

أسباب عزوف مديري المدارس عن التقدم للحصول علي

أ/ سمر كامل لاشين

دراسة تقييميه



أسباب عزوف مديري المدارس عن التقدم للحصول علي شهادة الجودة والاعتماد (دراسة تقييميه)

إعداد
سمر كامل لاشين

المجلة العلمية - جامعة دمياط

العدد 65 يوليو 2013

مقدمة

يحمل القرن الحادي والعشرين في طياته متغيرات وتطورات شتى في كافة المجالات وخاصة في المجال التربوي، فالتعليم له دور حاسم ومهم في تطور وتقدم المجتمعات البشرية، وهو الركيزة الأساسية في تقدم الأمم لما له من مسئولية رئيسية في تحقيق التنمية الشاملة وأيضاً بناء الإنسان والذي يعتبر وسيلة التنمية وغايتها في نفس الوقت.

والعملية التربوية، وهي مجال عمل مدير المدرسة، فتتعرض لتغيرات جذرية قد لحقت بكل عناصرها من معلم، ومتعلم، ومحتوي تعليمي، وبيئة تعليمية، وتفاعل اجتماعي تربوي، وتخطيط، وإدارة، وتقويم.... الخ (السيد الخميسي، 2002، ص 205).

وتطورت مهام مدير المدرسة في العقود الأخيرة تطوراً كبيراً حتمته طبيعة التطورات الحادثة في مهنة التربية والتعليم، وفي دور المدرسة، وفي مختلف مناحي الحياة المرتبطة بالمدرسة والمحيط بها، وقد أضفى هذا التطور أهمية كبيرة علي عمل مدير المدرسة، وعليه فقد أصبح لزاماً علي كل من يشغل وظيفة المدير أن يكون خبيراً في نواحي الحياة والعمل بالمدرسة بمختلف جوانبها وشؤونها (السيد الخميسي، 2002، ص 58).

فلم يعد الحديث اليوم علي قائد المدرسة التقليدي، ولكن علي القائد العصري الذي لديه القدرة علي الابتكار والإبداع داخل منظمته، وقيادة المنظمة نحو الاختلاف والتميز وإيجاد قدرة تنافسية لهذه المنظمة، ولديه قدرة علي بناء رؤية مستقبلية لمنظمته وحشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية بهذه المنظمة نحو تحقيق هذه الرؤية في ظل العديد من المتغيرات العالمية والمحلية المحيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي (نادية عبد المنعم، 2008، ص 5).

وهناك اتفاق عام علي أن مصر تشهد منذ فترة غير قليلة مشكلة تعليمية ذات أبعاد خطيرة، وكانت بدايتها في كون النظام التعليمي لم يعد متجاوباً مع الاحتياجات الاقتصادية والتعليمية في مصر، كما لم يعد أيضاً متمشياً مع الطفرات الكبيرة التي

حدثت في مجال التطورات العلمية والفكرية في العالم وطرق تدريسها (علي جوهر، وائل رضوان، 2012، ص 2) .

ولذلك فسر نجاح المدرسة كمؤسسة اجتماعية تعليمية تربوية يكمن في قدرة إدارتها علي الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود المجتمع من تطورات واتجاهات حديثة (محسن عزب، 2009، ص ص 97-98) .

ومن الملاحظ تدني واقع الإدارة التعليمية، وربما يرجع ذلك إلي عدم تطبيق الإدارة التربوية للمبادئ الإدارية الصحيحة ، فعندما يظهر أداء المؤسسة بعض الشواهد السلبية في الإدارة يصبح من الضروري عليها أن تتجه إلي تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة (أحمد إبراهيم، 2006، ص ص 212-269).

ومما لاشك فيه أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتوقف علي عاتق القيادات للإدارية ومدى قدرتها علي بناء وتعميق ثقافة الجودة الشاملة لمدرسة المستقبل لابد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها بكفاءة وفاعلية (Thomas J.Sergiovanni, 2001, p38) .

ولقد دعت الدولة مع مطلع هذا القرن بتبني مفهوم الجودة الشاملة علي مستوي التنظير والتطبيق في كافة مؤسساتها، والعمل داخلها وفق آليات تحقق جودة الأداء وبالتالي جودة المخرجات، ولعل من أهم هذه المؤسسات ، المؤسسات التعليمية حيث يقع علي عاتقها تحقيق أهداف المجتمع التي من أهمها تكوين أجيال الحاضر لتولي القيادة في المستقبل (محمد المفتي، 2012، ص 25) .

ومن العناصر المهمة والفاعلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي في مصر، كان دور مدير المدرسة وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً علي مدير المدرسة بوصفه محور العملية الإدارية والركيزة الأساسية للنهوض بمستوي الإدارة المدرسية والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة وهذا يتطلب من المدير في ظل إدارة الجودة الشاملة توافر مجموعة من المهارات والكفايات المناسبة بالإضافة للسماة الشخصية ليؤدي دوره

المنوط به ، وحتى لا يقف هو عائقاً أمام نشر ثقافة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته التعليمية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

لقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى نظمها التعليمية نقداً، وعدم رضا لانخفاض مستوى الجودة بها، تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية، وعدم ملائمة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية.

فمشكلة التعليم ليست مشكلة نقص إمكانات بقدر ما هي مشكلة سوء إدارة وليس أدل علي ذلك من أن هناك الكثير من المؤسسات التعليمية التي تتوافر فيها الإمكانيات ولكن نجد الوضع فيها سيئاً للغاية وعلي عكس ذلك هناك بعض المؤسسات التعليمية بها إمكانيات محدودة ورغم ذلك نجدها متفوقة في إدارتها لأنها تستغل كل ما فيها وتوظفه وتستثمره الاستثمار الأمثل وذلك ينعكس علي مخرجاتها التعليمية، وفي المؤسسة الواحدة يتوقف مدي نجاحها أو فشلها علي مدير المدرسة ، فنجدها يشار إليها بالنجاح والتفوق وبمجرد أن يتغير المدير يتغير الحال وتهبط للمستوي الأسوأ وتفقد تميزها ومكانتها ، والعكس صحيح.

فهناك مقولة تتناسب مع ذلك: " إذا صلح الراعي صلحت الرعية " .

وعلي هذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- س1- ما مفهوم الإدارة المدرسية وأهم اتجاهاتها؟
- س2- ما أهم أهداف ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصر ؟
- س3- ما الفائدة المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة في مصر ؟
- س4- ما الواقع الحالي لتطبيق الجودة والاعتماد في المدارس ؟
- س5- ما أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مصر ؟
- س6- ما التصور المقترح لأسباب عزوف مدراء المدارس عن التقدم للحصول علي الجودة والاعتماد؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة التعرف على:

- 1- مفهوم الإدارة المدرسية وأهم اتجاهاتها .
- 2- أهم أهداف ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصر .
- 3- الفائدة المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة في مصر .
- 4- الواقع الحالي لتطبيق الجودة والاعتماد في المدارس .
- 5- أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مصر .
- 6- التصور المقترح لأسباب عزوف مديري المدارس عن التقدم للحصول علي الجودة والاعتماد .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

- 1- كون الدراسة ستطبق على أحد أهم قطاعات الدولة ذات التأثير المباشر على التنمية الشاملة وهو قطاع التربية والتعليم وعلي مدير المدرسة باعتباره من أهم محاور العملية التعليمية في تطوير جانبها الإداري .
- 2- أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة كقائد تربوي وإداري ومنظم ومنفذ للسياسة التعليمية والتربوية بالإضافة إلي دوره الهام في التغيير والتطوير والإبداع والفاعلية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية طبقاً لفلسفة المجتمع وأهدافه المرسومة .
- 3 - توسيع الإفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة لأهميتها في تطوير العمل التربوي والارتقاء به ، وتطبيقه في المؤسسات التعليمية لتحسين المخرجات التربوية .
- 4- الاستفادة المتوقعة والتي تعود من هذه الدراسة علي كل من الطالب، المعلم، المدير، المشرف، المديريات التعليمية، الإدارة التعليمية، البيئة المدرسية والصفية، والمجتمع المحلي، (أي العملية التربوية بشكل عام).
- 6-المساعدة في تحسين ممارسات وأداء مديري المدارس .

