



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

إدارة التميّز المستدام مدخل لإرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدوليّة بالمملكة العربيّة السعوديّة "دراسة تحليلية"

إعداد الباحث /
رياض شحادة محمد قعقور

إشراف

الأستاذ الدكتور

أحمد نجم الدين عيداروس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية-جامعة الزقازيق

1446هـ - 2025م

ملخص الدراسة:

يهدف البحث إلى تناول قضية جوهرية في مجال الإدارة التربوية، تتمثل في إرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية، في ضوء الاستفادة من مدخل إدارة التميز المستدام وذلك كاستجابة حتمية للتطورات التكنولوجية المتسارعة وضرورة مواكبة معايير الجودة العالمية، وقد اعتمد البحث على منهجية تحليلية، مستنداً إلى إطار نظري يستعرض المفاهيم الأساسية لإدارة التميز المستدام و ثقافة ضمان الجودة والاعتماد، فضلاً عن استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، يتناول البحث الوضع الحالي ثقافة ضمان الجودة والاعتماد بالمدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد نقاط الضعف والقصور بها، وانتهت الدراسة بتقديم النتائج والتوصيات الرامية إلى تطوير هذه الثقافة من خلال مدخل إدارة التميز المستدام، ويتضمن ذلك مقترحات منها: تعميم ثقافة التميز المستدام في المدارس الدولية، تعزيز دور القيادة في تحقيق التميز المستدام، تفعيل التقييم الذاتي والتحسين المستمر، دمج التكنولوجيا والابتكار في العمليات التعليمية، تعزيز الشراكة المجتمعية، تبني معايير دولية لضمان الجودة والاعتماد.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز المستدام - ثقافة ضمان الجودة والاعتماد - المدارس الدولية

Sustainable Excellence Management is an Approach to Establishing a Culture of Quality Assurance and Accreditation in International Schools in the Kingdom of Saudi Arabia:"An Analytical Study"

Abstract:

The research aims to address a crucial issue in the field of educational administration, namely the development of work teams in Al-Azhar secondary institutes in Sharqia Governorate, focusing on employing the virtual training approach as an inevitable response to rapid technological developments and the need to keep pace with global quality standards in the field of training and development. The research adopted an analytical methodology based on a theoretical framework that reviews the basic concepts of work teams and virtual training, as well as reviewing relevant previous studies. Moreover, the research addresses the current status of work teams in Al-Azhar secondary institutes, identifying weaknesses and shortcomings in work teams in secondary institutes. The study culminated in presenting results and recommendations aimed at developing these teams this research aims to address a fundamental issue in the field of educational administration, namely the establishment of a culture of quality assurance and accreditation in international schools in the Kingdom of Saudi Arabia. This is achieved by leveraging the sustainable excellence management approach, as an imperative response to rapid technological advancements and the need to keep pace with global quality standards.

The research adopted an analytical methodology, based on a theoretical framework that reviews the core concepts of sustainable excellence management and the culture of quality assurance and accreditation, in addition to reviewing relevant previous studies. The research examines the current status of the quality assurance and accreditation culture in international schools in the Kingdom of Saudi Arabia, identifying its weaknesses and shortcomings. The study concludes by presenting findings and recommendations aimed at developing this culture through the sustainable excellence management approach. These include proposals such as: disseminating the culture of sustainable excellence in international schools; enhancing the role of leadership in achieving sustainable excellence; activating self-assessment and continuous improvement; integrating technology and innovation into educational processes; strengthening community partnerships; and adopting international standards for quality assurance and accreditation.

Keywords: Sustainable Excellence Management - Culture of Quality Assurance and Accreditation - International Schools

مقدمة البحث:

إنَّ التَّعليم هو الأساس الذي تُبنى عليه حياة الدول والمجتمعات المستنيرة باعتباره المحرك الرئيسي للتنمية المستدامة، وهو مطلب وطني وشكل من أشكال الاستثمار في الموارد البشرية، وهو من أهم أساسيات علاج الكثير من القضايا التي تعاني منها الشعوب وتحقيق التقدم المستدام، لذلك يشهد التعليم عالمياً ومحلياً العديد من المحاولات المهمة لتحديثه وتطويره؛ ليصبح أكثر قدرةً على مسايرة التغيرات والتطورات المتسارعة ويحقق الأهداف التي من أجلها وُضع.

وبناءً على هذا فقد عملت العديد من دول العالم على مراجعة سياساتها التعليمية وإدخال الكثير من التطورات والتحديثات على الأنظمة التعليمية بغرض مواكبة التطورات الحادثة على مستوى العالم؛ تَمثل ذلك في العمل على الاستثمار البشري والاهتمام بقضايا التميز والجودة والاعتماد.⁽ⁱ⁾

والفكرة الأساسية التي تقوم عليها عملية الاعتماد هي ضمان الجودة من خلال القيام بالتأكد من أن المؤسسات التعليمية تقوم بتوفير الحد الأدنى من الشروط والمواصفات والتي تقع في قمتها الأهداف وتحقيقها، وبمعنى آخر فإن فلسفة الاعتماد تنطلق من فلسفة الجودة التي تهدف إلى منح المجتمع معرفة بمدى تحقق أهدافه من خلال النظام التعليمي، ويضفي مصداقية لهذا النظام.⁽ⁱⁱ⁾

ونظراً لتعاظم أهمية الجودة والاعتماد وعلى الأخص في مجال التعليم، فقد بُدلت العديد من الجهود على المستويين الدولي والإقليمي في هذا المجال، فعلى المستوى الدولي نظمت اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) مؤتمراً عالمياً حول التعليم بباريس عام (1998)، وتمَّ التركيز في هذا المؤتمر على تأكيد العمل من أجل الوصول إلى الاعتماد وضمان الجودة بمؤسسات التعليم، أما على المستوى الإقليمي فقد نظمت اليونسكو ببירות المؤتمر العربي حول التعليم والذي أكد ضمن مقرراته على أهمية الاعتماد وضمان الجودة للرقى بمستوى مؤسسات التعليم.⁽ⁱⁱⁱ⁾

كما أن أهداف الاعتماد وضمان الجودة في التعليم تتضمن: ضبط الجودة لكل عناصر منظومة التعليم ومن ثم تحقيق التميز، منح الثقة للمؤسسة التعليمية، تأمين النمو المهني والأكاديمي للعاملين في المؤسسة التعليمية، إعطاء المجتمع التعليمي والمستفيدين بصفة عامه والمنظمات المختلفة فكرة بأن أهداف المؤسسة محددة بوضوح.^(iv)

لذا أصبح السعي إلى تحقيق التميز المستدام من أكثر الموضوعات حداثة، وأصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من المعنيين وأصحاب المصلحة بذل الجهود لتحقيق النجاح والتقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، كما أن تحقيق التميز المستدام له تأثير إيجابي على مستوى أداء المؤسسات.^(v)

ولا يتوقف أثر التميز المستدام عند هذا الحد بل أشارت ريم الشمري وآخرون إلى أهمية استدامة التميز وإلى دورها في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمات وبالتالي

تحدد المسار المناسب نحو التميّز، وكذلك تسهيل عملية نقل الافكار الفعّالة داخل المنظّمة وخارجها.^(vi)

كما أنّ أهمية التميّز المستدام تكون من خلال إضافة قيمة إلى المنظّمة سواء فوائد ملموسة أو غير ملموسة، كما أنه يعمل علي توفير بيئة عمل جيدة لتحسين الإنتاجية، ويزيد من رضا ورفاهية الموظفين كما أنّه ينميّ ويحسن ثقة الموظف، ويبني شعور أمن للموظفين، ويحسن عمليّة تأدية المهام أو الخدمة ويحسن رضا المستفيدين.^(vii)

وتشهد المملكة العربيّة السعوديّة اليوم كغيرها من المجتمعات الكثير من التغيّرات السريعة والتطورات المتلاحقة في شتّى مجالات الحياة من بينها الإقبال المتزايد لأعداد الطلاب الملتحقين بالمدارس المطبقة للتعليم الدولي، نتيجة زيادة الطلب المجتمعي على هذا النوع من التعليم، ولذلك تسعى جاهدة إلى تحقيق أعلى مستوى من الجودة والاعتماد والتميّز، الأمر الذي يتطلب الانتقال إلى مستويات عالية من التميّز والتفوّق.^(viii)

كما تؤكّد دراسة عوض الله وعيدروس وميخائيل أنّ تميّز ونجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على كفاءة أداء إدارتها، وأنّ وجود قيادة مستدامة تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية وتجويد الأداء المدرسي.^(ix)

وتأسيساً على ما تمّ طرحه نجد ضرورة إدارة التميّز المستدام في المنظومة التعليمية وخاصة المدارس الدوليّة وذلك في ضوء بدائل استراتيجيّة مقترحة، ومن هنا جاءت فكرة بناء بدائل استراتيجيّة مقترحة لإدارة التميّز المستدام وإرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدوليّة بالمملكة العربيّة السعوديّة.

مشكلة البحث:

إنّ خبرة الباحث في قيادة إحدى المدارس العالميّة المطبّقة للبرامج الدوليّة، وبصفته عضو مقيم خارجي ضمن فريق الاعتماد وضمان الجودة لدى مؤسسة (Cognia) في السعوديّة والتي تشرف على تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة في الشرق الأوسط، ساعدته على الإحساس بمشكلة الدراسة، حيث لاحظ الباحث أنّ غالبية المدارس تعاني الكثير من المعوّقات التي تحوّل بينها وبين إدارة التميّز المستدام وإرساء ثقافة الجودة والاعتماد فيها، مثل عدم دعم إدارة المدارس لثقافة التميّز وضمان الجودة، ضعف إدارة المدارس من منطق العمليّات، ضعف الشراكات المجتمعيّة المستدامة، تدني الدافعيّة لدى أعضاء لجنة الجودة والتميّز المدرسيّة، الاهتمام بالمفهوم السطحي للجودة والاعتماد، عدم وجود نظام لتقييم أداء المدارس وفق النتائج، وغيرها من المعوّقات. وهذه المعوّقات تلنقي مع ما توصّلت إليه بعض البحوث والدراسات في ميدان إدارة التميّز المدرسيّة، وفي ميدان ضمان الجودة والاعتماد في المملكة العربيّة السعوديّة، فقد كشفت هذه الدراسات عن العديد من التحدّيات والمعوّقات المتعددة في الجوانب الإداريّة، التنظيميّة، المجتمعيّة، والبيئيّة والتي أدت إلى تدني مستوى إدارة التميّز المستدام وإرساء ثقافة الجودة والاعتماد ومنها:

✓ كشفت دراسة الجارودي أنّ أفراد العيّنة موافقون بشدة على العوامل التي تحول دون تطبيق إدارة التميّز في مدارس التعليم العام بالرياض ومن أبرزها: تشغل إدارة المدرسة بأعمال روتينية يومية، نقص الحوافز المعنوية الداعمة لتحقيق الأداء المتميّز، قلة الموارد البشرية المدربة لتطبيق معايير التميّز.^(x)

✓ توصلت دراسة زويد التي أجراها على المدارس الثانوية بمنطقة تبوك أقرت بوجود المعوّقات التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية التي تحول دون الوصول للإبداع الإداري الذي يحقق التميّز.^(xi)

✓ كما أجرى الحربي دراسة على مدارس التعليم الثانوي بالمدينة المنورة خلصت إلى أنّ تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس كانت بين الضعيفة والمتوسطة، بمعنى أنّ معايير ضمان الجودة بشكلها الحالي لا تطبق بفاعلية في مدارس التعليم الثانوي، وأرجع ذلك إلى الصعوبات والمعوّقات التنفيذ.^(xii)

بالإضافة لما توصلت إليه هذه الدراسات من الكشف عن المعوّقات وما أوصت به، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية للتأكد من وجود مثل هذه المعوّقات والكشف عن معوّقات أخرى تواجه إدارة التميّز وإرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد، وقد تضمنت الاستبانة معوّقات تنظيمية وإدارية، معوّقات تتعلق بالمناخ والبيئة المدرسية، معوّقات تتعلق بالمقررات الدراسية، معوّقات تتعلق بالهيئة التدريسية، معوّقات تتعلق بالمستفيدين والمشاركة المجتمعية، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس على عيّنة من المدارس المطبقة للتعليم الدولي في المملكة العربية السعودية بلغت (39) مدرسة دولية وبمراحل دراسية مختلفة، مورّعة على (4) إدارات تعليمية هي: الإدارة العامة للتعليم بالأحساء، الإدارة العامة للتعليم في المنطقة الشرقية، الإدارة العامة للتعليم في الرياض، الإدارة العامة للتعليم في منطقة جدة. وأظهرت النتائج أنّ غالبية المدارس تعاني من معوّقات تؤثر على إبداعيتها في إدارة التميّز وإرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد. فبالنسبة لعينة الدراسة كان متوسط المعوّقات المتعلقة بالمقررات الدراسية (2,7 من 3,00)، ومتوسط المعوّقات المتعلقة بالمستفيدين والمشاركة المجتمعية (2,62 من 3,00)، ومتوسط المعوّقات المتعلقة بالهيئة التدريسية (البشرية) (2,61 من 3,00)، وجاءت متوسط المعوّقات التنظيمية والإدارية بمتوسط (2,43 من 3,00) وجميعها عالية المستوى، في حين جاء متوسط المعوّقات المتعلقة بالمناخ والبيئة المدرسية (2,09 من 3,00) وهي متوسطة المستوى. وتأسيساً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن إرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التميّز المستدام؟
ويتفرّع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الإطار النظري والمفاهيمي للتميّز المستدام من منظور الفكر التربوي المعاصر؟

2. ما الإطار النظري والمفاهيمي لضمان الجودة والاعتماد من منظور الفكر التربوي المعاصر؟
3. ما واقع إدارة التميّز المستدام وضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدوليّة بالمملكة العربيّة السعوديّة من وجهة نظر المديرين فيها؟
4. ما أهم النتائج والتوصيات لإرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدوليّة بالمملكة العربيّة السعوديّة في ضوء مدخل إدارة التميّز المستدام؟

أهداف البحث:

- يمكن بلورة أهداف البحث في النقاط التالية:
1. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للتميّز المستدام من منظور الفكر التربوي المعاصر.
 2. توضيح الإطار النظري والمفاهيمي لضمان الجودة والاعتماد من منظور الفكر التربوي المعاصر.
 3. الكشف عن واقع إدارة التميّز المستدام وضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدوليّة بالمملكة العربيّة السعوديّة من وجهة نظر المديرين فيها.
 4. التوصل إلى أهم النتائج والتوصيات لإرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدوليّة بالمملكة العربيّة السعوديّة في ضوء مدخل إدارة التميّز المستدام.

أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها؛ حيث يأمل الباحث أن تفيد نتائجها على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تتوافق الدراسة مع رؤية وتوجهات المملكة (رؤية 2030) من حيث الاهتمام بالتميّز المستدام وترسيخ ثقافة ضمان الجودة والاعتماد؛ والتي حثت عليها جميع برامجها ومبادراتها؛ بما يعزز من أهميتها كتوجه رسمي.
- تتناول متغير جديد هو إدارة التميّز المستدام لم يتم دراسته سابقاً. على حد علم الباحث. وتم ربطه بمتغير ضمان الجودة والاعتماد.
- ما تقدّمه الدراسة من إطار نظري عن إدارة التميّز المستدام وضمان الجودة والاعتماد

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يأمل الباحث أن تفيد الدراسة الباحثين وأن تمكّن أصحاب القرار في التعليم من الوقوف على الواقع الفعلي لإدارة التميّز المستدام وإرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدوليّة وذلك بما يمكن أن تقدّمه من توصيات ومقترحات واستراتيجيات جديدة بديلة لإدارة التميّز المستدام وعلاقتها بإرساء ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدوليّة بالمملكة العربيّة السعوديّة.

منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه ويجيب عن تساؤلاته اعتمد على المنهج الوصفي وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، لأنّ آليات وخطوات المنهج الوصفي تلائم طبيعة الدراسة الحالية من حيث الوصف والتحليل والتفسير

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** سوف يقتصر البحث الحالي على إدارة التميّز المستدام كمتغير مستقل، وثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية كمتغير تابع.
- **الحدود البشرية:** سوف تقتصر الدراسة على مديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** سوف تقتصر الدراسة على المدارس الدولية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** ستطبق الدراسة على العام الدراسي 2024م.

مصطلحات البحث:

أولاً: إدارة التميّز المستدام (Sustainability Excellence Management)

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تبين عدم وجود تعريف صريح ومباشر لإدارة التميّز المستدام – على حد علم الباحث- ولكن يمكن تعريفه إجرائياً من خلال تعريف مصطلح إدارة التميّز، ومن خلال مفهوم التميّز المستدام الذي سبق ذكره، ومن خلال متطلبات تحقيقه، ومن خلال أبعاده التي تعتبر إطاراً شاملاً لتحقيقه.

وهناك الكثير من التعريفات التي تناولت إدارة التميّز، ولكن تتفق جميعها على أنّها "القدرة على توفير تنسيق عناصر المؤسسة في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة" (xiii).

وعليه يمكن تعريف إدارة التميّز إجرائياً بأنّها المنهجية الإدارية والجهود المخططة والتطبيق المستمر للإجراءات التي تعزز نجاح المؤسسة في الوصول لأهدافها وتحقيق النتائج والميزة التنافسية المرغوبة، وذلك من خلال تفاعل جميع المكونات التي توازن بين اهتمامات المستفيدين ونجاح المؤسسة.

أما بالنسبة إلى التميّز المستدام يعرّف بأنه: قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق سمات جوهرية غير موجودة في المؤسسات المناظرة لها، بحيث يكون لهذه السمات مردود إيجابي فعّال على مخرجات المؤسسة وعلى سمعتها مما يزيد من إقبال المستفيدين على التسجيل والالتحاق بها، وبالتالي تصبح هذه المؤسسة قادرة على الاحتفاظ بهذه السمات واستدامتها في المستقبل. (xiv)

ويمكن تعريف التميّز المستدام المدرسي إجرائياً بأنّه: عملية تسعى المدرسة من خلاله لحشد جميع إمكانيّاتها البشريّة والبيئيّة والمجتمعيّة والماليّة دون إهدارها أو استنزافها لخلق المعرفة ونشرها بكفاءة عالية والتي تعزز تقدم منسوبيها نحو مستقبل مستدام وتحقق توقعات أصحاب المصلحة من الناحية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، بحيث يصبح التميّز جزء لا يتجزأ من ثقافة المدرسة ونمط من أنماط العمل المستدام، فهو اندماج بين مفهوم التميّز مغلفاً مفاهيم الاستدامة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف إدارة التميّز المدرسي المستدام إجرائياً على أنّه: قدرة إدارة المدرسة على توفير وتنسيق وإدارة إمكانيّات المدرسة ومواردها وقدراتها البشريّة والبيئيّة والمجتمعيّة والماليّة، بما تتضمنه من جودة التدريس وثقافة البحث، وتسخير الإبداع والابتكار وتشغيلها وممارستها بشكل متكامل ومترابط ومخطط من أجل الوصول إلى النتائج المتميّزة التي تحقق رغبات رؤية أصحاب المدرسة والمستفيدين على المدى الطويل والتي من شأنها أن تميّزها عن غيرها من المنافسين. ويمكن القول بأنّ إدارة التميّز المستدام يؤخذ مفهومه من التميز المستدام ويؤلفها بمفاهيم الإدارة.

ثانياً: ضمان الجودة (Quality assurance)

ضمان الجودة هي كل السياسات والعمليات الموجهة نحو توفير كل ما يساعد على تحقيق الجودة والمحافظة عليها والارتقاء بها^(xv). كما تعرّف بأنها مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو فحص المؤسسة الأكاديمية لقياس مدى الالتزام بالمعايير المسطرة والتأكد من قدرة المؤسسة على التحسين المستمر بناء على نتائج تقييمها الذاتي لأدائها بهدف توفير الثقة لدى المستفيدين بجودة ما تقدمه لهم من خدمات.^(xvi)

الاعتماد (Accreditation)

عرّف جاد أبو الرب الاعتماد بأنّه عملية مستمرة للتعرف على مدى تحقق المعايير والمؤشرات وتحديد جوانب القوة والضعف، والعمل على تحسين مختلف مجالات أداء المؤسسة التعليميّة، ويتم ذلك من خلال الشواهد والأدلة التي يتم الحصول عليها باستخدام أدوات التقييم المتنوّعة، والمعلومات المتوافرة وقواعد البيانات، وارتقاء المؤسسة^(xvii). كما يُعرّف بأنّه الطريقة التي من خلالها يمكن للمؤسسة توصيل رسالتها ورؤيتها بالالتزام بقواعد الجودة، مما يساهم في تسويق برامجها وخدماتها ويمنحها الاعتراف المطلوب^(xviii).

ويمكن تعريف الاعتماد المدرسي إجرائياً بأنّه: شهادة اعتراف من قبل مؤسسة أو هيئة محلية أو خارجيّة بأنّ المدرسة قادرة على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وتمارس التحسين المستمر بشكل مُستدام وأنه تتوافر في هذه المدرسة المعايير والمواصفات المحدّدة مسبقاً من قبل الهيئة أو المؤسسة المانحة لهذه الشهادة، ويعتبر الاعتماد أحد آليات ضمان الجودة.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة لمحوري البحث من القديم إلى الأحدث

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتدريب الافتراضي

1. دراسة بعنوان " دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن " (xix)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الحكمة في تحقيق التميز المستدام بجامعة حفر الباطن، واستخدمت المنهج الوصفي مستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة بلغت (١٤٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد كشفت الدراسة عن واقع متقارب لممارسات إدارة الحكمة بالجامعة، والتميز المستدام، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الحكمة في تحقيق التميز المستدام بالجامعة. وأوصت بضرورة تبني القيادات الجامعية لممارسات إدارة الحكمة، وتطوير هذه الممارسات بما يحقق أهداف الجامعة، وأهمها التميز المستدام.

2. دراسة بعنوان " ضرورات التميز الجامعي المستدام: إطار مفاهيمي " (xx)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن بنية الجامعة العصرية بمعايير التميز المستدامة، وقد اعتمد الباحث على منهج النظرية المدجّرة Grounded Theory ومراجعتة للأدبيات لتطوير الإطار المفاهيمي للتميز الجامعي المستدام. وتوصلت الدراسة إلى تقديم منهجية للتقييم الذاتي يمكن للجامعات توظيفها لمقارنة أدائها، مما يتيح تحديد ثغرات الأداء ويساعد في صياغة استراتيجية أكثر استهدافاً، كما تساعد الدراسة صانعي القرار في تكوين رؤية أكثر تماسكاً للتميز المستدام في السياقات المؤسسية والأوسع نطاقاً.

3. دراسة بعنوان " استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية " (xxi)

تناولت الدراسة رؤية إجرائية حول كيفية استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة من خلال تبني عدد من المداخل التي تم استخلاصها من التجارب الدولية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التاريخي، حيث كانت أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة باستدامة ثقافة التميز والتي تتشابه مع حالة المنظمات المصرية، وقد خلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة تبني عدد من المحاور من أجل بناء واستدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية: تبني نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية، وتطبيق مفهوم الإدارة المرتكزة على النتائج، ودعم مفهوم المنظمة المتعلمة، وتعميم إدارة الأداء بديلاً عن تقييم الأداء، وتفعيل ميثاق المواطن، ونشر مفهوم مدونة السلوك الوظيفي.

4. دراسة بعنوان " دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي " (xxii)

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء نظرة على دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بجامعة الأزهر بغزة، نموذجاً، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التاريخي، وكانت أداة الدراسة مراجعة الأدبيات النظرية السابقة، واعتماد تجربة كلية الهندسة

وتكنولوجيا المعلومات بجامعة الأزهر بغزة كنموذج لتجربتها الفريدة في مجال التميّز في التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميّز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بثقافة ضمان الجودة والاعتماد

1. دراسة بعنوان " واقع تحقق معايير ضمان الجودة لبرامج الدراسات العليا بقسم التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي" (xxiii)

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تحقق معايير ضمان الجودة لبرامج الدراسات العليا بقسم التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في برامج الدراسات العليا بقسم التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، وكذلك طلاب الدراسات العليا في مرحلتي الدكتوراه والماجستير للعام الجامعي 1441/1442، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أبرزها: أنّ واقع تحقق معايير إدارة البرنامج وضمان جودته في برامج الدراسات العليا بقسم التربية بالجامعة الإسلامية في ضوء معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي حصلت على درجة عالية، وأنّ واقع تحقق معايير التعليم والتعلم في برامج الدراسات العليا بقسم التربية بالجامعة الإسلامية في ضوء معايير المركز الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب حصلت على درجة عالية.

2. دراسة بعنوان " ضبط وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية (المعايير والنماذج والأساليب) في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030" (xxiv)

هدفت الدراسة إلى دراسة معايير ونماذج وأساليب ضبط الجودة في المؤسسات التعليمية، وكيفية ضبطها ومجالات التطبيق في المؤسسات التعليمية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي لتحقيق الغرض من الدراسة، وكانت أداة الدراسة هي مراجعة أدبيات الدراسات والأبحاث السابقة في ضمان الجودة وضبطها في المؤسسات التعليمية. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- ضرورة إجراء التقويم الذاتي والتقويم الخارجي وإجراء عمليات التحسين المستمر.
- متابعة ورصد رضا المستفيدين.
- بناء دليل لرصد الممارسات المتميزة التي تتضمن الجودة والكفاءة في ضوء معايير ونماذج الجودة.

3. دراسة بعنوان " ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية" (xxv)

يهدف البحث إلى تعرّف الإطار المفاهيمي لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات المصرية وذلك في ضوء عرض نشأة الجودة ومفهومها، ومفهوم ضمان الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، وتوصل البحث للكشف عن العلاقة بين تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء المعايير المحددة محل البحث، وقد استند البحث على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث.

4. دراسة بعنوان " أثر تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد في تطوير أداء الجامعات السعودية" (xxvi)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد في تطوير أداء الجامعات السعودية - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (626) من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية؛ من مختلف المناطق الإدارية؛ كشفت نتائج الدراسة عن الآتي: حصول عموم الأداء على متوسط كلي (3,44) من (5) بدرجة تطبيق (كبيرة) وعلى مستوى المحاور الرئيسة، حصل عموم تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد على متوسط (3,50) كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة؛ دالة إحصائياً بين (تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد) و(أداء الجامعات السعودية) حيث بلغت درجة الارتباط (0,87) وجاءت قيمة معامل التحديد (0,76)، وتشير إلى درجة ارتباط (كبيرة).

