رؤية مقترحة لتطوير التعليم الثانوى العام في مصر في ضوء مدخل الجودة الشاملة

"دراسة تحليلية"

أسماء بكر حامد المغاورى خليل

مدرس مساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د/ عبد المنعم عبد المنعم نافع **أ. د/ رجب عليوة على حسن(رحمه الله)**

أستاذ أصول التربية المتفرغ أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية -جامعة الزقازيق كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص

استهدف هذا البحث التعرف على واقع تطوير التعليم الثانوى العام ، ومدى مواءمة واقع التعليم الثانوى العام ووظيفته مع متطلبات الجودة الشاملة وتقديم رؤية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. واستخدم البحث الحالى المنهج الوصفى ؛ حيث تناول البحث ماهية التطوير التربوي ، ومجالاته ، وعوامله ، وواقع التطوير التربوي في التعليم الثانوى العام ، والمعوقات التي تعيق التطوير التربوي في التعليم الثانوى العام ، المفاهيم المرتبطة بالجودة كالجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة أهداف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعايير إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الثانوى العام، والمعوقات التى قد تظهر عند التطبيق، . وتوصل البحث إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية : تطوير -التعليم -التعليم الثانوى العام -الجودة -الجودة الشاملة -إدارة الجودة الشاملة

A proposed vision for developing general secondary education in Egypt in light of the Total Quality approach

"An analytical study"

Abstract

This research aimed to identify the reality of developing general secondary education, the extent to which the reality of general secondary education and its function are compatible with the requirements of total quality, and to present a proposed vision for developing general secondary education in Egypt in light of the requirements of total quality management. The current research used the descriptive approach; as the research dealt with the nature of educational development, its fields, and factors, the reality of educational development in general secondary education, and the obstacles that hinder educational development in general secondary education, concepts related to quality such as total quality, total quality management, the objectives of total quality management and its importance, the principles of total quality management, total quality management standards and requirements for applying total quality management in general secondary education, and the obstacles that may appear during application. The research concluded with presenting a proposed vision for developing general secondary education in Egypt in light of the requirements of total quality management.

Keywords:

Development - Education - General Secondary Education - Quality - Total Quality - Total Quality Management

مقدمة

يشهد العالم علي الصعيدين العالمي والمحلي العديد من التحديات التي تمس جميع جوانب الحياة، وتمثل التطورات العلمية والتقنية أبرز الملامح المميزة لهذا العالم ، حيث فرضت ظلالها وأثرها على قطاعات المجتمع كافة ولاسيما مجال التربية الذى هو الأكثر تأثراً وتأثيراً بها . فأصبح التعليم مطالبا بالبحث عن أساليب ونماذج تعليمية جديدة لمواجهة هذه التحديات بما يشكله ذلك من ضغوط هائلة على المتخصصين والمهتمين في حقل التربية ، والذى يتطلب منهم العمل على

إعداد الأفراد القادرين على التكيف والتوافق مع هذا العصر، والاستجابة لمتطلباته بشكل فعال، وبما يحقق مواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات التنمية ؛ لذا تعد قضايا التعليم ومشكلاته من أهم ما يشغل بال الأمم والشعوب التي تريد أن تتخذ لنفسها موقعا علي سلم التقدم ، باعتبار التعليم هو القاطرة التي تستطيع أن تحرك بقية مجالات الحياة في كل المجتمعات . ومن هذا المنطلق أيقنت معظم دول العالم ومنها مصر بأهمية التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي بصفة خاصة ؛ باعتباره البوابة التي يمر من خلالها الطلاب إلي الجامعة ومن ثم الالتحاق بالحياة العملية[١].

ومن ثم يحتل التعليم الثانوي في مصر أهمية خاصة داخل النظام التعليمي فهو يتوسط مرحلة التعليم الأساسي والتي تهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العملية التي تتفق وظروف بيئاتهم المختلفة ومرحلة التعليم العالي والجامعي بتخصصاتها المتنوعة، لذا يحتل التعليم الثانوي العام في مصر موقعًا رئيسًا في النظم التعليمية الحديثة؛ لأثرها في تشكيل الشباب في فترة المراهقة بما تستقبله من طلاب في مرحلة عمرية حساسة لذاتها ولمن حولها، ولمساهمتها في نمو وتوجيه الطلاب اجتماعيا ونفسيا وفكريا مهنيا؛ لارتباطها بالمستقبل المهني والاجتماعي؛ كونها حلقة وسطى بين التعليم الأساسي والتعليم العالي.

ومع أهمية هذه الأهداف للتعليم الثانوى العام تشير المؤشرات الدالة علي واقع التعليم الثانوي بأنه يعانى من العديد من المشكلات، والتي تقف عائقا أمام تحقيق أهدافه ، مما أدي إلى ضعف كفاءة مخرجاته وعدم المواءمة بينها وبين احتياجات خطط التنمية وسوق العمل ، ولعل هذا ما يؤكده تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٥/٢٠١٦م الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي ؛ حيث جاءت مصر في المركز١٢٣ من بين ١٢٤دولة في مؤشر جودة التعليم الثانوي المصري ومعدل الالتحاق والتخرج منه ، كما جاء تقييم جودة تعليم الرياضيات والعلوم بدرجة ٢,٣٩ من ٧ درجات[٢]

وجاء ترتيب مصر اجمالي في تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٨/٢٠١٩م في المركز٩٣ من بين ١٤١ دولة[٣] ؛ مما يعكس ضعف القدرة التنافسية للتعليم الثانوي المصري، ويمثل ذلك تحديًا أمام مؤسسات التعليم لتطوير أدائها واللحاق بركب التقدم العلمي والتكنولوجي في هذا العصر سريع التغير.

ومع تطور الحضارة الإنسانية أصبح التعليم من الحقوق الإنسانية التي نصت عليها الأديان السماوية والمواثيق الدولية التي تحث على التعليم والتعلم ، لذلك أصبح الاهتمام بالتعليم مطلبا اجتماعيا وقوميا لتحقيق التنمية والتقدم ، وملاحقة النمو السريع في التغيرات العلمية والتكنولوجية . ولقد ظهرت الكثير من الظواهر السلبية المقلقة والمخيفة ، والتي تؤدي إلى تدني مستوى التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوى العام ومخرجاته ، مما استدعى الاهتمام بشؤون التربية والتعليم والتفكير في التوصل إلى أفضل المسالك لتفادي الظواهر السلبية في التعليم والبحث عن الجديد ؛ لذا فإن الجودة في التعليم ضرورة تفرضها متطلبات العصر لسد جزء من احتياجات المجتمع ، ولتحقيق تصور لتطوير التعليم وتحسينه في مسيرة تحقق الجودة [٤].

فالتعليم الثانوى ثمة حاجة ملحة لبنى جديدة تزيل الحواجز بينه وبين دنيا العمل والانتاج لتزيل الثنائية الحالية التى تقسمه إلى تعليم اكاديمي عام وإلى تعليم مهنى ، وتوفر فى بنيته وتنظيمه قدراً من المرونة يسمح بالتعليم والعمل ، ويتيح المجال لربط الجوانب النظرية بالتكليف والممارسة ، ومحتوى التعليم الثانوي بحاجة إلى التوازن والتكامل بين عناصره ليجمع بين الثقافة العامة اللازمة التى تساعد الفرد لمواجهة تفجر المعرفة فى عالم معاصر وبين الخبرات العلمية والتقانية اللازمة لمواجهة عالم متغير تقانى اللغة القومية، علمي الاتجاه فى إطار مناخ من القيم الخلفية[٥].

ولا يعقل أن تكون دولة في تاريخ مصر أن تكون في عداد المتخلفين عن ركب الحضارة والتقدم ، واستيعاب مفاهيم العصر وأنماطه الجديدة وإن علينا انتزاع حق الانتساب والانخراط في العالم المتقدم وهذا لن يتأتى إلا من خلال التعليم المتميز[٦]،

ويتعين عليها أن تعيد النظر بمنتهى الحزم والعزم في النظام التعليمي القائم، ومتطلبات تطويره وزيادة قدرته على مواجهة تحديات ومتغيرات القرن المقبل(٧)، بعد أن أصبحت الجودة هي المعيار الحقيقي التي تسعى إليه الدول المتقدمة في مقدمة أهدافها التعليمية ، وتطلب الأمر تحديد معيار الجودة في الوصول إلى الامتياز من خلال معايير ثابتة وواضحة للتعليم مثل مستويات أكاديمية عالمية للطلاب ، ومواد أكثر صعوبة ، وامتحانات جادة ، وزيادة مستويات التخرج ومتطلبات القبول بالجامعة(٨).

ومن ثم تغيرت النظرة للتربية في الآونة الأخيرة بشكل انعكس علي مؤسسات التعليم وأصبحت الحاجة لتفعيل تطبيقات الجودة بمؤسسات التعليم أكثر إلحاحا من ذي قبل في ظل ما قدمته الجودة الشاملة من نماذج للنمط القيادي الإداري تستند فيه إلي التربية كعملية مستمرة مدى الحياة بشكل يجعل من مؤسسات التعليم أكثر فاعلية وانضباطا. وبناء على ذلك فلقد وضعت العديد من الدول الإستراتيجيات والخطط للرقي بمستوى التعليم كما وضعت إجراءات وعمليات من أجل الرقي بمستوى أداء المؤسسات التعليمية من خلال تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، فالمؤسسات التعليمية هي التي تساهم في إحداث التحسين والتطوير والنمو داخل المجتمع، فالمدرسة ليست مؤسسة تعليمية فحسب، بل هي في الأساس مؤسسة ثقافية اجتماعية تنمي كل الجوانب الشخصية للتلميذ وبالتالي تسهم في بناء المجتمع في كل المجالات.

وقد أكدت السياسة التعليمية في الدول المتقدمة على أن الجودة الشاملة في التعليم هي نتاج لإدارة جيدة داخل المدرسة تنظر للتنظيم المدرسي على أنه سلسلة لجودة مستمرة يحددها تبنى فلسفة جديدة وهو أن الكم لا أهمية له بدون الكيف وأنه يمكن الحصول على الجودة المطلوبة بنفس الأفراد الموجودين لدينا ، إذا قدمت لهم القيادة الرشيدة ، التدريب المناسب ، وهيأت لهم مناخ العمل ، بمعنى أن الجودة تنبع

من داخل المدرسة وتتم تنميتها بخلق نظم وتقنيات من جانب المعنيين بها(٩) ، فهي تعمل على إزالة الحدود والعوائق، وتجعل سبل الاتصال مفتوحة ، وتقوم بتدريب وتعليم الموظفين ، وتشجع فرق العمل ، وتجعل الطالب هو محور الاهتمام ، كما تهتم بفعالية قاعة الدراسة وتقسيم الطلاب إلى مجموعات من أجل التحسين المستمر لتعلم الطلاب(١٠).

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم تنصب أساسا في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب احد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير ويعير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخا منتجا(١١).

وينبغي لوضع استراتيجية للتطوير التدرج في التنفيذ، والبدء بالمجالات التي يمكن تحقيق النجاح فيها بسهولة، مما يجعل الآخرين راغبين في متابعة النتائج. وتحدد العوائق التي ستحد من عملية التغيير، مقابل العوامل التي تدعم عملية التغيير، وتحدد طرق التغلب على العوامل المعيقة وإزالتها، مقابل طرق زيادة وتقوية العوامل المساعدة، وتناقش الاستراتيجية مع لجنة توكيد الجودة لتحديد أفضل الطرق للاستمرار. ثم يتم تجريب الأفكار قبل تعميمها، وإجراء مشاريع استطلاعية في المجالات التي حددت للبدء بها، مع استخدام الاستمارات وعمليات التخطيط والتقويم، ثم التوسع في تطبيق نظام الجودة (١٢).

وينظر إلى الجودة الشاملة والتطوير 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 علي جعل المؤسسة التعليمية

تنجح في تقديم خدماتها بشكل يحقق فيها خصائص الجودة التي يتوقعها المستفيد وتفلح في تلبية توقعاته ومنتظراته منها(١٣).

وبما أن الهدف الرئيسي للجودة الشاملة فى العملية التعليمية هو إرضاء الزبون الداخلي . المتمثل بالطالب والمعلم والزبون الخارجي المتمثل بأولياء الأمور والمجتمع وسوق العمل بالتحسين المستمر للعمليات التربوية . فيجب أن يتعلم التلاميذ أن يتغاضوا عن الفروق الشخصية ويصلوا إلى الاعتماد المتبادل مع الآخرين والاحترام المتبادل في مكان العمل؛ حيث ان المؤهلات والكفاءات المطلوبة للنجاح اليوم وفي القرن الواحد والعشرين هي :

- معرفة كيف نتعلم.
- القدرة على العمل بكفاءة في مجموعات.
- القدرة على حل المشكلات.

وتلك هي الكفاءات والمؤهلات التي يتطلبها تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ، فهي تتطلب خلق وإيجاد واستمرار بيئة مفتوحة تركز على التعلم ، في هذه البيئة يكون كل تلميذ مقبول ومعترف به كفرد مهم له حاجاته الاجتماعية والعاطفية والعقلية ، ويتم توقع الأفضل من كل تلميذ(١٤). فالجودة تعني توقع الأفضل من كل تلميذ وليس فقط من التلاميذ ذوي المستوى المرتفع ، إنها تعنى التحسين المستمر وعمل الأشياء الصغيرة والكبيرة بصورة أفضل وتحقيق وإنجاز أعلى المستويات بالعمل الجماعي ، وتبنى النظرة البعيدة المدى للأمور ، وهي تعنى الابتعاد عن "مصنع المعرفة" حيث يصب المعلم حقائق في عقول سلبية ، وتعني الانتقال من التنافس إلى التعاون ، فالتعاون مهارة مهمة للنجاح في المستقبل ، أما التنافس بين التلاميذ فإنه يصنف الفائزين والخاسرين ويسبب خلافاً في حجرة الدراسة ، ومع ذلك فالتنافس يأخذ مكانه عندما يناضل كل تلميذ ليحسن وضعه ، وكذلك

عندما يدرك التلاميذ أنهم يجب أن يتنافسوا في سوق التجارة العالمي وعلى الرغم من ذلك فثمة أسئلة كثيرة تثيرها قضية إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الثانوى العام على وجه الخصوص مثل : ماذا يقصد بالجودة ؟ وكيف يمكن تحقيقها ؟ وكيف يتم التعامل مع الجودة في المؤسسات التعليمية ؟ وما الافكار والمعطيات الأساسية للتعامل مع هذا المفهوم الجديد ؟ وما أسباب ودواعي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ؟ وهذا ما تعبر عنه مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة

يشير الواقع الذى يعيشه المجتمع البشرى أن خريطة الإنتاج أصبحت متشابكة مع خريطة التعليم بشكل معقد جدًا، وقد ساهم فى تعقيدها بصفة مستمرة تدهور الظروف البيئية المختلفة من تضخم اقتصادى وركود تسويقى، وتدهور فى الإنتاج، وهجرة العمالة الجيدة، وانتشار العمالة الرديئة، ومن ثم أصبح التعليم هو المشروع القومى للبلاد فى مصر، وعليها أن تقوم بتعظيم الاستثمارات والتوسعات فى زيادة عدد الطلاب وتحسين البيئة التعليمية إذا كانت ترغب فى السبق، ولكن يظل السؤال حول تجويد التعليم الثانوى باعتباره بوابة العبور للتعليم العالى أو لسوق العمل ، ولن يتم ذلك إلا من خلال إخضاع مؤسساته ووحداته لإدارة الجودة الشاملة بارزًا وملحًا.

حقيقة أن "هناك محاولات جادة ومستمرة لإصلاح التعليم الثانوى منذ سنوات ولكن تعتبر هذه المحاولات تكتيكية ولم تكن أبداً إستراتيجية"(١٥)، إلا أن هذه المحاولات نجحت فى نواحٍ على حساب نواحٍ أخرى، والنتيجة كانت أنصاف متعلمين وأنصاف حقائق، والاهتمام بالكم على حساب الكيف، والتركيز على العرض دون الطلب، لذا يعانى التعليم بالعديد من المشكلات والسلبيات التى ظهرت منذ سنوات طويلة مضت ، وما زالت متواجدة حتى الآن ، والتى تظهر الحاجة الماسة والملحة إلى تطويره وإصلاحه وبخاصة فى ظل تغيرات العصر السريعة المحلية والعالمية ، ومن ثم تتطلب فكرا وأساليب جديدة لتتواكب مع هذه التغيرات ولاسيما عصر المعرفة ،

وكذلك أهدافا جديدة لإعداد كوادر بشرية متميزة قادرة على المنافسة العالمية، فلم تعد وظيفة التعلم " مجرد النقل الآلي للمعلومات، ولكن تنمية قدرات الطلاب على التفكير بأنواعه المختلفة، والتفاعل بإيجابية مع التغيرات السريعة في المجالات المختلفة، بل واستشراف هذه التغيرات والاستعداد لها"[١٦]. ويمكن رصد هذه المشكلات فيما يلى :

- تكرار فرص إخفاق الطلاب في الثانوية العامة، أو عدم تحقيق رغبتهم في الالتحاق بإحدى كليات القمة ، مما يجعلهم يعانون من مرارة الفشل والاغتراب ، وابتعادهم عن المجتمع .
- افتقار نظام التعليم الثانوي العام إلى المرونة والقدرة على مواجهة تحديات سوق العمل ، وعدم ارتباط التعليم الثانوي بمؤسسات المجتمع المختلفة خاصة في المجال المهني[١٧].
- يرمي التعليم الثانوي ، من منظور عالمي إلى تمكين الفرد من مواصلة الدراسة في مراحل تعليمية أعلي ، أو الاستعداد للانخراط في الحياة والمشاركة الفعالة في مختلف أنشطة المجتمع ومجالات التنمية ، ولتحقيق ذلك يشتمل التعليم الثانوي علي تحقيق النمو المتكامل للشخصية ، تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم، مواصلة الاعداد الفكري للفرد وتنمية ملكة النقد وحسن التقدير والتفكير وحفز ملكة الابداع لديه، والتفتح علي طريق الاستدلال العلمي وآفاق العلم والتكنولوجيا .
- عدم واقعية أهداف التعليم الثانوي العام ، والتركيز على الإعداد للجامعة ، وإغفال إعداد الفرد للحياة ، وما يتطلبه من مهارات عملية تلبي احتياجات الفرد ، ومتطلبات المجتمع تنموياً لمواجهة تحديات المستقبل، مع قلة وضوح الأهداف التي ينبغي أن يسعى التعليم الثانوي العام لتحقيقها سواء لدى المخططين وواضعي السياسة أو المنفذين أو لدى أجهزة الإشراف والتقويم

ولذلك فإن هذه الأهداف تتفق نظرياً مع ما رسمته السياسة التعليمية ، ولكنها تختلف إذا قيست على أرض الواقع الفعلي للتعليم الثانوي العام[١٨].

- ضالة نسبة الملتحقين بالتعليم الثانوي العام بالمقارنة بالفئة العمرية من (١٥ -١٨) عام ، غلبة الطبيعة النظرية على مضمون التعليم الثانوي العام.مما أدى إلى انفصاله عن سوق العمل ، ومن ثم انفصاله عن المجتمع ، فظلت المدرسة الثانوية جامدة وعاجزة عن متابعة حركة المجتمع وحل مشكلاته[١٩].
- التوسع في إنشاء المدارس الخاصة والأجنبية والتي يقدم بعضها مستوى أفضل من التعليم المقدم بالمدارس الحكومية.إصلاح التعليم الثانوي العام المصري في ضوء مشروعات تطوير التعليم قبل الجامعى فى ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- التغيرات والتحولات الثقافية وما يترتب عليها من صراع حول معاني وقيم المعرفة ،والتأثيرات المتزايدة والمتضاعفة لعمليات قياس الأنظمة التعليمية المقارنة بين الدول المختلفة مثل تصنيف أفضل الجامعات على مستوى العالم.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع ومتزايد فى نظم التعليم بهدف التوسع فى إتاحة الفرص التعليمية لمجموعات جديدة مستهدفة ولتحسين التدريس باستخدام الحاسب الآلى وشبكة المعلومات الدولية وما يترتب على ذلك من نتائج إيجابية للبرامج التعليمية تنعكس على المتعلم[٢٠].

وتشير إرهاصات وأدلة وشواهد الواقع على أن المحاولات التطويرية التى قامت بها الدولة ممثلة فى وزارة التربية والتعليم لم تحقق المأمول منها وتاتى بنتائجها المنشودة بل أدت إلى نتائج غير مرضية لانها لم تكن قائمة على قاعدة صلبة ، كما أنها لا تستجيب بالدرجة المطلوبة إلى التغير التكنولوجى ، وكون هذه الجهود والمحاولات التطويرية معظمها جزئية ، ولم تتناول منظومة التعليم الثانوى العام

كاملة ، ولم تضع اعتبارا للتحديات الخارجية التى يواجهها المجتمع ومن ثم تنعكس أثارها على التعليم الثانوى ، مما يفرض على التعليم الثانوى مواجهتها. وبالتالى لم تنجح فى القضاء على المشكلات التى يعانى منها التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة ، مما أدئ إلى وجود حالة فجوة بين متطلبات العصر وحاجات المجتمع وبين نوعية وقيمه وجودة التعليم .

كما أن المدرسة الثانوية تعرضت لانتقادات كثيرة، نتيجة ضعف مخرجاتها التعليمية، المتجسد في التواضع السلوكي والتحصيلي والمهاري للطالب، إضافة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تشكك في قدرة المدرسة الثانوية على إعداد مخرجاتها لمواصلة دراستهم الجامعية، بل إن هناك انتقادات من القيادة السياسية، والمعنيين بسوق العمل تشير إلى ضعف قدرة المدرسة الثانوية في إعداد مخرجاتها للتكيف مع المجتمع، وتلبية متطلبات التنمية. كما أن هناك شبه إجماع بين أصحاب العمل، والتربويين، والآباء، وطلاب المدرسة الثانوية على أن النظام التعليمي بشكل عام، ونظام المدرسة الثانوية بشكل خاص في حاجة إلى إصلاح وتطوير[٢١].

