كلية التربية
قسم أصول التربية

إدارة الجودة الشاملة مدخل لمواجهة بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي بمصر

الأستاذ الدكتور
وائل وفيق رضوان
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة دمياط

نادية توفيق شاهين
باحثة ماجستير

1443هـ- 2021م

مستخلص

إدارة الجودة الشاملة مدخل لمواجهة بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي بمصر

استهدف البحث الحالي التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مواجهة بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي بمصر، وذلك من خلال الأدبيات حول إدارة الجودة الشاملة ورصد بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، **وتم تقديم مجموعة من التوصيات،** أهمها: نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين التربويين والعاملين في الحقل التعليمي، والمجتمع بأسرة، لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغيير، والتأكيد علي الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية من منطلق أن المدرسة مؤسسة اجتماعية تحتاج إلي تكاتف جهود المؤسسات المجتمعية الأخرى، كما أوصت علي تطبيق نظام اللامركزية في المدرسة، ومشاركة أولياء الأمور والطلاب والمدرسين والمنظمين الاجتماعيين والعاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، مشكلات التعليم.

Abstract

The current research aimed to identify the impact of the application of total quality management in solving some problems of pre-university education in Egypt, through the literature on total quality management and the monitoring of some problems of pre-university education. The most important of them: spreading the culture of community participation between educators and workers in the educational field, and the community as a family, to ensure their acceptance and support for development and change, and to emphasize community partnership in the educational process on the grounds that the school is a social institution that needs to unite the efforts of other community institutions, and also recommended the implementation of the decentralization system in The school, and the participation of parents, students, teachers, social organizers and school staff in making decisions.

Keywords: total quality management, education problems.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً ومتلاحقاً في شتى مجالات الحياة؛ وذلك نتيجة للثورة المعلوماتية والتقنية ولثورة الاتصال، الأمر الذي يدعو إلى عملية تطوير جميع عناصر منظومة التعليم وتحديثها وتجويدها حتى تستجيب لمقتضى تلك التغيرات. لذلك حازت عمليات إصلاح التعليم على الاهتمام الكبير في جميع أنحاء العالم، وكان للجودة الشاملة أكبر نصيب من ذلك الاهتمام إلى الحد الذي جعل الباحثين يسمون هذا العصر عصر الجودة حتى أصبح المجتمع الدولي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، إذ يستطيع المرء أن يذكر أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة .

فتغيرت النظرة للتربية في الآونة الأخيرة بشكل انعكس على مؤسسات التعليم وأصبحت الحاجة لتفعيل تطبيقات الجودة بمؤسسات التعليم أكثر إلحاحًا من ذي قبل في ظل ما قدمته الجودة الشاملة من نماذج للنمط القيادي الإداري تستند فيه إلى التربية كعملية مستمرة مدى الحياة بشكل يجعل من مؤسسات التعليم أكثر فاعلية وانضباطًا.

وينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، كما تستخدم الجودة كمعيار للتعرف على مدى التزام المؤسسة التعليمية وشعور المستفيد بأن الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة إليه تناسب توقعاته وتلبي احتياجاته الذاتية فالجودة بمعناها الحسي تنطوي على جعل المؤسسة التعليمية تنجح في تقديم خدماتها بشكل يحقق فيها خصائص الجودة التي يتوقعها المستفيد وتفلح في تلبية توقعاته ومنتظراته منها. (أحمد، 2003، ص9).

وتمثل إدارة الجودة الشاملة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقًا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد

على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة تهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات. (علام، 2003، ص 105).

فإن التحدي الأساسي الذي يواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن اللازمين بين توفير الاستقرار في الخدمة المقدمة و إحداث التغيرات المطلوبة داخل المؤسسة التعليمية لينتج عنها المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجات ورغبات المستفيدين (إدريس وآخرون، 2012).

والتعليم العالي هو صيغة ومنهجية متقدمة في التعامل مع العلم وفق معايير محددة ومعروفة ومن خلال تحويل الجهد العلمي والمهارات الانسانية في النظم الادارية والبحوث العلمية إلى نواتج مادية تسهم في تحقيق الرفاهية وتوظيف التكنولوجيا وتطويرها وتحويرها كما فعلت اليابان في نهضتها العلمية والتقنية من خلال الاستعانة بالجامعات والمعاهد العلمية ومؤسسات البحث العلمي.

كما يشهد العالم الآن تغييرات كثيرة، ومتعددة على الأصعدة كافة في ظل الثورة المعلوماتية الهائلة، التي تجتاح المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء فتحدث تحولات جذرية على جميع قطاعات المجتمع في العالم الذي أصبح الآن مترامي الأطراف في ظل شبكة اتصالات عملاقة تربطه، وتفتح آفاقه، لذا كان لزاماً في مجتمعاتنا العربية الاستجابة لهذه الثورة، وإلا تأكلت مكانتنا في خريطة العالم، وإنه من الطبيعي أن يكون لهذه الثورة تأثيراً على التربية باعتبارها نظاماً أساسياً ضمن النظام الاجتماعي الأكبر وباعتباره أيضاً مسئولة عن إعداد أفراد المجتمع الذين هم في سن التعليم للمشاركة في الحياة المعاصرة. (العجمي، 2000، 272)

الأمر الذي جعل الاهتمام بتجويد التعليم وتفعيل الأداء في مؤسساته واجباً وطنياً يفرض نفسه في ظل طبيعة المتغيرات الحالية المستقبلية تلك، التي تتطلب المزيد من التحسين والتطوير والتفعيل للأداء الإداري للنهوض بالتعليم والارتقاء به لتحسين مخرجاته من الأفراد المعدين للمساهمة في رقي ونهضة الوطن.

ونجاح النظام التعليمي المدرسي مرهون بالطريقة التي يدار بها وقدرة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية على توحيه النشاطات التعليمية والجهود المبذولة لتحقيق أهداف التطوير والتفعيل والتحسين والتجويد، حيث إن نجاح الوطن للدخول من بوابة التقدم والحاضر لن يتأتى إلا من خلال إدارة متميزة. (الجهاني، 2013، 278)

لذا تزايد الاهتمام في مجالات البحث لتحديث وتطوير الإدارة المدرسية، وظهرت أشكال جديدة من الاتجاهات الإدارية، خاصة تلك التي ثبت نجاحها على الصعيد العالمي، والتي أبرزها اتجاه إدارة الجودة الشاملة، واتجاه الإدارة الذاتية، واتجاه إدارة الوقت.

ويعمل مجلس الأمناء على دعم العملية التعليمية ورعاية الطلاب، وإكسابهم المعلومات والمعارف والقيم الأخلاقية والاتجاهات السليمة، تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة، والتعامل مع مشاكلها وطموحاتها، والارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمعوقات وحل الأزمات التي تواجه التعليم قبل الجامعي.

ومن دواعي الخلل التي تؤدي إلى نشؤ العديد من الأزمات وربما الكوارث في المؤسسات التعليمية: تعارض المصالح، وعدم وضوح الأهداف، سوء ظروف العمل المادية (البيئة التعليمية)، غياب الثقافة، ضعف العلاقات الإنسانية، عدم توفي القيادات الملائمة. (درباس، 2012، 39)

وتمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسة التعليمية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، ومن هنا جاءت أهمية دراسة تفعيل دور مجلس الأمناء والأباء لحل الأزمات في التعليم قبل الجامعي.