التعليق على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتصل بالدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض جوانبها:

- منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي، وتعدد المسارات في بعضها.
- مجال البحث الخاص بمتغير ضمان الجودة والاعتماد.
- أداة الدراسة وهي الاستبانة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها سوف تتناول متغير جديد هو إدارة التميز المستدام لم يتم دراسته سابقاً. على حد علم الباحث- وتم ربطه بمتغير ضمان الجودة والاعتماد وهذا يؤكد أيضاً على أهمية الدراسة.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها سوف تتناول متغير ضمان الجودة والاعتماد على المدارس الأهلية المطبقة للبرامج الدولية، في حين أن غالبية الدراسات السابقة وخاصة بالمملكة العربية السعودية تناولتها على صعيد مؤسسات التعليم العالي.

- سوف يتم الاعتماد على أداة أخرى بالإضافة للاستبانة وهي المقابلات الشخصية مع رؤساء لجان الجودة والتميز في المدارس الدولية.
- **أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:**
- أن معظمها أكد على أهمية التميز المستدام وتأسيس ثقافة ضمن الجودة والاعتماد، وأهمية الإدارة والقيادة في التميز كما أن تنوع الطرق والأدوات البحثية ساعد الباحث في بناء فقرات الاستبانة وأبعادها.
- ساعدت البحوث والدراسات السابقة في الإلمام بالمقاربة النظرية حول متغيري الدراسة.
- افتتار المحتوى بشكل عام والعربي بشكل خاص إلى دراسات عن إدارة التميز المستدام في مؤسسات التعليم وخاصة مؤسسات التعليم العام والأهلي وهذا يؤكد على أهمية الدراسة.

خطوات البحث:

- يتم الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:
- المحور الأول:** يتناول التأصيل النظري لإدارة التميز المستدام من حيث مفهوم التميز المستدام، تطوّر التميز المستدام، أهمية التميز المستدام، مزايا التميز المستدام، أبعاد التميز المستدام، إدارة التميز المستدام.
 - المحور الثاني:** يتناول التأصيل النظري لضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدولية، من حيث مفهوم الاعتماد المدرسي، أهميته، مفهوم ضمان الجودة، وتطوره، أهميته.
 - المحور الثالث:** الوضع الراهن لإدارة التميز المستدام وضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية، والجهود المبذولة من قبل المملكة على صعيد التميز المستدام وضمان الجودة والاعتماد.
 - المحور الرابع:** يتناول نتائج الدراسة التحليلية ومقترحاتها.
- الإطار النظري:

المحور الأول: إدارة التميز المستدام في المدارس الدولية: إطاراً مفاهيمياً:

- وتعنى إدارة التميز المستدام تلك القدرة على توظيف القدرات والإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية بشكل دائم، من أجل المساهمة في الارتقاء بمستوى الأداء المتوقع، وبما لا يتجاوز الحد الأدنى من الوقت والجهد والتكلفة^(xxvii).
- كما تعنى أيضاً صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات والإجراءات المتعلقة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية على المستويين التنظيمي والمجتمعي^(xxviii).
- وتعرف بأنها التمكن من توفير الممارسات المتعلقة بعناصر المؤسسة، وتنسيق ترابطها وتكاملها، من أجل تحقيق المعدلات الفعالة العالية في الأداء الإداري^(xxix).

و ينظر لإدارة التميز المستدام على أنها التخطيط للجهود وتنظيمها ، وتنسيقها ، وتشغيلها من خلال العمليات الإدارية ، لتحقيق الجودة العالية ، والتميز المستدام ، بما يحقق رضا المستفيدين والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة^(xxx) .
حيث تعرف بأنها الاحتراف في إدارة أنشطة المؤسسة والتي تمكن المؤسسة من الحصول على أعلى درجة من الكفاءة والفعالية^(xxxii) .
وينظر إلى إدارة التميز المستدام على أنها الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء^(xxxiii) .
وعليه يمكن تعريف إدارة التميز المستدام إجرائياً على أنه: قدرة إدارة المدرسة على توفير وتنسيق وإدارة إمكانيات المدرسة ومواردها وقدراتها البشرية والبيئية والمجتمعية والمالية المتاحة، بما تتضمنه من جودة التدريس وثقافة البحث، وتسخير الإبداع والابتكار وتشغيلها وممارستها بشكل متكامل ومترايط ومخطط من أجل الوصول إلى النتائج المتميزة والمستدامة التي تحقق رغبات رؤية أصحاب المدرسة والمستفيدين على المدى الطويل والتي من شأنها أن تميّزها عن غيرها من المنافسين. ويمكن القول بأن إدارة التميز المستدام يؤخذ مفهومه من المبادئ الأساسية لمفاهيم التميز المستدام ويغلفها بمفاهيم الإدارة.

ثانياً: أهداف إدارة التميز المستدام في المدارس الدولية :

- تسهم إدارة التميز المستدام في تلبية متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء وتحقيق جودة العمليات؛ وزيادة قدرتها التنافسية حيث تعمل على تحقيق العديد من الأهداف والمتمثلة في الآتي:
- 1/2- تفعيل عملية التحسين المستمر داخل المؤسسات ، وتوفير قدر كاف من المعلومات عن ركائز التميز ومعاييرها ، وتفعيل المحاسبية العامة لضمان تحقيق معايير الجودة المتفق عليها،^(xxxiii) .
 - 2/2- التركيز على القياس وتحديد العناصر والآليات ، والعلاقات الداخلة في الأداء وثبات الغرض، والتوجه نحو تحقيق النتائج^(xxxiv) .
 - 3/2- تحقيق التعاون بين المؤسسات ، والعمل على تشجيع المؤسسات على تبادل المعلومات بينهم ،فضلاً عن الوعي بمتطلبات الجودة ، والتحسين المستمر لأداء المؤسسة^(xxxv) .
 - 4/2- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز المستدام ومبادئها ، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي ،^(xxxvi) .
 - 5/2- دمج التكنولوجيا في التعليم ، وتوفير الفرص المناسبة للمشاركة في المؤتمرات التعليمية ، وتطوير كافة جوانب العملية الإدارية والأكاديمية^(xxxvii) .

6/2- معالجة أوجه القصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي ، بجانب تحفيز ودفع العاملين داخل المؤسسة ، وتعظيم قدرة وكفاءة العمل بما يسهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة^(xxxviii).

7/2- التركيز على تقديم خدمات تعليمية متميزة، والاستجابة السريعة لمتطلبات المتعاملين الخارجيين، مما يؤدي إلى استدامتها وتميزها عن غيرها ، وتدعيم مكانتها التنافسية^(xxxix).

8/2- تحقيق الإلتزام التنظيمي بالتنمية المستدامة من خلال تحسين الثقافة التنظيمية والموارد البشرية^(xl).

9/2- الوصول بأداء المؤسسة إلى حالة من التفرد والتميز المستدام ، مع مراعاة العاملين والمتعاملين^(xli).

10/2- تخصيص ميزانيات محددة لإجراء عمليات التطوير والتحسين اللازم لتحقيق رؤية الاستدامة والتميز للمؤسسة^(xlii).

ثالثاً: أهمية إدارة التميز المستدام في المدارس الدولية :

تمثل إدارة التميز المستدام أهم عوامل نجاح التطوير الإداري ،من خلال قدرتها على تطوير مهارات العاملين ، وتحقيق العديد من الآثار الإيجابية داخل المدارس الدولية والتي تتمثل فيما يلي :

1/3- تسهم إدارة التميز المستدام في التطوير المستمر للمؤسسة وتقييم نفسها باستمرار ، هذا إلى جانب الإنفتاح على البيئة الخارجية والتكيف معها بسرعة ، وتلبية رغبات العملاء^(xliii).

2/3- تمكين قادة المدارس من فهم المشكلات بشكل أفضل ، وتعديل الأساليب المستخدمة لتحقيق التقدم في الاتجاه الصحيح ، وتعزيز التعاون الجماعي^(xliv).

4/3- تبادى التغيرات السريعة والمستمرة ، وتجهيز أساليب إدارية لمواجهةها ، إلى جانب الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية وتقديم الخدمات ، بوضع حلول عاجلة للمشكلات والتغيرات المفاجئة^(xlv).

5/3- إدارة المعرفة والتميز ومنظمات التعلم وتكنولوجيا المعلومات ، والمهارات الإبداعية للعاملين، وإدارة رأس المال الفكرى بإعتبارهم ركائز أساسية لتحقيق التميز المستدام للمؤسسة^(xlvi).

6/3- توفير القيادة الفعالة التي تسهم في وضع الأسس والمعايير اللازمة للخطط والبرامج ، وتعزيز قدرة المؤسسة في تحقيق التميز الإداري المستدام^(xlvii).

رابعاً: أسس إدارة التميز المستدام في المدارس الدولية :

تستند إدارة التميز المستدام إلى إطار فكرى واضح يعتمد على التكامل والترابط وإلتزام منطق التفكير المنطومي وتعتمد إدارة التميز المستدام على بعضاً من الأسس والركائز والتي تتمثل في الآتى^(xlviii):

1/4- وجود رؤية مشتركة تعنى بمفهوم إدارة التميز من جانب جميع الأطراف بالمؤسسة ،لكى يعطى الجميع مزيداً من جهودهم لخدمة أهداف العملية التعليمية.

2/4- توفر بناء استراتيجى متكامل داخل المؤسسة يعبر عن توجهاتها الرئيسية ، ونظرتها للمستقبل.

3/4- المشاركة فى صنع القرار ، وإتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمساهمة فى العمل الإدارى واتخاذ القرارات التى تؤثر فى طبيعة العمل ، لضمان وضوح الرؤية وتبادل الآراء قبل اتخاذ القرارات.

4/4- الاستناد إلى المعلومات والحقائق التى تصف كل ما يجرى داخل المؤسسة وخارجها ، والتعامل الواعى مع تلك المعلومات لاستخراج المؤشرات الدالة على تقديم الأداء.

5/4- تمكين الأفراد العاملين حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية ، وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج.

خامساً: متطلبات إدارة التميز المستدام فى المدارس الدولية :

يعتمد نجاح المؤسسات فى تحقيق أهدافها على درجة قدرتها على إنجاز المسئوليات الموكلة لها على أحسن وجه ،وقدرتها على إحداث تغييراً جذرياً فى المناخ التنظيمى السائد داخل المؤسسة.

ومن أهم متطلبات إدارة التميز المستدام مايلي (xlix):

- الانطلاق من الحيز الجغرافى المحدود الذى يتسم بالضيق إلى إطار أعم يحيط بالمؤسسة ،وهو ذلك الاطار الذى يتسع للعالم بما فيه.
- التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجى إلى التفكير الاستراتيجى والإبداع والابتكار ،وتنمية القدرات التنافسية.
- التحول من الهياكل التنظيمية العمودية الجامدة إلى الهياكل الشبكية والافتراضية المرنة القائمة على المعرفة وتقنيات المعلومات.
- تعميق مفهوم النمو وتحويله إلى النمو المستدام والمتواصل لإرضاء جميع المعنيين.
- التحول من العمليات الإدارية التقليدية إلى العمليات الذكية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

سادساً: أبعاد إدارة التميز المستدام فى المدارس الدولية :

يمثل التميز المستدام مرحلة متقدمة فى العمل ، والأداء الفاعل القائم على أسس ومقومات محققة للتفوق والإبداع للمؤسسة بكافة جوانبها التنظيمية ، وتتمثل أهم أبعاد إدارة التميز المستدام فى الأتى :

البعد الأول : بناء مستقبل مستدام :

تعتمد إدارة التميز المستدام على الاهتمام والتركيز على كلاً من البيئة الداخلية والخارجية ، ودراسة الظروف المحيطة بالعمل ،وتأثير هذه الظروف على طبيعة العمل ، حيث يتطلب تحقيق التميز المستدام إعادة قراءة الماضى من منظور المستقبل والقدرة على

التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية وامتلاك إدارة التغيير ، حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع، ويشترك فيها جميع الأطراف المعنية بتحقيق التميز ، وإحداث التغيير البناء القائم على كافة الجهود⁽ⁱ⁾. وتعمل المؤسسة على بناء مستقبل مُستدام من خلال تطبيق المفاهيم الأساسية لاستدامة التميز والتي تتمثل في إدارة التميز، والابداع والابتكار، والجودة⁽ⁱⁱ⁾.

البعد الثاني: التنمية المستدامة للعاملين :

يعتمد نجاح العاملين داخل المؤسسة على مدى حصولهم على فرص للتعلم والتطور من خلال إعداد العاملين ذات الكفاءة الأساسية التنظيمية والمستقبلية، ويتوفر التدريب المستدام أثناء العمل كوسيلة فعالة للتدريب المتبادل وربط التدريب بحتياجات وأولويات المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار بالتطور الشخصي للعاملين وتعلمهم المستدام ، وتعمل المؤسسة المتميزة على تحقيق أهدافها من خلال بناء وتقييم أنظمة بيئية من الشراكات الداخلية والخارجية ، والتحالفات التعاونية المتعددة الأطراف ، وقد تشمل الشراكات الداخلية التعاون بين العمال من خلال توفير بيئة داعمة للابتكار والتواصل ، وتدريب وتحفيز العاملين ، هذا إلى جانب تنمية القادة المستقبليين ، ودعم المساواة ومراجعة الأداء التنظيمي بشكل مستدام⁽ⁱⁱⁱ⁾.