منهج الدراسة :

سوف تستخدم الدراسة الحالية "المنهج الوصفي" حيث أنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها (سامي ملحم، 2005، ص369) ، فهو يستهدف الوصف الكمي والكيفي للظاهرة من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، مما يجعل الظاهرة محل الدراسة واضحة (أحمد الأشعري، 2007، ص118) ، ولا يقتصر البحث الوصفي علي جمع البيانات وتبويبها ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات (محمد مرسي، 2003، ص256) .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:-

الحدود الموضوعية : تتمثل في دراسة أسباب عزوف مديري مدارس التعليم العام عن التقدم للحصول علي الجودة والاعتماد.

الحدود الجغرافية : مدارس التعليم قبل الجامعي في محافظة دمياط بجمهورية مصر العربية .

الحدود البشرية : عينة من المتخصصين في مجال الجودة والمديرين بالمدارس والمعلمين في محافظة دمياط.

الحدود الزمنية : الفترة الزمنية اللازمة لإجراء الدراسة.

مصطلحات الدراسة :

من الضروري تحديد المصطلحات الخاصة بمحور الدراسة الحالية وهي كالتالي:

الإدارة المدرسية School Administration/Management :

تعرف الإدارة المدرسية علي أنها "هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة ، أي أنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية وهي تشير إلي البيئة التي يرأسها ناظر(مدير) المدرسة والتي تعمل علي تنفيذ السياسة التعليمية العامة وربطها

بالبيئة ، والتي تخطط للسياسة المدرسية وتسير علي حسن توجيهها" (فاروق فلية، أحمد الزكي، 2004، ص22).

إدارة الجودة الشاملة في التعليم Total Quality Management in Education :

" هي أسلوب في الممارسة الإدارية، يتطلب تحولا كبيرا في طريقة إدارة مدخلات المؤسسة للعملية التعليمية؛ بهدف الوصول إلى التحسن المستمر للمخرجات والخدمات التي تقدمها بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، 2008، ص16).

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى تعريف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم يتناسب مع أهداف الدراسة ، فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها:

" نظام إداري يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر لجميع جوانب العمليات الإدارية بالمؤسسة من خلال مجموعة من المعايير والمواصفات والتي تعمل وفقاً للإمكانات المادية والبشرية المتاحة واستثمارها الاستثمار الأمثل، لكي ترقى المؤسسة إلى التميز والوصول بها لأفضل حال ."

الاعتماد Accreditation :

"الاعتراف الذي تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية، إذا تمكنت من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية، وتحقق الفاعلية التعليمية، وفق أ لمعايير ضمان الجودة والاعتماد والمعلنة من الهيئة" (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، 2010-2012، ص12) .

دراسات سابقة

أولاً: الدراسات العربية

1) - دراسة (هاني الألفي، 2004) : هدفت الدراسة إلي تحديد متطلبات نشر وتفعيل ثقافة الجودة الشاملة بين قيادات التعليم الأساسي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وثقافتها وجدواها وكيفية تحويل ذلك إلى واقع عملي ملموس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي تنظيم برامج متخصصة لقيادات التعليم الأساسي تركز على مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأهمية هذا المدخل في تطوير

وتحسين الأداء بمؤسسات التعليم الأساسي، ، وأوصت بضرورة تبنى الفكر الإداري والتربوي المصري منطق القيادة بالمعنى الشامل وإنشاء الإدارة العامة للجودة بوزارة التربية والتعليم، وإدارات تابعة لهما بكل مديرية تعليمية وإعادة هيكلة مؤسسات التعليم الأساسي المصري.

(2) - دراسة (باسم جاد الله، 2007) : هدفت الدراسة إلي تقويم الإدارة المدرسية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط في ضوء معايير الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة ككل بعدم وضوح درجة تحقق معايير الجودة الشاملة بالإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي، تم التوصل إلي تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط في ضوء معايير الجودة الشاملة .

(3) - دراسة (بدرية صالح الميمان، 2007) : هدفت الدراسة إلي قراءة مفهوم ومبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة قراءة إسلامية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن مفهوم الجودة في التعليم في الإسلام مبني على الإحسان وإتقان العمل والدقة فيه . وإن مبادئ الجودة التي اتفق عليها المهتمين بالجودة الشاملة في الإدارة هي مبادئ أساسية في العمل عامة في الإسلام وفي العمل التعليمي خاصة . وأوصت بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بمنطقاته الإسلامية لما لها من قوة عقائدية وأخلاقية في تحقيق التطوير والإصلاح المنشود.

(4) - دراسة (باسم زغلول بدوي، 2011): هدفت الدراسة إلي التعرف علي أهم متطلبات تطوير الإدارة في المعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية والوقوف علي مدي تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في أسلوبه المسحي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي قصور إمام شيوخ المعاهد بنظم جودة التعليم والاعتماد ومحدودية البرامج التدريبية الخاصة بالجودة

والاعتماد. وأيضاً قلة الكفايات الإدارية لدي بعض شيوخ المعاهد اللازمة لتطوير ممارساتهم في مجالات الإدارة .

5) - دراسة (ليلي العساف و خالد الصرايرة، 2011): هدفت الدراسة إلي تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التركيبي، وتوصلت الدراسة إلي ضرورة تبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من أجل الارتقاء بمستوى أدائه، وأوصت بضرورة اختيار مديري المدارس بالكفاءة العلمية والإدارية وليست بالأقدمية.

6) - دراسة (أشرف عكاشة محمد، 2012) : هدفت الدراسة إلي التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تأهل مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج للحصول على الاعتماد التربوي واهم خطوات تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي قصور فريق الجودة في التعبير عن رؤية ورسالة المدرسة بطرق مبتكرة وضعف الاهتمام بوحدة التدريب والجودة واستثمار مخرجاتها وتفعيله وضعف الاهتمام بآراء الآخرين.

ثانيا : الدراسات الأجنبية

1) - دراسة (Psychogios& Vasilios Priporas, 2007) : هدفت الدراسة إلي تناول البحث النوعي لوعي المديرين والأنفة مع إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع الخدمات اليونانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن المديرين لديهم فهم ضعيف نسبيا لبعض مفاهيم وممارسات (TQM) ، وبالتالي تطبيقها في العمل وأبعد ما يكون عن الوعي التام بمبادئها وأن المديرين المفضلين لإدارتها هم على مستوى الدراسات العليا في مجال إدارة الجودة الشاملة.

