



**دور مؤسسات وهيئات التعليم في تحقيق
استدامة الجودة والاعتماد بمدارس
التعليم الأساسي في مصر.**

إعداد:

صبري شهوان السيد محمد

إشراف

د. هناء شحات السيد
مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة بنها.

أ. د. نادية حسن السيد
أستاذ التخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة بنها.

**مؤسسات وهيئات التعليم في تحقيق
استدامة الجودة والاعتماد بمدارس
التعليم الأساسي في مصر.
إعداد:
صبري شهبان السيد محمد**

المستخلص

هدف البحث التعرف علي دور مؤسسات وهيئات التعليم في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد بمدارس التعليم الأساسي في مصر من خلال استعراض لأدوار بعض المؤسسات وهي (المدرسة كمؤسسة تعليمية - وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية - وهيئة ضمان الجودة والاعتماد) ، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي ، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، ومنها: توقع تأخر تحقيق استدامة الجودة والاعتماد بتلك المؤسسات لوجود مجموعة من التحديات أمام تحقيق تلك الغاية ، ضرورة التقويم المستمر لمدارس التعليم الأساسي والوقوف علي أهم متطلبات تحقيقها لاستدامة نظم الجودة والاعتماد ، وضرورة تجديد معايير وأدوات هيئة ضمان الجودة والاعتماد لتحقيق هذا الهدف.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات وهيئات التعليم - استدامة الجودة - الاعتماد - التعليم الأساسي.

The role of education institutions and bodies in achieving the sustainability of quality and accreditation in basic education schools in Egypt

Abstract

The goal of the research is to identify the role of educational institutions and bodies in achieving the sustainability of quality and accreditation in basic education schools in Egypt through a review of the roles of some institutions(the school as an educational institution - quality measurement units in the departments and educational departments - and the Quality assurance and Accreditation Authority), and in order to achieve this goal the research used the method description The research has reached several conclusions, including: expecting delayed achievement of quality sustainability and accreditation of these institutions because of a set of challenges to achieve that goal, the need for continuous evaluation of basic education schools and the most important requirements to achieve them to sustain quality and accreditation systems, and the need to renew the standards and tools of the Quality Assurance and Accreditation Authority to achieve this goal

Keywords: institutions and bodies of education - sustainability of quality - accreditation - basic educatio.

مقدمة البحث:

تمثل جودة التعليم أحد أهم مداخل الإصلاح التربوي والتي تهدف إلى رسم طريق للمستقبل، من خلال الوقوف على واقع الممارسات التربوية بمؤسسات التعليم والتحسين المستمر لمخرجاته، واستحداث أساليب تعليمية متطورة تهدف لتحقيق رضا العاملين وتشجيع المشاركة المجتمعية لدعم برامجها، بما يحقق رؤية المؤسسة التعليمية.

لذا فإن قضية تطوير التعليم من القضايا الأكثر إلحاحاً على الساحة التربوية بسبب انخفاض مستوى المنتج التعليمي وضعف الاتصال بين المؤسسات التعليمية وبين المجتمع ، فأصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً وذلك لأن التحدي الكبير للنظم التعليمية في الوقت الراهن ليس فقط تقديم التعليم لكل مواطن ، بل التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية فالتعليم المتميز والمتفوق مكلف ولكن القليل الجودة منه أشد تكلفة على المدى الطويل.⁽¹⁾

إن تحقيق الجودة في التعليم يتطلب الاتفاق على نوع الأهداف المنشودة من دور التعليم ومهامه سواء المباشر أو غير المباشر منها وانطلاقاً من هذه الأهداف يتم وضع التصور والرؤية لتطويره أو تحسينه أو إعادة تشكيل علاقته الجدلية مع الواقع التعليمي والاجتماعي السائد.⁽²⁾

ولعل من القرارات الرائدة في مجال الاستدامة ما أقرته الجمعية العمومية للأمم المتحدة في ديسمبر 2002، من جعل الفترة العشرية (2005-2014) عقداً آمياً للتعليم من أجل الاستدامة مع خلال الحث على تفعيل كافة الأذرع ذات العلاقة بهذا النوع من التعليم وعلى رأسها الذراع الفكري حيث عمدت المنظمة إلى تشجيع إعداد استراتيجيات لتعليم الاستدامة على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية .⁽³⁾

فالاستدامة من المنظور التربوي يرتبط بفهم الفرد لذاته وعملية تطوير رؤيته وفهمه للآخرين، فهي تعني بتحقيق التعليم الشامل العادل ذو الجودة والنوعية العالية لجميع فئات

¹ - عرفة حسن عرفة رمان : أسلوب التخطيط وإدارة الجودة الشاملة ، دار العلم والايمن للنشر والتوزيع ، دسوق ، 2014، ص 81.

² - أمين محمد النبوي، حامد عمار: الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، ص ص 20-21.

³ - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: التنمية المستدامة مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي، مكتبة العبيكان الرياض، 2015، ص 18.

المجتمع لبناء رأس المال البشري اللازم لتحقيق التنمية المستدامة وتشجيع التعليم المستمر وتوفير فرص العمل للجميع، والاستمرار في تحقيق مبدأ المساواة بين الجنسين في فرص التعليم والتعلم وتحقيق نمو اقتصادي مستدام. (1)

وهذا البعد من الاستدامة يركز علي مفردات هامة يسعي إلى تحقيقها ليكون تعليم شامل ذو جودة عالية مثل تعزيز النمو الثقافي والمهاري وتنمية التفكير لدي المتعلمين بكافة المراحل التعليمية، والتأكيد علي أن ينعكس ما تعلمه التلاميذ علي سلوكهم وأن عملية التعليم لا تنتهي باختبار نهاية العام بل هي عملية مستمرة مدي الحياة .

