واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية

عبدالله علي عبدالله الربادي*

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي لدى المدارس الأهلية في الجمهورية اليمنية، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الأهلية والمشرفين والمعلمين في محافظات صنعاء وإب وذمار، البالغ عددهم (781) مديرا، و(781) مشرفًا، و(18475) معلمًا ومعلمة، موزعين على (781) مدرسة أهلية، وتكونت العينة من (80) مديرا، و(80) مشرفا، و(400) معلم ومعلمة، بإجمالي (560) فردًا موزعين على (80) مدرسة، منها (50) مدرسة في صنعاء، و(20) مدرسة في إب، و(10) مدارس في ذمار، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (6) مجالات، وبمؤشرات بلغ عددها (99) مؤشرا.

وقد توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أن درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي على مستوى المجالات ككل كانت بشكل عام **"عالية"**، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة

* طالب دكتوراه - قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة تعز - الجمهورية اليمنية.

التوفر على مستوى كل مجال من المجالات الستة على حدة بين (3.93 و 3.31)، إذ حصلت **أربعة مجالات** على درجة توفر "**عالية**"، بينما حصل **مجالان** على درجة توفر **"متوسطة"**، وبالنسبة لترتيب المجالات حسب درجة التوفر، فقد حاز مجال القيادة والإدارة المدرسية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وحل في المرتبة الثانية مجال تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، أما المرتبة الثالثة فحصل عليها مجال البيئة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وحل في المرتبة الرابعة مجال عملية التعليم والتعلم بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وحل في المرتبة الخامسة مجال إدارة الجودة والتحسين المستمر بدرجة توفر **متوسطة** ومتوسط حسابي بلغ (3.39)، وحل في المرتبة الأخيرة مجال المشاركة المجتمعية بدرجة توفر **متوسطة** ومتوسط حسابي بلغ (3.31).

- وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية، تبعًا لمتغير **الوظيفة** (مديرين/ مشرفين/ معلمين) وكانت الفروق في المجال الكلي والمجال الرابع، لصالح **المديرين**.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية على مستوى مجالات الأداة ككل وعلى مستوى كل مجال على حدة تعزى لمتغير **النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي**.

الكلمات المفتاحية: معايير الاعتماد؛ المدارس الأهلية؛ الجمهورية اليمنية.

الآداب | مجلة علمية فصلية محكمة
تعنى بالدراسات النفسية والتربوية
للدراسات النفسية والتربوية
(EISSN): 2708-5775 ISSN: 2707-5788

The Reality of Applying School Accreditation Standards among the Private Schools in the Republic of Yemen

Abdullah Ali Abdullah AL- Rabadi

Abstract:

The aim of the current research is to identify the reality of applying school accreditation standards to private schools in the Republic of Yemen. The researcher has used the descriptive survey method, and the research community consisted of all principals of private schools, supervisors, and teachers in Sana'a, Ibb, and Dhamar. The total number was (781) principals, (781) supervisors, and (18475) male and female teachers distributed among (781) private schools. The sample consisted of (80) principals, (80) supervisors, (400) teachers and with a total of (560) individuals spread over (80) schools, including (50) schools in Sana'a, (20) schools in Ibb and (10) schools in Dhamar. These were chosen through the random method, and the researcher used a questionnaire consisting of (7) fields and indicators reached (135) indicators.

The degree of availability of school accreditation standards at the level of the areas as a whole was generally '**high**', with an average of (3.58). Averages for the availability of each of the six areas ranged between (3.93 - 3.31), where four areas received a '**high**' availability, while two areas received a '**medium**' availability, and for the order of areas according to availability: School leadership and management ranked first with an average of (3.93), second came the area of human resources development with an average of (3.76). The third place was area in the area of school environment with an average (3.52), and came in fourth in the area of teaching and learning process with an average (3:49) and ranked fifth area quality management and continuous

improvement provides a **medium** degree and average (3.39), and solving ranked last in the area of community participation provides a medium degree and average was (3.31).

- There are statistically significant differences at the level of significance (≥ 0.05 α) between the mean estimates of the members of the research sample to the degree of the availability of standards of school accreditation in private schools, according to the job variable found differences in the total area and the fourth area were differences in favor o**f managers.**

- There were no statistically significant differences at the level of significance *(α 0.05* between the mean of the estimates of the members of the research sample to the extent of the availability of school accreditation standards in the private schools at the level of the tool areas as a whole and at the level of each area individually due to the variable of gender and educational qualification.

Key Words: Accreditation Standards, private Schools, Republic of Yemen.

أولًا: مقدمة البحث

تعد مدارس التعليم الأهلي في اليمن جزءا من منظومة التعليم العام في اليمن، وهي تعاني ما تعانيه المدارس الحكومية والجامعات، وإن كانت المشاكل فيها أقل مقارنة بالمدارس الحكومية، فقد أدى الازدياد الكبير في أعداد المدارس الأهلية في الآونة الأخيرة إلى اتجاه عدد منها إلى الاهتمام بجودة البرامج التربوية التي تقدمها، حتى تصبح قادرة على البقاء في ظل المنافسة الكبيرة التي يشهدها قطاع التعليم الأهلي، وصاحب هذا ازدياد الوعي في المجتمع بأهمية البرامج التربوية المتميزة، وبحث أولياء الأمور عن المدارس التي تقدم برامج تربوية متميزة ومختلفة نوعيًا عن تلك التي تقدم في المدارس الحكومية، ولذلك اهتمت بتحسين العملية التربوية ومخرجاتها من خلال عملها على تجويد التعليم، وهناك العديد من

العوامل التي تعزز من احتمالات نجاح برامج التطوير والاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية، مثل المرونة الإدارية في المدارس الأهلية، وعدم وجود الإجراءات الإدارية الطويلة التي تعاني منها الكثير من المؤسسات الحكومية، وعدم ارتباط تمويل المشروعات بإجراءات إدارية ومالية طويلة، كما هو الحال في المؤسسات الحكومية، وسهولة تطبيق البرامج، وتوفر إمكانات مادية جيدة لبعض المدارس الأهلية؛ ما يسهل تمويل برنامج الاعتماد المدرسي (الحكمي، 2010، http://kenanaonline.com/azazystudy).

ونظرًا لأهمية معايير الاعتماد المدرسي في تطوير العملية التعليمية في المدارس الأهلية، فقد تناولته العديد من الدراسات، على المستوى المحلي مثل دراسة (المطري، 2018)، التي توصلت إلى غياب الاعتماد المدرسي عن أذهان المجتمع المدرسي، وضعف ثقافة الجودة وعدم إدراك إدارات المدارس لمفهوم الجودة الصحيح، ونقص متطلبات الجودة في أغلب المدارس، ودراسة (الهروجي، 2017) التي أوصت بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس باليمن في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، وعلى المستويين العربي والعالمي مثل دراسة (آل رفعة، 2015) التي خلصت إلى أن تطبيق معايير ضمان الجودة في الدول المتقدمة أدى إلى تطور التعليم، ودراسة (غبور، 2015) التي وجدت أن اتجاه إدارة الجودة الشاملة هو أكثر الاتجاهات اتباعا من قبل المديرين والعاملين، ودراسة (Fernando Díez، 2018) التي توصلت إلى أنه كلما طالت الفترة الزمنية التي حصلت فيها المدارس على شهادات الجودة، زاد إدراك الجودة بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (Haryati،2014) التي توصلت إلى أن هناك مشاكل فنية على جميع المستويات في المدارس أعاقت تطبيق معايير الاعتماد المدرسي، ودراسة (Harman & Meek، 2000) التي سلطت الضوء على تقييم نظام ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي في أستراليا، وتوصلت إلى أن الترتيبات الحالية غير

كافية، وأنها تحتاج إلى نظام ضمان للجودة والاعتماد أكثر صرامة، يحمي السمعة الدولية للتعليم العالي، ويحقق نظام المساءلة العامة، ويحقق تعزيز وتحسين جودة التعليم.

وبناءً على ما تقدم يتضح أن الدراسات السابقة التي تناولت الاعتماد المدرسي في المدارس لم تسلط الضوء على دراسة واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية في بلادنا، وهذا ما يسعى البحث الحالي إليه.

ثانيًا: مشكلة البحث وتساؤلاته

تسعى معظم المدارس الأهلية كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو والمنافسة، وتعمل جاهدة على تطوير قدراتها وإمكانياتها؛ لتضمن تحقيق أهدافها وتجويد عملية التعليم وتحقيق معايير الاعتماد المدرسي التي بها تضمن جودة التعليم، إلا أنها في المرحلة الأخيرة أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة، منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، وكذلك احتياجات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وكل ذلك يؤثر في عملها ويحد من مستوى أدائها ومن تحقيقها لمعايير الاعتماد المدرسي، ومن هذه المشاكل اعتماد معظم المدارس الأهلية على المباني السكنية الضيقة لتكون فصولا دراسية، وهو ما يحد من استيعاب المدارس الأهلية للطلاب من جهة، ومن جهة أخرى يحملها نفقات تشغيلية كبيرة تؤثر على إنفاق المدرسة؛ كون معظم إيرادات المدارس الأهلية تذهب للإيجار، وكذلك تعدد جهات جباية الرسوم المحصلة على المدارس والرياض الأهلية، وعدم منحها إعفاءات خاصة من الضرائب، (التقرير السنوي لقطاع التعليم الأهلي ، 2008، 1)، وكذلك تدني الرقابة والإشراف الممنهج من قبل مكاتب التربية على ما تقدمه تلك المدارس من خدمات تعليمية، إضافة إلى عدم اهتمام بعض أصحاب المدارس بتجويد التعليم، واختيار المعلمين بصورة عشوائية، وعدم إجراء دورات

تدريبية ، وتركيزهم على الربح المادي دون الاهتمام بالجانب التعليمي وجودة مخرجاته، وهو ما أدى إلى تدني مستوى التعليم في معظم المدارس الأهلية، وبالرغم من الأهمية الكبرى للمدارس الأهلية إلا أن تدني مستواها وضعف أدائها قد بات ملموسًا من خلال التقارير السنوية والدراسات المحلية التي تناولتها مثل دراستي (المطري، 2018) و(العزاني، 2011) وغيرهما من الدراسات، إضافة إلى استشعار الباحث من خلال عمله في المدارس الأهلية لهذه الاختلالات والصعوبات وملامسته لها، التي قد تحد من تطبيق معايير الاعتماد المدرسي، وهذا ما دفع الباحث إلى البحث والاستقصاء عن هذه الاختلالات التي تعيق متطلبات تحقيق معايير الاعتماد المدرسي، وفي ضوء كل هذه الاعتبارات، كان لا بد من دراسة واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية، وهذا ما يسعى البحث الحالي إليه.

ومن ثم فإن مشكلة البحث الحالي تتمثل في السؤالين التاليين:

1. ما واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بمحافظات صنعاء وإب وذمار تعزى للمتغيرات التالية: الجنس/ الوظيفة في المدرسة/ المؤهل؟

ثالثًا: أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

1. معرفة واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية.
2. معرفة وجود/عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد.

عينة الدراسة حول درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية في محافظات صنعاء وإب وذمار تعزى للمتغيرات التالية: الجنس/ الوظيفة في المدرسة/ المؤهل.

رابعًا: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

1. يأتي هذا البحث مواكبا لاهتمام قيادات وزارة التربية والتعليم وتوجهها لنشر وتطبيق معايير الجودة والاعتماد المدرسي في الجمهورية اليمنية؛ ما يساعد في تطوير المدارس الأهلية في اليمن.
2. قد يوفر قاعدة من البيانات والمعلومات حول معايير الاعتماد المدرسي لملاك المدارس الأهلية وللمسئولين في وزارة التربية، ويلفت انتباههم إلى أهمية توفر هذه المعايير لتطوير أداء المدارس.
3. يمكن لهذا البحث أن يثير اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية.
4. سوف يضيف البحث دراسة علمية إلى المكتبات الجامعية واليمنية والعربية يستفيد منها الباحثون.

خامسًا: حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

1- **الحدود الموضوعية**: يقتصر هذا البحث على دراسة واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية.

2- **الحدود البشرية**: يقتصر هذا البحث على المديرين والمشرفين الأكاديميين والمدرسين في مدارس التعليم الأهلي بالجمهورية اليمنية.

3- **الحدود المكانية**: يقتصر هذا البحث على المدارس الأهلية في مدن صنعاء وإب وذمار.

4- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2018/ 2019م.

سادسًا: مصطلحات البحث

يشتمل هذا البحث على المصطلحات التالية:

1- المدرسة الأهلية: تعرف المدرسة الأهلية بأنها " كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي" (الزهراني، 2007، 21).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: جميع المدارس الأهلية التي تضم المراحل الدراسية التالية: (التمهيدية، الأساسية، الثانوية) ويمتلكها ويديرها أفراد أو شخصيات اعتبارية، وتخضع لقوانين ولوائح التربية والتعليم في اليمن.

2- الاعتماد المدرسي: هو عملية ضمان الجودة التي بموجبها يتم فحص الخدمات والعمليات والبرامج. التعليمية من قبل وكالة اعتماد تابعة للدولة أو لجهة خارجية لتحديد ما إذا تم استيفاء المعايير المعمول بها، والتي من خلال استيفائها يتم منحها الاعتماد من قبل وكالة أو مركز ضمان الجودة والاعتماد المدرسي. (Final Report, On Quality in School Education for India, 2010, 14).

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: عملية تقويم أداء المدارس بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محلية ودولية تشير إلى معايير الاعتماد المدرسي.

