



جامعة مدينة السادات  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## ملخص بحث بعنوان

**دور وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية فى تهيئة المدارس للاعتماد**

**فى ضوء خبرات بعض الدول**

**إعداد الباحث**

**أشرف محمد إبراهيم الفخرانى**

**إشراف**

**أ.د/ زهير السعيد حجازى**

**أستاذ ورئيس قسم**

**أصول التربية السابق**

**كلية التربية – جامعة مدينة السادات**

**أ.د/ نهلة سيد أبو عليوة**

**أستاذ ورئيس قسم التربية**

**المقارنة والادارة التربوية**

**كلية التربية – جامعة حلوان**

## دور وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية فى تهيئة المدارس للاعتماد فى ضوء خبرات بعض الدول

أشرف محمد الفخرانى

### أولا الإطار المفاهيمى للبحث

#### مقدمة البحث

حظيت عملية اصلاح التعليم باهتمام جميع دول العالم، وحظيت الجودة الشاملة فى جميع جوانب العملية التعليمية باهتمام كبير إلى حد جعل العلماء والمفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة(1) وتسعى الدول على اختلافها – منفردة أو مجتمعة – إلى تطوير نظمها التعليمية وتجويد مخرجاتها ، وتحديث السياسات التعليمية وتوفير الامكانيات والموارد اللازمة لعمليات التطوير ،وتفعيل برامج التنمية المهنية للأفراد العاملين على مختلف المستويات ،ويتم ذلك من خلال تدعيم الأنشطة المتعلقة بالجودة،وتطبيق المحاسبية والمساءلة ،والتقييم المؤسسى الشامل ،وتبنى رؤية شاملة تستند إلى معرفة التراث الفكرى للمؤسسات التعليمية (2)

وأخذت مصر فى السنوات الاخيرة على عاتقها تطوير نظامها التعليمى فاتجهت اتجاها مباشرا نحو الجودة الشاملة، و بدأت مصر أولى خطوات هذا الاتجاه بعد إقرار الخطة القومية لتطوير التعليم العالى والجامعى فى المؤتمر القومى فى فبراير ٢٠٠٠، والذى انبثقت عنه مشروعات عديدة كان من أهمها مشروع الجودة والاعتماد وإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ،بإصدار القرار الوزارى ١٥١٥ لسنة ٢٠٠١ الخاص بشأن اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد فى التعليم العالى . والقرار ١٥٣١ بتاريخ ٢٠٠٣/٩/٦ بشأن تشكيل اللجنة القومية لإدارة مشروع تقييم الأداء وضمان الجودة تمهيدا للتشريع الخاص بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (3)؛ وقد صدر قانون ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ وينص على إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بهدف نشر ثقافة الجودة وتقييم المدارس واعتمادها(4). ولتحقيق ذلك الجانب أنشأت وزارة التربية والتعليم إدارة للجودة بوزارة التربية والتعليم، وقامت بتدريب عدد (٣) أعضاء من كل إدارة تعليمية على ضمان الجودة و(٥) أعضاء من كل إدارة على الدعم الفنى فى الفترة من ٢٠٠٨/٨/٢٣ م حتى ٢٠٠٨/٨/٢٥ م بالمجمع التعليمى بالإسماعلية وتكون من هؤلاء المتدربين فريق ضمان الجودة وفريق الدعم الفنى ،وقد تضمن مهامها المرور على المدارس التابعة للإدارة التعليمية بغرض تقديم الدعم الفنى لتأهيلها للاعتماد التربوى ثم بعد ذلك فى عام ٢٠١٢ م صدر القرار الوزارى (٥) رقم (١٣٨) بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١ ينص فى مادته الاولى :على أن تنشأ بكل مديرية تعليمية إدارة بمسمى ( وحدة قياس الجودة ) وحدد لها بعض الأدوار ونص فى مادته الثانية :على أنه تنشأ بكل إدارة تعليمية قسم بمسمى ( وحدة قياس الجودة ) وحدد القرار بعض المهام لهذه الوحدات لتساعد المدارس فى الإعداد والتهيئة للحصول على الاعتماد من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وهو بذلك ألغى فريقى الدعم الفنى وفريق ضمان الجودة ودمجها فى الوحدة الجديدة.

١ - طارق حسن سليم : الإدارة التربوية فى الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير ،دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة ،٢٠١١، ص ٧١  
2 -Andres ,B : International Quality Assurance ,Council for Higher Education Accreditation, Washington,2001,p.4

٣- جمال الدهشان : الاعتماد الاكاديمى الخبرة الاجنبية والتجربة المحلية ، المؤتمر السنوى الثانى ، معايير ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم النوعى بمصر والوطن العربى ، ١١-١٢ إبريل ٢٠٠٧ ،كلية التربية النوعية بالمنصورة ، المجلد الأول ،ص ١٤٧

٤- ج.م.ع. : قانون انشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ ، الجريدة الرسمية، العدد ٢٢، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية .

٥ - وزارة التربية والتعليم ج.م.ع : القرار الوزارى رقم ١٣٨ لسنة ٢٠١٢

## مشكلة البحث وتساؤلاته

بالرغم من تكليف وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية بالاشراف وتقديم الدعم الفنى للمدارس من أجل تحقيق الجودة والاعتماد إلا نسبة التى تقدمت للاعتماد للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ضئيلة جدا بنسبة ٨,٢% والمدارس التى تم اعتمادها من مجموع المتقدم يمثل نسبة ٤,٣% على الرغم أنه كان مخططا أن يتم اعتماد جميع مدارس الجمهورية عام ٢٠١٥ م ويرجع ذلك إلى عوامل التغير المتمثلة فى الانفجار المعرفى والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، والتكامل بين العلوم وغيرها واصدار التشريعات التى تساعد على تحقيق الجودة والاعتماد واللاتغير الذى يشمل الواقع الفعلى لمنظومة الجودة والاعتماد فى مدارس التعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية مما أدى إلى وجود تغير على مستوى السياسات لم تنفذ بالمستوى المطلوب على أرض الواقع وادى الى ظهور مشكلات منها قلة عدد المدارس المتقدمة للاعتماد والمحقة للجودة وقد يرجع ذلك إلى ضعف قيام وحدة قياس الجودة بالإدارة بدورها فى تهيئة المدارس للاعتماد وتأسيسا على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث فى التساؤل الرئيس التالى  
ما دور وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية فى تهيئة المدارس للاعتماد فى ضوء خبرات بعض الدول؟  
ويندرج منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١ - ما الأسس النظرية لتهيئة المدارس للاعتماد ؟
  - ٢- ماخبرات كل من (استراليا – المملكة العربية السعودية) فى تهيئة المدارس للاعتماد ؟
  - ٣- ماواقع دور وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية لتهيئة المدارس للاعتماد؟
  - ٤- ما المقترحات التى تعين وحدات قياس الجودة بالادارات فى القيام بدورها فى تهيئة المدارس للاعتماد؟
- أهداف البحث:**

- التعرف على الأسس النظرية لتهيئة المدارس للاعتماد .
- التعرف على خبرات كل من استراليا والمملكة العربية السعودية فى تهيئة المدارس للاعتماد
- الكشف عن واقع قيام وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية بدورهم فى تهيئة المدارس للاعتماد
- تحديد الدور الذى ينبغى أن تقوم به وحدات قياس الجودة فى تهيئة المدارس للاعتماد
- تقديم بعض المقترحات التى تعين وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية للقيام بدورها فى تهيئة المدارس للاعتماد

### أهمية البحث:

- ١- يعتبر هذا البحث من أول الأبحاث التى اجريت عن دور وحدات قياس الجودة فى تهيئة المدارس للاعتماد فى حدود علم الباحث
  - ٢ - قد يسهم البحث فى فهم الدور الذى يجب على وحدة قياس الجودة بالادارات التعليمية لتحقيق الجودة الشاملة بالمدارس وصولا الى الاعتماد
  - ٣ - قد يفيد البحث القائمين على العملية التعليمية فى التعرف على وجهات نظر اعضاء وحدات قياس الجودة والمعوقات التى تواجههم والعمل على تلافيتها
  - ٤ - يستفيد من هذا البحث وحدات قياس الجودة بشكل عام والقائمين على متابعة المدارس فى وزارة التربية والتعليم والمديريات والادارات وكذلك الباحثون فى مجال الجودة والادارة.
- مجتمع وعينة البحث:**

تم البحث على جميع أعضاء وحدات قياس الجودة بالادارات التعليمية بمحافظة بالمنوفية وتمثل (١٠) عشر وحدات

## منهج البحث آداته :

اتبع الباحث المنهج المقارن على أساس اتباع مدخل المشكلة Approach problem فى مجال الدراسات المقارنة (منهج هولمز فى دراسة التربية المقارنة ) ، وتتلخص خطواته فيما يلى : (١)  
آداة البحث :

استبيان يهدف إلى تحديد دور وحدة قياس الجودة بالادارات التعليمية فى تهيئة المدارس للاعتماد .ويعد الأداة الملائمة لهذا البحث لجمع البيانات والمعلومات من المستجيبين .  
مصطلحات البحث:

### - الدور (The Role) :

عرفته دائرة المعارف الدولية للعلوم الاجتماعية : بأنه مفهوم يستخدم لتفسير وتوضيح التوقعات السلوكية للفرد ، والتي يمكن من خلالها بيان وضع أو مكانته ( ٢ )  
كما يمكن تعريفه بأنه " الممارسة السلوكية لحقوق وواجبات الموقع الاجتماعى ولمعايير المكانة الاجتماعية المتمثلة فى رموزها وعلاماتها " (٣)

وبناء عليه يمكن تعريف دور وحدة قياس الجودة إجرائيا على أنه " هو مجموعة التوجيهات والارشادات والتنبيهات والنصائح والايضاحات والأنشطة والاعمال والفعاليات والسلوكيات التى يقوم بها أعضاء وحدة قياس الجودة من أجل تحسين العمل بالمدارس وتهيئتها للاعتماد من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد."