فاستدامة الجودة يرتبط بمجموعة من الممارسات المؤدية لتوافر مستوي عال وثابت من جودة الأداء في المؤسسة مع مرور الوقت من خلال التركيز علي ما يلي: (2)

- استدامة استخدام المنظمة للأدوات والتقنيات الإدارية الحديثة.
 - الاندماج والتكامل بين إستراتيجية العمل بالمنظمة وبين إستراتيجية الجودة.
 - القدرة علي التحسين المستمر والتعلم والابتكار.
 - استخدام أسلوب التحفيز عن طريق تخصيص جوائز للجودة .
 - امتلاك المنظمة لقدرات تمكنها من عملية التعلم واستشعار الضعف لأدائها.
 - بالإضافة إلى التقويم الذاتي المستمر الذي يقوم به العاملون لضمان التأكد من استمرار جودة العناصر والمكونات الأساسية لمنظومة العمل داخل المؤسسة.
- إن تحول المؤسسات وهيئات التعليم نحو استخدام نظم الجودة والعمل على تحقيق فلسفة استدامة الجودة في التعليم يمثل ضرورة استراتيجية تفرضها تحديات العصر الذي يتسم بالتسارع والتغير، الأمر الذي يفرض الوقوف علي دور تلك المؤسسات في تحقيق تلك الفلسفة

¹ - عبد الرحمن رجب : الإدارة المدرسية المعاصرة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 2015 ، ص 27

² - لطيفة المحتسب : تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين، 2016 ، ص ص 68-69.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :
 ما دور مؤسسات وهيئات التعليم في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد بمدارس
 التعليم الأساسي في مصر
 ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما دور المدرسة في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد لنظمها التعليمية ؟
- ما دور وحدات قياس الجودة في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد بمدارس
التعلم الأساسي؟
- ما دور هيئة ضمان الجودة والاعتماد في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد
بمدارس التعليم الأساسي؟
- كيف يمكن تفعيل دور مؤسسات وهيئات التعليم لتحقيق استدامة الجودة
والاعتماد بمدارس التعليم الأساسي في مصر؟

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي التعرف علي :
 التعرف علي دور مؤسسات وهيئات التعليم في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد لنظم
 التعليم بمدارس التعليم الأساسي في مصر.

أهمية البحث :

كما اكتسبت الدراسة أهميتها حيث:
 - يمثل الوقوف علي أدوار مؤسسات وهيئات التعليم المختلفة في تحقيق
 استدامة الجودة والاعتماد بمدارس التعليم الأساسي منطلقا أساسيا لتطوير هذا الدور .
 - يمكن توجيه نظر المسؤولين عن وضع وتنفيذ السياسات بضرورة دعم
 وتعزيز هذه المؤسسات من أجل إنجاز أدوارها في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد

منهج البحث :

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفا وقيما يوضح مقدار وحجم الظاهرة (1) ، فمن خلال هذا المنهج يمكن الوقوف علي واقع الدور الذي تقوم به مؤسسات وهيئات التعليم لتحقيق جودة مستدامة لمدارس التعليم الأساسي

مصطلحات البحث :

ارتكزت البحث الحالي على المصطلحات التالية:

- **مؤسسات وهيئات التعليم** : يقصد بها في هذا البحث المؤسسات التالية (المدرسة - وحدات قياس الجودة بالمديريات والادارات التعليمية - هيئة ضمان الجودة والاعتماد) وهي مؤسسات منوطٌ بها العناية بتطوير نظم الجودة والاعتماد المؤسسي والسعي لتحقيق استدامته

استدامة الجودة (Quality Sustainability) :-

"هي درجة عالية وثابتة من جودة الأداء ، من خلال تحقيق نتائج جماعية عند حد أدني معين بشكل متكرر مع مرور الوقت . " (2)

- **عرفها الباحث اجرائياً بأنها** : عملية ديناميكية ترتبط بالمحافظة على نظم الجودة والاعتماد المؤسسي لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة والتحسين المستدام لنظام جودتها الداخلية، عن طريق إعادة الدراسة الذاتية للمؤسسة (التقويم الذاتي) ، بهدف رصد نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة بمجالات القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية .

الاعتماد (Accreditation) :-

¹ - محمود خليل عباس ، وآخرون: مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ص 74

1- Su, H., Linderman, K., Schroeder, R., & Van Deven, A: A Comparative Case Study Of Sustaining Quality As A Competitive Advantage. **Journal Of Operations Management**, 2014, 32, Vol7, Pp 429-445

إقرار الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد باستيفاء المؤسسة التعليمية مستوى معين من معايير الجودة وفقا لأحكام القانون ، ويشير الاعتماد إلي العملية المنظمة التي تستخدم من أجل معرفة إلي أي مدي حققت المؤسسة الأهداف المتفق عليها. (1)

- التعليم الأساسي (Basic Education) :-

هو الحد الأدنى من التعليم الذي يمكن أن توفره الدولة للأفراد كي يكونوا قادرين على إشباع حاجاتهم الأساسية بجانب قدرتهم على التكيف الاجتماعي كمواطنين مستثمرين وما يتضمن ذلك من ربط التعليم بالعمل والبيئة والمجتمع وخلق القدرة على التعلم الذاتي والتربية المستمرة لدي التلاميذ. (2)

ويقصد بمدارس التعلم الأساسي في هذا البحث : مدارس الحلقة الاولي من

التعليم الأساسي التي انتهت الفترة القانونية للاعتماد المؤسسي ولم تتقدم لعملية التجديد .