كل ذلك يفرض علينا وفى ضوء التحديات العالمية والتغيرات الجديدة وتحدى المنافسة العالمية، والتحديات المجتمعية المرتبطة بتزايد السكان والتحول من القطاع العام إلى الخصخصة والتحديات التربوية والتي من أبرزها "زيادة الطلب على التعليم الثانوي العام والمطالبة بتحسين جودة العملية التعليمية والنظام التعليمي وفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة وبما يتناسب مع الانفجار المعرفي في جميع المجالات"[٢٢] أن نعيد النظر مرة أخرى في أساليب ووسائل تطوير إدارة التعليم الثانوي العام لزيادة فعالية وجودة العملية التعليمية بالتعليم الثانوي العام حتى يمكنها مواكبة كل تلك التحديات والتغيرات وانعكاساتها المحتملة على التعليم الثانوي العام خلال العقود الأولى من القرن الحادي والعشرين والألفية الثالثة[٢٣]. وكيفية توفير الإمكانات والطاقات البشرية خاصة فى ظل اتساع الفجوات علميا وتكنولوجيا .

مثل هذه الشواهد الاجتماعية السابقة تؤكد وجود فجوة بين الإنتاج الوطنى والتعليم الثانوي، ومن ثم تفرض ضرورة التفكير فى جودة التعليم الثانوي، وهذا بدوره يؤكد ضرورة اللجوء إلى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على التعليم الثانوى العام لسد تلك الفجوة كما أشارت بعض الدراسات فى هذا الشأن(٢٤).

ومما يزيد من الحاجة إلى هذا التفكير وجود انفصال أفقى ورأسى فى التعليم الثانوي، حيث يظهر الانفصال الأفقى فى ارتباط التعليم بالإنتاج والتصدير والتسويق الدولى ارتباطاً ضعيفاً، ولا توجد علاقة واضحة بين متطلبات المهن المختلفة ونوع التعليم ومحتوياته، ويظهر الانفصال الرأسى فى الانتقال المفاجئ من مرحلة إلى أخرى كالانتقال من مرحلة التعليم الثانوى إلى مرحلة التعليم الجامعى دون وجود فترة تمهيدية أو سنة إعدادية، أو الانتقال المفاجئ بين مكونات بعض المقررات العلمية(٢٥).

ولما كان التعليم منظومة متكاملة من الفكر والمعرفة والسلوك تركز على العقل والروح وتبنى الإنسان المتوازن، لذا فإن الانفصال في مرحلة أو جزء من وحدة التعليم وعدم التكامل فيه يحدث خللاً في البناء الاقتصادي والاجتماعي للدولة، ومن هذا المنطلق كان لابد من التفكير في تجويد التعليم الثانوي العام من خلال إخضاع إدارته لإدارة الجودة الشاملة؛ لدورها في إحداث التكامل بين مكونات منظومة التعليم الجامعي بما يتضمنه ذلك من عناصر مادية وبشرية ، لتحقيق الكفاءة والفاعلية لهذه الصناعة الإنسانية التي تمثل قوة العمل من القمة إلى القاعدة.

فمفهوم الجودة الشاملة يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع مؤسسات الإنتاج والخدمات ومنها التعليم باعتبار أنها تعني مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، مع مراعاة أن هذه الإجراءات لا تقتصر على فرد دون آخر في المؤسسة، ولا على وظيفة دون أخرى، وإنما تشمل كل العناصر المادية والبشرية بالمؤسسة (٢٦).

وقد تم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة في مجالات متعددة من أبرزها الاقتصاد، وأحدثها التعليم، رغبة من تلك الدول في الاستمرار في تقدمها والبقاء فوق القمة وقد لا يكون من قبيل المصادفة أن هذه الدول المتقدمة وهي تسعى للسيطرة على العالم وقيادته. قد أخذت بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لإصلاح نظمها التعليمية والذي يعتبر بطبيعته وفنياته وطرائقه مناسباً لإعداد خريج بمواصفات معينة، هي المواصفات المطلوب وجودها في مواطنين سيعيشون المرحلة القادمة من تاريخ المجتمعات والعالم أجمع [٢٧]. وبدأت تتخذ من المدرسة محوراً أساسياً لصنع التغيير التربوي باعتبارها المستوى الإجرائي التنفيذي. ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال تزايد اهتمام المؤسسات الصناعية والخدمية وجماعات رجال الأعمال وبعض الشركات مثل زيركس IBM, Xerox موتوروولا Motorloa بزيادة جودة التعليم في المدارس وذلك بعد أن تزايدت شكوى رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية من أنهم ينفقون سنوياً حوالي ٢٥ بليون دولار أمريكي على التربية العلاجية وبرامج التدريب على المهارات الأساسية. وبدأ بالفعل تطبيق برامج لزيادة فعالية المدرسة School effectiveness كأداة لتحقيق وضمان الجودة الشاملة في أنظمة التعليم قبل الجامعي[٢٨].

وعلى الرغم من أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم قبل الجامعي في العديد من الدول قد حقق نجاحاً في الحصول على مخرجات عالية الجودة وثبتت فاعليته إلا أنه وحتى الآن لم يأخذ طريقه في التطبيق في مدارس التعليم في مصر ، ولم يتم بعد إدراجه في قائمة اهتماماتها وأولوياتها بالرغم من تدنى وقصور العملية التعليمية لذلك فقد آن الأوان أن تبدأ المدارس في بحث ودراسة فرص تطبيق هذا المدخل ومعرفة مدى ملاءمته لواقعها ، وما يتطلبه هذا الواقع من تعديلات وتغييرات على الثقافة التنظيمية التي تسود بها حتى نضمن مقومات نجاح التطبيق ونتجنب تحدياته .

والدراسة الحالية معنية بالخوض في أدبيات إدارة الجودة الشاملة في محاولة لتأصيل هذا المفهوم وكيفية الاستفادة منه في تطوير التعليم الثانوي العام - ليس على المستوى النظري فقط بل تحاول الدراسة استقراء الواقع الفعلي للتعليم الثانوي العام بغية الوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة فيه، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي

كيف يمكن تطوير نظام التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

١ - ما ماهية التطوير التربوي؟ وما أهم مجالاته ومبرراته؟

٢ - ما واقع تطوير التعليم الثانوي العام في مصر؟ ومعوقات تطويره؟

٣ - ما أهم الملامح الأساسية لمدخل الجودة الشاملة؟

٤ - ما أبرز متطلبات الجودة الشاملة؟ وما متطلبات تطبيقها بالتعليم الثانوي العام في مصر؟

٥ - ما أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام؟

٦ - ما الرؤية المقترحة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل الجودة الشاملة؟

أهداف البحث

ينطلق البحث الحالي من قناعة مفادها هي أن التعليم هو القاطرة التي تستعين بها المجتمعات لتحقيق التغير المنشود، فهو الأداة التي تم من خلالها تحقيق أهداف وإشباع حاجات المجتمع، ومن ثم التصدي لما يواجه؛ لذا يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع تطوير التعليم الثانوي العام، ومدى مواءمة واقع التعليم الثانوي

العام ووظيفته مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هذا الهدف يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١ - التعرف على ما ماهية تطوير التربوي. وما أهم مجالاته ومبرراته.

٢ - رصد أهم ملامح تطوير التعليم الثانوي العام في مصر. ومعوقاته.

٣ - - التعرف على أهم الملامح الأساسية لمدخل الجودة الشاملة

٤ - تحديد متطلبات الجودة الشاملة. وما متطلبات تطبيقها بالتعليم الثانوي العام في مصر.

٥ - تقديم رؤية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

أهمية البحث

يعّد البحث من الأبحاث التي تتناول بعض جوانب تطوير التعليم الثانوي العام في محاولة للتطوير والإصلاح، و يعتبر موضوع تطوير التعليم الثانوي العام من الموضوعات المهمة حاليًا، وذلك بسبب تنامي الدعوة إلى التطوير التربوي للمدارس بصفة عامة والتطوير التعليمي بصفة خاصة. وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١ - تتناول موضوعا بالغ الأهمية هو تطوير التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الجودة الشاملة، ويلفت النظر لدراسة تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث لأنه أصبح ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي فرضت على قطاع التعليم

٢ - تفيد المسئولين والقيادات في النظر إلى المعوقات التي تواجه التعليم الثانوي العام وبالتالي اتخاذ ما يلزم من اجراءات حول تطويره واصلاحه بما يخدم المجتمع ويلبى احتياجاته.

٣ - تعرض الدراسة في إطارها النظري لمتطلبات تحقيق أهداف الجودة الشاملة، والشكل الذي يتعين أن تكون عليه البيئة والثقافة التنظيمية ليتلاءم مع تلك المتطلبات، دون إغفال للمشكلات أو التحديات التي تقف عائق في مواجهة التطبيق.

٤ - يتطرق هذا البحث إلى الكشف عن متطلبات الجودة الشاملة. وعوامل نجاح تطبيقها والشكل الذي يتعين أن تكون عليه المؤسسة التعليمية بكافة أبعادها وعناصرها لتتلاءم مع تلك المتطلبات ومسببات النجاح دون إغفال للمشكلات أو التحديات التي تقف في مواجهة التطبيق.

٥ - يساعد هذا البحث كل العاملين بالحقل التربوي من معلمين وموجهين ومشرفين ومخططين وتربويين وطلاب في التعرف على الجوانب المختلفة لمدخل حديث لتطوير التعليم الثانوي العام ثبت نجاحه في العديد من النظم التعليمية الأخرى المتقدمة وهو معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد والتعرف على معاييرها ومبادئها وتقنياتها وأدواتها.

٦ - تلفت الانتباه إلى المسئولين عن التعليم بتطوير طرق وأساليب حديثة في التعليم الثانوي العام لمواجهة التغيرات المتسارعة وتطبيق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. لأنه أصبح ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي فرضت على قطاع التعليم.

منهج الدراسة

تقتضى طبيعة البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي، لمناسبته لطبيعة الموضوع موضع البحث والدراسة؛ حيث يهتم بتحليل البيانات للوصول إلى النتائج وتفسيرها ، مما يساعد على تقصى واقع التعليم الثانوي العام الراهن، ووصف وتحليل أبعاد تطوير التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما هي قائمة في الحاضر ووصفها وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها ، كما يقوم المنهج بوصف ما هو كائن وتفسيره، أي وصف الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الثانوي العام، ومتطلبات هذا التطبيق والصعوبات التي قد تظهر عند التطبيق، ووصف الثقافة التنظيمية وأبعادها المتعلقة بمتطلبات تطبيق هذا الأسلوب الإداري بهدف تقديم توصيف متكامل لواقع الثقافة التنظيمية للتعليم الثانوي العام من كافة أبعاده والمتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والوقوف على مدى مناسبة تلك الثقافة لتطبيق هذا الأسلوب الإدارى،واستخلاص محاولات التطوير المبذولة والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا المدخل في التعليم الثانوي العام . ورصد الواقع وعناصر ومؤشرات جودة الإدارة التعليمية وكيفية تطبيقها في مجال تطوير إدارة التعليم الثانوي العام بمصر.

مصطلحات الدراسة

١ -التطويرDevelopment

يتداخل ويتقاطع التطوير مع مصطلحات عديدة، كالتجديد Innovation والتحديث Modernization وجميعها ينطوي على عملية تغيير هادف علاجياً ووقائياً حيث يركز على مشكلات النظام التعليمي وتنميته ورفع كفاءته، معتمداً على الإبداع والابتكار الذاتي أو الإفادة والاقتباس المستنير من التجارب المتقدمة. كما تشير مصطلحات تطوير وتحسين وتجديد تطوير، وإصلاح إلى الحركة الجادة باتجاه تحقيق أهداف قومية محددة، كما تشير إلى تحريك الواقع وفق المطالب الجديدة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وهو عملية التغيير في النظام التعليمي أو في جزء منه، نحو الأحسن كعملية مستمرة ومتفاعلة بين عناصره لتحقيق أهدافه بصورة أفضل [٢٩].

ويعرف التطوير لغوياً على أنه المصدر من الفعل "طور" وطور هو الفعل من "الطور" أي الهيئة أو الحالة، ولهذا فإن التطوير: هو الانتقال من هيئة إلى هيئة أو من حالة إلى حالة[٣٠]. كما يعرفه قاموس أكسفورد Oxford بأنه اسم مشتق من

الفعل Develop والذي يعني ينمو أو يتسبب في النمو لكي يصبح الشيء أكثر نضجاً وتقدماً. ويشير كذلك إلى حالة محددة من النمو أو التقدم أو عملية يجري عليها التطوير كالمنتج أو الفكرة الجديدة، أو الحدث الذي يشكل مرحلة جديدة في وضع متغير، وهو أيضاً عملية تحويل الشيء لغرض جديد من خلال البناء أو استخدام الموارد بهدف التحسين. كما ذهب قاموس ماكميلان MaCmillan إلى أن كلمة التطوير Development تعني التغير أو النمو أو التحسن بعد مرور فترة من الوقت، كما أنها تعني عملية خلق منتج أو طريقة جديدة، كما أنها تعني أيضاً حدث جديد يعمل على تغير الوضع(٣١)

ويعرف التطوير بأنه عملية تغيير وتحويل في العمليات والفرص عن طريق تحويلها من النمط التقليدي السائد إلى نمط جديد وحديث في العمل يقوم بتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية لحل المشكلات وتحقيق الأهداف (٣٢). كما يعرف البعض التطوير على أنه أسلوب علمي منظم وقائم على مجموعة من الأسس والركائز التي تهدف إلى تغيير وتحسين أداء كل فرد من العاملين داخل المؤسسة لرفع الكفاءة والإنتاجية، ويتم ذلك من خلال التدريب أثناء العمل وخارج العمل(٣٣).

ويعَّرف التطوير التربوي إجرائيًا على أنه: تخطيط الفرص التعليمية التي تستهدف إحراز تغييرات بعينها في الشيء المستهدف (النظام التعليمي – المنهج المدرسي– سلوك التلميذ– ...إلخ)، وتقدير المدى الذي حدثت به هذه التغييرات. ويتضح من ذلك أن التطوير عملية تغيير مقصودة، لتمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه وزيادة فاعليته وكفاءته.

٢ـ التعليم الثانوي العام

مرحلة تعليمية تتوسط السلم التعليمي (تلي مرحلة التعليم الأساسي) وتمثل محور ارتكاز للتنمية حيث يهدف اعداد طلابه للالتحاق بالتعليم العالي بتخصصاته المتنوعة، كما يعتبر أكثر شيوعا من التعليم الثانوي الفني. ويعُرف

التعليم الثانوي بأنه: المرحلة الوسطى من التعليم بحيث يسبقه التعليم الإعدادي، ويتلوه التعليم العالي، ويشغل خلال فترة زمنية تمتد من الثالثة عشر حتى الثامنة عشر من العمر، وتمتاز هذه المرحلة بتغيرات عقلية كمية، وكيفية، الأمر الذي جعل هذه المرحلة مهمة للغاية [٣٤]. وهذا يعني أن مرحلة التعليم الثانوي تمثل تربية وتعليم مواطن، ويمكن أن يلعب دورا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ حيث أنه في هذه المرحلة ينطلق نموه في جميع النواحي انطلاقا يمكنه من السير نحو المواطنة الكاملة باعتباره شخصا مسئولا ومنتجا"[٣٥].

تعريف التعليم الثانوي العام: أحد مكونات التعليم قبل الجامعي ومدة الدراسة به ثلاث سنوات. ويشترط فيمن يقبل بالصف الأول من مرحلة التعليم الثانوي أن يكون حاصلا على شهادة إتمام الدراسة بالتعليم الأساسي، وتكون المفاضلة بين المتقدمين على أساس عاملي السن والمجموع الكلي للدرجات على مستوى المحافظة، وتهدف مرحلة التعليم الثانوي العام إلى إعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية [٣٦].

وفى ضوء التعريفات السابقة لمصطلحي التطوير، والتعليم، والتعليم الثانوي التي سبق الإشارة إليها، يمكن تُعريف تطوير التعليم الثانوي العام إجرائياً على أنه :عملية علمية منظمة وشاملة تعتمد على الدراسة، والبحث، وتستند إلى مجموعة من الأسس، والركائز التي تهدف إلي تغيير النظام التعليمي وترتبط بثقافة المجتمع، وما يطرأ عليه من تغيرات بهدف الوصول بالتعليم الثانوي العام إلى الصورة الأفضل التي تمكنه من تحقيق أهدافه المنشودة بفاعلية، وكفاءة، وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف وهوما يستدعي تغييراً في شكله ومضمونه من خلال الاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة.

مدخل Approach: ويعني أسلوب أو طريقة مميزة لدراسة أحد المواضيع أو المشاكل أو محاولة معالجتها من وجهة نظر معينة.

٣ - الجودة الشاملة

نظـرًا لأن الدراسـة تناولـت في إطارهـا النظـرى مفـاهيم الجـودة والمفـاهيم المرتبطـة بهـا ستقتصر الدراسـة في تعريفهـا علـى التعريـف الإجرائـي للجـودة الشـاملة بأنها أسلوب (طريقـة) إداري للتحسـين المسـتمر علـى مكونـات النظـام التعليمـي، يجمـع بين الأساليب الإدارية الأساسية وجهود التحسين الحالية، والأساليب الفنية الخاصة في إطـار بنـاء نظـامي مركـز في التحسـين المسـتمر لجميـع العمليـات، ويعتمـد علـى مشاركة العاملين بهدف إرضاء المستفيدين لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية سـواء الخـارجي (متلقـي الخدمـة) (الطـلاب، أوليـاء الأمـور، وأصـحاب العمـل، المجتمـع بشـكل عـام) أو الـداخلي (مقـدم الخدمـة)في أداء العمـل بشـكل صـحيح طبقـاً لمعـايير ومؤشرات محددة بعد حصولهم على برامج التدريب المتميزة.

الدراسات السابقة

أولًا - الدراسات العربية

١ - دراسة : التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة (١٩٩٨)[٣٧]

هدفت هذه الدراسة إلى التخطيط للتغيير إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية ،استخدمت منهج البحث النوعي لاستخلاص معالم أساسية تخدم غرض البحث وتوصلت الدراسة إلى وضع خطة لإدخال الجودة الشاملة في مجال التربية وتضمنت المراحل التالية:

المرحلة الأولى: وتشمل التمهيد للتغيير عن طريق عرض فلسفة الجودة الشاملة لجميع شركاء التخطيط الثلاثة وهم الطلبة والمعنيين ثم من سينفذ التخطيط ، ويجب أن يكون الجميع على درجة عالية من الالتزام بالعمل المستمر لإنجاح

التغيير.المرحلة الثانية: تقييم الحاجات، وتحديد الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب والتوصل إلى منظومة أولويات .المرحلة الثالثة: تمثل بناء الخطة بعد ظهور الأولويات وتحديدها وتتكون من الأجزاء الأساسية للخطة. المرحلة الرابعة: وتشمل التقويم المرحلي للتأكد من الجودة والخدمة المقدمة وأخيراً تأتي عملية التقويم الكلي وتهدف إلى التعرف على مدى رضا العميل وأثر التغيير على العملية التعليمية.

٢ -دراسة : إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التربية (٢٠٠٠)[٣٨]

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مراحل ظهور وتطور إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وأدواتها وكيفية تطبيقها في مجال التعليم، واستخدمت الدراسة ؛ كلا من منهجي التاريخي والوصفي التحليلي وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية تحكمها ثلاثة عناصر هي: الفلسفة؛ التي تتحكم في نوعية العملاء الداخليين (التلاميذ) ومستوى رضا أولياء الأمور وبناء عليه يتم تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة، الهدف ؛ لتحقيق الهدف النهائي وهو أقصى مستوى للتلميذ، يجب التعامل مع الخدمات والأنشطة بحرية الحركة وعدم الجمود، العمليات ؛ خريج كل مرحلة في أفضل صورة ويجب أن تتوفر له عدد من الصفات، وهي عبارة عن أهداف تلك المرحلة، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود عدد من العمليات التي يجب الاهتمام بها مثل إعداد المعلم والمنهج والمباني المدرسية، إدارة المدرسة. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن التطبيق الناجح للجودة الشاملة يتطلب التعامل بتوازن بين كل من النظام الفني والاجتماعي والإداري.

٣ -دراسة : إدارة الجودة الشاملة في التعليم . خبرات أجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر (٢٠٠١)[٣٩]

استهدفت هذه الدراسة الاهتمام بتطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم المصري بالاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة والمطبقة لهذا النظام في تعليمها، والوصول إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن الاستفادة

منه في تطوير التعليم المصري.واستخدمت الدراسة المنهج المقارن خاصة المسح التربوي لتحليل إدارة الجودة الشاملة في بعض الدول المتقدمة وتفسيرها للاستفادة منها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:- لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ينبغي:- مراجعة المناهج الدراسية وأهدافها لتكون أكثر توافقاً مع برامج الجودة الشاملة. يجب أن تكون هناك تغطية شاملة لكل المواد الدراسية لتطبيق الجودة الشاملة بها، مع تقديم المساعدات الشخصية للطلاب الذين يواجهون صعوبة في فهم الجودة الشاملة. الاهتمام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة اللازمة لترابط وتحسين التعليم ، الاهتمام بضرورة تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج ، أن نجاح إدارة الجودة الشاملة هو مسئولية الإدارة العليا.