3- معايير الاعتماد المدرسي: هو مجموعة من الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم بها مدارس التعليم العام، بهدف الارتقاء والنهوض بالمستوى العلمي لها؛ للوصول إلى مستوى مقبول من الجودة والمكانة المتميزة، من خلال الالتزام بمجموعة من المعايير والإجراءات المتفق عليها مسبقًا بين المدارس والجهة المسؤولة عن اعتمادها. (عبده، 2013، 476).

ويعرفها الباحث إجرائيًا: بأنها المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسئولة معترف بها بشأن درجة أو هدف تربوي يراد الوصول إليه؛ بحيث يحقق قدرًا من الجودة والتميز.

الخلفية النظرية للبحث:

الاعتماد المدرسي:

إن الغاية الأساسية من الاعتماد المدرسي هو التحقق من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها التي حددها لها المجتمع، والتي أنشئت من أجلها، وتتمثل في تربية الجيل وتعليمهم، وتأهيلهم للقيام بأدوارهم، وتحملهم المسؤولية في بناء هذا المجتمع، وتطويره، والنهوض به، ويقوم الاعتماد المدرسي على أساس تقويم أداء المدرسة، والتأكد من توافر المتطلبات الأساسية لديها التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف على أفضل وجه، وهي في الواقع عمليات تقويم لأداء المدرسة من أجل تطوير العملية التعليمية فيها من كافة جوانبها، ويعد الاعتماد المدرسي أحد وسائل تشجيع المدارس وحثها على تحقيق الجودة التي تتمثل في الوصول إلى مستويات عالية من الإتقان والتميز في الأداء، ويشمل الاعتماد المدرسي – ضمنًا- إدراك أهمية المحاسبة الذاتية، وتحمل المسؤولية لدى كل المشاركين في العملية التعليمية، ضمن منظومة الأدوار والمهام التي يقومون بها في إطار المدرسة (النجار، 2013، 261)، ولضمان جودة التعليم يعد الاعتماد المدرسي أحد أشكال ضمان الجودة الناجحة في التعليم. فبالرغم من ظهور محاولات مختلفة لتطبيقات أخرى في التعليم مثل :الأيزو، وجائزة مالكولم بالدرج، إلا أن الاعتماد هو الأفضل والأنسب للتعليم، وقد حقق نجاحات كبيرة في التعليم العالي، ويعد نجاحه في التعليم العام محل رضا التربويين. وتفرضه أمور كثيرة، من أهمها حركة المساءلة في التربية، وشكاوى المجتمع المتزايدة حول تدهور حال التعليم، والتحديات التي يواجهها التعليم مثل الثورة العلمية التكنولوجية، والثورة المعرفية،

والمنافسة العالمية. فلم تعد الجودة ترفًا ترنو إليه المدارس أو بديلا تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة. ومن ثم، فإنه ليس أمام المدارس سوى تطوير وتحسين جودة أدائها مسترشدة بمعايير ضمان الجودة والاعتماد. (الحكيمي، 2014، 19).

ونظرًا لما للاعتماد المدرسي من أهمية في تطوير المدارس الأهلية وتجويد عملية التعليم فيها فسوف نتناوله من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والعلاقة بين معايير الاعتماد المدرسي وتطوير أداء المدارس الأهلية، ومدى أهمية تطبيق هذه المعايير في تطوير أداء المدارس، وما هي مجالات معايير الاعتماد المدرسي ومستويات الاعتماد المدرسي والمبادئ والضوابط الحاكمة لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

أ- مفهوم الاعتماد المدرسي

يختلف مفهوم الاعتماد المدرسي من دولة إلى أخرى تبعا لاختلاف طرق وسياقات استخدامه المتعددة، فقد ذكرت (سركيس) أن مفهوم الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية هو: عملية تقييم البرامج التعليمية، بهدف تحقيق مستوى عال من الأداء في ظل معايير الجودة التي وضعتها بعض الهيئات الخارجية، مثل الحكومة، ومجالس ولجان الاعتماد والوزارة. ونلاحظ الاختلاف بين هذا التعريف والتعريف الذي أورده مكتب التربية العربي لدول الخليج، وهذا يؤكد اختلاف مفهوم الاعتماد التربوي، تبعا للدولة التي تنتمى إليها الهيئة المعتمدة (المدني والعمري، 2013، 280).

الاعتماد لغة: يعني الاستناد، واعتمد اعتمادا أي اتكأ على شخص أو شيء، واعتمد الأمر، أي قَبِلَه، ووافق على تنفيذه (المعجم الوسيط، 445,2004).

الاعتماد اصطلاحًا: عرفه دليل الاعتماد وضمان الجودة في مصر بأنه "الاعتراف، الذي تمنحه الهيئة لمؤسسة ما، إذا كانت تستطيع إثبات أن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية، وذلك وفقًا للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة.

وعرفه دليل (معايير الاعتماد الأمريكي، 2010، 11) بأنه: تقييم مستقل للمؤسسات التربوية لضمان جودة الخدمات التعليمية، ومكانتها المهنية بين المؤسسات المماثلة، واستقرارها المالي، وتعاملها بقيمها الأخلاقية، وهو نشاط طوعي منفصل ومتميز؛ لتحقيق رخصة الاعتماد التي تمنحها سلطة الاعتماد التربوي.

وعرفه دليل معايير الاعتماد المدرسي في اليمن بأنه: وثيقة اعتراف بأن المدرسة حققت معايير الجودة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم، تمنح وفق إجراءات ونظم محددة.

وعرفته (عاشور، 2011، 153) بأنه: الاعتراف الذي تمنحه هيئات ضمان الجودة والاعتماد المعنية بالمؤسسات التربوية لمدرسة ما، الذي يوضح أن هذه المدرسة لديها نظام أو أنظمة فعالة ضمن تحقيق الجودة والتحسين المستمر بما يتفق مع المعايير المنشودة.

ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن الاعتماد المدرسي هو نوع من أنواع عملية ضمان الجودة، يتم بموجبها فحص الخدمات والعمليات التعليمية التي تقدمها المدارس والمؤسسات التعليمية من قبل هيئة الجودة والاعتماد المدرسي، وذلك لتحديد ما إذا تم استيفاء المدارس لمعايير الاعتماد المدرسي المعمول بها، لمنحها رخصة الجودة والاعتماد المدرسي.

ب- أهمية تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية

تبرز أهمية تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في التعليم من كونها تعد مدخلا للإصلاح والتطوير في مجال العمل الإداري والتعليمي بالمؤسسات التربوية، خاصة المعايير المجربة في

الدول المتقدمة التي تسعى جاهدة نحو التميز والتطور العلمي، ومواكبة متطلبات العصر التي تضمن نجاح الفرص المتاحة للمنافسة العالمية من أجل التقدم العلمي والتكنولوجي، وبما يحقق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، وعليه، فقد سعت المؤسسات التعليمية من أجل ذلك إلى إصلاح بيئتها التعليمية والإدارية، عبر تجويد برامجها الأكاديمية، وزيادة كفاءة أنظمتها التعليمية؛ بهدف تحسين فاعليتها لتسهم في تعزيز أداء المدرسة، وتنمي كفاءة مخرجاتها التعليمية وفاعليتها، ويعد الاعتماد المدرسي فرصة للمؤسسة التربوية لتحقيق التميز في التعليم من خلال تحسين برامجها، وتأكيد جودة أدائها التعليمية والإدارية، ووسيلة تقويمية، وأسلوبا يتبع المقارنة المنهجية العلمية لأداء البرامج، وكذلك الوسائل أو الإجراءات، ويعتبر الاعتماد المدرسي أبرز الوسائل لتقويم أداء المدرسة بصفته عاملا في تقويم أدائها وتطويرها، ومؤشرًا على تحقيقها للمعايير التربوية المطلوبة في بيئتها التعليمية وبيئتها العالمية. (العسيري، 2013، 332)، كما يعمل على تطوير التقييم الذاتي للمدارس بما يتماشى مع نظام ضمان جودة التعليم، لا سيما ما يرتبط بخطط تطوير المدارس والإدارة المدرسية، وخطط التنمية الخاصة بالتعليم، والخطط الاستراتيجية التي تقود المدارس الأهلية إلى مستقبل أكثر وضوحا وتأثيرا على مستوى الأنشطة المختلفة المتعلقة بعملية التعلم والتعليم التي ترضي احتياجات طلابها، وتؤدي إلى تغيير وتحسين أنماط العمل، وتدفع المدارس الأهلية إلى تحسين الخدمات التعليمية (Ilmu,2016,6). ويحقق الاعتماد المدرسي التحسين المستمر، ويشكل أحد مجالات برنامج التطوير المدرسي ذات العلاقة المباشرة بإدارة عمليات الجودة بالمدرسة؛ لضمان امتلاكها آلية عمل واضحة ومحددة المعالم والخطوات لعمليات التطوير والتحسين المستمر في أداء المدرسة، وعلى مستوى جميع مجالات التطوير المدرسي الأخرى التي تعمل على تحقيق أهداف التطوير المدرسي المنشود، وقياس مرجعية المعايير والمؤشرات الخاصة بمجالات التطوير المدرسي، كما يرتبط دورها بتهيئة المدرسة لمتطلبات

الاعتماد المدرسي من ناحية أخرى؛ كون الاعتماد المدرسي هو المحصلة النهائية لعمليات التطوير المدرسي المستمر، القائم على التقييم الخارجي؛ للحكم على مدى تحقيق المدرسة للمعايير المعتمدة، وبناء عليه، فإن التطوير المدرسي يعد تدخلا لتهيئة المدرسة للاعتماد المدرسي، ويشكلان منطلقًا في تحقيق وتطبيق معايير الجودة التربوية والتعليمية والتحسين المستمر. وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى الأهمية الخاصة في تهيئة المدارس الأهلية المطورة لتوفير متطلبات الاعتماد المدرسي (الأشول وإسماعيل،2013، 103).

ج- أهداف تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية

لقد بات التعليم في الآونة الأخيرة مرتكزا لكل البلدان التي تسعى إلى النهضة والتقدم؛ ولذا سعت معظم الدول إلى تجويد التعليم بما يمكّن من الحصول على مخرجات تعليمية تمتلك القدرات والمهارات التي تؤهلها لمواصلة دراسة الجامعة أو الالتحاق بسوق العمل، ولقد أصبح مفهوم ضمان الجودة والاعتماد المدرسي من القضايا المهمة في التعليم على المستويين الإقليمي والعالمي، وقد بينت تجارب الدول التي سبقتنا في ذلك أن تجويد التعليم يتطلب إدخال بعض التحسينات في أداء المدارس، مثل تفعيل برامج التنمية المهنية للمعلمين والإداريين، وتحسين طرق التعلم والتعليم وأدوات التقويم، وكذلك تفعيل الشراكة بين المدارس ومنظمات المجتمع المتنوعة، وقد ارتبط مفهوم ضمان الجودة بالطريقة التي يعمل بها العاملون في حقل التعليم ومدى مساهمتهم في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد المدرسي، ويعد الاعتماد المدرسي أحد أشكال ضمان الجودة؛ حيث يعمل على مساندة المدارس لتحقيق جودة أدائها وتحسينه بصورة مستمرة، ويعتبر الاعتماد المدرسي مدخلًا لتحقيق الجودة المطلوبة في النظام التربوي، كما يحفز على الارتقاء بالعملية التعليمية ويعمل على اطمئنان المجتمع على جودة خريجي المدارس، فالاعتماد المدرسي يعد مدخلا عصريًا لدعم

المدارس وتحسينها والوصول بها إلى مستوى الجودة المنشودة. (الحكيمي، 2014، 14)، ويعد الاعتماد المدرسي المحصلة النهائية للتطوير المدرسي، استنادًا إلى مجالات ومعايير الجودة التي تشكل داعمًا مهما لضمان جودة الأداء المدرسي، ومواصلة تطويره وتحسينه. وعمومًا فإن الأهداف المرجوة من تطبيق الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية لتطوير أدائها تتمثل في التالي (الأشول وإسماعيل،2013، 108، 109):

1. التحقق من استيفاء المدرسة للحد الأدنى من معايير ومؤشرات جودة الأداء المعتمدة.
2. التحقق من امتلاك المدرسة آلية داعمة لضمان الجودة والتطوير المستمر.
3. مساعدة المدرسة في تحديد نقاط القوة، لتعزيزها ونقاط الضعف لتجاوزها.
4. تحقيق جودة المستوى التعليمي للمدرسة، وقدرتها على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها، من خلال التزامها بالمعايير المعتمدة.
5. رفع كفاءات وقدرات العاملين في المؤسسة التعليمية في مجال إدارة الجودة وتطبيق معايير الاعتماد.
6. إيجاد نماذج مدرسية يُقتدى بها.
7. الاستثمار والتوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة والمتوافرة؛ لتحسين مستوى الأداء قياسًا بالمعايير المرجعية المعتمدة.
8. التحقق من أثر التدخلات الرسمية المنفذة في عمليات التطوير المدرسي.
9. تنمية الشعور بالمسؤولية والتنافسية الفردية والمؤسسية؛ للنهوض والارتقاء بالأداء على مستوى المعايير المرجعية المعتمدة.

د- العلاقة بين معايير الاعتماد المدرسي وتطوير أداء المدارس الأهلية

إن تبني معايير الجودة والاعتماد المدرسي في التعليم يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتقليل الأخطاء والإتقان وتحسين مستوى العاملين، كما إن تحقيق المستوى المطلوب يؤدي إلى إرضاء جميع العاملين في المدارس الأهلية بمختلف مستوياتهم ومسؤولياتهم، ويحقق كذلك مستوى عاليا من الرضا لدى المستفيدين، من المتعلمين وأولياء أمورهم والمجتمع ككل، وبما أن الإنفاق على التعليم الأهلي يتم بسخاء من أجل الارتقاء به إلى مستويات عالية، فإنه من الضروري أن يتم الإنفاق على تطبيق معايير الجودة والاعتماد المدرسي وتحقيق أهداف الجودة في التعليم وتحقيق التطوير والتحسين المستمر. (العزاني، 2011، 46- 47).

