



التحديات التي تواجه إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية

Challenges Facing Public Education Management in the
Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

سماح محمد موسى

Samah Mohammad Al-Mousa

مشرفة تربوية - الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض

Doi: 10.21608/jasep.2024.394982

استلام البحث: ٢٠٢٤/٩/١١

قبول النشر: ٢٠٢٤/١٠/١٠

الموسى، سماح محمد (٢٠٢٤). التحديات التي تواجه إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٣)، ٣١٥ - ٣٤٤.

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

التحديات التي تواجه إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية المستخلص:

تواجه إدارة التعليم العام في المملكة العربية السعودية تحديات متعددة. أحد هذه التحديات يتمثل في تطوير مناهج تعليمية متجددة ومناسبة لاحتياجات سوق العمل المتغيرة. كما تواجه الإدارة تحديات في تحسين جودة التعليم وضمان تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلاب، بما في ذلك توفير تقنيات التعليم الحديثة والتدريب المستمر للمعلمين. إضافة إلى ذلك، تواجه التعليم في المملكة التحديات المتعلقة بالبنية التحتية للمدارس ونقص التمويل اللازم لتحسينها، بالإضافة إلى التحديات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على عملية التعليم. تعتبر توجيه الاستثمارات وتعزيز التعاون بين الجهات المعنية أمورا حيوية لتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه نظام التعليم العام.

Abstract:

The administration of public education in the Kingdom of Saudi Arabia faces multiple challenges. One of these challenges is developing innovative curricula that are appropriate to the changing needs of the labor market. The administration also faces challenges in improving the quality of education and ensuring equal educational opportunities for all students, including providing modern educational technologies and continuous training for teachers. In addition, education in the Kingdom faces challenges related to school infrastructure and the lack of funding needed to improve it, in addition to social and cultural challenges that affect the education process. Directing investments and enhancing cooperation between stakeholders are vital to improving the quality of education in the Kingdom of Saudi Arabia and addressing current and future challenges facing the public education system.

المقدمة:

تسعى وزارة التعليم لتطوير كافة جوانبها التنظيمية والبشرية والمادية والتعليمية، ويوجّه هذا التطوير وخطته رؤية المملكة ٢٠٣٠ وهي رؤية وطنية

شاملة لكل قطاعات المملكة، وقد أولت اهتماماً واضحاً لتطوير قطاع التعليم. وحيث أن وزارة التعليم تمثل أكبر قطاع في الدولة وأكثرها اتساعاً، فهي تعتمد على إدارات التعليم لتلبية احتياجات نظام التعليم، ويرتبط نجاح النظام التعليمي في تحقيق أهدافه بمدى فاعلية إدارة التعليم، مما يتطلب العناية بتحسين أدائها والرفع من كفاءتها (الشهري، ٢٠١٩). خاصةً وأن عصر المعرفة واحتمالاته المستقبلية ولدت تحديات كبيرة، مما أوجب على إدارات التعليم مواجهتها والتعامل معها حاضرًا ومستقبلاً (اليوسف، ٢٠١٧)، إضافةً لتضخم حجم المؤسسات التعليمية وتنوع أنشطتها، وتشابك عملياتها، وتزايد الصعوبات المالية التي تواجهها، وزيادة عدد الكوادر البشرية فيها؛ نتيجةً للإقبال الواضح من أفراد المجتمع على التعليم (الجرادة، ٢٠١٢)، كما أن قطاع التعليم يحتاج لمسايرة التطور الرقمي، من خلال اهتمامه بتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين المطلوبة لسوق العمل (Vitiello, 2020)، و تضمينها في المناهج الدراسية، بما يسهم في تحسين بيئة التعليم وتطوير أنظمتها، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير والتطوير في المدارس، من أجل إعداد جيل قادر على مسايرة التطورات في شتى المجالات (عمران، ٢٠٢١)، وهو ما اتفقت معه توصيات مؤتمر الثورة الصناعية الرابعة بسلطنة عمان المنعقد في الفترة ما بين ٢١-٢٣ يناير ٢٠١٩، التي أكدت ضرورة نشر الثقافة التقنية في البيئات التعليمية، وتزويدها بتقنيات ومحركات الثورة الصناعية الرابعة، وكذلك تنمية الوعي التقني لدى منسوبيها، والتركيز على البعد القيمي والاجتماعي والأخلاقي لمواجهة آثار هذه الثورة (المعمري، ٢٠١٩).

وعلى الرغم من بذل وزارة التعليم جهوداً كبيرة للارتقاء بالمستوى التعليمي وتحسين جودة المخرجات، إلا أنّ نتائج الطلاب في الاختبارات الدولية لا تزال منخفضة قياساً بمعايير الأداء الدولية، مما يشير إلى انخفاض مقلق في جودة التعليم (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢١)، كما أكد وزير التعليم الحالي أنّ الفجوة بين سنوات السلم التعليمي وسنوات الدراسة الفعلية تصل إلى أربع سنوات ولا يمكن معالجة تلك التحديات بأدوات لم يعد لها تأثير (الثميري، ٢٠٢١)، فما كان ملائماً ومناسباً منذ سنوات قليلة قد لا يكون كذلك اليوم، فالتطور المتسارع يفرض ضغطاً على المؤسسات التعليمية لتعليم وتدريب الطلاب لدخول سوق العمل بمهارات وقدرات تتناسب مع متطلبات المستقبل (ملاكو، ٢٠٢٠).

ولأن التعليم يعتبر القاعدة التي تستند عليها جميع القطاعات التنموية الأخرى، بما يقدمه من مخرجات مؤهلة قادرة على الدفع بعجلة التنمية، وقدرات متمكنة من

أدوات سوق العمل المطلوبة على اختلاف نوعياتها ومستوياتها الوظيفية، كان لا بد من رصد التحديات التي تواجه التعليم (مرشد، ٢٠٢٠).
استناداً على ماسبق جاءت هذه الورقة لتسلط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة التعليم العام، وهي تحديات متشعبة نتيجةً لأن نظام التعليم نظام مفتوح ويتأثر بالظروف المجتمعية والوطنية والدولية.

مفهوم التحديات:

التحدي هو ذلك الوضع الذي يمثل وجوده تهديداً أو إضعافاً أو تشويهاً كلياً أو جزئياً، دائماً كان أو مؤقتاً، لوجود وضع آخر يُراد له الثبات والقوة والاستمرار (فتحي، ٢٠٠٥).

وتُعرّف التحديات بأنها مجموعة من التهديدات التي تهدد نجاح المنظمة، وتؤثر سلباً على وضعها التنافسي بين المنظمات الأخرى (الجابري، ٢٠٢١).
وفي المجال التعليمي عرفتها رياض (٢٠١٠) بأنها "مجموعة من الأزمات أو المشكلات أو التغيرات المعاصرة التي تواجه نظم التعليم" (ص. ٥١).
وتُعرّف الباحثة تحديات إدارة التعليم العام إجرائياً بأنها المشكلات والصعوبات الفنية والمادية والإدارية والأكاديمية والثقافية التي تواجه إدارة التعليم العام وتُحد من قدرته على تحقيق أهدافه.

التحديات التي تواجه إدارة التعليم العام:

يرتبط قطاع التعليم بكافة القطاعات الأخرى، لذلك فإن التغييرات من حوله تؤثر على أدائه، وتستلزم على وزارة التعليم والإدارات التابعة له التطوير والتحسين لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها، ويمكن تصنيف التحديات إلى تحديات عالمية، محلية، وتحديات داخل النظام التعليمي.

أولاً/ تحديات عالمية:

تتأثر وزارة التعليم بما يؤثر على العالم من حولها، فالكثير من التحديات العالمية تُشكّل تحدياً لها، تلخّص الباحثة أبرز التحديات التي ذكرها كل من الجوعاني (٢٠١٨)؛ الزغيبي (٢٠٢١)، الشهري (٢٠١٩)؛ عبد الحميد (٢٠٢٠)؛ ووزارة التعليم (٢٠١٣):

١. ثورة التقنية والمعلومات: شكّل التطور التقني السريع تحديات عديدة، منها الحاجة لقدرات بشرية عالية للتعامل مع التقنية، اندثار تخصصات وظهور تخصصات ومهن جديدة، إضافةً لذلك فإن الثورة المعلوماتية الناتجة من ثورة التقنية والاتصال، تسببت بتراكم المعرفة والمعلومات، وأثر ذلك على الحياة الثقافية والعلمية والاجتماعية، مما يضع القيادات في تحدٍ كبير لتوفير

التجهيزات وتهيئة الميدان التربوي للتأقلم معها واستثمارها في مختلف المجالات.

٢. **العولمة:** ساهمت القدرة التقنية وثورة الاتصالات في تداخل متزايد لأمر الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك أيضاً، مما أتاح المجال للتأثير الخارجي في شتى المجالات، وذلك يفرض تحدياً مهماً يتمثل في تنمية وعي الأفراد وقدرتهم على التمييز والتصنيف والتحليل والتفسير والتقويم، وقدرة الانظمة التربوية والتعليمية في الحفاظ على شخصية الفرد وهوية المجتمع. وينبع من العولمة العديد من التحديات منها التحدي السياسي والاقتصادي والتقني والثقافي الاجتماعي، ويبرز تحدي العنف والتطرف والإرهاب فالتوجهات الفكرية عموماً تركز في تأثيرها على الأطفال والشباب وهذا يشكل تحدياً على إدارة التعليم العام ويتطلب منها التركيز على النواحي الفكرية و تعزيز الانتماء الوطني.

كما برزت في السنوات الأخيرة مشكلة الترويج للمثلية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، فتنبتهت السلطات السعودية لذلك، حيث طالبت لهيئة السعودية للإعلام المرئي والمسموع والبصري وهيئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات موقع يوتيوب بحذف وإزالة الإعلانات التي تروج للمثلية و كل محتوى يتعارض مع القيم الإسلامية والمجتمعية، وجاء ذلك نتيجة لعدد من مطالب المواطنين بوقف مثل هذه الإعلانات غير الأخلاقية(الجابر، ٢٠٢٢)، وذلك يشكل تحدياً لإدارة التعليم العام لحماية الأطفال والشباب من هذا الفكر والميول المنحرف.