٤ -دراسة : بناء وتطبيق نظام معلومات باستخدام الحاسب الآلى لتقييم مستوى جودة التعليم بمدارس التعليم العام (٢٠٠١م) [٤٠]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها ونظم المعلومات المتصلة بها. والتعرف على أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة فى بعض الدول المتقدمة كنظم معلومات متكاملة ومقارنة تطبيقاتها التربوية فى مجال التعليم. وكذلك التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها فى مجال التعليم. التعرف على أهم معايير الجودة فى بعض الدول المتقدمة، والاستفادة من أوجه تشابه واختلاف هذه المعايير فى بناء الأدوات اللازمة والمناسبة لقياس جودة أداء الطالب وأداء المعلم، وأداء الإدارة المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، والمنهج المقارن، والمنهج التجريبى، ومدخل النظم، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : بناء نظام معلومات باستخدام الحاسب الآلى يحتوى على العديد من المؤشرات استخرجت فى صورة تقارير تتضمن المؤشرات المتصلة بالجوانب التالية : (١) انتظام الطالب المتعلم ، (٢) متابعة الأداء الأكاديمى للطالب، (٣) سمات شخصية الطالب،

(٤) تقييم الطالب للمعلم،(٥) متابعة الأداء الأكاديمى للمعلم، (٦) جودة أداء المعلم بتقدير الزملاء، (٧) جودة الإدارة المدرسية، (٨) متابعة الأداء الأكاديمى للمدرسة٠

٥ -دراسة : تطوير بعض وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة فى ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة (٢٠٠٢م)[٤١]

هدفت هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف يتصل منها بالدراسة : الوقوف على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأهميته ومواصفاته ومعاييره كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة٠ وضع تصور مقترح لتطوير بعض وظائف إدارة المدرسة فى ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى لملاءمته لطبيعة الدراسة، وللحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة استخدام الباحث استبانتين٠وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها، تأكيد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على ضرورة وجود تعاون بين المديرين والموظفين فى العمل للوصول إلى أفضل النتائج فى أقصر وقت ممكن،وباستخدام هذا الأسلوب يمكن للمدارس أن تحدث تغييرات أساسية فى أداء وتصرفات الأفراد للقيام بوظائفهم على أفضل صورة ممكنة٠

٦ -دراسة :إدارة المدارس بالجودة الشاملة (٢٠٠٢)[٤٢]

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها : التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعلم ، دراسة القوى الثقافية السائدة والمتوقعة في الإدارة المدرسية ، التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة في مصر. واستخدمت الدراسة منهج النظم . وتوصلت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها ما يأتي: -ضرورة استمرار اهتمام القيادة السياسية المصرية بقضية التعليم بعامة والارتقاء بمستوى التعليم الحكومي بخاصة كي يحقق الجودة الشاملة والتميز ، التحرك حثيثاً إلى اللامركزية المخففة في الإدارات

التعليمية المحلية لإعطاء مديري المدارس الثانوية أدوات تمكنهم من الأداء الفعال، إعادة هيكلة المدارس العامة الثانوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة

٧ -دراسة: تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر(٢٠١٠)[٤٣]

هدفت هده الدراسة إلى التوصل لواقع تطبيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي المصرية وملاءمة معايير الجودة والاعتماد لظروف مؤسسات التعليم المصري ومعوقات تطبيقه وتقديم تصور مقترح لتحقيق الجودة والاعتماد.استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على تجميع الدراسات السابقة المرتبطة بالمشكلة وتحليليها وتجميع البيانات والمعلومات من الأدبيات واستخدام الاستبيان وأداة لدراسة الميدانية لمعرفة واقع الجودة بمؤسسات التعليم والمعوقات التي تواجهها ومقترحات التطوير. وتوصلت الدراسة لتصور مقترح لتحقيق جودة التعليم بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر، ومن أهم ركائز هذا التصور وجود ميثاق لحقوق الطالب، وميثاق لحقوق المعلم، ولقد تم استخلاصهما من متطلبات المناخ التربوي لكل منهما.

٨ -دراسة : الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، المقومات والمعوقات والمقترحات، "دراسة تحليلية"(٢٠١٠)[٤٤]

استهدفت الدراسة التعرف على مقومات ومعوقات الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وهدفت أيضاً تقديم بعض المقترحات للتغلب على معوقات الجودة بهذه المؤسسات في ضوء بعض الخبرات الأجنبية في تحقيق مقومات الجودة والاعتماد، وكذلك التعرف على الخبرة المصرية في إدخال الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم قبل الجامع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تحديد مقومات الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية ، معوقات الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية ، مقترحات تحقيق الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية.

٩ -دراسة : المضامين العلمية لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسة التعليمية(٢٠١٨)[٤٥]

هدفت الدراسة إلى تحقيق الاستفادة من المضامين العلمية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية وذلك من خلال : التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الكشف عن أهمم أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الوقوف على أهم الأسس التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الكشف عن أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم. تحديد أهم مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، استخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة للتعليم يندرج تحتها مجموعة من المضامين يمكن أن تستثمر لخدمة المؤسسة التعليمية في مختلف مجالات العمل بها وخاصة الإداري، التعليمي، التربوي، التقني، المجتمعي، الثقافي ... وغيرها .

١٠ - دراسة إدارة الجودة الشاملة مدخل لمواجهة بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي بمصر(٢٠٢١)[٤٦]

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 بأسره، لضمان تقبلهم ومساندتهم للتطوير والتغيير، والتأكيد على الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية من منطلق أن المدرسة مؤسسة اجتماعية تحتاج إلى تكاتف جهود المؤسسات المجتمعية الأخرى، كما أوصت على تطبيق نظام اللامركزية في المدرسة، ومشاركة أولياء الأمور والطلاب والمدرسين والمنظمين الاجتماعيين والعاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات.

ثانيًا ـ الدراسات الأجنبية

١ -دراسة: تفعيل قدرة المؤسسات على مواجهة التغير الحادث والتكيف من خلال تحقيق الجودة (٢٠٠٠) [٤٧]

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية ضمان تحقيق الجودة في التعليم بهدف تفعيل قدرة المؤسسات التعليمية على مواكبة التغيرات والديناميات الخارجية التي تسود العالم، واستهدفت توضيح مدى التقدم في نظام ضمان الجودة في التعليم من خلال عرض نموذج مرحلي لضمان الجودة، يتضمن المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية الراغبة في الحصول على الجودة وكيفية احتواء هذه المشكلات من خلال بناء قاعدة معرفية جيدة وطبيعة التقويم الداخلي والخارجي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضرورة تطوير أداء القيادات المدرسية والإدارية للقيام بعملية إعداد الدراسة الذاتية للمدرسة لكي تتسم بالدقة والموضوعية في توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف لعمل وتنفيذ خطط التحسين المدرسي وضمان الجودة المدرسية والتطوير المدرسي.

٢ -دراسة: التقويم الذاتي للمدرسة: قياس وتأمل في عملية التطوير المدرسي (٢٠٠١)[٤٨]

هدفت الدراسية التعرف على أهمية التقويم الذاتي بالنسبة للطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية الإنجليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد استخدمت من أدوات هذا المنهج الاستبيانات كأداة للدراسة الميدانية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن مدخل التقويم الذاتي للمدرسة يساعد في معرفة المشكلات التعليمية التي تعوق التلاميذ، وتحديدها ووضع وتنفيذ برامج منظمة لعلاجها أولاً بأول قبل تعقيدها، وأن التقويم الذاتي قد طور عمليات التنمية المهنة للمعلمين وأسهم في تطوير المهارات الأساسية لكل جوانب

العملية التعليمية، وأنه قد يساعد الإدارة المدرسية في التعرف على أوجه القصور التي تعوق تطوير العملية التعليمية، وتقديم مقترحات التغلب عليها من خلال عمليات التحسين والتطوير التي تتم لعلاج السلبيات وأوجه القصور المدرسي التي أوضحتها عملية التحليل البيئي.

٣ -دراسة: متطلبات تحقيق الجودة في التعليم في القرن الحادي والعشرين (٢٠٠٢)[٤٩]

هدفت الدراسة التأكيد على أهمية تحقيق ضمان الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية لكي تستطيع مواكبة التغيرات التي قد تطرأ عليها في القرن الحادي والعشرين. وما يتحمله من تطورات شملت جميع عناصر البنية المؤسسية، وعرضت الدراسة لمفاهيم الجودة، واختلافها من دولة إلى دولة ومن مرحلة تعليمية إلى مرحلة أخرى، وتناولت بعض التحديات التي تقف حائلاً دون تحقيق معايير الجودة، وأوضحت بعض التوجهات الجديدة للاعتماد وضمان الجودة ومفهومها في المؤسسات التعليمية ومدى الحاجة إلى تطوير عناصر المجتمع المدرسي لتحقيق معايير الجودة وأهم هذه العناصر الإدارة المدرسية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضرورة تبني رؤى ومقاييس معايير جديدة للجودة في التعليم، وتقييم البرامج والمؤسسات التعليمية، وضرورة تبني القيادة المدرسية وإدارتها معايير الجودة والاعتماد في ضوء معايير الفعالية التعليمية والقدرة المؤسسية؛ وضرورة إتاحة الإدارة المدرسية مشاركة مجتمعية فعالة

دراسة - تحقيق الجودة في التعليم لربط الحاضر بالمستقبل (٢٠٠٣)[٥٠]

أوضحت هذه الدراسة أن الإصلاح التعليمي على مستوى العالم لتحقيق جودة التعليم يتم في ضوء ثلاثة موجهات مختلفة تستند على توجهات فكرية متنوعة ومعايير الجودة والفعالية في المؤسسة التعليمية، وقد أدى ذلك إلى وجود نماذج

مختلفة الاستراتيجيات والمداخل لضمان جودة التعليم، يركز بعضها على الأداء المؤسسي الداخلي ويركز البعض الآخر على عملية التعليم والتعلم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضرورة إحداث التكامل بين هذه المداخل حتى يتسنى تحقيق ضمان الجودة في التعليم في ظل ما يطرأ على المؤسسات التعليمية من متغيرات متعلقة بالعولمة والثورة المعرفية.

٤ -دراسة: إدارة التغيير المدرسي من خلال التقويم الذاتي في عصر العولمة (٢٠٠٦) (٥١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العولمة على النظم التعليمية في هونج كونج، وأهمية التقويم الذاتي في إدارة التغيير المدرسي، وطبيعة عملية التقويم الذاتي للمدرسة من حيث المفهوم والأهمية والأسس. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن العولمة أثرت على النظم التعليمية في هونج كونج، فأدت إلى ضرورة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس والاعتماد على المستويات المعيارية لقياس جودة التعليم في عملية التقويم الذاتي للمدرسة، وأصبحت عملية التطوير المدرسي يتم وفق نتائج التقويم الذاتي الذي يقوم على عدة ركائز مثل: تبني المدير لدعم عمليات التقويم الذاتي، ووجود تخطيط استراتيجي، يعتمد على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات ووجود قاعد بيانات ومعلومات، ووجود برامج تدريب منظمة للارتقاء بعملية تطوير الإدارة المدرسية في قيادة التغيير المدرسي.

٥ -دراسة: إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في كينيا (٢٠٠٦)(٥٢)

هدفت الدراسة إلى التحقيق في مدى ممارسة المدارس الثانوية لجوانب إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أنه لا يوفر مجلس المحافظين ورؤساء اللجان في المدارس الثانوية القيادة اللازمة التي من شأنها تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحسين المدارس

المستمر. ومع ذلك، يوفر بعض مديري المدارس القيادة المطلوبة مع وجود عدد كبير من إدارات المدارس التي تعمل على تمكين موظفيها. لا تلتزم غالبية المدارس بالتخطيط الاستراتيجي للجودة، على الرغم من أنها تعزز مبادرات تنمية الموارد البشرية.

٦ -دراسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أوم واهيا التعليمية (٢٠١٥)[٥٣]

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أومواهيا التعليمية، واستخدمت الدراسة تصميم المسح الوصفي للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الالتزام التام والعمل الجماعي يتم تطبيقهما بدرجة عالية في إدارة المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج كذلك أنه إلى حد ما، يتم تطبيق الاتصال الفعال في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أومواهيا التعليمية. وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقها إلى حد ما في إدارة المدارس الثانوية.

٧ -دراسة: التحديات التي تواجه التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة (٢٠١٥)[٥٤]

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المدارس الثانوية العامة في التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في منطقة كوهات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المدارس الثانوية العامة تواجه عددًا من التحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. أن هناك عدة تحديات تواجه المدرسة الثانوية مثل : القيادة غير الفعالة؛ ونقص التمويل والموارد؛ وعصيان القوى العاملة؛ والافتقار إلى التزام الإدارة؛ والتخطيط الضعيف وغير الفعال؛ والتدخل السياسي؛ وضعف وضع المعلمين ومعنوياتهم كانت التحديات الرئيسية التي واجهتها المدارس الثانوية العامة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وبناءً

على النتائج، أوصي بشدة بأن تلتزم جميع المؤسسات التعليمية بالسلطات المختصة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. ويجب تقديم برنامج تدريبي مهني خاص أثناء الخدمة فيما يتعلق بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حتى يتم تزويد مديري المدارس الثانوية بالتقنيات الحديثة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير التمويل الكافي ومرافق البنية الأساسية لكل مدرسة على أساس الأولوية.

٨ -دراسة: تحسين فعالية المؤسسات المدرسية: نمذجة المعادلات الهيكلية في إدارة المدارس المهنية (٢٠٢١)[٥٥]

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة وحوكمة المدرسة على فعالية إدارة المدرسة، وما إذا كانت حوكمة المدرسة بمثابة سابقة لإدارة الجودة الشاملة وفعالية إدارة المدرسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على فعالية إدارة المدرسة. يشير تحليل الوساطة إلى أن حوكمة المدرسة باعتبارها سابقة لإدارة الجودة الشاملة وفعالية إدارة المدرسة. يجب على المؤسسات المدرسية أن تفكر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الفعالية وسيتم ذلك بشكل متزايد من خلال تطبيق حوكمة المدرسة. النمذجة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وحوكمة المدرسة لتحسين فعالية إدارة المدرسة المهنية، وخاصة في المدرسة المهنية ذات وضع وكالة الخدمة العامة الإقليمية (المؤسسة المدرسية).

٩ -دراسة: حول إدارة الجودة الشاملة المتكاملة في المدارس الثانوية في آتشيه بإندونيسيا (٢٠٢٣) [٥٦]

هدفت هذه الدراسة إلى وصف تنفيذ إدارة الجودة الشاملة المتكاملة واستكشاف الارتباط والعلاقة بين رضا العملاء والقيادة والتحكم/التقييم فيما يتعلق بجودة التدريس والتعلم عبر الإنترنت (QOLT) داخل المدارس الثانوية في مقاطعة آتشيه بإندونيسيا، أثناء جائحة كوفيد -١٩، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج : أن جميع المتغيرات المستقلة (رضا العملاء والقيادة والتحكم/التقييم) أثرت بشكل كبير على جودة التدريس والتعلم عبر الإنترنت. ومع ذلك، كانت هناك علاقة ضعيفة بين رضا العملاء والتحكم/التقييم، وكان الارتباط بين القيادة والتحكم/التقييم أقل وضوحًا. بشكل عام، تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة المتكاملة في تحسين جودة التعليم في مقاطعة آتشيه أثناء جائحة كوفيد -١٩. تسهم النتائج في فهم العوامل التي تؤثر على جودة التعليم ويمكن أن تفيد الاستراتيجيات لتحسين فعالية نظام التعليم في سياقات مماثلة.

١٠ -دراسة: العناصر الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية المهنية (٢٠٢٣)[٥٧]

هدفت الدراسة إلى وصف ونمذجة العناصر الرئيسية للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدارس الثانوية المهنية. النهج البحثي المستخدم هو وصفي نوعي مع طريقة دراسة الأدب. تظهر نتائج الدراسة أن العديد من العناصر التي تعد أساسية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية المهنية تشمل القيادة، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وتحفيز العملاء والتزامهم، والتحسين المستمر، وثقافة الجودة، والاتصال، والتدريب والتعليم، وضمان الجودة، وإشراك وتمكين أعضاء هيئة التدريس، والعمل الجماعي. يتم تجميع هذه العناصر الأساسية في النموذج في مجموعتين رئيسيتين هما القيادة والتركيز على العملاء حيث يتم تضمين التزام الإدارة العليا في مجموعة القيادة ويتم تضمين تحفيز والتزام الموظفين في مجموعة التركيز على العملاء، بينما يتم تضمين الباقي في مجموعة التركيز على القيادة والعملاء المشتركة. ومن المتوقع في النهاية أن يؤدي تطبيق هذه العناصر الأساسية إلى تحقيق رضا العملاء. [للاطلاع على الإجراءات الكاملة.

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسة عدداً من الدراسات السابقة ، ومن خلال تحليل هذه الدراسات ، يتضح ما يلى:

- إن هناك فجوة بين الدراسات العربية والأجنبية في تناول تطوير التعليم الثانوى العام في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها التعليم الثانوي العام وتطويره ، بما يمكنه من التنافس في الألفية الجديدة والاقتصاد العالمي.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في أن مرحلة التعليم الثانوي العام يعد من أهم المراحل في السلم التعليمي ، ومن هنا كان لزاماً الاهتمام بتطويره والبحث عن مداخل جديدة لتطويره ، ومن ثم حل المشكلات التي تعيقه لمسايرة الركب الحضاري .
- تستفيد الدراسة الحالية من اطلاعها علي الدراسات السابقة في : بلورة صياغة مشكلة الدراسة وبناء وتدعيم الاطار النظري للدراسة ، وإبراز أهمية الدراسة الحالية ومبررات القيام به .
- استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في التأصيل النظري لمفاهيم وعناصر الإطار النظري للدراسة الحالية، أي في تكوين الجانب النظرى: عن طريق تكوين خلفية نظرية للدراسة وإلقاء الضوء على الإطار الفكرى والفلسفى لإدارة الجودة الشاملة فى التعليم الثانوي العام من حيث : المفهوم والمبادئ وضرورات التطبيق والأهداف ومتطلبات تحقيقها ومراحل تطبيقها والمعوقات، وإلقاء الضوء أيضاً على الإطار الفكرى والفلسفى للثقافة التنظيمية.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات الخاصة بالإدارة الجودة الشاملة الشاملة. بأنها استفادة منها في توضيح المفاهيم المرتبطة بالجودة ، توضيح مقومات الجودة والاعتماد لمدارسنا ودور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة في كثير من جوانب العملية التعليمية، وأن الجودة تجعل التطوير

المدرسي عملية مستمرة ، أهمية تبني مدخل الجودة في التعليم لتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين. أكدت على أن ضرورة تحقيق لجودة في التعليم كآلية لربط التعليم بمتغيرات الحاضر والمستقبل من خلال الفعالية التعليمية والقدرة المؤسسية .

خطة السير في البحث

يسير البحث الحالي وفق الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحليل فلسفة وأهداف وخصائص تطوير التعليم الثانوي العام

الخطوة الثانية: رصد أهم واقع التطوير التربوي للتعليم الثانوي العام في مصر استناداً إلى الخطوة السابقة.

الخطوة الثالثة: الجودة الشاملة والمتطلبات التي ينبغي توافرها في المنظومة التعليمية للتغلب على هذه التداعيات التي تفرضها التحديات المجتمعية.

الخطوة الرابعة: رؤية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

المحور الأول : فلسفة وأهداف وخصائص تطوير التعليم (الثانوي العام)

يعُد التعليم إحدى أهم الركائز الاجتماعية فى المجتمعات المعاصرة،وأحد أهم عوامل الاستقرار الاجتماعى، وعامل رئيسى من عوامل التطور والحداثة ، لذلك تنعكس أوضاعه ومشكلاته على حالة المجتمع وتصيغ مستقبله.

فنظام التعليم فى مصر يعانى من مشكلات جمة متراكمة ، أصبحت معلومة للعامة قبل المتخصصين ، ورصدتها العديد من الدراسات ، منها ما يتعلق بالبنية التحية للنظام التعليمى من أبنية مدرسية وخلافة، ومنها ما يتعلق بالكوادر التعليمية والقدرات البشرية وأوضاع المدرسين، ومنها ما يتعلق بالمناهج ، وجدوى العملية التعليمية وعلاقتها بسوق العمل ، ومشكلات توفير البنية المدرسية ، وارتفاع

الكثافات، تعد مشكلات هيكلية فى النظام التعليمي، ومن المتوقع تفاقمها فى ظل أعداد المتقدمين للتعليم كل عام ، وعدم توافر أرض، واللجوء لنظام الفترتين لمواجهة زيادة الإقبال ، وعلى ذلك فالحديث عن إصلاح لا يتعامل مع هذه النوعية من المشكلات الهيكلية لن يؤتى ثماره[٥٨].

إن أهم معايير قياس مدى تقدم أى نظام تربوي، ومواكبته للتطورات التحولات العالمية فى المجال التربوي هو قدرته على استيعاب التقدم التقنى ، وقدرته على توظيف التقنيات التعليمية والمعلوماتية بما يحقق أهدافه التربوية. ومرونة نظامه التربوي للتغيير بما يسمح له بتطوير ألياته وأدواته للوصول إلى أقصى درجات الفاعلية والكفاءة . وكذلك قدرته على إعادة بناء مكوناته بشكل يؤمن له استيعاب هذه التحولات والتطورات دون المساس بجوهر العملية التعليمية[٥٩] .

يؤدى التطور إلى إعادة التوازن التام التربوي مع بيئته الاجتماعية - السياسة توازنا يكاد يكون تاما، بحيث يصبح النظام التربوي بالبنية أو البني الجديدة التى تكون له من التطوير أكثر قدرة على تمثل مؤثرات بيئته الاجتماعية - السياسية وعلى تلبية حاجاتها ومتطلباتها (أى مواءمتها)، وهذا يعنى أن النظام التعليمي والتربوي فى حاجة إلى التطوير الدائم ما دام التغيير يصيب بيئته الاجتماعية - السياسية[٦٠].

ولعل الحديث عن تطوير التعليم فى مصر حديث له مذاقه الخاص لأننا نتحدث عن تعليم له تحديات تختلف عن تحديات تطوير التعليم فى أى مجتمع أخر، نتحدث عن تعليم بلد قديم ، وصل فى تاريخه إلى مستويات حضارية لم تجاريه فيها حضارات أخرى ، بل أن البعض يقولون أن الحضارة المصرية هى أقدم الحضارات المسجلة فى تاريخ الانسان، ونحن فى مجتمع يعطى العلم والتعليم قيمة كبرى ، ونحن نعيش مجتمعاً يحمل ثقافة ترسخت فى عقولنا ووجداننا بحيث تطبع سلوكنا بطابع خاص يتميز بالعمق والهدوء ، ونحن مجتمع متدين عاش الأديان

الثلاثة ، عاش اليهودية والمسيحية وشرف بالاسلام، وعاشت هذه الأديان الثلاثة فى مصر دون أن يذكر وجود اضطهاد أو تمييز لمجموعة من الناس لأسباب دينية[٦١].

إن خصائص النظام التربوي وقضاياه ومشكلاته ، باعتباره عملية حيوية متجددة يتطلب التصدى المستمر لتلك القضايا والمشكلات بهدف تحسين واقع العملية التربوية ، وتطوير فعاليتها ، كما يتطلب اعتماد منحى التطوير الشامل الذى يتناول مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته من خلال التناسق والاتساق بين أهدافها ومحتوياتها وطرائقها وأساليب تقويمها، كما أن التربية تعتبر فى جوهرها مجموعة عمليات نفسية واجتماعية تسهم فى تكوين شخصية الانسان وقدرته على ممارسة السلوك الانسانى الايجابى، وعلى تكيفه مع مجتمعه والمتغيرات والعوامل المؤثرة فيه[٦٢].

