

تحليل نظام مدرسة الشهيد عبدالله اللقيه باستخدام  
منهجية تحليل النظم

Analysis of Alshaid Abdullah Alloquia School  
Through Systems Approach

د. عبدالرحمن محمد الشرجبي<sup>1</sup>  
أ. سامية علي محمد الأهدل<sup>2</sup>  
أ. غنى أحمد أحمد أبوهادي<sup>3</sup>  
أ. فتحية أحمد حسين العلياء<sup>4</sup>

(١) أ. مساعد الادارة والتخطيط- كلية التربية- جامعة صنعاء .

(٢) باحثة مركز البحوث والتطوير التربوي.

(٣) وزارة التربية والتعليم.

(٤) صندوق التدريب المهني.



**(AUST)**

## تحليل نظام مدرسة الشهيد عبدالله اللقيه باستخدام منهجية تحليل النظم

### ملخص البحث:

وبنى الباحثين استبانة لقياس الرضا الوظيفي لمدرسي المدرسة ومن خلال التحليل ونتائج البحث.

كانت أبرز احتياجات المدرسة في توفير بيئة مدرسية تربوية داعمة تشجع الطلاب على الدراسة كون البيئة المحيطة غير مشجعة لوجود اسواق شعبية حول المدرسة ومواقف سيارات عامة، كما وان هناك حاجة لتوفير كادر بشري مؤهل وامكانيات مادية مناسبة منها هناك حاجة لتجهيز معامل العلوم والمكتبات. اضافة الي ذلك يوجد عدم توازن بن المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمدير لأداء دورها. وقد اوصت الدراسة بتوفير الامكانيات المادية والبشرية للمدرسة لتمكنها من اداء دورها كما هو مطلوب منها.

يهدف هذا البحث لتحليل نظام مدرسة اللقيه كدراسة حالة عن تحليل نظام التعليم المدرسي في الجمهورية اليمنية كمحاولة للتعرف على واقعه الحقيقي من خلال معرفة مكوناته ومدى تفاعل بعضها مع بعض وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، ومدى ملاءمة مدخلاته، وأسلوب الإدارة فيه، ومدى مناسبته لتحقيق أهداف النظام، وأيضا لغرض تحديد الاحتياجات التي تحتاجها المدرسة ومعرفة جوانب القوة والضعف في المدرسة، لتلافيها مستقبلا، وقد تم استخدام منهج تحليل النظام باستخدام أسلوب (cipp) الذي يركز على تقويم السياق، تقويم المدخلات، تقويم العمليات، تقويم المخرجات، وقد استخدم الباحثون عدد من المؤشرات لقياس عدد من البنود،

### Abstract:

The research aims to analyze the Alshaid Abdullah Alloquia school through the systems approach. It attempted to investigate the reality of the schooling system through studying the different subsystems in the schools. It study the context, inputs, process and outputs. The study investigated how these components of the system interact with each other to achieve the objective on the schools. It identified some negative and positive indicators as well as some needs to help school to achieve its goals.

The needs identified by the study but not limited are support attractive internal school environment because the external

environment of school is not supporting schooling due to its neighborhood to local market and cars' parking area. In addition, the school is in need to be supported with additional qualified staff as well as with infrastructure for science lab and library. Another issue there is unbalance between the responsibilities and duties of the school principle. The study recommended that the school needs to be supported with required infrastructure and staff to enable it achieving its aimed goals.

**المقدمة :**

بدأ الاهتمام بمدخل النظم كأسلوب بحثي اثناء الحرب العالمية للاستفادة منه في تطوير المجالات العسكرية وذلك في الاربعينيات من القرن العشرين ثم تطور ليتم استخدامه في العلوم بصفة عامة وخصوصا التقنية والاقتصادية في الستينات من القرن الماضي وكان من ضمن العلوم التي استفادت من منحي النظم هي العلوم التربوية لتطويرة مجالاتها المتعددة (سلامة، ٢٠٠٦). فقد استخدم في مجالات التربية لتشمل المناهج وطرق التدريس، وتكنولوجيا التعليم، والادارة والتخطيط مما اثر ايجابيا في تطوير هذه المجالات (الرياحنة، ٢٠١٣)

ولذا فقد اكد باعباد (٢٠٠٣) بان اسلوب تحليل النظم يعتبر من الأساليب المستخدمة للتعرف على أساليب عملها و اكتشاف نواحي القصور والقوى للاستفادة منها في تحسين الاداء وذلك من خلال معالجة السلبيات وتعزيز الايجابيات. كما وأن نتائجه تستخدم في التخطيط التربوي مما يجعله احدى الوسائل التي تساعد في تطوير التعليم كون عناصره متداخلة ومتكاملة وتعتمد على تغذية راجعة مستمرة لجميع المستويات لعناصر النظام مما يساعد علي حل مشكلاته.

وكون النظام يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية والتي تترابط مع بعضها البعض وتتفاعل لتحقيق اهداف النظام. فمؤسسة التربية والتعليم في اليمن متمثلة في وزارة التربية والتعليم المركزية يعتبر النظام العام الذي يشمل مجموعة الانظمة التعليمية ونظمها الفرعية مكوناته كمدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة(باعباد، ٢٠٠٣؛ الاغبري، ٢٠٠٨). وبهذا تعمل كل الانظمة الفرعية في وزارة التربية والتعليم في خدمة المتعلم من خلال المدرسة وادارتها كمنظومة فرعية محورية داخل نظام التربية والتعليم والتي تعمل علي تحقيق اهداف التربية من خلال البرامج التي تقدمها في مراحلها المختلفة (الاساسي والثانوي) والتي تتردد سوق العمل كما وانها تعمل على رقد التعليم الجامعي. ولذا يأتي هذا البحث استجابة موضوعية لتحليل أسلوب عمل المدرسة لمعرفة جوانب الضعف وجوانب القوة من خلال اسلوب النظم حيث يعتبر جونسون (٢٠٠٥) ان استخدام اسلوب النظم في قضايا يساعد علي الحصول علي نظرة شاملة للنظم التعليمية مما يحققه الاطلاع على تشخيص الوضع ومعالجته بشكل

مناسب

**مشكلة البحث واهدافه :**

يهدف البحث الى دراسة حالة لتحليل نظام ( مدرسة عبدالله اللقيه - صنعاء القديمة) باعتبارها محور العملية التربوية لمعرفة مكوناتها ومدى كفاءتها وتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض لتحقيق اهدافها ومن خلالها يتم تحديد احتياجاتها وبدا يمكن تلخيص مشكلة البحث فيما يلي:

- ما هي مدخلات مدرسة عبدالله اللقيه ومدى ملاءمتها؟
- ما هي العمليات التي تمارس في المدرسة ومدى تفاعلها مع بعضها البعض؟
- ماهي المخرجات المتوقعة الناتجة من تفاعل العمليات؟

**أهمية البحث :**

تكمن أهمية البحث في أنه يرسخ لمبدأ تحليل النظام مدرسة بما يعود بالفائدة على تحديد احتياجات المدرسة بدقة، وكذلك تحديد نقاط القوى والضعف في الأنظمة المدرسية بما يسهل على متخذ القرار الوصول لقرارات تلبى احتياجات المدارس الفعلية لتقديم خدمة تعليمية لطلابها.

**منهج البحث :**

يعتمد البحث على المنهج الوصفي والنوعي من خلال دراسة الحالة من خلال أسلوب تحليل النظم، وهو يعتبر أحد الأساليب التي تساعد على تشخيص النظام للحكم على مدى فاعليته ومعرفة اماكن الضعف والقوي والعمل على التأكيد على تعزيز الايجابيات وتجنب السلبيات. ويؤكد باعباد (٢٠٠٣) ان استخدام منهجية النظم تساعد علي التشخيص واقع مدخلات النظام ومشكلاته ووضع اتجاهات عامة للتعامل معها.

**مجتمع البحث وعينته :**

كانت الحالة الدراسية للبحث هي مدرسة عبدالله اللقيه كنموذج لتحليل النظام، ومجتمع البحث هم جميع العاملين في المدرسة من معلمين وهيئة إدارية في الفترتين لعدد (٧٤) عامل في المدرسة ، وتلامذة المدرسة لعدد (١٣٦٩) تلميذ أيضا في الفترتين

للعام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤ وكانت العينة التي وزعت عليها استبانات الرضى الوظيفي للعاملين بالمدرسة (٥٠) عامل ، والمقابلات الشخصية تمت مع جميع العاملين المفوضين بأداء المهام الادارية والتنظيمية وعددهم (١٦) عامل في المدرسة وهم (مديرة المدرسة ، ٣ وكلاء المدرسة ، مسؤول الارشيف ، ٣ الاخصائيين الاجتماعيين ، ٢سكرتير ، ٢مشرفين ، ٢أمين معمل، ٢ أمين مخزن)

### الإداة المستخدمة ودور الباحثين :

تعددت النماذج المستخدمة في تحليل النظم (الرياحنة ، ٢٠٠٣). الا انه الباحثين استخدموا نموذج (cipp) ستافلبيم (Stufflebeam model) ، وهو نفس النموذج الذي استخدم من قبل شريان (٢٠٠٩) في دراسته التحليلية لواقع جامعة صنعاء. وبناء عليه فقد تم تصميم استبانة لغرض معرفة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة ، وكذلك استخدم الباحثون أسلوب الملاحظة المباشرة وتحليل الوثائق من سجلات وتقارير خاصة للمدرسة المختارة (مدرسة الشهيد عبدالله اللقيه) كل ذلك لغرض الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة تساهم في التحليل . كما قام الباحثون في عمل المقابلات لتحقيق اهداف البحث. وقد تم اختيار المدرسة من قبل الباحثين للأسباب التالية:

- وجود نظام معلوماتي يتيح الحصول إلى البيانات والمعلومات بسهولة والتي اعتمدت عليها الدراسة في تحليلها .
- رغبة إدارة المدرسة وتعاونها بغرض الاستفادة من نتائج الدراسة .

