



كلية البنات

للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة على ضوء التحديات المعاصرة

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص أصول التربية)

إعداد

سالم محمد سليم العلوني

إشراف

د. / سهير علي الجiar	أ.د. / زينب محمد فريد
أستاذ أصول التربية المساعد	أستاذ أصول التربية
كلية البنات - جامعة عين شمس	كلية البنات - جامعة عين شمس
د. / سامي عبدالسميع نور الدين	
المستشار بوزارة التربية والتعليم	
بالمملكة العربية السعودية	

م 2005 / هـ 1426

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ
فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

(سورة النساء : 113)



كلية البنات

للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

صفحة العنوان

اسم الباحث : سالم محمد سليم العلوبي

الدرجة العلمية : ماجستير التربية تخصص "أصول تربية"

القسم التابع له : قسم أصول التربية

اسم الكلية : كلية البنات

الجامعة : جامعة عين شمس

سنة التخرج : 1999م

سنة المنح : 2006م



كلية البنات

للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

رسالة ماجستير

اسم الطالب : سالم محمد سليم العلوني

عنوان الرسالة : الاحتياجات التربوية لمديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة
على ضوء التحديات المعاصرة

الدرجة : ماجستير في التربية تخصص "أصول تربية"

لجنة الإشراف:

1 - أ.د. زينب محمد فريد

2 - د. سهير على الجيار

أستاذ أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس

أستاذ أصول التربية المساعد - كلية البنات - جامعة

عين شمس

3 - د. سامي عبدالسميع نور الدين المستشار بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

تاريخ المنح: / /

الدراسات العليا:

ختم الإجازة : أجبزت الرسالة بتاريخ :

/ / / /

موافقة مجلس الجامعة : موافقة مجلس الكلية :

/ / / /

شکر

أشكر الأساتذة الذين قاموا بالإشراف على الدراسة وهم:

1- أ.د. / زينب محمد فريد
أستاذ أصول التربية كلية البنات - جامعة عين شمس

2- د. / سهير على الجيار
أستاذ أصول التربية المساعد - كلية البنات - جامعة
عين شمس

3- د. / سامي عبدالسميع نور الدين
المستشار بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية
السعودية

وأشكر قسم أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس

سَمِيرٌ وَنُعْرَفُ مِنْ سِمَارٍ

الحمد لله رب العالمين والصلوة على نبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وبعد،
يطيب لي في البداية أن أتوجه بخالص عبارات الشكر، وأسمى آيات العرفان، وأصدق معاني التقدير
والاعتزاز إلى أستاذتي الجليلة ومعلمتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة / زينب محمد فريد أستاذ أصول
التربية بالقسم على إشرافها المتميز ومتابعتها المستمرة وتوجيهاتها البناءة التي كان لها بالغ الأثر في
إنتمام هذه الرسالة فلها مني جزيل الشكر، والعرفان، وتمتعها الله بوافر الصحة، وجزاها الله عندي خير
الجزاء.

ويسعدني وبشرفني أن أنقدم بخالص الشكر وصادق العرفان إلى أستاذتي
الدكتورة / سهير علي الجيار أستاذ أصول التربية المساعد بالقسم على الجهد الذي بذلتها ومتابعتها
المستمرة، وعطائها المتواصل والدعم الدائم الذي له الأثر الكبير في هذا العمل فلها مني جزيل الشكر،
وجزاها الله عندي خير الجزاء.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور / سامي عبدالسميع نور الدين المستشار بوزارة
التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية على ملاحظاته البناءة وعطائه المتواصل الذي ساهم في إثراء
هذا البحث.

وعرفاناً بالفضل والجميل يسعدني أن أسجل شكري العميق للأستاذ الدكتور / حافظ فرج أحمد
رئيس قسم أصول التربية، ولأعضاء هيئة التدريس بقسم أصول التربية على ما قدموه لي من عون
صادق ومشورة علمية خالصة، فلهم مني أصدق عبارات التقدير والامتنان وجزاهم الله عندي خير الجزاء.
كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة / زينب حسن حسن أستاذ بقسم أصول
التربية بكلية البنات على قبولها مناقشة هذه الرسالة فلها مني جزيل الشكر وجزاها الله عندي خير
الجزاء. كما أنقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / على السيد الشحبيي أستاذ أصول
التربية بكلية التربية جامعة عين شمس ومدير مركز تطوير التعليم الجامعي على قبوله مناقشة هذه
الرسالة فله مني جزيل الشكر وجزاها الله عندي خير الجزاء.