وبالرغم من اختلاف مصطلح الاعتماد المدرسي عن الجودة وتطوير المدرسة، فإن هذه المصطلحات ضرورية لفهمه، فالجودة تركز على تطوير المدرسة، ويتوج تطوير المدرسة بالاعتماد، لذا فإن معايير الاعتماد صممت لتكون أساسًا للجودة وللمساعدة في تطوير المدرسة، كما أن عملية الاعتماد تبحث في نقاط القوة والضعف، حيث تبنى على جوانب القوة من جهة، وتشجع على إيجاد طريقة منظمة لتحسين جوانب الضعف من جهة أخرى. فالاعتماد مؤشر للسعي نحو التميز أكثر من كونه مؤشرا يسعى لتحقيق مستوى معين، فهو يعتمد على التحسين المستمر من خلال التقويم، وقد ارتبطت حركة المعايير بحركتين كبيرتين، هما: الجودة الشاملة والاعتماد المدرسي، وشكلت الحركات الثلاث فكرًا تربويًا مترابطًا ثلاثي الأبعاد، خلال حقبة التسعينيات؛ حتى أصحبت المعايير المدخل الحقيقي إلى تحقيق جودة التعليم في مؤسسة ما، وأصبح الاعتماد هو الشهادة بأن المؤسسة التعليمية قد حققت معايير الجودة المعلنة، وفهم هذه العلاقة يؤدي إلى فهم الصورة الكلية والسياق

العام الذي يجب أن يتوافر لعمل هذه المعايير. والاعتماد المدرسي هو عملية التقييم الخارجي للجودة، التي يتم استخدامها بواسطة التعليم؛ لتحقيق ضمان الجودة في برامج المؤسسات التعليمية وتحسين جودتها، كما أنه يشير إلى مدى العمليات التي يتم استخدامها؛ لضمان أن المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها تعمل في ظل معايير الجودة التي تهدف إلى تحسين جودة المدخلات والعمليات والإدارة والخدمات؛ لذا يعتبر الاعتماد المدرسي مدخلًا لتحقيق الجودة، وترتبط بالاعتماد عملية مهمة، هي عملية منح الترخيص، كما ارتبط مفهوم الجودة بالطريقة التي يعمل بها الأفراد والعاملون، ومدى مساهمتهم في تحقيق معايير الجودة. (الأشول وإسماعيل،2013، 105- 106).

هـ- مستويات الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية باليمن

اقترح (الحكيمي،2014، 49- 62) في استشارته التي قدمها لوزارة التربية تقسيم نظام الاعتماد المدرسي إلى ثلاثة مستويات متدرجة، يبدأ المستوى الأول فيها بالتحقق من توافر المتطلبات الأساسية التي تفتقر إليها معظم المدارس اليمنية، من بنى تحتية، ومرافق تعليمية، ومناهج، وأعضاء هيئة تدريس، ومصادر تعلم، ,خدمات طلابية، وتعليم وتعلم مناسبين، وتقييم سليم. وفي المستوى الثاني يطلب المقترح توافر نظام ضمان جودة يؤهل المدارس للتحسين المستمر، أما المستوى الثالث، فيمثل مستوى الاعتماد المدرسي المتعارف عليه عالميًا، وسوف نسردها مع معاييرها كما وردت لدى الحكيمي مع اختصار المؤشرات، وهي كالتالي:

1- **المستوى الأول بداية**: وهذا ما يجب على المدارس الأهلية في اليمن أن تبدأ به، وهو ما تم التركيز عليه في البحث، وفيه يطلب من المدرسة أن تحقق المتطلبات الأساسية للاعتماد المدرسي، التي تتمثل في توفير البنى الأساسية للاعتماد المدرسي، و يشمل هذا المستوى المعايير الآتية:

- رسالة المدرسة وأهدافها التعليمية:ينبغي أن يكون لكل مدرسة رسالة أهداف تسعى إلى تحقيقها.
- القيادة المدرسية: تعتبر الإدارة الركيزة التي تقوم عليهما المدرسة، حيث تقوم بالتنسيق بين مختلف وحدات المدرسة، وتقود العملية التعليمية والتربوية نحو الأهداف المرجوة المرافق التعليمية.
- المباني المدرسية والتجهيزات: تحتاج كل مدرسة إلى إمكانات وتجهيزات مناسبة تمكنها من تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية.
- الموارد البشرية: تشمل تكامل التنسيق بين كل العوامل التي تسهم في تحقيق الجودة وأهداف المدرسة.
- المنهج: ويعني تصميم منهج تعليمي متكامل ومتوازن يحقق النمو العقلي والجسمي والانفعالي لكل طالب.
- المكتبة ومصادر التعلم: ويعني ذلك تفعيل استخدامها بما يمكن المعلمين والطلبة من تحسين التعلم والتعليم.
- جودة التدريس: وفيه تحرص المدرسة على تقديم تعليم يساعد الطلبة على تنمية مهارات التفكير.
- خدمات ودعم الطلبة: وفيه تحرص المدرسة على زيادة تحصيل طلبتها وتحقيق نموهم المستمر.
- تقييم التعلم: تقوم المدرسة بعملية تقويم تعلم الطلبة بصورة دورية وفقًا للأنظمة واللوائح.

- المدرسة والمجتمع: يشمل التفاعل بين المدرسة والمجتمع لتحسين تعلم الطلبة، وخدمة المجتمع.

2- **المستوى الثاني أساس**: وفيه تقوم المدرسة بإعداد وتطبيق نظام جودة داخلي يرتكز على أدوات تعلم محددة، والاستفادة من نتائجه في تحسين تعلم الطلبة. وتقوم بنشر تقارير سنوية عن نتائج النظام تكون متاحة للمعنيين، من مسئولين حكوميين، وأهالي، ومنظمات مجتمعية مهتمة بالتعليم، ويشمل هذا المستوى المعايير التالية:

- قيادة ضمان الجودة (لجنة الجودة ومهامها): تنشئ كل مدرسة لجنة ترتبط بمدير المدرسة، تكون مهمتها تنفيذ وتنسيق ومتابعة أنشطة ضمان الجودة في المدرسة.
- خطة تحسين المدرسة (خطة التحسين ومكوناتها): تمتلك المدرسة "خطة لتحسين الجودة"، تتضمن سياسات وإجراءات واضحة ومحددة، وتوفر إطارًا لأنشطة ضمان الجودة، وتلتزم بنشر ثقافة الجودة.
- جودة تقييم مخرجات التعلم (إعداده، وتطبيقه، ومتابعته، ومكوناته): تضع المدرسة نظاما واضحا لتقييم مخرجات التعلم ويُضمّن في لوائح المدرسة، ويعلن لجميع المعنيين، على أن يتضمن النظام تعليمات وإجراءات واضحة تطبق باتساق، بحيث يكون لنتائج هذا النظام تأثير إيجابي على مستقبل الطلبة.
- جودة نظام المعلومات (إعداده، وتطبيقه، واستخدامه، ومكوناته): تمتلك المدرسة نظام معلومات يوثق أداءها حول مؤشرات الأداء الرئيسة التي أقرتها في خطة تحسين الجودة، كما يجب أن تنشر معلومات حديثة ونزيهة وموضوعية حول تحصيل طلبتها، تستقيها من مخرجات نظام المعلومات لديها.

3- **المستوى الثالث إنجاز:** يكافئ هذا المستوى الاعتماد المدرسي في المستويين الإقليمي

والعالمي، ويتطلب من المدرسة أن تحقق معايير الاعتماد المتعارف عليها إقليميًا وعالميًا، مع ملاحظة أن هذا المستوى يتطلب أن تحقق المدرسة المستويات المتقدمة التي تتضمنها معايير سيتا وأدفانس ومجلس أبوظبي للتعلم، كما أنه يركز على توافر آلية التحسين المستمر، و يشمل هذا المستوى المعايير التالية:

- فكر المدرسة ورسالتها وأهدافها التعليمية: ينبغي أن يكون لكل مدرسة رسالة وأهداف تسعى إلى تحقيقها.
- القيادة المدرسية: تعتبر الإدارة الركيزة التي تقوم عليها المدرسة، حيث تقوم بالتنسيق بين مختلف وحدات المدرسة، وتقود العملية التعليمية والتربوية نحو الأهداف المرجوة.
- المباني المدرسية والتجهيزات: تحتاج كل مدرسة إلى إمكانات وتجهيزات مناسبة تمكنها من تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية.
- الموارد البشرية: تشمل تكامل التنسيق بين كل العوامل التي تسهم في تحقيق الجودة وأهداف المدرسة.
- المنهج: ويشمل تصميم منهج تعليمي متكامل ومتوازن يحقق النمو العقلي والجسمي والانفعالي لكل طالب.
- المكتبة ومصادر التعلم: وتعني تفعيل استخدامها بما يمكن المعلمين والطلبة من تحسين التعلم والتعليم.
- جودة التدريس: وفيه تحرص المدرسة على تقديم تعليم يساعد الطلبة على تنمية مهارات التفكير.

- خدمات ودعم الطلبة: وفيه تحرص المدرسة على زيادة تحصيل طلبتها، وعلى تحقيق نموهم المستمر.
- تقييم التعلم: وفيه تقوم المدرسة بعملية تقييم تعلم الطلبة بصورة دورية وفقًا للأنظمة واللوائح، واستخدام النتائج لتقديم تغذية راجعة للطلبة.

دراسات سابقة، وتشمل:

دراسات محلية:

1. **دراسة المطري (2018) الموسومة بـ"أنموذج مقترح لتهيئة مدارس التعليم العام في اليمن للاعتماد المدرسي"**

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توفر متطلبات الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام في اليمن وبناء نموذج لتهيئة المدارس للاعتماد المدرسي، واستخدمت الباحثة منهج البحوث النوعية، وأدوات اشتملت على المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق، وكانت عينة الدراسة قصدية شملت (46) مدرسة، منها (23) مدرسة في محافظة صنعاء، و(23) مدرسة في محافظة الأمانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: غياب الاعتماد المدرسي عن أذهان المجتمع المدرسي. وضعف ثقافة الجودة وعدم إدراك إدارات المدارس لمفهوم الجودة الصحيح. ونقص متطلبات الجودة في أغلب المدارس. وضعف الإمكانات المادية للمدرسة؛ الأمر الذي أدى إلى توقف العديد من أهدافها وأنشطتها التطويرية. وتحسن مستوى المشاركة المجتمعية؛ نتيجة لنشر الوعي بأهمية العلاقة بين المدرسة والأسرة، وكذلك تحسن مستوى تحصيل الطلاب. وقصور استيعاب فرق التطوير لمفهوم التخطيط الاستراتيجي. وعجز المدارس عن تحقيق الرؤية والرسالة. وعدم الاهتمام بالطلاب ومراعات احتياجاتهم.

وغياب مفاهيم كثيرة عن الإدارات والمعلمين مثل الإنجاز ومهارات التفكير والتقييم الذاتي وجدول المواصفات والاعتماد المدرسي والجودة. وضعف قدرة المدارس على تحسين الأداء التعليمي وتنويع استراتيجيات التدريس واستخدام أدوات التقويم.

2. دراسة العزاني (2011) الموسومة بـ"تطوير التعليم الأهلي قبل الجامعي في الجمهورية اليمنية في ضوء معايير الجودة الشاملة"

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على نشأة التعليم الأهلي في اليمن ومراحل تطوره، وتحديد معايير للجودة الشاملة يمكن من خلالها تقييم أداء المدارس الأهلية، وتقويم التعليم الأهلي قبل الجامعي في اليمن باستخدام معايير الجودة الشاملة للوقوف على واقعه، ووضع تصور مقترح لتطوير التعليم الأهلي قبل الجامعي في اليمن في ضوء معايير الجودة الشاملة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، وتكونت عينة الدراسة من (345)، تم أخذهم من (8) مدارس تم اختيارها من مجتمع بلغ تعداده (345) مدرسة في أمانة العاصمة صنعاء.

وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة المعايير التي أداؤها دون المطلوب متوسطة ومنخفضة (90.91%) من المعايير، وجاءت جميع المجالات الخمسة: (الإدارة المدرسية، المتعلم، المعلم، المنهج الدراسي، المبنى المدرسي) بدرجة وجود متوسطة، وتدل على أن المدارس الأهلية في اليمن لم تصل في أدائها إلى الدرجة المطلوبة لمعايير الجودة الشاملة، وخلصت الرسالة إلى وضع تصور مقترح للتطوير اشتمل إطاره العام على الأهداف والمجالات ومراحل التطبيق.

دراسات عربية:

1- دراسة آل رفعة (2015) الموسومة بـ "تصور مقترح لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي بالمدارس السعودية في ضوء التوجهات العالمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير المقترحة لضمان جودة التعليم في ضوء خبرات بعض الدول العربية والأجنبية، إضافة إلى بناء تصور مقترح في المملكة العربية السعودية بالاستفادة من تلك الخبرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق معايير ضمان الجودة في الدول المتقدمة أدى إلى تطور التعليم، وتوصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح، وخرجت بتوصيات أهمها: تبني هذا التصور في ضوء النموذج المصري لجودة التعليم، وتفعيل متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد.