### مصطلحات البحث :

#### تعريف النظام :

يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الكيانات المرتبطة بعلاقات تبادلية بين بعضها البعض وتتظم داخل إطار مشترك يستقبل متغيرات محددة تتفاعل مع الكيانات بداخله تحت تأثير الظروف المحيطة به لتتحول إلى عوامل محددة. (سلامة ، ٢٠٠٦).

#### تحليل النظام Analysis System :

هو دراسة شاملة لنظام معين في محاولة لتحديد مدى كفاءته في تحقيق أهدافه ،

ثم اقترح التعديلات الضرورية في الأساليب والإجراءات التي تضمنها النظام لتخفيض التكاليف والنفقات والوصول إلى الأهداف بدقة وسرعة. (السنبل، ٢٠١٤هـ).

### التعريف الإجرائي:

هي عملية تقويم المحتويات والمدخلات والعمليات والمخرجات وفق أسلوب تحليل (CIPP) ووفقاً للمؤشرات والمعايير المناسبة، وتناول مكونات النظام الداخلي وتقييم أدائها وتفاعلها فيما بينها وبيئتها الخارجية بغرض التحقق من أن النظام يحقق أهدافه بالدرجة المطلوبة.

### أهداف تحليل النظام (المقبل، ٢٠٠٩) :

يستهدف تحليل النظم تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف من أهمها:

- تحسين إنتاجية النظام.
- تحقيق أقصى قدر من كفاءة النظام (في ضوء التكاليف المادية والمالية والبشرية).
- تيسير عمليات النظام.
- ضمان استمرار حيوية النظام.
- توجيه نمو النظام وتطوره.
- مراقبة جودة عمليات النظام وتطويرها.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لصانع القرار.
- تحقيق أقصى قدر من التوافق بين النظام والبيئة التي تحيط به.

### الإطار النظري :

هناك دراسات متعددة استخدمت لتحليل الأنظمة التعليمية والأنظمة ذات العلاقة وتشخيص واقعها والخروج بتوصيات لتحسين الواقع التعليمي. فقد استخدم البنك الدولي (٢٠١٠) لتشخيص وضع التعليم وكان من أهم نتائجها من الدراسة أن نظام التعليم يشهد تزايداً لا يتناسب مع حجم الاستثمار في التعليم وجودته. ولذا اوصت الدراسة للتأكيد على زيادة الاستثمار في التعليم وخصوصاً في التعليم الأساسي لتحسين جودة التعليم. كما قام البنك الدولي (٢٠١٤) من خلال استخدام تحليل النظم

بتحليل القوى العاملة في اليمن من خلال دراسة ثلاث ابعاد وهو البعد الاستراتيجي، والبعد العام، وتقديم الخدمة واطهرت نتائج الدراسة من خلال اربعة مقاييس ( متقدم، مؤسس، ناشئ، كامن) ان نظام القوى العاملة في اليمن بين الناشئ والكامن وهناك الكثير المطلوب عمله من الحكومة اليمنية في مجال الخدمات التعليمية وخصوصا في التعليم الفني والتقني للنهوض بالقوى العاملة في اليمن. و قد قام ساتو (بدون) بدراسة الانظمة الافريقية والانظمة الوافدة عليها بغرض التأكيد على اسلمة انظمة التعليم الافريقية كونها تحافظ على كيان هذه الانظمة من الغزو الفكري. اضافة الى ذلك فقد قامت منظمة اليونيسف (٢٠١٥) بدراسة اقليمية في منطقة الشرق الاوسط للوصول لمفهوم موحد حول المهارات الحياتية من خلال توزيع استبيان تفصيلي حول المفهوم وباستخدام اسلوب تحليل النظم تم الوصول الى مفهوم موحد تضمن اربعة محاور متضمنة مهارات التفكير، والفردية، والاجتماعية، والوظيفية.

تضمنت الدراسات السابقة دراسة حول النظم التي تشمل الانظمة الفرعية. الا انه يوجد دراسات ركزت على محور الوحدة الادارية التي تقدم الخدمة التعليمية المباشرة كما في دراسة شريان (٢٠٠٩) والتي اجريت في جامعة صنعاء والتي درست بيئة الجامعة والمدخلات والعمليات والمخرجات. وقد اظهرت النتائج عدم رضا الطلاب، والاساتذة، والاداريين عن جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة واوصت الدراسة بمراجعة جودة الخدمات استعداد للاعتماد الاكاديمي التي تسعى وزارة التعليم العالي لتطبيقه في الجامعات. كما جرى المقبل (١٤٣٠) دراسة تحليلية للمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق الدراسة على مدرسة ثانوية للوصول للمدخلات المطلوبة لتعزيز المدرسة وقد توصلت الدراسة الى ان هناك مجموعة من المدخلات المادية والبشرية لا بد من توفيرها لدعم دور المدرسة الثانوية في تقديم الخدمة التعليمية في مدارس المرحلة الثانوية.

اتفقت الدراسات في استخدام تحليل النظم الا انه المجموعة ركزت على شمولية النظام والاخيرة ركزت على الوحدة الادارية التي تقدم الخدمة التعليمية المباشرة. وقد نحت الدراسة الحالية نحو الدراسات التي تركز على المدرسة كمنظمة فرعية تصب في النظام الكلي باستخدامها نموذج ستفليم (١٩٧١) Stufflebeam model كونه



الانسب لهذه الدراسة من وجهة نظر الباحثين ويعرف هذا النموذج بنموذج القرارات المتعددة للسياق والمدخلات والعمليات والنتائج (CIPP, Context, Input, Process, and Product) لتحليل المؤسسة التعليمية المختارة (مدرسة الشهيد عبد الله اللقيه)، وهذا النموذج يهدف إلى التحليل والتقييم وذلك ليس لغرض إثبات التصورات المسبقة للباحثين ولكن لتحسين البيئة التعليمية، وهو نموذج يتصف بالوضوح واضح والرؤية المتكاملة للتعليم ( شريان، ٢٠٠٩). و يري نيكولسن Nicholson (١٩٨٩) ان ستفليم Stufflebeam، وشنكفيلد Shinkfield من أكثر المنادين بهذا النموذج، ويعود الفضل الى ستفليم في تطوير إطار عام لتقويم خدمة للمديرين الذين يواجهون أربعة أنواع مختلفة من القرارات التعليمية المتعلقة بالمدخلات والمحتوى والعمليات والنواتج. وقد أخذ النموذج اسمه من الحرف الأول من كل عنصر من عناصره الأربعة باللغة الإنجليزية وهي:

### ١. تقويم السياق (المحتوى) Context Evaluation:

وهو أساس لتشخيص نقاط القوة والضعف في البرنامج، وتحديد أهداف البرنامج والظروف المحيطة به. ويخدم التخطيط للقرارات.

### ٢. تقويم المدخلات Input Evaluation :

ويهتم بتقديم معلومات تتعلق بإمكانات وموارد الجهة التي سيوكل إليها تنفيذ البرنامج، ومراجعة الأدبيات والبرامج المشابهة، والتشاور مع المختصين، والاستراتيجيات البديلة للتنفيذ وتقييمها من حيث التكلفة والمنفعة والمدة الزمنية والعقبات الممكنة، وتحديد الخطط التي تكون أكثر ملائمة للاحتياجات لتصميم طرق تنفيذ البرامج. وهو يخدم اتخاذ القرارات، وإقامة ورش العمل والندوات.

### ٣. تقويم العمليات Process Evaluation :

وهو يقوم بدور التقويم البنائي للبرنامج، وتجمع فيه بيانات عن سير البرنامج أو عملياته، والعلاقات التفاعلية بين الأفراد، وأنماط العمل، ومدى ملائمة موقع التنفيذ، ومدى كفاية الإمكانيات المادية والموارد المالية والأنشطة المساندة. وهو يخدم تطبيق القرارات، من حيث الكشف عن جوانب القصور أثناء تنفيذ البرنامج، وما إذا كان

البرنامج يجري تنفيذه كما هو مخطط له ، كما أنه يقدم تغذية راجعة للمسؤولين.

#### ٤. تقويم المخرجات Product Evaluation :

وهو يقوم بدور التقويم الختامي للبرنامج، ويهدف لتحديد مدى تحقق الغرض من البرنامج وأهدافه، وربط ذلك بالسياق والمدخلات والعمليات عند قياس وتفسير النواتج. وهو يخدم مراجعة القرارات، ويستخدم لتحديد فاعلية البرنامج.

#### مراحل تطبيق النموذج وبناء المؤشرات :

نظراً لتعدد النظم في العصر الحديث وكبر حجم المنظمات وازدياد التخصصات وتعقدها، وتداخل العلاقات بين الأنظمة وبين النظام والأنظمة الفرعية، وتغيرات السرعة في البيئة المحيطة بالنظام، ظهرت الحاجة الملحة إلى وجود المؤشرات والمعايير للتعامل مع الكم الكبير من البيانات والمعلومات، ويعرف قاموس أكسفورد المؤشر بأنه هو الذي يؤشر أو يلفت النظر إلى شيء ما بدقة معينة ويمكن توظيف المؤشرات في النظم التعليمية في مجالاته المختلفة، ويبرز دورها في عمليات تصنيف النظم التعليمية وإجراء المقارنات بينها.

وهناك العديد من المؤشرات للنظم التربوية، فهناك مؤشرات خاصة بالمدخلات للنظام التعليمي ومؤشرات لعمليات النظام وأخرى للمخرجات. يمكن أن تصنف معايير تحليل النظام التعليمي إلى معايير خاصة للمدخلات مثل معايير الكفاية والعدالة، ومعايير التوازن والأداء والتفاعل للعمليات، ومعايير الكفاءة والفاعلية للمخرجات. (صائع، ٢٠٠٠).