مشكلة الدراسة:

في ظل العولمة والمعلوماتية والتغيرات المتلاحقة ازدادت التحديات والمتطلبات ومن هنا كان علي الدول الارتقاء بأنظمتها التعليمية لتواجه التنافس والتحدي وقد اتجه القادة نحو تحسين مخرجات التعليم وضبط جودته من خلال عملية إعداد رأس المال البشري القادر علي الإضافة في ظل البيئة التنافسية العالمية وباعتبار أن مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والتي تبلورت في إطار المنافسة اليابانية والأمريكية والأوربية نظراً لنجاح المنهج الإداري في القطاع الصناعي ومنه انتقل إلي كافة القطاعات. (سليمان وبوحركات، 2019)

ومن خلال دور المشاركة المجتمعية المبنية على التواصل الفعال والشفافية الإدارة التي تتبعها المؤسسات التعليمية التي تطبق أسس الجودة الشاملة يمكن للمجتمع المشاركة بفاعلية في استراتيجية مواجهة الأزمات ولعل أزمة فيروس كرونا خير مثال على أهمية التواصل والمشاركة المجتمعية التي يتبناها أولياء الأمور مع الإدارة المدرسية أو إدارة المؤسسات التعلمية للعمل على استمرار العملية التعليمية بنفس معايير الجودة على أن تستفيد من إيجابيات تطبيق الجودة الشاملة المسابقة وبالتالي التقليل من أثر الأزمة والحد من سلبياتها.

فتميز أي نظام تعليمي بعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه وتميز مستوى المدخلات البشرية والتمكين والدور القيادي فالأنظمة التربوية على الدوام تواجه أزمات حادة ناجمة عن التغيرات المتلاحقة وارتباطها الأصيل بأهداف استراتيجية للدولة ومن هنا كانت الحاجة إلى دعم إجراءات وأليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي من ضمن أنشطتها الرئيسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمة في الوقت المناسب من خلال إجراءات استباقية واحتمالات للتنبؤ وفاعلية ومهارة في أداء العاملين عليها. (العساف والصرايرة. 2011)

ولعل من الأسباب الرئيسية لفشل أي نظام تعليمي وقصوره في مواجهة الأزمات إلى ضعف وغياب المشاركة المجتمعية والربط بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية بالمتغيرات المعاصرة والتي تطرأ على المجتمع وبالتالي ينعكس

بالسلب على جودة العملية التعليمية فتعز المؤسسات التعليمية عن أداء دورها التنموي من خلال عزوف أولياء الامور ومؤسسات المجتمع المدني عن المشاركة الفاعلة بمؤسسات التعليم الأمر الذي يكون له الأثر في تفاقم الأزمات وتحولها إلى مشكلة عامة يعاني منها نظام التعليم والدولة ككل. (جوان، 2013)

وترتبط الأزمة التعليمية ب (التلميذ والمعلم والمنهج) فهناك حالة من الخلل وعدم المواءمة من حيث جودة التعليم على مستوى العالم في التعليم الابتدائي ومن هنا كانت ضرورة الجهود لمواجهة أزمة التعليم في مرحلة التعليم قبل الجامعي من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة في إطار من المشاركة المجتمعية.

فشهد قطاع التعليم العالي في معظم الدول العربية تطورا كبيرا وحظيت عمليات الإصلاح التربوي باهتمام خاص في ظل الأزمات المتلاحقة وبتعزيز من المشاركة المجتمعية لما في ذلك من إسهام بدور أساسي في تطور المجتمع والنهوض به لمواكبة التحديات الجديدة والمتطلبات بعد دحول التكنولوجيا والحاجة إلى بناء القدرات والإمكانيات والمهارات إذ أصبحت ثروة العالم الحقيقة متمثلة في إعداد قيادات للمستقبل تستطيع أن تلعب دورا في تغيير شكل الدول وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي حظيت باهتمام واتجاه القادة العرب والممارسين الأكاديميين لقدرتها على تحسين وتطوير ورفع مستوى الأداء. (الصرايرة والعساف، 2008)

وعادة ما تكون هناك أسبابا متعددة ومتداخلة لنشوء الأزمة وترتبط بسوء الفهم والإدراك وغياب التخطيط والقيادة والإدارة وقد أكدت العديد من الدراسات على أن من أكبر أسباب مشكلات التعليم بمراحله المختلفة العشوائية في التعامل مع الأزمات (هلالي ودبوس، 2011) وغياب دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء (المجراب والغريب والقريو، 2018) وقد أكد (الشائبي، 2019) على أهمية وأثر تعزيز ثقافة الجودة ومعايرها في المؤسسات التعليمية فالجودة في مجال التعليم تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في مستويات الطلاب بما يحقق رضا المجتمع من وجود تلك المؤسسات التعليمية وهذا ما أكدت عليه دراسة(جوان،

2013)، ودراسة (عبد الفتاح، 2017) عن دور المشاركة المجتمعية الفعالة في تطوير أداء المؤسسة التربوية.

ومما سبق سيجيب البحث الحالي علي التساؤلات التالية:

1) ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة (المفهوم– المنطلقات – المعايير) ؟
2) ما أهم مشكلات التعليم قبل الجامعي بمصر؟
3) ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمواجهة بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي بمصر؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمواجهة بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي بمصر، وذلك من خلال الأدبيات حول إدارة الجودة الشاملة ورصد بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي.

أهمية البحث:

تحددت الأهمية العلمية والعملية للبحث الحالي في أن إصلاح منظومة التعليم في مراحله وبالرغم من تصاعد منحني الإنفاق العام علي التعليم الحكومي إلا أن هذا القطاع يعاني من خلل وأزمات متعددة كان لها أثرها وانعكاساتها السلبية علي ثقة المجتمع في دور المؤسسة التعليمية وقدرتها علي تحقيق الأهداف، كما تمثلت أهمية الدراسة في الربط بين أثر المشاركة المجتمعية في دفع الإدارة التعليمية للمدارس في تبني مفهوم الجودة الشاملة والذي قد يكون الحل السحري لكافة تعقيدات ومشكلات التعليم قبل الجامعي، كما أن نجاح مؤسسات التعليم قبل الجامعي في تطبيق معايير الجودة الشاملة سيقود بلا شك إلي قدرة المدرسة وفاعليتها علي مواجهة الأزمات وتقليل الخسائر وتحقيق الأهداف التعليمية العليا بما يتوافق مع استراتيجية الإصلاح التعليمي وتطوير التعليم ومزجه بالتكنولوجيا لضمان خريج مؤهل يستفيد ويفيد المجتمع .

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو منهج قائم على الدراسة الاستقصائية التي يتم فيها توظيف تقنيات الاستقصاء في جمع البيانات عن وقوع أحداثا بعينها في مواقف وظروف مختلفة والوصول إلى وصف دقيق وصحيح بهذه العمليات والأنشطة، والأشخاص، يقصد استخدام هذه البيانات لتطوير الدراسات بتصنيف المصادر البشرية، ومصادر المواد الخام ، وأنواع معينة من السلوك (أليسون وآخرون ، 2002، 23– 25) وذلك بوصف واقع المؤسسات التعليمية في التعامل مع بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة.

مصطلحات البحث:

❖ **الجودة الشاملة:**

يعرفها (أحمد، 2016، 807) علي أنها أسلوب إداري يتضمن تقديم خدمة من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة للإعتماد علي احتياطات ومتطلبات متلقي الخدمة داخل وخارج الإدارة أو المدرسة وهي فلسفة لتطوير المؤسسات ترتكز علي ثقافة الجودة المستمدة من مبادئ الجودة ومشاركة الجميع في التحسين المستمر بناء علي نظام معلوماتي دقيق الهدف منه تحقيق النجاح علي المدي الطويل وتحقيق منافع لملتقي الخدمة في المدرسة أو المجتمع.

❖ **الجودة في التعليم:**

يعرفها (الشائبي، 2019، 96) علي أنها عملية إدارية ترتكز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تكمن في إطارها من توظيف لمواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة.