كما أنقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى والدتي وأخي يحفظهما الله، اللذين غرسا في وجدي حب
التعلم والمثابرة، وأرفع أكف الضراعة إلى الله أن يمتعهما بالصحة والعافية وأن يجزيهم عندي خير
الجزاء.

وأخيراً أنقدم بالشكر لكل من قدم لي يد العون في إتمام هذه الرسالة برأي أو فكر فأسأل الله أن
يجزىهم عندي كل خير.

وَاللَّهُمَّ تَبَارِكْ لِلَّهِ الْمُبَارِكُونَ

الباحث

أولاً : **فهرس الموضوعات**

الصفحة	الموضوع
32 -1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة.
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها.
6	أهداف الدراسة.
7	أهمية الدراسة.
7	حدود الدراسة.
7	منهج الدراسة.
7	أداة الدراسة وعيتها
7	مصطلحات الدراسة.
9	الدراسات السابقة
9	أولاً : دراسات مرتبطة بالاحتياجات التدريبية.
18	ثانياً : دراسات مرتبطة بالأداء الإداري والتدريب.
25	ثالثاً : دراسات مرتبطة بالتحديات العالمية والاتجاهات المستقبلية في التدريب.
61 -33	الفصل الثاني التحديات العالمية المعاصرة
34	أولاً : التحديات العالمية المعاصرة وتشمل:
35	-1 العولمة
38	-2 الانفجار المعرفي وثورة المعلومات
41	-3 ثورة الاتصالات
42	-4 التحولات الاقتصادية
45	ثانياً : الاتجاهات الحديثة في إدارة المدرسة وتشمل:
45	-1 إدارة المعرفة
50	-2 إدارة الجودة الشاملة
54	-3 الإدارة بالمشاركة
57	-4 إدارة التغيير

الصفحة	الموضوع
83 - 62	الفصل الثالث منظومة التدريب
63	1 - الاحتياجات التدريبية
63	• مفهوم الاحتياجات التدريبية
64	• أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
66	• عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية
70	• أساليب تقدير الاحتياجات التدريبية
71	2 - التدريب
71	• مفهوم التدريب
71	• أهمية التدريب
72	• أهداف التدريب
74	• أساليب التدريب
77	3 - صيغ التدريب في ضوء الاتجاهات المعاصرة
78	• التدريب المباشر
80	• التدريب الافتراضي
82	• التدريب بالوسائل المتعددة
119 - 84	الفصل الرابع السياسة العامة لتدريب مديرى المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية
85	أولاً : التدريب التربوي في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
87	- الأهداف العامة والخاصة للتدريب التربوي.
88	- الإدارة العامة للتدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم.
97	ثانياً : المدرسة المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة.
97	1 - مجتمع المدينة المنورة.
98	2 - طبيعة المدرسة المتوسطة وأهدافها.
100	3- مدير المدرسة المتوسطة.
102	• أدواره ومسئولياته.
106	• معايير اختيار مدير المدرسة
109	• الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة
112	• تدريب مدير المدرسة

الصفحة	الموضوع
154-120	<p style="text-align: center;">الفصل الخامس</p> <p style="text-align: center;">إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها</p>
121	أولاً : أهداف الدراسة الميدانية.
121	ثانياً : عينة الدراسة وخصائصها.
123	ثالثاً : إعداد وتطبيق أداة الدراسة (الاستبيان)
123	(1) تصميم الاستبيان في صورته الأولية.
124	(2) الصدق.
124	(3) الثبات.
125	(4) الاستبيان في صورته النهائية.
126	(5) إجراءات تطبيق الاستبيان.
127	رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة.
128	خامساً : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.
164-155	<p style="text-align: center;">الفصل السادس</p> <p style="text-align: center;">تصور مقترح لاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة على ضوء التحديات المعاصرة</p>
156	تمهيد
156	أولاً : النتائج العامة للبحث
158	ثانياً : التصور المقترن
158	1- منطلقات التصور المقترن
159	2- ملامح التصور المقترن
163	3- آليات تنفيذ التصور المقترن
164	ثالثاً : الدراسات المقترنة
184-165	المراجع
166	• أولاً : المراجع العربية
180	• ثانياً : المراجع الأجنبية
185	الملاحق
186	• ملحق (1) أسماء محكمي الاستبيان
187	• ملحق (2) الاستبيان في صورته الأولية
194	• ملحق (3) الاستبيان في صورته النهائية
202	• ملحق (4) مخاطبة سعادة الملحق الثقافي السعودي لإدارة التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة
203	• ملحق (5) مخاطبة إدارة التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة للمدارس المتوسطة بالمنطقة