#### المرحلة الأولى: تحليل السياق (المحتوى)

مدرسة الشهيد عبدالله اللقية هي مدرسة حكومية تقع جنوب شرق مدينة صنعاء القديمة التاريخية، في مديرية صنعاء القديمة، شارع الميدان جوار الأمن القومي. وقد أسّتهم اسمها تخليداً لذكرى الشهيد عبد الله اللقية أحد أبرز رجال الحركة الوطنية. تأسست عام ١٩٧٨م كمدرسة أساسية (ابتدائية وإعدادية) مختلطة (بنين - بنات) تعمل فترتين صباحي ومساءلي (مدرسة الشهيد عبدالله اللقية، ٢٠١٣).

بيانات عامة عن المدرسة:

(جدول ١) مكونات المبنى المدرسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤

الفصول الدراسية والمرافق الأخرى	المدرسة	عدد الفصول الدراسية تكامل	ادارة	سكرتارية	معلمين	ارشيف	مكتبة	اجتماعات	حاسوب	معامل علوم	انشطة	مقصف	مخزن	بدروم	سكن	حراسة	خدمة اجتماعية	دورات مياه	قارعة	صحة	المجموع
المستخدمة	١٧	٢	٠	٠	٢	١	١	٠	١	١	٢	١	٢	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٤٠
غير مستخدمة	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

- من خلال النزول الميداني للمدرسة ومعاينة مرافق المدرسة لوحظ أن جميع غرف ومرافق المدرسة مستخدمة بشكل كامل في الفترة الصباحية، أما في الفترة المسائية فهناك اربعة فصول غير مستخدمة نظراً لفتح مدرسة جديدة في نفس الحي للبنين مما خفض الزحام على المدرسة، ولكن لم يخفف الزحام في الفصول لعدم وجود عدد كاف من المربيات للصف الأول أساسي، وكما نلاحظ ذلك من الجدول رقم (٢) فالصف الأول بنين يحوي (٦٩) تلميذ في شعبة واحدة.

(جدول ٢) عدد الطلبة بحسب الشعب ٢٠١٣م / ٢٠١٤م

المجموع	تاسع	ثامن	سابع	سادس	خامس	رابع	ثالث	ثاني	أول	البيان/ المراحل	
598	0	0	0	87	112	132	117	81	69	عدد التلاميذ/ذكور	الفترة المسائية
12	0	0	0	2	2	3	2	2	1	عدد الشعب	
771	93	69	86	107	90	86	86	52	102	عدد التلاميذ/إناث	الفترة الصباحية
17	2	2	2	2	2	2	2	1	2	عدد الشعب	
1369	93	69	86	194	202	218	203	133	171	المجموع	

(جدول ٣) عدد القوى العاملة في المدرسة ٢٠١٣م / ٢٠١٤م

المجموع	العلمي	عمال	أخصائي اجتماعي	أمين مكتبة	أمين مخزن	أمين معمل	مشرف	سكرتير	وكيل	مدير	الكادر
٧٤	٥٤	٣	٣	٢	٢	٢	٢	٢	٣	١	العدد

• يلاحظ من الجدول السابق وجود وكلاء في المدرسة بشكل كاف، وفي الفترة المسائية يوجد وكيل لشؤون الطلاب ووكيلة لشؤون المعلمين بسبب أن الفترة المسائية هي للبنين، ومع خصوصية الفترة تحتاج إلى أخصائي إضافي ونظراً لأنه في هذه الفترة توجد أخصائية واحدة فاعمل متكامل بين الأخصائية والوكيل، لا يوجد في المدرسة مسئول صحي في المدرسة مع وجود غرفة صحة مجهزة من قطاع خاص طبي والأخصائيين هم من يقوم بعمل المسئول الصحي.

(جدول ٤) القوى العاملة حسب المؤهل ٢٠١٤م / ٢٠١٥م

الاجمالي	أعلي من الجامعي	جامعي غير تربوي	جامعي تربوي	دبلوم بعد الثانوية	دبلوم معلمين	ثانوية عامة	أمي	الجنس المؤهل
١٨	-	١	٢	٢	١٠	٢	١	ذكور
٥٦	١	١	٤١	٥	٤	٢	٢	إناث
٧٤	١	٢	٤٣	٧	١٤	٤	٣	الاجمالي

تحليل السياسات والبيئة التنظيمية لمدرسة اللقية :

(أ) رؤية المدرسة:

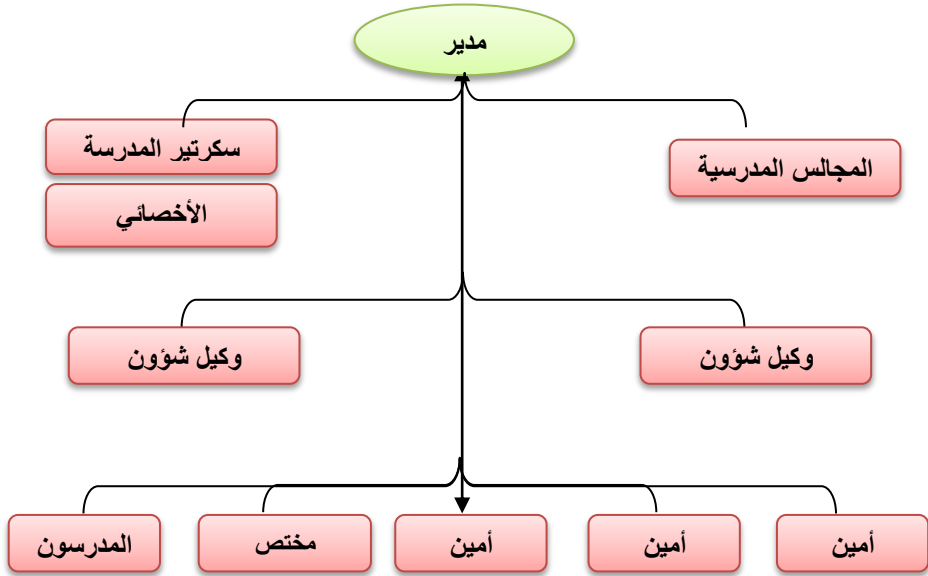
تسعى مدرسة الشهيد عبدالله اللقية إلى إعداد (تلميذات/ تلاميذ) إعداد شاملاً ومتكاملاً وتخريجهم وهم يمتلكون المعرفة العميقة والمهارات العالية والقيم الثابتة التي تتيح لهم فرصة الالتحاق بالتعليم الثانوي أو الانخراط في الحياة العملية بنجاح.

(ب) رسالة المدرسة :

تلتزم إدارة مدرسة الشهيد عبدالله اللقية بإعداد (تلميذات/ تلاميذ) المدرسة إعداداً شاملاً ومتكاملاً (عقلياً وجسدياً ونفسياً واجتماعياً) من خلال إمدادهم بالمعرفة العميقة والمهارات العالية والقيم الثابتة وفقاً لحاجاتهم وحاجات المجتمع، وتطوير قدرات المعلمين والإدارة المدرسية علمياً ومهنياً وإثراء المنهاج الدراسي بالمعارف والمهارات

والاتجاهات والقيم والتهيئة لمسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي.

(ج) الهيكل التنظيمي بحسب اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم (١٩٩٥):



شكل (١) الهيكل التنظيمي لمدرسة اللقية

(د) الجانب التخطيطي في المدرسة:

اطلع الباحثون على الجوانب التخطيطية في المدرسة ، ومنها الخطة الاستراتيجية للمدرسة وبعض السجلات المنظمة لعمل الهيئة الإدارية في المدرسة في جانب التخطيط حيث لوحظ ما يأتي وجود:

- ١ - تمثل إدارة المدرسة الجيل الجديد من المدراء ذوي المؤهلات العليا الذي يتخذ التخطيط الاستراتيجي لمدرسته والأساليب العلمية نهجاً يسير به أمورها.
- ٢ - الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية تمت عبر مشاركة من جميع العاملين بالمدرسة.
- ٣ - تحليل سوات للبيئتين الداخلية والخارجية تم بكل شفافية وناقش مسائل شائكة كتدخلات الأحزاب في العمل التعليمي وكيف تستطيع المدرسة التعامل مع هذا الوضع بحكمة.

- ٤ - الخطة التنفيذية: تتميز بأنها خطة معدة ومستخدمه بالكامل.
- ٥ - سجل النمو المهني والزيارات: يهتم بتطوير أداء المعلمين المهني بالتعاون مع المشرف التربوي.
- ٦ - سجل مديرة المدرسة: ويشتمل على الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها والبيانات المتعلقة بالمعلمين والطلاب ومرافق المدرسة والخطط والبرامج التي تنوي المدرسة تنفيذها وتحقيقها طوال العام الدراسي.
- ٧ - خطط خاصة بكل العاملين في المدرسة (اداريين \_ أنشطة \_ معلمين)
- ٨ - خطة الاختبارات: وتشتمل على محاضر التكليف والإشراف ومهام المراقبين والملاحظين واللجان والنماذج.
- (٥) بناء مؤشرات لقياس قدرة إدارة المدرسة على التخطيط:
- ومن خلال إطلاع الباحثين على خطط المديرية قام بملاحظة المؤشرات التالية ومستوى التنفيذ لها من قبل المدرسة:

(جدول ٥) مؤشرات لقياس الاداء لخطط المدرسة

١ - العمل وفق خطط مدرسية من قبل المدرسة			
مستوى التنفيذ			مؤشرات التنفيذ
ضعيف	متوسط	مرتفع	
		✓	وجود خطة عمل لمدير المدرسة شاملة لجميع المجالات
		✓	وجود خطة عمل لوكيل المدرسة شاملة لجميع مهامه
		✓	وجود خطة عمل للإرشاد و التوجيه بالمدرسة
	✓		وجود خطة عمل للأنشطة الصفية واللاصفية
	✓		وجود خطة عمل للتوعية الإسلامية بالمدرسة
		✓	وجود خطة عمل لجماعات النشاط بالمدرسة
		✓	وجود خطط تدريسية لكل معلم وفق أساليب الدراسة
		✓	خطط فرعية للمدرسة لعلاج نواحي القصور في الأداء
٢ - خطة المدير سجل إدارة المدرسة			
مستوى التنفيذ			مؤشرات التنفيذ
ضعيف	متوسط	مرتفع	
		✓	يحتوي على إحصائيات عملية دقيقة
		✓	يحتوي على معلومات فنية دقيقة عن واقع المدرسة
		✓	يحتوي على مهام معتمدة لجميع العاملين بالمدرسة