ويجدر بالذكر أن لوزارة التعليم العديد من الجهود لرفع وعي الطلبة، أبرزها إنشاء وحدات التوعية الفكرية في إدارات التعليم والجامعات لتعزيز قيم المواطنة والاعتدال والوسطية والتصدي لأفكار التطرف والانحلال، إضافةً لذلك تم ادراج مقرر التفكير الناقد والذي يهدف الي العديد من القيم الإنسانية منها تعلم حرية التفكير والتسامح مع الآخرين. استخدام العقل في المواقف الحياتية اليومية التي تساعد الفرد على مواجهة المشكلات التي تصادفه سواء في المجتمع أو في الدراسة. يُضاف لتأثيرات العولمة **التغير الاجتماعي المتسارع**، فالتغيير يحدث في نمط المعيشة في المجتمعات، ونظم ومراحل التعليم، ووضع المرأة ومكانتها الاجتماعية وطبيعة العلاقات الأسرية والاجتماعية وغيرها، وعادة ما يصاحب التغير الاجتماعي السريع بعض المشكلات الاجتماعية من أهمها الصراع الثقافي، فيأتي دور المؤسسات التعليمية في توعية الأفراد لحل الكثير من المشكلات الاجتماعية والتغلب عليها، كما أن عليها المساهمة في بناء النظام الاجتماعي

الجديد، والحفاظ على هوية وقيم المجتمع الهامة وتراثه الثقافي (محمود، ٢٠١٩). لذلك فإن إدارة التعليم العام تهتم بالمناسبات الوطنية وأبرزها الاحتفال بمناسبة "الجنادرية" والتي تتضمن تعزيز تراث كافة المناطق التعليمية، كما أنها مسؤولة عن توعية الطلاب بالجهات المسؤولة عند التعرض للمشكلات الاجتماعية كالعنف والتنمر.

٣. **التنافسية:** أجبرت العولمة الدول على المحافظة على اقتصادها قوية ومرنة للتكيف مع الطبيعة المتغيرة للتنافسية، مما يولد الحاجة لمواطنين مزودين بالمهارات منتجين في مجتمع المعرفة بدلاً من أن يكونوا مستهلكين لمعرفة البلدان أخرى، والتنافسية تتطلب المرونة والقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للقرن الحادي والعشرين، مما يستلزم تطوير نظام التعليم ليسمح للمتعلمين بالاستمرار في التعلم مدى الحياة، ويهيئ خريجي المدارس والجامعات لأن تكون لديهم المهارات المطلوبة للمنافسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المملكة العربية السعودية تقدمت ٥ مراتب في نتائج مؤشر التنمية البشرية الصادر عن تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٢٢م، حيث أصبح ترتيبها ٣٥ عالمياً من بين ١٩١ دولة مقارنةً بالمرتبة ٤٠ في الإصدار السابق من التقرير، كما حصلت المملكة على المرتبة العاشرة من بين دول مجموعة العشرين، وحققت أعلى تقدم بين نتائج العاميين ٢٠١٩ و ٢٠٢١م من بين دول مجموعة العشرين، وسجلت تعليم المملكة تقدماً فارقاً في محور اكتساب المعرفة متقدماً ١٨ مرتبة في مؤشر متوسط سنوات الدراسة (بالسنوات)، حيث تقدمت المملكة للمرتبة ٥٦ مقارنةً بالمرتبة ٧٤ في الإصدار السابق، وهو ما يعكس استمرار عمليات التطوير وتعزيز قدرة تعليم المملكة في المنافسة العالمية، وما صاحب ذلك من جهود حثيثة لتحسين نواتج التعلم (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٢).

٤. **الثورة المعرفية:** فتحت الابتكارات في مجالات التقنية والاتصالات آفاقاً معرفية، فجعلت المعرفة متاحة للجميع، وذلك يتطلب تمكين الطلاب والمعلمين من استخدام التقنية الحديثة بفاعلية؛ للرفع من مستوى التحصيل العلمي، والاستمرار في التعلم مدى الحياة (وزارة التعليم، ٢٠١٣).

٥. **الجوائح والأوبئة:** تؤثر الجوائح على الأنظمة التعليمية إلى درجة أنها قد تتسبب في عرقلة العملية التعليمية فمثلاً يُعدُّ تأثر المدارس بجائحة فيروس كورونا خلال عام ٢٠٢٠ سابقة تاريخية، حيث اضطرت ١٩٠ دولة لتعليق الحضور للمدارس لغالبية الطلبة الذين يصل عددهم إلى مليار ونصف طالب حول العالم، وتحول المعلمون والطلبة في أغلب الدول إلى التعليم عن بُعد،

وتزامن مع ذلك حصول فاقد تعليمي يتمثل في أن الطلبة لم يكتسبوا المعارف والمهارات التي كان من المخطط اكتسابها وترى الباحثة أن إدارات التعليم ليست بمعزل عن هذه التحديات فهي تؤثر بها وبمخرجاتها التعليمية مما يتطلب منها تطوير أهدافها واهتماماتها واجراءاتها فما عادت مهمة المدرسة اليوم كمهمتها بالأمس، وما عادت احتياجات طالب اليوم هي احتياجات طالب الأمس.

ثانياً/ تحديات محلية:

تولد التحديات العالمية تحديات محلية، إضافة للظروف الخاصة بكل دولة سواءً سياسية أو مالية، والظروف الخاصة بالقطاع نفسه، فكل نظام هو جزء من نظام أكبر منه، تحدد الباحثة أبرز التحديات المحلية التي تواجه إدارة التعليم العام أو تؤثر عليه:

١. الامتداد الجغرافي: تشغل المملكة العربية السعودية أربعة أخماس شبه جزيرة العرب بمساحة تقدر بنحو ٢٠٠٠٠٠٠٠ كيلومتر مربع، وتتنوع تضاريس المملكة نظراً لاتساع مساحتها، كما يختلف المناخ من منطقة لأخرى لاختلاف تضاريسها، وقد تم تقسيم المملكة إلى ١٣ منطقة إدارية، وتنقسم المنطقة إلى عدد من المحافظات يختلف عددها من منطقة إلى أخرى، وتنقسم المحافظة إلى مراكز ترتبط إدارياً بالمحافظة أو الإمارة، وتشتمل الإمارة أو المحافظة أو المركز على عدد من المسميات السكانية ترتبط بها إدارياً (الهيئة العامة للإحصاء، د.ت) هذا الاتساع والتباعد والتنوع الجغرافي يشكل تحدياً تجاه نشر التعليم بجودة عالية لكافة المناطق على اختلاف الطبيعة البيئة التي تميز كل منطقة عن غيرها من حيث المناخ والسكان والنشاط التجاري.

٢. النمو السكاني وارتفاع نسبة الشباب: بلغ إجمالي عدد السكان في المملكة ٣٤ مليون نسمة في منتصف ٢٠٢١ (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢١) وأكدت الهيئة في تقريرها الإحصائي أن الشباب السعودي للفئة العمرية (١٥-٣٤ سنة) يمثلون ٣٦.٧% من إجمالي السكان السعوديين، فيما تمثل نسبة الأطفال والشباب من السكان السعوديين ٦٧.٠% (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٠)، وهذا النسبة الكبيرة تشكل تحدياً أمام المملكة العربية السعودية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم، حيث أن هذه الشريحة العمرية مرتبطة مهام وزارة التعليم.

جدول 1. تقديرات السكان وتوزيعهم حسب النوع لمنتصف عام 2021			
النوع العمري	الذكور	الإجمالي	العملي
4 - 8	1,363,224	1,326,207	2,689,431
9 - 13	1,534,506	1,452,198	2,986,704
14 - 18	1,364,949	1,335,118	2,700,067
19 - 24	1,241,851	1,163,398	2,405,249
25 - 29	1,322,887	1,228,785	2,551,672
30 - 34	1,632,882	1,449,705	3,082,587
35 - 39	1,783,292	1,392,654	3,155,946
40 - 44	2,218,109	1,412,209	3,630,318
45 - 49	2,050,295	1,215,070	3,265,365
50 - 54	1,684,521	904,264	2,588,805
55 - 59	1,210,141	582,870	1,793,011
60 - 64	832,274	430,021	1,262,295
65 +	511,757	297,796	809,553
إجمالي	632,968	556,850	1,189,818
إجمالي	19,363,656	14,747,165	34,110,821

شكل 1 تقديرات السكان وتوزيعهم حسب النوع لمنتصف عام ٢٠٢١ (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢١)

بيد أن تقرير تقرير البنك الدولي أظهر انخفاض معدل المواليد في المملكة على مدى السنوات الماضية بشكل مخيف ليصل إلى ١٧ مولوداً لكل ألف نسمة في العام ٢٠٢٠، بعد أن كان ٤٤ مولود لكل ألف نسمة في العام ١٩٨٠، ويصل ترتيب المملكة عالمياً ١٠٢ وفق تصنيف مؤشرات التنمية العالمية WDI، أما معدل الخصوبة الكلي الذي يقيس متوسط عدد مرات الولادة لكل امرأة فقد وصل في المملكة إلى ٢.٣ وكشف التقرير عن الحد الأدنى لمعدل الإنجاب والذي يبلغ ٢.١، وذلك لضمان وجود عدد سكان عالم مستقر على المدى الطويل، بذلك تكون المملكة قد اقتربت من هذا الرقم المخيف (ادريس، ٢٠٢٢).

وترى الباحثة أن هذا مؤشر لمستقبل أغلبية سكانه من كبار السن، وقلة عدد الأطفال والشباب، ولذلك مميزات أبرزها أن قلة أعداد الطلبة تجعل من تجويد التعليم عملية أسهل وتوفير الخدمات التعليمية للجميع، لكن بالمقابل ذلك يكون تحديات تواجه إدارة التعليم العام، أبرزها تأثيره على التنمية والتي تزداد بازدياد الكوادر البشرية المؤهلة، إضافةً لذلك فإن التوسع الحاصل حالياً في المباني والتجهيزات والوظائف لن تستثمر لوقت طويل مما يجعلها هدراً على إدارة التعليم العام، وأخيراً قلة المواطنين ستنسب بالاعتماد على الوافدين لدفع عجلة التنمية، ولذلك آثار اقتصادية واجتماعية وثقافية لا يمكن تلافئها.