### مفهوم وحدة قياس الجودة (Quality Measurement Unit) :

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها كيان إدارى فرعى تابع للإدارات التعليمية المصرية أنشئ بالقرار الوزارى رقم ١٣٨ فى ٢٠١٢/٣/١١ ويضم مجموعة من الأعضاء بشروط خاصة لتقديم الدعم الفنى لمؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مجال ضمان الجودة والتهيئة للاعتماد من خلال تقديم المساعدة والمشورة الفنية والتنمية المهنية ومراجعة المؤسسات التعليمية فى ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

### مفهوم الجودة (The Quality) :

الجودة : "مجموعة من الخصائص أو السمات التى تعبر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية ، ومدى اسهام جميع العاملين فيه لانجاز الأهداف بأفضل ما يمكن " (٤)  
الجودة :هى " الريادة والامتياز فى عمل الاشياء . فالريادة :تعنى السبق فى الاستجابة لمتطلبات العميل والامتياز يعنى الاتقان (الضبط والدقة والكمال) فى العمل " (٥)  
الجودة فى التعليم : " أسلوب متكامل يطبق فى جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية ليوثر للافراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم " أو بعبارة أخرى " فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكأفأ الاساليب " (٦)

١- راجع فى ذلك:

- أحمد إسماعيل حجي : التربية المقارنة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٥٩  
- شاكى فتحى أحمد ، همام بدرأوى زيدان: التربية المقارنة "المنهج ، الاساليب، التطبيقات "، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥٨

2 - International Encyclopedia of The Social Sciences: The Macmillan Company & The Free Press, vol.13, New York, 1968, P.548

٣- معن خليل عمر : البناء الاجتماعى أنساقه ونظمه ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٢ ، ص ٧١

٤- فاروق البوهى : الادارة التعليمية والمدرسية ، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١ م ، ص ٣٧

٥- طارق حسن سليم : الادارة التربوية فى الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير ، مرجع سابق ، ص ٧٤

٦- فريد النجار : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٧٣

## مفهوم الاعتماد (Accreditation):

تعددت مفاهيم الاعتماد وتباينت وقد عرف ( الدهشان ) (١) الاعتماد الأكاديمي: أنه: " صيغة أو شهادة لمؤسسة أو برنامج تعليمي مقابل استيفاء معايير تصدرها هيئات ومنظمات أكاديمية متخصصة على المستوى المحلى أو الإقليمي 'بما يؤهلها نيل ثقة الوسط الأكاديمي والجمهور المستهدف."

تعريف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:  
" الاعتراف الذى تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية إذا تمكنت من إثبات ان لديها القدرة المؤسسية 'وتحقق الفاعلية التعليمية' وفقا لمعايير ضمان الجودة والاعتماد والمعلنة من الهيئة" (٢)

ويمكن تعريف الاعتماد إجرائيا بما يتناسب مع هذا البحث بأنه : " شهادة واعتراف تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية بعد القيام بعملية التقييم والمراجعة الخارجية للتأكد من استيفاء المؤسسة التعليمية لمعايير ضمان الجودة والاعتماد ( القدرة المؤسسية و الفاعلية التعليمية ) والمعلنة من الهيئة"

### الاطار النظرى :

#### أولا : - الجودة الشاملة فى التعليم :

عرفت الجودة الشاملة فى التعليم بأنها عبارة عن " قدرة الإدارة التعليمية فى مستوياتها ومواقعها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التى تمكن من إعداد خريجين يمتلكون من الموصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية فى مجتمعهم طبقا لما تم تحديده من أهداف وموصفات لهؤلاء الخريجين " (٣)  
وتعرفها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على أنها " جملة الخصائص والسمات التى ينبغى توافرها فى جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التى تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم 'ويتحقق هذا من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية بالمؤسسات التعليمية" (٤)

#### ثانيا : إدارة الجودة الشاملة فى المجال التربوى :-

أشار درباس إلى أن إدارة الجودة الشاملة فى القطاع التربوى هى " إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التى تتمكن فى إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية فى مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة (٥)  
وتعرف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إدارة الجودة الشاملة بأنها " المنهجية الإدارية المنظمة التى تستهدف تنفيذ الأنشطة التى تم التخطيط لها مسبقا 'والتي تمكن المؤسسة من تحسين الأداء بشكل مستمر على كافة المستويات 'وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية 'ودعم المهارات من

١ - جمال الدهشان : ، الاعتماد الاكاديمى الخبرة الاجنبية والتجربة المحلية، المؤتمر السنوى الثانى ،معايير ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم النوعى بمصر والوطن العربى' ١١-١٢ إبريل ٢٠٠٧ 'كلية التربية النوعية بالمنصورة ' المجلد الأول 'ص ١٢٣

٢- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد : وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعى ' وثيقة التعليم الثانوى العام ' الاصدار الثالث ٢٠١١/٢٠١٠ .ص ١٣ متاح على تاريخ الاسترجاع ٢٠١٧/٢/٥

[http://naqaae.eg/?page\\_id= ١١٦٢](http://naqaae.eg/?page_id=1162)

٣ - أحمد وباس الشافعى، السيد محمد :ثقافة الجودة فى الفكر الإدارى التربوى اليابانى وإمكانية الاستفادة منه فى مصر 'مجلة أبحاث اليرموك' الاردن' ٢٠٠٣ العدد ١ 'ص ٧٩

٤- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد : وثيقة معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعى ' القاهرة ٢٠٠٩ 'ص ١٩

٥ - أحمد سعيد درباس: إدارة الجودة الكلية 'مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها فى القطاع التعليمى السعودى 'مكتب التربية العربى لدول الخليج 'رسالة الخليج العربى' ١٩٩٤' العدد ٥٠ السنة ١٤ ص ٢٥

خلال التنمية المهنية المستدامة 'وتفويض السلطة' و'نظم المساءلة' و'ضمان الجودة' و'الاستقلالية' وتقديم تغذية راجعة مستمرة 'وإزالة العوائق بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية'(١)

وتأسيسا على ماسبق يعرف الباحث إدارة الجودة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في جميع النواحي سواء في القيم 'أم الأنظمة أم النمط الإداري أم غير ذلك من خلال تفاعل المدخلات (المناهج 'المستلزمات المادية' الأفراد ' الإدارة ) لتحسن نوعية المخرجات في إطار عمليات تعتمد على العمل التعاوني ومناخ مؤسسي داعم للتغيير والتطوير والتحسين المستمر .

### ثالثا : أسباب الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم

تضاعف الاهتمام في المجتمع المصري بجودة التعليم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين التي ترجع إلى مجموعة متفاعلة ومتداخلة من العوامل التربوية والاقتصادية والاجتماعية وقد تحددت في الأسباب التالية ( ٢):

- ١- زيادة الطلب الاجتماعي على التعلم 'فغالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال من السكان إلى الجهاز التعليمي' إلا أن هذه الإستراتيجية كانت على حساب نوعية العملية التعليمية
- ٢- أسباب تتعلق بالرغبة الأكاديمية في تحسين مخرجات العملية التربوية فيما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضاءه كمستفيد أساسي من العملية التربوية
- ٣- الثورة التكنولوجية والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي 'وما صاحبه من تغيرات اقتصادية يمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية
- ٤- ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار
- ٥- استثمار إمكانات وطاقات جميع الأفراد والعاملين في العملية التربوية
- ٦- خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي

### رابعا : أهمية ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة :

- ١- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادها والوفاء بها
- ٢- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلات وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها
- ٣- أداء العمل بشكل صحيح 'وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل كلفة
- ٤- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق
- ٥- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها
- ٦- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين في المؤسسة
- ٧- تحقيق الرقابة الفاعلة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم ( ٣)

### خامسا: معايير الجودة وعناصرها في المؤسسات التعليمية:

يهدف تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلى الإتقان والتميز ورفع مستويات الكفاءة الداخلية والخارجية لنظمها التعليمية لذلك تشمل مجالات الجودة الشاملة جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته وتتضمن المحاور الرئيسية التي يتطرق إليها ضبط الجودة الشاملة في التعليم 'جودة الإدارة التعليمية' والبرامج التعليمية 'واللوائح والتشريعات' والمباني المدرسية وتجهيزاتها 'والمستوى

١- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وثيقة التعليم الثانوي العام، الإصدار الثالث، ٢٠١١، ص١٣