	✓		توثيق واضح لمنجزات المدرسة خلال العام الحالي
	✓		تسجيل للأساليب التربوية لتطوير الأداء المدرسي
		✓	تسجيل لمعوقات العمل المدرسي وطرق العلاج
	✓		تسجيل لإبداعات و ابتكارات و تجارب المدرسة

## ٣ - طرق ووسائل تحقيق الأهداف المنشودة

مستوى التنفيذ			مؤشرات التنفيذ
ضعيف	متوسط	مرتفع	
		✓	جدول زمني مبرمج للأعمال المدرسية ومهامها المختلفة
		✓	توزيع لمهام وأعمال المدرسة على جميع أسابيع الدراسة
	✓		تحديد واضح لكيفية تنفيذ الأعمال المبرمجة
	✓		تحديد هدف لكل عمل مجدول ومبرمج في الخطة
		✓	الأنشطة اللازمة لكل عمل مجدول ومبرمج في الخطة
		✓	متابعة التنفيذ أو عدمه لكل عمل مجدول في الخطة
	✓		تقييم واضح للأعمال المنفذة المبرمجة في الخطة
		✓	تحديد أسباب عدم التنفيذ للأعمال غير المنفذة
		✓	وضع جدول جديدة للأعمال غير المنفذة

وقد لاحظ الباحثون من خلال مناقشتهم لمديرة المدرسة وبعد اطلاعهم على خطط

المدرسة الجوانب الآتية :

- ١ - شمولية الخطة لجميع برامج المدرسة .
- ٢ - الخطة مصممة حسب إمكانيات وظروف المدرسة والعاملين بها .
- ٣ - تم توزيع الأعمال لكل فصل دراسي يومياً وأسبوعياً وشهرياً بشكل يمكن تنفيذه.
- ٤ - تتم مشاركة العاملين في المدرسة في إعداد الخطة وفقاً لما تم تدريب إدارة المدرسة وبعض العاملين بالمدرسة عليها (فريق التطوير المدرسي) ، حيث أن المدرسة تلقت تدريباً من منظمة (جي آي زد) في إعداد الخطط السنوية للمدرسة .
- ٥ - الخطة والرؤية والرسالة متاحة لجميع العاملين بالاطلاع عليها لمشاركتهم الفعالة في إعدادها ، ولكنها ليست في مكان بارز يسهل الاطلاع عليه .
- ٦ - الإدارة المدرسية تطلب من جميع العاملين عمل خطط خاصة بعملهم في بداية كل فصل.

(و) التقييم لتنظيم وتنسيق العمل المدرسي:

لاحظ الباحثون انه تم توزيع مهام المعلمين والإداريين بشكل دقيق وواضح وتم تكليف العاملين بها رسمياً وهذا ما يدعو إليه (جورج تيري، ١٩٩٢م) حيث ذكر أن "التنظيم هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها ومن ثم إسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة".

وفي هذا الإطار اهتمت مديرة المدرسة بالسجلات المنظمة للعمل الإداري حيث لوحظ وجود السجلات التالية:

## جدول (٦) يبين السجلات الموجودة بالمدرسة

السجلات والمجالس واللجان			
العنصر	يوجد	لا يوجد	ملاحظات
سجلات المدير	يوجد		
سجلات الوكيل	يوجد		
المجالس واللجان	التشكيل	يوجد	
	الاجتماعات	يوجد	
	القرارات	يوجد	
	التفعيل	يوجد	

## سجلات المدير:

السجلات	السجلات	السجلات
الخطة المدرسية.	٧	الحضور والغياب للطلاب
متابعة أداء المعلم.	٨	سجلات الاخصائي الاجتماعي
سجلات زيارات الموجهين حسب المواد.	٩	جداول الحصص والاشراف
بيانات الموظفين بالمدرسة.	١٠	السجل العام لدرجات الطلاب
حافطة الدوام اليومي.	١١	سجل متابعة وملاحظة سلوك الطلاب بالمدرسية
سجلات خاصة بالمعامل (علوم وحاسوب)	١٢	سجل الارشيف

فقد لوحظ أيضاً وجود مجالس ولجان مدرسية تتميز بوجود مهام واضحة ومحددة "ولكي يتم عمل إدارة المدرسة على الوجه الأكمل وتتحقق الفاعلية في جميع مراحل التنظيم المدرسي يجب أن تكون هناك مجالس تساعد مدير المدرسة في مسؤولياته



ومهامه المتعددة الجوانب" (مصطفى وآخرون، ١٩٦٠ م، ص ١١٣) والمجالس واللجان والجماعات الموجودة بالمدرسة تتمثل في الآتي: -

(جدول ٧) يبين مجالس وجماعات المدرسة

م	المجالس	م	الجان	م	الجماعات
١	مجلس المدرسة	٦	لجنة التخطيط.	١٣	جماعة القرآن الكريم
٢	مجلس المعلمين	٧	لجنة العلاقات العامة.	١٤	جماعة التربية الإسلامية
٣	مجلس المواد الدراسية	٨	لجنة الصيانة.	١٥	جماعة اللغة العربية
٤	مجلس الإباء والأمهات	٩	لجنة التربية الفنية.	١٦	جماعة اللغة الإنجليزية
		١٠	لجنة الموهوبين.	١٧	جماعة الرياضيات
		١١	المعارض والمسابقات.	١٨	جماعة العلوم
		١٢	اللجنة الإعلامية	١٩	جماعة الاجتماعيات
				٢٠	جماعة المرشدات

كما لوحظ أن مديرة المدرسة فوضت بعضاً من صلاحياتها في جانب الإشراف على تنفيذ الجدول المدرسي ومتابعة المعلمين وأداء التلميذات والتلاميذ إلى الوكيل والأخصائي الاجتماعي في المدرسة .

وأن مديرة المدرسة تغلب الجوانب الإدارية والفنية والإنسانية بشكل متوازن.

#### المرحلة الثانية مدخلات النظام (system inputs) :

تتكون المدخلات من مزيج من الموارد البشرية والمادية والتقنية، وتتمثل المدخلات من الموارد البشرية بعناصر القيادة والإدارة للنظام والكوادر البشرية العاملة فيه، وتبرز المدخلات المادية في شكل الأموال اللازمة لتسيير العمليات الخاصة بالنظام وكذلك المواد الخام والعدد والآليات المطلوبة لتحقيق وتنفيذ العمليات، كما تتمثل المدخلات التقنية في شكل المعرفة الفنية والخبرات وأساليب ومهارات العمل وتتضمن المدخلات جوانب غير محسوسة مثل الثقافة والقيم والخبرات التي يحملها الكوادر العاملة في

## النظام.

وهي ضرورية لقيام النظام، فمثلاً في النظام التعليمي تتمثل هذه المدخلات في المعلم، والإدارة، والمؤسسات التعليمية، والتجهيزات، والمواد التعليمية، وتحديد الأهداف والخبرات والمهارات التي يجب أن يكتسبها المتعلمين وخلفيات وخصائص المتعلمين.

والمدخلات هي التي تدخل على النظام ويتم عليها عمليات تتحول إلى مخرجات وليس بالضرورة أن تدخل هذه المخرجات على هيئة مدخلات مرة أخرى.

الكفاءة الداخلية للمدرسة ٢٠١٣/٢٠١٢ :

(جدول ٨) يبين اعداد الطلبة وفق مؤشرات الكفاءة الداخلية للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٢م

المؤشر	ذكور	إناث	الإجمالي
الترفيغ	٥٦٥	٧٢٣	١٣٠٤
الإعادة	٥١	٦٤	١١٣
التسرب	٩	١٦	١٩
الاجمالي	٦٢٥	٧٩٥	١٤٢٦

يلاحظ من الجدول السابق التالي:

- ان الترفيع والاعادة لا يمثل عدد كبير بالنسبة للعدد الاجمالي لمدخلات المدرسة.
- أن التسرب العدد قليل جداً لأن نسبة كبيرة من العدد تمثلها الطالبات.
- أغلب التسرب يكون اوساط الطالبات في الصف الثامن والتاسع، كذلك مرحلة الصف الأول أساسي.

## البنية التحتية:

تحتل مدرسة اللقية موقعا استراتيجيا في أمانة العاصمة، حيث تقع في مدينة صنعاء القديمة، والتابعة لمنطقة صنعاء القديمة التعليمية. وهو يعد موقعا مناسباً وأمناً، ويتناسب تماماً مع كثرة أعداد التلاميذ والموظفين والأساتذة، تتكون من طابقين، عدد الفصول يتناسب مع أعداد التلاميذ فيها سكن للحارس مناسب، ومن المؤكد أن الشعور بالأمان لدى التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس يعد ميزة وجانب إيجابي ينبغي

المحافظة عليه ودعمه على الدوام.