محاور البحث :

تتنوع الأدوار التي تقوم بها المؤسسات وهيئات التعليم من أجل تحقيق استدامة الجودة والاعتماد لنظم التعليم والتعلم.

وفيما يلي عرض لتلك الأدوار:

أولا : دور المدرسة في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد لنظمها التعليمية .

تعد عملية الاعتماد المدرسي نقلة نوعية بكل المقاييس بالنسبة للمدارس التي طبق فيها سواء كانت حكومية أو أهلية حيث إعادة تنظيم أوضاعها والتأكيد على تمكين العمليات التربوية بها فأصبحت تركز على أسس علمية وتربوية ومنهجية سليمة من خلال تطبيق معايير نظم الاعتماد (3)

ولكي تتجح المدرسة في استدامة نظم الجودة والاعتماد بها لابد من التأكيد على

تحقيق الأدوار الآتية:-

2- وزارة التربية والتعليم : منظومة ضمان الجودة بمدارس التعليم الفني ، ج 1، مطابع وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، 2017، ص 59.

3- محمد صادق إسماعيل : تطوير التعليم الأساسي كمدخل لإصلاح التعليم العربي ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2011، ص 30.

3 - عبير محفوظ محمد : تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير اليات ومعوقات ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة طنطا، 2012، ص 2.

❖ الدور الأول: التأكيد على تفعيل دور وحدة التدريب والجودة: تقوم

تلك الوحدة بمجموعة من المهام حيث تسهم بشكل فاعل في : (1)

- أ- وضع رؤية وسالة وأهداف المدرسة بالتعاون مع إدارة المدرسة ومجلس الأمناء.
- ب- التقييم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية داخل المدرسة وفقا للمعايير المحددة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وتشمل (أداء الطلاب ونتائجهم-أداء القيادات التربوية- أداء الإدارة المالية - المناخ المدرسي -فاعلية المشاركة المجتمعية).
- ج- تحديد الاحتياجات التدريبية واعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية وتبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة.

د- استيفاء المعايير والمواصفات الخاصة بالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد

هـ- اعداد تقرير عن حالة جودة التعليم بالمدرسة .

من خلال العرض السابق لمهام الوحدة يتضح دورها المحوري على أكثر من مستوى من خلالها يمكن رؤية الجودة بالمدرسة بصورة حقيقية ، وعلى عاتقها يقع مهمة نشر ثقافة الجودة وطرح رؤية المدرسة والتي يمكن اعتبارها جزء من التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المدرسة، ومناقشاتها من اجل تطويرها باستمرار وفق المستجدات وبالتالي فان دورها محوري في المحافظة على استدامة الاعتماد

❖ الدور الثاني: وضع خطط التحسين المستمر والمتابعة لنظم جودة

المؤسسة.

تمثل خطط التحسين أحد أهم الأساليب الإجرائية التي تتبعها المدرسة لتحسين أوضاعها من خلال تقديم حلول للمشكلات القائمة بالفعل والتي ظهرت نتيجة لعملية التقييم الذاتي سعيا لضبط نظم الجودة بالمدرسة ووصولاً لتجديد عملية الاعتماد وتحقيق استدامته، حيث يتم النظر إلى المدرسة كنظام وإلى ما يقوم به العاملين كعمليات مستمرة بالتالي فان أي إصلاح مدرسي يبدأ من تحسين هذه العمليات مع الاستمرار في تحسينها على أساس معايير الجودة (2)

¹ - وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم 137، بتاريخ 11/3/2012، ص ص 1-2.

² - طاهرة بنت عبد الخالق اللوتية، أحمد بن مبارك الدرمي: الجودة في التعليم، مجلة التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم ، سلطنة عمان، السنة 10، ع 66، ص 34.

وتلتزم المدرسة المعتمدة بعمل خطط تحسين دورية وذلك بعد الاطلاع على نتائج التقييم الذاتي وعلى تقرير الاعتماد مع الالتزام بنموذج التحسين المعتمد .

❖ الدور الثالث: التقييم المستمر للأداء المدرسي.

تعد عملية التقييم المستمر للأداء المدرسي أحد الضرورات التي من خلالها تحافظ المدرسة على ريادتها ، ويقصد بتقييم الأداء المدرسي عملية إصدار احكام واضحة حول الأداء المدرسي بناء على المعلومات التي تم جمعها متضمنا التشخيص العلمي لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل مجالات التعلم والإدارة المدرسية وفق معايير ومؤشرات موضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة واولويات التطوير (1)

فعملية تقييم الأداء المدرسي عملية حتمية لإخضاع المؤسسات التعليمية للمراجعة المستمرة والتي تكمن حتميتها في أن هذه المؤسسات وليدة ظروف معينة اقتضتها مطالب تطوير وتحديث المجتمع الا أن هذه المؤسسات أصبحت أقل كفاءة وقدرة وجودة في أداء وظائفها في إطار مواجهة التحديات الداخلية والخارجية(2) ويتضمن نظام تقييم الأداء المدرسي ما يلي (3)

- تقييم أداء الافراد : من خلال تحديد جودة عمل الفرد في الوظيفة التي يشغلها.
- تقييم أداء الوحدات أو الأقسام أو فرق العمل المدرسي في إطار السياسة العامة للمدرسة.
- تقييم أداء المدرسة ككل : تقدير فعالية المدرسة في تحقيق أهدافها بمعنى الحكم على النظام المدرسي من حيث تحقيقية للأهداف الموضوعية ومدى قربها أو بعده عنها وذلك حتى يمكن تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها .

¹ - علي عبد جاسم الزملي ، وآخرون : دراسة تقييمية لنظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مركز النشر العلمي ، جامعة البحرين ، مج 13، ع 2، 2012، ص 282.

² - محمد صبري الحوت ، ناهد عدلي شاذلي: التعليم والتنمية، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2007، ص

³ - ياسر فتحي الهنداوي : إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012، ص ص 270-271.

بالرغم من سعي المدرسة لإنجاح الأدوار السابقة إجرائيا إلا أن هناك الكثير من مدارس التعليم الأساسي المعتمدة لا تستطيع المحافظة علي جودة نظمها، مما يستلزم ضرورة الوقوف على أهم المتطلبات لمساعدتها على استدامة نظم جودتها.

ثانيا : دور وحدات قياس الجودة في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد بمدارس التعلم الأساسي.

تعد وحدات قياس الجودة بإدارات ومديريات التعليم من الوحدات الهامة والمنوط بها الإشراف علي تنظيم الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ونظرا لأهمية هذا الدور فسوف يتم تناول فلسفة عمل هذه الوحدات كما يلي:

أ- التوصيف الوظيفي والهيكلية

في إطار الاهتمام بالجودة قامت وزارة التربية والتعليم بتعديل هيكلها التنظيمي والوظيفي لديوانها العام وفق القرار الوزاري رقم 274 لسنة 2014⁽¹⁾ ، والذي قسم قطاعات الوزارة إلى ثماني قطاعات وإدارات مركزية والتي يتبع رؤسائها للوزير مباشرة، وجاءت الجودة تابعة لقطاع الجودة وتكنولوجيا المعلومات وقد تم تقسيم قطاع الجودة إلى ثلاث قطاعات فرعية تتبع كل منها رئيس الإدارة المركزية للتخطيط والجودة والذي يشرف على:

1- الإدارة العامة للتخطيط والمشرعات.

2- الإدارة العامة للجودة.

3- الإدارة العامة لدعم اللامركزية.

وقد جاء القرار الوزاري (138) لسنة 2012 بإنشاء وحدات للجودة بالمديريات

والإدارات التعليمية تحت مسمى "وحدة قياس الجودة" وقد حدد اختصاصاتها فيما يلي: (2)

- وضع البرامج التنفيذية للإدارة في ضوء خطة المديرية والخطة الإستراتيجية للوزارة.

¹ - وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم 274 ، لسنة 2014 ، بشأن الهيكل التنظيمي والوظيفي المستحدث للديوان العام ، ص ص4-5.

² - وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم 138 ، لسنة 2012 ، بشأن انشاء وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية ، المادة الثانية ، ص ص 2-5

- المشاركة مع وحدة تنمية الموارد البشرية في عقد حلقات نقاشية وورش عمل لمديري المدارس والمعلمين حول التقييم الذاتي وآلياته وكيفية تأهيل المدارس للقيام به.
- اقتراح نظم وإجراءات العمل بالمدارس التابعة واعداد النماذج والأدوات اللازمة لتقييم الأداء بالتعاون مع وحدات التدريب والجودة بالمدارس ورفع تقرير بنتائج التقييم للمديرية.
- اجراء دراسة للتعرف على وضع المدارس التابعة للإدارة فيما يتعلق بتحديد الفجوة بين الوضع القائم مقارنة بالمعايير والمواصفات الخاصة بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتأهيل المدارس لوضع وتنفيذ خطة تحسين الأداء .
- المتابعة المستمرة للمدارس وتقييم اليات التقييم التي تتبعها المدارس .
- وضع نظم وآليات متنوعة لتحفيز المدارس للتقدم للاعتماد وتكريم المدارس التي تتجح في الحصول على الاعتماد ومنحها مزايا عينية ومادية.
- تنفيذ الخطط الموضوعية لمنظومة المتابعة والتقييم والتأهيل على مستوي الإدارة.

من خلال مراجعة مهام وحدات قياس الجودة يتضح ما يلي:-

- لم يضع القرار الوزاري بند للإنفاق على أنشطة الجودة بالمدارس .
- لم يحدد القرار الوزاري بند ينص على محاسبة المدارس التي تخرج من سباق الاعتماد.
- لم يعطي القرار الوزاري أولوية للمدارس سواء المعتمدة أو التي يتم تأهيلها لصرف مستحقاتها المالية

بناء على ذلك فإن وحدات قياس الجودة عاجزة عن توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة للمدارس المستهدفة للاعتماد نظرا للنقص الشديد في الميزانية الخاصة بها، وبالتالي فإنها لا تعمل بشكل جاد على إيجاد ميزة تنافسية بين المدارس. (1)، الأمر الذي يؤثر بصورة سلبية علي تحقيق استدامة نظم الجودة والاعتماد بمدارس التعليم العام ومنها المدارس التعليم الأساسية المعتمدة .

¹ - محمد أحمد إبراهيم: تقويم أداء وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، مج19، ع1، 2019، ص ص 337-338

ب- الإنفاق على وحدات قياس الجودة ونواحي التقدير .