٢-رياض رشاد البنا : إدارة الجودة الشاملة 'مفهومها وأسلوب إرسائها وتوجهات الوزارة نحو تطبيقها بمدارس المملكة 'دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الاعداى بالمملكة السعودية، الفترة من ٢٤- ٢٥ يناير، الرياض ٢٠٠٧، ص ١٣

٣- سمير عبد العزيز : جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، مكتبة الاشعاع 'مصر' ١٩٩٩، ص٦٠-٦٢

التحصيلي للطلاب وجودة طرق التدريس، والكتب المدرسية وكفاية الموارد، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية وجودة تقييم الأداء (١)

بينما حدد بعض الباحثين شروط ومعايير تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات الخاصة بالعملية التعليمية فنجد سامي عمارة حددها في الآتي (٢):

- شروط ومواصفات معمارية (تخص المساحات والأبنية المتوفرة)
- شروط ومواصفات تخطيطية (تخص المؤسسة التعليمية)
- شروط ومواصفات إدارية (تخص الهيكل الإداري، الموظفين، العاملين)
- شروط ومواصفات أكاديمية (تخص المدرسين، البرامج التعليمية، وعدد الطلبة)
- شروط ومواصفات تخص الموارد والخدمات مثل المختبرات والمكتبة والخدمات المختلفة
- شروط ومواصفات مالية (تخص الهيكل والموارد المالية والموازنة)
- شروط ومواصفات للنشاطات اللاصفية

#### أ - معايير ومؤشرات هيئة الاعتماد الدولي وعبر الأقاليم (CITA)

#### (The Commission on International and Trans Regional Accreditation)

يعد نموذج «سيتا CITA» للاعتماد المدرسي من أنجح النماذج المطبقة عالمياً و«سيتا» هيئة اعتماد رسمية في الولايات المتحدة وجميع أنحاء العالم وتضم أكبر تحالف لجمعيات الاعتماد الأمريكية المسؤولة عن تقييم المدارس، ومنح شهادات الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية التي تعنى باستمرار تطوير وتحسين العملية التعليمية، واعتمدت منظمة سينا منذ تأسيسها عام ١٩٩٤ أكثر من ٣٢٠٠٠ مدرسة في ١٠٠ دولة حول العالم منها ٢٥ مدرسة داخل المملكة العربية السعودية وتتم متابعة معايير الجودة للمدارس المعتمدة بشكل دوري، للتأكد من تطبيق جميع المقاييس ومتابعة مستوى التطور التعليمي الذي وصلت إليه كل مدرسة. وقد اختارت الدراسة نموذجها، لأنه يتضمن عدة جوانب أخذتها في الاعتبار من نماذج الاعتماد التي تتبعها هيئات الاعتماد بالولايات المتحدة (٣)

وتوفر هيئة الاعتماد «سيتا» أنظمة اعتماد تشجع المدارس على الارتقاء بمعايير جودة التعليم والمساهمة في تحسين أوضاع البلدان التي تنتمي إليها بما يعزز نجاح الطلاب وضمان مستقبلهم، وهي للمدارس خارج الولايات المتحدة الأمريكية. وتشمل المعايير الخاصة بها ١٢ معياراً و١٣٥ مؤشر (٤):

(السلطة والإدارة - الرؤية، والفكر، والرسالة - القيادة والتنظيم - الموارد المالية - مرافق المدرسة - الموارد البشرية (٦) - المنهج الدراسي و التدريس (٧) المكتبة، ووسائل المعلومات والتكنولوجيا، - خدمات المساعدة وأنشطة الطلبة - المناخ العام، والمواطنة، والسلوك - التقييم، والدرجات، والنتائج المؤثرة - التحسن التربوي المستمر)

**ب - معايير بلدرج للجودة :**

١- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة بنها، ١١-١٢ مايو ١٩٩٧، ص ٣٦٨ - ٣٧١

٢- محمود الشال، سامي عمارة: متطلبات تهيئة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة لتطبيق الاعتماد وضمان الجودة - دراسة ميدانية - مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٦٤، يوليو ٢٠٠٩، ج ٢، ص ٣١٠

٣- محمد البكر: أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد ١٥، ص ٨٣، ١٢٣

٤ - هيئة الاعتماد الدولي عبر الأقاليم (سيتا): معايير ومؤشرات جودة المؤسسات التعليمية متاح على تاريخ الاسترجاع ٢٠١٦/١١/٢٥

<http://www.citaschool.org/index,ph>

٥ - Lilly, S.: Setting professional standards in teacher education: the NCATE model. Paper presented at the First National Conference for Quality in Higher Education, Riyadh, SA, 2007

٦ - أحمد محمد سيد، هالة فوزي: تحقيق الجودة بؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر، مرجع سابق ص ٢٤٠

٧- Goldberg, J. S.: Quality management in education: building excellence and equity in student performance. Quality Management Journal, 9, 2002. pp8:22

وضع ماكلوم بلدرج Baldrige نظاما لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمعيار قوى معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، ويتميز بتمكين المدارس من مواجهة المنافسة الفاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي، ويعتمد هذا النظام على ( ١١ ) قيمة أساسية توفر إطارا متكاملًا للتطوير التعليمي، وتتضمن ( ٢٨ ) معيارا ثانويا لجودة التعليم وتندمج في ( ٧ ) مجموعات هي (١):  
(القيادة - المعلومات والتحليل - التخطيط الإجرائي والتخطيط الإستراتيجي - إدارة وتطوير القوى البشرية - الإدارة التربوية - أداء المدارس ونتائج الطلبة )

### ج - معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر ٢

شملت معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر- وفقا لأخر إصدار - علي مجالين رئيسيين ، وتسعة مجالات فرعية ، وتسعة عشر معيارا، و أربعين مؤشرا كالاتي (٣):  
- مجال القدرة المؤسسية ويشمل ( الرؤية والرسالة - القيادة والحوكمة- الموارد المادية والبشرية - المشاركة المجتمعية - ضمان الجودة والمساءلة )  
- مجال الفاعلية التعليمية ويشمل (المتعلم -المعلم -المنهج الدراسي - المناخ التربوي )  
من خلال عرض المعايير السابقة وتحليلها يمكن أن نعرض أبعاد الجودة التي شملتها معايير الجودة في التعليم قبل الجامعي وتتمثل في الآتي :  
(الطالب - المعلم- القيادة والإدارة- المنهج الدراسي والبرامج والأنشطة- المباني والتجهيزات - التمويل - خدمة المجتمع )

### سادسا: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يستلزم بعض المتطلبات التي يجب أن تتوفر في بيئة العمل المؤسسي قبل البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين لقبول الفكرة ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ومن هذه المتطلبات الرئيسية :

- ١ - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة
- ٢ - الترويج وتسويق البرنامج
- ٣ - التعليم والتدريب
- ٤ - الاستعانة بالاستشاريين
- ٥ - تشكيل فرق العمل
- ٦ - التشجيع والتحفيز
- ٧ - الإشراف والمتابعة
- ٨ - استراتيجية التطبيق

### سابعا : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وقد حدد (عليجات) ،(نايف) مراحل تطبيق إدارة الجودة

- ١- مرحلة الإعداد :
- ٢- مرحلة التخطيط :
- ٣- مرحلة التنفيذ :
- ٤- مرحلة الانتشار:
- ٥- مرحلة التقويم :
- ٦- مرحلة التحسين المستمر (١)

١- عصام الدين نوفل عبد الجواد : ضبط الجودة 'المفهوم 'المنهج 'الاليات والتطبيقات التربوية 'مجلة التربية 'قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت السنة (١٠) العدد ٣٣، ٢٠٠٠، ص٢٦-٢٨

٢- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد : معايير جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي ، مصر، ٢٠١٣ متاح على تاريخ الاسترجاع ٢٠١٦/١١/١١ [http://naqaae.eg/?page\\_id=1162](http://naqaae.eg/?page_id=1162)

٣ - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد : معايير جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي ، مصر، ٢٠١٣ المرجع السابق

## ثامنا : معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

يذكر ( فؤاد العاجز وجميل نشوان ) ( ٢ ) معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم وتتمثل في عدم التزام الإدارة العليا، المركزية في اتخاذ القرار التربوي لأن الجودة الشاملة بحاجة إلي نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء ،اعتماد نظام معلومات في المجال التربوي يعتمد علي الأساليب التقليدية ،ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال ادارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والقادرة علي تحمل المسؤولية والابتكار ،يحتاج تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي ميزانية كافية غير عادية ،عدم تقبل الإداريين والعاملين أساليب التطوير والتحسين لأنها تتطلب منهم مهارات وكفايات لا يستطيعون تحملها كما تسبب لهم ضعفا مع سلطتهم الإدارية ،الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور ،ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين والإداريين أصحاب القرار في الميدان التربوي .