2- دراسة الصفار (2013) الموسومة بـ "تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وأبرز ملامحها، والتعرف على معايير إدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن يتم في ضوئها تطوير الإدارة المدرسية للوصول إلى الاعتماد المدرسي، وإلقاء الضوء على دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاعتماد المدرسي، وأخيرًا بناء تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية لتحقيق الاعتماد المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استطلاع الأدبيات المختلفة المتضمنة لموضوع معايير إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، واستعراض دور الإدارة المدرسية في تحقيق الاعتماد المدرسي.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها: بناء تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية، وضرورة إعداد القيادات الإدارية وتدريبيها، وأهمية تقديم بعض المساعدة للمدارس، إجراء بعض التغييرات في ثقافة العمل المؤسسي، وتطوير طرق اختيار مديري المدارس لمواكبة الاعتماد المدرسي. وأوصت الدراسة بضرورة وجود معايير وضمان للجودة لتطبيق الاعتماد المدرسي، وأهمية توفر المؤشرات التي تقود العمل، وتوفر مدرسين مؤهلين ومدربين للاعتماد المدرسي.

دراسات أجنبية:

1. دراسة فيرناندو ديز (Fernando Díez ،2018) الموسومة بـ "إدارة الجودة في المدارس - تحليل عوامل الوسيط". أجريت هذه الدراسة في إسبانيا

وكان الهدف من هذه الدراسة هو المساهمة في نظم إدارة الجودة (QMS) ومعرفة تأثيرها على المدارس في إقليم الباسك بإسبانيا، على وجه التحديد، وذلك من خلال تحليل نموذجين: نموذج التميز EFQM، الذي نشأ في عالم الأعمال، ونموذج مشروع الجودة الشاملة (IQP)، الذي يمتلك بعدا إنسانيا ونشأ من منظور البحوث التعليمية، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتحليل 14 مدرسة عن طريق عينة مكونة من (315) فردا، منهم (42) مديرا، و(273) مدرسا ممن يستخدمون أحد هذين النموذجين.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه كلما طالت الفترة الزمنية التي حصلت فيها المدارس على شهادات الجودة، زاد إدراك الجودة بين أعضاء هيئة التدريس، بغض النظر عن النموذج المستخدم. كما خرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن وجود نموذج للجودة في المدرسة يجعل أعضاء هيئة التدريس أكثر وعيًا بوجود نظم ونماذج إدارة الجودة وأهميتها، ويؤدي بهم إلى التطلع إلى تحسين جودة التعليم.

2- دراسة ماسينو وزارزوا (2015، Masino &Zarazua) الموسومة بـ "ما الذي يعمل على تحسين جودة تعليم الطلاب في البلدان النامية؟". وأجريت في المملكة المتحدة

هدفت الدراسة إلى مراجعة منهجية لتحديد السياسات والتدخلات اللازمة التي تعمل على تحسين جودة التعليم في البلدان النامية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على نظرية أصناف التغيير.

سلطت الدراسة الضوء على ثلاثة عوامل رئيسية لتغيير نوعية التعليم ممثلة في التالي:(1) تدخلات القدرة على التحسين، التي تعمل من خلال توفير الموارد المادية والبشرية، والمواد التعليمية. (2) السياسات التي تسعى من خلال الحوافز إلى التأثير على السلوك والأفضلية الزمنية للمدرسين والأسر والطلاب. (3) التدخلات التشاركية وإدارة المجتمع من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل، التي تعمل من خلال الإصلاحات اللامركزية، ونشر المعرفة، وزيادة مشاركة المجتمع في إدارة أنظمة التعليم بشكل عام.

وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها: أن التدخلات تكون أكثر فاعلية في تحسين أداء الطلاب وتعلمهم عندما يتم وضع المعايير الاجتماعية والخيارات المؤقتة في الاعتبار عند تصميم سياسات التعليم، كذلك عندما يتم الجمع بين عاملين أو أكثر من عوامل التغيير تكون الفاعلية في تحسين أداء الطلاب والتعليم أفضل، وأن التدخلات في جانب المقدرة على التحسين وحدها أقل فاعلية مما لو كانت بمشاركة المجتمع.

3- دراسة هارياتي (2014، Haryati) الموسومة بـ "مراجعة تقييمية لتنفيذ الاعتماد المدرسي في البرنامج الإندونيسي". أجريت هذه الدراسة في إندونيسيا

تستعرض هذه الدراسة النقدية تقييم تنفيذ برنامج الاعتماد المدرسي لعام 2013 الذي تم تطبيقه في مدارس إقليم جاوه، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتثال هذه

المدارس لبرنامج "التعليم للجميع"، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدارس إقليم جاوه الوسطى الذي يشمل (35) مقاطعة، وتكونت العينة من 1985 مدرسة مستهدفة، حققت منها 1972 مدرسة الاعتماد، أي بنسبة (99٪)، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها: أن هناك مشاكل فنية في المدارس على جميع المستويات، في المدارس المعتمدة مسبقًا والحالية، كما أن الاعتماد لم يزل في حاجة إلى الاهتمام من قبل الأطراف المعنية بتنفيذ وتطوير برنامج الاعتماد المدرسي.

جوانب الاختلاف والتميز عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يلاحظ أن البحث الحالي يتميز عن الدراسات السابقة بجوانب، أهمها: أن معظم الدراسات السابقة أُجريت في بيئات ومجتمعات أخرى إذ لم تجر في اليمن سوى دراسة واحدة هي دراسة (المطري ، 2018)، بيد أنها تناولت موضوع الاعتماد المدرسي لدى المدارس الحكومية وليس لدى المدارس الأهلية، إضافة إلى استخدام البحث الحالي لاستبانة تم بناؤها وفق معايير الاعتماد المدرسي الخاصة بالتعليم الأهلي في الجمهورية اليمينة.

منهجية البحث وإجراءاته:

أولًا: منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي؛ كونه المنهج الملائم لمعرفة تقديرات استجابات أفراد العينة لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في مدارسهم.

ثانيًا: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الأهلية والمشرفين والمعلمين في محافظات صنعاء وإب وذمار، البالغ عددهم (781) مديرا، و(781) مشرفًا، و(18475)

معلمًا ومعلمة، موزعين على (574) مدرسة أهلية في صنعاء، و(157) مدرسة أهلية في إب، و(50) مدرسة أهلية في ذمار.

ثالثًا: عينة البحث وخصائصها

تألفت عينة البحث من مديري المدارس الأهلية والمشرفين والمعلمين؛ وبما أن المجتمع كبير فقد تم اختيار(80) مدرسة بطريقة عشوائية من مجتمع المدارس البالغ (781) مدرسة وبنسبة بلغت (10.24%)، من مجتمع المدارس، ووزعت الاستبانات محاصصة، لكل مدرسة (7) استبانات بواقع استبانة للمدير، واستبانة للمشرف الأكاديمي، وخمس استبانات يتم توزيعها عشوائيا على خمسة أفراد من الكادر التعليمي، وكان إجمالي الاستبانات العائدة **(513)** استبانة، تم استبعاد (16) استبانة لعدم صلاحيتها، و(47) استبانة غير مرتجعة، وتبقى (497) استبانة، هي الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

خصائص عينة البحث:

إن خصائص وصفات أفراد عينة البحث تتوزع حسب المتغيرات المستقلة، كالتالي:

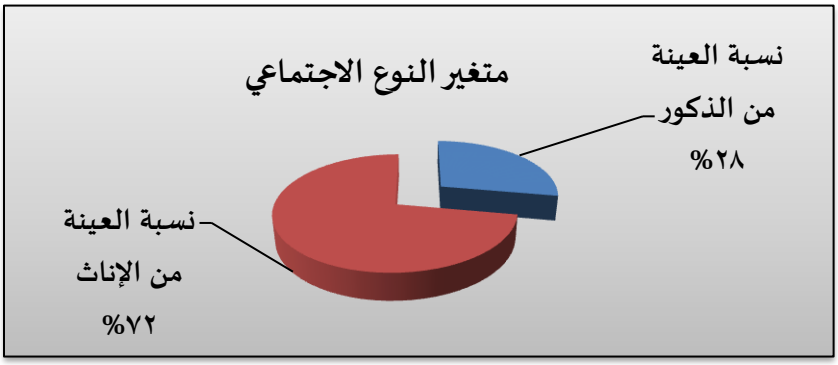
1- حسب متغير النوع الاجتماعي(ذكور – إناث)

توزع أفراد عينة البحث وفق متغير النوع الاجتماعي إلى فئتين (ذكور/ إناث) وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة %
ذكور	138	%28
إناث	359	%72
الإجمالي	497	%100

يتبين من الجدول (1) أن معظم أفراد العينة من الإناث، بنسبة (72%)، بينما يمثل الذكور ما نسبته(28%) من عينة البحث. وتعد نسبة الإناث هنا نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الإناث العاملات في القطاعات الأخرى، ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض رواتب المدارس الأهلية مما يؤدي إلى عزوف الذكور عن العمل فيها، والشكل التالي يبين نسبة الذكور إلى نسبة الإناث في عينة البحث:



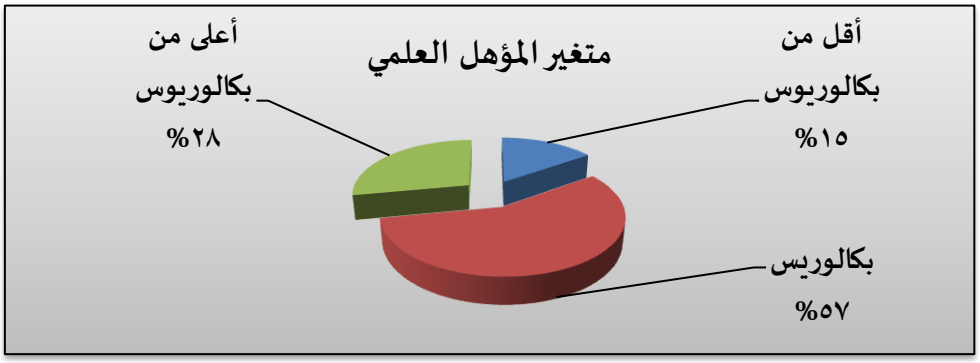
الشكل(1) توزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع الاجتماعي

2- حسب متغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس- بكالوريوس- أعلى من بكالوريوس)، ويتوزعون إلى (أقل من بكالوريوس/ بكالوريوس/ أعلى من بكالوريوس) وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة %
أقل من بكالوريوس	76	%15
بكالوريوس	282	% 57
أعلى من بكالوريوس	139	%28
الإجمالي	497	%100

يتبين من الجدول(2) أن أغلب أفراد العينة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي هم من حملة شهادة (البكالوريوس) بنسبة (57%) تقريبًا من عينة البحث، يليهم فئة (أعلى من بكالوريوس) بنسبة (28%) تقريبًا من عينة البحث، يليهم فئة (أقل من بكالوريوس) بنسبة (15%) تقريبًا من عينة البحث، وهي قليلة مقارنة بالبكالوريوس، ويعود السبب إلى بحث المدارس الأهلية عن التخصصات العالية لتجويد خدمتها، والشكل التالي يبين ذلك:



الشكل (2) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

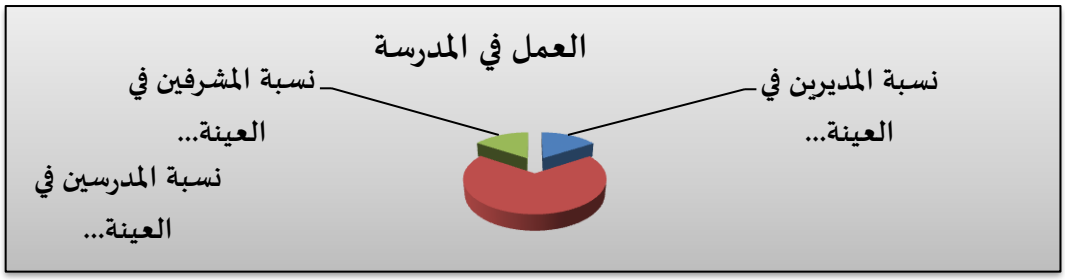
3- حسب متغير العمل في المدرسة (مدير - مدرس- مشرف)

يتوزع أفراد عينة البحث وفق متغير العمل إلى ثلاث فئات: (مدير/ مدرس/ مشرف) وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (3) توزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير العمل في المدرسة

العمل في المدرسة	التكرار	النسبة %
مدير	79	%15.90
مدرس	340	%68.41
مشرف	78	%15.69
الإجمالي	497	%100

يتبين من الجدول(3) أن (المدرسين) قد حصلوا على المرتبة الأولى بين أفراد العينة بنسبة(68.41%)، أما (المديرون) فقد حلوا في المرتبة الثانية بنسبة (15.90%)، وفي المرتبة الثالثة (المشرفون) بنسبة (15.69%) من إجمالي أفراد العينة، ويعود السبب إلى توزيع العينة بطريقة المحاصصة لكل مدرسة، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (3) توزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير نوع العمل في المدرسة

رابعًا: أداة البحث

اعتمد البحث الحالي الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث؛ باعتبارها أداة مناسبة لمثل هذا البحث، نظرًا لتواجد معايير للجودة والاعتماد المدرسي خاصة بالمدارس الأهلية، وقد صدرت بقرار وزاري رقم (55) لسنة 2014م.

خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد أن جمع الباحث الاستبانات وفرز الصالح منها للتحليل الإحصائي، تم ترميزها وترجمة مستويات مدى موافقة أفراد العينة على توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية إلى درجات حسابية تراوحت ما بين(عالية جدًا=5، عالية=4، متوسطة=3، ضعيفة=2، ضعيفة جدًا=1)، وفقًا للمقياس الخماسي.