### نظام الفترات :

مدرسة اللقية تعمل بنظام الفترتين حسب ما هو موضح بالجدول التالي:

العدد الاجمالي لتلاميذ المدرسة للفترتين، وكثاف الشعب جدول (٩) يبين عدد الافراد في المدرسة في كل فترة

الفترة	النوع	عدد الشعب	عدد التلاميذ	عدد المعلمين	عدد الإداريين
الصباحية	أناث	١٧	٨١٣	٣١	٩
المسائية	ذكور	١٢	٦٢٥	٢٦	٤
الاجمالي		٢٩	١٤٤٠	٥٧	١٣

### مصادر التمويل :

إن من أهم شروط تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم الأساسي يستلزم توجيه موارد كافية لتحسين جودة التعليم الأساسي والتوسع في تقديم الفرص التعليمية المتنوعة وتأهيل البنية التحتية للبيئة التعليمية. ولكن نجد أن التعليم في الدول التي تعتمد على التمويل الحكومي للتعليم غالباً ما تقل قدرتها على التوازن بين التوسع الكمي في تقديم خدمات التعليم وبين تحسين الجودة وتوفير خيارات وبدائل تعليمية عديدة. وترجمة أهمية التعليم في التنمية بشكل عام وهل تم إعطاء الأولويات المالية لكل مرحلة من مراحل التعليم وفقاً لأهميتها والتزامات الدولة بتحقيقها، إلى موارد مالية .

إن إشراك الآباء والأمهات في الأنشطة التعليمية سيساهم كثيراً في تحسين معدلات الالتحاق والاستمرار وإكمال التعليم في المرحلة الأساسية، ويلعب مستوى التعليم عند الآباء والأمهات دوراً هاماً في ذلك. وفي هذا السياق فإن وزارة التربية والتعليم أنشأت إدارة عامة لمشاركة المجتمع في إطار قطاع تعليم الفتاة وفي إطارها شكلت ثلاث إدارات (تعليم الفتاة، التربية الشاملة والمشاركة المجتمعية).

وتتظم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي عبر تشكيل مجالس للآباء والأمهات للمدرسة تتظم مساهمة المجتمع المحلي في:

- الإشراف والمتابعة لسير الدراسة وتوفير الدعم وبعض المتطلبات الضرورية للمدرسة بمشاركة المجتمع.
- دعم القادرون للطلاب الفقراء بتوفير الزي المدرسي والحقيبة المدرسية.
- تنظيم مشاركة بعض أولياء الأمور في شرح وعرض بعض الخبرات والمهارات العملية الحياتية للطلاب وطالبات المدرسة.
- دعم الأنشطة المدرسية العملية وتوفير إمكانياتها .
- اطعام التلاميذ الفقراء والمحترجين بوجبات يومية.

### وسائل التعليم والتعلم:

بما أن المتعلمين هم المنتجون النهائيون للمشاريع التربوية فإن التعلم هو عملية الإنتاج النهائية لهذه المشاريع .

إنّ تعلم كيفية التعلم هو الكفاءة النهائية والاختبار النهائي لنظام التعليم النوعي، ويصبح ذلك بصورة خاصة في القرن الواحد والعشرين حيث سرعان ما يصبح ما تعلمناه قديم العهد وحيث أصبحت الطوعية للتأقلم والتعلم من جديد العملة النهائية في أسواق هذا القرن. وإن أي موقف تعليمي يمكن اعتباره نظاماً مستقلاً بذاته تبعاً للنقاط التالية:

- (١) وجود عدة طرق واستراتيجيات للتعلم ومبادئ تعليمية تتبع خلالها، وكل موقف له عناصره التي يحدث بينها علاقات وتفاعلات تؤدي خلالها إلى مخرجات معينة.
- (٢) إمكانية تحسين أداء كل من المتعلم والمعلم إذا ما استخدم التقويم والتعديل (التغذية الراجعة) للنتائج (المخرجات) التي يجب أن تكون متناسبة مع الجهود المبذولة (المدخلات) بمساعدة الإمكانيات المادية والبشرية.
- (٣) وجود فروق فردية بين التلاميذ من حيث استعدادا وطرق تعلمهم ومعدلات تبعاً للظروف المحيطة، ويمكن السيطرة على ذلك عن طريق تنوع الوسائل وأساليب التعلم، ولا بد من أهداف معينة ومحددة يؤمل تحقيقها وملاحظتها على شكل استجابة سلوكية للطلاب بمساعدة تقنيات تربوية مختلفة وتعزيز تلك الاستجابة، ومن ثم تبدأ عملية جديدة لتحقيق هدف آخر وهكذا.

**عملية التقويم:**

تحدد لائحة الاختبارات أن الحد الأقصى للنجاح في كل مادة ١٠٠ درجة والحد الأدنى للنجاح فيها ٥٠ درجة. ويشترط النجاح في جميع المواد الدراسية لكي يسمح له الانتقال إلى الصف/ المستوى التالي /الأعلى، ولا يتم الانتقال إلا في نهاية السنة الدراسية. وهذا يعني أن التلميذ / الطالب يعد ناجحاً - ويتقل إلى الصف التالي، ومجتازاً للمرحلة، إذا حصل على درجات الحد الأدنى للنجاح ( النهاية الصغرى) في جميع المواد المقررة للصف الدراسي.

وتحسب درجات الطالب في الصفوف من ١ - ٨ من التعليم الأساسي عليها صفوف النقل على أساس التالي:

- اختبارات تحصيليه شهرية تنظم في إطار صفي لا تزيد عن حصة كاملة في مدارس التعليم الاساسي، ويخصص لها ٤٠٪ من إجمالي الدرجة الكلية، وتسمى درجات أعمال السنة، تتوزع على ٢٠٪ اختبارات تحصيلية للفصل الدراسي الأول، و ٢٠٪ للفصل الدراسي الثاني. وتشتمل الاختبارات الشهرية على: التدريبات والواجبات الصفية، وغير الصفية، والأنشطة المصاحبة، والحضور والانضباط المدرسي، واختبارات قصيرة ( تحريرية - شفوية - عملية )، نهاية كل شهر، في منتصف الفصل، لما تم تغطيته من المقررات الدراسية حتى موعد الاختبار. فقد نصت المادة (٤٥) في لائحة الاختبارات أن "يحتفظ المعلم بدفتر خاص يسمى دفتر المتابعة لتسجيل درجات المحصلات اليومية والشهرية والحضور والغياب، وكافة الملاحظات عن نشاط وجهد التلميذ/ الطالب، وذلك ليستعين به عند نهاية كل محصلة على تقدير لدرجاته بدقة، كما يحتفظ المعلم بملف خاص يجمع فيه نسخاً من الامتحانات، والبطاقات الخاصة بتقويم تلاميذه/ طلابه.
- اختبارات تحصيلية (تحريرية وعملية) نهائية، نهاية كل فصل، ويخصص لها ٦٠٪ من الدرجة الكلية، تتوزع على ٣٠٪ لاختبارات نهاية الفصل الدراسي الأول، و ٣٠٪ لاختبار نهاية الفصل الدراسي الثاني.

- ثم تجمع درجات أعمال السنة أو الفصل الدراسي مع درجة الاختبار النهائي لتحسب للطالب الدرجة الكلية التي يستحقها في كل مادة دراسية. تتولى إدارة المدرسة عملية تنظيم وتطبيق الاختبارات وإصدار نتائجها، حيث يضع كل مدرس أسئلة الاختبار للمادة التي يدرسها، ويصحح أوراق الاختبار الشهري أو النهائي لمقرره، ويرصد الدرجات التي يحصل عليها التلاميذ في كشوف رصد الدرجات المعدة لذلك ويوقع عليها. ويلتزم المعلمون بالاختبارات الشهرية وتوزيع الدرجات رغم أنهم لم يطلعوا على نظام الاختبارات المدرسية وتوزيع الدرجات، وسبب التشابه هو اعتمادهم على سجلات رصد الدرجات الذي يشترونها من المكتبات المحلية، ويستخدمونها كموجهات ومحددات في تنفيذ الاختبارات، وهذا قد ساعد على نمطية التنفيذ.

ثم تقوم المدرسة بنقل نتائج كل مادة إلى كشوف النتائج العامة الخاص بالمدرسة، وعددها ثلاثة كشوف أصل، ثم يصادق عليها مدير المدرسة، ويحتفظ بالأول في المدرسة، ويرفع الثاني إلى إدارة الاختبارات في مكتب التربية بالمديرية، والثالث إلى إدارة الاختبارات في مكتب التربية بالمحافظة، حيث يتم الاحتفاظ بها لأغراض التحقق والمطابقة فقط. ومما سبق يمكن أن نستخلص أن الاختبارات المدرسية يسودها كثير من مظاهر الضعف والقصور منها:

- لا يخدم نظام التقويم إلا هدفين فقط، هما التقييم النهائي للطلبة، ومنحهم الشهادات، ولا يعمل كنظام تحكم نوعي يساعد في تقديم بيانات أو معلومات تحدد نقاط الضعف في العملية التعليمية، التي بعلاجها يتم تحسين النظام التعليمي وزيادة فاعليته. فالتقويم لا يعمل على تلبية الجوانب التكوينية لتقويم أداء المعلمين والموجهين والمدارس، وفي تقويم أنظمة إعداد المعلمين وإنتاج الكتب والوسائل التعليمية.

### لائحة النظام المدرسي :

تساعد لائحة النظام المدرسي (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٥) الإدارة المدرسية على تقويم سلوك المتعلمين وتوفير الجو التربوي للمدارس، وتعالج المدرسة الأمور السلوكية

التي تؤثر على المسيرة التربوية والمواقف من خلال إجراءات مبينة في هذه اللائحة .  
مواد اللائحة مادة أولى :

يتكون ( مجلس النظام المدرسي ) بالمدرسة من :

- ١ - وكيل المدرسة .
- ٢ - اثنين من المدرسين الأوائل .
- ٣ - المشرف .
- ٤ - الاخصائي الاجتماعي .
- ٥ - معلم يختاره الطالب المعروض أمره على المجلس .

### المرحلة الثالثة: تحليل العمليات

وهي مرحلة تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل النظام، ويشبه بعض الكُتاب النظام الداخلي للنظام بالصندوق الأسود لصعوبة معرفة مكوناته وصعوبة تفسير العمليات التحويلية وخصوصاً في الأنظمة بالغة التعقيد (مرسي، ١٤٢٦هـ).