وتعرفها الباحثة إجرائيا علي أنها هي مجموع القواعد والإجراءات والآليات التي تضمن جودة مخرجات العملية التعليمية في مراحل التعليم قبل الجامعي بما يتوائم مع

متطلبات المهارات والمعارف السلوكية والأخلاقية التي تستلزمها مراحل التعليم من خلال قدرة الإدارة علي تحقيق معاييرها في ظل ثقافة إدارة الأزمات التعليمية.

❖ **إدارة الجودة الشاملة:**

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد و الأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات الإرضاء المستفيدين. (دحماني، 2018، 199)

كما يعرفها (بوشلاغم، 2017، 83) علي أنها: عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي، أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

❖ **مشكلات التعليم:**

يتعلق مصطلح مشكلات التعلم بعدة عوامل تكون اما نفسية او اسرية او جسمية او مدرسية او اقتصادية، فتؤثر على تحصيل التلميذ بالسلب.

❖ **التعليم قبل الجامعي:**

يتكون من حلقتين "الحلقة الابتدائية" و "الحلقة الإعدادية"، والتعليم الثانوي (العام والفني)، وهو حق لجميع المواطنين في مدارس الدولة بالمجان (وزارة التربية والتعليم، 1996)

الإطار النظري:

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة (المفهوم– المنطلقات– المعايير):

أ) مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

طبق مفهوم "إدارة الجودة الكلية" الذي قدمه إدوارد ديمنج (Deming 1986) في الأصل في البيئة الإدارية والإنتاجية للشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية مما أحدث تغيرات ملحوظة وملموسة من حيث الكفاءة والفعالية في الأداء والإنتاج بغالبية الشركات والمؤسسات التي أخذت بهذا النظام. إلا أن نظام الجودة في الوقت

الراهن لم يعد محصورا من حيث الاستخدام والتوظيف في المؤسسات الصناعية والتجارية فقط، إذ اتسع مجال تطبيقه ليشمل مؤسسات أخرى عديدة، منها مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الإدارية المختلفة وكذلك المؤسسات التعليمية، خاصة بعد ما ثبت فاعلية النظام من حيث الرقي بمستوى المؤسسات التي أخذت به.

وتتركز المهام الرئيسية للقائمين على العملية التعليمية سواء كانوا تربويين أو إداريين في البحث المستمر عن الأساليب والطرق التي تهدف وتؤدي إلى تطوير نظام التربية والتعليم، وذلك بما تمليه الظروف والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية التي تحدث بوضوح في واقعنا المعاصر بشكل سريع ومفاجئ أحيانا. وكاستجابة لمواكبة التعامل مع هذه المتغيرات دأب الكثير من ذوي الاختصاص في التعليم بدراسة وتحليل نظام الجودة (TQM) وذلك بهدف تقويم مدى إمكانية ومناسبة توظيفه كنظام يعمل به لتفعيل وتطوير أنظمة ومخرجات العملية التربوية والتعليمية. ولقد دعمت الكثير من الدراسات التطبيقية مشروع توظيف وتكييف نظام إدارة الجودة الكلية الخاص بقطاع الصناعة والأعمال في مجال التربية والتعليم. (Wiedmer,1997, p314)

ويعد مفهوم الجودة قديمًا قدم سعي الأنسان في البحث من أساليب وطرق تطوير كيانه الاجتماعي والاقتصادي. وهذا ما يطلق عليه (عملية التطوير المرحلية) حيث تتمثل عملية التطوير المرحلي بتلك الإجراءات والتغيرات التي يمر بها الإنسان عند انتقاله من مرحلة حياتية ومعيشية معينة إلى مرحلة أخرى تتطلبها المعطيات والظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغايرة والمتجددة في واقعه المعاش. واعتمادا على هذا المفهوم يقوم الإنسان بعملية التكليف مع المرحلة المعاشة بما يتناسب مع معطيات هذه المرحلة من استعدادات وقدرات وإمكانيات، ويعمل جاهدا إلى التطلع إلى مرحلة لاحقة كاستجابة لتجدد واختلاف تطلعه عن المرحلة السابقة. وتعد هذه العملية أحد النواميس الطبيعية التي تحفظ للإنسان استمراريته على هذه المعمورة، إذ تتجدد وباستمرار احتياجات وتطلعات الإنسان، الأمر الذي يفرض تجدد وتنوع

الوسائل والطرق والإجراءات التي يتم توظيفها واستخدامها من قبل الإنسان لسد هذه الاحتياجات.

وتسعى الشعوب في العالم المتقدم والناس على السواء للارتقاء بمستوى الأجيال على وفق فلسفتها ومعتقداتها وذلك بتقديم أحسن الخدمات لتصل إلى درجة التفوق (الصليبي، 2008، 17) والمؤسسات التعليمية والتربوية ليست بعيدة عن هذا المفهوم لتحقيق الميزة التنافسية، والتي لا يمكن تحقيقها إلا بتحقيق مبدأ الجودة الشاملة، فالجودة في التربية من المفاهيم الحديثة بعد أن كانت مقتصرة على المجالات الصناعية والإنتاجية. (مصطفي، 2007، 188)

وتمثل إدارة الجودة الشاملة اتجاهاً إدارياً يسعى لتحقيق تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، وذلك باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة العالية للمنتج، والخدمة المتقدمة، بحيث يشمل هذا التغيير جميع وظائف العمل داخل المؤسسة بالاعتماد العمل الجماعي مع التحسين المستمر في مستوى الأداء الكلي في المؤسسة لتحقيق النجاح. (الجهاني، 2013، 280)

إن إدارة الجودة الشاملة هي نموذج إداري لاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل لاعتمادها على خطة استراتيجية واضحة ومحددة إلى جانب اعتمادها على المراجعة الفعالة والتقويم الصحيح وذلك بهدف تحقيق الفعالية وتحسين الأداء، فإدارة الجودة وإدارة الوقت كلاهما يسعى إلى تحقيق الإنتاجية وتجنب الأخطاء وإهدار الموارد والإمكانات وعلى اعتبار أن الجودة توظف الوقت بشكل أكثر فاعلية. (Allen,1999,p381)

تواجه النظم التعليمية تحديات كثيرة في الجوانب العملية، والتكنولوجية والاقتصادية، ولتحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية تبرز الحاجة إلى استخدام أفضل الوسائل والطرق من اجل التنمية المستمر، وأن تحسين التعليم وجودته أصبح هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، وأن التحدي الرئيسي للنظم التعليمية ليس فقط بتقديم التعليم لجميع المواطنين، وإنما ضرورة أن يقدم التعليم بجودة عالية. (الجهاني، 2013، 280)

لقد أخذ موضوع إدارة الجودة الشاملة مكانة متميزة في السنوات الأخيرة حيث تطورت محتوياتها وآلياتها، مما أدى إلى زيادة الطلب على الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية، حيث بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الربع الأخير من القرن العشرين، وأصبح موضوع الجودة من الموضوعات التي تناقش على كافة المستويات في دول العالم، وذلك من أجل أن يصبح واقعا فعليا يمارس داخل المؤسسات التعليمية.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق التغيير، وتحسين الأداء الإداري للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال التطوير المستمر للعملية التعليمية، والتركيز على الجودة، والعمل الجماعي، وهو مدخل مهام لتحسين التعليم وتطويره، فالفائدة من تطبيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية أنها تعمل على تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة تتمثل في (تقليل الأخطاء، تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية، التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات، تنمية المهارات ومعارف واتجاهات العاملين، تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).

إن الحياة في عصر المعلومات والتميز فيه تتطلب أنماطاً جديدة من العمل المدرسي تتسم بالكفاءة والفاعلية في نظام المدرسة، وذلك للوصول إلى مخرجات قادرة دائماً على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من نظام التعليم في المدرسة، وبالتالي تحقيق التنافسية على الصعيد العالمي.