٣. البطالة: بناءً على تقديرات مسح القوى العاملة الأخير الذي أجرته الهيئة العامة للإحصاء بلغ معدل البطالة في السعودية ١٠.١٪ في الربع الأول من عام ٢٠٢٢م،

كما بلغ معدل المشتغلين إلى السكان السعوديين ٤٥.١٪، و يعزى انخفاض نسبة البطالة إلى هدف رؤية ٢٠٣٠ المتمثل في زيادة معدلات مشاركة الإناث من خلال خلق المزيد من الفرص في سوق العمل لهن فقد انخفض معدل البطالة بالنسبة للسعوديات من ٣١.٧٪ في السنوات الثلاث الأخيرة ليصل إلى ٢٠.٢٪ في الربع الحالي، إلا أن معدل البطالة للسعوديين في فئة الشباب الذين تتراوح اعمارهم بين ١٥ إلى ٢٤ سنة، تصل إلى ١٥٪ (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٢)، وحيث كان معدل البطالة بين الشباب السعودي ٢٩٪ في عام ٢٠١٩م (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٠)، فإن هناك انخفاض واضح في نسبة البطالة، إلا أنها مازالت تشكل تحدي تهدف جميع الدول لخفضه لأقل ما يمكن؛ وذلك نتيجة لما يترتب عليه من مشكلات اجتماعية وهدر اقتصادي.

واستشعاراً من إدارة التعليم العام لضرورة تخفيض نسبة البطالة عبر توفير برنامج تعليمي يؤهل الخريجين لسوق العمل، تم استحداث مشروع المسارات الثانوية (وزارة التعليم، ٢٠٢٢)، والذي سيتم تفصيله في مبحث القضايا.

ثالثاً/ تحديات داخل النظام التعليمي:

١. **تحديات مالية:** وضحت نفقات عام ٢٠١٩م، عدم وجود توازن بين الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي في التعليم العام، حيث بلغت نسبة إجمالي النفقات الرأسمالية (١.٢٨٪) من إجمالي النفقات، مقابل (٩٨.٧٢٪) نسبة إجمالي النفقات التشغيلية، ويجدر بالذكر أن (٩٢٪) من النفقات التشغيلية تتعلق بأجور العاملين، ومكافآت نهاية الخدمة والتأمين الطبي للعاملين خارج المملكة (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

ويتضح من أحدث إحصائية لوزارة التعليم في عام ١٤٤٢هـ انخفاض مؤشر عدد الطلبة في التعليم العام الأهلي، حيث انخفضت نسبة الطلبة المنتحقين بالتعليم الأهلي بسبب التحول إلى التعليم الإلكتروني وجائحة كورونا من ١٧.٢٪ إلى ١٣.٢٪، مما أدى إلى إغلاق عدد كبير من المدارس الأهلية والعالمية، وعدم استفادة الطلبة من مميزات التعليم الأهلي الحضوري، تسريح المعلمين من المدارس وخروج (٢٠) ألف موظف من قطاع التعليم الخاص، وهذا بدوره سيؤدي لارتفاع فاتورة الدعم لقطاع التعليم العام الحكومي مستقبلاً إذ تقدر التكلفة الإضافية على الميزانية العامة للدولة من انتقال الطلبة للمدارس الحكومية إلى (٣.٣) مليار ريال. إضافة لذلك تواجه إدارة التعليم العام تحديات مالية تتعلق بارتفاع تكلفة الطالب في أغلب المستويات، حيث وصل متوسط كلفة الطالب ٢٤.٤ (وزارة التعليم، ٢٠٢١)، وارتفاع أسعار التقنية الحديثة، تطوير البيئة التعليمية استجابة للمتغيرات الكمية والكيفية، ومستوى الهدر التعليمي المتمثل في رسوب الطلاب،

والتسرب من المدرسة، الأمر الذي يؤثر على كلفة الوحدة التعليمية (البابطين ٢٠١٩).

ومن الجانب دعم و رعاية الطلاب غير العاديين فإن أعدادهم بازياد، وبحسب إحصاءات وزارة التعليم لعام ٢٠١٩م فقد بلغ عدد الطلبة الموهوبين في مدارس التعليم العام (٥٨.٣٧٨) في مختلف مناطق المملكة ، وبلغ عدد الطلبة المستفيدين من برامج رعاية الموهوبين (٤٥.٠٩٣)، وبذلك يتضح الاحتياج المالي لتقديم الرعاية المطلوبة لـ (١٣.٢٨٥) من الطلبة الموهوبين الذين لم تتمكن الوزارة من دعمهم ورعايتهم والذين يمثلون (٢٢٪) من العدد الإجمالي للموهوبين، أما من جانب الطلبة ذوي الإعاقة فتقدر نسبة في المملكة العربية السعودية بـ (١.٣٪)، ويلاحظ أن هناك ارتفاع في تكلفة الخدمات التعليمية والمساندة لهم على المستوى العالمي، وتعمل وزارة التعليم على زيادة نسبة المستفيدين من خدمات التربية الخاصة، والتوسع في الخدمات المقدمة لهم في جميع مناطق المملكة، وتقديم الدعم اللازم لمراكز الخدمات المساندة للتشخيص والتقييم، كذلك الاستثمار في التوسع ببرامج الطفولة المبكرة للحد من تطور الإعاقات في سن مبكر (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

كل ما سبق يؤكد على أهمية ترشيد النفقات وإشراك أولياء الأمور والقطاع الخاص في تمويل التعليم لتحقيق الإصلاح التعليمي (رضوان، ٢٠١٩).

٢. تحديات تقنية : تواجه القطاعات الحكومية ومنها التعليم تحديات في تنفيذ الخطة الوطنية للتحويل الرقمي، أهمها عدم كفاية قدرتها على إدارة المخاطر وضبط الإجراءات التقنية، إضافةً إلى البطء في تنفيذ المبادرات الوطنية للتحويل الرقمي (الأمانة العامة للجنة الوطنية للتحويل الرقمي، ٢٠١٨)، وقد كشفت نتائج التقرير الصادر عن مركز الأمن الإلكتروني لعام ٢٠١٨ ارتفاع المخاطر والتهديدات بقطاع التعليم ليتصدر كافة القطاعات الحكومية بنسبة ١٤%، ومن أبرز هذه المخاطر: تسرب أو فقدان البيانات، تعطيل البنية التقنية وتوقف الأعمال (الطيب، ٢٠١٩)، إضافةً إلى ذلك، أشار اللقاء الحادي عشر لمديري تقنية المعلومات بالرياض المنعقد في ابريل ٢٠١٩ إلى وجود نقاط ضعف في تطبيق استراتيجية تقنية المعلومات بالوزارة وإداراتها التعليمية، ومنها التداخل في مهام الإدارات مع تقنية المعلومات، وغياب الإجراءات الواضحة في التعامل مع المستفيدين، وعدم وجود معايير موحدة على جميع إدارات تقنية المعلومات، ومحدودية الميزانية (البراك، ٢٠١٩)، علاوةً على ذلك أوضح المعارك (٢٠١٩)

ضرورة ترشيد الموارد لمواجهة الهدر الكبير في دوائر الانترنت مقابل الاستفادة من الخدمة، أو الاستفادة غير النظامية منها، والخلل في توزيع الموارد التقنية. إضافةً لما سبق تتضمن تحديات تطبيق التحول الرقمي في قطاع التعليم تحديات التعليم الإلكتروني، حيث أوجدت جائحة كورونا أكبر انقطاع في تاريخ التعليم بالعالم، لكنها حفزت الابتكار داخل قطاع التعليم، من خلال تفعيله لحزم تعليمية عبر التلفزيون والانترنت والامتحانات الإلكترونية، كما ظهرت العديد من نظم التعليم الإلكترونية لاستمرار عمليات التعلم وإدارته (الأمم المتحدة ، ٢٠٢٠)، وعندما أصبح التعليم عن بعد إلزاميًا واجه العديد من التحديات، أهمها افتقار المناطق النائية لخدمات الاتصال يحد من تمكين الطلبة من التعلم عبر المنصات التعليمية وما ينتج عن ذلك من تأثير تحصيلهم الدراسي ويمتد ذلك لتعطيل استمرارية العملية التعليمية حيث لا تحصل بعض المدارس على التغطية الكافية لإدارة العملية التعليمية، ويعود عدم توفر التغطية لعدة أسباب منها النطاق الجغرافي التي تقع فيه هذه المناطق، وكذلك قلة عدد السكان في بعض القرى والهجر مما يقلل من تحفيز مقدمي خدمات الاتصالات لتدعيم شبكات الاتصالات فيها، إضافة إلى الحالات الخاصة لبعض مناطق الحد الجنوبي ومحدودية استخدام شبكات الاتصال (وزارة التعليم، ٢٠٢١).