2) - دراسة (Constance Rae Grumdahl, 2010) : هدفت الدراسة إلي تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي الفعال على الإنجاز عند تطبيق المدارس لنموذج التحسين المستمر باستخدام إدارة الجودة الشاملة (TQM) وهدفها الرئيسي هو تحسين تعلم الطالب وهدفها الرئيسي هو تحسين تعلم الطالب، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، توصلت الدراسة إلي أن المدراء لهم دور حاسم في تنظيم وتقاسم هذه الرؤية، وتنفيذ قيادة مشتركة، وتوفير التطوير المهني واستخدام البيانات لدفع القرارات التعليمية.

(3) - دراسة (Anna Saiti, 2012): هدفت الدراسة إلي الاستقصاء في ما إذا كانت القيادة التربوية في اليونان تطبق قيم إدارة الجودة الشاملة، وتسهم في تحسين العملية التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي عدم وجود إستراتيجية تعليمية طويلة الأجل ، وعدم وجود برنامج التنمية للقيادة التعليمية والدعم المالي المحدود، وأن النظام التعليمي اليوناني بحاجة إلى مراجعة هيكلها وإجراءاتها.

(4) - دراسة (Ayoub Al Farah, Ayman Gharib, 2012): هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع تطبيق المعايير اللازمة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء إدارة التعليم في المراكز التعليمية ومؤسسات التربية الخاصة من منظور المديرين في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلي أن هناك مستوى عال من المعرفة من مديري مراكز ومؤسسات التربية الخاصة لمفهوم الجودة الشاملة والاتجاهات الايجابية لتطبيقها كما تتفق على وجود مجموعة متنوعة من الصعوبات والعقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأوصت بضرورة زيادة الوعي والقناعة بفوائد تطبيق ومعايير (TQM) لمديري المدارس والمديرين من خلال برامج تدريبية وزيارات ميدانية للتعلم ، والاستفادة من تجارب الآخرين في الدول المتقدمة في هذا المجال.

(5) - دراسة (R.O. Oduwaiye, A. O. Sofoluwe& D.J. Kayode,) 2012): هدفت الدراسة إلي دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي للطلاب وإيجاد حلول لمشاكل إدارة الجودة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الطلاب الأكاديمي وأشارت إلي أهمية إعداد الموظفين المدربين على الجديد في أساليب الإدارة القائمة على المدرسة، الاتصال الفعال في المدارس،

وأوصت بضرورة تنظيم برامج تدريبية لمديري المدارس عن الأساليب الحديثة للإدارة المدرسية .

(6) - دراسة (Stephen Dinham& et al, 2013) : هدفت الدراسة إلي توضيح منشأ وتطور معيار (AITSL) المعهد الأسترالي للتعليم والقيادة المدرسية من قبل الحكومة الأسترالية لتوفير القيادة الوطنية للكومنولث والولايات و الأقاليم الحكومية في تعزيز التميز في مهنة التدريس و القيادة المدرسية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلي أن مديري المدارس وغيرهم من المربين وأصحاب الشأن المعنيين رحب بأغلبية ساحقة بتنمية المعيار الوطني المهني لمديري المدارس، وأثنوا نثني على عمل المعهد الأسترالي للتعليم والقيادة المدرسية في تطوير المعايير المهنية الوطنية لمديري المدارس (REFA) .

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية:

- تعريف الإدارة المدرسية School management :

أصبح مفهوم الإدارة المدرسية يشهد تطوراً كبيراً في العصر الحديث ، حيث أن مفهوم الإدارة المدرسية لم يعد مقتصرًا على تسيير شؤون المدرسة المختلفة، بل أصبحت تضم مختلف العناصر المؤثرة والمتأثرة بالعملية الإدارية داخل المدرسة بما يتماشى مع متغيرات العصر ومتطلبات العمل.

وتعرف بأنها "منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط و تسيير وتقييم للموارد البشرية و المادية المتاحة للمدرسة، والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية (ضياء الدين زاهر ، 2005، ص20) .

والإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و ليست غاية في حد ذاتها ، وهي تتضمن مجموعة عمليات متكاملة و مترابطة مع بعضها البعض وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والرقابة (التقويم) .

- الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة والاعتماد:
تتضح أهمية الاتجاهات في العمل بالإدارة المدرسية في أنها تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نتائج العمل الإداري، والانتقال للاتجاهات الجديدة في الإدارة والعمل بها لا يمكن أن يحدث إلا بتغيير عادات العمل والسلوك الجديد المستهدف يحتاج إلي أن يكون مناسباً ومتوائماً مع عناصر البيئة التي سوف يستخدم فيها وأيضاً مع العاملين علي حد سواء(ريتا ريتشي ، 1999، ص ص70-74).

(1) :- الإدارة بالأهداف Management objectives :

اتجاه إداري حديث يهدف لزيادة فاعلية المدرسة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث الصياغة والتنوع والتنفيذ، والتعرف على مدى بلوغ المدرسة لأهدافها. وتسمى أحياناً " الإدارة بالمشاركة " نظراً لمشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف ورسم السياسة وتنفيذها. (ياسر حسن ، 2012، ص23)

(2) :- إدارة الوقت Time Management :

يشهد القرن الحالي اهتماماً متزايداً بالوقت، بجانب السباق الذي يحدث بين الدول حول النمو والتقدم للوصول إلي أعلى درجات التقدم في أقل زمن ممكن، وحرص كل دولة أن تسبق ولو بخطوة لأن الخطوة تفوق وتقدم، وهذه إشارة إلي الاستفادة بالوقت إلي أقصى ما يمكن(علي ذكي ثابت ، 1999، ص51).

(3) :- الإدارة بالتفويض:- management authorization :

وفيها يقوم مدير المدرسة بتكليف (بتفويض) الوكلاء أو المعلمين بجزء من مهامه للقيام بها.

ويقصد بالتفويض هو: " نقل صلاحية صنع القرار، والتنسيق إلي الأفراد الموثوق في قدراتهم واستعداداتهم، الذين يستمرون في الرجوع بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلي المدير أو الإدارة، بحيث تفوض مسئولية تنفيذ السياسة إلي الأفراد والسلطات المحلية، ولكن صلاحية اتخاذ القرارات الأساسية والمهمة المؤثرة تبقى في يد الإدارة الرسمية (أحمد حجي ، 2000، ص85) .

(4) :- اتجاه النظم Systems Direction :

يعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً وينظر هذا الاتجاه إلي الإدارة المدرسية علي أنها نظام متكامل يتفاعل مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية علي حد سواء.

يمكن استخدام هذا الاتجاه في الإدارة المدرسية في علاج بعض المشكلات المدرسية مثل التدفق الطلابي، وهيئات التدريس وفي تحليل العائد وحساب النفقة والتكلفة(محمد السيد ، 2008، ص36) .

(5) :- الإدارة الإستراتيجية Strategic Management :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في الآونة الأخيرة، وزاد الاهتمام بهذا الاتجاه الإداري في التعليم من منطلق ما يحققه من مزايا وإيجابيات يكون من شأنها زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية، وتجع جذورها إلي الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني(فن القيادة) والتي ارتبطت بخطط إدارة المعارك العسكرية، وبعدها انتقلت إلي مجال الفكر الإداري في المنظمات الإدارية الأخرى. (ثابت إدريس ، جمال المرسي ، 2006، ص22)

إن العديد من الباحثين يرون أن الإدارة الإستراتيجية فكراً ومضموناً وسلوكاً وتوجهاً هي الوسيلة الفعالة من حيث تحديد الأهداف ورسم الخطط والسياسات ووضع إجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ فهي إدارة التفكير في المستقبل والمبادرة للوصول إلي الأداء بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

(6) :- الإدارة الالكترونية Electronic Management :

تقوم الإدارة الالكترونية على استخدام التطورات التقنية بهدف تحسين أداء الإدارة التربوية، وتبادل المعلومات في أقصر وقت ممكن وأقل جهد ، وتوفيرها بدقة عالية ، وبذلك تلعب دوراً أساسياً في حل المشكلات واتخاذ القرارات والسياسات التعليمية في ظل تضخم البني التربوية وتوسعها وزيادة الطلب الاجتماعي على تحقيق العدالة في توزيع المؤسسات التربوية وصعوبة التمويل (أحمد حجي ، 2001، ص ص221-222) .