وتمت المعالجة الإحصائية في الحاسب الآلي بواسطة برنامج (SPSS) بهدف الإجابة على أسئلة البحث، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة.
2. معامل ألفا كرونباخ لاستخراج ثبات الأداة.
3. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات الأداة، والمتوسط العام لكل مجال فيها.
4. اختبار كولمجروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة مدى اعتدالية المحاور.
5. اختبار مان - ويتني (Man-Whitney) لمجموعتين مستقلتين؛ لدراسة الفروق تبعًا لمتغير (النوع الاجتماعي، والمرحلة الدراسية).
6. اختبار كروسكال ويلز (Kroskal Wails) لدراسة الفروق تبعًا لمتغيرات (المؤهل، وسنوات العمل في المدرسة، ونوع العمل في المدرسة، والمحافظة).
7. اختبار مان - ويتني (Man-Whitney) لمجموعتين مستقلتين؛ لدراسة الفروق البعدية تبعًا لمتغير (المؤهل، وسنوات العمل في المدرسة، ونوع العمل في المدرسة، والمحافظة).

عرض النتائج ومناقشتها:

أولًا: عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها، ونصه: "ما واقع معايير الاعتماد المدرسي لدى المدارس الأهلية في الجمهورية اليمنية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور ككل، ثم على مستوى كل مجال من مجالات الاعتماد المدرسي السبعة، كل على حدة وترتيبها ترتيبًا تنازليًا وفق تقديرات أفراد عينة البحث كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4) متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لتوفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية على مستوى كل مجال والمحور ككل.

رقم المجال	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	القيادة والإدارة المدرسية.	1	3.93	0.71	عالية
2	تنمية الموارد البشرية.	2	3.76	0.80	عالية
3	عملية التعليم والتعلم.	5	3.49	0.83	عالية
4	البيئة المدرسية.	4	3.52	0.83	عالية
5	المشاركة المجتمعية.	7	3.31	0.95	متوسطة
6	إدارة الجودة والتحسين المستمر.	6	3.39	1.04	متوسطة
متوسط مجالات معايير الاعتماد المدرسي ككل			3.58	0.75	عالية

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية على مستوى المحور ككل بلغ (3.58) بانحراف معياري بلغ (0.75) وبدرجة توفر "عالية"، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية على مستوى كل مجال من المجالات الستة كل على حدة بين (3.93) و(3.31). إذ حصلت جميع المجالات على درجة توفر "عالية"، ويمكن أن يعود ذلك إلى كون المدارس الأهلية في الجمهورية اليمنية يتوفر لديها معايير الاعتماد المدرسي بنسبة عالية كونها تعيش في مرحلة تنافسية تدار بشكل خفي أو ظاهري بين المدارس بشكل عام، حيث يسعى أولياء الأمور والطلاب إلى البحث عن المدارس المتميزة التي تقدم خدمات تعليمية ذات جودة، وعلى المدارس الأكثر خدمية وذات البنى التحتية المناسبة المتوفر فيها كل احتياجات أبنائهم من مبانٍ مناسبة تمتلك المساحات المناسبة للأنشطة وتمتلك كذلك الفصول الدراسية المناسبة، والمعامل والمكتبات ووسائل التعليم، وباتت المدارس تتنافس بامتلاكها لتلك المتطلبات، ومن ثم فالمدارس التي لا تمتلك

تلك المتطلبات تعاني من انخفاض في الأقبال عليها؛ ما قد يقود إلى التدهور والخسارة وإغلاق المدارس ذات الأداء الضعيف، وهذا ما يفسر توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بعكس المدارس الحكومية التي تعاني من تدني مستوى التعليم.

وبتحليل نتائج مجالات الاعتماد المدرسي وترتيبها تبين أن المجال الأول "القيادة والإدارة المدرسية" حصل على المرتبة الأولى وبدرجة توفر "عالية"، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.93)، وحل في المرتبة الثانية المجال الثاني "تنمية الموارد البشرية" وبدرجة توفر "عالية"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال "البيئة المدرسية" بدرجة توفر "عالية"، وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وحل في المرتبة الرابعة مجال "عملية التعليم والتعلم" بدرجة توفر "عالية" وبمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وحل خامسًا مجال "إدارة الجودة والتحسين المستمر" بدرجة توفر "متوسطة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وحل في المرتبة الأخيرة مجال "المشاركة المجتمعية" بدرجة توفر "متوسطة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.31).

- حصول المجال الأول "القيادة والإدارة المدرسية" على المرتبة الأولى وبدرجة توفر "عالية" يمكن أن يعود إلى كون القيادة والإدارة المدرسية هما الجهة المسئولة عن نجاح وإدارة المدارس؛ لذا تحرص على تطوير وتحسين العملية التعليمية في المدارس، في حين قد يفسر حصول مجال "المشاركة المجتمعية" على المرتبة الأخيرة بعدم اهتمام أولياء الأمور بذلك؛ كونهم يشعرون بأن المدارس الأهلية تعمل مقابل مبالغ مالية ومن ثم باتت تتحمل المسئولية كاملة للعملية التعليمية، كذلك قد يرى مديرو المدارس أن إشراك أولياء الأمور في مشاكل المدرسة وهمومهم قد ينعكس سلبًا من خلال تعرفهم على نقاط ضعف المدرسة؛ ما قد يؤدي إلى إخراج أبنائهم من المدارس، لذا يحاولون دائمًا إبقاء مشاكل المدرسة ضمن الشؤون الداخلية.

وسيتم عرض نتائج فقرات كل مجال من مجالات الاعتماد المدرسي السبعة وعرض معايير كل مجال على حدة وذلك على النحو التالي:

1- عرض ومناقشة نتائج المجال الأول (القيادة والإدارة المدرسية)

يتضمن هذا المجال ثلاثة معايير، ولقياس درجة توفر هذه المؤشرات في هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل، ثم المعايير والمؤشرات، كل مؤشر على حدة وترتيبها ترتيبًا تنازليًا وذلك وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول(5):

جدول (5) متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر معايير مجال القيادة والإدارة المدرسية.

المعايير	رقم الفقرة	الترتيب	المجال الأول: القيادة والإدارة المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
الإدارة المدرسية تخطط وتنفذ عملها بفاعلية	2	1	يتوفر لدى المدرسة طاقم إداري متكامل.	**4.30**	0.84	عالية جدا
	4	2	تتماشى رسالة ورؤية وأهداف وقيم المدرسة مع قانون التعليم.	**4.25**	0.84	عالية جدا
	12	3	تمارس القيادة المدرسية مهمة الإشراف التربوي.	**4.21**	0.87	عالية جدا
	3	4	تمتلك المدرسة وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية ورسالة المدرسة وقيمها المهنية وتسعى لتحقيقها.	**4.16**	0.98	عالية
	1	5	تحرص إدارة المدرسة على توعية أطراف العملية التعليمية بأدوارهم ومسؤولياتهم وفقا للائحة التنظيمية.	**4.15**	0.89	عالية

	10	6	تحسن القيادة المدرسية الترتيب والتنفيذ لمتطلبات بدء العام الدراسي.	**4.04**	0.95	عالية
	5	7	ترتب القيادة المدرسية اجتماعات دورية ثابتة لقيادة المدرسة والعاملين فيها.	**3.95**	**1.00**	عالية
	9	8	تستفيد القيادة المدرسية من تقارير الأداء، ونتائج التقويم في تطوير خططها.	**3.86**	0.98	عالية
	11	9	تستخدم القيادة المدرسية الأساليب العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	**3.83**	**1.08**	عالية
	6	10	تشرك القيادة المدرسية جميع أطراف العملية التعليمية في إعداد الخطة التطويرية والتشغيلية.	**3.69**	**1.11**	عالية
	8	11	توفر القيادة المدرسية أدوات وآليات لمتابعة تنفيذ الخطة.	**3.72**	**1.02**	عالية
	7	12	تتخذ القيادة المدرسية القرارات في المدرسة بصورة جماعية تشاورية.	**3.62**	**1.16**	عالية
الإجمالي				3.98	0.73	عالية
تهيء بيئة عمل إيجابية	3	1	تسود علاقات الاحترام المتبادل بين القيادة المدرسية وأطراف العملية التعليمية في المدرسة.	**4.20**	0.95	عالية
	2	2	تشجع القيادة المدرسية العمل بروح الفريق في الأداء.	**4.10**	**1.03**	عالية
	4	3	تشجع القيادة المدرسية المبادرات المعززة للعملية التربوية والتعليمية في المدرسة.	**4.02**	**1.00**	عالية
	1	4	تعمل القيادة المدرسية على توفير مناخ مهني إيجابي.	**3.93**	0.99	عالية
	6	5	يتسم الجو العام في المدرسة بالتعاون والمسؤولية.	**3.93**	**1.06**	عالية
	5	6	تقيم المدرسة أنشطة اجتماعية للعاملين فيها.	**3.35**	**1.19**	متوسطة
الإجمالي				3.92	0.84	عالية

تطبيق الشفافية والمساءلة	9	1	تلتزم القيادة المدرسية بتنفيذ التشريعات والتعميمات التربوية.	**4.17**	0.93	عالية
	5	2	تفعل القيادة المدرسية السجلات المالية وتوثيق الأصول والعهد إلكترونيا.	**4.11**	**1.01**	عالية
	6	3	يمارس مدير المدرسة مبدأ التفويض في أداء بعض المهام وفقا للاختصاص.	**4.06**	**1.04**	عالية
	3	4	تلتزم القيادة المدرسية ببنود عقود العمل المبرمة مع العاملين في المدرسة.	**3.99**	**1.10**	عالية
	1	5	تطبق القيادة المدرسية إجراءات شفافة في الرقابة وتقييم الأداء.	**3.87**	0.97	عالية
	4	6	تلتزم القيادة المدرسية بالشفافية في إعداد التقارير ومناقشتها مع أطراف العملية التعليمية.	**3.85**	0.96	عالية
	8	7	تطبق القيادة المدرسية قواعد الثواب والعقاب وفقا لتشريعات التعليم.	**3.74**	**1.11**	عالية
	2	8	تتوافق عقود العمل في المدرسة مع قانون العمل والتأمينات والضرائب.	**3.61**	**1.20**	عالية
	7	9	تشارك إدارة المدرسة كافة أطراف العملية التعليمية في اتخاذ القرارات.	**3.59**	**1.21**	عالية
	10	10	توفر القيادة المدرسية نظاما لتلقي الشكاوى والمقترحات والتعامل معها.	**3.53**	**1.24**	عالية
الإجمالي				3.85	0.77	عالية
إجمالي المجال				3.92	0.71	عالية

تبين النتائج في الجدول(5) أن المتوسط الحسابي لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية في مجال القيادة والإدارة المدرسية قد بلغ(3.92) وانحراف معياري(0.71) وبدرجة توفر "عالية؛ حيث حصل المعيار الأول " الإدارة المدرسية تخطط وتنفذ عملها

بفاعلية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.98). وبدرجة توفر "عالية"، وقد حصل المعيار الأول "الإدارة المدرسية تخطط وتنفذ عملها بفاعلية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبدرجة توفر "عالية"؛ وحصل المعيار الثاني "الإدارة المدرسية تهيء بيئة عمل إيجابية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبدرجة توفر "عالية"، كما حصل المعيار الثالث "الإدارة المدرسية تطبق الشفافية والمساءلة" على المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبدرجة توفر "عالية".

وبتحليل نتائج فقرات المجال الأول اتضح الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي على مستوى كل فقرة من فقرات المجال ككل تراوحت قيمها بين (4.30) و(3.35)، وكان عدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "عالية جدًا" (3) فقرات وبنسبة (10.7 %) من إجمالي فقرات المجال، وعدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "عالية" (24) فقرة بنسبة (85.7 %) من إجمالي فقرات المجال، والفقرات التي حصلت على درجة توفر "متوسطة" فقرة (واحدة) وبنسبة (3.6%) من إجمالي فقرات المجال.

- أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (2)، ونصها: "يتوفر لدى المدرسة طاقم إداري متكامل"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.30) وبدرجة توفر "عالية جدًا"، ويشير ذلك إلى حرص المدارس الأهلية على توفير طاقم إداري متكامل ليعطيهم جاهزية كاملة وليساعدهم على تحقيق جميع جوانب العملية التعليمية بفاعلية وكفاءة، وأدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (5)، ونصها: "تقيم المدرسة أنشطة اجتماعية للعاملين فيها"، حيث حصلت على درجة توفر "متوسطة" ومتوسط حسابي بلغ (3.35)، ويعود ذلك إلى عدم اهتمام مديري المدارس بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية؛ لما تحتاج إليه من جوانب مادية ووقت وجهد، وهو ما لا توفره رواتبهم الشحيحة والمتوسطة، إضافة إلى وجود

عادات اجتماعية تمنع المناسبات الاجتماعية التي تجمع الجنسين: المعلمين والمعلمات.