كما واجهت إدارة التعليم العام تحديات مرتبطة بتأهيل المعلم للتعامل مع المحتوى الإلكتروني، وتنمية مهارات التدريس عن بعد، وضبط الطلبة بغياب لغة الجسد (عزيبي، ٢٠٢١)، وتهيئة أعضاء المجتمع المدرسي ككل للتحول من التعليم الحضوري إلى التعليم عن بعد؛ فالمجتمع التربوي عمومًا ترسخت لديهم تقاليد التدريس الحضوري، والواجبات، والاختبارات الورقية، لذا كان على وزارة التعليم وإداراتها التعامل مع هذا التحدي إضافةً لجهودهم الخاصة بإدارة التعليم عن بعد من خلال منصة مدرستي، ورغم توفيرها فرص التعليم والتعلم لملايين الطلبة إلا أن المعوقات المرتبطة بعدم توافر أجهزة لدى بعض الطلبة أو عدم توافر شبكة إنترنت أو ضعفها، قد مثلت تحديًا لخطة التعليم في توفير فرص عادلة لتعليم جميع الطلبة (وزارة التعليم، ٢٠٢١ب)، وتفاوتت المشاكل التقنية في حدتها من منطقة تعليمية لأخرى ويتضح ذلك من عدد تذاكر الدعم الفني لكل منطقة تعليمية كما يظهر في شكل (١):

عدد تذاكر الحصص الفني	الإدارة التعليمية
41 ألفاً +	إدارة التعليم بمنطقة الرياض
22 ألفاً +	إدارة التعليم بمنطقة الشرقية
20 ألفاً +	إدارة التعليم بمدينة جدة
12 ألفاً +	إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة
10 آلاف +	إدارة التعليم بمنطقة عسير
499 تذكرة	إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة

شكل 2 أكثر ٦ إدارات تعليم تقديمًا لتذاكر الدعم الفني (وزارة التعليم، ٢٠٢١ ب، ص. ١٢١)

إضافةً لما سبق لاقت الإدارة الإلكترونية بعض التحديات، ويقصد بها استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين عمليات الإدارة وتنظيمها (Spalevit & Vrhovsek, 2011)، وبالرغم من الفرص الكبيرة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية إلا أنها تواجه العديد من التحديات في إدارة التعليم العام اتفق عليها كل من الخنيفر (٢٠١٨) والعودة (٢٠٢١) وصنفاها إلى:

- تحديات إدارية: تتضمن غياب الخطط الإجرائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، عدم كفاية القوانين اللازمة لتطبيقها.
- تحديات بشرية: محدودية الفرص المتاحة للموظفين لحضور المؤتمرات والندوات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، قلة البرامج التدريبية المتخصصة بهذا المجال، قلة الحوافز للمتميزين في العمل على البرامج والأجهزة الإلكترونية، انخفاض مستوى الموظفين باللغة الانجليزية والتي تُعد اللغة المعتمدة في أغلب الأنظمة.
- تحديات مالية: محدودية المخصصات المالية للتدريب التقني، ضعف مساهمة القطاع الخاص، ارتفاع تكلفة البرامج الإدارية والتعليمية وبرامج الحماية.
- تحديات تقنية: ضعف البنية التحتية، الافتقار إلى برامج نوعية لإنجاز العمليات الإلكترونية، التطور المتسارع لأنظمة الادارة الالكترونية.

٣. **تحديات تنظيمية:** ويندرج ضمنها المركزية في نظام التعليم، صعوبة استقطاب الكوادر المتميزة من التقنيين والفنيين، تحديات التمكين الإداري وتمكين المرأة: أ/ المركزية في نظام التعليم: تشير المركزية إلى درجة تركيز السلطة في يد شخص أو مستوى إداري عال وبالتالي حق اتخاذ القرارات بحيث لا يسمح للمستويات الأدنى بالتصرف، إلا بناء على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته، أما الإدارة اللامركزية فتعني نقل السلطة من مستوى أعلى إلى آخر أدنى، ويكون هذا المستوى عبارة عن مستوى إداري آخر في إطار وزارة التربية والتعليم مثل إدارة إقليمية أو مدرسية (العرفج، ٢٠١٩). المركزية واللامركزية أسلوبين من أساليب التنظيم الإداري ولا يمكن الأخذ بأحدهما بشكل مطلق، فالمشكلة ليست الاختيار بينهما ولكن في كيفية الجمع بينهما، وقد ذكرت العرفج أنه على الرغم من تعدد مزايا المركزية والفوائد التي حققتها في إدارة التعليم العام إلا أنها تحتوي على الكثير من العيوب أبرزها:

- تشجيع البيروقراطية الإدارية التقليدية، وعدم إتاحة الحرية للمحليات للابتكار أو التجريب أو الاعتماد على نفسها في استحداث ما يتلاءم مع ظروفها المحلية، حيث يتم في ظل النمط المركزي تنظيم الإدارات في صورة تركيب هرمي يشغل الرئيس أو المدير في تفاصيل تشغله عن الأمور المهمة وتزيد من الأعباء والمسئوليات.

- انتشار النمطية نتيجة الاتجاه نحو الوحدة وعدم التنوع، وهذا من شأنه عدم مراعاة الفروق بين الجماعات أو الأفراد، فالمنهج الموحدة التي تملئها السلطات المركزية على كافة مؤسسات التعليم لا يراعى فيها نوع البيئة. وترى الباحثة أن وزارة التعليم تتجه إلى اللامركزية من خلال التمكين الإداري لمدرء المناطق التعليمية وتوسيع صلاحياتهم، وتتبع هذا الاتجاه إدارات التعليم، من خلال تفويضها بعض المهام لمكاتب التعليم، أبرزها تكليف مديرات المدارس والوكيلات التابعة للمكتب التعليمي، وتزويدهم بحسابات لمنصة تواصل من أجل معالجة قضايا ومشكلات المجتمع المدرسي داخليًا.

ب/تراجع ترتيب المملكة في التقارير الإقليمية والدولية: تأثرت مؤشرات التعليم في العديد من التقارير الإقليمية والدولية وتراجع ترتيب المملكة فيها على سبيل المثال مؤشرات الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة ، ومؤشر رأس المال البشري ومؤشر التنافسية العالمي ومؤشرات البحث والابتكار، وترجع وزارة التعليم ذلك أن المؤشرات التعليمية تعتمد على البيانات السكانية التي تصدرها الهيئة العامة للإحصاء؛ حيث تبين أنها متضخمة وذلك نتيجة لاعتماد الهيئة على بيانات

تقديرية في ضوء التعداد السكاني لعام ٢٠١٠ مقارنة بالبيانات الخاصة بمركز المعلومات الوطني، مما نتج عن ذلك فروق في البيانات لا تعكس الواقع الفعلي؛ إضافة إلى أن بعض البيانات المطلوبة لبعض التقارير الدولية لا يمكن توفيرها للمنظمات الدولية؛ وذلك لاعتمادها على مسوحات وطنية يفترض أن تقوم بها الهيئة بشكل سنوي؛ مما أثر وبشكل سلبي على العديد من المؤشرات التعليمية (وزارة التعليم، ٢٠٢١أ).

ج/ تحديات التمكين الإداري لمديري المدارس: يُقصد بالتمكين الإداري إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات، ومنحهم الثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة (الردادي، ٢٠١٢)، ورغم ادراك إدارات التعليم لأهمية التمكين الإداري لمديري المدارس إلا أن أكثر الأسباب التي تحول بينهم وبينه يعود لوعي إدارات التعليم بكثرة الأعباء الإدارية عليهم ، إضافةً لقصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، والمركزية في العمليات الإدارية في إدارات التعليم (آل درع، ٢٠٢٠).

د/ تحديات تمكين المرأة في قطاع التعليم: أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أهمية دور المرأة باعتبارها قوة استثمارية تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، ورغم أن دراسة عمير (Omair et al, 2019) أوضحت أن السعودية من الدول التي اهتمت بسد الفجوة بين الجنسين، وأصبحت لا توجد فجوة في الأجور بالقطاع العام بين الرجال والنساء ولا في عدد الترقبات، وفي المناصب الإدارية بالقطاع الخاص، وفي التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والعالي، وإتاحة مشاركتهن في المجالس البلدية ورتبة وزير، إلا أن دراسة غنيم (٢٠٢٠) ذكرت أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية ومنها مركزية القرارات واستحواد الجانب الذكوري عليها، إضافةً إلى نوعية الثقافة الاجتماعية السائدة والتي تُعد عائقاً أمام بعض القيادات النسائية، ومن ناحية أخرى "السقف الزجاجي" وهو تعبير يصف العوائق غير الواضحة التي تُعيق تقدم النساء في تولي المناصب العليا مهما كانت مؤهلاتهن وإنجازتهن. واتفق معه مخلوف (٢٠٢٠) بأن التقاليد والمعتقدات الثقافية تُسبب إحجام بعض الكفاءات عن شغل المناصب القيادية، فكثير من السيدات يشعرن بعدم الارتياح عند محادثة رجل ليس من أفراد الأسرة. يُضاف إلى ذلك، مجموعة من التعقيدات، والقوانين، والمواقف الاجتماعية التي تؤثر على ممارسات العمل اليومية للمرأة وحرية حركتها (Al Subaie & Jones ,)

2017)، إضافةً للمعتقد السائد بأن الرجال لديهم قدرات ومهارات إدارية أعلى من النساء، وعدم ثقة الإدارة العليا بقدرات المرأة كقائدة (Al Subaihi, 2016). وفي هذا الجانب تؤكد الباحثة أن وزارة التعليم مكّنت السيدات في وزارة التعليم فأصبحت المرأة وكيل ومدير عموم، إلا أنها رئاسة إدارات التعليم مازال تمكينها دون المأمول.

٤. **تحديات إدارية:** وتتمثل أبرز التحديات في جوانب إدارة الموارد البشرية التالية: أ/الخلل في التوزيع المكاني للموارد البشرية: يخفّض من إنتاجية المدرسة، ويؤثر سلبًا على تحقيق الكفاءة في الإنفاق، ولعل من أبرز العوامل التي تسببت في هذه المشكلة هو الموقع الجغرافي لبعض المدارس غير المناسبة للمعلمين و المعلمات، وبحسب إحصاءات عام ٢٠١٩م ، كان عدد الإداريات خمسة أضعاف عدد الإداريين رغم تقارب أعداد المدارس والطلبة، في حين يبلغ المعيار العالمي للإداريين (١) إداري لكل (٢٣٠) طالب، وعلى حسب الجنس بلغ المعدل العام للبنين (١) إداري: (١٢٧) طالب، وللبنات (١) إدارية: (٣٢) طالبة، كما تشير بيانات المدارس الحكومية، إلى أن معدل طالب إلى معلم ينخفض جدًا إلى أقل من (١٢:١) في كثير من الهجر والقرى بالمملكة، وهو أقل من المعدل العالمي (٢٥:١)، ويشكل هذا تحدي لتحقيق مستهدف برنامج التحول الوطني لهذا المؤشر والمحدد بان يكون (١٧:١) (وزارة التعليم، ٢٠١٩). أضافت العنبي والمشعل (٢٠١٩) مشاكل حركة النقل الداخلي والخارجي للكادر التعليمي، النمو المتزايد في أعداد الطلاب، كبر النصاب الاشرافي.