فجودة التعليم العالي تعني "مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، إننا نعرف جيداً أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعاً لبلوغه" (زرقان، 2014، 140).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها: عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة (دودين، 2014م، ص204).

وتعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها فلسفة شاملة الحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل (علوان: 2007م، ص142).

إن الجودة في التعليم تتعلق بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها.

وترى الباحثة بأن الجودة الشاملة في التعليم قضية معقدة بحيث أنها تتضمن معايير وخصائص ومفاهيم متعددة تختلف آلياتها حسب الحالة التي تعالجها، ويمكن محاولة تعريفها بأنها فلسفة إدارية حديثة تسعى للتكامل في خصائص المنتج (الطالب) وتحدث تغيرات إيجابية داخل المؤسسة (الجامعة) لتشمل مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية والفكر والسلوك والنمط القيادي وأنظمة العمل والإجراءات ونظم التقييم والمتابعة للوصول إلى مستوى الجودة التي تلبي حاجات المستفيدين (الطلاب- المجتمع- سوق العمل) وتكون عملية التحسين والتطوير مستمرتين.

وانطلاقا من التعريفات السابقة فإن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تضم مجموعة من المضامين أهمها: (مصطفي، 2019، 24- 25)

1. الاعتماد على العمل التعاوني الجماعي ومقدار ما تمتلكه العناصر البشرية في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات.
2. الحرص على استمرارية التحسين والتطوير.

3. التقليل من الأخطاء من منطق أداء العمل الصحيح من المرة الأولي الأمر الذي يؤدي إلي تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول علي رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
4. حساب تكلفة الجودة داخل المنظمة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرصة الضائعة، تكلفة عمليات التقويم، سمعة المؤسسة.
5. النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

ب) المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

1. القدرة على قبول التغيير ومن ثم التعامل مع المتغيرات المختلفة بدلا من محاولة تجنبها.
2. الاقتناع بأهمية بيئة بالإدارة واستحداث الطرق للتعامل مع مكوناتها والتأثير فيها.
3. الاعتراف بطبيعة السوق وآلياته إذ أنه الأساس في نجاح لإدارة أو حتى فشلها وقبول أحكامه في تقييم أداء الإدارة .
4. استيعاب مستحدثات التكنولوجيا المتجددة كعنصر مؤثر على تفكير الإدارة واختياراتها.
5. الاستخدام الواعي والذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم التنظيمات وكذلك الأساليب الإدارية وفقا لمدخلاتها.
6. قبول عملية المنافسة والسعي الى تحقيق النجاح على المنافسين من خلال تطبيقات التميز.
7. ادراك أهمية التوظيف للطاقات والموارد وتجميعها لتحقيق التميز المعتمد على قدرات المنشأة.
8. إدراك أهمية عامل الوقت باعتباره مورد رئيسي للإدارة تستند إليه في خلق المنافع والإيجابيات.

9. ضرورة الخروج من الأفق الإقليمي أو المحلى في التعاملات الى الحيز العالمي.
10. إدراك أهمية عمليات التكامل والسعي نحو تكوين العديد من التحالفات الايجابية المنافسين.
11. التركيز على العميل والاقتراب منه واعتباره معيارا في الاختيارات الإدارية.
12. الابتعاد عن أخطاء الفردية والتشتت والأخذ بمبادئ العمل الجماعي.
13. التطلع الى المستقبل (التخطيط الاستراتيجي) .
14. رفض أي قوالب جامدة أو أنماط ثابتة في الإدارة والثقة بأهمية الحركة .
15. الاهتمام بالعنصر البشرى حيث أنه الأساس الأقوى في نجاح عمليات الادارة .

ج) معايير الجودة الشاملة في التعليم:

يمكن تحديد أهم المعايير الجودة الشاملة عن التعليم العالي بما يلي: (مصطفي، 2019، 30- 31)

1) جودة الادارة:

اذا توفرت الادارة الجيدة والتي تقوم بالعملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء بشكل كفؤ فإن ذلك سيؤدي إلى تهيئة الطالب والاستاذ والعملية التدريسية بشكل أفضل.

2) جودة البرامج التعليمية:

جودة البرامج التعليمية من أهم المعايير التي يجب التركيز عليها وذلك لأنها تعكس الفلسفة التعليمية التي تسير عليها الجامعة.

3) جودة عضو هيئة التدريس:

ينبغي تأهيل عضو هيئة التدريس علميا وسلوكيا وذلك مما سيزيد من فعاليته في تقديم المحاضرات والتفاعل مع الطالب ويوجد في بعض الجامعات مراكز متخصصة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ويلعب الأمن الوظيفي دورا أساسيا في تطوير

الأداء وتحقيق الجودة وذلك من خلال وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق بوضوح وتحدد معايير الترقية والأقدمية والمكافئة للكادر الوظيفي في الجامعة.

4) **جودة طرق التدريس:**

تتصف طرق التدريس الجيدة بأنها تأخذ بعين الاعتبار أهداف المادة والمخرجات التعليمية المتوقعة من تدريسها.

5) **جودة المرافق والتسهيلات الجامعية:**

من حيث التجهيزات والمباني والمكتبات والمختبرات والقاعات يجب أن تكون واسعة وكافية والمكتبات يجب أن تتضمن عددا كافيا من الكتب الحديثة العربية والاجنبية والتي تلبي متطلبات الجودة والاعتماد وكذلك المختبرات يجب أن تكون مجهزة بأحدث الاجهزة والعدد.

6) **جودة التمويل:**

يتطلب التعليم العالي الجيد تمويلا عاليا لشراء من مباني وتجهيز القاعات وشراء الكتب وشراء الاجهزة والمعدات للمختبرات وغيرها فالإدارة الجيدة توفر الاموال اللازمة وتصمم انظمة للرقابة على الصرف.

7) **جودة تقييم الأداء:**

يجب أن تتوفر في الجامعة وسائل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والمجالس واللجان والبرامج التدريبية وطرق التدريس وغيرها وذلك بهدف الحكم على مدى تحقيق كل ذلك للأهداف المنشودة.

8) **جودة الأبحاث:**

يعد البحث العلمي جانب هام من اعداد الطلبة وتجهيزهم لسوق العمل إن الاعتماد على العلم والتكنولوجيا والاهتمام بالبحث العلمي واعطاء الاولوية لسياسة البحث العلمي من أجل التطوير يساهم بدرجة كبيرة في تطوير الجامعات.

9) **جودة خدمة المجتمع:**

أحد أهم أهداف وجود الجامعات هو إيجاد العلاقة الحسنة مع المجتمع المحلي وتقديم الخدمات التي يحتاجها ذلك المجتمع كالمساعدات المباشرة والمشاركة في المناسبات وإقامة المشاريع التنموية وتعبيد الطرق وبناء الحدائق والتدريب.

10) جودة الخطط الدراسية:

الخطة الدراسية الجيدة هي الخطة التي يتوفر فيها ما يلي:

- وجود أهداف لكل خطة دراسية.
- دراسة احتياجات سوق العمل.
- الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الاعتماد ومعايير الجودة.
- مشاركة الطالب في مراجعة الخطة الدراسية.
- الأخذ بعين الاعتبار مخرجات التعليم المستهدفة.
- مراعاة تسلسل الموارد واختلاف المهارات المكتسبة في المستويات الدراسية.

11) جودة النشاطات اللاصفية:

هناك ممارسات لا صفية يمارسها الطالب بالإضافة إلى أدائه في مجال العملية التعليمية، فمعظم الجامعات توفر للطالب ملاعب رياضية بالإضافة إلى توفير مجمعات للنشاطات الأخرى.