لم يحدد القرار الوزاري (138) أي اعتمادات مالية مخصصة لوحدة قياس الجودة لدعم المدارس ماديا "فكيف يكون هذا الدعم؟" فأصبح وضع الوحدات يشابه وضع التوجيه الفني مما أضعف فرص التحفيز

وفي ضوء الرغبة في تحفيز المدارس والعاملين جاء قرار صرف مكافأة ضمان الجودة والاعتماد للعاملين بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية متأخرا وهزيلا في مزاياه :- (1)

حيث نصت المادة الثانية منه على " تصرف مكافأة اعتماد بمعدل ثلاثة أشهر لمدير المدرسة وشهران لبقية العاملين بها من الاجر الأساسي في 2015/6/30 عند حصول المدرسة على شهادة الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. وفيما يخص مكافأة فريق الجودة بالإدارات والمديريات نصت المادة الثالثة على " تصرف مكافأة اعتماد بمعدل شهر عن كل مدرسة معتمدة لفريق الجودة المشرف على المدرسة بواقع عضوين من وحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية وعضو واحد من إدارة قياس الجودة بالمديرية من الاجر الأساسي في 2015/6/30 بحد أقصى ثلاثة شهور لكل عضو مهما كان عدد المدارس المعتمدة التي كان مشرف عليها خلال ذات العام . من خلال تحليل القرار السابق يتبين أن المدارس المعتمدة تقوم بصرف المكافأة مرة واحدة فقط طوال الخمس سنوات للاعتماد ولم يتم ذكر أي شكل من أشكال الحوافز للمحافظة على الاعتماد ، الأمر الذي يؤدي لتراجع رغبة وحماس تلك المدارس عن في تجديد الاعتماد نظرا لقله مردوده المالي علي العاملين ،وبتالي تفقد المدرسة الرغبة في استدامة العمل بنظم الجودة والاعتماد.

¹ - وزارة التربية والتعليم : ضوابط صرف مكافأة ضمان الجودة والاعتماد للعاملين بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية ، 2015، المادة 2، والمادة 3.

ت- الآليات التي تقوم بها وحدات قياس الجودة لتحقيق استدامة الجودة**والاعتماد**

في ضوء ما جاء بالقرار الوزاري رقم (138) تقوم وحدات قياس الجودة بالإجراءات الآتية:

- ❖ الزيارات الدورية للمدارس المعتمدة للوقوف على درجة استعدادها لتجديد الاعتماد
- ❖ الاشراف على عمل خطط التحسين المستمر.
- ❖ التأكد من تحقق نواتج التعلم المستهدفة للمواد الأساسية .
- ❖ متابعة برامج وحدات التدريب والجودة .
- ❖ الاشراف على كتابة التقرير الدوري وإرساله لهيئة ضمان الجودة والاعتماد عن نتائج التحسين.

ث- التحديات التي تواجه وحدات قياس الجودة في تحقيق استدامة الجودة**والاعتماد بالمدارس**

تواجه وحدات قياس الجودة العديد من التحديات والتي تقف حائلا دون تحقيق استدامة الجودة والاعتماد بمدارس التعليم الأساسي ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى: -

أ. معوقات تتعلق بوحدات قياس الجودة ذاتها : ومن هذه المعوقات

- عدم وجود إصدارات ووثائق خاصة بعمل الوحدات إلا من خلال إصدارات الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد .
- انتداب غالبية العاملين بالوحدات.
- عدم وجود هيكل تنظيمي لوحدات قياس الجودة بالإدارات والمديريات التعليمية

وقد رصدت (نهى العاصي-2014) عدد من التحديات مثل :- (1)

- قلة اعداد أعضاء إدارات قياس الجودة بالنسبة لعدد المدارس
- ضعف الدعم المالي لإدارات قياس الجودة

¹ - نهى العاصي : أدوار إدارات قياس الجودة بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الإسماعيلية دراسة تقييمية ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س 1، ع 3، 2014، ص ص 50-51.

- عدم امتلاك إدارات قياس الجودة لسلطة المحاسبية
ويري (محمد سيد، سعيد عباس -2010) أن هناك معوقات تتعلق بالإمكانات
والتجهيزات مثل :- (1)

- قلة الكتب والمراجع اللازمة لمسئولي الجودة .
- قلة المواد التدريبية اللازمة لورش العمل .
- نقص أجهزة الحاسب الالى والمتصلة بالإنترنت للاطلاع على كل جديد.
- محدودية توفير أماكن مخصصة بالإدارات التعليمية لوحدة قياس الجودة .

ب - معوقات خاصة بالمدارس المعتمدة ومنها :-

- زيادة الكثافة العامة للتلاميذ في المدرسة في ظل عدم وجود تشريع يحميها
من تلك الزيادة.
- عدم تحقق نواتج التعلم المستهدفة بصورة تمكن المدرسة من إعادة عملية
الاعتماد.
- ضعف الصيانة وتقدم المعامل وتلف بعض الأجهزة (معمل الوسائط - معمل
العلوم).
- ضعف تجهيزات الأمن والسلامة وتهالكها .
- ضعف العناية بتفعيل الشراكة الفاعلة بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع .
- تراجع الاهتمام ببرامج وحدة التدريب والجودة.
- نقل المعلمين بعد الحصول الاعتماد لسد العجز ورغم وجود توصية بعدم
نقلهم. (2)

من خلال العرض السابق يتضح أنه بالرغم من الدور المحوري لوحدة قياس
الجودة في إعادة تأهيل المدارس للجودة والاعتماد، وما تقوم به من زيارات للمتابعة لم يمنع

¹ - محمد سيد محمد ، سعيد عباس محمد : المشكلات التي تواجه مسئولى وحدتي ضمان الجودة والدعم الفني
بالإدارات التعليمية وسبل التغلب عليها دراسة ميدانية بمحافظة قنا ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة
سوهاج، ج27، يناير 2010، ص 476.