البعد الثالث: القدرة المؤسسية المستدامة :

تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين والمشاركة المجتمعية كمورد بشري، وتقييم الميزانية كمورد مالي، وتقييم الموارد المادية والمباني والأجهزة والتكنولوجيا وغيرها، ويشمل التقييم حصر نقاط الضعف والقوة لإدخال التعديلات المناسبة لعمليتي التخطيط والتنفيذ، وذلك من خلال وضع خطة توضح فيها سبل إدارة الموارد المالية من أجل نجاحها المستدام، وتوضح طرق إدارة الأبنية والمعدات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة المعلومات والمعرفة بتصميم قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم، لدعم اتخاذ القرار وزيادة قدرة المؤسسة، بحيث تناسب خطة إدارة الموارد وسياسات المؤسسة، وأن يتم اختيار العاملين المتميزين ووضعهم في الأماكن التي تتناسب مع إمكاناتهم وقدراتهم، وخبرتهم ، ويتم تحديد المهام جيداً منعاً لهدر الجهد والوقت⁽ⁱⁱⁱ⁾.

البعد الرابع : تطوير ممارسات العمل المستدامة :

تقوم إدارة المؤسسة بالمتابعة المستمرة ، وبشكل مستدام لتنفيذ المهام ولتقديم النصح والإرشاد بطريقة ديمقراطية ، وتتم عملية تقييم السياسات بناءً على ظروف التنفيذ وما يظهر من معوقات ، بحيث يتحقق تكامل ووحدة وانسجام الأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة فيما بينها وأنه لا تعارض كذلك مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، مع تقديم حوافز معنوية ومادية للمتميزين بما يسهم في زيادة المنافسة وتشجيع العاملين على تقديم المزيد^(iv).

البعد الخامس: القيادة الفاعلة المستدامة :

تتسم المؤسسات المتميزة بقيادة يشكلون المستقبل ويحققونه، ك نماذج يحتذى بها قيمها وأخلاقياتها، حيث يقدم القادة كنموذج يحتذى به للآخرين ليتبعوه ويتخذوا الإجراءات اللازمة لتحويل الرؤية إلى واقع ، ويحددون الاتجاه لتحقيق التميز ، ويرى القادة المؤسسة وخدماتها وعملياتها كأجزاء من كل أكبر ، ويطور القادة الكفاءة الجماعية للعاملين ، حيث يلتزم القادة بممارسات الأعمال المسؤولة والمستدامة ، وذلك من خلال فهم الأولويات وموازنتها حيث يمنح العملاء الثقة في استدامة المؤسسات، والتي تتطلب قوة عاملة على درجة عالية من التعليم والمدرية للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال^(iv) .
وتسعى المؤسسات المتميزة إلى تنمية القيادات وتدريبهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وكسب رضا العملاء ومن ثم إلى تحقيق التميز المُستدام^(lvi) .
يتضح مما سبق أن القيادة تعتبر بعداً مهماً من أبعاد إدارة التميز المُستدام استناداً لدورها في تطوير الرؤيا والرسالة والقيم المؤسسية، المشاركة في تطوير أنظمة العمل وتحديث السياسات والاستراتيجية، توفير البيئة المشجعة على الإبداع، تبني سياسة التغيير وإدارتها، بناء ثقافة الجودة والتميز، توفير فرص التدريب والتعلم للأفراد أو العاملين من أجل التنمية المهنية والشخصية، دعم جهود التحسين المستمر، وتحمل المسؤولية تجاه المستفيدين بما يتعلق بالنتائج، تقوية العلاقة بالمستفيدين، تعزيز ثقافة التمكين، التنوع وتكافؤ الفرص.

المحور الثاني: ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدولية

أولاً: مفهوم ضمان الجودة في المدارس الدولية:

ظهر مفهوم الجودة لأول مرة في اليابان عام 1962 في منتصف القرن العشرين بفضل العديد من الرواد، ومنهم الملقب بزعيم ثورة الجودة في التعليم William Edward Deming فهو أول أمريكي قدم لليابان مفاهيم الجودة في الصناعة والتجارة وتعرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة ضمان الجودة على أنه المراجعة المنهجية للبرامج التعليمية لضمان الحفاظ على مستويات مقبولة من التعليم والمنح الدراسية والبنية التحتية^(lvii) .

ولقد عرفت الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في مصر مفهوم ضمان الجودة بأنه تلك العملية الخاص بالتحقق من أن المعايير المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وان مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية^(lviii) . وهو إدارة نظامية وإجراءات تقييمية تقوم بها مؤسسات التعليم العالي لتوجيه وتقييم الأداء لضمان تحقيق جودة المخرجات وتحسين مستوى الإنجاز وبناء الثقة لدى المستفيدين داخلياً وخارجياً^(lix) .

أما التعريف الإجرائي لضمان الجودة فهو: مجموعة من الأنشطة والإجراءات والممارسات المخططة من قبل وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالمدارس الدولية ، والتي تهدف إلى التقييم المستمر لكل العناصر والممارسات التربوية والإدارية، والأنشطة، بهدف الارتقاء بمستوي أدائها، وتحقيق جودة العملية التعليمية والإدارية بها.

أما مفهوم الاعتماد في المدارس الدولية:

عملية تقويم واعتراف بالمؤسسة التعليمية، وبرنامجها الدراسي، والشهادة الأكاديمية التي يحصل عليها الأفراد، في ضوء معايير محددة معدة من قبل، وذلك من خلال منظمات (هيئات) أكاديمية متخصصة تمتلك سلطة رسمية في حكمها^(lx). ويعرف الاعتماد المؤسسي بأنه: حالة تمنح لمؤسسات التعليم، وتشهد علي درجة الجودة التي تفوق الحد الأدنى من المتطلبات التي وضعتها الحكومة للمؤسسات الأكاديمية^(lxi).

وهو الرخصة الدالة على استيفاء مؤسسات التعليم العالي للمستويات المعيارية لضمان الجودة أكاديمياً ومؤسسياً^(lxii).

والاعتماد الأكاديمي نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية، وهو عملية قياس وتعزيز للجودة تتم من خلال عملية مراجعة تطوعية يقوم بها فريق من الخبراء ويتم بواسطتها الاعتراف بمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي، بناء على معايير مهنية معينة متفق عليها مسبقاً^(lxiii).

وهو نظام للاعتراف بالمؤسسة التعليمية والبرامج التي تقدمها على أساس استيفاء المؤسسة والبرامج لمستوى محدد من الأداء والتكامل والجودة وفقاً لمعايير محددة تؤهلها لنيل ثقة الوسط الأكاديمي والجمهور والمستهدف^(lxiv).

أما تعريف الاعتماد إجرائياً فهو: الاعتراف الذي يتم منحه من الهيئة لمؤسسة ما والتي تثبت أن برامجها تتفق مع معايير مقبولة ومعترف بها، وأنها تملك بالفعل أنظمة فعالة لضمان الجودة والتحسين المستمر في أنشطتها الأكاديمية وذلك وفقاً للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة.

3/1- مبررات التحول نحو توظيف ثقافة ضمان الجودة والاعتماد:

أسهمت عدة أمور في زيادة دوافع الاهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، وهي على النحو التالي:^(lxv)

1/3/1- التطورات والتحديات المتزايدة التي تواجه التعليم ، الأمر الذي جعل مؤسسات التعليمية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاستثمار البشري، كونه رأس المال الأعلى،

2/3/1- التحديات العلمية والتقنية الجديدة، والتي فرضت ظهور التعليم الإلكتروني، وظهر مكنتات رقمية أو إلكترونية، وتطور معايير جودة المناهج، وظهر نظام التعليم عن بعد.

3/3/1- التحديات السياسية، أدى انفتاح الأنظمة السياسية وتوجهها نحو الديمقراطية إلى ظهور الديمقراطية في التعليم ، ودعم استقلال المؤسسات التعليمية ، وحماية حقوق الطلاب.

4/3/1- التحديات الاقتصادية، حيث أدى ذلك إلى تطبيق المعايير الاقتصادية في النظم التعليمية، وتعزيز العلاقة بين التعليم وقطاعات العمل والإنتاج.

5/3/1- العولمة^(lxvi): أصبحت عولمة المناهج الأكاديمية جزءاً من التقدم المطلوب للخطط التربوية وتطوير المناهج

6/3/1- الاتفاقية العامة حول تجارة الخدمات (GATS)، وسوق التعليم العابر للحدود ، ويعد نمو التعليم العابر للحدود الوطنية مظهر من مظاهر العولمة^(lxvii).

ومما سبق يتبين أن الفكرة التي تدعم تطبيق نظام الجودة داخل مؤسسات التعليمية هي فكرة الالتزام والمسؤولية من خلال التزام الفرد والمؤسسة بحساب وتقدير أنشطتها، وقبول المسؤولية الفردية والمؤسسية بها، والإفصاح عن نتائج تلك التقييمات بدرجة من الشفافية والوضوح.

ثانياً: أهداف تطبيق ضمان الجودة والاعتماد لدى هيئات الاعتماد:

على الرغم من اختلاف أهداف تطبيق ضمان الجودة من دولة إلى أخرى ومن هيئة اعتماد إلى أخرى، ولكن يمكن القول بأن هناك نقاطاً كثيرة للاتفاق، ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض بعض أهداف الاعتماد لدى بعض الدول أو هيئات الاعتماد:

فعلى سبيل المثال يهدف نظام ضمان الجودة والاعتماد بالمملكة المتحدة إلى:^(lxviii)

1/1/2- معاونة مؤسسات التعليم العام على تطوير أدائها وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

2/1/2- زيادة الثقة العامة في مؤسسات التعليم العام محلياً وعالمياً، وفي مستوى الشهادات.

3/1/2- توفير معلومات موثوق بها يستفيد بها جميع الأطراف المرتبطة بمؤسسات التعليم العالي.

4/1/2- معاونة مؤسسات التعليم على اتخاذ قرارات بشأن تطوير مسؤولياتها.

5/1/2- تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح والصراحة حول مستوى مؤسسات التعليم.

6/1/2- توفير معلومات وبيانات واضحة ودقيقة للطلبة وأصحاب الأعمال.

7/1/2- إصدار أدلة للممارسات وإبراز الممارسات الجيدة، وبرامج مراجعة وتقييم الأداء المؤسسي^(lxix).

ثالثاً: معايير ضمان الجودة والاعتماد لدى بعض الهيئات الأجنبية والعربية: يتناول المحور الحالي لمعايير ضمان الجودة والاعتماد لبعض هيئات الاعتماد الدولية الأجنبية والعربية المتميزة والرائدة في هذا المجال وتحليلها، وبيانها كما يلي:

1/3- معايير CITA

وتعرف بمعايير هيئة الاعتماد الدولي وعبر الأقاليم Commission on and Trans Regional Accreditation (CITA International) ، وقد أنشئت بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٩٤ بغرض التعاون بين لجان الاعتماد الإقليمية الأمريكية، وهي تخدم حاجات اعتماد المؤسسات التعليمية داخل نطاق المناطق التي تخدمها لجنتان أو أكثر من اللجان الإقليمية، حيث اعتمدت حتى الآن أكثر من 300 ألف مدرسة في أكثر من 100 دولة. (lxx)

وتضم CITA خمسة أقسام رئيسية تشمل: قسم المدارس الأولية، وقسم المدارس القومية، وقسم مدارس التعليم عن بعد، وقسم المدارس الإقليمية، وقسم مدارس التعليم التكميلي، كما يتضمن اتحاد CITA العديد من المنظمات مثل: مؤسسة الولايات الوسطى للمدارس والكليات (MSA) ووكالة المدارس الابتدائية (MSA - CES) ومؤسسة الشمال الأوسط للكليات والمدارس (NCA) والمؤسسة الجنوبية للكليات والمدارس (SACS) ولجنة الاعتماد والتحسين المدرسي (CASI-NCA) ومجلس الاعتماد والتحسين المدرسي (SACS - CASI) والمؤسسة الغربية للمدارس والكليات (WASC) ولجنة اعتماد المدارس (ACS - WASC) والمجلس القومي لاعتماد المدارس الخاصة (NCPSA) ومجلس التعليم المهني (COE)، فضلاً عن أنها تقدم ضمان الجودة عبر تقديم الاعتماد لـ:

- النقابات التعليمية أو المؤسسات التي تمتلك مدارس في أكثر من إقليم في الولايات المتحدة أو العالم.

- مقدمي التعليم الإضافي / التكميلي.

- مقدمي التعليم عن بعد.

- المدارس الموجودة خارج الولايات المتحدة.

- مراكز تعليم الطفولة المبكرة .

- مدارس البالغين والتعليم الفني. (lxxi)

معايير جودة مبنية على البحث العلمي والممارسات الناجحة، حيث تقدم CITA وتقدم بروتوكولاً موحداً لتقويم كيفية مقابلة المدارس للمعايير الموضوعية من عدة نواحي منها: إدارة المدرسة للتقويم الذاتي، وفريق التدريب وخبرات التربويين في إدارة المراجعات، وإدارة الهيئة للمراجعة السنوية للوثائق والتقارير مع إذعانها وتوافقها مع المعايير، كما أضاف الاعتماد الجديد ضرورة وجود تحسين مستمر للمدرسة، واستخدام البيانات والمعلومات لتحديد نطاق القوة والضعف بها، مع وجود خطة للتحسين المستمر والقدرة

على توثيق تحسين أداءات وإنجازات الطلاب، إلا أن اعتماد المدارس بواسطتها يتطلب إتباع عناصر الاعتماد الأساسية وهي:

- المقابلة أو التفوق في إنجاز معايير الجودة.
 - إنجاز رسالة أو أغراض المدرسة.
 - إدارة التقويم الذاتي.
 - فتح المدارس لفرق المراجعة لتدريب المقيمين.
 - التعهد والالتزام والمشاركة في عمليات التحسين المستمر لضمان نجاح الطلاب.
- (lxxii)

إلى كسب ثقة الآخرين نظراً لأنها علامة CITA ويساهم اعتماد المدارس بواسطة الجودة معترف بها ومحل تقدير عالمي ، فهي تهدف من خلال الاعتماد إلى تقديم أنظمة اعتماد ترقى جودة المدارس وتضمن التحسين المستمر ونجاح الطلاب، وتحقيق المحاسبية للمجتمع المدرسي والمهنيين التربويين، ومن ثم تصبح المدارس أكثر تركيزاً على تحسين إنجازات الطالب ، ويصبح المعلمون والإداريون مساهمين أكثر في عمليات التحسين، كما تهدف أيضاً من خلال الاعتماد المؤسسى إلى تحقيق العديد من المنافع منها:

- **التبادلية:**
- تبادل الثقة والسمعة والكورسات ومستوى الدرجات بين المدارس والجامعات عبر العالم.
- ثقة وشرعية تكافؤ وتعادل الشهادات والدبلومات مع غيرها من المدارس والجامعات المعتمدة.