12) جودة الطالب:

تتضمن العملية التعليمية مدخلات ونشاطات ومخرجات وهذه العناصر محورها الطالب الجامعي منذ بداية قبوله بالجامعة وتسجيله للمواد وتلقيه الإرشاد الأكاديمي وحضوره المحاضرات وممارسة كافة الأنشطة وحتى تخرجه مؤهلاً علمياً وأخلاقياً وجسدياً،(جودة ،2008، ــ7-8).

د) تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في التعليم:

ظل الاهتمام بالجودة ينصب على الجوانب المادية والبشرية في مؤسسات التعليم العالي، حيث برز الاهتمام بتحقيق الجودة من خلال ماذا تقدم، ولماذا تقدم ولم يعط اهتمام كافٍ لكيفية التقديم، مما أدى لضعف البناء التنظيمي المؤسسي، وضعف إمكانيات أداء أنشطة التقويم بالمؤسسات التعليمية.

ويتطلب تحسين الجودة النظر إلى كيفية التوجه الحديث نحو الجودة الشاملة والذي يهتم بالتحسين المستمر بما يعمل من خلال استراتيجيات تنتقل من مفهوم تحقيق الحد الأدنى من معايير الجودة المطلوبة إلى الوصول للمستوى الأعلى من تحقيق الجودة الشامل في مؤسسات التعليم العالي . (Joceph, P, 1999, P. 43)

وهناك العديد من الطرق التي استخدامات في تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم، ركزت على عناصر العملية التعليمية ومنها .Richard. M, W, 1999, PP) : 10-12).

الطريقة الأولى :(طريقة تأمين الجودة)

تقوم على تحديد معايير وإجراءات قياسية للإتباع من أجل الحصول على خدمة جيدة، حيث تتحدد المعايير والإجراءات في غالب الأحيان من طرف خبراء، وتواكب عادة تأمين الجودة عملية مراقبة، وفي هذا الإطار يمكن اعتبار البرامج والمقررات الدراسية مثالاً للمعايير القياسية ما دام الهدف منها هو تأمين مستوى معين من جودة التعليم، كما أنه يمكن اعتبار الامتحانات شكلا من المراقبة لتأمين الجودة.

الطريقة الثانية :(فرض المعايير)

هي حالة خاصة من الطريقة الأولى وتقوم على فرض معايير وإجراءات قياسية وفقًا للظروف ومثال ذلك أن يعطي الأستاذ لتلاميذه فرضًا منزليًا، فيحدد بدقة ما ينتظره من نتيجة، ويحدد أجل إرجاعه وتصحيحه والأهمية التي سجلتها ضمن النقطة النهائية للمادة، ففي هذا المثال لا تنطبق المعايير التي حددها الأستاذ إلا على هذا الفرض.

الطريقة الثالثة :(التحديد من المستهلك)

يمكن للجودة أن تحدد من طرف المستفيدين في مجال التعليم يمكن التعبير عن هذه الاعتراضات والانتظارات من خلال لجان التلاميذ أو مؤسسات تعليمية أخرى أو المجتمع ككل.

كما تستخدم الجودة كمعيار لتعرف مدى التزام المؤسسة التعليمية وشعور المستفيد بأن الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة إليه تناسب توقعاته وتلبي احتياجاته الذاتية

فالجودة بمعناها الحسي تنطوي على جعل المؤسسة التعليمية تنجح في تقديم خدماتها بشكل يحقق فيها خصائص الجودة التي يتوقعها المستفيد وتفلح في تلبية توقعاته منها.

ثانياً: أهم مشكلات التعليم قبل الجامعي:

1) **مشكلات متعلقة بالمناهج والمقررات الدراسية**

: (https://kenanaonline.com/files/0077/77946/ ،3)

المقررات الدراسية التى يدرسها الطلاب أهمية كبيرة فى إعداد طلابها أكاديمياً – مهنياً – ثقافياً وبخاصة فى ظل العصر الذى نعيش فيه عصر الانفجار المعرفى والثورة التكنولوجية ، ولهذا يجب أن تراعى التوازن بين ما تقدمه لطلابها من مقررات وأن تتلاءم مع البيئة التى يعيش فيها الطلاب ، وإذا أخذنا فى الاعتبار أن المقررات تعتبر من الوسائل الرئيسة داخل مدارسنا فى تحقيق التنمية الثقافية إلى جانب عدة عوامل أخرى بداخلها (كالمناخ المدرسي – الأنشطة الثقافية – المكتبة)، فالمدرسة هى إحدى مؤسسات المجتمع التى يرعاها ، مهما كان النظام السائد فيها أو مهما كانت فلسفتها والمناهج هى المرآة التى تعكس الثقافة السائدة فى أى مجتمع من المجتمعات وعلي وزارة التربية والتعليم أن تسعى جاهدة لتطوير المناهج لأنها الوسيلة الرئيسة لتغيير حياتنا نحو ثقافة جديدة ، تتناسب مع متطلبات عصر المعلوماتية وهناك بعض المشاكل التي تتعلق بالمناهج والمقررات الدراسية تتمثل في :

- أن هناك طولاً فى المقررات الدراسية وحشواً زائداً لا فائدة ثقافية ترجى منه وبُعد المناهج عن المجتمع المحلي للمتعلم . بالإضافة إلي عدم مواكبتها للتحديات والمتغيرات المعاصرة .
- تهميش مادة التربية الدينية مما يصرف الطلاب عن مذاكرتها كونها لا تضاف إلي المجموع.
- ضعف كفاءة الكتاب المدرسي في الشرح والايضاح للطالب وتفسير ما يغمض عليه فهمه من أفكار مما يحدو بالطلاب للاستعانة بالكتب الخرجية في معظم المواد الدراسية والاستعانة بالدروس الخصوصية .

- ضعف وضوح طباعة المادة العلمية في بعض الكتب في بعض المواد الدراسية

2) **مشكلات متعلقة بطرق التدريس واستراتيجياته:**

(4، / https://kenanaonline.com/files/0077/77946)

تتمثل المشكلات المتعلقة بطرق التدريس واستراتيجياته في :

- اقتصار أسلوب التدريس واستراتيجياته علي استخدام المعلمين لأسلوب المحاضرة والإلقاء أكثر من أسلوب المناقشة والحوار والتعلم التعاوني في التدريس لطلابهم مما يؤثر على فاعليتها فى تحقيق التعلم الذاتى لهم ، والبحث عن المعلومة بأنفسهم من مصادرها المختلفة ، وتجعلهم متلقين سلبيين للمعرفة ، فهذا الأسلوب لا يُثبت المعلومة فى أذهان الطلاب ويقلل من فرص تحقيق التنمية الثقافية لهم .
- كثرة التكليفات التى يطلبها الأستاذ الجامعى من طلابه ، ومنها عمل الأبحاث ما يثقل كاهل الطلاب ويجعلهم يترددون على المكتبة لعمل الأبحاث التى تطلب منهم ، وتضعف من فرصهم فى القراءة والا طلاع بالمكتبة ، لعدم وجود الوقت الكافى لذلك.
- كما أن هناك ضعفا في استخدام التكنولوجيا الاستخدام المثمر للتكنولوجيا الحديثة مثل الحاسب الآلي والإنترنت .
- ضعف استخدام الوسائل التعليمية في التدريس للطلاب كا لخرائط واللوحات التعليمية التي تسهل حصول الطلا ب علي المعلومة.