ثانياً : فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مستويات التدريب المباشر عند Noe	79
2	الدرجات التي يحصل عليها المرشح وفقاً للمؤهل والتقدير	107
3	المقررات الدراسية التي تعطى للمتدربين من مديرى المدارس	115
4	برامج تدريبية لمديرى المدارس	116
5	برنامج تدريبي لدورة قصيرة لمديرى المدارس بمنطقة المدينة المنورة	117
6	خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	122
7	معامل الثبات لمحاور الاستبيان	125
8	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	127
9	قيمة (Ka^2) ومستوى دلالتها لاستجابات لعبارات المحور الأول	129
10	القيم المتوسطة لاستجابات أفراد العينة نحو أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية	132
11	قيمة (Ka^2) ومستوى دلالتها لاستجابات لعبارات المحور الثاني	134
12	القيم المتوسطة لاستجابات أفراد العينة نحو واقع البرامج التدريبية لمديرى المدارس المتوسطة	141
13	قيمة (Ka^2) ومستوى دلالتها لاستجابات لعبارات المحور الثالث	144
14	القيم المتوسطة لاستجابات أفراد العينة نحو الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس المتوسطة	152

ثالثاً : فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	المراحل المختلفة لإدارة الجودة الشاملة	53
2	عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	66
3	يوضح عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية	70
4	المؤشرات الداعية للتدريب	73

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة
- أداة الدراسة وعيونها
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

يشهد عالم اليوم الكثير من التحولات والتغيرات المتسارعة والتغيرات المتتالية في شتى نواحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، وقد أدت هذه التحولات إلى تغيرات جذرية في أنماط الحياة والسلوك الإنساني، وتغيرات في القيم والمفاهيم التي تحكم العلاقات بين الأمم والشعوب، وما كان ذلك إلا نتاجاً للفكر الإنساني الإبداعي المتطلع إلى اكتشاف المجهول والبحث عن حلول لمواجهة المتطلبات المستجدة في البيئات المحيطة وصياغة متطلباتها والتعامل مع متغيراتها ومواجهة تحديات المستقبل.

وفي ظل هذه التغيرات والتحولات وتلك الصراعات قد تتبقى نظم جديدة لديها صلاحية أكبر للبقاء لمواجهة تلك التحولات والتغيرات، "وهذه النظم تمتلك مواصفات وإمكانات جديدة تمنحها القدرة على التكيف في وجه تلك التحولات المتسارعة، كما يتضح أن هناك نظماً تتغير ببطء نظراً لافتقارها إمكانات التعامل مع هذه المتغيرات".⁽¹⁾

ويمكن حصر أبرز مسببات هذه التغيرات فيما يلي :

- 1- القدرة العلمية والإنجازات التقنية غير المسبوقة التي مكنت الإنسان من تحسين الكفاءة والفاعلية في مختلف العمليات الإنتاجية ومن ثم زيادة الإنتاج.
- 2- الطفرات الهائلة في تقنيات الحاسوبات الآلية واستخدامها من قبل غير المتخصصين، وتطوير البرمجيات لفتح آفاق الاستخدام غير المحدود الذي لا يتطلب خبرة سابقة من قبل المستخدم.
- 3- الثورة الهائلة في مجال الاتصالات، التي حولت العالم إلى قرية صغيرة.
- 4- التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسوبات الآلية وتقنيات الاتصالات لتشكيل التقنية الإلكترونية الأقل والأخر في هذا العصر وهي تقنية المعلومات.

وهذا يعني أن هذه التغيرات المتسارعة واتجاهاتها المستقبلية تفرض على الأنظمة التعليمية تحديث المعرفة وتطوير مهارات العاملين فيها، ونخص بالذكر هنا رجال الإدارة المدرسية موضوع هذه الدراسة إضافة إلى تجديد المقررات الدراسية واختيار الوسائل التعليمية الملائمة وظهور استراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها،

(1) على السلمي، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد 54، القاهرة: مركز الدراسات الإستراتيجية بالأهرام، 1992، ص ص 19 - 20.