- **التمييز :**
- التميز الدولي لجودة المدارس / الكليات، المحاسبية، ثقة الجمهور.
- تأكيد صحة جودة الوالدين، المربين، رجال الأعمال، الحكومة من خلال المعايير والدراسة الذاتية.
- معرفة المدارس والكليات المعتمدة والمسجلة ضمن السجلات الدولية للمدارس المعتمدة.

- **شبكة المحترفين:**
 - نشر فرص التعليم والتعلم للطلاب ليكونوا جزءاً من الشبكة العالمية لجودة المدارس.
 - **الخدمة.**
 - الدعم وتصميم خدمات للتحسين لتواصل تحسين جودة التعليم.
 - المساعدة لضمان الجودة في برامج الدبلومات الأمريكية والدولية.
 - التركيز على أداء الطالب في عمليات التحسين المستمر.
- أما بالنسبة لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المعتمدة من CITA والمعمول بها من عام ٢٠٠٢ حتى عام ٢٠٠٩ فتكونت من ١٢ معياراً رئيسياً، حيث يتضمن كل منها مجالاً

محددًا من المنظومة التعليمية، وتم تقسيم كل معيار منها إلى مجموعة من المؤشرات، وهذه المجالات والمعايير كما يلي: (lxxiii)

1/1/3- السلطة والإدارة: Authority and Governace

المدرسة ذات الجودة أو نظامًا لمدارس مرخص لها أو معترف بها من قبل السلطة المدنية التي تقع المدرسة في نطاقها القانوني وتحفظ بقدرتها على الإدارة (ويتضمن تسع مؤشرات).

2/1/3- الرؤية والفكر والرسالة: Vision, Beliefs, and Mission

المدرسة ذات الجودة لها رؤية وفكر ورسالة تكون محور تركيز عمل الطلبة والمدرسة (ويتضمن خمسة مؤشرات).

3/1/3- القيادة والتنظيم: Leadership and Organisation

المدرسة ذات الجودة لها قيادة وتنظيم فعال وثابت، وتحافظ القيادة على الرؤية وتؤكد على تحسين تحصيل الطلبة وتدعم الجهود الخلاقة لتحقيق رسالة المدرسة (ويتضمن سبعة مؤشرات).

4/1/3- الموارد المالية: Financial Resources

المدرسة ذات الجودة توفر موارد مالية للفرص التربوية المحددة في رسالة المدرسة وفكرها

5/1/3- مرافق المدرسة: Facility Resources

المدرسة ذات الجودة توفر الإمكانيات والمواقع والمعدات الوظيفية والأمنة التي تدعم بصورة آلية رسالة المدرسة وفكرها (ويتضمن ستة مؤشرات).

6/1/3- الموارد البشرية: Human Resources

المدرسة ذات الجودة لها فريق عمل عالي الكفاءة ومدرب ومؤهل التأهيل المناسب لدعم عملية تعلم الطلبة وتنفيذ الأعمال الإدارية، وتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها (ويتضمن تسع مؤشرات).

7/1/3- المنهج الدراسي والتدريس: Curriculum and Instruction

المدرسة ذات الجودة تتعامل مع المقرر وطرق التدريس التي تعتمد على البحث وتستثير القدرات العقلية للطلبة، ولها أهداف معرفية وتربوية محددة بوضوح، كما تراعي تشجيع الطلبة على التفاعل بصورة دائمة لإمكانية تحصيل المعلومات والمهارات الأساسية في كل مجال، ويتم استعراض المقرر ومراجعته على فترات منتظمة (ويتضمن خمسة عشر مؤشراً).

8/1/3- المكتبة والوسائط والمصادر التكنولوجية:

Library, Media, and Technology Resources

المدرسة ذات الجودة لها برنامج للمكتبة والوسائط والموارد التكنولوجية بما يدعم الرسالة والفكر وأهداف المدرسة (ويتضمن سبعة مؤشرات).

9/1/3- الخدمات المساعدة وأنشطة الطالب:

Support Services and Student Activities

المدرسة ذات الجودة تحدد وتوفر شبكة من الخدمات والأنشطة التي تهتم بصحة وأمان وتطور وتعليم كيان كل طالب (ويتضمن خمسة عشر مؤشراً).

10/1/3- المناخ العام والمواطنة والسلوك: Climate, Citizenship, and Conduct

المدرسة ذات الجودة توفر مناخاً مناسباً للتدريس والتحصيل والعلاقات الإيجابية، وتعمل المدرسة على تطوير سلوكاً أخلاقياً وقانونياً وتطوير مهارات القدرة على اتخاذ القرارات والمواطنة المسؤولة (ويتضمن تسع مؤشرات).

11/1/3- التقييم والقياس والنتائج المؤثرة:

Assessment , Measurement , and Effective Results

المدرسة ذات الجودة تصل إلى النتائج المؤثرة في تحصيل الطلبة وتستخدم نظام إدارة لتقييم وقياس الأداء التربوي والعملي (ويتضمن سبع مؤشرات).

12/1/3- التحسين التربوي المستمر: Continuous Educational Improvement

المدرسة ذات الجودة تنتهج نهجاً له صلاحية خارجية لتحسين وتطوير المدرسة (ويتضمن عشر مؤشرات).

ويتضح مما سبق، أن هناك معايير عامة شملت (١٢) معياراً، وكل معيار من هذه المعايير تتضمن مجموعة من المؤشرات لتقييم الإنجاز والجودة وكدليل على تحقيقها من عدمه،
المحور الثالث: ضمان الجودة والاعتماد المدرسي والتميز المستدام في المملكة العربية السعودية

أولاً: المدارس الدولية في المملكة العربية السعودية

1/1- نشأة وتطور المدارس الدولية في المملكة العربية السعودية:

جاءت بداية المدارس الدولية في المملكة عام 1395هـ عندما منحت وزارة التربية والتعليم ترخيصاً؛ لتقديم تعليمًا يختلف عن التعليم الرسمي، فصدر قرار مجلس الوزراء رقم (2007) القاضي بإنشاء المدرسة العربية السعودية العالمية في الرياض، كأول مدرسة دولية موجهة لأبناء الجاليات غير المسلمة المقيمة في المملكة، بعد ذلك بسنوات حدثت زيادة كبيرة في أعداد الوافدين المقيمين في المملكة، وقد نتج عن ذلك زيادة الحاجة إلى مدارس تلبي احتياجاتهم، ليتمكنوا من مواصلة تعليمهم بعد عودتهم إلى بلادهم، مما حدا بوزارة التربية والتعليم إلى منح تراخيص عديدة؛ لفتح المزيد من المدارس الدولية، يحمل كل منها اسماً يعكس الجنسية التي تنتمي إليها المدرسة، وبحلول عام 1417هـ بلغ عدد المدارس المرخصة نظامياً (65) مدرسة تحت إشراف الوزارة. وفي عام 1418هـ صدر قرار إنشاء اللائحة التفصيلية للمدارس الدولية، والتي كان من أهم موادها أن تحترم هذه المدارس الأحكام الإسلامية، والسياسات العامة للدولة وقيمها، وأن لا يتم المساس أو التعرض لهذه القيم في مناهجها، أو كتبها، أو مصادر التعليم فيها. وقد أدى ذلك إلى زيادة

عدد المدارس الدوليّة لتصل (154) مدرسة دوليّة مرخصة (lxxiv)، وفي ذلك الوقت كان ممنوعاً على الطّلاب السعوديين الالتحاق بتلك المدارس إلا في نطاق ضيق؛ حيث نصّت اللائحة على أنّه لا يجوز قبول الطّلاب السعوديين في المدارس الدوليّة عدا من تقضي الضرورة بالتحاقهم، كالطّلاب القادمين من الخارج الذين لا تمكنهم ظروفهم الدراسيّة من الالتحاق بالمدارس الحكوميّة، ويخضع القرار لموافقة الوزير، ثم جاءت الموافقة عام 1427هـ بتطبيق البرامج الدوليّة في المدارس الأهلية السعوديّة، وتلاه قرار يسمح للطّلاب السعوديين بالالتحاق بالمدارس الدوليّة (lxxv).

2/1- أهمية المدارس الدوليّة في المملكة العربيّة السعوديّة

- هناك الكثير من العوامل التي تزيد من أهميّة المدارس الدوليّة في المملكة ومنها (lxxvi):
- زيادة عدد الوافدين في المملكة: حيث تشير الدراسات إلى تزايد عدد الوافدين من أبناء الجاليات الأجنبيّة القادمين للمملكة بحثاً عن فرص العمل؛ فطبقاً لدراسة نشرها قسم السكان Population Division التابع للأمم المتحدة.
 - إقبال المستثمرين السعوديين على الاستثمار: زاد من انتشار المدارس الدوليّة في المملكة تزايد أعداد المستثمرين السعوديين الراغبين في الاستثمار في هذا المجال؛ نتيجة الرسوم المرتفعة والتي تدر عليهم أرباحاً طائلة، خاصة في ظل تزايد أعداد السعوديين الراغبين في التحاق أبنائهم بهذا النوع من التّعليم.
 - جودة التّعليم الدولي في المملكة: إنّ المزايا التي يتمتع بها التّعليم الدولي، بما يحتويه من حداثة للمناهج، والتركيز على اللغة الإنجليزيّة في التدريس، والاهتمام بالنمو الشامل للطفل، وغيرها من المزايا التي زادت من رغبة العائلات السعوديّة في التحاق أبنائهم في هذا النوع من التّعليم.

3/1- أهداف المدارس الدوليّة في المملكة العربيّة السعوديّة:

تحرص المدارس الدوليّة في المملكة على تحقيق العديد من الأهداف تتمثّل في الآتي (lxxvii):

- احترام مبدأ المساواة بين الطّلاب بغض النظر عن العرق أو الجنس أو اللغة.
 - مساعدة الطّلاب وتأهيلهم على الالتحاق بأفضل الجامعات العالميّة.
 - دمج التكنولوجيا الحديثة في المناهج الدراسيّة.
- كما أنّ هناك هدفاً أساسياً للتّعليم الدولي في المملكة وهو تيسير التحاق أبناء الوافدين والجاليات في المملكة بالمدارس الدوليّة لتمكينهم من مواصلة تعليمهم عند عودتهم إلى بلدانهم (lxxviii). وهناك أهداف أخرى تسعى إليها الوزارة من خلال تطبيق البرامج الدوليّة في المدارس الأهلية منها (lxxix):
- مساندة جهود الوزارة للاستفادة من تطوّر التّعليم في المدارس المطبقة للبرامج الدوليّة في تطوير التّعليم بمدارس التّعليم العام.
 - الحد من التحاق الطّلاب السعوديين بالمدارس الدوليّة الخاصة بالجاليات.

• تمكين أولياء الأمور من إلحاق أبنائهم في برامج تلبي تطلعاتهم.
رابعاً: ضمان الجودة والاعتماد بالمدارس الدولية في المملكة العربية السعودية:
على الرغم من اعتماد المدارس الدولية في المملكة العربية السعودية من هيئات وجهات اعتماد عالمية مثل: Cognia، مجلس المدارس البريطانية Council of British International Education (COBIS)، رابطة الولايات الوسطى للكليات والمدارس (Middle States Association of Colleges and Schools (MSA-CESS)، رابطة نيو إنجلاند للمدارس والكليات New England Association of Schools and Colleges (NEASC)، إلا أن هناك جهات اعتماد سعودية وطنية خاصة باعتماد المدارس الدولية والمدارس الأهلية المطبقة للبرامج الدولية في المملكة العربية السعودية. وبناء على ذلك سيتم في هذه الدراسة تناول ضمان الجودة والاعتماد بالمدارس الدولية بالمملكة من خلال المحورين التاليين:

المحور الأول: ضمان الجودة والاعتماد الوطني للمدارس الدولية في المملكة العربية السعودية.

تعتبر هيئة تقويم التعليم والتدريب Education and Training Evaluation Commission (ETEC) الجهة المختصة بالتقويم والاعتماد وضمان الجودة في التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية^(lxxx). وعليه عملت هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC) على إصدار إطار عام للاعتماد وضمان الجودة في المدارس الأهلية والدولية يتضمن بناء نظام التقويم والاعتماد المدرسي – المؤسسي والبرامجي- في التعليم والتدريب، ويتضمن القواعد والمعايير والمؤشرات والشروط الخاصة بها واعتمادها، وتطبيقها، وبناء نظام تقويم أداء المدارس واعتمادها وفق المعايير التي يعتمدها مجلس إدارة هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC)، كما يتضمن هذا الإطار أهداف ضمان الجودة والاعتماد المدرسي، ومنطلقاته، ومنهجيته وإجراءاته، ومجالاته ومعاييرها، ويعتبر الأساس المرجعي لجميع عمليات الاعتماد في المدارس الأهلية والدولية^(lxxxi).