يشمل المكون الثالث من (CIPP) العمليات في جانبيها التعليمي والإداري

ويتضمن:

- الجانب التعليمي: تطوير البرامج، تطوير المقررات، الإرشاد النفسي للتلاميذ ، الإشراف، الأنشطة الطلابية .أساليب ووسائل التدريس.
  - أما الجانب الإداري فيشكل العلاقات، الاهتمام بالبيئة، والإنشاءات، الصيانة، تقديم الخدمات، التنظيم، الرقابة، التنفيذ، التخطيط. المناخ المدرسي: - الاتصال والتواصل ، مشاركة ، تدريب ، التقويم، الحوافز .
- وقد تناول الباحثون بعض هذه العناصر لتوضيح صورة العمليات حيث تم إجراء دراسة حول مستوى الخدمات التي تقدمها المدرسة من خلال رأي التلاميذ، والأساتذة، والإداريين، وأولياء الأمور في الخدمة التي تقدمها المدرسة.

لوحظ بأن الثقافة التنظيمية - بحسب الاستبانة التي تم انزالها للمدرسة - في المدرسة ممتازة بشكل عام فإدارة المدرسة تمتلك مهارات قيادية وإدارية عامة وقوية، ولديها قدرة جيدة على متابعة تحقيق الأهداف ، وتنتشر في المدرسة القيم الايجابية

كالتعاون والمشاركة وروح الأخوة التي تنبعث من البيئة اليمينية الأصيلة المحيطة بالمدرسة، ويوجد بها برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وكذلك وجود برنامج فعال لتنشيط العلاقات الخارجية، والجانب النفسي، إلا أنها انخفضت قليلاً في جانب الحوافز والجانب التدريبي.

#### ١. الأنشطة المدرسية :

لوحظ بأن الأنشطة مفعلة بشكل جيد ويتضح أثرها في المعارض والمراكز الصيفية السنوية الندوات والمحاضرات، والمسابقات المقامة في المدرسة ومع غيرها من مدارس المديرية والتي يحضرها جمع كبير من المدارس الأخرى ومن مراكز الإشراف وإدارة التعليم، كما أن هناك محاضرات ودورات تقام لخدمة المجتمع مثل دورات لمجلس الإباء والأمهات وكيف تفعيل دورهم بما يخدم المدرسة، وهناك لقاءات توعوية لأولياء الامور تقوم بها المدرسة لتوعية الاهالي ببعض السلوكيات التي يجب الانتباه لها لكي يتكامل دور المدرسة والبيت.

كما أن دور إذاعة المدرسة مفعل في رفع المستوى الثقافي وتنمية القدرات وتقديم برامج تسهم في رفع الوعي لدى التلاميذ وهناك موضوع يومي في الإذاعة المدرسية يعالج قضية الإرهاب ويتحدث عنها كما أن جماعة المسرحي بالمدرسة مفعلة بشكل كبير إلا أن ما يعيب على الأنشطة: -

- ١ - قلة توفر أماكن ثابتة ومخصصة لتكوين الجماعات مثل جماعة الصحافة والمرشدات والكشافة.
- ٢ - ضيق الفصول والقاعات له تأثير كبير على ممارسة الأنشطة.
- ٣ - عزوف كثير من التلاميذ عن النشاط الطلابي وعدم مشاركتهم فيه مشاركة فاعلة.

وهذه الملاحظات نجد أنها موجودة في المدارس الحكومية والأهلية بشكل كبير. وقد اطلع الباحثون على مدى توزيع المدرسة لجماعات النشاط وتفعيلها الأنشطة المدرسية والمشاركات الخارجية للمدرسة في جميع مجالات الأنشطة وقد وُجد أن المدرسة لا تتوفر لديها إمكانيات بشرية جيدة تتمثل في عدم وجود مدرسين للأنشطة



مفرغين وإنما مدرسين ويتم اكمال انصبتهم بالأنشطة ، ومع ذلك لهم جهود ملموسة وواضحة إضافة إلى قلة توفر الإمكانيات المادية في المدرسة

## ٢. التنظيم الإداري :

### - تنظيم المهام والاختصاصات :

قامت مديرة المدرسة بوضع سجل لتكليف العاملين بأعمالهم حيث يحدد هذا السجل مهام الاداريين والمعلمين وبحيث يقوم كل شخص بالتوقيع على مهامه الموجود بهذا السجل واخذ صورة من هذه المهام للاحتفاظ بها.

### - تنظيم السجلات المدرسية:

كما قام الباحثون بالاطلاع على السجلات المدرسية المناطة بمديرة المدرسة والوكلاء وقد وجد أن هناك اهتماما جيدا بهذه الملفات والسجلات مع انه يتم استخدام الحاسب الآلي في تنظيم سجل رصد الدرجات وإدخال بيانات الطلاب والقوى العاملة في الحاسوب الآلي وكافة الملفات التي تتطلب ذلك وترميزها بحيث توجد على جهاز الحاسب الآلي وبرنامج النظام المدرسي المتكامل مما يسهل حفظها والإضافة عليها واستخراجها الحصول عليها كما انه تم وضع جميع بيانات المدرسة على البرنامج حتى يسهل الحصول عليها.

### - تنظيم الكنترول:

كما قام الباحثون بزيارة غرفة الكنترول التي هي غرفة الحاسوب في الأساس واستراحة المعلمات ويوجد أجهزة حواسيب آلية لرصد الدرجات إضافة إلى وجود طابعة وآلة لتصوير أوراق أسئلة الاختبار وقد تم إخراج نتائج الامتحان بطريقة فنية راقية ومكلفة على الإدارة المدرسية في ظل محدودية مواردها ، كما أنه توجد ملفات لحفظ إجابات الطلاب بطريقة تسهل استدعاءها عند الحاجة.

وبذا فقد كان تنظيم الكنترول بشكل ممتاز وهادئ وهادف كذلك وجود انسجام بين جميع أعضاء الكنترول.

### - تنظيم الأرشيف :

لوحظ وجود آلية واضحة ومنظمة عند طلب الملف من قبل مديرة المدرسة وكذلك

عند تسليم الملف لولي أمره مع حفظها في خزانة مؤمنة بشكل جيد بحيث لا يطلع عليها أحد. لذا فقد كان تنظيم الأرشيف ممتاز ومنظم ومرتب وآمن.

### - تنظيم الفصول :

كما قام الباحثون بجولة على الفصول من أجل ملاحظة التوزيع الطلابي في الفصول ومعرفة التوازن بين المساحة وعدد الطلاب وقد لوحظ مشكلة ضيق الفصول مقارنة بعدد الطلاب حيث يوجد في كل فصل من (٤٥ - ٥٥) تلميذ مقارنة باستيعاب الفصل الذي لا يستوعب أكثر من (٤٠) تلميذ في الظروف العادية.

### تحليل المخرجات (Products) :

وهي تمثل المرحلة الأخيرة من محصلة العمليات التحويلية ويمكن تقسيمها إلى نوعين:

مخرجات محسوسة مثل أعداد الطلاب ومخرجات غير محسوسة مثل الخدمات أو القيم والثقافة المكتسبة من خلال النظام.

وبذا فهي تشمل المخرجات الخرجين، المنشورات العلمية، المقررات، خدمات المجتمع المتنوعة، لوائح ونظم إدارية ومالية، لوائح ونظم مدرسية، الخدمات الطلابية، خدمات مقدمة للمعلمين، بيئة مدرسية مريحة، خطط مدرسية متميزة، خطط إدارية متميزة.

### أولاً: الخرجون:

الجدول التالي يبين حجم المدخلات والمخرجات من التلاميذ حسب إحصائيات المدرسة للعام ٢٠١٢ - ٢٠١٣.

جدول (١٠) يبين إحصائيات المدرسة للعام ٢٠١٢/٢٠١٣م

م	الصف	الإجمالي			
		تقدم	حضر	غاب	نجاح
١	الأول	٢٠٢	٢٠٢	٠	١٩٠
٢	الثاني	١٧٨	١٧٧	١	١٧٠
٣	الثالث	٢٧٠	٢٧٠	٠	٢٣١
٤	الرابع	٢٢٧	٢٣٦	١	٢٢٠

٥	الخامس	٢٤٨	٢٤٨	٠	٢٣٩	٩
٦	السادس	٢٥٩	٢٥٩	٠	٢٤١	١٨
٧	السابع	٧٤	٧٤	٠	٧٠	٤
٨	الثامن	٩٢	٩٢	٠	٨٧	٥
الإجمالي		١٥٦٠	١٥٩٨	٢	١٤٤٨	١١٠
النسبة المئوية		-	%٩٦	%٠.١٢	%٩٣	%٧

نلاحظ من الجدول السابق أن إجمالي عدد التلاميذ 1560 تلميذاً، وأن عدد المتقدمين للاختبار 1495 تلميذاً بنسبة 96%. أما إجمالي عدد المتسربين فهم تلميذان، بنسبة 0.12% أما عدد التلاميذ المرفعين أو الناجحين 1448 تلميذاً، بنسبة 93%، أما عدد التلاميذ الراسبين 110 تلميذاً، بنسبة 7%.

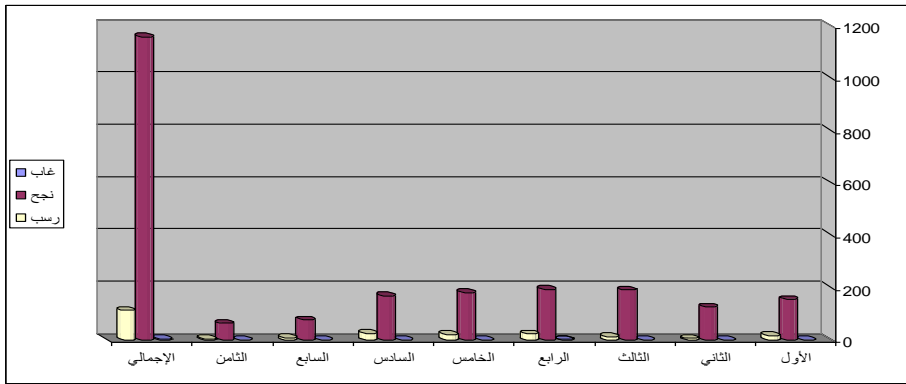
الجدول (١١) يبين حجم المدخلات والمخرجات من التلاميذ حسب إحصائيات المدرسة للعام ٢٠١٣ - ٢٠١٤م.