## عاشرا : خبرة استراليا في تهيئة المدارس للاعتماد

### • مشروع المدارس الرائدة :

يوجد هذا المشروع في ولاية فيكتوريا بأستراليا، وتم تطبيق هذا المشروع في سبع مدارس (أربع مدارس ابتدائية – ثلاث مدارس ثانوية). وتنطوي أغراض المشروع على ما يلي (٣):

- إيجاد شبكة من المدارس المتميزة والمنفتحة على نماذج حديثة من البيئات التعليمية التي تركز على وجود التقنيات التربوية المتقدمة في كل فصل من الفصول.
- إيجاد ودعم المشاركة بين المدارس لتبادل الخبرات التعليمية المتكونة في هذه البيئات التعليمية الحديثة.
- العمل على تكوين مخرجات ومستويات إنجاز وتحصيل لعمليات التعليم والتعلم في البيئات التقنية التربوية الحديثة .

- إيجاد مستوى ومصادر للخبرة المهنية التعليمية وتطويرها ذات جودة متميزة للمعلمين ومديري المدارس على مستوى ولاية فيكتوريا.

والغاية النهائية لهذه المدارس هي ان تكون نموذجا يمكن ان يحتذى به ويستنسخ ،حيث انه المثال الاعلي الذي تشده وزارة التربية من كل مدرسة ، وعادة يلحق بهذة المدارس (الرائدة) وحدة تدريب يفاد منها في تدريب معلمي المدرسة ومنسوبيها علي الطرائق والأساليب والافكار الجديدة المتطورة ويفاد منها كذلك في تدريب منسوبي المدارس الاخرى التي تريد ان تستنسخ هذا النموذج وهذا امر مهم ، فالطريقة المتبعة هي المشاهدة والمعاينة والحوار والتدريب علي ارض الواقع وليس مجرد التعامل مع الفكرة بالمكتابات والتعميدات . ومما يميز هذه التجربة انها تقوم علي مبدأ التعاقد بين هيئة المدارس (الإدارة والمعلمين وأولياء الامور ) علي الالتزام بتنفيذ البرنامج كما ينبغي وكما هو محدد مقابل ان تدعمه وزارة التربية ماديا ومعنويا ، وتدخل في نظام المدارس الرائدة وتعمل علي تقويمها ونتج من ذلك ان كثيرا من المدارس في فكتوريا رغبت في تطبيق هذا النموذج بل وطبقة الكثير ، وافاد كذلك في ان أولياء الامور هم اكثر حرصا علي ذلك وشكلوا اداة ضغط علي المدرسة للعمل بهذا الاسلوب (٤).

### • مشروع تطوير التعليم والمناهج في فكتوريا :

#### ١-راجع في ذلك

- صالح ناصر عليمات : ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطور ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ٢٠٠٤، ص ٦٩

- محسن نايف: استراتيجية نظام الجودة في التعليم ،مكتب نايف للاستشارات الادارية ،ينبع ٢٠٠٧، ص ١٧-٢٥

٢- فؤاد العاجز، وجميل نشوان : تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة ،مجلة الجودة في التعليم العالي ،تصدر عن وحدة الجودة في الجامعة الاسلامية غزة ،المجلد ( ١ ) العدد ( ٢ ) ،ديسمبر ٢٠٠٥، ص ١١٧-١١٨

3 -Teaching Australia :Evaluation of Leading Australia s Schools Program, Atelier Learning Solutions Pty Ltd ,Teaching Australia –Australian Institute for Teaching and School Leadership ,2008.p8

4 - Teaching Australia ;, op cit , p24

- رتبت الحكومة الاسترالية أولوياتها ، وكان التعليم في قمة أولويات هذه الحكومة من أجل تحويل مقاطع فيكتوريا مقاطعة متقدمة ، ومن أجل التغلب علي مشكلات التعليم الكبيرة ، فقد كان التعليم حسب تقديراتهم ضعيفا ومخرجاته متدنية ، والمجتمع بما في ذلك أولياء الامور متضجرون وينشدون التغيير . وحدث التغيير بصورة سريعة وكبيرة معتمدين في ذلك علي الدعم الكبير من الحكومة وكذلك من المجتمع . بحيث يكون الطالب متعلما مستقلا مرنا في تعلمه ، وان يكون المعلم ليس مانحا للمعلومات بل مساعدا للطلاب في عملية التعلم . وتم التركيز (ولا يزال) علي المحاور الاتية (١):
- التركيز علي المهارات الفكرية والتعليمية والحياتية وتحقيق مفهوم التعليم المستمر .
- التركيز علي استخدام تقنية الحاسب والمعلومات في عملية التعلم بحيث تستخدم قبل المعلم وسيلة تعليمية ، ومن الطالب اداة ومصدرا للتعلم .
- التغيير الجذري في المناهج لتتناسب مع حاجات المتعلم ومتطلبات سوق العمل والحياة العصرية .
- التدريب والتطوير المهني للمعلمين بشكل مكثف .
- تطوير اساليب تقويم الطلاب .

## ٢- مكتب مراجعة المدارس (OSR) office of School Review

داخل قسم التعليم يوجد " مكتب مراجعة المدراس " Office Of School Review ولا يعد هذا المكتب جزءا من الهيكل الاداري للقسم ، اذ يتمتع ببعض درجات الاستقلالية ، الامر الذي يسمح له بالقيام بعملية حسابية شاملة ، كأداة لتطوير نظام المدارس ، وتتم عملية المراجعة الخارجية من قبل فاحص خارجي يسمى "مراجع المدرسة " School Review يتعاقد مع قسم التعليم للقيام بعملية المراجعة ، ويمتلك العديد من الكفايات العالية ويتم اعتماده اما اعتمادا كلياً او جزئياً بناء علي تقديم السيرة الذاتية له وفحصها من قبل مكتب المراجعة ، ثم ينظم لهم باستمرار أنشطة تطوير مهنية في مجال المحاسبية والتقويم للتدريب عليها وممارسة العمل . وتتمثل أدوار مراجعة المدارس فيما يلي(٢):

- دعم عملية تنمية التقويم الذاتي للمدرسة للتأكد من فعالية المراجعة المدرسية
- ضمان ان التوصيات الناتجة عن المراجعات المدرسية تم دمجها في ميثاق المدارس
- مساعدة المدارس في تطبيق التوصيات الناشئة عن المراجعات المدرسية
- دعم المدارس لتحسين المخرجات التعليمية للطلاب وذلك من خلال المراجعات المنتظمة
- ضمان فاعلية المدارس لتنفيذ استراتيجيات تحقق المخرجات المنشودة
- نوع الدعم المقدم الي المدارس من اجل المساعدة في تطبيقاظر المحاسبية
- استخدام البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للمدارس فيما يتعلق بجوانب النشاط المدرسي
- تقويم المخرجات فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة

ويتم ذلك من خلال عمليات التقويم الذاتي ، والمراجعة المدرسية والتخطيط الإستراتيجي والتقارير ، وتلك العناصر مرتبطة من خلال حلقة للمراجعة والتخطيط التي تستمر لاربعة اعوام وحلقة سنوية للتطبيق والتقارير ، وذلك علي النحو التالي(٣) :

- التقويم الذاتي للمدرسة : يقدم هذا العنصر فرصة للمجتمع المدرسي لدراسة مخرجات الطلاب في ضوء اهدافهم واستراتيجيات التطوير، كما تستخدم عملية التقويم الذاتي نموذج المدارس الفعالة من اجل دعم المدارس لتقويم الممارسات الحالية واختيار استراتيجيات التطوير المناسبة ، بحيث يمكن تعزيزهم ودعمهم لتحسين مخرجات الطلاب

1 - The Department of Education and Early Childhood Development: The Middle Years pedagogy Research and Development(MYPRAD) Projects,

<http://www.education.vic.gov.au/school/teachers/support/pages/mypard.aspx>. 14/7/2016

2 - Auditor- General of Victoria: School of the Future Valuing Accountability, Special Report No.52,Victorian GovernmentPrinter,1997,pp.18-19

3 -School improvement Division, Accountability and Improvement Framework for Victorian Government

Scool2010.Department of Education and Early child hoodDepartment,State of Victoria,Melbourne,October,2009,p8

- المراجعة المدرسية : ويتم فيها تحليل بيانات الاداء المدرسي ، والتقويم الذاتي للمدرسة والبيانات الاضافية من اجل بناء ارشادات تقدم الي المدرسة بواسطة تقرير المراجعة ، ويتم ذلك علي النحو التالي
- المراجعة المتداولة (التفاوضية) - مراجعة بهدف التطوير المستمر -المراجعة التشخيصي - المراجعة الشخصية الممتدة (

وتتم عملية المراجعة المدرسية خلال ثلاث مراحل هي (١) :

١- ما قبل المراجعة pre- Review

٢- المراجعة الفعلية : The Review

٣- ما بعد المراجعة : post – Review

حادى عشر :خبرة المملكة العربية السعودية فى تهيئة المدارس للاعتماد

#### ١- مشروع سفراء الجودة :

هو احد الروافد المؤسسية التي تعني بتكريم المعلمين والمعلمات ومن في حكمهم وحفزهم علي المشاركة الابداعية بمنهجية علمية للتحويل الي مجتمع المعرفة من خلال تبني مفاهيم وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة في اماكن عملهم ، وتكوين قاعدة بيانات عن المختصين والمهتمين بالجودة من المعلمين والمعلمات علي مستوي الوزارة والميدان بما يساعد علي رسم الخطط التطويرية المستقبلية بمشاركة الميدان التربوي والانتقال من العمل الفردي الي العمل الجماعي ، وقد بدأ العمل في مشروع سفراء الجودة في عام ٢٠١١ ، يهدف الي توفير قاعدة بيانات لوجستية عن المختصين والمهتمين بادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ، ويتبع الإدارة العامة للجودة الشاملة، حيث تمثلت أهداف المشروع في(٢) :

- نشر ثقافة الجودة الشاملة

- تعزيز التوجه نحو ادارة الجودة الشاملة

- تعميق الشراكة مع الميدان التربوي

وكان من اهم مخرجات المشروع سفراء للجودة داعمين لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام ، وقواعد بيانات للمختصين والمهتمين بادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ،بالاضافة الي تكريم سفراء الجودة علي مستوي ادارات التربية والتعليم والمدارس في يوم الجودة العالمي ، واقامة الورشة الاقليمية (تحسين جودة التعليم في الوطن العربي ) وتكريم قيادات المدارس الحاصلة علي شهادة الجودة ( ISO ) 9001:2008 وقيادة المدارس الحاصلة علي شهادات الاعتماد التربوي .