ويقصد بها" وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية" (سعد غالب ياسين، 2005، ص22).

(7) :- إدارة الصراعات conflict Management :

ويقصد بإدارة الصراع في المؤسسة التعليمية: " بأنها استخدام مدير المدرسة للأساليب العلمية في تشخيص الصراعات التي تحدث في المدرسة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها في ضوء المهام التربوية" (سليمان النملة ، 2007، ص11) .

(8) :- إدارة التغيير Change Management :

تعد إدارة التغيير إحدى الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة ، وكثر الاهتمام بها ، نظراً لما تواجهه الإدارة المدرسية من تحديات ومستجدات كثيرة وإدارة التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة وإنما هي " عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها تتسم بالإبداع والابتكار في ممارساتها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما :حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى. (منى مؤتمن عماد الدين ، 2003، ص3)

وتعرفها (منى عماد الدين ، 2003، ص18) بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

ثانيا : الجودة والاعتماد في مدارس التعليم العام بمصر (المفهوم – الأهمية –

المتطلبات – المبادئ – المعايير)

الإطار المفاهيمي للجودة (لغوياً – اصطلاحاً) :

(1) – المفهوم اللغوي:

- في اللغة العربية :

الجودة تعني كون الشيء جيداً ، وفعلها الثلاثي جاد ، جود : نقيض الرديء ،
وجاد الشيء جوّده أي صار جيداً وأجاد : أتى بالجيد من القول أو الفعل ، ويقال :
أجاد فلان في عمله وأجود وأجاد عمله،
وجاد الفرس : أي صار رائعاً يجود جودةً (ابن منظور، 2003، ص ص254-
255) .

- وأصلها اللاتيني:

الجودة كمصطلح " Quality " كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية " Qualities والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفاده منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع... وغيره) (محفوظ جودة ، 2004، ص32) .

- ومرادفها الأجنبي:

أما معنى الجودة في اللغة الإنجليزية، فهو لا يختلف كثيراً عن معناها في اللغة العربية.

فقد عرف قاموس ويبستر "Webster New World Dictionary" الجودة "أنها صفة أو درجة تفوق

يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز" (Gralink B. David, 1984, p1161)

(2) - المفهوم الاصطلاحي:

وتتفق معظم أدبيات الجودة بأن محاولة تعريف معنى الجودة يمكن تناوله من جوانب متعددة نظراً لاختلاف التصورات حول المفهوم، يشير (Ellis,1993) إلي أن مصطلح " الجودة" بحد ذاته تعبير غامض إلي حد ما لأنه يتضمن دلالات يشير إلي "المعايير Standards" و"التميز Excellence" علي حد سواء، بينما ينصح الباحث بيرسنغ (Pirsig,2001) بأن ندع الجودة بلا تعريف " دع الجودة دون تعريف... هذا هو السر " وهو في ذلك يشير إلي أننا سنعرف الجودة عندما نشعر

بها وهذه دلالة علي أن المستفيدين من المنتج هم من يحكمون علي مدي جودته) إبراهيم الحسين ، 2007، ص5) .
وتعرفها (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE ، 2008 ، ص16) :

هي القيمة المضافة (Added Value) ، التي تعنى :مدى قدرة العملية التعليمية على تطوير معارف ومهارات وقدرات المتعلم .
ويمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها: "جملة الخصائص، والمعايير التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء أكان منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم .ويتحقق هذا من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية" .

– إدارة الجودة الشاملة في التعليم Total Quality Management (TQM) in :education

مصطلح إدارة الجودة الشاملة مصطلحاً حديثاً، ظهر في منتصف الثمانينات من القرن العشرين ، ولقد تعددت تعريفاته التي قدمها العلماء والباحثون والمهتمون بهذا المجال، تبعا لتعدد نظراتهم ومدخلهم لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة، مما انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه من قبلهم.

ويري (ديل بستر فيلد وآخرون) أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تطوير للطريقة التقليدية للعمل ،وبتحليل الكلمات الثلاث للمفهوم يتضح ما يلي: (حامد الشمراني ، 2008 ، ص35)

الشاملة Total : تعني الكل والشمول

الجودة Quality : درجة التفوق والامتياز التي يقدمها المنتج أو الخدمة.

الإدارة Management : فعل ،أو فن ،أو أسلوب التعامل أو التنظيم أو التوجيه... الخ ،وبالتالي فإن إدارة

الجودة الشاملة Total Quality Management هي: " فن إدارة الكل للوصول إلى التفوق والامتياز".

ويعتبر (صالح عليمات، 2004، ص95) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية عبارة عن "مجموعة من المعايير والخصائص الواجب تواجدها في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء ما تعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع المحلي وفقاً للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة".

ويعرفها (Hans A Andrews , 1997, pp1-2) بأنها " شكل إداري يؤكد على عمليات تحسين الجودة المستمرة في العمليات المؤسسية ، وهي تمثل تحولاً أساسياً في تنظيم الدوائر الإدارية والأكاديمية من الهيكلية الهرمية إلى هيكلية يتمتع كل عضو فيها بسلطة مساوية للآخرين".

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى تعريف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها:

" نظام إداري يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر لجميع جوانب العمليات الإدارية بالمؤسسة من خلال مجموعة من المعايير والمواصفات والتي تعمل وفقاً للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة واستثمارها الاستثمار الأمثل، لكي ترقى بالمؤسسة إلى التميز والوصول بها لأفضل حال".

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وهناك أيضاً مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات والأفراد الوصول إليها من خلال تطبيق نظم الجودة منها:

• تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من جميع الطاقات وجميع العاملين بالمنشأة التربوية.

• ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة".

• تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس توثيق البرامج والإجراءات وتفعيل الأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.

• الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات. (عناية خضير ، 2007 ، ص39)

- العمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية

- رفع قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية. (محمد خير، هيثم حجازي ، 2007 ، ص14)

متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

المؤسسات التعليمية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق رضا العملاء (المستفيدين) " الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع".