م	الصف	ذكور				إناث				الإجمالي					
		تقدم	حضر	غاب	تخرج	رسي	تقدم	حضر	غاب	تخرج	رسي	تقدم	حضر	غاب	تخرج
١	الأول	٦٩	٦٩	-	٦٣	٦	١٠٢	-	٩٢	١٠	١٧١	١٧١	-	١٥٥	١٦
٢	الثاني	٨١	٨١	١	٧٩	١	٥٢	-	٤٧	٥	١٣٣	١٣٣	١	١٣٦	٦
٣	الثالث	١١٧	١١٧	٧	١١٠	٧	٨٦	-	٨١	٥	٢٠٣	٢٠٣	-	١٩١	١٢
٤	الرابع	١٢	١٢	٢	١٠	١	٨٦	-	٨٢	٤	٢١٦	٢١٦	٢	١٩٣	٢٣
٥	الخامس	١١٢	١١٢	١	٩٧	١٤	٩٠	-	٨٤	٦	٢٠١	٢٠٢	١	١٨١	٢٠
٦	السادس	٨٧	٨٧	١	٨٦	٤	١٠٧	-	٨٦	٢١	١٩٣	١٩٤	١	١٦٨	٢٥
٧	السابع						٨٦	١	٧٧	٧	٨٥	٨٦	١	٧٧	٨

الدرجة	العدد	النسبة	الدرجة	العدد	النسبة	الدرجة	العدد	النسبة	الدرجة	العدد	النسبة	الدرجة	العدد	النسبة	الدرجة	العدد	النسبة				
الثامن	٧٩٥	٣٦٥	٥	٣٦	١٦١	٦٩	٣١١	٤٥٠	٦٤	٢٧١	٤٠٠	٦٩	٢٧١	٤٠٠	٦٤	٢٧١	٤٠٠	٥	٣٦	١٦١	
الإجمالي	١١١																				

جدول إحصائية لنتيجة امتحانات الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠١٣ - ٢٠١٤م المرحلة الأساسية

شكل (٣) شكل بياني لعدد من تقدموا للاختبار للعام ٢٠١٣/٢٠١٤م



نلاحظ أن إجمالي عدد التلاميذ ١٢٧٦ تلميذاً، وأن عدد المتقدمين للاختبار ١٢٧١ تلميذاً بنسبة ٩٩.٦٪. أما إجمالي عدد المتسربين فهم خمسة تلاميذ، بنسبة ٠.٤٠٪. أما عدد التلاميذ المرفعين أو الناجحين ١١٥٨ تلميذاً، بنسبة ٩١٪ أما عدد التلاميذ الرااسبين ١١٣ تلميذاً، بنسبة ٩٪.

وإذا نظرنا في تطور أعداد الملتحقين في المدرسة فيلاحظ أنه لا يوجد أي انخفاض أو ارتفاع ملحوظ من حيث الملتحقين، ومن خلال الجدول نجد أن نسبة الطلبة المرفعين أو الناجحين عالية جداً ولا تقارن بإجمالي عدد المقبولين.

#### ثانياً: الكفاية

وهو قياس كيف يمكن للمدرسة إحداث تغيير في المدخلات على نحو يؤدي لمخرجات أفضل، بمعنى تخفيض التكاليف بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- **الكفاية الداخلية الكمية:** خفض حجم الهدر إلى أدنى مستوى ممكن مادياً ومعنوياً، أي حساب طريقة الفوج الظاهري من خلال إيجاد نسبة المرفعين والتي بلغت العام المنصرم ٩١٪ تلميذاً، نسبة التلاميذ الراسبين=٩٪، أما نسبة المتسربين متدنية جداً لم تصل إلى ١٪. وهذا يشير إلى تدني واضح في نسبة الإهدار.
  - **الكفاية الداخلية الكيفية:** وتعني نوعية التلاميذ المطلوبة وفق المواصفات الموضوعية لها.
- يتضح من كشوفات النتيجة النهائية للتلاميذ تدني مستوى التلاميذ.
- ضعف أسئلة الاختبار وافتقارها لجدول المواصفات.
- ومن خلال المؤشرات التالية أمكن قياس الكفاية الداخلية الكمية في ضوء معاييرها الداخلية:

جدول (١٢) يوضح معايير الكفاية الداخلية الكمية

مؤشرات لقياس الكفاية الداخلية الكمية في ضوء معاييرها الداخلية			المؤشرات
مستوى النوعية			
منخفض	متوسط	مرتفع	
	✓		طريقة عرض المحتوى التعليمي
	✓		تنوع في طرائق التدريس
		✓	استخدام الكتاب المدرسي
✓			اثرء المحتوى التعليمي من المكتبة المدرسية
	✓		تعدد في الوسائل التعليمية
	✓		تقديم خدمات مدرسية متميزة
		✓	تفعيل المختبرات والمعامل
		✓	نجاح الطلبة في الاختبارات الشهرية
		✓	مستوى حضور الطلبة
		✓	تفاعل الطلبة وإجراء الأنشطة المختلفة

ومن خلال المؤشرات التالية أمكن قياس الكفاية الداخلية الكمية في ضوء الأداء

الكيفي للمؤسسة:

## (جدول ١٣) يوضح معايير الكفاية الداخلية النوعية

مؤشرات لقياس الكفاية الداخلية الكمية في ضوء الأداء الكيفي للمؤسسة			
مستوى النوعية		المؤشرات	
مرتفع	متوسط		منخفض
		✓	مدى تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية التي انشئت من أجلها
	✓		نسبة أعداد المعلمين إلى أعداد الطلبة
		✓	نسبة أعداد الطلبة إلى أعداد الفصول الدراسية
	✓		نسبة وملائمة الخطة المدرسية وطبيعة الدراسة
✓			مدى ملائمة أساليب التقويم لقياس قدرة الطلبة ومعارفهم ومهاراتهم.
	✓		مدى ملائمة الهيكل الإداري لتنظيم وتوجيه المدرسة

وعليه يجب تاليف أوجه القصور المذكورة في الجدولين السابقين ما أمكن.

- الكفاية الداخلية المرتبطة بالتكلفة: تعني تكلفة المتخرج النقدية في أدنى مستوى ممكن دون أن يؤثر ذلك في كفايته النوعية.

ولحساب تكلفة المدرسة لا بد من معرفة مختلف جوانب التكلفة الداخلية المرتبطة بالتكاليف المهذرة نتيجة الرسوب أو التسرب وتكلفة الفرصة البديلة.

## (جدول ١٤) يوضح مجمل المصروفات خلال العام ٢٠١٣ - ٢٠١٤م

بند الصرف	النسبة	الميزانية بالريال
القرطاسية	٪١٠	٣٤٢٤٢
النظافة والتشجير	٪١٥	٥١٣٦٣
الصيانة	٪٢٠	٦٨٤٨٤
التجهيزات	٪١٠	٣٤٢٤٢
أجور نقل	٪٥	١٧١٢١
أنشطة دينية وثقافية واجتماعية	٪٨	٢٧٣٩٤
أنشطة علمية وفنية	٪٦	٢٠٥٤٥
أنشطة رياضية	٪٦	٢٠٥٤٥
دعم الموهوبين	٪٥	١٧١٢١
الاحتفالات	٪٥	١٧١٢١
الحوافز والتثريات	٪٧	٢٣٩٦٩
الهاتف	٪٣	١٠٢٧٢
المجموع	٪١٠٠	٣٤٢٤٢٠ ريال

وغالباً ما يتم التركيز على تكلفة التلميذ كوحدة تعليمية لحساب الكفاية الداخلية المرتبطة بالتكلفة من خلال حساب التكاليف المهذرة التي يتحملها الناتج النهائي.

معدل تكلفة التلميذ =

مجموع النفقات الجارية على مستوى المدرسة / مجموع التلاميذ المسجلين

معدل تكلفة التلميذ =  $1276 / 342420 = 268$  ريال

١. وبحسب تقرير البنك الدولي عن وضع التعليم في الجمهورية اليمنية (البنك الدولي، ٢٠١٠)

فإن تكلفة تلميذ التعليم الأساسي هي الأقل وتساوي تقريباً  $36$  ريال

أي معدل الكلفة التشغيلية =  $304$  ريال،

التكلفة التشغيلية المهذرة للعام الماضي نتيجة الرسوب والتسرب = تكلفة التلميذ × عدد التلاميذ الراسبين والمتسربين

التكلفة التشغيلية المهذرة للعام الماضي نتيجة الرسوب والتسرب في مدرسة اللقية =  $304 \times 118 = 35872$  ريال.

هذا ولم تحسب الانتاجية المتعددة بتجميع تكلفة المدخلات سالفة الذكر المستفذة في إخراج المخرجات منها على سبيل المثال:

تكلفة عدد ساعات العمل الفنية والإدارية، ونسبة تكلفة إهلاك الأصول كالمبنى والأجهزة والأثاث والأرض، وتكلفة الخدمات المشتراة، وقيمة مصروفات التشغيل والكهرباء والماء...إلخ. ويتم تحديد الوزن النسبي لهذه المدخلات مقارنة بالتكلفة الكلية ومن ثم مقارنتها بقيمة المخرجات.