#### ٢- مشروع الملك عبدالله بن العزيز لتطوير التعليم العام :

حيث تم إعداد خطة استراتيجية لتطوير التعليم العام وبرؤية موحدة ، وتضم الخطة مجموعة برامج

ومشاريع من اهمها (٣):

- برنامج تطوير المدارس وادارات التربية والتعليم (البدء بتطبيق البرنامج علي ٩٠٠ مدرسة تعتمد علي نموذج المدرسة الجديد ، للوصول الي تطبيق النموذج في جميع المدارس بالمملكة )
- برنامج معايير الوطنية والمؤشرات والتقويم (معايير التعلم ، معايير العاملين في التعليم ، معايير البيئة المدرسية )
- الاختبارات الوطنية والتقويم الدوري لمستوي التعليم

١- راجع في ذلك

- هانم أحمد حسن أبو النيل :دراسة مقارنة لنظم المحاسبية وتقويم القدرة المؤسسية فى انجلترا واستراليا وامكانية الافادة منها فى مدارس التعليم الثانوى العام المصرى ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة بنها ،٢٠١٢ص ١٧٥

-Bop Carbines, " Quality Assurance Development and Accountability Through School Reviews", Paper prepared Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement,7<sup>th</sup>,NSW Department of School Education,Sydney,Australia,1994.pp13-14

٢- وكالة التخطيط والتطوير : التقرير السنوى لوزارة التربية والتعليم للعام المالى ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ ،وكالة التخطيط والتطوير ،الإدارة العامة للتخطيط والسياسات ،وزارة التربية والتعليم ،المملكة العربية السعودية ،٢٠١٢،ص١٨

٣- فيصل بن عبد الله بن محمد آل سعود : تطوير التعليم العام فى المملكة – إنجازات وتطلعات وتحديات – بناء مستقبل وطن، عرض مقدم لمجلس الشورى ،الرياض،١٨/محرم ١٤٣٤هـ، ٢، ديسمبر ٢٠١٢م،ص٣٠

## - برنامج تطوير التعليم الثانوي وحدة تطوير المدارس بالمملكة العربية السعودية :

هي كيان يتكون من فريق مهني متعدد الخبرات يعمل على دعم المدارس لأداء مهمتها من خلال تعزيز مفهوم المجتمعات المتعلمة في المدارس وإدارة التعليم وفق رؤية نموذج تطوير المدارس، وتشمل الوحدة مجموعة من المشرفين التربويين يتم اختيارهم وفق تخصصاتهم وخبراتهم في مجالات محددة وهي (التقويم – التدريب – الاشراف التربوي للمواد النظرية – الاشراف التربوي للمواد العلمية – التوجيه والارشاد – التخطيط – النشاط – الإدارة المدرسية – تقنيات التعليم). وتؤدي مهمة محورية في دعم المدارس المشاركة في تطبيق نموذج تطوير المدارس عبر تجسيد مفهوم المجتمعات التعليمية في المدارس وإدارة التربية والتعليم وتمكين المدارس ودراسة خططها التطويرية، وتبنى خطة دعم وفق أهداف خطط المدارس وبرامجها بما يسهم في تطوير المدارس (١).

وتقوم وحدة تطوير المدارس بمهام معينة، منها مهام تتعلق بتجسيد مفهوم المجتمع التعليمي على المستويين: المدارس، وإدارة التربية والتعليم، ومهام تتعلق بتأمين المدارس من تحقيق أهدافها، وأخرى تتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم، حيث ان دعم خطة المدارس من أولويات عمل الوحدة، وتتمثل هذه المهمة بمراجعة خطة تطوير المدارس وتأمين الدعم لها، وهناك عدة مهام تقوم بها وحدة تطوير المدارس، ويمكن تناولها على النحو التالي(٢):

(التشخيص – التحليل- التخطيط - التصميم - المتابعة - القياس ) :

### ٣- مشروع جائزة التعليم للتميز : حيث يهدف المشروع إلى(٣):

- تشجيع فئات المجتمع التعليمي و ابراز منجزاتهم وتحفيز الأداء التعليمي والإداري الأمثل بصفة مستمرة
- نشر ثقافة الابداع والتميز والجودة والالتزام والالتقان في مكونات مجتمع التعلم
- إبراز دور المتميزين علميا وإداريا وفكريا ودعم مكانتهم في المجتمع
- إذكاء روح التنافس الايجابي بين الطلاب لتحقيق التفوق والابداع
- نشر الممارسات التعليمية والإدارية المتميزة للارتقاء بمستوى الأداء(٤)

### ٤ - إدارات الجودة الشاملة :

لقد تم إنشاء الإدارة العامة للجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية بناء على القرار الوزاري رقم ١٧/١٠ بتاريخ ١٤٣٠/١/٣ هـ، وترتبط تنظيميا بسمو الوزير مباشرة وتضم في هيكلها ثلاث إدارات : إدارة الجودة التربوية، وإدارة الجودة الإلكترونية، وإدارة التميز المؤسسي، وتقدم خدماتها بهدف التحسين المستمر للبرامج والخدمات التربوية وقياس مستواها النوعي في ضوء مرجعية معيارية محددة، كما تهدف إلى الارتقاء بمستوى الاداء والمساهمة في تنمية العاملين بفئاتهم وتخصصاتهم في الوزارة والميدان لمواجهة التطور في متطلبات الخدمات والعمليات وتحسينها وتطويرها عن طريق التطوير والتحسين المستمر للموظفين والخدمات والعمليات. ويدعم تطبيق الجودة الشاملة في التعليم التزام الإدارات التابعة للوزارة بتطبيق مؤشرات ومعايير مبنية على اسس علمية محكمة (٥)

### ثاني عشر: التحليل المقارن

أولا :أوجه التشابه وتفسيرها وتتمثل فيما يلي :

١- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام :الدليل الإرشادي لوحدة تطوير واختيار المدارس ، الإصدار الثاني، البرنامج الوطني

لتطوير المدارس، الرياض، ١٤٣٦، ص١٢

٢- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام :الدليل الإرشادي لوحدة تطوير واختيار المدارس، مرجع سابق، ص ١٩- ٢٤

٣- وزارة التعليم : الدليل التنظيمي لجائزة التعليم للتميز، التعليم العام، ١٤٣٦ هـ، ص ٤ متاح على

[http://egate.tamayaz.org.sa/award\\_dirs.aspx](http://egate.tamayaz.org.sa/award_dirs.aspx) في ٣/ديسمبر ٢٠١٦

٤- وزارة التعليم السعودية : الدليل التنظيمي لجائزة التعليم للتميز، مرجع سابق ص٥

٥ - وزارة التربية والتعليم السعودية :الدليل التنظيمي للإدارة العامة للجودة .الإدارة العامة للجودة الشاملة، الإصدار الثاني ١٤٣٤. ص ٦

- تتشابه استراليا والمملكة العربية السعودية فى سعيهما نحو تحقيق الجودة الشاملة فى التعليم والتوجه نحو اعتماد المدارس من مؤسسات دولية ومحلية
- وتتشابه الدولتان فى انشائهما مكاتب للجودة فى استراليا (مكتب مراجعة المدارس )، وانشأت المملكة العربية السعودية إدارات للجودة بالوزارة والمناطق

### ثانيا : أوجه الاختلاف وتفسيرها

- تختلف المملكة العربية السعودية عن استراليا فى ان النظام الاداري المتبع هو النظام المركزي وان كان هناك توجه نحو الامركزية ، كما تختلف المملكة العربية السعودية عن استراليا فى ان التوجه نحو الامركزية والعمل على تحقيق الجودة الشاملة يرجع الي تحقيق رؤية خادم الحرمين الشريفين
- تختلف استراليا عن المملكة العربية السعودية فى أن إطار محاسبة المدارس يتضمن وجود خطة استراتيجية للمدرسة كل أربعة أعوام ، وخطة تطبيق سنوية ، ويتم ذلك من خلال عمليات التقييم الذاتى ، والمراجعة المدرسية والتخطيط الاستراتيجى والتقارير ، وتلك العناصر مرتبطة من خلال حلقة للمراجعة والتخطيط التى تستمر لأربعة أعوام وحلقة سنوية والتقارير ، وذلك على النحو التالى :
- التقييم الذاتى للمدرسة : ويشتمل على فحص استراتيجيات التعلم والتدريس وثقافة التطوير والأداء والجوانب الأخرى للعمليات المدرسية بحيث يمكن تعزيزهم ودعمهم لتحسين مخرجات الطلاب كما تستخدم عمليات التقييم الذاتى نموذج المدارس الفعالة من أجل دعم المدارس لتقييم الممارسات الحالية واختيار استراتيجيات التطوير المناسبة<sup>(١)</sup> .