وبنني أساليب إدارية تلائم الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة، وتغيير نظم الامتحانات وأساليب التقويم والمتابعة، كل ذلك وغيره من المهام الإدارية والفنية والعلاقات الإنسانية التي تستلزم التدريب.

ولذا فنحن في حاجة إلى مدير يستطيع تفهم تلك الاتجاهات والتكيف مع هذه التغيرات العلمية والتكنولوجية وكيفية مواجهة التحديات المعاصرة والمستقبلية، ولن يتم ذلك إلا من خلال عملية التدريب قبل وأثناء الخدمة.

ومن هذا المنطلق يرتبط التدريب بالتعليم ارتباطاً وثيقاً، فالتدريب يساند التعليم في إعداد وتكوين قوة العمل فاليات التدريب الحديثة كالكمبيوتر والمحطات الفضائية وشبكات الاتصال تمكن الأفراد من الحصول على المعرفة سواء كان ذلك فردياً أم جماعياً، ولقد بلغ التدريب في عصرنا الحاضر درجة عالية من الأهمية لم يبلغها من قبل في كثير من المجالات وعلى مختلف المستويات، فعلى مستوى الإدارة الحديثة يعتبر التدريب أحد الأسس المهمة لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وعلى مستوى التخطيط للقوى البشرية نجد أنه يعد عملية أساسية للاستثمار الشامل السليم.

أما في مجال التربية فالتدريب يجسد فكرة التربية والتعليم المستمر مدى الحياة Life Long Education، وهو على مستوى الفرد يلبي رغباته وميوله، وينمي استعداداته وقدراته، ويعزز ثقته بنفسه وإنتاجه ويعينه على التقدم في عمله، ولذا فالتدريب يعني "إعداد الشخص للترقي في أي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الإفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا، كما يؤهله لشغل مراكز أعلى".⁽¹⁾

مما تقدم نجد أن التدريب يسعى إلى صقل المهارات وتنمية القدرات وزيادة المعلومات حيث إن الأهداف التربوية لا تسعى فقط إلى إيجاد حلول محددة للمشكلات التي تتبثق في العمل من فنية وإنسانية وغيرها ولكن يساعد التدريب المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم، وقرارات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم.⁽²⁾

ويتخذ تدريب المديرين نمطين الأول: وهو ما يعرف "بالتدريب قبل الخدمة pre-service" ممثلاً في البرامج المقدمة إليهم قبل توليهم وظيفة مدير وهي تسعى إلى تطوير القدرات والمهارات اللازمة لمواجهة المتطلبات الاجتماعية لمهنتهم والاستجابة لاحتياجاتهم

(1) صلاح الشنوا尼، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1994، ص 141.

(2) عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، الجيزة: مطبعة النيل، 1996، ص 100.

التدريبية. والثاني: ويعرف "بالتدريب أثناء الخدمة *In-service training*" ويشمل البرامج والخدمات التعليمية التي تقدم للمديرين أثناء ممارستهم المهنة بقصد تقديم خبرات تعليمية وإدارية تسهم في تحقيق النمو المهني لهم.⁽¹⁾

وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التربوية المرحلة الأولى من مراحل عمليات التدريب كما تعتبر من الخطوات الرئيسية عند التخطيط للتدريب، حيث إن الهدف من عملية تحديد الاحتياجات التربوية هو تعزيز المستوى المطلوب من التدريب وباعتبار أن مدير المدرسة قائد تربوي يقع على عاتقه العديد من المسؤوليات التي لا بد أن ينجزها بكفاءة وفاعلية، وحتى تتمكن المدرسة من أداء واجبها على الوجه الأكمل لا بد من التحديد الدقيق للاحتجاجات التربوية وأن يتحقق ذلك مع التحديات المعاصرة، فالاحتياجات التربوية تعبر عن "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه وخبراته وآرائه وسلوكه واتجاهاته لشغل وظيفة بكفاءة عالية".⁽²⁾ والمجتمع السعودي إحدى دول العالم التي تحرص على مواكبة تلك التغيرات ومواجهة تلك التحديات من أجل النهوض بالتعليم والتدريب .