ويعتبر مشروع ضمان الجودة والاعتماد المدرسي من أحد برامج هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC) والذي أسندت مهامه لأحد المراكز التابعة له ويسمى المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي The National Center for School Evaluation and Excellence (NCSEE). حيث تخضع المدرسة الدولية أو المدرسة الأهلية المطبقة للبرامج الدولية لإجراءات التقويم والاعتماد المدرسي من المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي أو الجهات الدولية المعتمدة بالاتفاق مع الوزارة وفق التنظيمات الخاصة بذلك، وللوزارة وفقاً لنتائج تقارير الاعتماد المدرسي والتقارير السنوية تمديد الترخيص التشغيلي الممنوح للمدرسة لمدة لا تتجاوز خمس سنوات، بشرط استمرار المدرسة في التزامها بمعايير ضمان الجودة والاعتماد^(lxxxii).

وقد بنيت وثيقة الإطار العام للاعتماد وضمان الجودة في المدارس الأهلية والدولية في المملكة استناداً على محددات رؤية 2030، ومن أهم ما تضمنته وثيقة الإطار العام للاعتماد (lxxxiii).

1/1- القواعد التنظيمية لضمان الجودة والاعتماد المدرسي في المملكة العربية السعودية

تضمن الإطار العام لضمان الجودة والاعتماد في المملكة مجموعة من القواعد التنظيمية أهمها:

1. تعتبر هيئة التعليم والتدريب (ETEC) هي الجهة المصرح لها بمنح الاعتماد أو الترخيص لهيئات الاعتماد المحلية والدولية.
2. تطبيق القواعد التنظيمية لضمان الجودة والاعتماد على جميع المدارس الأهلية والدولية الراغبة في الحصول على الاعتماد المدرسي من الهيئة.
3. وفقاً للمعايير والمؤشرات المعتمدة من الهيئة (ETEC) يتم متابعة مدى تطبيق المدارس لعمليات التقييم الذاتي، والتقدم الحاصل في معالجة فرص التحسين التي يتضمنها تقرير التقييم الذاتي، والخارجي.
4. تُمنح شهادة الاعتماد للمدارس الأهلية والدولية التي تستوفي المعايير.
5. تلتزم جميع المدارس الراغبة في الحصول على الاعتماد بإجراء عمليات التقييم الذاتي وفق معايير الهيئة، وتلتزم برفع جميع البيانات والتقارير المطلوبة على المنصة الإلكترونية، والانخراط في عمليات التحسين المستمر للأداء وفق المسار الزمني المحدد من قبل الهيئة.

2/1- الأدوار والمسؤوليات:

1/2/1- دور هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC):

يتمثل دور هيئة تقويم التعليم بوضع الإطار العام لضمان الجودة والاعتماد في المدارس الأهلية والدولية، وتطوير معايير ضمان الجودة والاعتماد استناداً على أفضل الممارسات العالمية، والواقع الميداني، وتدريب وتأهيل أخصائيي التقييم والاعتماد، وتنفيذ عمليات الاعتماد ونشر النتائج.

2/2/1- دور وزارة التربية والتعليم:

يكون دور وزارة التربية من خلال المشاركة في نشر ثقافة ضمان الجودة والاعتماد المدرسي بالمدارس الأهلية والدولية وحث المدارس على الاشتراك في عمليات الاعتماد الوطني، إبراز نجاحات المدارس الحاصلة على شهادة الاعتماد، وتفعيل دور لجان الجودة والتميز في المدارس.

3/1- السياسات العامة للمنظمة لضمان الجودة والاعتماد بالمدارس الأهلية والدولية في المملكة.

- المسؤولية ومنح الاعتماد: الهيئة هي المسؤولة عن تنفيذ كل مهام الاعتماد وما يرتبط به من أطر ولوائح وأدلة.
- ازدواجية الاعتماد: يجوز حصول المدرسة الدولية على اعتماد من جهة مانحة أخرى دولية بشرط أن تكون مرخصة من الهيئة.
- الاعتماد في الوقت الحاضر طوعياً: الاعتماد اختياريًا وليس إجباريًا للمدارس الأهلية والعالمية.
- التكلفة والرسوم: حسب ما تقرره الهيئة سنويًا.
- حقوق البيانات: تمتلك الهيئة كافة البيانات التي يتم جمعها.
- سحب الاعتماد: يحق للهيئة سحب الاعتماد في حالة وجود مخالفة تتعلق بالأنظمة والقواعد المعمول بها في المملكة، ثبوت وجود عمليات تخل بالنزاهة سواء في عملية الاعتماد أو العملية التربوية، عدم التزام المدرسة بالمدة الزمنية اللازمة لتحقيق التحسن المطلوب وفقاً لمعايير الهيئة.
- الاعتراض: يحق للمدرسة التظلم من قرار الاعتماد خلال (30) يوماً من تاريخ القرار.

4/1- الميثاق الأخلاقي لاعتماد المدارس الأهلية والدولية في المملكة:

- تضارب المصالح: يتم تبليغ الإدارة العامة من قبل أعضاء فريق الاعتماد عن أي تضارب محتمل للمصالح بين أي عضو للفريق الزائر والمدرسة التي سيتم زيارتها.
- النزاهة: يمنع قبول أي نوع أو شكل من الهدايا، أو عروض العمل، وغيرها.
- السرية: البيانات التي يتم جمعها خلال التقييم الذاتي أو الخارجي عن المدرسة مُلك للهيئة ولا يجوز التصرف فيها إلا بإذن الهيئة باستثناء التقارير التي تصدرها الهيئة بالطرق الرسمية.

5/1- المبادئ العلمية لاعتماد المدارس الأهلية والدولية في المملكة:

- هناك مجموعة من المبادئ يجب الالتزام بها في جميع عمليات الاعتماد:
- الكفاءة: لتحقيق الأهداف المرجوة من الاعتماد يجب استخدام جميع الموارد المتاحة.
- الفاعلية: قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، وعلى التطور، والتكيف، والتحسين المستمر.

- **المصداقية:** الدقة والموضوعية في المعلومات، وارتكازها على أدلة واضحة ودقيقة.
- **الشفافية:** إتاحة نتائج التقييم والاعتماد للعامّة، من أجل التحفيز، واستنهاض الأداء غير الجيد.
- **التعاون:** تكاتف جهود جميع الأطراف المعنية بالاعتماد.
- **المهنية:** التزام أعضاء الفريق الزائر بالإجراءات المعمول بها، والتقييم بموضوعية، ونزاهة.

6/1- حالات الاعتماد المدرسي للمدارس الأهلية والدولية في المملكة

يتم تصنيف المدارس التي تخضع للاعتماد من قبل الهيئة (ETEC) وفقاً للحالات التالية:

- **مدارس مرشحة للاعتماد:** في حالة تحقيق المدرسة للمعايير المبدئية للهيئة.
- **الاعتماد المشروط:** يمنح الاعتماد المشروط للمدرسة المرشحة للاعتماد إذا ثبت عدم تحقيقها لبعض معايير الاعتماد وفقاً لسياسة هيئة الاعتماد.
- **الاعتماد الكامل:** يمنح الاعتماد الكامل للمدارس التي أكملت الدراسة الذاتية، وتؤكد تحقيقها لكافة المعايير أثناء عملية التقييم الخارجي.
- **تجديد الاعتماد:** يتم التقييم وتجديد الاعتماد كل خمس سنوات وللإعتماد المشروط كل سنتين.

7/1- مراحل اعتماد المدارس الأهلية والدولية في المملكة

يتم اعتماد المدارس الأهلية والدولية في المملكة عبر خمسة مراحل، وهي كالتالي:

1. المرحلة الأولى: التهيئة والترشيح للاعتماد المدرسي.
 2. المرحلة الثانية: التقييم الذاتي.
 3. المرحلة الثالثة: التقييم الخارجي.
 4. المرحلة الرابعة: اتخاذ قرار الاعتماد.
 5. المرحلة الخامسة: المتابعة والتجديد أو إعادة الاعتماد.
- يتضح مما سبق أنّ هناك جهوداً تبذل من قبل المملكة العربية السعودية في توفير اعتماداً مدرسياً وطنياً موثقاً تظهر ملامحه من خلال مشروع وثيقة الإطار العام للاعتماد وضمان الجودة في المدارس الأهلية والدولية، حيث تضمن هذا الإطار أهداف الاعتماد وضمان الجودة، القواعد التنظيمية للاعتماد المدرسي، الأدوار والمسؤوليات، السياسات المنظمة لاعتماد المدارس، الميثاق الأخلاقي والمبادئ

العلمية لاعتماد المدارس الأهلية والدولية، كما تضمن مراحل الاعتماد وحالاته، ومنهجيته ومنطلقاته. وقد بني مشروع هذا الإطار استناداً على محددات رؤية المملكة 2030، ومتطلبات بيانات التعليم في القرن الحادي والعشرين مستنداً على مجموعة من الموجهات مثل: التوازن بين منهجي التطوير والمسائلة، والتركيز على نواتج التعلم.

مجالات ومعايير الاعتماد المدرسي بالمدارس الأهلية والدولية في المملكة
يوضح الشكل التالي المجالات الرئيسية لمعايير الاعتماد المدرسي في المملكة للمدارس الأهلية والدولية:

<p>مجال التعليم والتعلم</p> <ul style="list-style-type: none"> بناء خبرات التعلم. تقويم التعلم. 	<p>مجال الإدارة (القيادة) المدرسية</p> <ul style="list-style-type: none"> التخطيط قيادة العملية التعليمية. المجتمع المدرسي. التطوير المؤسسي.
<p>مجال البيئة المدرسية</p> <ul style="list-style-type: none"> المبنى المدرسي. الأمن والسلامة. 	<p>مجال نواتج التعلم</p> <ul style="list-style-type: none"> التحصيل التعليمي. التطور الشخصي والصحي والاجتماعي.

شكل رقم (2) مجالات التقويم والاعتماد للمدارس الأهلية والدولية في المملكة
المصدر: هيئة تقويم التعليم والتدريب: برنامج التقويم والاعتماد المدرسي
ويمكن توضيح مجالات ومعايير اعتماد المدارس الدولية في المملكة كما يلي (lxxxiv):

1- المجال الأول: القيادة المدرسية والحوكمة:

تركز الإدارة المدرسية على عمليات التأثير الفاعل في المجتمع المدرسي؛ لتحقيق مستويات متقدمة من الأداء المتميز، ودعم تنفيذ الخطط وإدارة عمليات التعليم والتعلم والتطوير المهني المستمر لمنسوبيها؛ وتحسين نواتج التعلم، وتعزيز الشراكة مع الأسرة والمجتمع المحلي، ويشمل هذا المجال المعايير التالية:

1/1- المعيار الرئيسي الأول: التخطيط

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/1/1- تضع المدرسة خطة تشغيلية مكتملة العناصر، وفق أهداف تطويرية محددة.

2/1/1- تتابع المدرسة تنفيذ خطتها وتطورها بما يضمن تحقيق أهدافها.

2/1- المعيار الرئيسي الثاني: قيادة العملية التعليمية

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/2/1- تعزز المدرسة القيم الإسلامية والهوية الوطنية.

2/2/1- تلتزم المدرسة بقيم مهنة التعليم وأخلاقياتها.

3/2/1- توفر المدرسة مناخاً آمناً للتعلم والنمو نفسياً واجتماعياً.

4/2/1- تنشر المدرسة قواعد السلوك والمواظبة، وتتابع تطبيقها.

3/1- المعيار الرئيسي الثالث: المجتمع المدرسي

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/3/1- تعزز المدرسة بناء العلاقات الإيجابية والتعاون في المجتمع المدرسي.

2/3/1- تعزز المدرسة مشاركة الأسرة في تعلم أبنائهم، والتحضير لمستقبلهم.

3/3/1- تعزز المدرسة الشراكة المجتمعية؛ لدعم التعلم والتأثير الإيجابي في المجتمع المحلي.

4/1- المعيار الرئيسي الرابع: التطوير المؤسسي

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/4/1- توفر المدرسة كادرًا تعليميًا مكتملاً ومؤهلاً.

2/4/1- توفر المدرسة كادرًا إداريًا مكتملاً ومؤهلاً.

3/4/1- تظهر المدرسة ثباتًا واستدامة مالية.

4/4/1- تشجع المدرسة منسوبيها للحصول على الرخصة المهنية.

2- المجال الثاني: التعليم والتعلم

ترتكز بيئة التعلم حول المتعلم، وتتنوع إستراتيجيات وأنشطة التعليم والتعلم فيها؛

لتلبية احتياجات المتعلمين، وتنمية قدراتهم في اكتساب المعارف والمهارات

وتطبيقها وتحليلها وتقويمها، وتطبيق أساليب وأدوات تقويم متنوعة وفاعلة لدعم

تعلمهم، وتحسين أدائهم، ويشمل هذا المجال المعايير التالية:

1/2- المعيار الرئيسي الأول: بناء خبرات التعلم

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/1/2- توفر المدرسة فرصا متكافئة للتعلم؛ بمن فيهم ذوو الإعاقة والموهوبون.

2/1/2- تدعم المدرسة تنفيذ المناهج؛ لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة وفق الخطة

الدراسية.

3/1/2- تنوع المدرسة في إستراتيجيات التدريس؛ لتلبية احتياجات المتعلمين، ودعم

تعلمهم.

4/1/2- تفعل المدرسة التّعلم الإلكتروني؛ لتلبية احتياجات المتعلمين، ودعم تعلمهم.

2/2- المعيار الرئيسي الثاني تقويم التّعلم

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/2/2- تقوّم المدرسة أداء المتعلمين باستخدام أساليب وأدوات تقويم متنوعة وفاعلة.