وتقسم هذه المتطلبات إلي: (ميادة الباسل ، 2001 ، ص ص51-61)

أولاً: متطلبات من الضروري مراعاتها قبل البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام، وتنقسم إلي:

أ- متطلبات خاصة بمديريات التربية والتعليم، وأهمها:

التأكيد علي اقتناع وتقبل مديريات التربية والتعليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسها، وفي هذا الشأن ينبغي التأكيد علي أن تضع الإدارة التعليمية معايير اختيار مديري المدارس بشكل يتناسب مع أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- متطلبات خاصة بمدارس التعليم العام ، وأهمها:

نشر ثقافة الجودة ، تحديد الزمن المناسب للبدء بعملية التطبيق، تبني الإدارة لنظام إداري يحقق الجودة الشاملة بالمدرسة، تحديد الرؤية المستقبلية المطلوب الوصول إليها، وعي الإدارة المدرسية لأهداف تحقق الجودة الشاملة ويمكن تطبيقها والوصول إليها، تحديد الأدوار التي يقوم بها كل العاملين بالمدرسة بشكل يحقق إدارة الجودة

أسباب عزوف مديري المدارس عن التقدم للحصول علي

شهادة الجودة والاعتماد (دراسة تقييميه) / سمر كامل لاشين

الشاملة، خلق مناخ تنظيمي يشجع علي تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الإدارة الديمقراطية بالمدرسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتطبيق نظام العمل الجماعي، وروح العمل في فريق، توفير المدخلات المناسبة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة، أن تقوم المدرسة بتشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: متطلبات من الضروري مراعاتها أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام:

تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة في المدرسة، توفير قاعدة معلومات عريضة عن الطلبة والعاملين والبرامج التعليمية يمكن توظيفها في إدارة الجودة الشاملة، تعليم وتدريب العاملين بالمدرسة علي العمل وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، توفير الإمكانيات المناسبة، احترام إنسانية العاملين بالمدرسة، وأن تظهر الإدارة المدرسية التزامها الواضح والملموس علي تطبيق نظام للجودة.

ثالثاً: متطلبات تراعي بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام (التقييم): متابعة الجودة المحققة وإعداد تقارير عنها، تفويض سلطة كافية للعاملين بالمدرسة بما يسمح لهم بتنفيذ مسؤولياتهم المحددة سلفاً، وضع نظام للرقابة علي الأداء للوقوف علي مدى تحقق إدارة الجودة الشاملة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

ويقصد بها : " مجموعة الأسس التي يركز عليها تأدية العمل الصحيح لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن ، مع الاعتماد علي تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء "

(عاهد المقيد ، 2006 ، ص ص7-8)

وهناك ثلاثة مبادئ رئيسية يجب الأخذ بها في المؤسسات التعليمية وهي:

- 1- التركيز على الزبائن.
- 2- التحسين والتطوير المستمر في الأداء والخدمات.
- 3- العمل بروح الفريق. (خالد العمري ، 2011 ، ص ص2-4)

- منع الأخطاء قبل حدوثها: من خلال وضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس جودة المنتجات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج

- تعبئة خبرات القوي العاملة بالمنظمة: من خلال الثناء على جهودهم وإشعارهم بأهميتهم وقيمتهم في المنظمة ومنحهم التعويضات المالية من أجل تحسين وتطوير العمل والأداء. (أحمد غنيم ، 2004، ص ص232-239)

الفائدة المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام

وعندما تحدد مدي الاستفادة المباشرة للعاملين في المدرسة ، ومتلقين الخدمة، تكون كالتالي: (محسن العتيبي، 2007، ص ص46-48)
مدير المدرسة:

يعتمد نظام الجودة علي توضيح المسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين وهذا بحد ذاته مطلب لكل مدير مدرسة يتم من خلاله قياس أداء العاملين معه من خلال أهداف العمليات والإجراءات وهذا يعطي تصوراً كاملاً عن أداء جميع العاملين مما يكشف لمدير المدرسة طبيعة النتائج المحققة وعمل الإجراءات التصحيحية اللازمة أو الإجراءات الوقائية أو تحسين الأداء ، وهذه النتائج تعتمد علي التحليل الدقيق وهي معين له لاستمرار التميز.

المعلم:

استفادة المعلم لا تقل أهمية عن استفادة مدير المدرسة للأسباب التالية:
(توضيح المسؤوليات للمعلم بشكل إجرائي دقيق - يساعد علي الاتصال الفعال مع الجميع من خلال العمل الجماعي - وصف المعلم كعميل داخلي يجب مراعاته وتحقيق رغباته - تصحيح أخطاء التي قد تقع من إدارة المدرسة علي المعلم - مساهمة المعلم مع إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات - المفاضلة بين العاملين مرتبطة بالنتائج والقدرة علي تحقيق الأهداف وليس المجاملات) .

الطالب:

المدرسة وضعت من أجل الطالب وكل من يعمل بها لأجل هذا الطالب وعليه فان جميع العمليات والإجراءات التي تم بناءها تصب في خدمة هذا العميل.

ولي أمر الطالب:

يعتمد نظام إدارة الجودة علي تفهم رغبات أولياء الأمور من خلال :

- الأداء المثالي داخل المدرسة والذي ينعكس علي الطالب.
- توزيع استبيان من المدرسة لأولياء الأمور لكشف المتطلبات والرغبات التي يراها ولي الأمر وتحققها.
- الاتصال الفعال بين إدارة المدرسة وولي الأمر خلال حضوره أو اتصاله، والتزام إدارة المدرسة بحسن الاستقبال وجدية الأداء ومتابعة تحقيق طلبه.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام:

وقد أورد كلاً من (عبد اللطيف العارفة وأحمد قران، 2007) هذه المعوقات في سبعة أقسام هي: (عبد اللطيف العارفة، أحمد قران ، 2007، ص2)

1- معوقات متعلقة بالإدارة التعليمية والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم العام أبرزها علي التوالي:

ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال - عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة - المركزية في اتخاذ القرار - سوء استغلال الموارد المالية - نقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا - ضعف في ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي - عدم تفويض المسؤوليات.

2- معوقات متعلقة بالبيئة المدرسية أبرزها: عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة، ضعف الصيانة الدورية للمبني المدرسي - عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبني المدرسي - عدم توفر مسرح مدرسي - ضعف تجهيزات معمل العلوم - عدم توفر معمل حاسب آلي أو قاعة انترنت.

3- معوقات متعلقة بالمقررات الدراسية : عدم قدرة المقررات علي إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات - قلة التطبيقات العملية والمهارية - قصور المقررات في

- علاج مشكلات الطلاب ومتغيرات النمو - ضعف صلة المقررات بواقع الحياة - عدم ملائمة المقررات الدراسية لسوق العمل.
- 4- معوقات متعلقة بالإدارة المدرسية: كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة - وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين بالمدرسة - ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي - عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الإستراتيجي - ضعف كفايات المدير العلمية في مجال الجودة في التعليم.
- 5- معوقات متعلقة بالطلاب : ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعليم - تدني رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي - ضعف تفاعل الطلاب الصفي - زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي - ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين الطلاب.
- 6- معوقات متعلقة بالمعلم: عزوف المعلم عن حضور البرامج التدريبية - عدم قدرة المعلم علي توظيف التقنيات الحديثة في التدريس - ضعف إلمام المعلم بأدوات التقويم وأساليبه - ضعف مهارات المعلم في الاتصال الفعال مع الطلاب- عدم رضا المعلم عن وظيفته التربوية.
- 7- معوقات متعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع: عدم حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية - ضعف دعم أولياء الأمور للبرامج والأنشطة المدرسية - ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة - عدم تعاون أفراد المجتمع في تعزيز السلوك.

معايير الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation Standards :

الاعتماد الأكاديمي هو مفهوم أمريكي ، يعرف في الأدبيات الأجنبية التربوية

ب(Accreditation)،

والمعايير ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من الجودة الشاملة والاعتماد؛ وبذلك تكون المعايير هي المدخل الحقيقي إلي تحقيق جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وأن الاعتماد التربوي يصبح هو الشهادة بأن المؤسسة التعليمية تحقق معايير الجودة الشاملة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتمادNAQAAE ، 2008، ص13)

والاعتماد التربوي يقصد به: ارتقاء المؤسسة بأدائها لتصل إلى مستوى المعايير المطلوبة.