والتعليم الثانوي بتنوعه وتوزيعه إلى شعب متوازنة خلال السنوات الماضية كان محل تركيز واهتمام فى كثير من بلدان العالم المتقدمة منها والنامية من حيث إصلاح النظم التربوية . فمشكلات التعليم الثانوي كثيرة ومتشعبة؛ لذا كان على الجميع توطيد العزم وتبادل الخبرات والتجارب لمواجهة هذه المسألة التى تتوقف عندها محاولات التطوير التعليمي باعتبار التعليم الثانوي المحور الذى تتمركز حوله جميع مشكلات التعليم العام بوصف المرحلة الثانوية نهاية للتعليم العام[٦٣].

لذا فإن تطوير العملية التربوية يسير وفق محددات واعتبارات توجه عملية التطوير يمكن إبرازها على النحو التالى[٦٤]:

- اعتبار الإنسان قيمة فى ذاته، واثمن ويتطلب إعداده للقيام بدوره فى الحياة توفير المناخ التعليمي وتوفير الفرص التعليمية التى يتحقق فيها النمو والنضج المتكاملان لميول هذا الانسان وقدراته.

- اعتبار المتعلم هدفا واداة للتنمية الشاملة ، وهذا يتطلب اكسابه المهارات والعادات والاتجاهات الايجابية والقيم المرغوب فيها لتمكينة من التفاعل مع الحياة الاجتماعية والاقتصاد فى بيئة متطورة اجتماعيا واقتصاديا .
- اعتبار التربية أداة للإعداد لمجتمع المستقبل على المستويين الفردى والاجتماعي، لتمكين المتعلم من مواجهة متطلبات القرن الحادى والعشرين فى التفاعل مع الحضارة الانسانية الواحدة والافادة من معطياتها العلمية والتكنولوجية. وهذا يتطلب تزويده بالمعارف والعلوم وتطبيقاتها بشكل متداخل ومتكامل.
- اعتبار التربية أداة تغيير فى عالم يسوده التغيير الدائم المستمر ويرتبط هذا التغيير بمختلف المؤسسات فى العملية التربوية والتنسيق فيما بينها لضبط التغيير فى مساره الأفضل.
- اعتبار التربية أداة لتطوير مفهوم العمل ، إذ أنه جزء من حياة الفرد وعنصر مهم فى وجود المجتمع وتطوره وهذا يتطلب ادخال مفاهيم جديدة فى اساليب العمل وربطه بالتعليم ، والافاة من الثورة التقنية فى تهيئة المتعلم لعالم العمل ليكون قادرا على استيعاب التكنولوجيا وأدواتها والتعامل معها.
- اعتبار التربية أداة لتعميق الانتماء الوطنى والقومي والانسانى لدى المتعلم ، وهذا يتطلب اعداده ليكون قادرا على تمسكه بالاصالة الذاتية لتراثه ووطنه وتفاعله فى الوقت نفسه مع الحضارة الانسانية المعاصرة .
- اعتبار التربية مسؤولية وطنية، وهذا يتطلب مشاركة مجتمعية واسعة فى مختلف فعاليتها ، تخطيطا وتنفيذا وتقويما وتمويلا من خلال الخطط المتكاملة للمؤسسات العامة والخاصة وتحدي أدوارها فى العملية التربوية.

- اعتبار التربية أداة لتعميق مفاهيم الديمقراطية لدى المتعلم وهذا يتطلب اعداده فى مناخ يهيئوه لممارسة النقد الذاتى والنقد البناء، والحوار المسؤول وإدراك حقوق المواطنة وواجباتها.
- اعتبار التربية أداة مهمة فى إيجاد التوازن والتناسق فى الهرم المهنى للقوى العاملة وهذا يتطلب إعادة النظر فى البرامج التربوية ومتطلبات فرص الالتحاق بها لتكون مخرجات النظام التعليمي منسجمة مع الحاجات المجتمعية المهنية والفنية والمتخصصة من القوى العاملة.

أولا -أهمية التطوير التربوي

إن تطوير المنظومة التربوية يعتبر من أولويات التنمية بصفة عامة في أي مجال، لهذا نال التطوير التربوي أكبر اهتمام في شتى بلدان العالم بل اعتبر من الأولويات ومن الميادين الإستراتيجية التي يتوقف عليها مسار التطور والازدهار الاجتماعي. ونظرا لجملة المشاكل التربوية والإرهاصات التي مست نظامنا التربوي خلال القرن الماضي التي دفعت بالتربويين وواضعي المناهج وحتى الأولياء والمتعلمين إلى دق ناقوس الخطر والمطالبة بضرورة إحداث تغييرات على هذه النظم البالية التي لا تتماشى والتركيبة الجديدة للمجتمع وفلسفته لتكوين الفرد المتعلم المستفيد من المجال المعرفي في تطوير كفاءته.

وانطلاقا من أهمية التعليم ودوره في المجتمع، تبرز أهميته للأنظمة التربوية لجعلها تواكب كل المتغيرات العالمية المحيطة بها، لذا فقد تزايد الاهتمام بمسألة التطوير التربوي عربيا ودوليا مع اقتراب الألفية الثالثة؛ حيث انطلقت صرخات متتالية وعقدت ندوات ومؤتمرات متتابعة هنا وهناك تبحث في مسألة تطوير التربية وتحديثها في ضوء معطيات الألفية الثالثة وخصوصيتها، فالتطوير التربوي ىمثل رؤية تعكس فلسفة وفكرا يراد تجسيدهما على أرض الواقع، لتحقيق أهداف متفق بشأنها وغايات(٦٥). كما يعني التطوير الدعوة إلى التغيير لتطوير النظرية

التعليمية وتطبيقاتها، أو بنية النظام التعليمي أوالسياسة التعليمية أو المقررات الدراسية وغيرها بغية تحقيق الأهداف التي ينشدها المجتمع(٦٦).

وعلى هذا الأساس يبرز الوعي بضرورة مراجعة أنظمة التعليم والبحث عن إجراءات فاعلة للنهوض بهذه الأنظمة، كما ازدادت حركة انفتاح الأنظمة التعليمية على التجارب الدولية الناجحة سعيا إلى الاقتباس منها في بعض جوانب القوة وأسباب الكفاية، لإعداد الفرد للمستقبل وتمكينه من التكيف معه من خلال تنمية قدراته وتلبية حاجياته وإشباع ميوله حتى يكون قادرا على تنمية مجتمعه وتحقيق مطالبه وأهدافه.

ولكن أهمية التطوير التربوي في أن المجتمعات الإنسانية وجدت في التطوير التربوي منطلقا لإصلاح أحوالها والنهوض بطاقاتها، وفي كل مرة يدق فيها ناقوس الخطر تستنهض هذه المجتمعات أنظمتها التربوية بالإصلاح من أجل مواجهة الخطر وبناء الإنسان القادر على تجاوز محن الحضارة والمشاركة في بنائها، وفي نسق التحديات الحضارية الجديدة مازال التطوير التربوي يشكل هاجس المجتمعات الإنسانية، ومازال الحلم قائما في بناء تربية متجددة قادرة على تجاوز قهر الإنسان وتصفية معاناته والانتقال به إلى عالم العدالة، القوة والمساواة تحتل مكانة مهمة في وجدان القيادات السياسية والتربوية في المجتمعات الإنسانية المعاصرة.

هناك عدة خصائص عدة تتميز بها التطورات التربوية بصفة عامة وهى كما يلي(٦٧):

- النسبية؛ أى تختلف التطورات بإختلاف الزمان والمكان وكذلك التفاوت فى درجته. يحتاج إلى مدة طويلة سواء من حيث تقبل الناس لها أو وضعها موضع التنفيذ والتطبيق أو الحصول على نتائج.
- درجة التوافق أو التكيف؛ وتعنى مدى توافق أو مواءمة التجديد مع المعايير الثقافية وقيم المجتمع السائدة.
- درجة الصعوبة ؛ ويقصد بها درجة الصعوبة فى فهم التطوير المقترح.

- قابلية التجريب ؛ وتعنى هل من الممكن أن تطبق تطوير التعليم على أرض الواقع .
- الانتشار؛ قابلة انتشار تطوير التعليم فى مختلف المناطق.

كما يوجد عدة خصائص لتطوير التعليم لعل من أبرز هذه الخصائص ما يلى [٦٨]:

- يهدف الطوير إلى حل مشكلات قائمة ، أو محاولة منع حدوث مشكلات فى المستقبل.
- التطوير نشاط هادف ومقصود ، يتم التخطيط له مسبقاً ، جزئياً أو كلياً ، وعليه فالتجديد ليس نشاط عارضاً.
- يحدث التطوير فى أطر اجتماعية أو مؤسسية أو فردية .
- ينتج عن التطوير فوائد بالنظام الاجتماعي ككل ، أو بعض مؤسساته أو أفراده . وتتطلب هذه الفوائد فى حالة التربية والتعليم خاصة مقاييس موضوعية لتحديدها ، لاسيما أن هذه الفوائد عادة ما يتأخر ظهورها فى حالة التطورات التربوية .
- التطوير عملية تعاونية ومستمرة ، وتتسم بالمرونة .
- يتطلب التطوير أناساً مجددين ، لهم عقول متميزة ، وقدرة خلاقة على عرض أفكارهم بشكل واقعى ومقنع.
- يتطلب التطوير أيضاً تجريباً متأنياً ، مصحوباً بتقويم موضوعى ، ثم تدرجاً فى التعميم ، مع استمرار التقويم.
- يرتبط التطوير ارتباطاً وثيقاً ، قد يصل أحياناً لحد التداخل ، مع كل من الإصلاح ، والتطوير، والتحسين، والتنمية ، والإبجاع ، والابتكار.

- التطوير يمكن أن يأتى من الداخل، ولا مانع من الاستفادة من تجارب الدول الأخرى ، مع مراعاة تباين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين الدول خاصة فى حالة التطوير التربوي.

ثانيا-أهداف تطوير التعليم الثانوي العام فى مصر

تعد عملية تطوير التعليم الثانوي العام عملية مستمرة تحددها الحاجة التربوية والمجتمعية من النظام التعليمي ، فالتطوير يستهدف بالضرورة تغييرا يمكن من خلاله تفعيل نظام التعليم بما يحقق ما يصبو إليه المجتمع من إعداد وتأهيل الأفراد اللازمين لتنمية المجتمع ، ومن ثم يمكن تحديد أهداف إصلاح التعليم الجامعي فيما يلي[٦٩]:

١- تعزيز الهوية الثقافية وتطويرها ؛من خلال إعادة النظر في انتشار التعليم الأجنبي في مصر والمتمثل في زيادة عدد المدارس الأجنبية والخاصة التي تتخذ الطابع الغربي في التدريس فضلا عن البرامج الأكاديمية المميزة داخل المدارس الحكومية ، وتتطلب عملية تطوير ضرورة أن يكون نابعا من داخل المجتمع ذاته مع إمكانية الاستفادة من الخبرات الأجنبية شريطة أن تتناسب مع طبيعة المجتمع المصري.

٢- العدل التربوي؛ ويتمثل في حصول كل مواطن على حقه في التعليم بغض النظر عن البيئة والدين والجنس والوضع الاجتماعي والاقتصادي ، ويرتبط العدل التربوي ارتباطا وثيقا بالعدل الاجتماعي بين جميع فئات المجتمع المختلفة ، وهو ما يفتقده المجتمع المصري بسبب التباين الواضح بين نوع التعليم الذي يتلقاه أبناء الأغنياء وأبناء الفقراء داخل مؤسسات التعليم الثانوى العام في مصر.

٣- الارتفاع بالكفاءة؛ وتتمثل في رفع الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم الثانوى العام بشكل يحقق أهداف المجتمع التنموية والإنسانية من خلال

إعداد الإنسان المتكامل والمتوازن الذي يحقق التنمية المنشودة بعد إعداده وتأهيله.

ثالثا-العوامل التي تحتم ضرورة التطوير التربوي (أسسه ودواعيه)

يتميز هذا العصر بالتطور والتغير المتجدد، ولا بد للتربية أن تتجدد وتتغير ما دامت تعالج تكيف الأفراد مع البيئة المحيطة أو المجتمع المحيط . ولا بد للتربية أن تتطور وتكون فى حالة تحديث دائم تعيش الحاضر وتنظر إلى المستقبل لجعله مناسباً للأجيال القادمة،

فتعُد مطالب التطوير معيارا أساسيا من معايير حيوية الشعوب وكشف قدرة المؤسسات الثقافية على التعايش والتكيف مع لغة العصر ، واستيعاب منطقه ، ورسم الخطى المستقبلية التى تظل نبراساً تهتدى به الأمم ، خاصة فى فترة التحول التى نعيشها الآن بين نهاية قرن ومطلع قرن آخر جديد يطرح علينا الكثير من التحديات التى لابد من مواجهتها ، ولا بد أيضاً من الاستعداد للتعايش معها ومن خلالها، والادراك الواعى لطبيعة التلاقى بين المعارف والعلوم واحترام العلاقات البينية القائمة بينها ، وكذلك التلاقى بين ثقافة المجتمع المصرى وتقاليده وتراثه وبين الاستجابة لمتطلبات واحتياجات التنمية(٧٠).

فتطوير التعليم العام يُعد مطلبا ملحا وعاجلا ، ويتضح ذلك من خلال ما تشير إليه الاتجاهات العالمية من ضرورة الارتقاء بمستوي التعليم والثقافة للمواطن بغرض مواكبة التقدم السريع والمتغير فى شتى مجالات العلم والتكنولوجيا . فضلا عن أن التطوير فى نظام التعليم الثانوي ينبغي أن يتم من خلال الجهود الجماعية للمتخصصين فى مجال التعليم .هذا إلى جانب الاحساس بضرورة البحث عن صيغ جديدة للتعليم الثانوي العام تشمل تغيراً جذريا فى المفاهيم والأهداف والبرامج والأساليب .

وتأسيساً على ما سبق ، تظهر الحاجة إلى تطوير التعليم إما عند حدوث خلل فى التوازن بين مكونات النظم والعلاقات التى تحكم واقع مؤسساته، ومصالح أفراده وفئاته، وفعالية وظائفه وإجراءاته ، ومن هنا تصبح الحاجة إلى الإصلاح ملحة بصورة مستمرة نتيجة تجدد الأوضاع التى تستدعى التعديل والتغيير فى التوازن ، وينبع التغيير من داخل المنظومة الجامعية ذاتها نتيجة شعور القيادات بأنها لا تؤدى وظيفتها بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفعالية والإنتاجية، وما يتطلبه ذلك من تطوير وإصلاح فى عناصر النظام ذاته لتحقيق الجودة المنشودة وتحقيق الأهداف المرجوة(٧١)؛ لذا لا تأتي الدعوات لتطوير الأنظمة التعليمية من فراغ بل توجد العديد من الدواعي التي تحتم على الدول ضرورة البدء في تطوير أنظمتها التعليمية ، وعليه يمكن الاستناد إلى عدة مبادئ ومرتكزات للتطوير التربوي.

رابعا ـ محاور ومجالات تطوير التعليم الثانوي العام

يُعد التطوير التربوي هو فكرة او شئ أو عملية جديدة تصطنع من عناصر أولية وتوجه نحو هدف معين، لكى يتحقق تطوير التعليم الثانوي العام فى مصر ، كان من المهم توضيح جميع عناصر هذه المنظومة من (مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية مرتدة) التى تتضمنها العملية التعليمية . والتى تضم أهم مجالات تطوير التي يجب أن تركز عليها عمليات تطوير التعليم الثانوي العام كما يلي:

أ- المدخلات

ومن عناصر العملية التعليمية التى تعد من المدخلات ما يلي:

١ - الأهداف

ويقصد بها مراجعة الأهداف العامة للتعليم بصفة عامة ، والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة ، ثم مراجعة كل صف دراسى، ومن ثم مراجعة أهداف كل مقرر دراسي على حدة ، وذلك على ضوء مدي استطاعتها لتلبية متطلبات القرن الحادى والعشرين والألفية الثالثة، وفى ظل التغيرات المحلية والعالمية التى يشهدها المجتمع

المصري؛ لذا يجب أن تكون أهداف التعليم بصفة عامة ، والتعليم الثانوي بصفة خاصة مشتقة من فلسفة وحاجات المجتمع.

٢ - اللوائح والقوانين

فى ضوء الأهداف الموضوعة للتعليم ، يتم مراجعة اللوائح والقوانين المنظمة لسير العملية التعليمية، والتى من شأنها تساعد فى ضبط العملية التعليمية وتوجيها نحو تحقيق الأهداف المنشودة من التعليم .

٣ - البنية التعليمية لسياسة التعليم الثانوي العام

يعد التطوير في بيئة التعليم من أهم مجالات التطوير ، وتتمثل فيما يلي :

- اتاحة الفرصة للطلاب لشرح أفكارهم ، وتصميم تجاربهم الخاصة
- شرح أهمية العلوم في الحياة اليومية.
- استخدام التكنولوجيا فى البيئة التعليمية .
- استخدام المحاكاة الحاسوبية للتعلم.
- استخدام أجهزة الحاسوب لممارسة المهارات والإجراءات[٧٢] .
- استحداث أنواع جديدة من المدارس كمدارس الصف الواحد ، أوالمدارس الشاملة ، إلغاء التشعيب الأدبي والعلمي ، أو إلغاء نظام الفترات.
- فتح تخصصات جديدة مثل الإدارة المعلوماتية والتعليم الصحى فى المرحلة الثانوية .
- اتاحة الفرص التعليمية لأكبر عدد ممكن من الأفراد.
- الربط بين التعليم والحياة، والتعليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- التطوير فى سياسات واجراءات قبول الطلاب

- تطبيق طرق جديدة فى الاختبارات ، او نظام النقل الألى[٧٣] .

٤ - المنهج الدراسي والمقررات الدراسية

وفى ضوء ما سبق ، يتم مراجعة المناهج الدراسية فى مرحلة التعليم الثانوي العام وتطويرها بما يتناسب مع طبيعة أهداف هذه المرحلة تطوير، يمكن تحديد محاور تطوير المنهج ويتمثل فيما يلي :

- التركيز على تنمية جوانب شخصية ، نموا شاملاً متوازنا لشخصية المتعلم .
- التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ، ويشدد على اكتساب الخبرات المباشرة وغير المباشرة واستخدامها.
- يوظف العملية التعليمية في خدمة المتعلم والمجتمع والمدرسة فيما تقدمه من معارف له صلة بالحياة، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال التفاعل والمشاركة في الأنشطة لكلا الطرفين.
- تعزز مهارات التعليم الذاتي، ويكون المتعلم محورا في العملية التعليمية ، والتركيز على إيجابية المتعلم ونشاطه وتفاعله.
- المادة الدراسية تمثل جزءا من المنهج غرضها تعديل سلوك المتعلم ، وتعدد مصادر المعرفة ، ولا يقتصر على محتوى المقرر الدراسي أو الكتاب المدرسي والمدرس.
- بيئة التعليم لا تقتصر على غرفة الدراسة، إنما تشمل البيئة الدراسية وموجوداتها وربط العملية التعليمية بالبيئة الاجتماعية[٧٤].
- الاعتماد على مناهج متطورة في جميع المواد تستجيب للاتجاهات المعاصرة .
- تطوير المناهج بما يسمح بزيادة قدرات الطلاب على استخدام التفكير الناقد ومهارات البحث والمهارات التحليلية ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج.

- مسايرة المناهج المحلية للمناهج الدولية المتطورة في اللغات والعلوم والرياضيات.
- تحسين أداء المعلمين والموجهين ، وتحفيزهم لتطبيق المناهج الجديدة والمطورة التى تتضمن التعلم النشط، والتقويم الشامل(٧٥).
- إدخال مواضيع كالرياضيات الحديثة ، أو إدخال مواضيع تتصل بالحياة .
- التوسع فى تعليم مواضيع جديدة تتعلق بالتقنيات العلمية والمخترعات الحديثة(٧٦) .

٥ - الأجهزة التكنولوجية الحديثة والوسائل التعليمة

والتى يجب أن تتضمن عملية تطوير التعليم الثانوي العام بتزويد المدارس بالأجهزة التكنولوجية الحديثة التى تدعم العملية التعليمية ، وتسهم فى تحقيق أهدافها ، ومن أهم هذه المجالات كما يلي:

- يتعامل مع حاجات المتعلم في كونه متعلم إيجابيا لأنه يوفر له فرصة اختيار الأنشطة التي تشبع حاجاته.
- يسهم في تحبيب المدرسة لنفس المتعلم لأنه يمارس فيها من الأنشطة ما يلائم ميوله واستعداداته ويشعر بكونه عنصرا فاعلاً فيها.
- يوفر للمعلم فرصة النمو المهني والابتكار لأنه يكون حرا في اختيار الأنشطة والأساليب التي تثري الموقف التعليمي.
- تنوع الأنشطة وطرق التدريس ووسائل التعلم واختيار أكثرها ملاءمة للمحتوى ولطبيعة التلاميذ وما بينهم من فروق فردية ومساعدة كل تلميذ على النمو بما يتناسب مع قدراته واستعداداته.

- يعطي للمعلم فرصة النمو المهني والابتكار ً، لأنه يكون حرا في اختيار الأنشطة والأساليب التي تثري الموقف التعليمي، دور المعلم في المنهج الحديث منظم وموجه، ومهم للموقف التعليمي ولم يعد المصدر الوحيد للمعرفة(٧٧).

كما يوجد العديد من العناصر المهمة التى تعد مدخلات المنظومة التعليمة فى التعليم الثانوي العام، والتى يمكن اعتبارها أحد مجالات التطوير المدرسي ، ما يلى:

- فريق الإدارة المدرسية ، والمعلم ، والاحصائي الاجتماعى والنفسي.
- الموظفون العاملون بالمدرسة ، ومجالس الأمناء ، والطبيب المدرسي.
- الطلاب وأولياء الأمور وميزانية المدرسة .
- المباني المدرسية وصيانتها مرافقها ، والتجهيزات المادية داخل الفصول .
- المعامل المدرسية تجهيزات الأنشطة.

بـ العمليات

ومن العمليات التى تعد بمثابة التفاعلات التى تتعامل مع المدخلات ، للوصول إلى المخرجات المطلوبة التى تحقق أهداف التعليم الثانوي العام ، وهى كما يلى :

١- الإدارة التربوية(الإدارة التعليمية) بالمؤسسة التعليمية

ومن أهم ملامح هذا التطوير ما يلي:

- تدريب جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية سواء إداريين أو معلمين أو فنيين على المستجدات فى العملية التعليمية(٧٨) .
- تدريب الإداريين التربويين أثناء الخدمة ، أو إنشاء مراكز للبحوث التربوية.