2- عرض ومناقشة نتائج المجال الثاني (تنمية الموارد البشرية)

يتضمن هذا المجال معيارين، ولقياس درجة توفر هذه المؤشرات في هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل، ثم المعايير والمؤشرات، كل مؤشر على حدة وترتيبها ترتيبًا تنازليًا؛ وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (6):

جدول رقم (6) متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر تنمية الموارد البشرية في المدارس الأهلية

المعايير	رقم الفقرة	الترتيب	المجال الثاني: تنمية الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
التنمية المهنية	3	1	تقيس القيادة المدرسية أثر التنمية المهنية على الأداء.	**3.56**	**1.04**	عالية
	1	2	تحدد القيادة المدرسية الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المعايير.	**3.55**	**1.06**	عالية
	4	3	تحفز القيادة المدرسية العاملين على ممارسة التنمية المهنية الذاتية.	**3.50**	**1.16**	عالية
	2	4	تنفذ القيادة المدرسية برامج التنمية المهنية للعاملين.	**3.46**	**1.06**	عالية
الإجمالي				**3.52**	**0.94**	عالية
إدارة الموارد البشرية بفاعلية	9	1	تتوفر في المدرسة أعداد كافية من الوظائف الخدمية (حارس، فراش ...إلخ.)	**4.34**	0.95	عالية جدًا
	2	2	توزع القيادة المدرسية المهام على	**4.05**	**1.01**	عالية

			الموظفين بحسب المؤهلات والقدرة والخبرة.			
	10	3	تلتزم القيادة المدرسية بدفع رواتب العاملين لديها بحسب قانون الأجور والمرتبات.	**4.01**	**1.13**	عالية
	1	4	تلتزم القيادة المدرسية بالمعايير الوطنية في اختيار المعلمين.	**3.98**	0.95	عالية
	6	5	تشجع القيادة المدرسية على التميز والإبداع.	**3.89**	**1.20**	عالية
	4	6	تلتزم القيادة المدرسية بالنصاب القانوني للحصص الدراسية لكل معلم.	**3.88**	**1.14**	عالية
	3	7	يتناسب أعداد المعلمين مع أعداد الطلبة.	**3.85**	**1.04**	عالية
	7	8	يتوفر في المدرسة الوظائف الإشرافية المساعدة (أخصائي، أمين مكتبة، أمين معمل، حاسوب).	**3.73**	**1.26**	عالية
	5	9	تستخدم القيادة المدرسية طرقا علمية لتقييم أداء الموارد البشرية.	**3.53**	**1.07**	عالية
	8	10	يوجد لدى المدرسة إجراءات لترقية وتحفيز الموظفين.	**3.24**	**1.37**	متوسطة
الإجمالي				**3.85**	**0.81**	عالية
إجمالي المجال				**3.75**	**0.79**	عالية

تبين النتائج في الجدول(6) أن المتوسط الحسابي لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية في مجال تنمية الموارد البشرية قد بلغ(3.75) وانحراف معياري(0.79) وبدرجة توفر "عالية"؛ حيث حصل المعيار الثاني " إدارة الموارد البشرية بفاعلية" على المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.85) وبدرجة توفر "عالية"؛ وحصل المعيار الأول "التنمية المهنية" على المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي بلغ(3.52) وبدرجة توفر "عالية".

وبتحليل نتائج فقرات المجال الثاني اتضح الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي على مستوى كل فقرة من فقرات المجال ككل تراوحت قيمها بين (4.34) و(3.24)، وكان عدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "عالية جدًا" فقرة واحدة فقط، وبنسبة (7.2 %) من إجمالي فقرات المجال، وعدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "عالية" (12) فقرة بنسبة (85.6 %) من إجمالي فقرات المجال، والفقرات التي حصلت على درجة توفر "متوسطة" فقرة واحدة فقط، وبنسبة (7.2%) من إجمالي فقرات المجال.

- أعلى قيمة في المجال الثاني حصلت عليها الفقرة (9)، ونصها: "تتوفر في المدرسة أعداد كافية من الوظائف الخدمية (حارس، فراش ...إلخ.)"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.34)، وبدرجة توفر "عالية جدًا"، وذلك المؤشر يؤكد على اهتمام المدارس الأهلية بتوفير كل تلك الوظائف الخدمية مثل الحارس والفراش، التي بدورها تؤدي إلى الحفاظ على المدرسة، وربما يعود ذلك إلى حرصهم على أملاكهم في المدرسة وهذا ما لا يتوفر في المدارس الحكومية، وأدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (8)، التي نصها: "يوجد لدى المدرسة إجراءات لترقية وتحفيز الموظفين"، حيث حصلت على درجة توفر "متوسطة" ومتوسط حسابي بلغ (3.24) ويعود ذلك إلى عدم اهتمام ملاك المدارس بهذا الجانب؛ كونها مدارس خاصة والموظف فيها لا يخضع لنظام الترقية كما هو الحال في المدارس الحكومية، فلا يوجد في المدارس الأهلية نظام الترقية والتحفيز إلا فيما ندر، ويخضع نظام الترقية والتحفيز في المدارس الأهلية لمزاج وعلاقات الموظفين بأصحاب المدارس أنفسهم.

3-عرض ومناقشة نتائج المجال الثالث (عملية التعليم والتعلم):

يتضمن هذا المجال ثلاثة معايير، ولقياس درجة توفر هذه المؤشرات في هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل، ثم المعايير والمؤشرات، كل مؤشر على حدة، وترتيبها ترتيبًا تنازليًا، وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (7):

جدول (7) متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات عملية التعليم والتعلم

المعايير	رقم الفقرة	الترتيب	المجال الثالث: عملية التعليم والتعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
عمليات التدريس متمركزة حول المتعلم	**1**	1	تركز خطط تنفيذ الدرس على المتعلم.	**4.09**	0.82	عالية
	5	2	ينفذ المعلمون استراتيجيات تدريس متنوعة في عملية التعليم والتعلم.	**3.94**	0.99	عالية
	4	3	يشارك الطلبة المعلم في عمليتي التعليم والتعلم.	**3.84**	1.01	عالية
	3	4	تعتمد ممارسات التعليم والتعلم على استراتيجيات التعلم النشط.	**3.74**	0.99	عالية
	2	5	تراعي استراتيجيات التدريس بالمدرسة ذوي الاحتياجات الخاصة.	**3.56**	**1.16**	عالية
الإجمالي				3.83	0.80	عالية
توظيف التقنيات ومصادر التعليم	**1**	1	تخطط المدرسة وتنظم استخدام مصادر التعليم والتعلم.	**3.81**	0.99	عالية
	2	2	توظف المدرسة المعامل والمختبرات والمكتبات بصورة فعالة.	**3.55**	**1.20**	عالية
	3	3	تنتج المدرسة مصادر تعليم وتعلم من خامات البيئة المدرسية.	**3.55**	**1.14**	عالية

	4	4	تشجع القيادة المدرسية المعلمين والطلبة على استخدام التقنية الحديثة في التعليم والتعلم.	**3.50**	**1.20**	عالية
الإجمالي				3.61	0.96	عالية
إقامة أنشطة مدرسية تخدم التعليم	**1**	1	تقيم المدرسة أنشطة طلابية مرتبطة بأهداف العملية التعليمية.	**3.78**	**1.07**	عالية
	4	2	تنفذ المدرسة برامج خاصة تنمي قدرات الموهوبين.	**3.18**	**1.28**	متوسطة
	3	3	تطبق المدرسة برامج خاصة بالمتفوقين.	**3.09**	**1.26**	متوسطة
	2	4	تستخدم المدرسة برامج خاصة تدرب الطلبة على مهارات الحياة.	**3.05**	**1.17**	متوسطة
	6	5	تعد وتنفذ المدرسة برامج خاصة بالإرشاد التربوي والنفسي والمهني.	**3.00**	**1.30**	متوسطة
	5	6	تستخدم المدرسة برامج خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة.	**2.58**	**1.25**	ضعيفة
الإجمالي				3.11	1.01	متوسطة
إجمالي المجال				3.48	0.82	عالية

تبين النتائج في الجدول(7) أن المتوسط الحسابي لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية في مجال عملية التعليم والتعلم قد بلغ(3.48). وبدرجة توفر "عالية"، وقد حصل المعيار الأول "عمليات التدريس تتمركز حول المتعلم" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبدرجة توفر "عالية"، وحصل المعيار الثاني "توظيف التقنيات ومصادر التعليم" على المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبدرجة توفر "عالية"، وحل في المرتبة الأخيرة معيار "إقامة أنشطة مدرسية تخدم التعليم" بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبدرجة توفر "متوسطة".

وبتحليل نتائج فقرات المجال الثالث اتضح الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي على مستوى كل فقرة من فقرات المجال ككل تراوحت قيمها بين (4.09) و(2.58)، وكان عدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "عالية" (10) فقرات وبنسبة (66.7 %) من إجمالي فقرات المجال، وعدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "متوسطة" (4) فقرات بنسبة (26.6%) من إجمالي فقرات المجال، والفقرات التي حصلت على درجة توفر "ضعيفة" فقرة واحدة فقط، وبنسبة (6.7%) من إجمالي فقرات المجال.

- أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (1)، ونصها: "تركز خطط تنفيذ الدرس على المتعلم"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.09) وبدرجة توفر "عالية"، وهذا الأمر كما يبدو مفروغ منه؛ كون المدارس الأهلية تصب كل اهتمامها على المتعلم؛ كونه المصدر الأساسي لدخلها المادي والهدف الرئيسي لقيامها ولعملها؛ ولذا تهتم جميع المدارس الأهلية في خططها بالجانب التعليمي للمتعلم وبمستوى المتعلم، وأدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (5)، ونصها: "تستخدم المدرسة برامج خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة"، حيث حصلت على درجة توفر "ضعيفة" ومتوسط حسابي بلغ (2.58)، ويعود ذلك إلى عدم توفر البرامج الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة، وإلى عدم اهتمام معظم المدارس الأهلية بهم؛ كون كلفتهم المالية كبيرة ويحتاجون إلى عناية خاصة، ومعظم المدارس لا تملك الخبرة في التعامل معهم، إذ لا يوجد لديهم معلمون مختصون بهذه الفئة.

4- عرض ومناقشة نتائج المجال الرابع (البيئة المدرسية)

يتضمن هذا المجال ثلاثة معايير، ولقياس درجة توفر هذه المؤشرات في هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل، ثم المعايير والمؤشرات، كل مؤشر على حدة، وترتيبها ترتيبًا تنازليًا؛ وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (8):

جدول (8) متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات البيئة المدرسية

المعايير	المؤشرات	الترتيب	المجال الرابع: البيئة المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
تجهيزات ومرافق المبنى المدرسي متوفرة	1	1	يتوفر في المدرسة عدد كاف من الغرف الصفية.	**4.12**	0.97	عالية
	4	2	تمتلك المدرسة أعدادا كافية ومناسبة من الأثاث: كراسي، طاولات، مكاتب، دواليب، سبورات، صوتيات، ...إلخ.	**4.03**	**1.12**	عالية
	7	3	تمتلك المدرسة فناء يتناسب مع عدد الطلبة، وسارية للعلَم.	**3.90**	**1.21**	عالية
	2	4	تتناسب أعداد الغرف الصفية مع أعداد الطلبة.	**3.88**	**1.07**	عالية
	3	5	تتواجد في المدرسة غرف كافية للإدارة والوظائف المساعدة من المعلمين.	**3.73**	**1.19**	عالية
	6	6	تمتلك المدرسة معامل للعلوم كافية ومفعلة.	**3.62**	**1.24**	عالية
	10	7	يتواجد في المدرسة مرافق خدمية وترفيهية مناسبة (كافتيريا، مصلى، ملاعب، ألعاب...إلخ).	**3.27**	**1.28**	متوسطة
	5	8	يوجد في المدرسة مكتبة متنوعة (عادية إلكترونية.)	**3.06**	**1.31**	متوسطة
	9	9	تمتلك المدرسة غرفة خاصة بمصادر التعلم مجهزة بأجهزة عرض، وسائل تعليمية... إلخ.	**3.01**	**1.40**	متوسطة
	8	10	تتوفر في المدرسة شبكة إنترنت.	**2.77**	**1.61**	متوسطة
الإجمالي				3.54	0.90	عالية
تتسم البيئة المدرسية بالصحة والسلامة	2		يتوفر في المدرسة سور مناسب.	**4.29**	0.94	عالية جدًا
	1		يتميز موقع المدرسة بالسلامة والأمان.	**4.07**	**1.06**	عالية
	5		تتناسب المرافق الخدمية في المدرسة مع المرحلة العمرية للطلبة وتناسب جميع المراحل.	**3.69**	**1.15**	عالية

	4		تتوفر في المدرسة مرافق صحية صالحة للاستخدام ومناسبة لأعداد الطلبة.	**3.61**	**1.24**	عالية
	3		يراعي المبنى المدرسي التسهيلات الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة.	**3.43**	**1.31**	عالية
	6		تجري المدرسة فحصا دوريا للكافتيريا وتتأكد من الالتزام بالتعليمات الصحية.	**3.41**	**1.32**	عالية
	7		تتوفر في المدرسة تعليمات وإرشادات للأمن والسلامة موزعة في الأماكن المخصصة.	**3.12**	**1.28**	متوسطة
	8		تتوفر في المدرسة وسائل جيدة للأمن والسلامة (طفاية حريق، سلالم إنقاذ، صيدلية، إسعافات أولية، كمامات، معامل، أجهزة إنذار حريق، مروحة شفط غازات).	**2.93**	**1.32**	متوسطة
الإجمالي				3.57	0.87	عالية
تتوفر برامج إليكترونية	**2**	1	يتوفر لدى المدرسة برنامج إلكتروني للنظام المالي.	**3.95**	**1.19**	عالية
	1	2	تمتلك المدرسة برنامجا إلكترونيا لشؤون الطلبة.	**3.58**	**1.38**	عالية
	6	3	تعمل القيادة المدرسية على صيانة الأجهزة والأنظمة دوريا.	**3.43**	**1.34**	عالية
	3	4	يوجد لدى المدرسة برنامج إلكتروني لنظام التقييم.	**3.41**	**1.32**	عالية
	4	5	تقدم المدرسة خدماتها إلكترونيا للمجتمع.	**3.05**	**1.38**	متوسطة
	5	6	يوجد لدى المدرسة موقع إلكتروني يقدم خدمات للأسرة والطالب والعاملين.	**3.04**	**1.45**	متوسطة
الإجمالي				3.41	1.04	عالية
إجمالي المجال				3.52	0.83	

تبين النتائج في الجدول(8) أن المتوسط الحسابي لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي

في المدارس الأهلية في مجال البيئة المدرسية قد بلغ(3.52) وانحراف معياري(0.83) وبدرجة توفر "عالية"؛ كذلك حصل المعيار الثاني " تتسم البيئة المدرسية بالصحة والسلامة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة توفر "عالية"؛ وحصل المعيار الأول " توفر تجهيزات ومرافق المبنى المدرسي " على المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ(3.54) وبدرجة توفر "عالية" وحل في المرتبة الأخيرة معيار " توفر برامج إلكترونية" بمتوسط حسابي بلغ(3.41) وبدرجة توفر "عالية".