المراجعة المدرسية : حيث يتم تحليل بيانات الاداء المدرسى ، التقييم الذاتى للمدرسة والبيانات الاضافية من أجل بناء ارشادات تقدم إلى المدرسة بواسطة تقرير المراجعة ، وذلك إما من خلال المراجعة المتداوله (التفاوضية ) أو المراجعة بهدف التطوير المستمر أو المراجعة التشخيصية أو المراجعة الشخصية الممتدة<sup>(٢)</sup> .

- وتختلف استراليا عن المملكة العربية السعودية فى أن تحقيق الجودة بها قد وصل إلى تطبيق المحاسبية الذاتية بخلاف السعودية التى تعتمد على المراجعة الخارجية فى استراليا تترك الحرية للمدرسة فى تقييم نفسها وكتابة التقارير الخاصة عن المدرسة كما توجد فى استراليا معايير ضمان الجودة من أجل المنافسة العالمية أما المملكة العربية السعودية فإن الأخذ بأليات دعم المدارس للجودة وتحقيق المحاسبية يتضح من خلال مبادرات تتمثل فى انشاء لجنة عامة للجودة فى المؤسسة التعليمية يرأسها مسئول رفيع فى الإدارة المركزية للمؤسسة التعليمية ،

### ثالث عشر : تهيئة المدارس للاعتماد فى مصر

مرت عملية تطور تطبيق الجودة وتهيئة المدارس للاعتماد بعدة مراحل يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل :  
المرحلة الاولى : مرحلة التفتيش ومراقبة الجودة التعليمية بالمدارس ، وتنقسم هذه المرحلة إلى فترتين  
 الفترة الأولى : وهى بصدور القرار الوزارى رقم ١٦ لسنة ١٩٩٣ بإنشاء قسم التقييم بالمركز

١ - - هاتم أحمد حسن أبو النيل :دراسة مقارنة لنظم المحاسبية وتقييم القدرة المؤسسية فى انجلترا واستراليا وامكانية الافادة منها فى مدارس التعليم الثانوى العام مرجع سابق ،ص ١٧٥

2Bop Carbines, " Quality Assurance Development and Accountability Through School Reviews", Paper prepared Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement, 7<sup>th</sup>, NSW Department of School Education, Sydney, Australia, 1994. pp13-14-

٣ - وزارة التربية والتعليم السعودية :الدليل التنظيمى لادارة العامة للجودة الشاملة ،مرجع سابق صص ١١-١٨

القومى للامتحانات والتقويم التربوى (١)  
الفترة الثانية : بأشأ الوزارة الإدارة المركزية للتفتيش والمتابعة سنة ٢٠٠١ (٢)  
المرحلة الثانية : مرحلة المشروعات الخاصة بالجودة من أجل التحسين :  
وقد بدأت منذ عام ٢٠٠٣ مع بدأ نشر فكر المعايير القومية للتعليم خلال المشروعات الخاصة بالجودة  
المتمثلة فيما يلى : (٣)

( مشروع المدرسة الجديدة: مشروع ممول من هيئة المعونة الامريكية ،مشروع تطوير التعليم (٤)  
مشروع تعميم التعلم النشط قامت به هيئة اليونيسيف ، مشروع المدرسة الفعالة: (٥) ، مشروع جوائز  
الامتياز المدرسى(٦) ، مشروع تنمية المعايير القومية من خلال الإدارة العلمية ، مشروع اليونيسيف ، مشروع  
تحسين التعليم الثانوى ،برنامج الرئيس مبارك للارتقاء بمستوى التعليم )  
المرحلة الثالثة : وضع هياكل لإدارة الجودة :

#### ١- وحدات الدعم الفنى :

وقد تم التنفيذ الفعلى لاعداد جميع مؤسسات التعليم ما قبل الجامعى بمصر للجودة والاعتماد من قبل  
الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من خلال تشكيل وحدات للدعم الفنى ووحدات لضمان الجودة  
بالإدارات التعليمية والمديريات بجميع المحافظات وذلك بقرارات من مديرى المديريات التعليمية(٧) ٢٠٠٩  
لتتولى اعداد المدارس للجودة بصورة اجتهادية دون تدريب مسبق هذا وقد تم اختيار اعضاء هذه الوحدات  
من بين هيئة التدريس والعاملين بالمدارس أو الموجهين ممن وافقوا على التفرغ وترك التدريس ودون أى  
امكانات مادية أو تجهيزات مكانية لعمل تلك الوحدات وهى وحدات غير مهيكلة رسميا  
٢- وحدات قياس الجودة :

تعتبر هذه الوحدة من الوحدات النوعية وهى تطور لوحدة الدعم الفنى ووحدة ضمان الجودة السابقتين  
حيث تم دمج الدعم الفنى ووحدة ضمان الجودة فى قسم واحد بمسمى قسم (وحدة قياس الجودة ) على أن  
يكون أعضاء الودحتين (الدعم الفنى وضمان الجودة ) هم أعضاء القسم الجديد (وحدة قياس الجودة وأن يتبع  
هذا القسم مدير الإدارة مباشرة(٨) وهذا القسم أنشأ دون أى إمكانات مادية أو تجهيزات مكانية لعمل هذا القسم

١- وزارة التربية والتعليم : القرار الوزارى رقم ١٦ لسنة ١٩٩٣ بإنشاء قسم التقويم المركز القومى للامتحانات والتقويم  
التربوى

٢- راجع فى ذلك :

- وزارة التربية والتعليم . القرار الوزارى رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠١ بإنشاء الإدارة المركزية للتفتيش والمتابعة  
- وزارة التربية والتعليم : تطوير التعليم الثانوى،المؤتمر السنوى الثانى للحزب الوطنى ،أوراق وسياسات ٢٠٠٩

٣- وزارة التربية والتعليم : تطوير التعليم الثانوى،المؤتمر السنوى الثانى للحزب الوطنى ،أوراق وسياسات ٢٠٠٩

٤- برنامج تطوير التعليم : Education Reform project ( ERP ) متاح على فى ٢٠١٧/٦/١١

<http://www.equip123.net/webarticles/anmviewer.asp?a=356>

٥- Baker, Ashraf: The Effective School Prohect ,end of prohect impact assessment draft report , Education  
Enhancement , program , program planning & Monitring Unit Program Coordination Unit ,Ministry of education  
,Arab republic of Egypt ,2006 ,p.4,

٦- برنامج جوائز الامتياز المدرسى . الهدف العام للبرنامج متاح على

[www.steap.eg.org](http://www.steap.eg.org)

٧- مديرية التربية والتعليم بالمنوفية : قرار إنشاء وحدة الدعم الفنى وضمان الجودة ،ملحق رقم (٤)  
٨- وزارة التربية والتعليم (ج.م.ع) :قرار وزارة رقم ( ١٣٨ ) لسنة ٢٠١٢ ،بشأن إنشاء وحدات قياس الجودة بالمديريات والادارات التعليمية ،القاهرة  
٢٠١٢ ص ٣-٤

وهو قسم غير مهيكّل أيضا فلم يحدّد القرار ١٣٨ لسنة ٢٠١٢ الخاص بإنشاء هذا القسم الوظائف ولم يوضع لأعضاء هذا القسم توصيف وظيفي ولكنه وضع اختصاصات عامة (١) :

### **معايير اختيار أعضاء وحدة قياس الجودة :**

نجد أن القرار الوزاري ١٣٨ لسنة ٢٠١٢ الخاص بإنشاء وحدة قياس الجودة حدّد معايير عامة لاختيار أعضاء الوحدة حيث نصّ القرار في مادته الثالثة على الآتي<sup>٢</sup> :

مع عدم الإخلال بالوضع الحالي لأعضاء الجودة والدعم الفني يشترط للعاملين بوحدة الجودة بالمديريات والإدارات والمدارس ما يأتي

أ - أن يكون حاصلًا على مؤهل عالٍ ويفضل الحاصل على مؤهل تربوي، ومن يكون لديه خبرة في أعمال الجودة

ب - أن يجيد استخدام الحاسب الآلي، ويفضل الحاصلون على شهادات icdi

ج - أن يكون حاصلًا على تقرير ممتاز في السنوات الثلاثة الأخيرة

د - أن لا تقل مدة عمله في التربية والتعليم عن ثلاث سنوات

هـ - أن يجتاز المقابلة الشخصية

### **معوقات قيام وحدة قياس الجودة بدورها:**

من خلال عمل الباحث في وحدة قياس الجودة يمكن أن يعرض بعض المشكلات التي تعوق قيام وحدة قياس

الجودة بدورها ويمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام كما يلي (٣):

### **الأول : معوقات خاصة بالجوانب الإدارية والفنية منها**

١ - عدم استقرار الإدارة المدرسية وتغييرها الدائم .