- اشراك المدارس والمعاهد والجامعات والمجالس العليا لتخطيط اسياسة التربوية(٧٩).
- الأخذ بمبدأ اللامركزية فى الإدارة .
- لابد من مراعاه العمليات (التخطيط ، التنظيم ، والتنسيق ، التوجية ، والمتابعة ، والرقابة ، والتقويم).
- القدرة على القيادة وصنع واتخاذ القرارات، والاتصال بمرونة فى ضوء التغيرات .
- تعديل الممارسات سواء كانت فى الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية أو الإدارة المدرسية .

٢- **إعداد وتدريب المهني المعلم**

وتتمثل ملامح التطوير فى هذا المجال فى:

- تعاون المعلمين خلال ملاحظة الأقران
- تعاون المعلمين مع بعضهم البعض لمناقشة أساليب وممارسات التدريس (دوائر تعليم المعلمين).
- التطوير المهني للمعليمن ، وتدريبهم على ما يستجد فى العملية التعليمية ، والذى من شأنه يعزز مهارات التفكير النقدي لديهم ، ومن ثم يساعدهم على حل مشكلات طلابهم .
- توافر أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها في المدارس(٨٠).
- تطوير في نظم إعداد وتدريب المعلمين، بحيث يتم تأهيلهم على ممارسة المهارات المختلفة، وذلك أثناء تعاملهم مع طلابهم وزملائهم وإدارة المدرسة

وأفراد المجتمع المحلي، وجميع العناصر المصاحبة والمؤثرة في الموقف التعليمي الذي يديره المعلم.

٣- **طرق التدريس والوسائل التعليمية**

ويتضح ملامح هذا التطوير فى :

- توظيف استراتيجيات تعليمية تخاطب العقل وطاقاته الهائلة ، لا تتوقف عند حدود تلقى المعرفة وتوظيفها ، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها والاستنباط منها وإعادة بنائها وتطويرها ، أى العمل على تطوير الوعي لا فرض الرأى.
- تخطيط عمليات التعلم استناداً إلى الحاجات التعليمية للطلبة واستعدادتهم المفاهيمية .
- مراعاة قدرات المتعلمين وأنماطهم التفكيرية فى تخطيط النشاطات التعليمية وتنفيذها.
- توظيف الاختبارات والمقاييس المتنوعة (الاستعدادات ، القدرات، الميول،.....).
- تشجيع المتعلمين على التجريب والاكتشاف ، وتطوير البدائل والاحتمالات فى معالجة المعرفة وانتاجها.
- تعزيز روح المبادأة ، والتخيل التأملي للوصول إلى افكار جديدة وحلول غير نمطية.
- التعزيز الإيجابي لأفكار المتعلمين وإضافتهم المعرفية .
- التنويع فى الأساليب الأدائية بما يتوافق مع خصائص المتعلمين، وتعليم مواضيع جديدة وحديثة تتعلق بالتفجر العلمي والمعرفي الهائل والتدريب على ربط التربية بحياة الفرد اليومية
- مراعاة قدرات المتعلمين وأنماطهم التفكيرية فى تخطيط النشاطات التعليمية وتنفيذها[٨١].

- التنوع فى استخدام الوسائل التعليمية من الوسائل السمعية والبصرية ،والمرئية (التلفاز)، ومعامل اللغات.

٤- **أساليب التقويم والمتابعة**

ويتمثل التطوير فى هذا المجال فيما يلي :

- تبنى نظام تقويم يتصف بالشمولية والاستمرارية والتنوع.
- متابعة تقويم نمو أداء المتعلم في ضوء مؤشرات الإنجاز لقياس مهاراته وقدراته على التفكير الناقد والتحليلي والمهارات الحياتية والبحثية.
- متابعة وتقويم الأداء الدراسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة(٨٢).

كما يوجد العديد من العناصر المهمة التى تعد عمليات المنظومة التعليمة فى التعليم الثانوي العام، والتى يمكن اعتبارها أحد مجالات التطوير المدرسي ، ما يلى:

- المشاركة المجتمعية ،والرعاية والتوعية الصحية .
- الممارسات الأخلاقية فى التعامل بين جميع أفراد الأسرة المدرسية .

ج- المخرجات

ومن أهم المخرجات التى تعبر عن نتاج تفاعل المدخلات فى ضوء العمليات التى تتم ما يلى:

- طالب يتمتع بالابداع والابتكار ، والقدرة على التفكير الناقد والابتكارى .
- طالب يتمتع بمهارات التعلم الذاتى والمستمر.
- طالب يتمتع بالمواطنة ويلتزم بقيم مجتمعه، ويتمتع بثقافة التعايش مع الأخر .
- طالب لديه القدرة على التكيف مع التغيرات المحلية والعالمية .

- طالب يتمتع بمهارات القرن الحادى والعشرين.
- طالب لتتوافر فيه مواصفات المواطن الصالح ، ولديه القدرة على المنافسة العالمية .

د- التغذية المرتدة والتطوير المستمر

فى ضوء مخرجات التعليم الثانوي العام ، يتم مراجعتها فى ضوء الأهداف المنشودة لهذه المرحلة ، ومن ثم إعادة النظر فى المدخلات وما يتم من عمليات وتطويرها بشكل مستمر للوضول للأهداف والمخرجات المنشودة من التعليم الثانوي العام المزعم تحقيقها .

ويتمثل الهدف الرئيس من التطوير هو تحسين مخرجات العملية التعليمية المتمثل فى الأداء المتقن، ومهما تعددت وكثرت دواعى التطوير، فالنتيجة واحدة، وكلها تدعو إلى العمل على الإصلاح تهيئتها وإعدادها إعدادا جيدا يتفق وقدرات المتعلمين العقلية وحاجاتهم النفسية وخبراتهم المعرفية السابقة لينعكس على الأداء المتمثل فى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة ، وذلك انطلاقا من مبدأ أن التعلم يحدث نتيجة للتفاعل بين ما يقدم للمتعلم من معلومات من خلال البيئة التعليمية ، وما لدى هذا المتعلم من معلومات وخبرات سابقة ذات صلة وثيقة بالمعلومات الجديدة ولكن الخبرات تختلف من فرد إلى آخر مما يؤدى إلى اختلاف فى طرق التعلم بين المتعلمين ينتج عنها تفاوت فى الكم التحصيلى بين المتعلمين، فكل متعلم يتعلم بطريقته الخاصة ووفقا لما لديه من خبرات ومعلومات(٨٣).

وتأسيسًا على ما سبق، يتضح أن تطوير التعليم الثانوي العام يشمل تطوير جميع عناصر ومجالات العملية التعليمية (مدخلات -عمليات - مخرجات - تغذية راجعة)، فعندما يحدث التطوير فى مجال، فإنه يؤثر فى المجالات الأخرى، ويلازمه تطوير فى مجال آخر، أى أن عملية تطوير التعليم الثانوي عملية متداخلة، ومتكاملة ، وشاملة، ومتشعبة ومتنوعة، ولا يقتصر التطوير على الشكل دون المضمون،

بل تمتد لتشمل كل عناصر المنظومة التعليمية؛ لذا يجب على القائمين بتطوير التعليم أن يراعوا التطوير فى كافة جوانب وعناصر المنظومة التعليمية .

المحور الثاني ـ ما هية التعليم الثانوى العام في مصر ـ واقع تطوير التعليم الثانوى العام في مصر

أولا –أهداف التعليم الثانوي العام في مصر

ارتبطت أهداف التعليم الثانوي منذ نشأة التعليم الحديث بكونه تعليماً تجهيزياً للتعليم العالى أو الجامعي، وظلت وظائف التعليم الثانوي محصورة في هذا الإطار لسنوات طويلة ، بالرغم من تعاقب القوانين المنظمة له والتى ركزت على أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به في بناء شخصيات قادرة على الإسهام الفعال في الانتاج وتطوير الاقتصاد القومي سواء التحق الطالب بالتعليم العالي أو الجامعي أو سلك سبيل العمل المنتج مباشرة بعد تدريب يتناسب مع طبيعة العمل الذي يلتحق به(٨٤).

تستمد أهداف التعليم الثانوي في مصر من الأهداف العامة للتربية والتعليم ، والتى تستمد أهدافها من الأهداف القومية الكبري علي مستوي الدولة ، من مطالب المجتمع واحتياجاته وفي إطار ذلك تأتي أهداف التعليم الثانوي العام ترجمة للفلسفة التربوية التى اشتقت منها ، والتى اشتقت من فلسفة المجتمع ومطالبه واحتياجاته وفي إطار متطلبات العصر الذي توجد فيه ؛ لذا تعد الأهداف نقطة البدء في أي عمل تربوي ، كما أنها تمثل الأساس الذي ينبغي أن تترجمه السياسة التعليمية إلي واقع وتسعي لتحقيقه ، وفي إطار فلسفة التعليم الثانوي العام جاءت أهدافه.

وفي سياق ما سبق ، تأثرت أهداف التعليم الثانوي العام وغاياته في مصر بالسياقات المجتمعية المحيطة به على مر التاريخ سياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً، وفكرياً. وفي ضوء التغيرات والتطورات المتلاحقة تعددت الجهود المبذولة لتطوير

التعليم المصري بكافه مراحله ، وعقدت الكثير من المؤتمرات والندوات التي تبحث في تطوير التعليم. وما قامت به وزارة التربية والتعليم بالعديد من الخطوات والاجراءات. وقد اتضح ذلك من خلال ما تم طرحه في إطار الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر٢٠١٤ -٢٠٣٠م التي تضمنت برنامجاً لتطوير التعليم الثانوي العام ، والذي تمثل هدفه العام في التماشي مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي. وانبثق من هذا الهدف العام عدة أهداف استراتيجية(٨٥):

- زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي .
- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي .
- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم على مستوي التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية .
- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي .
- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام العليم الثانوي العام.

وفي ظل هذه التغيرات السريعة وجدت المدرسة الثانوية المصرية نفسها أمام حتمية مواكبة برامجها ومناهجها لهذه التغيرات، والتكيف مع متغيرات العصر وهذا ما كرسته إصلاحات المدرسة الثانوية في أهدافها المشار إليها سابقا، وطبقا لهذا التغير في الأهداف، وفي بناء المناهج سيصاحبه تغير في الأدوار سواء علي مستوي المعلم أو المتعلم ، كون أن العملية التعليمية تتأثر بعناصرها الثلاثة؛ المنهج والمعلم والمتعلم، وحرصاً من الوزارة على تحقيق هذه الأهداف وإزالة المعوقات نص الكتاب الدورى رقم (٤٥) لسنة ٢٠١٦ على ما يلي(٨٦) :

- اتصال كافة المدارس بخدمة الإنترنت.
- الاشتراك في بنك المعرفة المصري .

- تزويد وتحديث كافة أجهزة الحاسب الالي بالبرامج الحديثة .
- تفعيل استخدام السبورة الذاتية .
- تحميل الكتب المدرسية من على الموقع الرسمي للوزارة .
- تحميل المناهج التفاعلية من على الموقع الرسمي للوزارة.
- التأكد من إدراج كافة المدارس ضمن خطة الأنشطة الخاصة بها.
- استكمال كافة أعمال الصيانة بالمدارس .
- تأهيل المسارح المدرسية لممارسة الأنشطة الخاصة بها.
- اشتراك الطلاب في مسابقة المشروع القومي للقراءة .
- عدم دمج الفصول من أجل سد العجز في أعداد المعلمين ؛ لأن رفع الكثافة يؤثر بالسلب علي العملية التعليمية .

ويتضح مما سبق، أن أهداف التعليم الثانوي العام تركز على جانبين هما: إعداد الطلاب لمواصلة التعليم الجامعي أو العالي، وإعداد طلاب التعليم الثانوي للحياة. وباستقراء الأهداف السابقة للتعليم الثانوي العام، يتضح إنها تركز في مجملها على ضرورة إحداث التنمية المتكاملة لشخصية الطالب في كافة النواحي العلمية والمعرفية والسلوكية والنفسية والتطبيقية، واكسابهم المهارات المتنوعة المرتبطة بهذه النواحي بما يمكنهم من إعدادهم بشكل يتلاءم مع متطلبات سوق العمل القائم على التميز والمنافسة من ناحية، ويدعم تعلمهم مدى الحياة، ويرسخ للهوية القومية في ظل الانفتاح العالمي الجديد الذى أفرزته العولمة من ناحية أخرى(٨٧).

ثانيا ـ أهمية التعليم الثانوي

تأتي أهمية التعليم الثانوي من كونه مرحلة تعليمية ضمن مراحل السلم التعليمي الأخرى ، والتي يضمها جميعا نظام تعليمي واحد له فلسفته وأهدافه المنبثقة من فلسفة النظام التعليمي التي تسعي هذه المراحل التعليمية إلى تحقيقها

فى إطار تكاملي واحد . وتستمد المرحلة الثانوية فلسفتها وأهدافها من كونها مرحلة عبورية بين المرحلة الأولى والمراحل الأخرى سواء كانت جامعات أو معاهد أو الحياة ذاتها ؛ فالمرحلة الأولي أساسية لجميع الأطفال إذ يكتسبون فيه المقومات الأساسية التي تعدهم للمواطنة السليمة ، والمرحلة الجامعية أو العالية تعد الشباب لأعمال مهنية يمارسونها بعد تخرجهم فى الجامعات أو المعاهد أو مراكز التدريب (٨٨). ويمكن تحديد أهمية التعليم الثانوي فى النقاط التالية[٨٩] :

١- يغطى التعليم الثانوي فترة حرجة فى حياة الشباب ، وهي فترة المراهقة وما يصاحبها من تغيرات أساسية فى البناء والادراك والسلوك ، وما يتبعها من متطلبات أساسية لكل ناحية من نواحي النمو التي تكون شخصية الفرد وتحدد سلوكه وعلاقاته وتحتم علي المدرسة الثانوية أن توفر العوامل المختلفة التي تساعد علي تحقيق تلك المتطلبات

٢- يتصل التعليم الثانوي اتصالا وثيقا بما يسبقه وما يلحقه من مراحل التعليم ، تلك الصلة التي تتطلب الدقة فى تخطيط مناهجه ومناشطه بحيث تلائم مختلف أهداف ومناهج تلك المراحل التعليمية من ناحية وتناسب ظروف المتعلمين ورغباتهم من ناحية ثانية وتشبع احتياجات المجتمع وتحقق الأهداف العامة المنشودة من ناحية ثالثة .

٣- التعليم الثانوي ليس نوعا من الترف والرفاهية التعليمية ، وإنما يمثل فترة الإعداد الجاد للمواطن وبناء الأطر الفنية المتوسطة التي تحتاجها التنمية وتسهم بجدية فى تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع فى الرقي والتطور الحضاري .

ويتضح مما سبق، أن التعليم الثانوى العام يستمد أهميته من عدة أبعاد ؛ حيث يشكل كل منها أهميته الخاصة ، ويمكن إجمال هذه الأبعاد فيما يلى:

البعد الأول ؛ اعتبار هذه المرحلة المعنية بشريحة عمرية مهمة من الطلاب ، وهى شريحة تمثل فترة الشباب المبكر التى ترسم مستقبل أى مجتمع ، وتنهض به ، كما أن

هذه المحلة ذات أهمية على مستوى الفرد ؛ حيث تحدد على اساسها وفي ضوء خبراتها مسار نمو الفرد اجتماعيًا ونفسيًا واقتصاديًا في المستقبل .

البعد الثانى؛ يرتبط النمو الاقتصادى إيجابيًا بالنمو في التعليم الثانوى والتعليم العالى ؛ إذ أن التعليم الثانوى له تأثير كبير على درجة التعامل بكفاءة مع الأدءات المرتبطة بانتشار التكنولوجيا من خلال تزويد هذه الشريحة العمرية الواسعة ، طلاب التعليم الثانوى بمهارات التعامل مع التكنولوجيا.

البعد الثالث ؛ إن تأثير التعليم الثانوى يظهر واضحًا في عملية نقل التكنولوجيا إلى العالم الثالث ، كما أنه يمكن أن يوفر المهارات المطلوبة للتوسع التكنولوجى ، بالإضافة إلى أنه يوفر مناخًا جاذبًا للاستثمارات العالمية المرتبطة بالتكنولوجيا المتقدمة .

البعد الرابع؛ إن التوسع في التعليم الثانوى من شأنه أن يحقق العدالة الاجتماعية من خلال توسيع قاعدة الاستفادة للشرائح الفقيرة في المجتمع ، وبالتالى يجب أن تسعى السياسات الجادة إلى الانتقال من سياسة التعليم الثانوى الخاص بالصفوة إلى التعليم الثانوى للجماهير.

ثالثاـ معوقات (تحديات) التطوير التربوي للتعليم الثانوى العام

يتميز" العصر الذي نعيش فيه بكثرة أنماط الحياة وفلسفتها وتعارضها، وتبني مجتمعات قوية لكل هذه الفلسفات في الحياة وتعصبها لها، بل ومحاولة الدفاع عنها،حتى ولو لجأت إلى ذلك فتلك وسائل التدمير. والمشكلة تكمن في دول العالم الثالث -خاصة الدول العربية - حيث يصعب القول أن هناك فلسفة تربوية تسير عليها، بسبب ما خلفه الاستعمار من ثرات ثقافي مازلنا نعاني منه حتى الآن فقد راجت جنبا إلى جنب أفكار برغماتية، وسادت أخرى ليبرالية وثالثة ماركسية وأخرى توفيقية حيث دخلت الكثير من الدول العربية في متاهات التجريب)"[٩٠].

وانطلاقا من أن التطوير التربوي عملية تخطيطية وتطبيقية لإستراتيجية محددة،والتي تعني من الناحية الإجرائية مجموعة من التصورات والمبادئ المقررة لخطوات العمل المحددة التي يتوقع منها تحقيق أهداف الخطة الإصلاحية بكيفية جيدة وبصورة دائمة،تقضي على مشكلات المجتمع، فمشكلات التطوير التربوي قد تكون على مستوى صياغة السياسة التعليمية أوالتعرف على أفكارالإصلاحات التعليمية،عملية تبني السياسة التعليمية وتنفيذها. فعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت سياسيا وتربويا واجتماعيا،ما يزال النظام التعليمي يراوح مكانه وما زالت الصعوبات تمنعه من الانطلاق والتحرر.والسؤال الكبير،لماذا لم يستطع التعليم ان ينهض رغم هذه الجهود الكبيرة التي بذلت في مختلف المستويات؟للإجابة على هذا السؤال لابد لنا من استعراض أهم الأسباب والعوامل الاساسية التي تؤدي الى إخفاق برامج التطوير التربوي[٩١]. ومن هذه المعوقات ما يلى :

- غياب الاستراتيجيات الشاملة لتطوير التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة فى إطار المنظومة التعليمية ككل ، والتى نجحت فى الإصلاح والانتقال بمشاكل التعليم من مشاكل تمس البيئة التعليمية فى داخلها إلى دوافع ترفع المجتمع كله من مرحلة حضارية إلى مرحلة أكثر حيوية.
- ازدواجية التعليم ما بين التعليم الخاص والحكومى والأجنبي ، الأمر الذى فرض ضرورة الاهتمام بهوية التعليم ، ومواجهة الظواهر الناتجة عن هذه التعددية التى قد تضر بمستقبل التعليم بصفه عامة ورسالته الثقافية الوطنية ، إذا لم يتم الاستفادة من هذا التنوع بصورة إيجابية(٩٢).
- مقاومة التغيير .
- عدم استقرار السياسة التعليمية .

المقترحات المستقبلية لتطوير التربوي

هناك بعض المقترحات التى يجب أن تأخذ فى الاعتبارعند التطوير التربوي(٩٣):

- إن التقدم الاقتصادى سوف يستمر ، كما أن التقدم والتطوير فى المعرفة العلمية والتقنية سوف يستمر أيضاً ، لذا فإن إجراءات الأمن العسكرية تستمر لفترة طويلة ، وستحظى باعتبار الجميع فى سياسة الأمة .
- الحاجة إلى القوة البشرية المتعلمة المدربة فى شتى المجالات تتوسع بأطر أكثر من الماضى فإن الأجيال الصاعدة يجب أن تنال تعليماً أعلى وأكثر اختصاصاً من أى جيل سابق.
- الحاجة إلى القوى البشرية ذات الاختصاص فى جميع المجالات وخاصة فى العلوم (العلوم والرياضيات والهندسة) وتكون هناك سوق دولية عامة رائجة للمواهب العالية ذات الاختصاص وسوف يشتد الإقبال عليها.
- الحاجة الماسة للقوى البشرية وتطور الموارد البشرية الكامنة فى كل أمة أكثر من الماضى وهذا يعنى أنه يجب أن تشمل الفرص التعليمية والتربوية جميع السكان حتى كبار السن .
- اتخاذ إجراءات وتنظيمات واسعة وإتاحة الفرص أمام الأفراد ليستكملوا تعليمهم الرسمى المعتاد.
- الحاجة للقوى البشرية ذات المواهب العالية والاختصاص فى شتى الميادين تتسع وتزداد.
- لا يوجد هناك أدنى خوف من ثقل معارف الجيل الجديد بالتعليم، أى تزويدهم بالتعليم الأكثر من اللازم، بل الخطر يكمن فى الاتجاه المعاكس بمعنى أن يكون مستوى تعليمهم أدنى من المطلوب.

- ازدياد أهمية الدور الذى سوف تلعبه النساء فى التعليم والاقتصاد بصورة عامة ، خاصة إنقاص مستويات تعليم المرأة ، وعدم الاستفادة من إمكانياتهن فى المهن والصناعة والحكومة.

المحور الثالث -مدخل الجودة الشاملة

يأتي هذا المحور على النحو التالي :

أولا-مدخل تاريخى

يعتبر عقد التسعينيات هو عقد الجودة الشاملة : بينما كانت السبعينيات والثمانينيات عقدى الكفاية Efficiency والفعالية Effectiveness ويشير مفهوم الجودة إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط الضمان جودة المنتج، بل أيضا، وهذا هو الأهم، جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج. وهو مفهوم وارد أساساً إلى التعليم من الصناعة. ويركز على تحديد الجودة بأنها ملاءمة الهدف " . أي أن تحديد جودة المنتج بملاءمة الأهداف المحددة من قبل. وترجع نشأة هذا المفهوم في مجال إدارة الأعمال - الصناعة والتجارة إلى ثلاثة من علماء الرياضيات في الولايات المتحدة الأمريكية هم : إدوارد ديمينج Edwards Deming ، والترشيورت Walter Sewhart ، جوزيف يوران Joseph Juran ، وعمل يوران مع ديمنج في اليابان على تطوير أفكارهم عن الجودة ، وكانوا سببا قويا في انتشار لموجة الجودة التي عمت العالم كله . وانتقلت هذه الموجة في السبعينات إلى الولايات المتحدة الأمريكية على يد ديمنج وتلاميذه الذين عادوا جميعاً إلى الولايات المتحدة وكونوا بداية حركة إدارة الجودة الشاملة هناك. ومن الولايات المتحدة انتقلت حركة الجودة إلى أوربا . وقد انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة على يد Malcolm Baldirg الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريحان عام ١٩٨١، وظل هذا الرجل ينادى بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة حتى وفاته عام ١٩٨٧. وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما

أعلن رونالد براون عام ١٩٩٣ أن جائزة مالكولم في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة [٩٤] .

ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن الماضي والعالم يشهد تطوراً انفجارياً هائلاً في المجال المعرفي والتكنولوجي في مجالات الحياة المختلفة الأمر الذي انعكس بشكل كبير على المجال التربوي في صورة اتجاهات حديثة في التربية والتعليم كان أبرزها تبني مفهوم الجودة الشاملة في التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات ومطلع التسعينيات، ومنها انتشر تبني هذا المفهوم في العديد من دول العالم بعد أن أثبت فعاليته في المؤسسات الإنتاجية والخدمية في اليابان أولاً ثم الولايات المتحدة الأمريكية ثانياً، واشتدت المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والمؤسسات الأمريكية والأوربية من جهة أخرى إذ تمكنت اليابان بجودة منتجاتها من غزو الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين في أنحاء العالم وكان لها ذلك بفعل تبنيها مفهوم الجودة الشاملة في إدارة مؤسساتها الإنتاجية[٩٥].

ولقد حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها احدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مسايرة للتغيرات العالمية والإقليمية ولمواجهة تحديات المنافسة الحتمية. ونظراً لتعدد المفكرين والمتخصصين والرواد في مجال الجودة ونظراً لتباين واختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات المختلفة باختلاف وتعدد خدماتها وأنشطتها ومنتجاتها[٩٦].

ولقد ظهر مفهوم الجودة أول ما ظهر في إطار الصناعة والاقتصاد، وكان من الطبيعي أن تتسرب هذه المفاهيم والأفكار من قطاعي الصناعة و الاقتصاد إلى قطاع التعليم، شأن الكثير من المفاهيم والأفكار التربوية التي تعود في أصولها إلى ميادين أخرى . وأصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلبا ملحا من أجل التفاعل و التعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي و التكنولوجي، و

تتزايد فيه حمى الصراع و المنافسة بين الأفراد والجماعات و المؤسسات . ولعل الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يسهم في جعل التعليم أداة التنمية و التقدم وتكامله معرفيا ومهاريا ووجدانيا، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة[٩٧].

ولقد أفرزت أدبيات الجودة العديد من المفاهيم التي تعكس تطور نظام الجودة ومضامينها في تحسين وتجويد أداء ومنتج المؤسسات الأخذه بها . ومن بين المفاهيم الأكثر انتشاراً الآن، لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويشير هذا المفهوم بشكل مجمل إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاه للمؤسسة و التحسين المتواصل في الأداء و المنتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد و كلفة ممكنين. كما يتبلور مفهوم إدارة الجودة فيما يتبعه المسئولون عن سير المؤسسة من أساليب إدارية و أنشطة و ممارسات في إطار عمليات التخطيط والتنظيم و التنفيذ و التنسيق و المتابعة، وذلك وفقا لنظم تقود إلى التحسين الدائم للأداء والمحافظة على اضطراد مستوى الجودة [٩٨].

كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق مناهج متعددة ومداخل متطورة ونماذج مستحدثة في تطبيق الجودة بهدف التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات والمعدلات فيما يخص الممارسات والعمليات والنتائج والعوائد. وقد أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات إلى تغيير رؤية العاملين نحو طبيعة العمل وإتقانه وتجويده سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المدخلات والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز وأعلي مستويات الجودة[٩٩].

وتشير الأدبيات إلى أن إدارة الجودة مرت بأكثر من مرحلة من مراحل تطورها التاريخي وتمثلت هذه المراحل فيما يلي [١٠٠]:

١ - الفحص والتفتيش

في هذه المرحلة كان يجري التشديد على فحص المنتجات والوقت الذي يتسم فيه الفحص، وكمية المنتجات التي تخضع للفحص، وتشتمل عملية الفحص على الأنشطة المتعلقة باختيار المنتج وقياسه وتفتيشه وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية التي تم وصفها سلفاً. وأن عملية الفحص كانت تشدد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وهذا يعني أن الخطأ أو العيب أو التلف كان قد حصل فعلاً بمعنى أن عملية الفحص لم تمنع وقوع الأخطاء إنما تكتشفها.

٢ - مراقبة الجودة أو ضبط الجودة

في هذه المرحلة بدأت تستخدم الأدوات وتتخذ الأنشطة والمعلومات والأساليب الإحصائية التي تكفل المحافظة على مواصفات السلعة، واتخاذ الإجراءات والأنشطة اللازمة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة وتؤكد أن تصميم السلعة كان مطابقاً للموصافات التي تم تحديدها وأن الإنتاج وما بعده كان متوافقاً مع تلك المواصفات.

٣ - تأكيد الجودة

في هذه المرحلة تم التشديد على منع وقوع الأخطاء منذ البداية على اعتبار أن البحث عن حل لمشكلة عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة لم يعد الطريقة المفضلة الفعالة على طريق الجودة، والأفضل من ذلك منع وقوع المشكلة المتمثلة بالعيوب أصلاً عن طريق القضاء على أسبابها منذ البداية تجسيداً لمبدأ الوقاية خير من العلاج. إن تأكيد الجودة يعني اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج والعملية الإنتاجية أو الخدمية برمتها تعنى بمتطلبات الجودة، وعلى هذا الأساس فإن الإدارة تقتضي تطوير فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد وقوعها.

٤ -حلقات السيطرة النوعية

في بداية الثمانينيات ظهر ما يسمى بـ (حلقات السيطرة النوعية التي تعني التوجه لإقامة أقسام للجودة تتحمل المسؤولية وعلى أساس هذا التوجه ظهرت معايير للجودة أشهرها الأيزو (ISO١ ٩٠٠٠).

٥ -إدارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في ثمانينيات القرن الماضي أيضاً وبموجبه لم بعد الاهتمام منحصراً على جودة المنتج إنما يتضمن الاهتمام بجودة العمليات وتشجيع العمل الجماعي واندماج العاملين في العمل فضلاً عن مشاركة الموردين والتشديد على المستهلكين أو المستفيدين.

ولما كانت مهنة التعليم هي أم المهن وعليها يتوقف إعداد العاملين في جميع المهن الأخرى، وإعداد الأفراد للحياة ومواجهة تعقيداتها فمن الطبيعي بل الضروري أن تتبنى المؤسسات التربوية والتعليمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم وكان ذلك فعلاً في الولايات المتحدة الأمريكية إذ تبنت أكثر من سبعين مؤسسة تعليمية هذا المفهوم آنذاك فيها ثم تزايد العدد إلى ما يربو على الألفين مع مطلع التسعينيات من القرن الماضي. ثم أخذ تطبيق الجودة الشاملة ينتشر في أنحاء العالم في المجالات التربوية والإنتاجية والخدمية حتى عدت الجودة الشاملة صيحة القرن الحادي والعشرين في إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل عام والتعليم ونظمه بشكل خاص، فصارت الجودة الشاملة تمثل حياة العصر وثقافته الأمر الذي يقتضي أن يؤسس لها في نظم التعليم وعملياته وعناصره ومخرجاته[١٠١].

وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم يعني أن يفوز المتخرجون في المؤسسات التعليمية برضا الجهات المستفيدة منهم فضلا عن رضاهم هم أنفسهم عما تحصلوا من خدمة تعليمية وتربوية في المؤسسة التي تخرجوا فيها.

ثانيا -تعريفات الجودة والجودة الشاملة في مجال التعليم

١ -مفهوم الجودة في اللغة

وتعرف الجودة في المعجم الوسيط على أنها " كون الشئ جيداً، وفعلها "جاد"[١٠٢]، ويؤكد هذا التعريف اللغوى على الجوهر والمظهر فى آن واحد، كما يؤكد على الفعل السابق لإظهار الشئ بالصورة الجيدة، حيث يحسن العمل فى الشئ فيتمتع بهذه الصفة، وبهذا يظهر التعريف جانبين من جوانب الجودة: جودة العمليات، وجودة النواتج المترتبه.

وكلمة "الجودة" فى قاموس لسان العرب أصلها "جود" الجيد نقيض الردئ - جاد الشئ جودة وجودة أي صار جيدا، ويقال : أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله ، وشاعر مجواد أي مجيد . وفي الحديث : تجودتها لك أى تخيرت الأجود منها قال أبو سعيد: سمعت أعرابيا يقول : كنت أجلس إلى قوم يتجاودن فقلت له ما يتجاودن ؟ فقال ينظرون أيهم أجود حجة[١٠٣].

ويضيف هذا التعريف أبعاداً أخرى للتعريف القاموسى السابق، حيث يضيف التجويد فى الأقوال والأفعال، أى أن التجويد لا يقتصر على ما هو مادى، بل يشمل المادى من الأدوات، وغير المادى من الأقوال ، وبخاصة ما يتصل منها بالشعر والحجج أو الدلائل.

وفي الانجليزية Total Quality Complete Quality" يشير المصطلح إلى الجودة الكاملة - الكلية - النوعية - التامة إلا أن الكتابات والدراسات المهتمة بهذا المفهوم درجت على تسميتها الجودة الشاملة[١٠٤].

كما عرفها قاموس وبستر "Webster's New World Dictionary" على أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شئ ما، كما تعنى درجة "ممتاز" لنوعية معينة من المنتج[١٠٥].

ويتضح من التعريف السابق أنه يركز على جودة النتائج سواء أكانت سمات يتم جعلها على الشخص أو الشئ موضوع التأكد من جودته، أم كانت تقديراً لقيمة أو تقييماً لمنتج تقييماً كيفياً، ومنح الشئ الذى تم تقييمه درجة "ممتاز" المطلوبة.

ويتضح مما سبق أن التعريفات اللغوية للجودة تركز على جودة العمليات، وجودة النواتج، وجودة القول والفعل، وإمكانية ترجمة ذلك كله إلى قيم كمية، أو اسمية تؤكد تميز المنتج والفعل.

٢ -الجودة اصطلاحًا

ولقد أفرزت أدبيات الجودة العديد من المفاهيم التي تعكس تطور نظام الجودة ومضامينها في تحسين وتجويد أداء ومنتج المؤسسات الآخذة بها ومن بين المفاهيم:

أ - تعريف الجودة quality

حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة؛ باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مسايرة للتغيرات العالمية والإقليمية ولمواجهة تحديات المنافسة الحتمية. ونظراً لتعدد المفكرين والمتخصصين والرواد في مجال الجودة؛ ونظراً لتباين واختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات المختلفة باختلاف وتعدد خدماتها وأنشطتها ومنتجاتها؛ كما تناول عدد من المفكرين والمتخصصين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة ؛ لذا تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها العلماء والمهتمون بموضوع الجودة في وضع تعريف محدد لها نظراً لتعدد جوانبها المختلفة التي تأخذ أبعاداً مختلفة لتشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية، فكلمة جودة تحمل معاني مختلفة ومتعددة يتوقف الأخذ بها على السياق الذي ذكرت فيه وعلى نقطة الإسناد أو الموضوع الذي ذكرت فيه ، ولكلمة الجودة معنيان مترابطان هما المعنى الواقعي،

والمعنى الحس [غير الواقعي] ، والجودة بمعناها الواقعي تعنى التزام المنشأة باستخدام مؤشرات حقيقية، ومن ثم استخدام معايير ومقاييس محددة سابقاً ، والمعني الثاني للجودة المعنى الحسي يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة ، وإلى أي مدى يكون المستفيد من الخدمة راضياً ومقتنعاً بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة إليه والتي تناسب توقعاته وتلبي احتياجاته [١٠٦]، لذلك فإنه لا يوجد تعريف شامل أو أو مفهوم محدد لكلمة جودة وسيظهر ذلك بوضوح في التعريفات التالية للجودة :

- بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاءه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه.
- بأنها هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية [١٠٧].
- بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل كلفة ممكنة.
- بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معروفة [١٠٨].

تعريف الجودة في التربية

لقد أشارت بعض الدراسات إلى أن معنى الجودة غير واضح، وأنها قضية جدلية إلى حد كبير[١٠٩]، ومن الملاحظ أن الجودة مطلب ضرورى تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقها، وعلى الرغم من أهمية الجودة للتعليم الثانوى، إلا أن معظم الباحثين يرون أن هذا المفهوم مبهم لأنه من الصعب تحديده، كما أن قياسه يعد أكثر صعوبة، ففكرة الشخص الواحد عن الجودة قد تتعارض مع أفكار الآخرين، ولا يكاد يتفق اثنان من المتخصصين على نتيجة واحدة عندما يناقشان ما الذى يجعل إدارة مدرسة للتعليم الثانوى ما جيدة؟

ويعرف حسان مفهوم ضبط جودة التعليم بأنه مراجعة المنتجات وفق مواصفات ومعايير محددة، ومثل هذه المراجعة والضبط لا يتمان في نهاية المرحلة بل في كل

خطوة من الخطوات، ومع كل برنامج من البرامج وكل عملية من العمليات بحيث تتأكد من مطابقة الإجراءات للمواصفات المطلوبة والمعايير المحددة(١١٠).

كما تعرف الجودة في التعليم على أنها مفهوم متعدد ويشمل تحقيق جميع عناصر العملية التعليمية ووظائفها من أجل تعلم ذى كفاءة عالية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويمكن الحكم على ذلك من خلال التقويم الذاتي داخل المؤسسة، والخارجي من خبراء متخصصين في سوق العمل(١١١).

وفى مجال التعليم، عُرِّفت الجودة على أنها الكفاءة "Efficiency" أى مدى إنجاز الأهداف أو المخرجات المنشودة، فجودة النظام التربوى مثلاً تعنى فعاليته فى ترقية وتعزيز الثقافة والقيم والاتجاهات لدى الأطفال والشباب ، وبخاصة اتجاهاتهم نحو مجتمع معين(١١٢) ، ويتسع مصطلح الجودة فى مجال التعليم ليشمل الفعالية والكفاءة Effectiveness & Efficiency"(١١٣). فالكفاءة ترتبط بالاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية معينة بمعنى الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية بأقل كلفة ممكنة(١١٤).

ويتضح من هذا التعريف أنه يربط بين المدخلات والمخرجات التعليمية فى ضوء معايير محددة تراعى كم المخرجات وكيفها من حيث مدى كفاءتها والوقت الذى استغرقته.

وقد أكد كل من كريج ووليام على أن الجودة في التعليم تعتمد على(١١٥):

- دمج مفاهيم الجودة في المناهج الدراسية.
- استخدام مفاهيم الجودة في تحسين الإدارة التربوية.
- استخدام مفاهيم الجودة في تحسين أي عمليات تعليمية في المدرسة .

كما أن الجودة ترتبط بالملاءمة للغرض، وقد حدد كل من ريد Reid و شو shaw صفاتها في العملية التعليمية بما يلى[١١٧] :

١ - المنهاج الدراسي مناسب لحاجاتهم واهتماماتهم و أهدافهم .

٢ - نظام تقويم يقيس بدقة مدى اكتساب الطلبة للمعلومات

٣ - نسبة احتفاظ عالية و نسبة تسرب منخفضة (أكثر من المقررات الأقل جودة)

٤ - نسبة نجاح عالية أكثر من تلك التي تحرزها مقررات مرادفة بنوعية أقل جودة .

ب – تعريف الجودة الشاملة Total quality

تعرف الجودة الشاملة بأنها تحقيق الجودة بأقل التكاليف[١١٨].

كما تعرف بأنها مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة [١١٩].

بينما عُرِّفت الجودة الشاملة فى مجال التعليم على أنها: إيجابية النظام التعليمى، بمعنى أنه إذا نظر إلى التعليم على أنه استثمار قومى له مدخلاته ومخرجاته فإن جودته الشاملة تعنى أن تكون هذه المخرجات متفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل فى تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع[١٢٠].

بينما عرف فتحى دوريش الجودة الشاملة فى مجال التعليم بأنها: جملة المواصفات والخصائص الواجب توافرها فى جميع عناصر العملية التعليمية ، سواء ما

يتعلق منها بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتى تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية للمؤسسة التعليمية [١٢١]

وتتفق الباحثة مع هذا التعريف، وذلك لأن هذا التعريف يؤكد على التالى :

١. جودة جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات.
٢. ضرورة تلبية المواصفات والخصائص لجميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة لاحتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم.
٣. أن الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة هو السبيل لتحقيق الجودة الشاملة.

وهذا يعني بأنها لا تغفل باقى أبعاد العملية التعليمية إلا إن التوجيه نحو الحرص على الجودة الشاملة يعنى في الحقيقة عدم الاكتفاء بتوفير مواصفات جودة المنتج (سلعة أو خدمة (إنما يعنى و يقتضى ضرورة توفير مقومات أخرى تشمل كافة ظروف و مراحل تقنينه وإعداده كمنتج لضمان كفاءته و عائده عند استخدامه عاجلاً أو آجلا . وهذا هو المقصود بالشمولية. وفي إطار الشمولية أيضا تقول إن الجودة ليست مسئولية فردية تلقى على عاتق فرد واحد أو على كاهل شخص معين وإعفاء الآخرين من الخضوع لها . إنها مسألة جماعية تفرض على كل فرد مسئولية تحسين أدائه و رفع مستواه إلى أقصى درجة يستطيع.. وصدق الله إذ يقول : " اتقوا الله ما استطعتم محاولاً الوصول إلى المستويات القياسية والمعايير والمواصفات التي اتفقت الهيئات المتخصصة أنها مطابقة لشروط الجودة . و أنها سوف تؤدى في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجة من الكفاءة. ومن ثم نقول إن الجودة وسيلة لا غاية .. إذ يتحدد في ضوئها مدى قدرة المؤسسة على تحويل أهدافها إلى واقع فعلى .. و طموحاتها إلى شي محسوس حقيقى بعد أن كان حلما[١٢٢].

والملاحظ فى تعريفى الجودة والجودة الشاملة فى مجال التعليم أنهما يتشابهان فى تركيزهما على مدخلات ومخرجات النظام التعليمى، بينما تختلف الجودة الشاملة عن الجودة فى تأكيدها على أن تكون هذه المخرجات متفقة مع احتياجات المجتمع ككل فى تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع.

جـ - تعاريف إدارة الجودة الشاملة: Total quality Management

هناك العديد من المحاولات التي تمت لتعريف إدارة الجودة الشاملة والمعروفة اختصاراً بـ (T.Q.M)، وعلى الرغم من تعدد هذه المحاولات، إلا أنه من الملاحظ عدم وجود تعريف موحد لها، وذلك لتباين وجهات النظر حولها والتنوع الهائل فى التطبيقات التى تنفذ من خلالها.

وفيما يلي عرض لأهم تلك التعريفات :

- مفهوم فلسفي واسع يهدف إلى تحقيق التميز في ما تقدمه المنظمة من خدمة والقيام بالعمل صحيحاً من أول مرة مع خلق عادة التحسين بالإيقاع المستمر، فهي طريقة تهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من كل العاملين من أجل تحسين خدماتها وأنشطتها لإرضاء الطلاب وتحقيق أهداف المؤسسة لمصلحة الجميع وبما يتفق مع مطالبهم (١٢٣).
- "اشتراك والتزام الإدارة ومقدم الخدمة في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"(١٢٤). والملاحظ في التعريف السابق أن إدارة الجودة الشاملة تركز على رغبات العملاء.
- "فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد الأساس للتحسين المستمر للمؤسسة، كما أنها تطبق الأساليب الكمية وتستخدم الموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات المقدمة لمؤسسة، وجميع العمليات داخلها،

بالإضافة إلى الوصول إلى الدرجة المحددة (تحسين الدرجة) التي ينبغي عندها أن تلبى احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وأيضاً توظف بشكل متكامل الأساليب الإدارية الأساسية، وجهود التحسين الحالية،والأساليب الفنية في إطار مدخل نظامي يركز على التحسين المستمر[١٢٥]. والملاحظ أن هذا التعريف يتضمن أربعة مقومات أساسية لإدارة الجودة الشاملة هى (التحسين المستمر – المشاركة – التركيز على العميل – الأدوات الكمية).

- أنها نظام للتحسين المستمر لإدارة العمل والمشاركة، وتركيز احتياجات المستفيدين"[١٢٦]، ويلاحظ في هذا التعريف أنه ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، ويتضمن هذا التعريف مقومين من مقومات إدارة الجودة الشاملة وهما (التحسين المستمر – إرضاء العملاء (المستفيدين)٠
- "التزام للتميز بواسطة كل فرد في المؤسسة التي تؤكد التميز للإنجاز بواسطة فرق العمل وعمليات التحسين المستمر"[١٢٧]. ويلاحظ أن هذا التعريف يتضمن ثلاثة مقومات أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهى (المشاركة – فرق العمل – التحسين المستمر)٠
- أنها "تمثل معيار الكمال الذي يجب أن يمارس في كل الأوقات، وهى جهد مستمر ومتطور ولا يوجد حدود للجودة التي يمكن تحقيقها حتى في أصغر الأعمال[١٢٨]. ويتضمن هذا التعريف مقومان أساسيان لإدارة الجودة الشاملة هما (أسلوب إدارى – التحسين المستمر) أي ضرورة وجود معايير أداء ومعايير للجودة.
- "فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما وأهدافها باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة المعينة"[١٢٩]، ويتطلب هذا التعريف لإدارة الجودة الشاملة (فرق عمل – اللامركزية (تفويض السلطة) العلاقات الإنسانية) وهى من المتطلبات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.

والملاحظ فى التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة أن كلاً منها يتناول إبراز سمة معينة أو خاصية معينة لها، ومع ذلك يجمع بينها قاسم مشترك هو تحرى حاجات ورغبات وتوقعات العميل والسعى للتوافق معها من خلال جهود متكاملة وتطوير مستمر على مستوى المنظمة ككل.

وبالرغم من تعدد التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة؛ إلا أنها تشترك جميعها فى إبراز أهم عناصرها الأساسية وهى كالتالى :

- التركيز على الجودة (من منظور التركيز على تحقيق رضاء العميل).
- استخدام الطرق العلمية لدراسة وتطوير العمليات الإدارية.
- التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد وذلك عن طريق كسر الحواجز والتخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المنظمة.