وبتحليل نتائج فقرات المجال الرابع اتضح الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي على مستوى كل فقرة من فقرات المجال ككل تراوحت قيمها بين (4.29) و(2.77)، وكان عدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "عالية جدا" (فقرة واحدة) بنسبة (4.2 %) من إجمالي فقرات المجال، وعدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "عالية" (15) فقرات بنسبة (62.5%) من إجمالي فقرات المجال، والفقرات التي حصلت على درجة توفر "متوسطة" (8) فقرات بنسبة (33.3%) من إجمالي فقرات المجال.

- أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (2)، ونصها: "يتوفر في المدرسة سور مناسب"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.29) وبدرجة توفر "عالية جدًا"، وربما يعود ذلك إلى إحساس مديري المدارس بالمسئولية في الحفاظ على الطلاب وعلى سلامتهم أمام أولياء الأمور، ولذا تحرص معظم المدارس الأهلية على بناء أسوار عالية الارتفاع؛ حتى لا يستطيع الطلاب الفرار منها ولا يستطيع أي شخص من الخارج دخولها، وأدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (8)، ونصها: "تتوفر في المدرسة شبكة إنترنت"، حيث حصلت على درجة توفر "متوسطة" ومتوسط حسابي بلغ (2.77)، وربما يعود ذلك إلى عدم وعي مديري وأصحاب المدارس الأهلية بأهمية توفر شبكة للإنترنت في المدرسة في عمليات البحث العلمي

بل ينظرون إلى الجانب السلبي فقط المتمثل في كلفتها المادية وفي سوء استخدامها، لا سيما مع عدم توفر وعي وثقافة الاستخدام الأمثل للإنترنت لدى الطلاب المعلمين والإدارة على السواء.

5- عرض ومناقشة نتائج المجال الخامس (المشاركة المجتمعية):

يتضمن هذا المجال معيارين، ولقياس درجة توفر هذه المؤشرات في هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل، ثم المعايير والمؤشرات، كل مؤشر على حدة، وترتيبها ترتيبًا

تنازليًا؛ وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (9):

جدول (9) متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات المشاركة المجتمعية

المعايير	رقم الفقرة	الترتيب	المجال الخامس: المشاركة المجتمعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
توجد شراكة مجتمعية فاعلة	8	1	تستخدم نتائج قياس الرضا في تطوير أدائها.	3.39	1.24	متوسطة
	7	2	تجري المدرسة قياس رضا أولياء الأمور عن أدائها.	3.36	1.20	متوسطة
	2	3	توجد لدى المدرسة خطة فعالة في المشاركة المجتمعية.	3.15	1.26	متوسطة
	1	4	يتوفر لدى المدرسة مجلس آباء/ أمهات فاعل.	3.04	1.35	متوسطة
	3	5	تقدم المدرسة خدمات تطوعية للمجتمع.	3.03	1.33	متوسطة
	4	6	تقيم المدرسة فعاليات مشتركة للآباء مع أبنائهم.	2.87	1.37	متوسطة

	5	7	يشارك مجلس الآباء المدرسة في العملية التعليمية والتربوية.	**2.85**	**1.29**	متوسطة
	6	8	يسهم المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة وتذليل الصعوبات لها.	**2.77**	**1.25**	متوسطة
الإجمالي				3.06	1.05	متوسطة
الشراكة المجتمعية تحقق التميز	**1**	1	تمارس المدرسة إجراءات فاعلة مع أولياء الأمور لمتابعة أولادهم.	**4.01**	**1.01**	عالية
	3	2	تقل المشكلات السلوكية والتعليمية نتيجة التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور.	**3.95**	**1.15**	عالية
	2	3	تؤدي الشراكة الأبوية إلى تحسن نتائج الطلبة	**3.89**	**1.07**	عالية
الإجمالي				3.95	0.97	عالية
إجمالي المجال				3.30	0.94	

تبين النتائج في الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية في مجال المشاركة المجتمعية قد بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة توفر "متوسطة"؛ حيث حصل المعيار الثاني " تؤدي الشراكة المجتمعية إلى التميز في العملية التعليمية " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.95) وبدرجة توفر "عالية"؛ وحصل المعيار الأول " تواجد شراكة مجتمعية فاعلة " على المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ(3.06) وبدرجة توفر "متوسطة".

وبتحليل نتائج فقرات المجال الخامس اتضح الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي على مستوى كل فقرة من فقرات المجال ككل تراوحت قيمها بين (4.01) و(2.77)، وكان عدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "عالية " (3) فقرات بنسبة (27.27%) من إجمالي فقرات

المجال، والفقرات التي حصلت على درجة توفر "متوسطة" (8) فقرات بنسبة (72.73%) من إجمالي فقرات المجال.

- أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (1)، ونصها: "تمارس المدرسة إجراءات فاعلة مع أولياء الأمور لمتابعة أولادهم"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.01) وبدرجة توفر "عالية"، ويشير ذلك إلى حرص المدارس الأهلية على توفير محصلات ودرجات الطلاب لأولياء الأمور، وهذا ما يُعمل به في كل المدارس؛ حيث تهتم هذه المدارس بإطْلاعهم على أوضاع أبنائهم التعليمية، وتحثهم على التعاون معها وعلى متابعتهم في المنزل من خلال دفاتر المتابعة، وهذا ما تتميز به المدارس الأهلية عن المدارس الحكومية، وأدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (6)، ونصها: "يسهم المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة وتذليل الصعوبات لها"، حيث حصلت على درجة توفر "متوسطة" ومتوسط حسابي بلغ (2.77)، وربما يعود السبب في ذلك إلى الفجوة الكبيرة بين المدارس الأهلية والمجتمع المحلي، حيث ينظرون إلى المدارس الأهلية على أنها مشاريع ربحية وتقدم الخدمة التعليمية مقابل مبالغ مالية، وهي ليست بحاجة لأي تعاون. فهم يعاملونها مثل أي مشروع تجاري.

6- عرض ومناقشة نتائج المجال السادس (إدارة الجودة والتحسين المستمر)

يتضمن هذا المجال معيارا واحدا، ولقياس درجة توفر هذه المؤشرات في هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل، ثم المعايير والمؤشرات، كل مؤشر على حدة، وترتيبها ترتيبًا تنازليًا؛ وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (10):

جدول (10) متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات إدارة الجودة والتحسين المستمر

المعايير	رقم الفقرة	الترتيب	المجال السادس: إدارة الجودة والتحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
يوجد نظام فعال في إدارة عمليات الجودة والتحسين المستمر	1	1	تعمل المدرسة على تعميم ونشر ثقافة الجودة في المدرسة.	3.75	1.13	عالية
	7	2	تسعى المدرسة للحصول على ضمان الجودة والاعتماد المدرسي.	3.59	1.18	عالية
	6	3	تراجع المدرسة خطتها التطويرية بصورة دورية.	3.45	1.21	عالية
	4	4	تقوم المدرسة بعملية التقييم الذاتي بصورة دورية.	3.35	1.26	متوسطة
	5	5	تعكس المدرسة نتائج التقييم الذاتي في خطة تطويرية.	3.34	1.24	متوسطة
	2	6	يوجد لدى المدرسة فريق للجودة والتحسين.	3.12	1.26	متوسطة
	3	7	يوجد لدى المدرسة نظام لإدارة الجودة.	3.09	1.32	متوسطة
إجمالي المجال				3.39	1.04	متوسطة

تبين النتائج في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية في مجال المشاركة المجتمعية قد بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة توفر "متوسطة".

وبتحليل نتائج فقرات المجال السادس اتضح الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي على مستوى كل فقرة

من فقرات المجال ككل تراوحت قيمها بين (3.75) و(3.09)، وكان عدد الفقرات التي حصلت على درجة توفر "عالية" (3) فقرات بنسبة (42.86%) من إجمالي فقرات المجال، والفقرات التي حصلت على درجة توفر "متوسطة" (4) فقرات وبنسبة (57.14%) من إجمالي فقرات المجال.

- أعلى قيمة في المجال حصلت عليها الفقرة رقم (1)، ونصها: "تعمل المدرسة على تعميم ونشر ثقافة الجودة في المدرسة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.75) وبدرجة توفر "عالية"، ويشير ذلك إلى حرص المدارس الأهلية على نشر ثقافة الجودة في المدرسة؛ كون ذلك يصب في مصلحة المدرسة وفي تطور مستواها التعليمي، وهذا ما تنشده جميع المدارس الأهلية؛ وأدنى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (3)، ونصها: "يوجد لدى المدرسة نظام لإدارة الجودة"، حيث حصلت على درجة توفر "متوسطة" ومتوسط حسابي بلغ(3.09)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه بالرغم من نشر المدارس الأهلية لثقافة الجودة في التعليم وحرصها على تحسين وتطوير مستواها إلا أنها لا تمتلك الكيفية والطريقة التي تنفذ من خلالها جودة التعليم، كما يبدو من خلال هذا المؤشر، حيث لا تملك معظم المدارس الأهلية مكاتب لإدارة الجودة.

ثانيًا: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها، ونصه

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع توفر معايير الاعتماد المدرسي لدى المدارس الأهلية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الوظيفة في المدرسة، المؤهل)؟

ولغرض معرفة نوع الاختبار الإحصائي لإيجاد هذه الفروق تم التحقق من اعتدالية توزيع البيانات باستخدام اختبار كولمجروف – سيمرنوف، الذي أشار إلى عدم اعتدالية البيانات في محور الاعتماد المدرسي، وهو ما يحتم علينا استخدام الاختبارات اللامعلمية لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة، وسيتم استعراض نتائج كل متغير على حدة على النحو التالي:

1- النتائج المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي (ذكور – أناث)

تم استخدام اختبار مان - ويتني(Man-Whitney) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي حسب متغير الجنس (ذكور- وإناث)، كما هو مبين في الجدول(11):

جدول (11) نتائج اختبار(*Man-Whitney*) لفحص دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي حسب متغير النوع الاجتماعي (ن = 497)

رقم المجال	المجال	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
1	القيادة والإدارة المدرسية	ذكر	138	240.86	33239.00	-.783-	.433
		أنثى	359	252.13	90514.00		
2	تنمية الموارد البشرية	ذكر	138	248.96	34356.00	-.004-	.997
		أنثى	359	249.02	89397.00		
3	عملية التعليم والتعلم	ذكر	138	245.45	33872.00	-.342-	.732
		أنثى	359	250.36	89881.00		
4	البيئة المدرسية	ذكر	138	261.97	36152.00	-1.249-	.212
		أنثى	359	244.01	87601.00		
5	المشاركة المجتمعية	ذكر	138	240.86	33239.00	-.784-	.433
		أنثى	359	252.13	90514.00		
6	إدارة الجودة والتحسين المستمر	ذكر	138	226.16	31210.00	-2.201-	.028
		أنثى	359	257.78	92543.00		
جميع مجالات الاعتماد المدرسي		ذكر	138	247.79	34195.00	-.116-	.907
		أنثى	359	249.47	89558.00		

تبين النتائج في الجدول (11) أن قيمة (Z) **غير دالة إحصائيًا** عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الاعتماد المدرسي وعلى **مستوى إجمالي المجالات ككل**، وهذا يعني عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر أفراد العينة، لجميع مجالات الاعتماد المدرسي، وعلى مستوى إجمالي المجالات ككل؛ وفقًا لمتغير

الجنس (ذكر- أنثى)؛ ما يدل على اتفاق وجهات نظر أفراد العينة حول إجاباتهم عن درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي. وقد يعود ذلك إلى مقدرة أفراد العينة على فهم معايير الاعتماد المدرسي سواء أكانوا ذكورًا أم أناثًا.

2- النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العملي (أقل من بكالوريوس – بكالوريوس - أعلى من بكالوريوس):

تم استخدام اختبار كروسكال ويلز(Kroskal Wails) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي حسب متغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس- بكالوريوس- أعلى من بكالوريوس) كما هو مبين في الجدول (12):

جدول (12) نتائج اختبار كروسكال ويلز (*Kroskal Wails*) لفحص دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث حول درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي حسب متغير المؤهل العلمي (ن= 497)

م	اسم المجال	المحافظة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع واي	مستوى الدلالة
1	القيادة والإدارة المدرسية0	أقل من بكالوريوس	76	241.34	.451	.798
		بكالوريوس	282	248.21		
		أعلى من بكالوريوس	139	254.79		
2	تنمية الموارد البشرية	أقل من بكالوريوس	76	240.55	.519	.771
		بكالوريوس	282	248.28		
		أعلى من بكالوريوس	139	255.07		
3	عملية التعليم والتعلم	أقل من بكالوريوس	76	256.79	2.608	.272
		بكالوريوس	282	240.07		
		أعلى من بكالوريوس	139	262.85		
4	البيئة المدرسية	أقل من بكالوريوس	76	252.67	1.906	.386
		بكالوريوس	282	241.66		
		أعلى من بكالوريوس	139	261.88		

5	المشاركة المجتمعية	أقل من بكالوريوس	76	275.50	3.351	.187
		بكالوريوس	282	241.56		
		أعلى من بكالوريوس	139	249.61		
6	إدارة الجودة والتحسين المستمر	أقل من بكالوريوس	76	257.76	.591	.744
		بكالوريوس	282	244.93		
		أعلى من بكالوريوس	139	252.46		
إجمالي معايير الاعتماد المدرسي		أقل من بكالوريوس	76	252.03	.892	.640
		بكالوريوس	282	243.92		
		أعلى من بكالوريوس	139	257.65		

تبين النتائج في الجدول (12) أن قيمة مربع كاي (Chi-Square) **غير دالة إحصائيًا** لجميع مجالات معايير الاعتماد المدرسي، وعلى مستوى المحور ككل، وهذا يعني عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر أفراد العينة لجميع مجالات الاعتماد المدرسي، وعلى مستوى إجمالي المجالات ككل؛ وفقًا لمتغير المؤهل العلمي؛ ما يدل على تطابق وجهات نظر أفراد عينة البحث حول درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في جميع مجالاتها، بمختلف مؤهلاتهم، وقد يعود ذلك إلى مقدرة أفراد العينة على فهم متطلبات معايير الاعتماد المدرسي وتقييمها وملاحظتها، دون الحاجة إلى مؤهلات علمية عالية تؤثر على ملاحظاتهم، فمتغير المؤهل العلمي لا يشكل فرقًا في ملاحظات العينة.