ثالثاً: الفاعلية

وذلك باستخراج تقديرات الطلبة من واقع تقديرات الطلبة في جميع المقررات الدراسية في المدرسة، التي حصلوا عليها نهاية العام الدراسي، من أجل معرفة مستوى الفاعلية، وذلك بإعطاء قيم رقمية لكل تقدير وفق الصيغة الآتية:

الحاصلون على تقدير ممتاز، الحاصلون على تقدير جيد جداً، الحاصلون على تقدير

جيد ، الحاصلون على تقدير مقبول.

ويتم حساب التقديرات وفق الصيغة الآتية:

الحاصلون على تقدير ممتاز=  $4 \times$  عدد الحاصلين على تقدير ممتاز في المدرسة/مجموع الطلبة في المدرسة

$$\text{الحاصلون على تقدير ممتاز} = 4 \times 1158 / 165 = 0.57$$

$$\text{الحاصلون على تقدير جيد جداً} = 4 \times 1158 / 176 = 0.61$$

$$\text{الحاصلون على تقدير جيد} = 4 \times 1158 / 411 = 1.42$$

$$\text{الحاصلون على تقدير مقبول} = 4 \times 1158 / 406 = 11.58$$

$$\text{مستوى فاعلية المدرسة} = (0.57 + 0.61 + 1.42 + 11.58) = 128$$

فاعلية الكلفة التعليمية = مستوى الفاعلية / متوسط تكلفة الطالب  $100 \times 304 / 128 = 100 \times 42\%$

رابعاً: حساب معدلات أخرى

من الممكن حساب معدلات أخرى مثل حجم المدرسة ومتوسط عدد الطلبة في الصف، ومعدل الطلبة للمعلم، ومعدل نصاب المعلم من الحصص، وفق صيغ رياضية مختلفة. ومن ثم يمكن معرفة دلالة الفروق في مستوى فاعلية التكلفة التعليمية بين المدارس باستخدام اختبار (t-test) وفق متغيرات نوع التعليم (بنين/بنات)، حجم المدرسة (صغيرة/كبيرة)، ملكية مبنى المدرسة (حكومي/ مستأجر)، وغيرها..  
خامساً: مخرجات أخرى

وجد من ضمن مخرجات المدرسة عدد من المنشورات العلمية، كما تم تقديم خدمات مجتمعية متنوعة كيوم النظافة الوطني، وتم إصدار عدد من اللوائح والنظم الإدارية والمالية، وعدد آخر من اللوائح والنظم المدرسية، وتقدم المدرسة عدد من الخدمات الطلابية والكشفية، وعدد من الخدمات المقدمة للمعلمين كدورات داخلية، كما تسعى الإدارة لتوفير بيئة مدرسية مريحة، وتنمية خطط مدرسية، وأخرى إدارية.



## احتياجات مدرسة الشهيد عبدالله اللقية:

### بيئة المدرسة:

بالرغم من أن البيئة الداخلية للمدرسة تتمتع بمناخ تنظيمي جيد وإدارة المدرسة تشجع على غرس قيم وأخلاقيات ايجابية بصفتها إدارة مؤهلة تربوياً وراغبة في التغيير الإيجابي بالمدرسة، ولكن البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة لا تشجع على ذلك بسبب وجود مبنى الأمن القومي مجاور للمدرسة وسوق شعبي مزدحم وموقف عام للسيارات، مما يسبب للتلاميذ انقسام بين ما يتعلمونه داخل المدرسة وما يعايشونه خارجها، وهذا ما عانت منه المدرسة في صورة عنف بين التلاميذ وحاولت المدرسة وضع حلول لذلك تمثلت في عمل برامج توعوية عديدة لتخفيف من ذلك.

### ملاءمة مدخلات المدرسة البشرية والمادية في النظام المدرسي:

من خلال تحليل المدخلات تم تقسيم المدخلات إلى ثلاثة مستويات وهي كما يلي:

### أولاً: المدخلات من الموارد البشرية

من خلال مؤشر الكفاية والعدالة أظهرت سجلات المدرسة ونتائج المقابلة عدم كفاية المدخلات المادية وعدم تحقيق معيار العدالة في الموارد البشرية. وعدم قدرة إدارة النظام على تحديد كم ونوعية المدخلات بشكل مباشر، فلوحظ النقص في الكوادر البشرية في المدرسة وخصوصاً المربين، مما سبب ازدحام في الصفوف الأولية، وشكل عبئاً على مدير المدرسة والوكلاء.

### ثانياً: المدخلات المادية

ومن خلال تحليل الموارد المادية وخصوصاً ما يتعلق بالموارد المالية أوضح أن ما يقدم للمدرسة من مبالغ مادية محدودة جداً، وأوضح أن المبلغ ٣٤٢٤٢ شهرياً يصرف منها رواتب عمال النظافة بقيمة (٢٠٠٠٠ الف ريال شهرياً)، ومستلزمات النظافة وغيرها. وفي الغالب يكون هناك عجز شهري.

- أما يتعلق بالتجهيزات من أثاث مكتبي وتعليمي فإنه متوفر بشكل كاف، أما ما يتعلق بمستلزمات الأنشطة غير الصفية فيوجد نقص واضح. كما تظهر حاجة المدرسة إلى آلة تصوير وزيادة عدد أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة العرض

- وغيرها. وبخصوص معامل العلوم فتجري إعادة تأهيلها.
- ضعف الأداء والفاعلية لإدارة النظام وعملياته.
- تركيز أسلوب الإدارة على أسلوب العمليات الداخلية.

### التوصيات :

- (١) على إدارة المدرسة العمل على وضع آليات وأنظمة داخلية للمحاسبية بالاشتراك مع العاملين داخل المدرسة والمجتمع المحلي المشارك في العملية التعليمية.
- (٢) على إدارة المدرسة المراجعة المستمرة للاحتياجات من التكنولوجيا والأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمدرسة .
- (٣) الأخذ بالجودة الشاملة معيار أساسي في المدرسة لأن أنظمة الجودة الشاملة واضحة ومرنة ويمكن قياسها .
- (٤) على إدارة المدرسة والهيئة التعليمية غرس مفاهيم البحث العلمي في عقول تلاميذها لما فيه من فائدة للنشء وللمجتمع والبلاد.
- (٥) الحاجة لمزيد من الدراسات المتعلقة بتحليل الأنظمة التعليمية في محاولة لفهم الواقع التربوي بشكل مباشر وبصورة شاملة متكاملة وتحديد نقاط القوة والضعف. لإعادة تصميم نظام جديد قادر على تطوير العملية التعليمية.
- (٦) أن جميع عمليات التطوير إذا لم تلامس المدرسة بشكل مباشر فقد لا تحقق المدرسة أهدافها بالصورة المتوقعة
- (٧) إعادة النظر في تطوير النظام الإداري مع التأكيد على إعطاء المدير الكثير من الصلاحيات
- (٨) مراجعة أهداف التعليم الأساسي في ضوء النظام الجديد.

## قائمة المراجع:

١. جيمس ، جونسون (٢٠٠٥).. مؤشرات النظم التعليمية ، ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض.
٢. السنبل، عبدالعزيز عبدالله (١٤٢٩هـ). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع. الرياض.
٣. سلامة، حسين (٢٠٠٦). الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم، دار الوفاء لندنيا الطباعة، الإسكندرية.
٤. صائغ، عبدالرحمن (٢٠٠٠-)، الهرم التنظيمي المقلوب، منحى مقترح للتطوير الشامل للنظام التعليمي في البلدان العربية، سلسلة إضاءات تربوية(٧)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
٥. شريان، عايض (٢٠٠٩). تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (٤)ص ص ١٠٩ - ١٤٣.
٦. المقبل، محمد بن سعود (1430). تحليل نظام التعليم الثانوي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الأول للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية، 22-24/ 1/1430هـ، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.
٧. مرسي، محمد(١٤٢٦هـ). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، علم الكتب القاهرة.
٨. وزارة التربية والتعليم. لأنحة وزارة التربية والتعليم (٤٥) لعام ١٩٩٥.
٩. البنك الدولي(٢٠١٠). تقرير حول وضع التعليم في الجمهورية اليمنية. - التحديات والفرص.
١٠. البنك الدولي(٢٠١٤). تقرير حول القوى العاملة في الجمهورية اليمنية باستخدام منهجية النظم (صابر).
١١. اليونيسيف (٢٠١٥). ورشة جودة التعلم من خلال المهارات الحياتية . محاضرة حول التعريف الموحد للمهارات الحياتية. عمان -الأردن.

١٢. ساتو، قطب مصطفى (بدون). النظم التعليمية الواضدة في افريقيا -قراءة في البديل الحضاري. المكتبة الاسلامية. <http://library.Islamweb.net>. Retrieved 10/07/2016.
١٣. باعباد، علي هود (٢٠٠٣). التعليم في الجمهورية العربية اليمنية. ماضية - حاضره -مستقبله. ط٧. مكتبة الارشاد، صنعاء.
١٤. مدرسة الشهيد عبدالله اللقيه (٢٠١٤). قاعدة البيانات.
١٥. مدرسة الشهيد عبدالله اللقيه (٢٠١٣). منشور تعريفى للمدرسة.
١٦. الرياحنة، محمد سلمان (٢٠١٣). منحي النظم و تطبيقاته (ورقة عمل). وزارة التربية والتعليم. ممكلة البحرين.
١٧. الاغبري، بدر سعيد (٢٠١٠). نظام التعليم المقارن في اليمن وبعض الدول المتقدمة والنامية. ط٢. مؤسسة ابرار. صنعاء.
18. Stufflebeam, D. L. (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in Education*, 5 , 19-25.
19. Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. j., Guba, E. G., Hammond, R. L., Merriman, H. O., & Provus, M. (1971). *Educational evaluation and decision making* (chapters 3, 7, & 8). Itasca, IL: F. E. Peacock.
20. Nicholson, T. (1989). Using the CIPP Model to Evaluate. *Journal of Reading*. V32, no. 4, pp. 312-318.