ونستنتج من التعريفات السابقة للجودة والجودة الشاملة أنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال التسلسل التالي لتعريفات الجودة كما أوضحتها كرستين كاى[١٣٠]:

- الجودة : هي الإرضاء المستمر لتوقعات العميل.
- Quality is to satisfy continuously customer's.
- الجودة الشاملة : تعني تحقيق الجودة بأقل التكاليف.
- Total quality is to achieve quality at low cost.
- إدارة الجودة الشاملة : تعنى تحقيق الجودة الشاملة عن طريق مشاركة جميع الأفراد.

- Total quality management is to achieve total quality through every body's participation.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم

وتعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، وفيما يلي عرض لأهم تلك التعريفات:

- عملية إدارية (إستراتيجية إدارية) ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التى يمكن فى إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية فى مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعى لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة [١٣١] ويعد تعريف رووذز إطاراً مرجعياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى حقل التربية من حيث (المدخلات – المخرجات).
- "مجموعة الأنشطة والممارسات التى يقوم بها المسئولون عن تسير شئون الجامعة – فريق إدارة الجودة ومجالسها – والتى تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها فى كافة مجالات العمل بالجامعة[١٣٢].
- ثقافة تربوية تعمل على زيادة إرضاء المستهلك من خلال التحسينات المستمرة والتي يشترك فيها جميع الموظفين والطلاب بفاعلية[١٣٣].
- طريقة حياة جديدة داخل المنظومة التعليمية تنظر إلى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية كالطلاب كمدخلات ومخرجات، والبيئة والبرامج التعليمية ومستويات الأداء[١٣٤].
- فلسفة الإدارة والممارسات المنظمة التي تهدف إلى تسخير الموارد المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية بطريقة فعالة لتحقيق أغراضها [١٣٥].
- فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التربوية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية يرمي إلى الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير

مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور [١٣٦].

- ثقافة تهتم بالتركيز على الطلاب، والمديرين، وجميع العاملين، والمصادر المتنوعة بالنظام التعليمي، وتقوية طاقاتهم، وتنمية إمكاناتهم، في ضوء إستراتيجية النظام التعليمي لتنفيذ معدلات الجودة العالمية، مستخدمة لذلك التحسين المستمر للمدخلات، وكافة العمليات الداخلة، ومخرجات النظام التعليمي[١٣٧].
- عملية تطبق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بها [١٣٨].
- إدارة لمجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لتحقيق الهدف من عملها بحيث تكون مطابقة للمواصفات العالمية، ويجب أن تشمل جميعا أوجه النشاط للمؤسسة وليس جزءاً منها دون باقي الأجزاء[١٣٩].
- "المنهج الذي يمكنه مساعدة المهنيين في التغلب على المشكلات والمصاعب الخاصة بالتغيير البيئي، ولتخفيف مخاطر وتزايد الثقة في المؤسسات التعليمية، وكأداة لتأسيس العلاقة (القرابة التعليمية) بين التعليم والإدارة والحكومة، والتي تضم المدارس والمناطق التعليمية التى تعطى الموارد الضرورية لتطوير جودة برامج التعليم"[١٤٠] ويلاحظ من هذا التعريف أنه ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج وأداة فى آن واحد يستخدم للتحسين المستمر والوصول إلى تحقيق الأهداف المستقبلية.
- "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"[١٤١]، ويتضمن هذا التعريف المقومات الثلاثة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لكى تنجح فى أى مؤسسة تعليمية وهى (المشاركة لتحسين المستمر – استخدام فرق العمل).

- عبارة عن فلسفة إدارية للتطوير المستمر لكل نظم الأداء الوظيفي والأكاديمي للمدرسة اعتماداً على القيادة وإدارة جودة التمويل، والتعبير عن الرؤى والأهداف، وعمليات التقييم والرقابة والتطوير والتصميم وتحسين جودة المنتج التربوي، والمشاركة الجماعية، ونظم الدافعية والمكافات والتركيز على العملاء وعلى عمليتي التدريس والتعلم (١٤٢).
- مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسئولون عن تيسير شئون منظومة التعليم - فريق إدارة الجودة ومجالسها - والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويمها وتحسينها في كافة مجالات العمل (١٤٣).
- أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وتحقيق أفضل الخدمات التعليمية والبحثية بأكفأ الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها (١٤٤). ويتضح من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة كأى نظام له مدخلات وعمليات تتم على هذه المدخلات للوصول إلى المخرجات بالشكل والكيف المطلوب (مخرجات) Output، (عمليات) Processing ، (مدخلات) Input، وبالنسبة للتعليم فإن مدخلات هذا النظام تتمثل فى الطلاب القادمين من المرحلة الثانوية، والمخرجات من هذا النظام هم الخريجون من الطلاب بالشكل والكيف المطلوبين، أما تشغيل النظام فيتضمن كافة مكونات النظام من أبنية تعليمية والمعلمين وإداريين والمنهج والأنشطة المختلفة تحددها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي.

التعريف الأجرائى للجودة الشاملة :

على ضوء التعريفات التي سبق عرضها ترى الباحثة أن تعريف الجودة الشاملة في جوهرها عبارة عن أسلوب (طريقة) إداري للتحسين المستمر على مكونات النظام التعليمي، يجمع بين الأساليب الإدارية الأساسية وجهود التحسين الحالية، والأساليب الفنية الخاصة في إطار بناء نظامي مركز في التحسين المستمر لجميع

العمليات، ويعتمد على مشاركة العاملين بهدف إرضاء المستفيدين لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية سواء الخارجي (متلقي الخدمة) (الطلاب، أولياء الأمور، وأصحاب العمل، المجتمع بشكل عام) أو الداخلي (مقدم الخدمة)في أداء العمل بشكل صحيح طبقاً لمعايير ومؤشرات محددة بعد حصولهم على برامج التدريب المتميزة.

ثالثا-أهداف الجودة الشاملة

وفى ضوء التعريفات السابقة للجودة الشاملة ، يمكن تلخيص أهم أهداف الجودة الشاملة فيما يلى [١٤٥]:

- التركيز على احتياجات السوق
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات وليس فقط في الانتاج والخدمة
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة .
- ابتكار مقاييس للأداء
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجياته
- ضمان فاعلية الاتصال
- وضع تطوير مستمر بلا نهاية

وعلى الرغم من أن الجودة الشاملة تركز على نفس العمليات المعروفة التخطيط - التصميم - الوقاية - المراقبة - المراجعة) إلا أن الفارق يكمن في مستوى الأداء نفسه من خلال آليات جديدة تمتلك صلاحيات اقتراح وتنفيذ تقنيات متجددة في ضوء الأهداف والمستجدات من ناحية والامكانيات من ناحية أخرى . ومن ثم تتطلب إدارة الجودة الشاملة أنظمة مساندة في الجانب الفني والاجتماعي كما تقوم على أربعة مبادئ أساسية هي : إرضاء الزبون التحسين المستمر - احترام الناس - الاستناد إلى الحقائق في اتخاذ القرارات.

وتنطلق الجودة الشاملة من الأفكار الأساسية التالية[١٤٦]:

١ -التميز القائم على مؤسسات تعتمد حركتها بشكل أساسي على رغبات العملاء

٢ -أن يكون محور اهتمام المؤسسة هو تحقيق نوع من التحسين والتطوير الدائم كنتيجة للتركيز على الجودة .

٣ -أن التطوير والتحسين يعنى هنا أن يتم الأداء بشكل أفضل في كافة أنحاء العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

٤ - تغيير نظرة العاملين إلى أن تحقيق نجاحاتهم الفردية لا يتعارض مع نجاح المؤسسة بل نجاح كل من الأفراد والمنظمة يعتمد على التعاون بينهما.

٥ - أن يكون إتخاذ القرارات معتمدا على البيانات الحقيقية التي تتطلب التسجيل الدائم للأحداث وتحليلها بشكل منظم ودوري .

٦ -توفير سلطة وصلاحيات أكبر للعاملين وخاصة عندما يتعلق الأمر بقرارات تعنى بتصميم الوظائف أو السياسات التنظيمية التي لها تأثير عليهم . الإهتمام بكل من تدريب الأفراد وتقدير جهودهم

٧ -وجود قيادة فعالة تمثل المثل الصادق بعد شرطا أساسيا لامكانية حدوث التغير في المؤسسات .

كما تقوم على الدعم الإدارى للعاملين وإرشادهم وتحمل المسئولية أمام الجماهير عن مستوى الجودة في الخدمة والإنتاج .

أهداف الجودة الشاملة في التعليم

تهدف الجودة الشاملة إلى النجاح طويل المدى وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة التعليمية كل فرد في حدود عمله وصلاحياته، ومن هنا تكون إستراتيجية الجودة هي عبارة عن خطة مستقبلية طويلة المدى للتحسين المستمر في منظومة التعليم من خلال الآتي[١٤٧]:

أ - أهداف رئيسة منها :

١ - الوصول إلى أسس وآليات معتمدة لتوكيد الجودة.

٢ - استمرارية التطوير والتميز في مؤسسات التعليم.

٣ - الوصول إلى مؤسسات متكاملة من المعايير القياسية وقواعد المقارنات التطويرية.

٤ - وجود جو المنافسة في مؤسسات التعليم من خلال توكيد الجودة والاعتماد.

وهذه الأهداف الرئيسية يمكن تحقيقها من خلال عدة أهداف فرعية.

ب - أهداف فرعية هي :

١- تقييم الأداء المؤسسي في جميع قطاعاته.

٢- رفع كفاءة أداء المؤسسة التعليمية.

٣- تحسين مستوى الخدمة التعليمية التي تقدم للطلبة.

٤- إيجاد نظام موحد لقياس الأداء المؤسسي.

٥- التعرف على متطلبات سوق العمل أو المجتمع لتحسين المخرجات.

٦- تكوين ثقافة تنظيمية وتوزيع المسئوليات بطرق موحدة.

٧- تحقيق أقصى منافع للعاملين في المؤسسات التعليمية.

٨- تحقيق نقلة في عملية التعليم للارتقاء بمستوى الطالب.

٩- ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

١٠- التأكد على أن الجودة من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب مهم يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية.

رابعا -أهمية الجودة الشاملة في التعليم

نظراً للتطورات العلمية الحديثة وضرورة مسايرة التقدم العلمي الحديث وصعوبة مواجهة المتغيرات المستمرة والمتسارعة على العملية التعليمية، مما أدى إلى

انخفاض الجودة التعليمية وزيادة الوقت المقرر للعمليات وزيادة عمليات المراقبة أسهم في انخفاض الاهتمام بدور العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وهذا بالتالي يمكن أن يؤثر بالسلب على الإنتاجية التعليمية للمدارس، هذا إلى جانب أن برامج التدريب أثناء الخدمة ليست بمستوى درجة الكفاءة المطلوبة لتطوير وزيادة درجة جودة العملية التعليمية ومستوى مهارات الخريجين.

وهذا يعكس لنا مدى حاجة المجتمع المدرسي إلى التكامل بين أطراف العملية التعليمية(هيئة تدريس، والإدارة المدرسية، والإدارة التعليمية المحلية أو المركزية، وأولياء الأمور والطلاب) ، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود قنوات اتصال بين المجتمع المحلى والمدرسة وانخفاض درجة حرية المدرسة.نظراً لمركزية اتخاذ القرار وتدعيم مشروعات المدرسة. وخصوصا في إطار عدم وضوح الأهداف لدى العاملين في المدرسة ومؤسسات التعليم.لهذا يتحتم على الإدارة المدرسية الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة في التعليم لتحقيق الأهداف المرجوة من تطوير التعليم بما يلبي احتياجات سوق العمل وزيادة الجوانب المعرفية والمهارات العملية.

وعلى الرغم من تشابه سمات نظام فلسفة الجودة الشاملة في جميع العمليات الإنتاجية والخدمية، إلا أن هذه السمات قد تختلف نوعا ما بالنسبة للعملية التعليمية، نظراً لخصوصية هذه الخدمة وارتباطها بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الخاصة بالمجتمع إلى جانب أن هذه العملية التعليمية من شانها الإعداد الفكري والمعنوي والتقني والمعرفي للطلاب والخريجين.

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة في أي مؤسسة بحيث تعد أساسا لأي عمل متقن وخاصة في مجال التعليم، رأى كثير من الدول المتقدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظمها لتضمن خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطا إداريا داخليا يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه ويمكننا تلخيص تطبيق الجودة الشاملة ونظمها على النحو الآتي(١٤٨):

- الوفاء لمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور وإرضائهم.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك تلك الخدمة.
- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة في خدماتها.
- المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية.
- المساعدة على تخفيض الإهدار التربوي.

ولعل هذه الفوائد التي تعود على المؤسسة التعليمية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية هذا المدخل في تحسين الإنتاجية وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة،كما تؤكد على أن التطوير المستمر ضرورة لمقابلة التحديات الجديدة وتحقيق الإنجازات.

خامسا : معايير الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المعايير التي ترتكز عليها الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية ، وتتمثل أهم هذه المعايير في :

١- <u>الفلسفة</u>

تنطلق فلسفة الجودة الشاملة من الاعتقاد الدائم بأن هناك طرقا أفضل للأداء من أجل منتج أفضل ، وتقوم على البحث المتواصل في ضوء السياق العصرى لمداهمة الأفكار الاستاتيكية والمعوقات الأدارية والأداء المتدنى من خلال بناء جامعي يسعى دائما إلى التطوير الفعلى لكل من الأهداف والأداء والعمليات والخدمات والمنتج . فضلا عن تطوير النظام لنفسه في محاولة للتكيف المستمر مع كافة الأطراف

والمتطلبات المحلية والعالمية والمستقبلية. ومن ثم فإن الجودة الشاملة معنية بهندسة التغيير التي تتعدى نطاق المبادرات الفردية - مهما كانت الإمكانيات إلى تجسيد آليات ليست فقط ذات خبرات وإمكانيات بحثية أفضل بل لها شكل قانوني يضمن قدرتها على تقنين الإجراءات التنظيمية اللازمة لإحداث المواءمة بين الأهداف والوظائف والهياكل الإدارية ونظم الامتحانات من جهة وحركة العصر وخدمة المجتمع من جهة أخرى .

فالفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة فلسفة جديدة للتعليم تذهب به بعيدا وراء نطاق المشهد الطبيعي الحالي والمألوف وتختلف عن تلك الفلسفة المتجذرة في الهرم الإدارى والتركيب الاجتماعي والبنية الثقافية والأداء الفني . ومن ثم تهدف الجودة الشاملة إلى التطوير والتحسين المستمر لجميع عناصر النظام سواء المدخلات والعمليات والمخرجات ويؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج تعليمي جيد[١٤٩] .

٢- <u>الأهداف</u>

تتبني الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وفقا لنظام الجودة الشاملة فأهداف التعليم ليست ثابتة ولا مطلقة بل تنطوى على حركة تضمن تعزيزها أو تغييرها بمجرد تحقيقها ، وتتم عمليات التعديل والتطوير في الأهداف وفق عوامل داخلية وخارجية تستوعب المتطلبات والاحتياجات المتجددة وإمكانية تنفيذها[١٥٠] .

٣- <u>السياسة التعليمية للجودة</u>

تقوم سياسة الجودة على الوضوح التام لرؤية المؤسسة وترشيد الإنفاق وزيادة المواد من خلال المنافسة في تحسين الجودة عن طريق تحديد : مسئوليات المؤسسة عن إقامة نظام الجودة، وتعدد الآلية المسئولة عن مراقبة ومراجعة نظامها، وصياغة الإجراءات الواضحة للأعباء والمهام، وكيفية مراقبة تنفيذ تلك الإجراءات، كيفية تصحيح الاخفاق في الالتزام بالاجراءات .

٤- تدعيم الإدارة لنظام الجودة الشاملة

من أهم العوامل التي تضمن نجاح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم هو دعم وتأكيد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين(١٥١). كما تركز الجودة الشاملة على الأداء بنفس درجة التركيز على النتائج ، وتحتكم إلى معايير تحدد ملامح النظام الفنى وتتمثل أهم هذه المعايير فى (١٥٢):

- الجمع التراكمي العلمي والتكنولوجي.
- متابعة التغيير ووضع المقاييس المناسبة.
- انسيابية العمل والمواد والمواصفات.
- التوصيف الوظيفي وتحديد المسئوليات.
- خطوات العمل.
- توافر المعلومات وتوظيفها .
- وسائل عملية الحلول المشكلات .
- ترتيب وتنظيم الإمكانات والأفراد والإدارات .

٥- تهيئة مناخ العمل

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة تهيئة العاملين نفسياً لقبول الثقافة الجديدة والاقتناع بها مما يفرض عليهم ضرورة الالتزام بها وتقليل مقاومة التغيير لها، ومن ناحية أخرى فإن نجاح المؤسسة في تطبيق الجودة مرهون بمدى جودة ثقافة المؤسسة من جميع جوانبها والتي ينظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، وأسلوب كفاءة العاملين وكيفية مراقبة أدائهم(١٥٣). ومن ثم تتطلب الجودة الشاملة توفير مناخ مؤثر في تحفيز العاملين وزيادة الحماس والابداع والتواصل المفتوح

والتشغيل الفاعل والقابلية للتغيير من خلال تبنى مداخل فاعلة مما يستوجب التركيز على الخطوات التالية [١٥٤]:

- تأسيس مستويات نجاح (توقعية)
- خلق فرص للأفكار الجديدة .
- إقتراح مداخل لوضع عمليات التحسين موضع التنفيذ . - تشجيع وتحفيز التغيير في ضوء عمليات المنافسة
- تضمين أراء العاملين ونتائج العمل في عملية التخطيط الاستراتيجي .
- تطوير نماذج أساسية للتغيير الإيجابي

٦- <u>تأسيس نظام المعلومات لإدارة الجودة</u>

الجودة الشاملة لغة مشتركة بين جميع إدارات وأقسام وأفراد المؤسسة ترقى بالتواصل الهادف والتفاعل بين أطراف المنظومة وإدارتها ، ومن ثم فإن معايير الجودة الشاملة تستبدل ذلك النظام القائم على التفرقة والعزلة بين الأقسام والتخصصات بنظام معلوماتي ييسر تبادل المعلومات وتوزيع المسئولية بين كل فئات المؤسسة . ويتوقف على هذا المعيار نجاح العمل وفق معايير المنافسة والأداء في تحقيق الأهداف . ونجاح الاتصالات المحققة للتغذية المرتدة في الوقت المناسب شرط أساسي لزيادة فرص الابداع والتحسين المستمر ، ومن ثم فإن الإهتمام بالأسطح البينية بين الإدارات والأقسام والأفراد أو بالأحرى جميع الأطراف داخل وخارج المؤسسة التعليمية والتفاعل بينهما من خلال نظام معلومات جيد من أهم معايير الجودة.[١٥٥]

٧- <u>سيطرة السوق</u>

على النطاق العالمي فإن مؤسسات التدريب والتعليم تقوم بخدمة مناطقها المحلية وعادة ما يتم تمويلها من الأموال العامة المحلية أو القومية ، غير أن كل ذلك يتغير ، فها نحن نشاهد : أولا تطور أسواق التدريب والتعليم العالمي إما من خلال الطلاب الذين يسافرون عبر آلاف الأميال للحصول على درجات علمية أو من خلال

استخدام الإتصال عبر الأقمار الصناعية بين الطالب والاستاذ فى مجال يبلغ نصف العالم ، وثانيا فإننا نشاهد دورا متقلصا للأموال العامة عندما تقوم الحكومات في الشرق والغرب بتشجيع المؤسسات العامة على البحث عن مصادر أخرى للأموال[١٥٦] .

٨- المنافسة

في ضوء وضع التدريب والتعليم كشكل من أشكال السوق تصبح المنافسة هي معيار النجاح وعلى موردى الخدمات التعليمية البحث عن وسائل تجعل من خدماتهم شيئا متميزا عن خدمات غيرهم من المنافسين ويسعون نحو تقديم ميزات تنافسية وقد يحاول البعض تحقيق ذلك من خلال تقديم دورات تخصصية أو من خلال مرونة برامجهم بل إن البعض قد يسعى إلى تخفيض المصروفات ولكن لا يصبح أمام الغالبية من بديل سوى المنافسة على الجودة[١٥٧]. ومن ثم تصبح المنافسة دافعا لاختيار وتأكيد المجهودات المتعلقة بالجودة التي تجريها المؤسسات على إفتراض أن كل مؤسسة مسئولة عن تحديد وبيان أساليب صيانة الجودة الخاصة بها وأن كل مؤسسة متميزة ومتفردة عن الأخرى في مقابل التماثل وعليه فإن الجامعة مطالبة بمراجعة الدورات الدراسية و المسائل المتعلقة بالتدريس وخبرة الطلاب وتقييم وتطوير العاملين[١٥٨].

ثانياً : مبادئ الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

توجد مجموعة من السمات والخصائص الإيجابية التى تسمح بتطبيق الجودة الشاملة فى التعليم الثانوي العام بنجاح وفعالية، ويطلق على هذه السمات أو الخصائص مبادئ الجودة الشاملة، لضمان الارتقاء بأداء العملية التعليمية إلى المستوى العالمي لابد من مراعاة هذه المبادئ فى جميع جوانب العملية التعليمية . حيث أن نجاح أي نظام تعليمي وتدريبي يعتمد بشكل كبير على التزامه بمعايير جودة متفق عليها عالميا ولقد وضع " ديمنج " برنامجا لتحسين وتطبيق الجودة

الشاملة يمكن أن يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي ، ويتكون هذا البرنامج من (١٤) معيار للجودة الشاملة .

وتحدد مبادئ ديمنج DEMING الأربعة عشر معالم الفلسفة القائم عليها أسلوب الجودة الشاملة التي تستخدم لتحسين الجودة في المؤسسات التعليمية ، ولا يحبذ ديمنج اطلاقا أن تعمل الإدارة على أن تكيف نظامها مع النقاط التى يوصى بها ، بمعنى أن تلجأ المؤسسة إلى أن تأخذ من النقاط الـ ١٤ ما قد تراه مناسبا لها من وجهة نظرها لأنها خطوط مرشدة لتحقيق التحول من حال إلى حال ، وتأتي مبادئ ديمنج على النحو التالي[١٥٩]:

١- يجب أن يكون هناك أهداف طويلة المدى ومتعلقة بالمستقبل، وموجهة نحو التحسين المستمر للخدمة والطلاب، و التفكير الدائم فى هدف تحسين المؤسسات التربوية بحيث ترتكز على الجودة فى تعليم الطلاب والخدمات المقدمة لهم.