3) **مشكلات خاصة بالمعلمين :**

المعلم هو عصب العملية التعليمية، والعامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح التعليم في تحقيق أهدافه. ومعلم المرحلة الابتدائية له أهمية خاصة حيث إن الأطفال في هذا السن المبكرة يتأثرون بدرجة كبيرة بسلوكيات المعلم وأفكاره أثناء تعاملهم في حجرة الدراسة، وإذا شعر الأطفال بأن معلمهم يميل إلى التعاون معهم ويؤمن بقيمة كل منهم، فإنهم يكونون اتجاهات إيجابية نحوه. ونظراً لتأثر الأطفال بالمعلم في المرحلة الابتدائية فيجب توافر صفات شخصية معينة في المعلم منها حسن المظهر،

والاتزان العاطفي، والأدب الخلقي، والثقة بالنفس والعادات السليمة، وتحمل المسئولية والقدرة على السيطرة والقيادة . (Dubey, and Others,1985,p 149)

والعلاقة بين المعلم والتلاميذ لها تأثير فعال على نجاح التلاميذ وتفوقهم، واكتسابهم سمات شخصية جيدة، فإن التلميذ يبذل قصارى جهده حتى ينال رضا المعلم عنه، لكي يشاركه في الأنشطة داخل حجرة الدراسة وحينئذ يشعر التلميذ بالسعادة الكبيرة. (Anderson,1989,p9)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في مجال تطوير إعداد معلم المرحلة الابتدائية، وبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به المعلم في العملية التعليمية، إلا أن هناك مؤشرات تدل على وجود مشكلات تتصل بالمعلم في المرحلة الابتدائية بالمدارس الخاصة بمصروفات .

وفيما يلي عرض بعضاً من هذه المشكلات :

أ ــ عدم توافر المعلمين المؤهلين تربوياً بالمدارس الابتدائية الخاصة :

يذكر حجي أن معلم المرحلة الابتدائية تنقصه الكفاءات الأساسية التي تجعله معلماً قادراً على أداء عمله على الوجه السليم، وهناك انخفاض في مستوى إعداد المعلم الذي تربي على تعليم تلقيني عندما كان في التعليم الابتدائي أو الإعدادي، إلى جانب ذلك هناك عدم تجانس معلمي المرحلة الابتدائية، فالمعلمون خليط من كفاءات مختلفة ومتنوعة، قد تصل إلى عشرات المؤهلات الدراسية.

وقد أدى القصور في جانب التأهيل التربوي للمعلمين إلى ضعف الجانب الثقافي لهم، فلا توجد خطط واضحة المعاني لتنمية المعلمين ثقافياً، وأن غياب مشاركة المعلمين في صياغة أهداف التعليم، أو في التخطيط للمناهج المحققة لتلك الأهداف ــ قد اضعف الدافعية للتثقيف والنمو العلمي لدى المعلمين، وأصبح المعلم الذي يحفظ المقرر هو الأكثر قدرة على إعطاء الدروس الخصوصية ومجموعات التقوية وبالتالي الأكثر دخلاً، مقارنة بذلك الذي يسعى إلى النمو العلمي والتثقيف الذاتي، وما يعنيه ذلك من تدهور المستوى المهني للمعلمين .(شحاته، 2000، 70)

4) مشكلات خاصة بالمعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور :

إن الاتصال بين الأسرة والمدرسة يؤدي إلى تحقيق نتائج تربوية مهمة، يصعب تحقيقها بدون هذا الاتصال، لذلك نجد أن المدارس تهتم بتنمية وتطوير التعاون بين الأسرة والمدرسة، وذلك من خلال إقامة قنوات اتصال إيجابية وبناءة بينهما، وأشهر قنوات الاتصال بين الأسرة والمدرسة ــ هي مجالس الآباء والمعلمين فهي حلقة وصل أساسية بين أولياء الأمور والمعلمين من ناحية وبين أولياء الأمور والمسئولين عن إدارة المدرسة من ناحية أخرى، غير أن فاعلية هذه المجالس قد لا تتحقق في كثير من المدارس الحكومية والخاصة، رغم أهمية هذه المجالس في توثيق التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، ومما يتسبب في ذلك وجود بعض المعوقات التي تحول دون الاستفادة الكاملة من مجالس الآباء والمعلمين بالمدرسة ومن هذه المعوقات ما يلي: (حسن، 2001، 86)

- ضعف قدرات الطلاب القرائية والكتابية مما يجعلهم ينتقلون إلي صفوف أعلي ومراحل دراسية أعلي وهم غير مؤهلين لها، مع تفشي ظاهرتا العنف والغش في المدارس.
- كسر حاجز الخوف والرهبة من المعلم وتجرؤ أولياء الأمور عليه بسبب الدروس الخصوصية.
- تهديد أولياء الأمور للمراقبين في امتحانات الشهادات العامة .

5) أزمة العنف المدرسي: (علوان، 2019، 5)

تبني العملية التربوية علي مبدأ التفاعل الدائم والمتبادل بين الطلاب ومدرسيهم ويتأثر كلاهما بسلوك الآخر وبالخلفية البيئية، وعلينا أن نميز بين العنف السائد بين الطلاب، ويرجع لأسباب مختلفة ترتبط بالعنف المنزلي أو برامج التلفاز والعنف الذي يتلقاه الطلاب في المدرسة من المدارس أو المدير محاولاً زرع الخوف في نفوس الطلاب.

ثالثاً: تصور مقترح لتطوير إدارة الجودة الشاملة في التعليم قبل الجامعي لحل بعض مشكلات التعليم من منظور معايير جودة العملية التعليمية:

رغم ازدياد أهمية وضرورية التعليم لدى كافة الدول العربية بعامة، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية على الأخص، وبالرغم من رصد المبالغ الضخمة من ميزانياتها لتحسين مستوى المواطنين وتنمية قدراتهم من خلال تطوير التعليم بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات ونواحي القصور التي تعود إلى تدني جودة ونوعية مستوى المخرجات التعليمية في تلك الدول، نتيجة إلى عدم مواءمة مخرجات التعليم مع مستلزمات ومتطلبات خطط التنمية، وعدم انفاق مخرجات التعليم مع حاجات سوق العمل، علاوة على ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء ارتفاع معدلات التضخم العالية وزيادة نسب الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية.

ومن هنا تتبلور أهمية وأثر إدارة الجودة الشاملة الناجحة؛ التي هي الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تقرر المعالم وترسم الطرق وتفتح السبيل أمام العاملين في المؤسسات للوصول إلى تحقيق هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف الإدارة الناجحة إلى تحسين كافة إجراءات ومخرجات وأليات العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق دعم توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجههم بأسلوب التوجيه التربوي السليم، فقد ظهر في الأونة الأخيرة مفهوم جديد لوظيفة المدرسة، وهو ضرورة رعايتها الموجهة للمجتمع ودراسته، والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية، ونتج عن ذلك وجود زيادة التقارب ولاتصال بين المدرسة والمجتمع.

ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلى داخل المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها.

➢ **أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:**

يحتاج التعليم العام في مصر إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق مؤشرات ومعايير تتناسب وعمق التوجهات المناسبة للمجتمع. وقد كان المجال الصناعي هو المستفيد الأول في تطبيق مثل هذه المعايير، ومن ثم المجال الصحي والتعليمي بإتباع نفس الخطوات بعد تغيير المسمى من الجوائز الوطنية للجودة إلى شهادات الاعتراف الدولية في المجال الصحي، ومسميات أخرى في المجال التعليمي، فالقطاعات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت نموذج مالكوم بولدرج المستخدم في الصناعة مع تعديل طفيف عليه لتطوير التعليم، وفي أوروبا تم استخدام النموذج الصناعي للجودة بعد عمل التعديلات المناسبة.