² - مديرية التربية والتعليم بالقليوبية: ورقة عمل لتجويد الأداء المؤسسي بمدارس القليوبية، فاكس رقم
0133273901، بتاريخ 2013/10/28، الفقرة الأولى.

ذلك مدارس التعليم الأساسي من الخروج من عملية الاعتماد المؤسسي بل وانهيار نظم الجودة الداخلية بما يمنعها مستقبلا من التقدم لتجديده .

ثالثا : دور هيئة ضمان الجودة والاعتماد في تحقيق استدامة الجودة والاعتماد بمدارس التعليم الأساسي .

تعد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد هي المسئول الوحيد على اجراء عملية الاعتماد المدرسي لمؤسسات التعليم وقد الزمت المادة (12) من قانون الهيئة المؤسسات التعليمية التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم أو الازهر الشريف بالتقدم للحصول على شهادة الاعتماد⁽¹⁾، فاذا لم تتقدم المؤسسة للحصول على هذه الشهادة خلال الأجل المحدد أو أسفرت عملية التقييم عن عدم استيفائها المعايير المعتمدة يكون لوزير التعليم المختص بالتشاور مع الهيئة اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح أوضاع المؤسسة ومن ذلك تأهيل المؤسسة على نفقتها او الزامها بتغيير الإدارة او إيقاف قبول طلاب جدد حتي يتم استيفائها لشتي المعايير وذلك خلال عام دراسي واحد.

❖ أهداف وغايات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

تهدف الهيئة لضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال:-⁽²⁾

- نشر الوعي بثقافة الجودة .
- التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وآليات قياس الأداء استرشادا بالمعايير الدولية وبما لا يتعارض مع هوية الأمة.
- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي.
- تأكيد الثقة على المستوي المحلي والإقليمي والدولي في مخرجات العملية التعليمية .
- القيام بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقا للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية.

¹ - رئاسة الجمهورية : قانون رقم 82، لسنة 2006، مادة 12، ص 5

² - رئاسة الجمهورية : المرجع السابق ، مادة 3، ص 2

❖ جهود الهيئة في تحسين مؤسسات التعليم قبل الجامعي .

تقوم هيئة ضمان الجودة والاعتماد بالكثير من الجهود التي تسعى لتحسين جودة مؤسسات التعليم

وفيما يلي عرض لتلك الجهود :-

• اعداد وتحديث معايير الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي
يمكن تحديد الهدف العام لمعايير الجودة والاعتماد في إحداث نقلة نوعية في مدخلات مؤسسات التعليم قبل الجامعي وعملياتها للحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة، وقد قامت الهيئة بإصدار الإصدار الأول 2009 لمعايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمختلف مراحلها، ثم قامت بتحديث تلك المعايير عام 2014، وتقوم الهيئة بتحديث تلك المعايير بما يواكب المعايير العالمية مع مراعاة الهوية المصرية وكان من المتوقع أن تقوم بإصدار تحديث لتلك المعايير عام 2017 / 2018 وهو ما لم يحدث حتي الآن 2020 .⁽¹⁾

• التدريب وبناء قدرات المراجعين الخارجيين

تتم عملية اختيار المراجعين بعناية من أجل ضمان جودة المراجعة الخارجية وصدق وموضوعية النتائج ، ويتم ذلك وفق سمات شخصية محددة، تشمل الخبرة في مجال المراجعة والتقييم ، إضافة إلى الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويعد تدريب المراجعين الخارجيين أحد أهم الأنشطة التي يتم من خلالها الاستقصاء عن واقع أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي وفق توجهات الهيئة حيث تقوم فرق المراجعة بالأدوار الأتية:
أ- تقويم مستوي أداء المؤسسة التعليمية وتحديد مواطن القوة والضعف في أدائها .

ب- تحديد مستوي المؤسسة التعليمية وقدراتها على تقديم الخدمة التعليمية مقارنة برسالتها المعلنة.

ج- التحقق من مدي استيفاء المؤسسة لمعايير الاعتماد.

د- وضع التوصيات والخطوط العريضة اللازمة لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

هـ- توفير نظام واضح للمحاسبية المؤسسية في ضوء معايير محدد.

و- استمرارية عملية التقييم وضمان الجودة بصفة دورية.

¹ - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: الكتاب السنوي للهيئة ، 2016/2017، ص 44

جدير بالذكر أن عملية التدريب التي تقوم بها الهيئة للمراجعين الخارجين تتم على حساب المراجعين أنفسهم فهي تدريبات غير مجانية وتتم عندما يقتضي الأمر لذلك وفق ما تراه الهيئة فهي عملية متجددة.

• إصدار قرارات بشأن المؤسسات التعليمية

بعد عملية المراجعة تقوم الهيئة بإصدار تقرير بالحكم على مدي استيفاء المؤسسة لمعايير الاعتماد من عدمه ويأخذ هذا الحكم عدة أشكال: ⁽¹⁾

أ- **الاعتماد الكامل:** ويعني الاعتراف الممنوح بأن المؤسسة التعليمية قد استوفت المعايير المطلوبة .