2/2/2- تحلل المدرسة نتائج التقويم وتوظفها في تحسين نواتج التّعلم بانتظام.

3/2/2- تقدم المدرسة التّغذية الراجعة للمتعلمين بانتظام.

3- المجال الثالث: نواتج التّعلم

تمثل نواتج التّعلم المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم المتوقع تحقيقها لدى المتعلمين نتيجة مرورهم بخبرات تربويّة مخطط لها، وترتبط بالتحصيل التّعليمي، والتطور الشخصي، والصحي والاجتماعي، ويشمل هذا المجال المعايير التالية:

1/3- المعيار الرئيسي الأول: التحصيل العلمي

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/1/3- يحقق المتعلمون نتائج متقدمة في مجال القراءة وفقاً للاختبارات الوطنيّة.

2/1/3- يحقق المتعلمون نتائج متقدمة في مجال الرياضيات وفقاً للاختبارات الوطنيّة.

3/1/3- يحقق المتعلمون نتائج متقدمة في مجال العلوم وفقاً للاختبارات الوطنيّة.

4/1/3- يحقق المتعلمون تقدماً في مجال القراءة قياساً على أداء المدرسة في الاختبارات الوطنيّة.

2/3- المعيار الرئيسي الثاني: التطور الشّخصي والصّحي والاجتماعي

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/2/3- يظهر المتعلمون الاعتزاز بالقيم، والهويّة الوطنيّة.

2/2/3- يظهر المتعلمون اتجاهات إيجابية نحو ذواتهم.

3/2/3- يظهر المتعلمون التزاماً بالممارسات الصحيّة السليمة.

4/2/3- يشارك المتعلمون في الأنشطة المجتمعيّة والأعمال التطوعيّة.

4- المجال الرابع: البيئة المدرسيّة

تحقق البيئة المدرسيّة المتطلبات الأساسيّة وضمان جودة عناصر الأمن والسلامة؛ لتمكين مجتمع المدرسة بمختلف فئاتهم من تحقيق الأهداف التعليميّة والتوقعات العاليّة لنواتج التّعلم المستهدفة لدى المتعلمين، ويشمل هذا المجال المعايير التالية:

1/4- المعيار الرئيسي الأول: المبنى المدرسي

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/1/4- تنظيم مبنى المدرسة ملائم لعدد المتعلمين والمرحلة العمريّة.

2/1/4- تتوافر فصول ومعامل ملائمة للعملية التعليميّة تلبي احتياجات المتعلمين.

3/1/4- تلبية المرافق والخدمات المساندة احتياجات المتعلمين.

2/4- المعيار الرئيسي الثاني: الأمن والسلامة

يندرج تحت هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

1/2/4- تتوافر في فصول المدرسة، ومعاملها، وجميع مرافقها متطلبات الأمن والسلامة.

2/2/4- تعمل المدرسة على صيانة جميع مرافق المبنى وتجهيزاته بانتظام.

3/2/4- تعمل المدرسة على نظافة المبنى المدرسي، وجميع مرافقه بانتظام.

يتضح مما سبق أنّ عملية الحصول على الاعتماد المدرسي يتطلب تقييماً شاملاً للمدرسة من قبل مركز تميز (NCSEE) التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC)، ويتم منح الاعتماد بعد التأكد من استيفاء المدرسة للمعايير المحددة من قبل الهيئة. كما يلاحظ أنّ هذا المعايير تمّ تصميمها بالاستفادة من خبرات المنظمات والوكالات العالمية للاعتماد وضمان الجودة

المحور الثاني: الاعتماد الدولي للمدارس الدولية في المملكة العربية السعودية.

إنّ المدارس الدولية في المملكة تتجه إلى الهيئات الدولية في عملية الاعتماد من أجل التنافس مع المدارس المماثلة وفقاً للمعايير الدولية، بالإضافة لجذب الطلاب السعوديين والوافدين إليها، أمّا الاتجاه إلى الاعتماد الوطني لا زال طوعياً للمدارس الدولية. ويبين الجدول التالي إلى أهم هيئات الاعتماد الدولية العاملة في المملكة وعدد المدارس التي اعتمدها.

عدد المدارس التي اعتمدها	هيئات الاعتماد
294	AdvancEd Cognia
28	<i>International Baccalaureate (IB)</i>
6	England Association of Schools and Colleges (NEASC)
5	Council International School (CIS)
20	Middle States Association of Colleges and Schools (MSA-CESS)
188	Cambridge Assessment International Education (CAIE)
5	Council of British International Education (COBIS)
9	<i>British Schools in the Middle East (BSME)</i>
7	Near East South Asia Council of Overseas Schools (NESAs)

AdvancEd: Accredited institutions. (2016, May 15). Retrieved from <http://www.advanced.org/oasis2/u/par/search> 66. International Baccalaureate (IB): IB world school. (2016, May 15). Retrieved from <http://www.ibo.org/programmes/findan-ib-school/> 67. International School

Consultancy (ISC): ISC premier service. (2016, May 15). Retrieved from <http://www.iscresearch.com/services/isc-premier-service.aspx>

يلاحظ من الجدول السابق تنوع الهيئات الدولية المانحة لاعتماد المدارس الدولية في المملكة وذلك حسب نوع البرنامج المطبق داخل هذه المدارس وأشهر هذه الهيئات هي AdvancEd Cognia بسبب قوة معاييرها التي تجمع بين ثلاث هيئات اعتماد وهي: لجنة الرابطة المركزية الشمالية للاعتماد the North Central Association of Colleges and Schools (NCA CASI)، ولجنة الاعتماد الشمالية الغربية Southern Association of Colleges and Schools (SACS CASI) والرابطة الجنوبية للكليات (Northwest Accreditation Commission (NWAC)، وتعد هيئة التعليم والتدريب في المملكة هي الجهة المسؤولة عن منح تراخيص لهذه الهيئات للعمل داخل المملكة شرط التزامها بالضوابط واللوائح المنظمة.

أولاً: نتائج البحث

- فيما يلي عرض لبعض النتائج المستخلصة من الإطار النظري والدراسة التحليلية:
- أهمية إدارة التميز المستدام في تعزيز ثقافة ضمان الجودة والاعتماد: أظهرت الدراسة أن إدارة التميز المستدام تلعب دوراً محورياً في تعزيز ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية. من خلال تبني منهجية إدارة التميز المستدام، يمكن للمدارس تحقيق مستويات عالية من الجودة والكفاءة.
 - تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية): توصلت الدراسة إلى أن إدارة التميز المستدام تساهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة، مما يضمن استمرارية التحسين في الأداء المدرسي. هذا التوازن يعكس التزام المدارس بتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، كما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد وبين تحقيق التميز المستدام، مما يستدعي ضرورة دمج هذين المفهومين في الاستراتيجيات المؤسسية.
 - تعزيز دور القيادة في تحقيق التميز المستدام: أبرزت الدراسة أن القيادة الفاعلة والمستدامة هي أحد العوامل الرئيسية في نجاح إدارة التميز المستدام. القيادة التي تتمتع برؤية استراتيجية وقدرة على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة تساهم بشكل كبير في ترسيخ ثقافة الجودة والاعتماد.
 - أهمية التقييم الذاتي والتحسين المستمر: أظهرت الدراسة أن المدارس التي تطبق إدارة التميز المستدام تعتمد بشكل كبير على التقييم الذاتي والتحسين المستمر كأدوات رئيسية لضمان الجودة. هذه الممارسات تساعد المدارس على تحديد نقاط القوة والضعف لديها، ووضع خطط تحسين فعالة.

- دور التكنولوجيا والابتكار في تحقيق التميز المستدام:
أكدت الدراسة على أهمية دمج التكنولوجيا والابتكار في العمليات التعليمية والإدارية لتحقيق التميز المستدام. استخدام التكنولوجيا الحديثة يسهم في تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية تفاعلية وجذابة.
- تعزيز الشراكة المجتمعية:
توصلت الدراسة إلى أن إدارة التميز المستدام تعزز من دور المدارس في بناء شراكات مجتمعية قوية. هذه الشراكات تسهم في دعم العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم، بالإضافة إلى تعزيز مكانة المدرسة في المجتمع
- أهمية التدريب والتطوير:
أكدت النتائج على ضرورة تدريب وتطوير الموارد البشرية كجزء من استراتيجية إدارة التميز المستدام، حيث أن الكوادر المؤهلة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ثانياً: التوصيات

- تعميم ثقافة التميز المستدام في المدارس الدولية:
ينبغي على المدارس الدولية تبني ثقافة التميز المستدام كجزء أساسي من استراتيجياتها الإدارية والتعليمية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب القيادات الإدارية والمعلمين على مفاهيم وممارسات التميز المستدام، وتطوير خطط عمل واضحة لتحقيق هذه الأهداف.
- تعزيز دور القيادة في تحقيق التميز المستدام:
يجب تعزيز دور القيادة المدرسية في دفع عجلة التميز المستدام من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات التعليمية. هذه البرامج يجب أن تركز على تطوير المهارات القيادية، وإدارة التغيير، وتبني استراتيجيات فعالة لتحقيق الاستدامة.
- تفعيل التقييم الذاتي والتحسين المستمر:
ينبغي على المدارس اعتماد آليات منهجية للتقييم الذاتي والتحسين المستمر، بما في ذلك استخدام أدوات تقييم متقدمة وجمع البيانات بشكل دوري. هذا يساعد في تحديد مجالات التحسين ووضع خطط عمل فعالة لتعزيز الجودة، من خلال وضع آليات فعالة لقياس الأداء وتقييم نتائج تطبيق معايير ضمان الجودة، مما يسهم في التحسين المستمر ويعزز من الشفافية والمساءلة.
- دمج التكنولوجيا والابتكار في العمليات التعليمية:
يجب على المدارس الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والابتكار لتحسين جودة التعليم. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة تعليمية مدعومة بالتكنولوجيا، وتدريب المعلمين على استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال.

- **تعزيز الشراكة المجتمعية:**
ينبغي على المدارس تعزيز شراكاتها مع المجتمع المحلي، بما في ذلك أولياء الأمور والجهات الحكومية والقطاع الخاص. هذه الشراكات يمكن أن تسهم في توفير الدعم المادي والمعنوي للمدارس، وتحسين نواتج التعلم.
- **تبني معايير دولية لضمان الجودة والاعتماد:**
يجب على المدارس الدولية العمل على تبني معايير دولية لضمان الجودة والاعتماد، مثل معايير هيئة الاعتماد الدولية (Cognia) أو المجلس الدولي للمدارس (CIS). هذا يسهم في تعزيز ثقة المجتمع المحلي والدولي في جودة التعليم المقدم.
- **تطوير برامج تدريبية للعاملين:**
ينبغي تطوير برامج تدريبية مستدامة للعاملين في المدارس الدولية، تركز على تعزيز مهاراتهم في مجالات التميز المستدام، وإدارة الجودة، والابتكار. هذه البرامج يجب أن تكون مستمرة وتواكب التطورات الحديثة في مجال التعليم.
- **تعزيز الوعي بأهمية الاستدامة:**
يجب تعزيز الوعي بأهمية الاستدامة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، بما في ذلك الطلاب والمعلمين والإداريين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وحملات توعوية حول مفاهيم الاستدامة وأهميتها في تحقيق التميز المدرسي.
- **إنشاء نظام حوافز للمدارس المتميزة:**
ينبغي على الجهات المعنية بقطاع التعليم إنشاء نظام حوافز للمدارس التي تحقق مستويات عالية من التميز المستدام وضمان الجودة. هذا النظام يمكن أن يشمل منح جوائز تقديرية أو تمويل إضافي لدعم مشاريع التحسين.
- **تعزيز البحث العلمي في مجال التميز المستدام:**
يجب تشجيع البحث العلمي في مجال التميز المستدام وضمان الجودة في المدارس الدولية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تمويل مشاريع بحثية تركز على تطوير نماذج إدارية مبتكرة لتحقيق التميز المستدام.
- **الخلاصة:**
إدارة التميز المستدام تُعد مدخلاً استراتيجياً لتعزيز ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية. من خلال تبني الممارسات الفعالة في إدارة التميز المستدام، يمكن للمدارس تحقيق مستويات عالية من الجودة والكفاءة، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويجعلها أكثر جاذبية للطلاب وأولياء الأمور. التوصيات المقدمة تسهم في توفير إطار عمل واضح لتحقيق هذه الأهداف، وتعزيز مكانة المدارس الدولية كمراكز تعليمية متميزة على المستويين المحلي والدولي.

قائمة المراجع:

- (i) أميرة رمضان عبد الهادي. (2012). نظم الاعتماد الجامعي في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع (17)، ص ص1-2.
- (ii) جمهورية مصر العربية، المركز الوطني لضمان واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية. (2010)، دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، ص 10.
- (iii) رشدي أحمد عبد الله طعيمة. (2004). التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة. ص869.
- (iv) سالم محمد نصار. (2008). قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة سلسلة آفاق تربوية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص30.
- (v) أحمد سليمان محمد الجرجري. (2016). دور قيادة المحيط الأزرق في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة مقارنة بين بعض الجامعات الحكومية والأهلية في إقليم كردستان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (3). ص33.
- (vi) ريم حسن هادي الشمري. (2017). أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة (2005_2015)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- (9) Lasrado, F. & Arif, M.& Rizvi, A. (2015). Employee suggestion scheme sustainability excellence model and linking organizational learning: Cases in United Arab Emirates. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, PP. 425-455
- (viii) شريفة بنت عوض الكسر. (2022): تصور مقترح لتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (30)، العدد (3).
- (ix) أحمد نجم الدين عيداروس. (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية. بنها، 30(119 يوليو ج 3)، ص ص1-35.
- (x) ماجدة إبراهيم الجارودي. (2016م). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، مجلة كلية التربية (جامعة المنوفية)، ع (4)، ج (2)، ص ص21-22.
- (xi) سامي بن جبران زويد. (2016). معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع (170)، ج (2)، ص ص 457-499.