وتبدأ عملية الاعتماد بقيام المؤسسة بالدراسة الذاتية (التقويم الذاتي) ثم تقوم بمطابقة نتائج هذا التقويم بواسطة متخصصين، مدربين على التقويم المؤسسي، وتتم هذه العملية في ضوء معايير محددة سلفاً من المؤسسة. ويتم اعتماد المؤسسة من الهيئة إذا تم التأكد من تحقيقها للمعايير المحددة في مختلف جوانب العملية التعليمية بها. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE ، 2008، ص17)

وبناءً علي ذلك فإن الهدف الأساسي لمعايير الجودة والاعتماد هو مساعدة المؤسسات التعليمية على تحقيق الجودة المطلوبة منها وبالتالي إحداث نقلة نوعية نحو التميز وبالتالي حدوث التحسين المستمر للعملية التعليمية برمتها والنهوض بها من أجل الحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة يمكن اعتمادها.

التجربة المصرية في معايير الاعتماد الأكاديمي:

جاء إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE) بعد موافقة مجلس الشعب على القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة الذي صدر برئاسة الجمهورية في ٥ يولييه ٢٠٠٦ ، ثم تلي ذلك إصدار اللائحة التنفيذية للقانون بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ الصادر في ٢٤ يناير ٢٠٠٧ وتشكيل مجلس إدارة الهيئة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٦٣) لسنة ٢٠٠٧ والذي صدر في ٨ نوفمبر ٢٠٠٧ (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE، الجزء الأول، 2008، ص11)

دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE) 2011/2010م، ص6)

يتحدد دور الهيئة في تحسين مؤسسات التعليم، والارتقاء بجودته في مصر من خلال:

-ترسيخ ثقافة ضمان الجودة والاعتماد، في إطار مؤسسي متكامل، يحقق تطلعات المعنيين بالأمر في الارتقاء بالتعليم المصري والنهوض به.

-بناء نظم وآليات ضمان الجودة على مستوى الهيئة والمؤسسات التعليمية، تركز على المستويات المعيارية للجودة والاعتماد.

-تتمية كوادر متخصصة ذات مهارات عالية، قادرة على القيام بإجراءات التقويم، باستخدام المعايير ومقاييس التقدير والأدوات اللازمة للقياس.

-تقديم تقرير عن المدارس، يستند على الطرق العلمية للتقويم ، مما يساعد على تقدم وتنمية للعملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية.

-نشر التقارير والبيانات، بكل شفافية في المجتمع المصري، وبالطرق العلمية.

-التركيز على الاستخدام الأمثل لجميع المصادر المادية والبشرية؛ لتقديم خدمة مهنية عالية.

-الدعم الفني المتواصل للمدارس، من خلال التواصل الجيد، والاستناد إلى المعارف والمعلومات والمهارات، والاتجاهات الصحيحة من أجل الارتفاع بجودة التعليم.

كما وضعت الهيئة معايير الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومستفيدة من الجهود القومية السابقة المتمثلة في المعايير القومية للتعليم في مصر، والتي تم إعدادها عام ٢٠٠٣ م ومعايير المدرسة الفعالة المتكاملة عام ٢٠٠٧ م وكذلك الاعتماد على الخبراء التربويين الوطنيين الممارسين للعمل الأكاديمي والميداني، وكذلك الاطلاع والاستعانة بالجهود الإقليمية والعالمية السابقة لمعايير الاعتماد والجودة . (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE ، 2008، ص4)

وقد تم بناء وثيقة المعايير من خلال مجالين رئيسيين هما: (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE ، 2011/2010م ، ص ص 18-19)

المجال الأول -القدرة المؤسسية Institutional Capacity :

ويقصد بها :تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية، من خلال مجموعة القواعد، والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية وإمكاناتها البشرية والمادية.

المجال الثاني -الفعالية التعليمية Educational Effectiveness :

أسباب عزوف مديري المدارس عن التقدم للحصول علي

شهادة الجودة والاعتماد (دراسة تقييمية) /سمر كامل لاشين

ويقصد بها: تحقيق مخرجات عالية الجودة، في ضوء رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها من خلال مجموعة العمليات التي توفر فرص التعليم والتعلم المتميز للجميع.

ومن الجدير بالذكر أن الاهتمام بهذين المجالين الرئيسيين (القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية) يتسق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، التي تؤكد أن القدرة المؤسسية -ممتلئة في العوامل، والشروط المحددة للبنية التنظيمية -تعد من أهم آليات ضمان جودة التعليم، وأن الفعالية التعليمية تعمل على توفير فرص التعلم المتميز للجميع، بما يكفل تحقيق مخرجات للتعليم عالية الجودة.

محتويات وثيقة مجالات ومعايير ومؤشرات تقويم واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي

عدد المؤشرات	المعايير	المجالات الفرعية	المجال الرئيسي
1	المعيار الأول: رؤية المؤسسة.	المجال الأول : رؤية المؤسسة ورسالتها	القدرة المؤسسية
1	المعيار الثاني: رسالة المؤسسة.		
3	المعيار الأول: توافر نظام للحوكمة الرشيدة.	المجال الثاني: الحوكمة والقيادة	
2	المعيار الثاني: دعم مجتمع التعلم		
2	المعيار الأول: توظيف الموارد البشرية، وتمييزها	المجال الثالث : الموارد البشرية والمادية	
2	المعيار الثاني: توافر مبنى مدرسي يستوفى المواصفات التربوية		

2	المعيار الثالث: توظيف الموارد المادية والمالية لدعم عمليتي التعليم والتعلم:		
2	المعيار الأول: توافر شراكة فعالة بين المؤسسة والأسرة والمجتمع المحلي	المجال الرابع: المشاركة المجتمعية	
2	المعيار الأول: النظام الداخلي لضمان الجودة	المجال الخامس: توكيد الجودة	
2	المعيار الثاني: التقويم الذاتي والتحسين المستمر	والمساءلة	
5	المعيار الأول: نواتج التعلم المستهدفة	المجال السادس: المتعلم	الفاعلية التعليمية
3	المعيار الثاني: التمكن من المهارات العامة		
2	المعيار الثالث: اكتساب جوانب وجدانية إيجابية		
1	المعيار الأول: التخطيط لعمليتي التعليم والتعلم	المجال السابع: المعلم	الفاعلية التعليمية
4	المعيار الثاني: تنفيذ عمليتي التعليم والتعلم		
2	المعيار الثالث: استخدام أساليب تقويم فعالة		
2	المعيار الرابع: ممارسة أنشطة مهنية فعالة		
5	المعيار الأول: توافر ممارسات داعمة للمنهج	المجال الثامن: المنهج الدراسي	الفاعلية التعليمية
1	المعيار الثاني: توافر أنشطة تربوية لا صنفية فعالة		
2	المعيار الأول: توافر بيئة داعمة للتعليم والتعلم	المجال التاسع: المناخ التربوي	الفاعلية التعليمية
3	المعيار الثاني: توافر بيئة مؤثرة في العلاقات المؤسسية، والقيم		

المجموع	٩ مجالات فرعية	21 معياراً	٤٩ مؤشراً
---------	----------------	------------	-----------

المجال الرئيس	المجالات الفرعية	عدد المعايير	عدد المؤشرات	عدد الممارسات
القدرة المؤسسية	5	10	19	58
الفاعلية التعليمية	4	11	30	84