ومن زاويةٍ أخرى أوضح المسح الدولي للتعليم والتعلم "تالس" (TALIS) ، Teaching and Learning International Survey والذي شاركت فيه المملكة العربية السعودية في دورتها الثالثة عام ٢٠١٨م ضمن ٤٨ دولة، انخفاض التأهيل العلمي لمعلمي المملكة فقد شكّلت نسبة حملة درجة الماجستير من المعلمين ٦.٢٪ و ٣.١٪ من المعلمات، وهي أقل بكثير من النسب المقابلة في تالس ٣٩٪ من المعلمين مقابل ٤١.٦٪ من المعلمات، كما أظهر المسح ارتفاع معدلات الحاجة للتطوير المهني للمعلمين في مهارات استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم، وبرامج تعليم ذوي الإعاقة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠).

ب/ صعوبة استقطاب الكوادر المتميزة من التقنيين والفنيين: ففي ظل التسارع التقني يصعب على الوزارة استقطاب الكوادر المتميزة للتقنيين والفنيين لعدم وجود بند للتوظيف على عقود تشغيلية، إضافةً لتسرب المتميزين التقنيين إلى خارج

الوزارة بسبب الثورة التقنية في جميع الجهات الحكومية والخاصة (وزارة التعليم، ٢٠٢١).

ج/ تحديات تطوير أداء القيادات التعليمية: إن تغيير ممارسات القيادات التعليمية وتطوير أدائها يعني تغيير مسار التعليم ككل، وتطوير أدائهم يجب أن يشمل الممارسات اليومية والعلاقات المهنية ومصالح المجتمع (Kemmis et al., 2014)، فالقادة في إدارات التعليم يحتاجون لتنمية قدراتهم للقيام بمسؤولياتهم القيادية بأفضل مستوى من الإبداع والتميز، خاصة في ظل التوجه إلى اللامركزية (الشهري، ٢٠١٩)، لكن تطوير أدائهم يواجه العديد من التحديات أهمها انشغالهم بالوظائف المطلوبة منهم، الالتزام في خطط التطوير ببرامج جماعية، وغلبة الجانب النظري عليها (الهدبان، ٢٠٢١)، وقد يسهم التغيير المستمر في اللوائح والتعاميم المنظمة للعمل وكثرتها في غياب التخطيط المناسب لتطوير القيادات التعليمية (البصري، ٢٠١٨).

ومن هذا المنطلق فمن الأهمية التطرق لمديري المدارس، الذين يتم ترشيحهم وفق معايير وخبرات عملية، حيث يشترط أن يكونوا وكلاء مسبقاً، إلا أنه لا يتم تدريبهم قبل توليهم مسؤولياتهم كمدرّاء مدرّاس، فلا يوجد حالياً في المملكة العربية السعودية تدريب بمعايير متفق عليها لإعداد مديري المدارس قبل تكليفهم بمهام القيادة، وهذا ما أظهره المسح الدولي للتعليم والتعلم "تالس" (TALIS)، الذي أكد انخفاض نسبة المدرّاء الذين تلقوا تدريباً قبل التكليف في المملكة، حيث بلغت نسبتهم ١٢.٢٪ مقابل تالس البالغ ٢٩.٧٪، في حين أن ٧٥.٥٪ من مديري مدارس فنلندا حصلوا على تدريب رسمي قبل تكليفهم بالإدارة المدرسية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠).

د. تحديات مبادرات التغيير: تتعدد المبادرات والبرامج التعليمية بعضها يستمر وبعضها يتوقف، وتذكر الباحثة ضمن البرامج الموقفة برنامج حسن، والتقويم المستمر، هذه البرامج وغيرها واجهت العديد من التحديات التي حالت دون استمرارها، تلخص الباحثة أبرز مذكره كل من البارقي (٢٠٢١)؛ العسكر (٢٠١٤)؛ والمنيع (٢٠١٩) من تحديات تواجه مبادرات التغيير:

- استحداث مبادرات دون دمجها مع الخطة الاستراتيجية، لا يضمن استمرارية تمويلها والتوسع فيها.
- افتقار بعض المبادرات إلى تهيئة الميدان التربوي وتوفير الموارد اللازمة قبل تطبيقها.
- تبني مبادرات من بيئات مختلفة دون مراعاة للبيئة المحلية.

- ضعف تدريب المعنيين بتنفيذ المبادرات قبل بدئها، وعدم دقة معايير اختيارهم.
 - وجود أكثر من قائد ومرجعية للمبادرة وبأفكار مختلفة.
 - ضعف الاستفادة من الخبرات الوطنية من خارج الوزارة في دراسة وتنفيذ المبادرات الجديدة التي تنفذها الوزارة.
 - قلة إشراك أصحاب المصلحة من أولياء أمور الطلاب، والطلاب، والمعلمين، وإدارة المدرسة أثناء التخطيط للمبادرة.
 - تنفيذ المبادرات الجديدة في عزلة عن ماسبقها، بسبب تداخل وتكرار وبالتالي ضعف الأثر.
 - بعض المبادرات تخفتي دون وجود أسباب علمية واضحة مثل برنامج حسن، أو تتوقف عند خروج القائمين عليها من الوزارة.
 - بعض قيادات التعليم يتوقعون ظهور نتائج المبادرة بسرعة فإذا لم تظهر سريعاً بحثوا عن غيرها
 - بعض المبادرات لم تلامس مشاكل حقيقية ومؤثرة على العملية التعليمية.
 - التركيز على التقنية ومستجداتها بدل التخطيط التقني وتحديد الأولويات.
 - ضعف آليات متابعة وتقويم المبادرات الجديدة، وقياس الأثر لمخرجات المبادرات السابقة.
 - ارتفاع أنصبة المعلمين وكثافة أعداد الطلاب داخل الفصول لا يتوافق مع متطلبات بعض المبادرات والمشاريع.
- ومن جانب كفايات إدارة التغيير لمديري الإدارات التعليمية فهي أيضاً تواجه بعض التحديات، أبرزها: إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على إحداث التغيير، وإنتاج خطط عملية للتعامل مع مقاومة التغيير (اليوسف، ٢٠١٧). وتتفق مع ذلك دراسة (Palumbo & Manna ٢٠١٩) من خلال تسليطها الضوء على أهمية المحفزات الداخلية والخارجية لدعم التغيير وتوجيه التطور التنظيمي، واعتراف مديري التعليم بالآثار الجانبية للتغيير ومحاولة تخفيفها.
- وفضلاً عن ذلك ترى الباحثة أهمية الاستفادة من المبادرات المحلية الناجحة والتخطيط لتعميمها على مستوى إدارة التعليم والرفع فيها للوزارة لدراستها والتوسع في تعميمها، كما تقترح أن لا يتم إيقاف المبادرات إلا وفق تقييم دقيق وباعتماد من هيئة تقويم التعليم والتدريب لتجنب الهدر، إضافةً لتحديد معايير دقيقة لاختيار العاملين في مبادرات التغيير تُبنى استناداً على الوصف الوظيفي للمهام التي تتطلبها المبادرة.

٥. **تحديات تشغيلية:** لخصت وزارة التعليم أبرز التحديات التشغيلية التي تواجهها وتضمنت:

أ/ عدم كفاية المرافق التعليمية في المخططات السكنية: نظراً لما تشهده المملكة من التوسع العمراني في المدن والمحافظات والمشاريع الإسكانية الخاصة بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان وما رافق ذلك من تطوير في أنظمة البناء منها السماح بتعدد الطوابق وتجزئة الأراضي وما شهدته بعض المدن من مشاريع الإزالة فإن ذلك صاحبه ازدياد في عدد السكان في نطاق الحي دون توفير مرافق أو خدمات تعليمية إضافية تواكب هذا الاحتياج، إضافةً لطول إجراءات اعتماد وتخصيص المرافق التعليمية (وزارة التعليم، ٢٠٢١)، كما أن المباني الحكومية تمثل ٧٢٪، بينما تمثل المباني المستأجرة ٢٣٪ من إجمالي المباني الدراسية (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

ب/ تحديات التشغيل والصيانة والنظافة: أكدت وزارة التعليم على ضعف المخصصات المالية لبنود الصيانة والنظافة، حيث أن لديها ما يقارب عشرون ألف مبنى مدرسي، وتحتاج هذه المباني إلى مخصصات مالية كبيرة لإمكانية التعاقد مع المؤسسات والشركات لتنفيذ عقود الصيانة والنظافة وصيانة أجهزة التكييف بها، ويتم مخاطبة وزارة المالية وتزويدها بالاحتياجات المطلوبة قبل صدور الميزانية سنوياً، ولكن ترد المخصصات المالية السنوية أقل من المبالغ المطلوبة، ونتيجة لذلك فإن هذه المخصصات لا تكفي لتغطية جميع المباني المدرسية بعقود الصيانة والنظافة، حيث وصلت نسبة التغطية الحالية للمباني المدرسية في عقود الصيانة (٩٠٪)، وفي عقود النظافة (٥٠٪)، وفي عقود صيانة أجهزة التكييف (٨١٪). بينما تستهدف الوزارة الوصول لتغطية كافة المباني المدرسية بعقود الصيانة والنظافة (وزارة التعليم، ٢٠٢١).

ج/ تحديات الأمن والسلامة: يُمكن حصرها في ضعف المخصصات المالية المعتمدة لبنود صيانة تجهيزات السلامة المدرسية، (وزارة التعليم، ٢٠١٩).