ب- **الإرجاء:** يعني أن المؤسسة التعليمية لم تتمكن بصور جزئية من تحقيق المعايير .

ج- **عدم الاعتماد:** ويعني أن المؤسسة التعليمية لم تتمكن بصور كاملة من تحقيق معايير الاعتماد .

د- **مهلة لاستيفاء جوانب القصور:** وقد إضافته الهيئة مؤخراً لكي تعطي المدارس فرصة لتحديد ميعاد لتحسين القصور بقرار الإرجاء في مدة تقوم المؤسسة بتحديدتها مع الهيئة

هـ- **الإنذار:** ويتم ذلك في حالة عدم تقدم المدرسة بتقارير تفيد موقفها مما تم رصده من ضعف في تقرير المراجعة السابق .

و- **إيقاف اعتماد:** ويكون ذلك بعد مرور الفترة القانونية للاعتماد ومدتها 5 سنوات ولم تتقدم المدرسة بما يفيد استعادتها لتجديد للاعتماد.

¹ - موقع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد متاح علي (http://naqaae.eg/?page_id=961) تاريخ الاسترجاع 2019/10/11

• زيارات المدارس للوقوف على مدى استيفائها لمعايير الجودة

والاعتماد .

تتنوع الزيارات التي تقوم بها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي وفق الغاية من الزيارة ويمكن تصنيف الزيارات إلى : - (1)

أ- **زيارة ميدانية:** وهي الزيارة الرئيسية التي يتم فيها تقويم وضع المؤسسة وتحديد مستوى أدائها والوقوف على مدى جاهزيتها والتزامها بالمعايير وتتم وفق إجراءات تنسيقية بين المدرسة ورئيس الفريق حيث توكل لكل عضو مهمة من مهام المراجعة وفي النهاية يتم رفع تقرير نهائي للهيئة لإصدار الحكم

ب- **زيارة استكمال المراجعة الميدانية للاعتماد (للمؤسسات المرجأة) :**

وتكون في حالة عدم استيفاء المؤسسة لبعض معايير الاعتماد وتقدم فيه المؤسسة خطة التحسين التي وضعتها للتغلب على جوانب القصور الواردة بتقرير الزيارة

ج- **زيارة المتابعة:** وهي زيارة تخضع فيها المؤسسة المعتمدة خلال فترة صلاحية الشهادة لإجراء المتابعة والمراجعة الدورية من خلال التقارير الذاتية السنوية التي تقدمها المؤسسة للتأكد من استمرارية مقومات الاعتماد، فإذا فقدت المؤسسة أحد الشروط المقررة أو غيرت من نشاطها أو نظام العمل بها بما يجعلها غير مستوفية للمعايير يحق للهيئة إلغاء اعتمادها .

من خلال تحليل جهود الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

والاعتماد اتضح ما يلي:

1- من خلال مراجعة قانون عمل الهيئة لا يوجد شرط أو إلزام قانوني للمدارس المعتمدة بأن ترسل تقريرها السنوي والذي تبين من خلاله وضع المؤسسة وإجراءات التحسين التي قامت بها.

¹ - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مرجع سابق ص ص 47-49

2- عدم انتظام زيارات المتابعة للمدارس المعتمدة بصفة دورية فأحيانا تظل المدرسة بدون زيارات دورية حتى انتهاء فترة اعتمادها مما يقلل من اهتمام المدرسة بجدوى عمليات التحسين.

3- لا يوجد محاسبية للمدارس التي أنهت فترة الاعتماد ولا تتقدم لتجديد رخصتها في ضوء الشراكة والتعاون بين الهيئة ووزارة التربية والتعليم وبالتالي فإن المادة (12) -والتي تقضي "بالترام المؤسسات التعليمية الخاضعة لأحكام هذا القانون بالتقدم للحصول على شهادة الاعتماد . ويتولى الوزراء المختصون كل في مجال اختصاصه، تحديد آجال لاستيفاء المؤسسات القائمة في تاريخ العمل بهذا القانون أو التي تنشأ بعد هذا التاريخ المعايير المعتمدة والتقدم للحصول على شهادة الاعتماد فإذا لم تتقدم المؤسسة للحصول على هذه الشهادة خلال الأجل المحدد أو أسفرت عملية التقييم عن عدم استيفائها المعايير المعتمدة خلال المدة المحددة يكون للوزير المختص بالتشاور مع الهيئة اتخاذ أحد الإجراءات أو التدابير المناسبة لتصحيح أوضاع المؤسسة وفقاً لأحكام القانون الخاضعة له . ومن قبيل ذلك تأهيل المؤسسة على نفقتها أو إلزامها بتغيير الإدارة أو إيقاف قبول طلاب جدد بالأقسام المختلفة للمؤسسة حتى تتم استيفاء كافة المعايير وذلك خلال عام دراسي واحد"⁽¹⁾ -لا وجود لها على أرض الواقع.