وأصبحت الجودة شعاراً ومطلباً، وأصبحت المؤسسات التعليمية تحت ضغط كبير لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي نتيجة للتوجه الداخلي نحو الجودة باعتبار التعليم استثمارا وليس استهلاكا وتأتي أهمية الجودة الشاملة من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، لذلك في تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، وتكمن أهمية الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي:

- ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي في المدرسة.
- تحقيق الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والوجداني للطلاب.
- رفع كفاءة أداء المعلمين والإداريين .
- توفير التعاون بين منسوبي التعليم والمجتمع.
- مشاركة المجتمع ومنسوبي التعليم في صنع القرار وتطوير الأداء بعيدا عن المركزية.
- رفع مستويات الوعي والإدراك للمعلمين والطلاب نحو تطوير عمليات التعليم والتعلم.
- تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة؟

- وجود ثقة متبادلة بين المدرسة والمجتمع.
- وجود بيئة داعمة للتطوير والتحديث المستمر.

➢ **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لحل بعض مشكلات التعليم:**

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلابد من توافر بعض المتطلبات التي تسبق البدء بهذه العملية، وفيما يأتي بعض المتطلبات الرئيسة المطلوبة للتطبيق:

1) **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية** إن: من متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها ، فقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، لذا فالأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة يستلزم ثقافة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة التقليدية، من هنا يجب إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيقها هذه الفلسفة الإدارة ضمنها .
2) **الترويج وتسويق المبدأ الجديد** : يجب نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لجميع العاملين في المؤسسات وذلك قبل اتخاذ أي قرارات بشأن تطبيقها فتسويق هذه الفلسفة الإدارية لجمهور المؤسسة سواء أكان من الداخل أو من الخارج يساعد في التقليل من المعارضة للتغيير وكذلك يمكن التعرف إلى المخاطر المتوقعة عند بدء التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة.
3) **التعليم والتدريب** : ليتم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والأدوات اللازمة لهذه الفلسفة حتى تطبق على أساس متين وتؤدي إلى النتائج المرغوبة وللبعد عن الأخطاء والتخبط والعشوائية في التطبيق ولا يمكن تحقيق ذلك دون توافر برامج تدريبية فعالة
4) **الاستعانة بالاستشاريين:** إن الهدف من الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين بتطبيق فلسفة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.

5) **تشكيل فرق العمل** : تشكل فرق عمل تضم عضوية كل واحدة منها ما بين (5- 8) أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره وأن يكون أعضاء هذه الفرق من الأشخاص الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة وأن تكون لديهم الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين .

6) **التشجيع والتحفيز** : لابد من تقدير العاملين نظير قيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة بهم تدعيماً للأداء الفعال، فهذا التشجيع والتحفيز يلعب دوراً في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها ويكون ذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يراعي الأداء المتميز .

7) **الإشراف والمتابعة** : إن الإشراف على فرق العمل يعد إحدى الضروريات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أنه يعمل على تعديل أي انحرافات عن المسار الصحيح ومتابعة لإنجازات هذه الفرق وتقويمها عند الحاجة وبالإشراف والمتابعة يمكن التنسيق بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وبين جميع الإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض عمل هذه الفرق .

8) **استراتيجية التطبيق** : لابد لاستراتيجية تطوير إدارة الجودة الشاملة وإدخالها لحيز التطبيق في المؤسسة أن تمر بعدة مراحل وكما يأتي:

أ. **مرحلة الإعداد** : وهي مرحلة يتم فيها تبادل المعرفة ونشر الخبرات ووضع الأهداف وتحديد مدى الحاجة للتحسين وإجراء المراجعة وتجارب المؤسسات الأخرى .

ب. **مرحلة التخطيط:** إذ يتم فيها وضع خطة لكيفية التطبيق وتحديد مصادر التمويل اللازمة.

ت. **مرحلة التقييم** : ويتم ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها

كما أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ما يـــأتي :

1. القناعة الكاملة من الإدارة العليا والتفهم الكامل والالتزام بمبادئها .
2. إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم لإدارة الجودة الشاملة .
3. التعليم والتدريب المستمرين لكافة العاملين في هذه المؤسسات .
4. التنسيق بين الإدارات والأقسام والكليات وتفعيل الاتصالات بينها بكافة الاتجاهات .
5. مشاركة جميع المستويات الإدارية والعاملين فيها في جهود تحسين الجودة الشاملة .
6. توفير نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي عرض لأهم حلول ومقترحات لبعض مشكلات التعليم قبل الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

- **بعض الحلول المقترحة لمشكلة المناهج الدراسية:**

إن تفعيل دور المدرسة فى التنمية الثقافية لطلابها يتطلب الاهتمام بالمنهج وتطويره من حيث أهدافه ومحتواه ومقرراته ، وأساليب التدريس ، ونظام التقويم والامتحانات حتى تتمكن من العناية بالطالب ، ويتطلب هذا مجموعة من الاجراءات التى يجب عليها أن تتبعها منها:

- الاستعانة بالأسطوانات المدمجة في تدريس المقررات الدراسية بدلاً من الكتاب المدرسي.
- تخليص المقررات من الحشو الزائد ، والتركيز على أساسيات العلم ، بحيث لا يحدث تكرار لما درس فى المراحل التعليمية السابقة ، بل يكون مكملاً له.
- مراجعة المقررات مراجعة شاملة ، بحيث ترتبط بالبيئة التى يعيش فيها الطلاب وتراعى الفروق الفردية بينهم.
- الاهتمام بالزيارات العلمية ، والميدانية والأنشطة الثقافية والعلمية والاستفادة منها فى تدعيم ما يدرسه الطالب بالمدرسة.

- تكليف الطلاب فى كل المقررات الدراسية بعمل بحث فى إحدى جوانب أو مجالات الحياة الوثيقة الصلة بهذا المقرر بهدف تنمية الوعى الثقافى لدى الطلاب للمساهمة فى تنمية الاتجاه نحو القراءة الحرة فى مختلف المجالات.

➢ **رؤي مقترحة لحل المشكلات الخاصة بالمعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور:**

1- العمل قدر الامكان علي تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين والارتقاء بالجانب المادي للمعلمين بما يتناسب مع كرامتهم.

2- الحرص علي كرامة المعلم وحمايته من الاحتكاك بأولياء الأمور أثناء العام الدراسي.

3- توفير الحماية الكافية للمراقبين أثناء الامتحانات.

4- الاهتمام بجودة التعليم كماً وكيفاً.

5- معاقبة الطلاب المشاغبين داخل الفصل حتي يكونوا عبرة لغيرهم.

6- الحرص علي مشاركة المعلم في اجتماع مجالس الأباء للمشاورة والمشاركة الفاعلة في حل مشكلات الطلاب ومد يد العون لهم.

7- ارتباط المعلم ببيئته المحلية ومشاركته فيه بدور فاعل.

8- يجب انعقاد مجلس الآباء والمعلمين مرة كل شهر، وتوعية أولياء الأمور على ذلك وأهمية مشاركتهم في هذه الاجتماعات لإجراء حوار متبادل بين الآباء والمعلمين لحل المشكلات التي تتعرض لها المدرسة أثناء العام الدراسي، وخاصة مشكلات التلاميذ السلوكية والتحصيلية .

9- أن تحدد إدارة المدرسة موعد انعقاد اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين قبلها بوقت كافٍ، على أن يكون هذا الموعد في غير أوقات العمل الرسمية حتى يتمكن أولياء الأمور من الحضور.

➢ **حلول ومقترحات لأزمة العنف المدرسي:**

1. نشر الجانب الثقافي بين الطلاب.
2. العمل على الجانب الوقائي.
3. نشر حقوق الانسان بين الأطفال والكبار.