وهناك بعض الصعوبات التي قد يتوقع مواجهتها في مسيرة الاعتماد وهي كالتالي:

(وائل رضوان، 2010، ص148)

- 1- امتناع بعض المؤسسات التعليمية من إخضاع مؤسساتهم للاعتماد ولعدم قناعتهم بجدوى الاعتماد أو خوفهم من انكشاف بعض ممارساتهم.
 - 2- ارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ إجراءات الاعتماد وما يعوق بعض المؤسسات.
 - 3- الحاجة إلي استقطاع وقت وجهد طويل من الإدارة وهيئة التدريس بالمؤسسة لتطبيق لإجراءات الاعتمادية علي حساب الوقت المخصص للتدريس.
 - 4- نظام الاعتماد يقوم أساساً علي افتراض أن إدارة المؤسسة التعليمية لها صلاحيات في قبول الطلاب ونظم وشروط ومعايير أعضاء هيئات التدريس وتقويم أدائهم وإنهاء خدماتهم إن لم يحققوا المستويات المستهدفة من جودة الأداء وهاتان القضيتان تمثلان عقبة أساسية في طريق تطبيق الاعتماد.
- تصور مقترح لأسباب عزوف مديري المدارس عن التقدم للحصول علي الجودة والاعتماد

لكي يتم الوقوف علي أسباب عزوف مديري المدارس عن التقدم للحصول علي الجودة والاعتماد، تم تقسيمها إلي شقين:

(1)- أسباب خاصة بمقاومة المدير نفسه للتقدم للحصول علي الجودة والاعتماد:

- ضعف كفايات المدير العلمية في مجال الجودة في التعليم.
- عدم إلمام معظم المديرين بالمستجدات في علم الإدارة.
- الغالبية من القيادات لا تقوم بنقل ما تتلقاه من تدريبات إلى المجتمع المدرسي
- ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.
- قيادات المدارس من مديرين ونظار ووكلاء معظمهم روتينيون وضعفاء يرفضون كل جديد يديرون المدارس بأسلوب تقليدي تربوا عليه، وغير متفهمة للتغيير..

- قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه
- كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة .
- إبداء المديرين لأعدار واهية بعدم ضرورة أو عدم الحاجة لتطبيق نظم الجودة.
- عدم القدرة على ابتكار برامج وأساليب تتناسب مشاكل المؤسسة وتلاءم ظروفها.
- قلة التعلم والتدريب: فمسألة التنمية المهنية في المدرسة هي بمثابة موطن القلب لجودة أدائها.

-معظم قيادات المدارس أقبلت على سن المعاش ولا يوجد لديهم أي حافز للإنجاز والتغيير .

(2)- أسباب خاصة بمجالات ومعايير ومؤشرات تقويم واعتماد مؤسسات التعليم قبل

الجامعي

المجال الرئيسي	المجالات الفرعية	العبارات
----------------	------------------	----------

<p>- غياب التنسيق بين كافة الوظائف والأقسام الموجودة بالإدارات والمديريات التعليمية.</p> <p>- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.</p>	<p>مجال: الحوكمة والقيادة</p>	
<p>- عدم توفير الميزانيات الكافية لتطبيق التحسين.</p> <p>- ضعف نظام الحوافز في المؤسسة.</p> <p>- عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبني المدرسي.</p> <p>- النقص في تجهيزات المعامل والتكنولوجيا</p> <p>- عدم إعطاء الصلاحيات الكافية لمدير المدرسة ليتولي اختيار المعلمين والعاملين معه ، والاستغناء عن الأفراد غير الراغبين في التغيير لثقافة الجودة.</p>	<p>مجال : الموارد البشرية والمادية</p>	
<p>- قلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في برامج المدرسة وسياساتها يشكل عائقاً أمام تحول المدرسة نحو الجودة .</p> <p>- عدم تعاون أفراد المجتمع في تعزيز فكرة الجودة.</p> <p>- ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة</p>	<p>مجال: المشاركة المجتمعية</p>	
<p>- اختيار فرق الدعم الفني والجودة بمعظم الإدارات لم يخضع لمعايير محددة وكان تفرغ معظم الأعضاء بها صورياً.</p> <p>- عدم فهم متابعي الجودة بمعظم المديريات التعليمية لمهام وأدوار وحدتي ضمان الجودة والدعم الفني حيث إنهم غير مدربين على ذلك ويتم محاسبة المدارس بأسلوب معوق للأداء وغير دافع للأمام.</p> <p>- محاربة الكفاءات المدربة وحملة المؤهلات العليا التربوية والدراسات العليا من قبل العاملين بالإدارات التعليمية وعدم تمكينهم من أن يكونوا قيادات في الدعم الفني أو ضمان الجودة.</p>	<p>مجال: توكيد الجودة والمساءلة</p>	<p>القدرة المؤسسية</p>

<ul style="list-style-type: none"> - ضعف مستوى التلاميذ في القراءة والكتابة ، وعدم وصول نسبة النجاح إلي 65% كما أقرتها معايير الاعتماد. - الكثافة العالية داخل الفصول، وتعدد الفترات الدراسية في المدرسة الواحدة. 	<p>مجال: المتعلم</p>	القائمة التعليمية
<ul style="list-style-type: none"> - مقاومة التغيير سواء من قبل الإدارة أو العاملين أنفسهم خوفاً من تحمل مسئولية التغيير وتنفيذ متطلباته. - ثقافة عدم الاقتناع واللامبالاة ومقاومة التغيير ورفض الجديد والفكرة السائدة. - عدم رضا المعلم عن وظيفته التربوية. - عدم وجود الدافعية لدى المعلم للتطوير والتغيير إلا بمقابل مادي وحتى بعدما حصل على الكادر أصبح حق مكتسب لا داعي لأن يطور أو يغير. - انخفاض مستوى العاملين وتأهيلهم. - عدم قدرة المعلم علي توظيف التقنيات الحديثة في التدريس. 	<p>مجال : المعلم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم قدرة المقررات علي إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات - قلة التطبيقات العملية والمهارية. - ضعف صلة المقررات بواقع الحياة. 	<p>مجال: المنهج الدراسي</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - الوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية حتى تصل إلي النتائج المتوقعة. - عدم إعطاء المدارس المزيد من الصلاحيات لإدارة شئونها. - إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات. 	<p>المجال التاسع: المناخ التربوي</p>	

وأخيراً فإن مفهوم الجودة ليس جديداً فهو من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، فالآيات والأحاديث الدالة علي معني الجودة ومترقاتها أكثر من أن تحصى، فالإسلام حث على الإتقان والإحسان والابتكار والإبداع في الأداء والعمل تعتبر من المفاهيم

أسباب عزوف مديري المدارس عن التقدم للحصول علي

شهادة الجودة والاعتماد (دراسة تقييميه) / سمر كامل لاشين

الراسخة في تعاليم الإسلام ، وربطها الإسلام بالجزء علي ذلك برضي الله ﷻ في الدنيا والآخرة وهذا كله يؤكد على الجودة.