3- النتائج المتعلقة بمتغير الوظيفة في المدرسة (مدير- مدرس - مشرف):

تم استخدام اختبار كروسكال ويلز(KroskalWails) لإيجاد الفروق بين المتوسطات في استجابات أفراد العينة حول درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي وفقًا لمتغير الوظيفة في المدرسة (مدير- مدرس- مشرف)، كما هو مبين في الجدول (13):

جدول (13) نتيجة تحليل اختبار كروسكال ويلز (Kroskal Wails) لفحص دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث حول درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي حسب متغير الوظيفة في المدرسة (ن=497)

م	اسم المجال	الوظيفة في المدرسة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع واي	مستوى الدلالة
1	القيادة والإدارة المدرسية	مدير	79	271.49	2.309	.315
		مدرس	340	244.55		
		مشرف	78	245.63		
2	تنمية الموارد البشرية	مدير	79	279.87	4.611	.100
		مدرس	340	241.43		
		مشرف	78	250.76		
3	عملية التعليم والتعلم	مدير	79	274.82	5.326	.070
		مدرس	340	239.03		
		مشرف	78	266.29		
4	البيئة المدرسية	مدير	79	308.56	17.773	.000
		مدرس	340	233.47		
		مشرف	78	256.37		
5	المشاركة المجتمعية	مدير	79	267.47	1.577	.455
		مدرس	340	245.99		
		مشرف	78	243.41		
6	إدارة الجودة والتحسين المستمر	مدير	79	253.53	2.307	.315
		مدرس	340	243.15		
		مشرف	78	269.94		
إجمالي معايير الاعتماد المدرسي		مدير	79	285.39	6.605	.037
		مدرس	340	239.57		
		مشرف	78	253.23		

تشير النتائج المبينة في الجدول (13) حول دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمجالات معايير الاعتماد المدرسي تبعًا لمتغير الوظيفة في المدرسة (مدير- مدرس - مشرف) إلى ما يلي:

- أن قيمة مربع كاي (Chi-Square) **غير دالة إحصائيًا** عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للمجالات التالية: المجال الأول، **المجال الثاني، والمجال الثالث**، والمجال الخامس، والمجال السادس، إذ بلغت قيمة مربع كاي لها: (2.309 ، 4.611، 5.326، 1.577، 2.307،) على التوالي، وهذا يعني عدم وجود فروق معنوية في استجابات أفراد عينة البحث، أي أن أفراد عينة البحث العاملين في المدرسة بوظيفة مدير، وبوظيفة مدرس، وبوظيفة مشرف يتفقون جميعهم حول: درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي لمجال الإدارة والقيادة المدرسية، ومجال تنمية الموارد البشرية، ومجال عملية التعليم والتعلم، ومجال المشاركة المجتمعية، ومجال إدارة الجودة والتحسين المستمر.

- أن قيمة مربع كاي (Chi-Square) **دالة إحصائيًا** عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) **للمجال الرابع "البيئة المدرسية"** إذ بلغت قيمة مربع كاي (17.773)، **وإجمالي مجالات الاعتماد المدرسي ككل**، إذ بلغت قيمة مربع كاي (6.605)، وللتأكد من مصادر الفروق تم استخدام اختبار مان – وتني (**MANN-WHITNEY**)، للمقارنات البعدية، وذلك **للمجال الرابع** "البيئة المدرسية"، **وللمجال الكلي** لمجالات الاعتماد المدرسي، كما في الجدول (14):

جدول (14) نتائج اختبار مان – وتني (MANN-WHITNEY) للمقارنات البعدية حسب متغير الوظيفة (ن = 497)

المجال	الوظيفة في المدرسة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
البيئة المدرسية	مدير	79	260.66	20592.00	-4.128-	.000
	مدرس	340	198.23	67398.00		
	مدير	79	87.90	6944.00	-2.469-	.014
	مشرف	78	69.99	5459.00		
	مدرس	340	205.74	69952.00	-1.328-	.184
	مشرف	78	225.88	17619.00		
المجال الكلي لمجالات الاعتماد المدرسي	مدير	79	240.71	19016.00	-2.502-	.012
	مدرس	340	202.86	68974.00		
	مدير	79	84.68	6690.00	-1.576-	.115
	مشرف	78	73.24	5713.00		
	مدرس	340	207.21	70451.00	-.810-	.418
	مشرف	78	219.49	17120.00		

تشير النتائج المبينة في الجدول (14) حول المقارنات البعدية تبعًا لمتغير الوظيفة في المدرسة (مدير– مدرس- مشرف) التي ظهرت فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إلى ما يلي:

- وجود فروق معنوية في استجابات أفراد عينة البحث بين مديري المدارس والمدرسين، **لصالح** مديري المدارس، أي أن أفراد العينة من مديري المدارس يرون أن درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في مجال البيئة المدرسية أكثر مما يراها زملاؤهم المدرسون.

- وجود فروق معنوية في استجابات أفراد عينة البحث بين مديري المدارس والمشرفين، **لصالح** مديري المدارس، أي أن أفراد العينة من مديري المدارس يرون أن درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في مجال البيئة المدرسية أكثر مما يراها زملاؤهم المشرفون.
- وجود فروق معنوية في استجابات أفراد عينة البحث بين مديري المدارس والمدرسين، **لصالح** مديري المدارس، أي أن أفراد العينة من مديري المدارس يرون أن درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي "المجال الكلي لمجالات الاعتماد المدرسي" أكثر مما يراه زملاؤهم المدرسون، ويمكن أن يعزى ذلك إلى كون مديري المدارس أكثر حرصا على ظهور مدارسهم في أحسن صورة من المعلمين والمشرفين؛ باعتبارهم يمثلون المدارس، أما المعلمون والمشرفون فيبدو أنهم أكثر مصداقية في التقييم من المديرين الذين يحاولون إظهار مدارسهم بصورة أفضل، وهذا هو الراجح.

التوصيات: **من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث المدارس الأهلية والحكومية بالآتي:**

- ضرورة إقامة أنشطة اجتماعية للعاملين.
- وضع آلية وإجراءات لترقية وتحفيز الموظفين.
- تنفيذ برامج خاصة تنمي الموهوبين والمبدعين.
- تطبيق برامج خاصة بالمتفوقين.
- استخدام برامج خاصة تدرب الطلبة على مهارات الحياة.
- إعداد وتنفيذ برامج خاصة بالإرشاد التربوي والنفسي والمهني.

- ضرورة استخدام برامج خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة.
- إقامة أنشطة مدرسية تخدم عملية التعليم والتعلم.
- توفير مرافق خدمية وترفيهية مناسبة (كافتيريا، مصلى، ملاعب، ألعاب).
- توفير مكتبة متنوعة عادية وإلكترونية.
- توفير غرفة خاصة بمصادر التعلم مجهزة بأجهزة عرض ووسائل تعليمية.
- توفير شبكة إنترنت مفعلة في المدرسة.
- وضع تعليمات وإرشادات للأمن والسلامة، وتوزيعها في الأماكن المخصصة.
- توفير وسائل الأمن والسلامة مثل: طفاية حريق، وسلالم إنقاذ، وصيدلية، وإسعافات أولية .
- تقديم خدمات إلكترونية للمجتمع.
- توفير موقع إلكتروني يقدم خدمات للأسرة والطالب والعاملين.
- استخدام نتائج قياس الرضا في تطوير الأداء.
- إجراء قياس لرضا أولياء الأمور عن مستوى الأداء.
- وضع خطة تفعّل المشاركة المجتمعية مع المدرسة.
- توفير وتفعيل مجلس للآباء، ومجلس للأمهات.
- مشاركة مجلس الآباء في العملية التعليمية والتربوية.
- وضع فريق أو مختص لإدارة الجودة والاعتماد.

المقترحات: استكمالا لمسيرة البحث العلمي نقترح إجراء بحوث ودراسات في هذا المجال، متضمنة:

- معوقات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية.
- معوقات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الحكومية.
- متطلبات تحقيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية.

المراجع باللغة العربية:

1. الأشول، عبدالرزاق، وإسماعيل، عبدالله (2013)، **مشروع الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي**، المراجعة السنوية المشتركة الثامنة لتنفيذ الاستراتيجيات الوطنية لتطوير التعليم العام (الملتقى التربوي) 27- 28 مايو2013م، وزارة التربية والتعليم، صنعاء، اليمن.
2. تقرير إسهام التعليم الأهلي (2008)، **تقرير حول استيعاب الطلاب وتشغيل الأيادي العاملة** للعام الدراسي 2008/2007، وزارة التربية والتعليم، قطاع التعليم، أدارة التعليم الأهلي، صنعاء: اليمن.
3. آل رفعة، مسفر(2015)، تصور مقترح لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي بالمدارس السعودية في ضوء التوجهات العالمية **(بحث منشور)** مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، السعودية، العدد الثاني(2015)، ص 119- 156.
4. الحكمي، علي (2010)، التطوير في المدارس الأهلية المنافسة من أجل البقاء، **موقع الدكتورة سلوى عزازي للأبحاث والدراسات العدد 47**(http://kenanaonline.com/azazystudy)
5. الحكيمي، عبداللطيف(2014) **استشارة إعداد نظام الاعتماد المدرسي وزارة التربية والتعليم** (تقرير المرحلة الأولى) وحدة إدارة مشروع تطوير التعليم، صنعاء: اليمن.
6. الزهراني، علي (2007)، إدارة مدارس التعليم الأهلي للبنين بالطائف- الواقع والمأمول **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

7. الصفار، نمشة (2013)، **تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم**، بحث محكم، اللقاء السنوي السادس عشر (الاعتماد المدرسي)، للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية 3 – 6 فبراير 2013، صـ 215-255.

8. الطريري، عبدالرحمن (2013)، **الاعتماد المدرسي نماذج وتجارب عالمية ونموذج مقترح للاعتماد المدرسي في المملكة** (الاعتماد المدرسي)، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 4- 6 فبراير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

9. عاشور، نيللي (2011)، **متطلبات تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المدرسي على التعليم الثانوي العام بمصر**، جامعة المنصورة، كلية التربية، دمياط، مصر.

10. عبده، عبدالكريم أحمد محمد (2013)، **متطلبات تأهيل مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الاعتماد المدرسي**، ورقة عمل، اللقاء السنوي السادس عشر (الاعتماد المدرسي) للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، 4 – 6 فبراير 2013، صـ471-502.

11. العزاني، منير (2011)، تطوير التعليم الأهلي قبل الجامعي في الجمهورية اليمنية في ضوء معايير الجودة الشاملة (**رسالة دكتوراه غير منشورة**)، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، مصر.

12. غبور، ماهر (2015)، أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، (**أطروحة دكتوراة غير منشورة**)، جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق، سوريا.

13. مجمع اللغة العربية (2004)، (**المعجم الوسيط**)، (ط1) مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.

14. المدني، عائشة والعمري، مريم (2013)، **ثقافة الاعتماد الرئيسي بالمملكة العربية السعودية**، (الاعتماد المدرسي)، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 4- 6 فبراير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

15. المطري، سميرة (2018)، أنموذج مقترح لتهيئة مدارس التعليم العام في اليمن للاعتماد المدرسي، (**أطروحة دكتوراه**)، جامعة صنعاء، كلية التربية، صنعاء، اليمن.

16. النجار، عبدالوهاب (2013) **الاعتماد المدرسي في التعليم العام- فلسفته وأهدافه وأهميته وأنواعه ومعاييره** (الاعتماد المدرسي)، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 4- 6 فبراير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

17. الهروجي، فايز (2017) الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بالجمهورية اليمنية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، (**رسالة ماجستير غير منشورة**) جامعة ذمار، كلية التربية، ذمار، اليمن.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1-Díez. Fernando. Iraurgi. Ioseba, Villa. Aurelio (2018) **Quality management in schools: Analysis of mediating factors**. International Education Studies; Vol. 7, No. 5; 2014.

2-Haryati,Sri(2014).**An Evaluative Review of School Accreditation Implementation Program in Indonesian Contexts**. International Education Studies; Vol. 7, No. 5; 2014, Published by Canadian Center of Science and Education, www.ccsenet.org/ies.

3- Masino. Serena , Zarazua.N. Miguel (2015) What works to improve the quality of student learning in developing countries?, University of Oxford, United Kingdom, **International Journal of Educational Development** 48 (2016)

4- **Accreditation Criteria Policies, Procedures, and Standards Accrediting Council for Independent Colleges and Schools**, Suite 980750 First Street, Washington, DC 20002-4223,(2010)www.acics.org

5- **Quality in School Education for Quality Council of India**(2010) Institute for Studies in Industrial Development 4, Institutional Area, Vasant Kunj, New Delhi,India.

6- ILMU, DINAMIKA(2016) **The Application of Fishbone Diagram Analisis to Improve School Quality**, Satya Wacana Christian University, Salatiga, Vol. 16 No. 1, 2016.