د/ تحديات إدارة خدمات النقل المدرسي بعد إسنادها للقطاع الخاص: يؤثر النقل المدرسي على حركة المرور، فهو يقلل عدد السيارات التي تنقل الطلاب وبالتالي يساهم في تقليل الازدحام المروري (Pitso & Oladele, 2017)، وقد أوضحت وزارة التعليم (٢٠١٩) أن النقل المدرسي لا زال يعاني من ضعف في المخصصات المالية المعتمدة من وزارة المالية، وبالتالي فهي تواجه صعوبة الوفاء بكامل التزاماتها المالية لمقدمي خدمات النقل المدرسي خلال العام الدراسي على مستوى جميع مناطق المملكة، الأمر الذي يترتب عليه توقف خدمات النقل المدرسي



في بعض المناطق من حين لآخر، وأضاف المحرج (٢٠٢٠) بعض التحديات التي تواجه إدارة النقل المدرس، أبرزها ضعف التحفيز المادي و المعنوي للعاملين في إدارة خدمات النقل المدرسي، قلة الصلاحيات الممنوحة لهم و قلة البرامج التدريبية الموجهة لهم، انشغال العاملين في إدارة التعليم ببعض مهام شركة تطوير للنقل المدرسي، قلة عدد المشرفين التربويين وقلة توفير سائقين مؤهلين للنقل المدرسي، ضعف التزام الشركات الناقلة بشروط السلامة، قلة مشاركة العاملين في إدارة خدمات النقل المدرسي في التخطيط لعمليات النقل المدرسي و صنع القرارات، ضعف التواصل والتغذية الراجعة بين شركة تطوير للنقل التعليمي وإدارات التعليم، ضعف الاستعداد والتخطيط للنقل المدرسي في بداية العام الدراسي، تأخر شركة تطوير للنقل التعليمي في صرف مستحقات الشركات الناقلة، و متعهدي النقل في القرى والهجر، قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري مكاتب شركة تطوير للنقل التعليمي في إدارات التعليم، ضعف متابعة شركة تطوير للنقل التعليمي للشركات الناقلة، ضعف نظام النقل المدرسي في برنامج نور.

بعض القضايا المتعلقة بإدارة التعليم العام:

تُعد وزارة التعليم من الوزارات الحيوية، والتي لا تثبت على حال، لأنها تتأثر بالتحديات العالمية والمحلية، وكل تغيير تقرره لمواجهة تحدي، يواجه بدوره تحديات لتنفيذه، ولأنه لا يمكن حصر القضايا المتعلقة بإدارة التعليم العام، فإن الباحثة حصرت القضايا الأحدث والأبرز، والمتمثلة في الفاقد التعليمي، تمهين التعليم، مؤشر ترتيب، دمج مكاتب التعليم، تطوير مسارات الثانوية العامة، الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية والتوسع في رياض الأطفال.

١. **الفاقد التعليمي:** يمكن تعريف الفاقد التعليمي بأبسط صوره وفقاً (Pier et al., 2021) بأنه الفرق بين ما يُفترض اكتسابه وما اكتسبه الطلبة فعلياً.

وقبل جائحة كورونا كشف تقرير الاختبار الدولي TIMSS ٢٠١٩م أن العديد من الطلبة يفتقرون إلى المعرفة الأساسية في الرياضيات والعلوم، إذ لم يصل الكثير منهم إلى المعيار الدولي المنخفض، مما يعني افتقارهم للمعرفة الأساسية المتوقعة من المماثلين لهم عمراً، وهذه النتائج المنخفضة قياساً بمعايير الأداء الدولية تشير إلى انخفاض مقلق في جودة التعليم، لأن معرفة الطلاب المحدودة لن تسمح لهم بالمشاركة الكاملة في المجتمع الحديث الذي تسود فيه التقنية والاقتصاد القائم على المعرفة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢١)، ويجدر بالذكر زيادة الفاقد التعليمي عام ٢٠٢٠م خلال جائحة كورونا عند طلبة المراحل الأولية في مادة الرياضيات واللغة، ويتوقع أن يكون لهذا الفاقد آثار اجتماعية واقتصادية، فاستدراك



هذا الفاقد سيتطلب عدة سنوات، وأوضح الزغبيني (٢٠٢١) أنه يمكن إرجاع أسباب الفاقد التعليمي الحالي إلى سببين رئيسيين، أولهما انخفاض عدد ساعات وأيام التدريس الرسمي، فهناك ارتباط قوي بين انخفاض ساعات التدريس عن الحد الأدنى وبين زيادة الفاقد التعليمي، وثانيهما، ما تُشير إليه بعض الدراسات من أن جودة التعليم عن بعد أقل من جودة التعليم الحضوري سواءً على المستوى النوعي أم على المستوى الكمي.

وفي آخر تقرير لمؤشر التنمية البشرية أكدت الأمم المتحدة في أن جائحة كورونا تسببت في تراجع العالم لخمس سنوات في التعليم، فقد انخفض مؤشر التنمية البشرية لعامين على التوالي، في ٢٠٢٠ و٢٠٢١، وعاد إلى ما كان عليه في ٢٠١٦، وأوضحت أن هذا التراجع الهائل يشمل أكثر من ٩٠٪ من دول العالم (سكاي نيوز، ٢٠٢٢).

٢. تمهين التعليم:

تضمن قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٨) وتاريخ ١٤/٢/١٤٤٠ هـ - القاضي بالموافقة على تنظيم هيئة تقويم التعليم والتدريب - إعداد واعتماد المعايير المهنية لممارسة مهن التعليم العام، وتقويم تطبيقها، وبناء وتطبيق الاختبارات الخاصة بالكفاية المهنية للمعلمين ، وإصدار الرخص المهنية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٨). وتضمنت لائحة الوظائف التعليمية إشارات إلى "الرخصة المهنية" في عدد من موادها، فقد عرفت بأنها "وثيقة تصدرها الهيئة وفق معايير محددة؛ يكون حاملها مؤهلاً لمزاولة مهنة التعليم بحسب رتب محددة ومدة زمنية محددة، وبحسب تنظيم الهيئة ولوائحها"، وجعلت الحصول على الرخصة المهنية من بين الشروط اللازمة للترقية من رتبة معلم ممارس أو معلم متقدم إلى الرتبة التي تليها (متقدم أو خبير على التوالي). ونصت على الحرمان من العلاوة السنوية "إذا لم يحصل المعلم عليها أو لم يجدها خلال الفترة المحددة، وقد أثارت هذه الإشارات عدة قضايا أهمها قضية "منح رخص مهنية حسب الرتب الواردة في لائحة الوظائف التعليمية (معلم ممارس، متقدم، خبير)، أي رخصة لكل رتبة، وثانيها التساؤل حول مدى حاجة القائمين من المعلمين أو القيادات المدرسية والإشراف التربوي على رأس العمل سنوات قبل صدور اللائحة، حيث يرى البعض صعوبة اشتراط رخصة مهنية لكل رتبة وظيفية (غير رتبة الوظيفة الأولى) دون أن تحقق مردوداً مهنيًا يمكن أن يسفر عن التحسين في تعلم الطالب، الذي هو غاية مقصد كل الجهود التعليمية، ويجد البعض أن "فاعلية المعلم" تتحدد من خلال النظر إلى مجموعة من السمات والخصائص لا يمثل الجانب المرتبط منها بالمعرفة

العلمية بمادة التخصص أو بالجوانب التربوية والذي يمكن قياسه من خلال الاختبارات سوى الجزء اليسير منها (الدوسري، د.ت).

٣. مؤشر ترتيب "للمدارس": أطلقت هيئة تقويم التعليم والتدريب بالتعاون مع وزارة التعليم "مؤشر ترتيب" الذي يرتب مكاتب وإدارات التعليم والمدارس بناءً على درجات طلابها وطالباتها في الاختبارات المعيارية (القدرات العامة والتحصيلي) خلال آخر ثلاثة أعوام دراسية، ويهدف مؤشر ترتيب إلى خلق روح من التنافس بين إدارات ومكاتب التعليم والمدارس بغرض تجويد التعليم العام، وتحسين مستوى التحصيل العلمي للطلاب والطالبات، كما يهدف المؤشر إلى إتاحة المعلومات حول أداء طلبة المدارس المختلفة وذلك لقيادات ومنسوبي قطاع التعليم العام، ويساعد الطلاب والطالبات وأولياء أمورهم في تحديد المدارس المناسبة لهم (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٢).

٤. دمج مكاتب التعليم: ضمن قرار دمج مكاتب التعليم (بنين وبنات) تم بنسبة ١٠٠٪ إصدار تكاليف جديدة وتدوير للقيادات من المديرين والمساعدين للشؤون التعليمية والمدرسية والخدمات المساندة بمكاتب التعليم (إدارة تعليم الرياض، ٢٠٢٢ أ)، وقد ترتب على هذا القرار تكليف ١٣٨٣ مشرفاً ومشرفة في ١٥ مكتب تعليم وفق حدودها الجغرافية الجديدة، و تقليص المقاعد الاشرافية وانهاء تكليف ٤٦ مشرفاً ومشرفة (إدارة تعليم الرياض، ٢٠٢٢ ب).

٥. تطوير مسارات الثانوية العامة: يهدف نظام المسارات للمساهمة في تحقيق متطلبات التنمية الوطنية المستقبلية في المملكة وفق رؤية ٢٠٣٠ من خلال إيجاد البدائل والفرص أمام الطالب؛ ليختار مساراً يناسب ميوله وقدراته، ويمده بالمهارات والكفايات الحديثة، التي تساعده في الإعداد للحياة، وإكمال تعليمه بعد الثانوي، كما تمنحه فرصة المشاركة في سوق العمل، فهو نظام تعليمي يتكوّن من تسعة فصول دراسية تُدرّس في ثلاث سنوات، تبدأ بالسنة الأولى المشتركة التي يدرس فيها الطالب مجالات علمية وإنسانية متنوّعة، تليها سنتان تخصصيتان، يُسكّن الطالب فيما يتوافق مع ميوله وقدراته، ويشتمل نظام المسارات على خمس مسارات رئيسة هي: المسار العام، مسار علوم الحاسب والهندسة، مسار الصحة والحياة، مسار إدارة الأعمال والمسار الشرعي (وزارة التعليم، ٢٠٢٢ أ).

بيد أن برنامج تطوير المسارات الثانوية ولد بعض التحديات، أبرزها الحاجة لمعلمين قادرين على تدريس مواد في غير مجالات اختصاصهم؛ لعدم كفاية المتخصصين، مما استدعى استحداث برنامج الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية.