المراجع

- (1) السيد سلامة الخميسي: قراءات في الإدارة المدرسية-أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الإسكندرية، 2002.
- (2) إبراهيم بن عبد الكريم الحسين: " من المدرسة التقليدية إلي مدرسة الجودة" معوقات التحول" ، ورقة عمل مقدمة إلي اللقاء الرابع عشر الذي تقيمه الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، تحت عنوان" الجودة في التعليم العام"، منطقة القصيم، 28-29/4/1428هـ -2007م .
- (3) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر العربي: القاهرة، 2006.
- (4) أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
- (5) أحمد بن داود الأشعري : الوجيز في طرق البحث العلمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 1428 هـ -2007م.
- (6) أحمد حجي: اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.
- (7) أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة ، 2004.
- (8) أشرف عكاشة مصطفى محمد : بعض معوقات تأهل مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج للحصول على الاعتماد التربوي - دراسة ميدانية -، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بسوهاج، جامعة سوهاج، 2012.
- (9) باسم زغلول بدوي: تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية(دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، 2011.

10) باسم سليمان جاد الله: دراسة تقييمية للإدارة المدرسية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أسيوط، 1427هـ - 2007م.

11) بدرية صالح الميمان : " الجودة الشاملة في التعليم العام: المفهوم والمبادئ والمتطلبات (قراءة إسلامية) " ، بحث مقدم للقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) المقام في فرع الجمعية في القصيم بعنوان "الجودة في التعليم العام"، يومي الثلاثاء والأربعاء 28-29 ربيع الآخر الموافق 15-16 مايو 2007م .

12) ثابت إدريس ، جمال المرسي: الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر. 2006.

13) جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور : لسان العرب ، ج2، دار الحرية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2003.

14) جمهورية مصر العربية : الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE) : وثيقة معايير ضمان جودة و اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، دليل 1، إبريل ٢٠٠٨ .

15) جمهورية مصر العربية: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE) : وثيقة معايير ضمان جودة و اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، الإصدار الثالث 1431/1432هـ - 2010/2011م.

16) جمهورية مصر العربية: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE) : دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي: الجزء الأول إجراءات الاعتماد - التقييم الذاتي، 1429هـ - 2008م.

17) حامد محمد علي الشمراني: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة" نموذج مقترح" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية: جامعة أم القرى، 1428 - 1429 هـ .

- (18) خالد العمري: "إدارة الجودة الشاملة ودلالاتها في التعليم الجامعي بشكل عام وفي أنظمة القبول والتسجيل بشكل خاص" ، بحث مقدم للمؤتمر الحادي والثلاثين للمنظمة العربية للمسئولين عن القبول والتسجيل بعنوان: ((القبول والتسجيل في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي)) ، جامعة الحصن – أبو ظبي - دولة الإمارات العربية المتحدة ، 4 - 7 نيسان 2011م.
- (19) ريتا ريئشي: تصميم التعليم للدارسين الكبار- نظرية النظم وتطبيقاتها في التدريب، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، كتب مترجمة(13)، القاهرة، 1999.
- (20) سامي محمد ملحم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3، دار المسيرة : عمان، 2005.
- (21) سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1428هـ - 2007م.
- (22) صالح ناصر عليّات: " أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية" ، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثاني " معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي" كلية التربية النوعية بدمياط، في الفترة من 11-12 ابريل 1428هـ - 2007م.
- (23) ضياء الدين زاهر: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل عملي)، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- (24) سعد غالب ياسين :الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- (25) عاهد مطر حسين المقيد: واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، 1427 هـ - 2006م.

26) عبد اللطيف عبد الله العارفة، أحمد عبد الله قران: " معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية" ، دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم)، القصيم في الفترة من 28-29/4/1428هـ - 2007م.

27) علي ذكي ثابت: " تأثير توقيت اعلان نتيجة الفصل الدراسي علي إدارة طلاب كلية التربية لوقتهم في الفصل الدراسي الثاني" ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية جامعة المنيا)، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 1999.

28) علي صالح جوهر، وائل وفيق رضوان: التعليم العالي العام والخاص الواقع والتحديات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2012.

29) عناية محمد خضير: واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين ، 2007.

30) فاروق عبده فليه ، أحمد عبد الفتاح الزكي : معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2004.

31) ليلى العساف، خالد أحمد الصرايرة: " أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة" ،مجلة جامعة دمشق، المجلد(27)، العدد(الثالث+الرابع)، ص589-645، 2011 م .

32) محمد أمين المفتي: " المدرسة الفعالة وجودة العملية التعليمية " ، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، العدد(الأول). 2012.

33) "محمد خير" أبو زيد، هيثم علي حجازي: " اثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة- دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الأردنية" ، نشر في مجلة " البحوث المالية

- والتجارية" ، العدد (الثاني)، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، يوليو / ديسمبر ٢٠٠٧ م .
- (34) محمد سيد محمد السيد: وظائف الإدارة المدرسية: التنظيم- التوجيه- الإشراف-الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- (35) محمد منير مرسي : البحث التربوي وكيف نفهمه، عالم الكتب، القاهرة، 1423هـ - 2003م.
- (36) محسن بن نايف العتيبي: إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1428هـ - 2007م.
- (37) محسن عبد الستار عزب: تعاقب المديرين وأثره علي فاعلية الإدارة المدرسية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009.
- (38) محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
- (39) منى مؤتمن عماد الدين:"إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير" ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2003.
- (40) ميادة محمد فوزي الباسل: "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر(دراسة ميدانية)"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد (47)، الجزء (الثاني) ، سبتمبر 2001.
- (41) نادية محمد عبد المنعم، عزة جلال مصطفى: الإدارة المدرسية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
- (42) هاني رزق عبد الجواد محمد الألفي: متطلبات تفعيل ثقافة متطلبات تفعيل ثقافة الجودة الشاملة بين قيادات التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية : جامعة المنصورة ، 2004.
- (43) وائل وفيق رضوان: " المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي" ، مجلة القراءة والمعرفة، (تصدر عن كلية التربية جامعة عين شمس)، العدد (103)، الجزء (الأول)، مايو. 2010.

44) ياسر سيد حسن : برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصر في إدارة المدرسة الثانوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، الاثنين 2012/2/27.

45) Anna Saiti : Leadership and Quality Management: An Analysis of Three Key Features of the Greek Education System, *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, v20 n2 p110-138 , 2012

46) Ayoub Farid Al Farah, Ayman Awad Gharib , the Reality of the Application of Standards of Educational Centers and Institutions of Special Education from the Perspective of Managers in Jordan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, JULY 2012, VOL 4, NO 3, 73:100.

47) Constance Rae Grumdahl: How Schools Can Effectively Plan to Meet the Goal of Improving Student Learning, *Ph.D. thesis*, University of Minnesota, 2010.

48) Gralink B. David: " *Webster,s New World Dictionary* ", New york, U.S.A, 1984, P 1161.

49) Hans A Andrews : " *TQM and Faculty Evaluation : Ever the Twain Shall Meet ?* ", 1997 ,p1-2 , www.eric.ed.gov

50) Psychogios, Vasilios Priporas: *Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry*, The Qualitative Report Volume 12 Number 1 , 40-66, March 2007.

- 51) R.O. Oduwaiye, A. O. Sofoluwe & D.J. Kayode: Total Quality Management And Students, Academic Performance In Ilorin Metropolis Secondary School, Nigeria, *Asian Journal of Management Sciences– Education (AJMSE)* Vol. 1. No. 1. April 2012, P.141: 152.
- 52) Stephen Dinham, Patricia Collarbone, Margery Evans & Anthony Mackay: The Development, Endorsement and Adoption of a National Standard for Principals in Australia, *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4) 467–483, 2013.
- 53) Thomas J.Sergiovanni, *“Leadership –What’s in it for schools?”*, London, Rout ledge Falmer, 2001, p38.