وفي ضوء التحديات المعاصرة للتعليم وما تتطلبه مواجهة هذه التحديات من إصلاحات وتجديفات لبناء بنية لتوظيف مستجدات العصر من تكنولوجيا متقدمة و المعارف ونظريات إدارية وتربوية وتعلمية باتت الحاجة واضحة إلى مديرين في مراحل التعليم بصفة عامه والمرحلة المتوسطة بوجه خاص يمتلكون القدرة على القيام بأدوارهم وتطوير أدائهم في ظل هذه التحديات والتحولات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

ومن الأمور التي دفعت الباحث إلى إجراء هذه الدراسة الشعور بأن هناك قصوراً لدى بعض مديري المدارس المتوسطة فيما لديهم من الكفاءات المهنية، وهو ما يمكن إرجاعه إلى عديد من المشكلات التي تواجهها برامج تدريب القادة الإداريين قبل وأثناء الخدمة بصفة عامه، وتنتركز بشكل أساسى في عدم التحديد الدقيق للاحتجاجات التربوية التي تناط بها تلك البرامج وما تترتب عليه من عشوائية وارتجال في تحديد أهدافها ومحتها، ومن ثم أساليب تنفيذها وتقويمها، وباقى المتطلبات الازمة لضمان نجاحها، الأمر الذي يتربّط عليه في بعض الأحيان انصراف

(1) يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات على المملكة العربية السعودية، الرياض: دار عالم الكتب، 1999، ص 30.

(2) عادل رمضان الريادي، تدريب الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999، ص 35.

المستهدفين في تلك البرامج عن فعاليتها لعدم إحساسهم بجدواها لهم، وبالتالي تصبح إهاراً للوقت والجهد والمال.⁽¹⁾

بالإضافة إلى ما سبق فقد أكد أحد التقارير "على ضرورة استمرار العمل على تطوير الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية للوصول بها إلى المستوى الذي ننشده".⁽²⁾

وفي ضوء هذا فإن حصر الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة يمثل محور الارتكاز الذي تبني على أساسه خطط وبرامج تدريبهم على اعتبار أن أية أنشطة تدريبية لهم يجب أن تهدف بالدرجة الأولى إلى إشباع تلك الاحتياجات.

ويمكن القول إن الدراسة الحالية تتلخص في حصر الأدوار والمهام التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة على ضوء التحديات المعاصرة، وما تتطلبه هذه التحديات من أنماط واستراتيجيات ووسائل مختلفة للتعليم ومن ثم تحديد احتياجاتهم التدريبية من المعرف والمهارات التي تمكّنهم من أداء هذه المهام.

إن قضية التنمية المهنية لمديري المدارس تعتبر إحدى القضايا المهمة التي ينبغي أن تشغل فكر الباحثين في مجال التربية والتعليم، باعتبار أن مدير المدرسة هو أحد العوامل الرئيسة في نجاح العملية التعليمية، ويتوقف عليه نجاح التعليم في تحقيق غاياته التي ينشدّها المجتمع، وعلى ضوء التغيرات الكثيرة التي تنشدّها المجتمعات والشعوب في الوقت الحاضر فقد بات ضروريًا إلقاء الضوء على أسلوب تدريب المديرين أثناء الخدمة، وتحديد احتياجاتهم وفق منظور الحداثة والتغيير.⁽³⁾

(1) يرجى مراجعة ما يلي :

- عبدالرحمن بن محسن الشمري، أساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1999، ص 53.
- منصور بن احمد القاسم، دور مدير المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنياً من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1999، ص 99.

(2) يرجى مراجعة ما يلي :

- وزارة المعارف، "التقرير الختامي لقاء الثاني لرؤساء أقسام اشراف الإدارة المدرسية"، المنعقد خلال الفترة 23-25/7/1423هـ، وكالة الوزارة للتعليم، الرياض، وزارة المعارف، 2002.
- وزارة المعارف، قرار رقم 289 / 31 بتاريخ 1423/5/26هـ، بشأن تفعيل البرامج والأنشطة التي يمارسها مدير المدارس خلال فترة العودة بداية العام الدراسي، الرياض، مكتب الوزير، 2002م.

(3) محمد محروس الأصمعي، أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة، مجلة البحث التربوي، المجلد الأول، العدد الأول، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، يناير، 2002، ص 73.