٦. الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية: أوضحت وزارة التعليم (٢٠٢٢ ب) أنها تهدف من خلال مشروع الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية لتطوير المعلمين والمعلمات في جميع مراحل التعليم العام وإتاحة الفرصة لهم للتدريس في تخصصات أخرى وذلك من شأنه:

- المساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م بإعداد الكوادر المؤهلة لتدريس تخصصات مستهدفة بما يتوافق مع متطلبات الميدان التعليمي.
- إكساب المعلمين والمعلمات المهارات والمعارف اللازمة التي تؤهلهم للتدريس في تخصصاتهم الجديدة مع الإبقاء والمحافظة على تميزهم في تخصصاتهم السابقة.

• رفع جودة التعليم ومخرجاته من خلال تمكين المعلمين والمعلمات معرفياً ومهنيًا في تخصصات جديدة تخدم جميع مراحل التعليم العام. واستهدفت المرحلة الأولى تأهيل المعلمين في مجالات التفكير الناقد، الفنون، المهارات الحياتية والأسرية، التربية البدنية والدفاع عن النفس، في حين استهدفت المرحلة الثانية: الهندسة، الصحة والحياة، المالية، والقانون.

٧. التوسع في رياض الأطفال: تسعى الوزارة إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومنها مشروع الطفولة المبكرة، حيث عملت الوزارة على التوسع في إنشاء مدارس وفصول رياض الأطفال بدعم من برنامج تنمية القدرات البشرية كما توسعت في إسناد تدريس البنين بالصفوف الأول والثاني والثالث الابتدائي إلى معلمات، مما يتطلب اعتمادات في ميزانية الوزارة لتشغيل تلك المدارس والفصول. وتواجه الوزارة بعض التحديات في اعتماد تلك المشاريع ويطلب منها توجيه طلبات التمويل إلى برامج الرؤية؛ التي لا تمول البنود التشغيلية وفق الحوكمة المعتمدة (وزارة التعليم، ٢٠٢١أ)، و أوضح وزير التعليم، أن نسبة الالتحاق برياض الأطفال نحو ١٧٪، واصفاً إياها بالنسبة المنخفضة، مشيراً إلى أن التوسع في هذه المرحلة خيار استراتيجي لا غنى عنه لتطوير منظومة التعليم، وتحقيق نواتج تعلم أفضل لباقي مراحل التعليم، وفق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأضافت مدير عام الطفولة المبكرة في وزارة التعليم أن ٧١٪ من أولياء الأمور في المملكة يرون أهمية إلحاق أطفالهم برياض الأطفال، والحضانات، مشيرة إلى أن ٩٠٪ من دماغ الإنسان يتطور قبل سن الخامسة، فضلاً عن سهولة تغيير عقل الطفل في هذه المرحلة مقارنة بالقدرة على تغييره في سنوات متقدمة من عمره (الثميري، ٢٠١٩).

الخاتمة

أصبح التجديد والتطوير في ظل المتغيرات الدولية والمحلية مطلباً لا غنى عنه لمواكبة التقدم العلمي والتقني، وللإسهام في التنمية الشاملة من أجل حاضرٍ زاهر وغدٍ مشرق، واستشعاراً من المملكة العربية السعودية للتحديات التي تواجه إدارة التعليم العام وضعت للتعليم ضمن رؤية ٢٠٣٠ أهدافاً طموحة، حتى يكون تعليمًا متميزًا قادرة على بناء جيل المستقبل، ولكن هذه الأهداف أيضًا تواجه العديد من التحديات، و تختلف التحديات التي تواجه إدارة كل منطقة تعليمية مع مثيلاتها، وحتى تتمكن إدارات التعليم من مواجهتها عليها أن تبدأ بتحليل الواقع ومن ثم تحدد التحديات الحالية والمتوقعة سواءً كانت إدارية، أو بشرية، أو فنية، أو مادية أو تعليمية أو غيرها، فدراسة الواقع وتحديد تحدياته هي الخطوة الأولى للنخبط من أجل مواجهتها أو استثمارها في إحداث تغييرٍ مثمر.



المراجع العربية:

ادريس، محمد. (٢٠٢٢، جولاي). انخفاض كبير في معدل الإنجاب بالمملكة. أسترجمت في اكتوبر ١، ٢٠٢٢ من:

<https://www.argaam.com/streamer/comments/703013>

الأمانة العامة للجنة الوطنية للتحوّل الرقمي. (٢٠١٨). التقرير ربع السنوي لأعمال ومنجزات وحدة التحوّل الرقمي. أسترجمت في سبتمبر ١٠، ٢٠٢٢ من

<https://cutt.us/xwivl>

الأمم المتحدة. (٢٠٢٠). موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد ١٩ وما بعدها.

أسترجمت في سبتمبر ١٠، ٢٠٢٢ من <https://cutt.us/hvwwT>

البابطين، أماني. (٢٠١٩). تنوع مصادر نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطورات رؤية ٢٠٣٠ ضوء التجربة الأمريكية. المجلة

الدولية التربوية المتخصصة. ٨(٩). ٥٥-٦٩

البارقي، محمد. (٢٠٢١). الصعوبات التي تواجه حوكمة مبادرات التغيير في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات

والاجتماع، (٧٣)، ٩٥-١٢١

البراك، محمد. (٢٠١٩، أبريل ٢-٣). استراتيجية وحوكمة تقنية المعلومات بالوزارة

[عرض ورقة]. اللقاء (١١) لمديري تقنية المعلومات بالرياض، فندق

هيلتون، الرياض.

البصري، منال. (٢٠١٨). تطوير القيادات المدرسية في التعليم العام بالمملكة العربية

السعودية في ضوء مدخل إدارة الأداء [اطروحة دكتوراه غير

منشورة]. جامعة الملك سعود

الثميري، عبدالسلام. (٢٠٢١، مايو ٢٦). وزير التعليم: ٣ فصول في العام الدراسي و

١٢ إجازة للمعلمين والطلاب. الاقتصادية. أسترجمت في سبتمبر ٨، ٢٠٢٢

من <https://cutt.us/LBUrU>

الثميري، عبدالسلام. (٢٠١٩، ٢٣ يناير). التعليم: ١٧ % نسبة الالتحاق برياض

الأطفال ونعمل لرفعها. الاقتصادية. أسترجمت في سبتمبر ٨، ٢٠٢٢ من:

https://www.aleqt.com/2019/01/23/article_1528626.html

الجابر، مريم. (٢٠٢٢، يوليو ٢٥). يوتيوب تستجيب لطلب السعودية وتحذف

الإعلانات المخالفة. أسترجمت في اكتوبر ٣، ٢٠٢٢ من :

<https://cutt.us/g1CIn>



الجابري، سيف.(٢٠٢١، يونيو ١٤). ما هي التحديات في تحليل swot وانعكاساتها على المنظومة الإستراتيجية. البيان. استرجعت في سبتمبر ٩، ٢٠٢٢ من

<https://cutt.us/NIBZO>

الجرايدة، محمد.(٢٠١٢). تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٣(٤)، ٤١-٧١

الجوعاني، مجبل.(٢٠١٨). رؤية تربوية للتحديات المستقبلية التي تواجه الأمة العربية. المجلة العربية للبحوث في العلوم التربوي، ١(٢)، ٥٩-٦٧

الحري، أمل.(٢٠١٧). تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية: تحديات وبدائل. مجلة العلوم التربوية، ٢(١)، ٥٨-٨٧

الخنيفر، أمل.(٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ٣٧(١٧٨)، ١٧٩-٢٢٦

آل درع، طحنون.(٢٠٢٠). تطوير أداء قيادات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التمكين الإداري [اطروحة دكتوراه غير

منشورة]. جامعة الملك سعود

الدوسري، إبراهيم.(د.ت). منح الرخص المهنية بناءً على اختبارات تصورات

بحاجة إلى تصحيح. سبار. سبتمبر ١١، ٢٠٢٢ من <https://cutt.us/9bfti>

الردادي، أمينة.(٢٠١٢). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة].

جامعة أم القرى

رضوان، ماهر.(٢٠١٩). إصلاح نظام التعليم الإلزامي في فنلندا وسنغافورة وكيفية الاستفادة منه في مصر [رسالة ماجستير، جامعة كفر الشيخ]. قاعدة

معلومات دار المنظومة.

رؤية ٢٠٣٠.(٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠. استرجعت في سبتمبر ٩، ٢٠٢٢ من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview/>

رياض، فاطمة.(٢٠١٠). الجامعة ومواجهة التحديات التكنولوجية. دار اليسير

الزغبيني، محمد.(٢٠٢١). الفاقد التعليمي خلال جائحة فيروس كورونا: مفهومه وتقديره وآثاره واستراتيجيات استرداكه. مجلة العلوم التربوية، ٣٣(٣)، ٥٤٣-٥٧٧

سكاي نيوز.(٢٠٢٢، سبتمبر ٨). بفعل كورونا العالم تراجع ٥ سنوات في ٣ ملفات. استرجعت في أكتوبر ٢، ٢٠٢٢ من: <https://cutt.us/2AxXp>