٢ - اتباع القيادات المدرسية لأنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع الجودة

٣ - تراجع المدارس عن التنافسية التعليمية

٤ - قلة التدريبات المخصصة لأعضاء وحدة قياس الجودة في الإدارة التعليمية

### **المحور الثاني : معوقات خاصة بالمعلم :**

١ - إهمال الاحتياجات التدريبية للمعلمين

٢ - إهمال اعتبارات تدريب المعلمين ومعاييرهم عند تقييم أداء المعلمين

٣ - ضعف أداء معظم المعلمين مما يحول دون النهوض بمستويات المتعلمين وتخريج منتج جيد

### **المحور الثالث : معوقات خاصة بتمويل وحدة قياس الجودة .**

١ - عدم وجود اعتمادات مالية مخصصة لوحدة قياس الجودة

٢ - عدم وجود حوافز مادية لأعضاء وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية

٣ - عدم وجود موارد مخصصة للتدريب بوحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية

٤ - قلة الميزانية اللازمة لتنفيذ أنشطة خطة التحسين المدرس

### **المحور الرابع : معوقات خاصة بإمكانات وتجهيزات وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية**

١ - معظم وحدات قياس الجودة بالإدارات ليس لها أماكن مخصصة بالإدارات التعليمية

٢ - نقص أجهزة الحاسب الآلي بوحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية

٣ - قلة المدربين والخبراء من خارج الإدارة في التدريب على مستوى الإدارات التعليمية

٤ - قلة المواد التدريبية اللازمة لورش العمل بوحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية

٤ - عدم وجود خطوط اتصال بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لوحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية

**الدور الذي ينبغي أن تقوم به وحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية لتهيئة المدارس للاعتماد :**

انطلاقًا من الأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة ، وعمل الباحث في مجال الجودة يمكن تحديد

الدور الذي ينبغي أن تقوم به وحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية لتهيئة المدارس للاعتماد ، في ثلاثة محاور

١ - وزارة التربية والتعليم (ج.م.ع) :قرار وزارة رقم ( ١٣٨ ) لسنة ٢٠١٢ ، المرجع السابق ، ص ص ٣-٤

٢ - وزارة التربية والتعليم (ج.م.ع) :القرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢ ، بشأن إنشاء وحدات التدريب والجودة بالمدارس ، القاهرة ،

٣ - محمد سيد ، سعيد عباس :المشكلات التي تواجه مسئولى وحدتى ضمان الجودة والدعم الفنى بالإدارات التعليمية وسبل التغلب عليها"دراسة ميدانية ،المجلة التربوية ،العدد ٢٨ ،يناير ٢٠١٠

**المحور الأول : دور وحدة قياس الجودة قبل العمل داخل المدارس .**  
قبل أن تقوم وحدة قياس الجودة بزيارة المدارس والعمل بها لتهيئتها للاعتماد ، يجب عليها أولاً أن تقوم بالآتي<sup>(١)</sup> :

- ١- تضع وحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية خطة لبناء قدرات أعضائها فى ضوء أدوارهم ومسئولياتهم
  - ٢- دراسة معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد
  - ٣- إجراء دراسة للتعرف على وضع المدارس فيما يتعلق بالمعايير وشروط التقدم للاعتماد التربوى ومتطلباته
  - ٤- تستخدم وحدة قياس الجودة أدوات مقننه لتصنيف أداء المدارس
  - ٥- تصنف وحدة قياس الجودة مدارس الإدارة إلى مستويات أ ، ب ، ج ، د ،
  - ٦- تقوم وحدة قياس الجودة بتوعية المدارس بأدوار ومسئوليات الوحدة
  - ٧- التأكد من أن اختيار أعضاء فرق الجودة بالمارس يتم طبقاً لمعايير الاختيار التى حددتها الوزارة
  - ٨- إعداد ورش عمل مجمعة لمديرى المدارس والعاملين عن كيفية تأهيل المدارس للاعتماد
  - ٩- تحديد أوجه الدعم الفنى المطلوب للمدارس بناء على الدراسة
- المحور الثانى : دور وحدة قياس الجودة أثناء العمل داخل المدارس**

يسير التطوير المدرسى عند تهيئة المدارس للاعتماد فى دورة تتكون من ستة مراحل هى<sup>(٢)</sup> :

- ١- مرحلة التهيئة والاستعداد
  - ٢- مرحلة التقييم الذاتى للمدرسة
  - ٣- مرحلة تحديد أولويات تطوير المدرسة
  - ٤- مرحلة تصميم خطة التحسين
  - ٥- مرحلة تنفيذ خطة التحسن ومتابعة الأداء
  - ٦- مرحلة متابعة وتقييم الأداء فى تنفيذ الخطة
- المحور الثالث : دور وحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية بعد صدور قرار الهيئة القومية للمدرسة :**  
أولاً : فى حالة اعتماد المدرسة :

- تمنح الوحدة المدارس الحاصلة على الاعتماد مزايا عينية
- تمنح الوحدة المدارس الحاصلة على الاعتماد مزايا معنوية
- تضع الوحدة خطة لمتابعة المدارس الحاصلة على الاعتماد
- تتابع الوحدة المدارس الحاصلة على الاعتماد بصورة دورية
- تشارك الوحدة المدارس الحاصلة على الاعتماد فى إعداد التقرير السنوى

ثانياً فى حالة عدم الاعتماد أو الإجراء<sup>(٣)</sup> :

- تدرس الوحدة أسباب عدم اعتماد المدرسة
- تقدم الدعم الفنى للمدرسة لتلافي أسباب عدم الاعتماد
- تعد الوحدة بالمشاركة مع المدرسة تقريراً عن وضع المدرسة
- تساعد الوحدة المدرسة فى التقدم مرة أخرى للاعتماد

#### **رابع عشر : نتائج البحث :**

- ١- أن وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية تقوم بدورها بدرجة متوسطة
- ٢- أن وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية تقوم بدورها قبل العمل بالمدرسة بدرجة متوسطة

<sup>١</sup> - عبد السلام الشبراوى عباس ، عبد المنعم شبيحة، دراسة تقييمية لدور وحدتى الدعم الفنى وضمان الجودة فى إعداد مدارس التعليم العام للجودة والاعتماد فى محافظات القناة الثلاث، المؤتمر ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة ،المؤتمر الثامن عشر"تطوير التعليم فى الوطن العربى ،كلية التربية ،بنى سويف ،٢٠١٠ص ٥١٥

<sup>٢</sup> - سعيد أحمد سليمان ،صفاء محمود عبد العزيز : دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء المعايير القومية للتعليم ،مرجع سابق ،ص ١٥  
<sup>٣</sup> وزارة التربية والتعليم (ج.م.ع) :قرار وزارة رقم ( ١٣٨ ) لسنة ٢٠١٢ ،بشأن إنشاء وحدات قياس الجودة بالمديريات والادارات التعليمية ،القاهرة ٢٠١٢ ص ص ٣-٤

- ٣- أن وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية تقوم بدورها أثناء العمل بالمدرسة بدرجة عالية
- ٤- أن وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية تقوم بعد صدور قرار الهيئة القومية بالاعتماد أو الارجاء او عدم الاعتماد بدرجة متوسطة .
- ٥- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير النوع (ذكر - أنثى ) أو متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات - أكثر من ٥ سنوات ) أو متغير المؤهل (تربوى - غير تربوى )
- ٦- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية يرجع لمتغير الحصول على دورات تدريبية (حاصل على دورات فى الجودة - لم يحصل ) لصالح الحاصل على دورات تدريبية

#### خامس عشر : مقترحات البحث :

- توفير ميزانية مالية لوحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية
- هيكله وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية وتقسيمها إلى فرق تبادلية
- عمل وصف وظيفى لأعضاء وحدة قياس الجودة بالادارة التعليمية
- زيادة التدريبات المخصصة لأعضاء وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية
- زيادة الميزانية اللازمة لتنفيذ أنشطة خطط التحسين المدرسى
- التعاون بين وحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية وقسم التدريب بالإدارة أو دمجها فى قسم واحد
- نشر رؤية وحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية ورسالتها وأدوارها ومسئولياتها بالمدارس
- توفير إصدارات ومواد تدريبية تعين أعضاء وحدة قياس الجودة فى القيام بدورها
- وضع معايير جيدة لاختيار أعضاء وحدة قياس الجودة بالإدارات التعليمية
- تصميم أدوات مقننة للتعرف على وضع مدارس الادارة

## المراجع

### أولا المراجع العربية

#### أ- الكتب

- أحمد إسماعيل حجي . التربية المقارنة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٨ ،
- سعيد أحمد سليمان وآخرون . دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء المعايير القومية للتعليم ، القاهرة ، ٢٠٠٨
- سمير عبد العزيز . جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ، مكتبة الاشعاع ، مصر ، ١٩٩٩
- سوسن شاكر مجيد ، محمد عوض . الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم الجامعى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٨
- شاكر فتحى أحمد ، همام بدرأوى زيدان . التربية المقارنة "المنهج ، الأساليب ، التطبيقات" ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ،
- صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطور ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤
- طارق حسن سليم : الإدارة التربوية فى الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١١
- فاروق البوهى . الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، ٢٠٠١
- فريد النجار . إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٢