4. تعزيز ثقة الطالب بنفسه من خلال افساح المجال أمامه للحديث.
5. اقامة ندوات ودورات تدريبية للمدرسين والاهل للحد من هذه الظاهرة.
6. استعمال اساليب التعزيز لتقوية السلوك المرغوب.
7. استعمال مهارات التواصل الفعالة القائمة على الجانب الإنساني كحسن الاستماع والإصغاء واظهار الود والتعاطف والاهتمام.
8. استعمال طريقة العلاج القصصي فهي تساعد على التخلص من عوامل الاحباط وتعمل على تطوير القدرات الإدراكية.

التوصيات:

قدم البحث الحالي مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تقدم خطوات إجرائية يمكن للمؤسسات التربوية أن تهتدي بها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم قبل الجامعي لحل بعض مشكلات التعليم، نذكرها فيما يلي:

- نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين التربويين والعاملين في الحقل التعليمي، والمجتمع بأسرة، لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغيير .
- إعادة النظر في بعض القرارات والتشريعات مما يؤدي إلى الاتجاه نحو اللامركزية، ومنح الصلاحيات مجالس الأمناء لتمكنهم من ضبط سلوك الطلاب داخل المدرسة.
- التأكيد علي الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية من منطلق أن المدرسة مؤسسة اجتماعية تحتاج إلي تكاتف جهود المؤسسات المجتمعية الأخرى.
- وجود قاعدة بيانات خاصة بأولياء الأمور، والاحتياجات المجتمعية، والموارد، والمؤسسات الموجودة في المجتمع.
- تطبيق نظام اللامركزية في المدرسة، ومشاركة أولياء الأمور والطلاب والمدرسين والمنظمين الاجتماعيين والعاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات.

المراجع:

1) أحمد ،أحمد إبراهيم(2003): **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية،** الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
2) أحمد، أحمد إبراهيم (2002): **إدارة الأزمات التعليمية في المدارس،** دار الفكر العربي القاهرة.
3) أحمد، دلال محمود (2016): تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور معايير جودة التعليم، **مجلة كلية التربية،** جامعة الأزهر، ع 170، ج3 .
4) إدريس وآخرون(2012): إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي(دراسة حالة لجامعة الطائف)، **مجلة أمارباك،** الاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا.
5) أليسون، بريان ،وأخرون (2002) : **المهارات البحثية للطلاب** ترجمة : تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة .
6) البنا، رياض رشاد (٢٠٠٧): إدارة الجودة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الـــوزارة في تطبيقهـــا في مدراس المملكة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من 24– 25يناير2007م.
7) بوشلاغم، حنان(2017): إدارة الجودة الشـــاملة في التعليم الجامعي بالجزائر: الواقع، المأمول، **مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية،** مركز جيل البحث العلمي، ع35.
8) الجهاني، عبد الناصر عز الدين (2013): الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، **عالم التربية،** المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س14، ع44 .
9) جوان، شيرويت محمود محد أبو العوض(2013): واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد، رسالة ماجستير، **مجلة كلية التربية،** ع14، يونيو 2013م.

10) جودة، محفوظ أحمد(2008): **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات،** الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان الاردن.

11) جوهر، علي صالح ، وجمعة، محمد حسن(2010): **الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

12) حســـــن، آمـــــال علـــــى (2001): دراسة ميدانية لبعض مشكلات التعليم الابتدائي الخاص بمحافظة المنيا، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، جامعة المنيا.

13) دحماني، يونس(2018): استخدام إدارة الجودة الشاملة لتمكين الإبداع فى التعليم العالى، **المجلة الدولية للآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية،** المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع9.

14) درباس، أحمد سعيد (2012): مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة دراسة مسحية، **مجلة العلوم والتقانة،** جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج (12)، ع (2).

15) دودين، أحمد يوسف(2014): **إدارة الجودة الشاملة،** الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16) زرقان، ليلي(2014): الجودة الشاملة في التعليم العالي: معاييرها ومتطلبات تطبيقها، **عالم التربية،** المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س15، ع48.

17) سليمان، خلف، وشيخ بوحركات(2019): واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي. دراسة حالة جامعة سعيدة، **رسالة ماجستير،** جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير.

18) الشائبي، الأمين أبو العيد محمد (2019): تعزيز ثقافة الجودة ومعاييرها في المؤسسات التعليمية، **مجلة كليات التربية،** ع 13، مارس 2019م .

19) شحاته، فوزي رزق (2000): بحث متطلبات إعادة الصف السادس للتعليم الابتدائي في مصر رؤية استراتيجية ، القاهرة : **المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ،** مايو 2000م.

20) الصرايرة، خالد أحمد، والعساف، ليلي(2008): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، **المجلة العربية لضمان جودة التعلم الجامعي**، مج1، ع1.

21) الصليبي، محمود عبد المسلم (2008): **الجودة الشاملة وأنماط القيادية التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتهما بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

22) عبد الفتاح، كريمة مصطفي(2017): دور المشاركة المجتمعية في دعم العملية التعليمية بمحافظة الفيوم، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، ع11، ج3 .

23) العجمي، محمد حسنين (2000): الإدارة المدرسية: سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، الكتاب الحادي عشر، دار الفكر العربي، القاهرة.

24) العساف، ليلة، والصرايرة، خالد أحمد(2011): نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة الجودة الشاملة، **مجلة جامعة دمشق**، مج27، ع4.

25) علام صلاح الدين (2003): **التقويم التربوي المؤسس**، عمان: دار الفكر العربي.

26) علوان، أزهار(2019): العنف المدرسي وأثره في انتشار ظاهرة أطفال الشوارع (حلول ومعالجات)، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، عدد 10، يوليو 2019م.

27) علوان، قاسم نايف(2007): **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO9000**، دار الثقافة، عمان.

28) العنزي، عائشة سعد (2021): أثر المشاركة الفعالة للمجتمع في أنشطة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بالكويت على الإلمام بآليات إدارة الأزمات التعليمية، **مجلة القراءة والمعرفة**، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع233.

29) المجراب، أنور صالح، والغريب، ماجد المبروك، والقريو، محمد عبد السلام (2018): **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي**، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة النجم الساطع تحت شعار إعمار ليبيا 12 ديسمبر 2018م .

30) مشكلات التعليم قبل الجامعي في مصر واقتراحات لحلها متاح علي: https://kenanaonline.com/files/0077/77946/%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%20%D9%82%D8%A8%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D8%B5%D8%B1.pdf تاريخ الدخول(2021/7/20).

31) مصطفى، عبد العظيم السعيد(2007): **معايير الجودة والاعتماد في التعليم العالي المصري في ضوء خبرات بعض الدول**، المؤتمر القومي الرابع عشر في الفترة من 25 – 26 نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

32) مصطفي، عبد الرحمن إبراهيم (2019): إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، **مجلة إدارة الجودة الشاملة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج20، ع1 .

33) هلالي، حسن، ودبوس، محمد(2011): الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية**، مج 25، ع5.

34) وزارة التربية والتعليم: **قانون رقم (139) لسنة 1981 بشأن إصدار قانون التعليم**، القاهرة، 1996، المادة (3، 4).

35) Allen , G. V. (1999): Failures Of Total Quality Management, Products Of Leadership and Organizational Culture Community College, Journal of Research and Practice, Vol. 18, NY. July (1999).

36) Anderson, Lorin,W.(1989) *: The effective teacher, study guide and readings*, London: McGraw – hill.

37) Dubey, D ., L. and Others(1985) *: Teaching in the primary school, a course for active learning,* Hong Kong : long man group Ltd.

38) Joseph, P.: Implementing Total Quality Management, New York, 1999.

39) Richard. M, W; Essentials of Total Quality Management, New York ,1999.

40) Wiedmer, T, and Harris, V. (1997): "Implications of Total Quality Management in Education "The Educational Forum, 61 (Summer).