- الشهري، حليلة. (٢٠١٩). تطوير أداء القيادات التربوية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود
- العرفج، نوره. (٢٠٢٠). التعليم العام المركزية واللامركزية في الإدارة التعليمية. المجلة العربية للتربية النوعية، ٤ (١١)، ٢٣-٤٠
- الطيب، عبد الإله. (٢٠١٩، أبريل ٢-٣). أمن المعلومات بالوزارة [عرض ورقة]. اللقاء (١١) لمديري تقنية المعلومات بالرياض، فندق هيلتون، الرياض.
- عبد الحميد، صفاء. (٢٠٢٠، ٢١ يوليو). تلوث الهواء والماء وتأثيره على تعليم جديد. استرجعت في سبتمبر ٩، ٢٠٢٢ من: <https://cutt.us/DORYs>
- العنبي، دلال و المشعل، نويرة. (٢٠١٩). التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٥ (١٠)، ٥٥-٦٥
- العرفج، نوره. (٢٠١٩). التعليم العام المركزية واللامركزية في الإدارة التعليمية. المجلة العربية للتربية النوعية، ٤ (١١)، ٢٣-٤٠
- عزيبي، مصباح. (٢٠٢١، يوليو ٨). التعليم عن بعد وتحدياته في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. صحيفة الوطن. أسترقت في سبتمبر ١١، ٢٠٢٢ من <https://cutt.us/taqio>
- العسكر، عبد العزيز. (٢٠١٤). معوقات نجاح المشروعات التربوية التطويرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٣٣)، ٩٧-١٦٨
- عمران ، خالد (٢٠٢١). ثورة المناهج التعليمية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة رؤى مستقبلية. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، ١ (٨٥)، ١-١٨
- العودة، عبد العزيز. (٢٠٢١). معوقات إدارة التعليم الإلكتروني بمحافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٧ (٥)، ٤٧٤-٥٠٦
- غنيم، فايزة (٢٠٢٠). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (١)، ٢١٥-٢٢٦
- فتحي، ممدوح. (٢٠٠٥). الإمارات إلى أين؟ : استشراف التحديات والمخاطر على مدى ٢٥ عاماً القادمة. مركز الإمارات للدراسات والإعلام

المحرج، عبدالكريم.(٢٠٢٠). واقع إدارة خدمات النقل المدرسي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بالمنصورة. ١٠٧(١)، ٤٨٥-٥٢٩

محمود، هاجر. (٢٠١٩، ٥ يوليو). الأجيال الجديدة والتغيرات الاجتماعية. المجلة. استرجعت في سبتمبر ٧، ٢٠٢٢ من: <https://cutt.us/5v8WY>
مخولف، أسماء.(٢٠٢٠). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٣٩(١٨٨)، ٢٣٨-٣٠٦
مرشد. عبلة.(٢٠٢٠، يونيو ٦). تطوير التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠. صحيفة آراء سعودية. أسترجمت في سبتمبر ١١، ٢٠٢٢ من

<https://www.saudiopinions.org/ar/36570/>

المعارك، أحمد. (٢٠١٩، أبريل ٢-٣). مشروع ترشيد الموارد التقنية [عرض ورقة]. اللقاء (١١) لمديري تقنية المعلومات بالرياض، فندق هيلتون، الرياض.

المعمري، سيف.(٢٠١٩، يناير ١٣). ١٧ توصية لمؤتمر الثورة الصناعية الرابعة وأثرها على التعليم. صحيفة عمان. أسترجمت في سبتمبر ١٢، ٢٠٢٢ من

<https://cutt.us/EVu6p>

المنيع، محمد.(٢٠١٩، أكتوبر ١٤). أسباب تعثر بعض البرامج والمشاريع التربوية في التعليم العام. صحيفة سبق الالكترونية. أسترجمت في سبتمبر ١٠، ٢٠٢٢ من

<https://sabq.org/saudia/pwftqg>

ملاوي، نازم (٢٠٢٠). دور التعليم والتدريب الجامعي في تنمية مهارات المستقبل من وجهة نظر أساتذة الجامعات الحكومية الأردنية. مجلة الإدارة العامة، ٩١ (٢)، ٢٩٢-٢٣٥

الهدان، تغريد.(٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٧(١٢)، ١٠٣-١٧

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.(٢٠١٨، ٢٣ أكتوبر). تنظيم هيئة تقويم التعليم والتدريب. أسترجمت في سبتمبر ١٠، ٢٠٢٢ من

<https://laws.boe.gov.sa>

الهيئة العامة للإحصاء.(٢٠٢٠). الشباب السعودي بالأرقام. مركز التحليل الاحصائي ودعم القرار. أسترجمت في سبتمبر ١٠، ٢٠٢٢ من

<https://cutt.us/MS2IF>



الهيئة العامة للإحصاء. (د.ت). موقع المملكة العربية السعودية. أسترجمت في
سبتمبر ١١، ٢٠٢٢ من

<https://www.stats.gov.sa/ar/page/3>

الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠٢١). تقدير عدد السكان لمنصف عام ٢٠٢١.

أسترجمت في سبتمبر ١١، ٢٠٢٢ من <https://cutt.us/6l3Eg>

الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠٢٢). إحصاءات سوق العمل للربع الأول ٢٠٢٢.

أسترجمت في سبتمبر ١١، ٢٠٢٢ من <https://cutt.us/2spKr>

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٠). مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة
المدارس: تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي
للتعليم والتعلم (TALIS 2018). أسترجمت في سبتمبر ١٢، ٢٠٢٢ من

<https://cutt.us/EBuqU>

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢١). تقرير تيمز ٢٠١٩: نظرة أولية في تحصيل
طلبة الصفين الرابع والثاني المتوسط في الرياضيات والعلوم بالمملكة العربية
السعودية في سياق دولي. أسترجمت في سبتمبر ١٢، ٢٠٢٢ من

<https://cutt.us/07LQs>

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٢، ٣٠ يناير). الهيئة تطلق مؤشر ترتيب
للمدارس. أسترجمت في سبتمبر ١٢، ٢٠٢٢ من

<https://etec.gov.sa/ar/Media/News/Pages/-schools.aspx>

وزارة التعليم. (٢٠١٣). استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية
السعودية. أسترجمت في أكتوبر ٣، ٢٠٢٢ من :

<https://issuu.com/nany-alb/docs>

وزارة التعليم. (٢٠١٩). التقرير السنوي للتعليم العام. أسترجمت في سبتمبر ١٢،

٢٠٢٢ من: <https://cutt.us/tZjKM>

وزارة التعليم. (٢٠٢٠م). أبرز مؤشرات التعليم العام. أسترجمت في سبتمبر ١٢،

٢٠٢٢ من: <https://cutt.us/NGkDB>

وزارة التعليم. (٢٠٢١أ). التقرير السنوي للتعليم العام ٢٠٢١. أسترجمت في أكتوبر

٢، ٢٠٢٢ من: <https://cutt.us/25Cj7>

وزارة التعليم. (٢٠٢١ب). عام من التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا: التقرير
السنوي للتعليم العام. أسترجمت في سبتمبر ١٢، ٢٠٢٢ من:

<https://cutt.us/L7yAF>



وزارة التعليم، (٢٠٢٢). مسارات المرحلة الثانوية: وثائق تعريفية . أسترجمت في
سبتمبر ١٢، ٢٠٢٢ من: <https://cutt.us/FNsNs>
وزارة التعليم. (٢٠٢٢ أ). المسارات الثانوية. أسترجمت في سبتمبر ١٢، ٢٠٢٢ من:
<https://cutt.us/mfTfD>
وزارة التعليم. (٢٠٢٢ ب). تعميم برنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية.
أسترجمت في سبتمبر ١٢، ٢٠٢٢ من:

<https://www.kharjtraining.net/index.php/register/circulars>
اليوسف، مصطفى. (٢٠١٧). الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم وفق
متطلبات مجتمع المعرفة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك
سعود.

وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٢، ٨ سبتمبر). المملكة تتقدم ٥ مراتب عالمية في
مؤشر التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٢٢ م ..
وتحقق المرتبة ٣٥ عالمياً من بين ١٩١ دولة. أسترجمت في سبتمبر ١٢،
٢٠٢٢ من: <https://www.spa.gov.sa>

مواقع التواصل الاجتماعي

إدارة تعليم الرياض [@MOE_RYH]. (٩ سبتمبر، ٢٠٢٢ أ). نسبة التكاليف
الجديدة وتدوير للقيادات من المديرين والمساعدين للشؤون التعليمية والمدرسية
والخدمات المساندة بمكاتب التعليم. [تغريدة]. تويتر:
https://twitter.com/MOE_RYH/status/15681900336386048
03

إدارة تعليم الرياض [@MOE_RYH]. (٩ سبتمبر، ٢٠٢٢ ب). كلف ١٣٨٣
مشرفاً ومشرفة في ١٥ مكتب تعليم وفق حدودها الجغرافية الجديدة، بلغت فيها
نسبة التكاليف الجديدة والتدوير ٥٠٪. [تغريدة]. تويتر:
https://twitter.com/MOE_RYH/status/15681940414597447
71

المراجع الأجنبية:

Al Subaihi, Sh.(2016). *Challenges for Women Academic Leaders to Obtain Senior Leadership Positions in Higher Education in Saudi Arabia*[Doctoral dissertation]. Pepperdine University, California
Al Subaie, A., & Jones, K.(2017). An Overview of the Current State of Women's Leadership in Higher Education in Saudi Arabia

- and a Proposal for Future Research Directions. *Journal of Administrative Sciences*, (7)36, 2-15
- Omar, M., Alharbi, A., Alshangiti, A., Tashkandy, A., Alzaid, S., Almahmud, R., Almousa, M., Alenazi, E., Aldooh, F., & Binhazzaa, S. (2019). The Saudi Women Participation in Development Index. *Journal of King Saud University*, 32(1), 1233-1245.
- Palumbo, R., & Manna, R. (2019). Making educational organizations able to change: a literature review. *International Journal of Educational Management*, 33 (4), 734-752.
- Pier, L., Hough, H., Christian, M., Bookman, N., Wilkenfeld, B., & Miller, R. (2021). *COVID-19 and the Educational Equity Crisis: Evidence on Learning Loss from the CORE Data Collaborative*. PACE, Policy Analysis for California Education.
- Pitso, T., & Oladele, A. (2017, October). *Evaluation of Urban Transportation Quality of Service of School Buses for Sustainable Development of Gaborone City, Botswana* [Paper presentation]. *International Conference on Sustainable Infrastructure*
- Vitiello, M. (2020). Future Education and Its Challenges: A Millennial's Perspective. *Cadmus*, 4(2), 282-290.
- Vrhovšek, E., & Spalević, Ž. (2011). The Perspectives of Development of Electronic Government in Serbia and EU Experience. *Megatrend Review*, 8(2).
- Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P., & Bristol, L. (2014). *Changing Practices: Changing Education*. Springer.