- محسن بن نايف. استراتيجية نظام الجودة في التعليم 'مكتبة الملك فهد الوطنية'، ينجع ٢٠٠٧
- محمد حمادات : القيادة التربوية في القرن الجديد 'دار الحامد للنشر والتوزيع' عمان 'الأردن' ٢٠٠٦
- محمد الصيرفي. الإدارة الرائدة 'دار صفاء للنشر والتوزيع' عمان ٢٠٠٣
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. الدليل الإرشادي لوحدة تطوير واختيار المدارس ، الإصدار الثاني ، البرنامج الوطني لتطوير المدارس ، الرياض ، ١٤٣٦ ،
- معن خليل عمر . البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٢ ،
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد . دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، الجزء الأول ، القاهرة ، ٢٠٠٨
- \_\_\_\_\_ . وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، وثيقة التعليم الثانوي العام ، القاهرة ، ٢٠١٠
- \_\_\_\_\_ . وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي وثيقة التعليم الثانوي العام 'الإصدار الثالث' ٢٠١٣
- \_\_\_\_\_ . معايير جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي 'مصر' ، ٢٠١٣

## ب - الرسائل العلمية

هانم أحمد حسن أبو النيل . دراسة مقارنة لنظم المحاسبية وتقييم القدرة المؤسسية في إنجلترا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مدارس التعليم الثانوي العام المصري ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٢

## ج - الدوريات العلمية

- أحمد سعيد درباس: إدارة الجودة الكلية 'مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي' مكتب التربية العربي لدول الخليج 'مجلة رسالة الخليج العربي' العدد ٥٠ ، ١٩٩٤
- أحمد محمد الشناوي 'هالة فوزي عيد. تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر' مجلة كلية التربية الزقازيق 'العدد ٦٧' أبريل ٢٠١٠
- أحمد وباس الشافعي 'السيد محمد. ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منه في مصر' مجلة أبحاث البرموك 'الأردن' العدد ١ ، ٢٠٠٣
- راشد الحمالي. إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات 'مجلة المكتبات والمعلومات العربية' المجلد الأول 'العدد الخامس' ، ٢٠٠٣
- رانيا عبد المعز الجمال. دراسة مقارنة لنظم المحاسبية التعليمية في كل من أستراليا وإنجلترا ونيوزيلندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية ، للتربية المقارنة والإدارة التعليمية السنة ١١ ، العدد ٢٣ ، سبتمبر ٢٠٠٨
- سامي فتحى عمارة ، محمود مصطفى الشال. متطلبات تهيئة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة لتطبيق الاعتماد وضمان الجودة "دراسة ميدانية" ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، الجزء الثاني ، العدد ٦٤ ، يوليو ٢٠٠٩
- سعد عبد الله الزهراني: بين التقييم المدرسي والاعتماد الأكاديمي ، مجلة المعرفة الأرشيفية ، المملكة العربية السعودية ، العدد ١٣٥ ، ١٤٣٠ هـ
- عصام الدين نوفل عبد الجواد . ضبط الجودة 'المفهوم' المنهج 'الآليات والتطبيقات التربوية' مجلة التربية 'قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت السنة (١٠) العدد ٣٣ ، ٢٠٠٠
- على سعيد القحطاني. الجودة والحوافز ، جريدة أفاق ، جامعة الملك خالد ، العدد ١٧٨ ، أبريل ٢٠١٦

فتحى درويش عشيبية. الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها فى التعليم الجامعى المصرى – دراسة تحليلية –  
'مجلة اتحاد الجامعات العربية' العدد المتخصص ( ٣ ) الامانة العامة لاتحاد الجامعات  
العربية 'عمان ٢٠٠٠

فؤاد العاجز، وجميل نشوان . تطوير التعليم الجامعى لتنمية المجتمع الفلسطينى فى ضوء إدارة الجودة  
الشاملة 'مجلة الجودة فى التعليم العالى' تصدر عن وحدة الجودة فى الجامعة الاسلاميه  
غزة 'المجلد ( ١ ) ' العدد ( ٢ ) 'ديسمبر ٢٠٠٥'

محمد سيد محمد و سعيد عباس محمد . المشكلات التى تواجه مسئولى وحدتى ضمان الجودة والدعم  
الفنى بالادارات التعليمية وسبل التغلب عليه "دراسة ميدانية بمحافظة قنا " ،المجلة  
التربوية ، كلية التربية ، جامعة قنا ، العدد ٢٨ ، ٢٠١٠ ،  
محمد البكر: أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية والتعليمية ،المجلة التربوية  
جامعة الكويت ، العدد ١٥

جمهورية مصر العربية . قانون انشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦  
،الجريدة الرسمية، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، العدد ٢٢

#### د- المؤتمرات

أحمد سيد مصطفى . إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين  
مؤتمر ادارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى 'كلية التجارة بنها' ١١-١٢ مايو ١٩٩٧  
أحمد إبراهيم أحمد . معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى السابع  
بعنوان: جودة التعليم فى المدارس المصرية ،التحديات- المعايير – الفرص ،كلية التربية  
،طنطا الفترة من ١٨ – ٢٩ أبريل ، ٢٠٠٢

جمال الدهشان. الاعتماد الاكاديمى الخبرة الاجنبية والتجربة المحلية،المؤتمر السنوى الثانى  
،معايير ضمان الجودة والاعتماد فى التعليم النوعى بمصر والوطن العربى 'كلية التربية  
النوعية بالمنصورة المجلد الأول، ١١-١٢ إبريل ٢٠٠٧  
رياض رشاد البنا . ادارة الجودة الشاملة 'مفهومها وأسلوب إرسائها وتوجهات الوزارة نحو تطبيقها  
بمدارس المملكة 'دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوى الواحد والعشرين للتعليم الاعدادى  
بالمملكة السعودية، الفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير، الرياض، ٢٠٠٧،  
فيصل بن عبد الله بن محمد آل سعود . تطوير التعليم العام فى المملكة – إنجازات وتطلعات وتحديات –  
بناء مستقبل وطن،عرض مقدم لمجلس الشورى، الرياض، ١٨/محرم ١٤٣٤ هـ ،  
٢ديسمبر ٢٠١٢م

#### و- الإنترنت

برنامج جوائز الامتياز المدرسى . الهدف العام للبرنامج متاح ٢٠١٥/٥/٢ على

[www.steap.eg.org](http://www.steap.eg.org)

برنامج تطوير التعليم : Education Reform project ( ERP ) متاح فى ٢٠١٧/٦/١١ على

<http://www.equip123.net/webarticles/anmviewer.asp?a=356>

هيئة الاعتماد الدولى عبر الاقاليم (سيتا ) :معايير ومؤشرات جودة المؤسسات التعليمية متاح فى  
٢٠١٦/١١/٢٥ على

<http://www.citaschool.org/index,ph>

الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة:رؤية المستقبلية للجودة ٢٠٢٠ ،رؤية خادم الحرمين الشريفين  
للجودة ٢٠٢٠ متاح فى ٢٠١٧/٢/٧ على

[http://www.saso.gov.sa/ar/quality/Pages/Future\\_Vision\\_for\\_Quality.aspx](http://www.saso.gov.sa/ar/quality/Pages/Future_Vision_for_Quality.aspx)

وزارة التعليم : الدليل التنظيمى لجائزة التعليم للتميز ،التعليم العام ،١٤٣٦ هـ ، متاح ٢٠١٦/١٢/٣ على

## ل - القرارات الوزارية

- وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم ١٦ لسنة ١٩٩٣ بإنشاء قسم التقويم المركز القومي  
للامتحانات والتقويم التربوي  
وزارة التربية والتعليم . القرار الوزاري رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠١ بإنشاء الإدارة المركزية للتفتيش والمتابعة  
- وزارة التربية والتعليم (ج.م.ع) :القرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢ ،بشأن انشاء وحدات التدريب  
والجودة بالمدارس ،القاهرة ،

## ثانيا :المراجع الاجنبية

### A) Books:

- **Baker**, Ashraf: The Effective School Prohect ,end of prohect impact assessment draft report Education Enhancement , program , program planning & Monitring Unit Program Coordination Unit ,Ministry of education ,Arab republic of Egypt ,
- **Andres** ,B : **International Quality Assurance ,Council for Higher Education** Accreditation,Washington,2001
- **Auditor**- General of Victoria: School of the Future Valuing Accountability, Special Report No.52,Victorian GovernmentPrinter,1997
- **School improvement** Division, Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Scool2010.Department of Education and Early child hood Department, State ofVictoria ,Melbourne ,October,2009
- Teaching** Australia :**Evaluation of Leading Australia s Schools Program**, Atelier Learning Solutions pty Ltd ,Teaching Australia –Australian Institute for Teaching and School Leadership ,2008
- Dennis Trewin ,Year Book Australian of Bureau of Statistics,Canberra,2006
- **Goldberg**, J. S.: Quality management in education: building excellence and equity in student performance. Quality Management Journal, 9,2002