(xii) خليل خلف ضيف الله الحربي. (2011). مدخل ضمان الجودة في مدارس التعليم الثانوي للبنين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية لتهيئتها للاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه. جامعة طيبة، المدينة المنورة، ص ص 148-152.

(xiii) علي محمد السلمي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مرجع سابق، ص 21.

(19) Edokpolor , J., E. (2020) Entrepreneurship Education and Sustainable Development: Mediating Role of Entrepreneurial Skills, 29-Asia Pacific, Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 14, No.3, P.P.329-339.

(xv) أحلام إبراهيم العيثاوي. (2011). واقع تطبيق ضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة (دراسة حالة - الجامعة الخليجية)»، المؤتمر العربي الدولي الجودة التعليم العالي، بجامعة الزرقاء خلال الفترة 10-12 مايو، -54، الأردن، ص 31.

(xvi) علي بن محمد السوادي. (2015). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ص 76.

(xvii) صلاح الدين محمود علام. (2017). جودة التعليم في ضوء تقييم القيمة المضافة. القاهرة: دار الفكر العربي. ص 12.

(23) Staub, Donald F. (2019). Quality Assurance and Accreditation in Foreign Language Education, Springer Nature Switzerland.P.56.

(xix) عادل بن عايد جربوع الشمري. (2020). دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن " دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، مجلد (1)، ع(23) .

(26) Hussain, T., Eskildsen, J., Edgeman, R., Ismail, M., Shoukry, A. M., & Gani, S. (2019). Imperatives of sustainable university excellence: A conceptual framework. Sustainability, 11(19), 5242.

(xxi) مسعد رضوان عبد الحميد (2018). استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير، المجلد (32)، ع (2).

(28) Mazen, J. A., Samy, S., A. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information

Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model. International Journal of Digital Publication Technology, Vol (1) Issue (2)

(xxiii) عبد الله بن علي التمام. (2022). واقع تحقق معايير ضمان الجودة لبرامج الدراسات العليا بقسم التربية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في ضوء معايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مجلة العلوم الإنسانية، ع14.

(xxiv) مرزوق بن مطر الفهمي. (2020). ضبط وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية (المعايير والنماذج والأساليب) في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية.

(xxv) سمر هشام عبد الله داوود. (2020). ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع(21)، ج1.

(xxvi) ناصر بن عبد الله آل ناصر. (2020). أثر تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد في تطوير أداء الجامعات السعودية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم. المجلد (1)، ع (6).

(xxvii) Wiśniewska, Małgorzata Zdzisława& Piotr Grudowski: "The Culture of Excellence and its Dimensions in Higher Education.", The TQM Journal, Vol. 36, No.2, 2024, P.596.

(xxviii) Alba Manresa& Dalilis Escobar Rivera: " Excellence in Sustainable Management in a Changing Environment", Sustainability, Vol.13, 2021, P.1.

(xxix) AL-Suhaimi, M): The Implementation of Total Quality Management in King Saud University, International Journal of Independent Research and Studies, Vol,1, NO.2, 2016.

(xxx) راشد بن مسلط الشريف، مصطفى زكريا أحمد: "تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد(162)، 2015، ص220.

(xxxi) Verboncu, Ion: "Management Excellence: A Desideratum, Busines", Excellence & Management Journal, vol.1, Issue.1, 2011, P.5.

(xxxii) سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013، ص 114.

(xxxiii) عبدالوهاب حيدر علي وآخرون: "دور مديري المدارس في تحقيق متطلبات إدارة التميز بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت"، مرجع سابق، ص 222.

- (xxxiv) Mahalli, A.: "Applying the EFQM Model in performance Measuring of Organization Standard Research", journal of BusinessManagement, Vol. 1, NO.1, 2013, P.5 .
- (xxxv) Zarandi, I, &Fard, M. : "The Investugation The Situation of Employees performance Assessment system in Based on Organizational Excellence Model(EFQM) Cas study: The Medical and Training Center of Imam Hussein", International Journal in Commerce IT & Social Science, 2015, p.57 .
- (xxxvi) رضا إبراهيم المليجي : "تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مصر ، المجلد (23) ، العدد(100)، 2016، ص 78.
- (xxxvii) Mazen J. Al Shobaki & Samy S. Abu Naser: "The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model". International Journal of Digital Publication Technology, vol.1, issue2, 2017, PP143,144. .
- (xxxviii) إيمان حمدي رجب: "تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز: دراسة حالة في محافظة الفيوم" ، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف ، كلية التربية ، المجلد(15) ، العدد(80) ، 2018، ص 75.
- (xxxix) عبدالمنعم الدسوقي حسن : "متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية فى محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبى للتميز "EFQM": دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد (30) ، 2021، ص 392.
- (xl) Wiśniewska, Małgorzata Zdzisława & Piotr Grudowski: "The Culture of Excellence and its Dimensions in Higher Education", Op.Cit., P.596.
- (xli) سامى بن جبران زويد: "معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك"، مجلة التربية، جامعة الازهر، كلية التربية، العدد (170)، 2016، ص 469.
- (xlii) Nuttiya Tantranont& Chayanon Sawatdeenarunat: "School Management for Sustainable Development in Energy and Environmental Excellence", Pertanika J. Soc. Sci. & Hum, 31 (1), 2023, P.403.
- (xliii) إيمان حمدي رجب: "تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز: دراسة حالة في محافظة الفيوم" ، مرجع سابق، ص 76.
- (xliv) Nuttiya Tantranont & Chayanon Sawatdeenarunat: "School Management for Sustainable Development in Energy and Environmental Excellence", Op.Cit. P.417.

(xliv) أشرف محمود أحمد وآخرون: "متطلبات التمكين الإدارى لمديرى المدارس الثانوية الحكومية بالكويت فى ضوء إدارة التميز"، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادى، كلية التربية بقنا، العدد(50)، 2022، ص 212.

(xlvi) سيد محمد جاد الرب : إدارة الإبداع والتميز التنافسى، مرجع سابق، ص 118 .

(xlvii) Meznah S. K. H. Alazmi & Reem R. Almutairi.: "The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University", Psychology Research, Vol. 7, No. 7, 2017, P.398.

(xlviii) رضا إبراهيم المليجى : "تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل فى ضوء معايير إدارة التميز"، مرجع سابق، 2016.

(xlix) طالب غلوم طالب : رحلة إلى شئون الحياة، أطلس للنشر والانتاج الاعلامى، الجيزة، 2017، ص ص 45-46.

(l) محمد عبدالناصر الفناوى : "متطلبات تحقيق التميز المؤسسى بالمدارس الثانوية الصناعية"، مجلة تطوير الأداء الجامعى، جامعة المنصورة، مركز تطوير الأداء الجامعى، المجلد(17)، العدد(1)، 2022، ص 62.

(li) عادل بن عايد جربوع الشمري، عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز: "دور إدارة الحكمة فى تحقيق استدامة التميز بجامعة خفر الباطن: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد (1)، العدد (23)، 2020، ص 421.

(lii) Baldrige Performance Excellence Program: "2021-2022 Baldrige Excellence Framework (Education): Proven Leadership and Management Practices for High Performance". Gaithersburg, MD:U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, 2021, P.39.

(liii) أحمد رياض سيف النصر وآخرون : "دارة التميز المؤسسى كمدخل لتطوير الأداء الإدارى فى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة الفيوم"، مرجع سابق، ص 57.

(liiv) أحمد رياض سيف النصر وآخرون : "دارة التميز المؤسسى كمدخل لتطوير الأداء الإدارى فى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة الفيوم"، مرجع سابق، ص 57.

(liv) Jankalová, Miriam & Radoslav Jankal: "How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence and Sustainability", Sustainability, Vol.12, 2020, P.8.

(lvi) Seijts, G., Crossan, M., & Carleton, E: Embedding leader character into HR practices to achieve sustained excellence, Organizational Dynamics, 46(1), 2017, P.39.

(vii) UNESCO. (2016). Evaluation of UNESCO's Regional Conventions on the Recognition of Qualifications in Higher Education, Belgium: Edition de Boeckuniversite.

(lviii) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2009). دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ص 2.

(lix) عبدالرحمن إبراهيم مصطفى. (2019). "مدى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد لاتحاد الجامعات العربية بجامعة أنواكشوط العصرية: من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس"، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد (20) ، العدد (1) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 44.

(lx) تغريد مصطفى. (2022). "إدارة الاعتماد الأكاديمي: نماذج عالمية وعربية"، المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، المجلد (1) ، العدد (3) ، المؤسسة العربية لإدارة المؤسسة، ص 216.

(lxi) Abdullah Al Tobi , Solane Duque. (2015). Approaches to Quality Assurance and Accreditation in Higher Education Institution : A comparison between the Sultanate of Oman and the Philippines , PRADEC Interdisciplinary Conference Proceedings ,Academic Publishing Platform , PICP , at Prague , Czech Republic , Vol.(3) No 1-12 , p. 3.

(lxii) أحمد نجم الدين أحمد عيادروس. (2013). "تصور مقترح لإنشاء الوكالة العربية لإدارة تدويل الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (1) ، العدد (33)، رابطة التربويين العرب، ص 52.

(lxiii) ماجدة خلف الله العبيد. (2017). "دور الاعتماد الأكاديمي في ضبط معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، العدد (11) ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ص 177.

(lxiv) ثروت العليمي. (2018). "دور الجمعيات والاتحادات المهنية في تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي لبرامج علوم المكتبات والمعلومات دراسة تحليلية في ضوء المعايير الدولية والعربية"، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، العدد (1)، ص 6.

(lxv) أشرف محمود أحمد. (2009). ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية، سلسلة ضمان الجودة والاعتماد، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 11.

(lxvi) عائشة سلمة كحلي. (2017). "حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: نموذج إنشاء خلية ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد (1)، العدد (2)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة.

(lxvii) عمر محمد عبد الله الخرابشة، وآخرون. (2011). "معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في كليات التربية في الجامعات الأردنية"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، ص 103.

(lxviii) حسن حسين البيلوي. (2010). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد- الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 55.

(lxix) عبد العظيم السعيد مصطفى. (2009). "الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم في مصر وبعض الدول العربية والأجنبية- دراسة تحليلية"، من بحوث المؤتمر السنوي (الدولي الأول-العربي الرابع) " الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي- الواقع والمأمول، في الفترة من 8-9 أبريل، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ص 24.

(lxx) CITA. (2020). Policies, Standards and Procedures for Accreditation of Distance Education Schools, CITA Publications, Tempe, USA, p. 5.

(lxxi) CITA. (2020). A Accreditation Handbook: Standards, Policies and Procedures; Division on Schools Distance Education, CITA Publications, Tempe, USA, pp. 5 -6.

(lxxii) Ibid, p. 4.

(lxxiii) CITA. (2020). Op.Cit, pp 1-12.

(lxxiv) محمود عباس عابدين. (2017). التخطيط للمدارس الدولية بالمدينة المنورة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (99)، العدد (1)، ص 211.

(lxxv) وزارة التربية والتعليم (1418هـ): "قرار وزاري رقم (26) بتاريخ 1418/2/4هـ بشأن مشروع لائحة المدارس الأجنبية"، مكتب الوزير، مادة 5.

(lxxvi) وحيد شاه بور حماد. (2015). المدارس الدولية في المملكة العربية السعودية وحتمية الموازنة بين ثقافة تربوية أجنبية وبينه تربوية محافظة: دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 22، عدد 98، ص 67.

(lxxvii) محمود عباس عابدين. (2017). التخطيط للمدارس الدولية بالمدينة المنورة، مرجع سابق، ص 241.

(lxxviii) وزارة التربية والتعليم (1418هـ): "قرار وزاري رقم (26) بتاريخ 1418/2/4هـ بشأن مشروع لائحة المدارس الأجنبية"، مرجع سابق، مادة 2.

(bxxx) السحيم، خالد بن سعيد. (2010). البرامج التعليمية الدولية في المدارس الأهلية. مرجع سابق، ص744-745.

(bxxx) وزارة التربية والتعليم (1440هـ): "قرار وزاري رقم (108) بتاريخ 14/2/1440هـ الموافقة على تنظيم هيئة تقويم التعليم كجهة مختصة بالتقويم والاعتماد"، مكتب الوزير.

(bxxxi) المملكة العربية السعودية، هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020): "قرار مجلس الإدارة في اجتماعه الثالث (الدورة الثانية) بتاريخ 25/8/2020م بشأن إصدار الإطار العام للاعتماد وضمن الجودة في المدارس الأهلية والعالمية".

(bxxxii) وزارة التربية والتعليم (1443هـ): "قرار وزاري رقم (1006) بتاريخ 3/5/1443هـ بشأن لائحة تنظيم المدارس الأهلية والدولية"، مرجع سابق، مادة 11.

(bxxxiii) المملكة العربية السعودية، هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020): "المرجع السابق"، الرياض، ص 13-20.

(bxxxiv) المملكة العربية السعودية، هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023): "برنامج التقويم والاعتماد المدري 2023/2022"، مرجع سابق، ص 6-9.