4- بالرغم من أهمية تجديد وثيقة المعايير لكي تواكب التطورات في الميدان التربوي سواء داخليا أو خارجيا لم تطور الهيئة معاييرها ووقفت عند الإصدار الثالث لعام (2015/2014) كمحك لتقويم المؤسسات التعليمية

5- تعتمد الهيئة على ذات المعايير في كل مرة لتجديد الاعتماد بنفس الأدوات وبنفس مقاييس التقدير وبنفس النسبة المطلوبة لنجاح المؤسسة وهي الحد الأدنى المقبول (65%) وبالتالي لا تصل المؤسسات التعليمية إلى مستوي أعلى من مجرد الاعتماد المؤسسي. وبناء على ما تقدم فإن واقع مؤسسات التعليم الأساسي المعتمدة تشير إلى توقع تأخر تحقيق استدامة الجودة والاعتماد بها، الأمر الذي يجعل البحث عن أهم المتطلبات التي يجب

1 - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد : قانون رقم 82 لسنة 2006 بإنشاء الهيئة القومية

لضمان جودة التعليم والاعتماد، مادة 12

أن تأخذها هذه المؤسسات في اعتبارها لتحقيق استدامة نظم جودتها أمرا ملحا بالغ الأهمية وينبغي عدم اهماله .

رابعا : دور مؤسسات وهيئات التعليم لتحقيق استدامة الجودة والاعتماد بمدارس التعليم الأساسي في مصر:

- في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري يمكن استنتاج أهم تلك الأدوار كما يلي :
- التقييم المستمر لنواتج التعلم بالمدرسة.
- الوقوف المستمر علي أهم متطلبات المدرسة لتحقيق استدامة نظم الجودة والاعتماد .
- تحديث الهيكل التنظيمي لوحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية .
- تحقيق شراكات ناجحة بين مؤسسات وهيئات التعليم ومؤسسات المجتمع المدني لدعم عمليتي التعليم التعلم.
- التأكيد علي تفعيل مبدأ المحاسبية لمدارس التعليم الأساسي التي انهت فترة اعتمادها وتقااس عن عملية التجديد.
- تجديد معايير ومؤشرات هيئة ضمان الجودة والاعتماد لمواكبة التجديدات التربوية في الواقع.

البحث :

- (1) أمين محمد النبوي، حامد عمار: الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
- (2) طاهرة بنت عبد الخالق اللوتية، أحمد بن مبارك الدرمني: الجودة في التعليم، مجلة التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم ، سلطنة عمان، السنة 10، ع 66.
- (3) عبد الرحمن رجب : الإدارة المدرسية المعاصرة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 2015.
- (4) عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: التنمية المستدامة مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي، مكتبة العبيكان الرياض، 2015.

- (5) عبير محفوظ محمد : تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المرحلة الثانوية بمنطقة عسير اليات ومعوقات ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة طنطا، 2012.
- (6) عرفة حسن عرفة رمان : أسلوب التخطيط وإدارة الجودة الشاملة ، دار العلم والايمن للنشر والتوزيع ، دسوق ، 2014.
- (7) علي عبد جاسم الزملي ، واخرون : دراسة تقويمية لنظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مركز النشر العلمي ، جامعة البحرين ، مج 13، ع 2، 2012.
- (8) لطيفة المحتسب : تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين، 2016.
- (9) رئاسة الجمهورية : قانون رقم 82 لسنة 2006 بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مادة 12.
- (10) محمد أحمد أحمد إبراهيم: تقويم أداء وحدات قياس الجودة بالإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، مج 19، ع 1، 2019.
- (11) محمد سيد محمد ، سعيد عباس محمد : المشكلات التي تواجه مسئولي وحدتي ضمان الجودة والدعم الفني بالإدارات التعليمية وسبل التغلب عليها دراسة ميدانية بمحافظة قنا ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج، ج 27، يناير 2010.
- (12) محمد صادق إسماعيل : تطوير التعليم الأساسي كمدخل لإصلاح التعليم العربي ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2011.
- (13) محمد صبري الحوت ، ناهد عدلي شاذلي: التعليم والتنمية، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 2007.
- (14) محمود خليل عباس ، وآخرون: مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- (15) مديرية التربية والتعليم بالقلوبية: ورقة عمل لتجويد الأداء المؤسسي بمدارس القلوبية، فاكس رقم 0133273901، بتاريخ 2013/10/28، الفقرة الاولى.

- (16) نهي العاصي : أدوار إدارات قياس الجودة بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة الإسماعيلية دراسة تقييمية ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، س 1، ع 3، 2014.
- (17) هناء جودة إسماعيل : دور وحدات الدعم الفني في تأهيل المدارس للجودة والاعتماد في ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، بنها ، 2013.
- (18) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: الكتاب السنوي للهيئة ، 2016/2017.
- (19) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، أغسطس 2009.
- (20) وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم 138، لسنة 2012، بشأن إنشاء وحدات قياس الجودة بالمديريات والإدارات التعليمية ، المادة الثانية .
- (21) وزارة التربية والتعليم : القرار الوزاري رقم 274، لسنة 2014، بشأن الهيكل التنظيمي والوظيفي المستحدث للديوان العام .
- (22) وزارة التربية والتعليم : ضوابط صرف مكافأة ضمان الجودة والاعتماد للعاملين بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية ، 2015، المادة 2، والمادة 3.
- (23) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم 137، بتاريخ 11/3/2012.
- (24) وزارة التربية والتعليم : منظومة ضمان الجودة بمدارس التعليم الفني ، ج 1، مطابع وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، 2017.
- (25) ياسر فتحي الهنداوي : إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2012.
- (26) A :Su, H., Linderman, K., Schroeder, R., & Van Deven, A
Comparative Case Study Of Sustaining Quality As A Competitive Operations Management, 2014, 32, Vol7, Pp Advantage. Journal Of
429-445