٢- تبنى الفلسفة التربوية الجديدة التى تتماشى مع العصر الاقتصادى الجديد . بحيث يفهم ويشارك كل شخص فى التنظيم فى كافة جوانبها وأبعادها وتحمل المسئولية، وتعلم القيادة للتغيير .

٣- توقف الاعتماد على التفتيش الجماعي كطريقة لتحسين الأداء : حيث أن التفتيش لا يضيف جودة، وتقديم خبرات التعلم التي تحسن أداء الجودة.

٤- التأكيد على تنويع أنواع التحفيز المختلفة (المادية والمعنوية).

٥- التحسين المستمر وإلى الأبد لنظام الخدمات (المواد التعليمية) ، من خلال تحسين الطالب والخدمات لتحسين الجودة والإنتاجية.

٦- إقامة برامج للتعليم والتدريب يتعلق بالإجادة الشاملة للوظيفة بصورة رسمية على أساس أنهما استثمار في البشر وضروريان من أجل التخطيط طويل المدى وفى إطار مؤسسي أثناء عمل الطلاب والمعلمين والإداريين.

٧- إقامة برنامج لإعداد القيادة التشاركية والديموقراطية الفعالة وتحديثها باستمرار التي تأخذ في اعتبارها مختلف الآراء في البيئة الداخلية والخارجية، حتى يمكنهم مساعدة العاملين لأداء العمل بصورة أفضل.

٨- استبعاد عوامل الخوف من نفوس العاملين، من خلال تشجيعهم على السؤال والاستفسار لفهم متطلبات الجودة وحسن تنفيذها٠ والعمل على إيجاد الجو النفسى الملائم ، ومن ثم فهم متطلبات الجودة وحسن تنفيذها.

٩- تحطيم الحواجز بين القوى الوظيفية فى مختلف الإدارات وذلك من خلال زيادة المشاركة للعاملين حتى يعملوا كفريق واحد يتعاونوا مع بعضهم بعضها .

١٠- استبعاد الشعارات والتحذيرات لأنها لا تساعد على إنجاز عمل جيد وتحقيق الأهداف المرجوة ، ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء، ولذا يجب التركيز على الحقائق والإنجازات وذلك بالاعتماد على الدافعية الداخلية للعاملين.

١١- استبعاد الأهداف الرقمية (الكمية) من قوة العمل فهذا الأسلوب قد يعوق الجودة أكثر من أي عنصر آخر فلا ينبغى الاهتمام بالكم على حساب الكيف وفى سبيل تخريج الأعداد الكبيرة من الطلاب قد يتجاهل العاملون الجودة، ولا تتحقق في المنتج التعليمي المواصفات المطلوبة.

١٢- استبعاد الحواجز التى تمنع العاملين من الاعتزاز بآدائهم والعمل على إيجاد الانتماء والاحترام للأفراد. وفى هذه النقطة يطالب ديمنح باستبعاد الكثير من الأساليب المتبعة لتقييم الآداء كالتقييم السنوى ، لأن إجراء التقييم فى

حد ذاته لن يساعد على جودة الإنتاج ، والأمر يتطلب من الإدارة أن تضع نظاما للعمل يسمح لجميع العاملين بآداء أعمالهم على أفضل وجه .

١٣- إقامة برامج نشيطة وفعالة للتعليم والتحسين الذاتي المستمر لكل فرد في المؤسسة . حيث يرى ديمنج أنه ينبغى على الأشخاص أن يتعلموا أساليب جديدة للعمل معا بروح الفريق المتعاون ، وأن يتعلموا أساليب جديدة فى السلوك تساعد على تدعيم فلسفة الإدارة الجديدة .

١٤- تحرك نحو العمل لتحقيق التغيير والتحول إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة. ويرى ديمنج أنه من أجل إحداث التغيير نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة فإنه ينبغى على كل شخص فى المؤسسة التربوية أن يعمل مع الآخرين من أجل تطبيق الثقافة الجديدة ، وينبغى على الإدارة العليا على وجه الخصوص أن تركز على وضع إستراتيجية وخطة ثم التحرك نحو العمل لوضع هذه الخطة موضع التنفيذ .

ولقد أوضح ديمنج DEMING أن العمل على وضع تلك الفلسفة الإدارية الجديدة موضع التطبيق الفعلي تستلزم من تلك المؤسسات التي ترغب في الأخذ بها أن تعمل على إدخال العديد من التغيرات، التي تتضمن المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويشترط لنجاح الجودة الشاملة أن تؤخذ مكوناتها بصورة جادة وتوضع موضع التنفيذ ويرد في هذا الصدد تسع خطوات لخلق الجودة الشاملة تتمثل فيما يلى[١٦٠] :

١. أن يتم تطوير وتبنى قيم صريحة تحدد بصورة واضحة المعايير التي تحكم كيفية تصريف أعمال المنظومة أو شئونها .
٢. إجراء مراجعة تقييمية لكل وظيفة أو نشاط أو مجال هام .
٣. إعادة تشكيل السياسات والأجراءات لتوضيح وبيان مستوى وقيمة الجودة.

٤. تخطيط وتنفيذ التغييرات الثقافية
٥. قياس وضبط المؤشرات الثقافية
٦. مكافأة وتحفيز السلوك المساند للقيم .
٧. توجيه الإدارة العليا بإرسال إشارات واضحة عن القيمة .
٨. توصيل أو نشر القيمة باستمرار وفي كل مكان.
٩. تطبيق التحسينات المستمرة .

سادسا -متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

تعتبر متطلبات تطبيق الجودة الشاملة العنصر الرئيسي الذي يضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ و تعددت الأراء في أدبيات الجودة الشاملة حولها؛ حيث أن الاختلاف بينهم في تحديد عددها على حسب تفصيل أو إدماج عناصر بعضها البعض، وبذلك يكون الاختلاف في عدد العناصر وليس في محتواها٠ ويمكن إجمال أهم متطلبات الجودة الشاملة فيما يلى [١٦١]:

- نشر ثقافة الجودة.
- الهيكل التنظيمي المناسب.
- القيادة الديمرقراطية.
- تحسين أسلوب اتخاذ القرار.
- زيادة معدلات المشاركة.
- الاتجاه نحو اللامركزية (تفويض السلطة).
- دعم العلاقات الإنسانية.
- التأكيد على التحفيز.
- إدارة الوقت.
- تحسين نظام الاتصال.
- تكوين حلقات الجودة (العمل الفريقى).
- التقويم الشامل للأداء.
- التدريب المستمر.

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام

إن تطبيق الجودة الشاملة بحاجة إلي إحداث متطلبات أساسية لدي المؤسسات التعليمية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلي رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية ، ومن هذه المتطلبات [١٦٢] : -

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تنمية الموارد البشرية ، وتطوير وتحديث المناهج واستخدام طرق تدريس حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر الحديث وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب
- مشاركة العاملين التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية لتحسين مستوي الأداء .
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .
- التعرف علي احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي ، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير القياس الأداء والجودة
- تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء .
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما .
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات .
- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية .

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة ، ومن ثم تلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدي المؤسسات التربوية.

ومن ثم يحقق تطبيق مدخل الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام العديد من الفوائد

تتعدد الأراء حول فوائد من تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام ويمكن إجمال هذه الفوائد فيما يلي [١٦٣]:

١- وجود رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.

٢- وضع رسالة وأهداف جميع الوحدات الموجودة بالمؤسسة واضحة ومحددة.

٣- خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوافرة ومبينة على أسس علمية.

٤- هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.

٥- وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة.

٦- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات خدمية، إنتاجية أكاديمية، إدارية مالية .... إلخ)

٧- إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.

٨- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.

٩- أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.

١٠- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين.

١١- مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.

١٢- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.

١٣- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق.

١٤- احترام وتقدير مرض للجامعات محلياً وعالمياً.

١٥- جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق TQM

١٦- حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.

١٧- رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد.

١٨- نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.

١٩- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

سابعا - المعوقات العامة لتطبيق الجودة الشاملة[١٦٤]

- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

المحور الثالث -رؤية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل الجودة الشاملة

تري الباحثة أن تطبيق مدخل الجودة الشاملة في التعليم الثانوي العام يهدف إلى زيادة فاعلية العملية التعليمية حتى تقدر على المنافسة محلياً وعالمياً ، وتحسين دور مؤسسات التعليم الثانوي العام في المجتمع وتنمية الموارد البشرية ، ومعالجة الأخطاء والعيوب بطريقة صحيحة ، واعطاء مساحة كبيرة للتعلم النشط وممارسة الأنشطة اللاصفية ، وتخلص التعليم الثانوي العام من الأزمة التعليمية التي يعاني منها سواء بما يخص المعلم والمتعلم والمناهج والتشعيب وغيرها ، مما يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمعايير وهو إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم الثانوي العام للحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة . وتوصلت الدراسة إلى رؤية مقترحة لتطوير بعض جوانب التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتضمنت تلك الرؤية المقترحة لتطوير التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة محاور كما يلي :

المحور الأول : المعلم وتنميته مهنيًا

يمثل المعلمون عاملا ومحورا رئيسيا في أى نظام تعليمى ويعد مدخلا أساسيا لتطوير التعليم وتجويده؛ لذا ينبغى أن تتوافر فيهم مجموعة من المقومات منها :

١- ينبغى أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة فى تخصصاتهم ، ويلتزمون بأداء مهامهم بكفاءة عالية .

٢- يشعرون بالفخر والرضا عن عملهم ويحظون باحترام عامة الناس (خارج نطاق العمل)

٣- أن يشاركوا فى تحديد أهداف المدرسة .

٤- يحرصون على آداء وظائفهم بطريقة صحيحة من أول مرة ، كذلك يعملون على تنمية قدراتهم الشخصية وتطويرها .

٥- يلتزمون بالعمل الجماعى ويهتمون بتحسين جودة التعليم .

a. وفى ضوء هذه المقومات ، ولضمان التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة والحصول على نتائج متميزة ينبغى مراعاة مجموعة من الاعتبارات وهى :

٦- تحديد معايير علمية وتربوية وصحية لانتقائهم والاختيار السليم لهم من حيث (الخلق ، القيم ، الوظيفة ، المهارات السلوكية والابتكارية والنظافة .

٧- استخدام المعلم مصادر المعرفة المتعددة في مجال تخصصه والمجالات التربوية.

٨- تدريب جميع المعلمين في المدرسة بشكل دوري، باختلاف تخصصاتهم العلمية لتنمية مهاراتهم المهنية ومهارات العمل الجماعى لضمان التحسينات المستمرة .

٩- توظيف المعلم محتوى الدورات التدريبية التي شارك فيها في العملية التعليمية.

١٠- الحرص على زيادة انتشار الوعى بالجودة والتبصرة بمفاهيمها وأسسها وضرورة ادراجها وتدريسها ضمن مناهج التعليم بكليات التربية .

١١- رفع كفاءة الخدمات التى تقدم إليهم : من حجرات عمل جيدة ، ومعدات وتسهيلات والعمل على تحسين الأوضاع المادية لهم التى تمكنهم من حياة كريمة ومظهر لائق أمام تلاميذهم مما يجعلهم يتفرغون للعمل على تنمية قدراتهم الشخصية ومهارتهم الوظيفية والمعرفية وتطويرها.

١٢- ينبغى إجراء عملية تقييم حقيقية سنويا من حيث مجهوداتهم كماً ونوعا .

١٣- تحفيزهم من خلال تكليف الأفراد بمزيد من الصلاحيات ، وتطبيق مبدأ تفويض السلطة.

١٤- الحرص على تحسين وتدعيم عملية الاتصال ونقل المعلومات وتبادلها بين الأقسام المختلفة مما يؤدى إلى مزيد من الشفافية .

١٥- العمل على إزالة المعوقات التى تحول دون تعاون الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعمل ضمن فريق عمل موجه ، على ان تقوم القيادة بعملية التوجيه والإرشاد.

١٦- تشجيع روح الصداقة بين المعلمين وتلاميذهم من أجل التصدى لعامل الخوف الذى هو من أهم معوقات الجودة .

المحور الثاني : المناهج الدراسية وتطبيقها على المتعلم

١ - ينبغى أن تنبثق المناهج التعليمية من الاحتياجات الاجتماعية و الاقتصادية التنموية الشاملة التى بدورها تنبثق من ظروف وموارد المجتمع البشرية والطبيعية والتى هى الأخرى تختلف من مجتمع إلى آخر بل ومن بيئة إلى أخرى داخل المجتمع الواحد .

٢ - تكامل نواتج التعلم المستهدفة معرفياً ووجدانياً ، ومهارياً للمتعلم ،ومن ثم نموهم في جميع جوانبهم الشخصية

٣ - اتساق نواتج التعلم المستهدفة بخريطة المنهج مع المرحلة الدراسية ، وهذا يعنى ، ينبغى أن تتلاءم الخطط الدراسية مع حاجات الطلاب ومتطلبات نموهم فى هذه المرحلة.

٤ - ضرورة الاهتمام بالأنشطة التربوية و ببرامج الإذاعة المدرسية والتليفزيون التربوى ..

٥ - الحرص على أن يشارك أولياء الأمور والطلاب فى وضع وتحديد البرامج الدراسية

٦ - مراعاة أن يقترن التعلم النظرى بالممارسة العملية والأنشطة والتأكيد على المهارات التى تمكن من مزاولة الأعمال بنجاح .

٧ - بالنسبة للكتب المدرسية يجب أن تشملها إدارة الجودة الشاملة شكلا وموضوعا ويقصد بالشكل أن يكون الكتاب جذابا يتميز بجودة طباعته

وإخراجه ، أما الموضوعية فتتمثل فى جودة المادة العلمية وتبسيطها والحرص على عدم التكرار والحشو ، وأن تتماشى مع التحديات البيئية والعالمية .

٨ - اسهام تنفيذ المنهج في نشر ثقافة استخدام الموارد البيئية والحفاظ عليها.

المحور الثالث المتعلم وممارساته التعليمية

يعد الطلاب أو المتعلمون من أهم مكونات العملية التعليمية، فيمثل المحور الرئيسي في العملية التعليمة وهدفها، وانطلاقا من أهمية هذا العنصر ودوره فالعملية التعليمية ، ويمكن أن تسهم فى تحقيق تجويده من خلال ما يلى :

١. تحقيق المتعلم مستوى تحصيل ملائم في المواد الدراسية.

٢. تقديم خدمات متنوعة للطلاب .

٣. احترام شخصيتهم وتنمية الروح القيادية لديهم .

٤. إمتلاك المتعلم القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية.

٥. تقدير المتعلم أهمية المهن الموجودة في مجتمعه.

٦. مراعاة ميولهم واحتياجاتهم وإجراء قياسات مستمرة لمعرفة مدى رضاءهم عن الخدمات المقدمة لهم .

٧. إتاحة الفرصة لهم للمشاركة فى إدارة مدارسهم والإفصاح عن ميولهم واستعداداتهم وقدراتهم .

٨. تراعى فى الواجبات المدرسية مناسبتها لأعمار الطلاب .

٩. ضرورة الاهتمام بتنمية الطالب في جميع جوانبه الشخصية.

١٠. منع التمييز والتنافس بين الطلاب لأسباب تحصيلية أو اجتماعية أو بسبب الدروس الخصوصية أو حتى المجموعات المدرسية ، وتشجيع القدرة على العمل مع الفريق فى إطار من روح التعاون والمشاركة والإبداع .

١١. ضرورة أن يكون النمط الدائم لتقويم الطلاب هو التقويم الذى يشتمل على كل جوانب العملية التعليمية وألا يكتفى بالتحصيل المعرفى الذى يعتمد على التذكر ، بل ينظر إليه على أنه وسيلة لتقويم كافة جوانب العملية التعليمية بغية الوقوف على المشكلات وتحسينها .

المحور الرابع الإدارة المدرسية وفعاليتها :

يجب أن تتوافر فيها الجوانب التالية :

١ - أن تعطى الأولوية لجودة التعليم .

٢ - تشجع على الابداع والابتكار وتتقبل الاختلاف فى الرأى .

٣ - تشارك فى العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، إزالة الحواجز والخوف بينها وبين العاملين ، وتوفير مناخ عمل مناسب يراعي العلاقات الإنسانية ، والاهتمام باستمرار بتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين .

٤ - تقوم بتوزيع المهام والمسئوليات على الهيئة التدريسية بعدالة ، وتطبيق نظام عادل للتقدير والمكافأة ..

٥ - تهتم بتكوين المجالس المختلفة فى المدرسة وتتابع أعمالها وخططها ، وتوفير المتطلبات اللازمة لحاجات الخطط التعليمية من معدات ولوازم .

٦ - تقوم بزيارات صفية للمعلمين وتتابع نتائجها ، وتوجيه وتحفيز ومتابعة العاملين (معلمين وإداريين)

كذلك يجب عليها مراعاة بعض النقاط التالية والتى تتوافق مع نقاط ديمنج وهى :

٧ - يجب أن يتم الاتفاق على الأهداف والشروط وكذلك المعوقات المحتملة عند تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة .

٨ - توظيف القيادة الصلاحيات الإدارية والتنفيذية بالمدرسة.

٩ - تدعيم القيادة نظاماً لمتابعة تقدم المتعلمين في ضوء نواتج التعلم المستهدفة، ويجب أن تتأكد الإدارة من أن جميع العاملين بالمؤسسة التربوية يسهمون بفاعلية وإيجابية فى فريق عمل واحد ، العمل على زيادة دافعية الأفراد باستمرار ، والتي من شأنه يسهم في تحقيق مواصفات وأهداف الجودة .

١٠ -تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة.

١١ -يجب أن تتحلى القيادة بالشجاعة الكافية للتخلص من الأساليب التقليدية القديمة في الإدارة كالبيرقراطية واستخدام نمط القيادة الديمقراطي.

١٢ -ينبغى تعيين منسق يكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا للمؤسسة التعليمية من أجل احداث التحسينات اللازمة لتحقيق الجودة .

١٣ -يجب أن توضح القيادة للعاملين أهمية احداث التغيير والذى يجب أن يشارك فيه جميع العاملين دون استثناء .

١٤ -ينبغى على الإدارة أن توضح أن كل العمليات والوظائف هى من أجل العملاء سواء كانوا من داخل المؤسسة التعليمية (طلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين) أو من خارج المؤسسة (جميع أفراد المجتمع بما فيهم الطلاب) ، والعمل على تحقيق وإرضاء رغبات العملاء .

١٥ -يجب معرفة رأى العملاء فى الخدمات التدريسية المقدمة لهم ، وتحديد كيف يمكن تجميع هذه المعلومات .

١٦ -ينبغى التحديد الدقيق لمسئوليات العاملين والمديرين وأن يتعرف كل فرد على دوره منعا للازدواج والتكرار والتداخل .

١٧ -أن تلتزم الإدارة العليا بالدعم والتأييد والمؤازرة لتطبيق TQM ، أى أنه لابد من توافر القادة المتحمسين والمؤمنين بصفة مستمرة بقضية التحسين المستمر .

المحور الخامس معوقات تطوير التعليم الثانوي العام في مصر

- إهمال توظيف المعلم المحتوى الدورات التدريبية التي شارك فيها في العملية التعليمية.
- ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لمتطلبات التنمية المهنية للمعلمين.
- تتكامل نواتج التعلم المستهدفة معرفياً، وجدانياً ، ومهارياً للمتعلم.
- قصور المنهج في تنمية المهارات الحياتية للمتعلمين
- إهمال توظيف إمكانات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المنهج.
- تتبادل المدرسة الخبرات مع المؤسسات التربوية الأخرى في مجال الأنشطة التربوية.
- عدم مراعاة أسئلة امتحانات الثانوية العامة الفروق الفردية.

المحور السادس : مواجهة معوقات عملية تطوير التعليم الثانوي العام في مصر

هناك العديد من المعوقات التي تواجه عملية تطوير التعليم الثانوي العام، ولابد من مواجهتها والتغلب عليها، وذلك من خلال الإصلاح الإداري للإدارات المدرسية في التعليم الثانوي لتواكب التغيرات المتسارعة.

- دعم القادة والمسئولين عن التعليم لتطوير التعليم الثانوي العام.
- الاستفادة من التجارب العالمية وتطبيقها لتطوير التعليم الثانوي.
- تجريب برامج التطوير قبل اعتمادها.
- تخصيص الموارد المادية الكافية واللازمة لعمليات تطوير التعليم الثانوي العام.
- مرونة اللوائح والقوانين بالتعليم الثانوى ، وتطبيق مبدا تفاوض السلطة ، والتي من شأنها تيسر عملية اتخاذ القرار.

المحور السابع: متطلبات تطوير التعليم الثانوي العام في مصر

- وجود وعي عند العاملين بالمدرسة بأهداف التطوير وأهميته.
- وجود رؤية واضحة للتطوير في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الخطة المتكاملة من قبل إدارة المدرسة لتطوير المدرسة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة الشفافية والوضوح في تطبيق اللوائح والقوانين.
- تضمين مناهج التعليم الثانوي مصادر المعرفة المتعددة والتكنولوجيا المتقدمة فيها.
- تخصيص موازنة ملائمة لعمليات تطوير التعليم الثانوي العام سنوياً.

المحور الثامن متطلبات تطبيق مدخل الجودة الشاملة لتطوير التعليم الثانوي العام في مصر

- نشر ثقافة الجودة لدى العاملين بالتعليم الثانوي العام.
- وجود الكوادر القيادية والإدارية في المدرسة لتحقيق الجودة المطلوبة. بحيث يكون للمدرسة رئيس تنفيذي مدير / ناظر يكون مسئولاً عن المؤسسة التعليمية ومعه.
- أن تحدد المؤسسة التعليمية أهدافها بما يتلاءم مع حاجة المجتمع الذي تعمل فيه .
- أن تحدد سياسات القبول فيها بما يتلاءم وأهدافها المعلنة، وإمكاناتها المادية والبشرية
- اتفاق معايير ومؤشرات الجودة مع إمكانات المدرسة.
- تعاون ، ومشاركة العاملين في المدرسة عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق التقويم المستمر في المدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية في إثراء عملية التعليم والتعلم.

- وجود عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة بالمدرسة. عدد كاف من الموظفين والإداريين لإدارة أمور المؤسسة. أن يكون لديها كافة القدرات والوسائل التعليمية لأداء عملها بشكل جديد.
- وجود قواعد بيانات عن العاملين والطلاب بالمدرسة.
- أن يكون لها مجلس أمناء يعمل كأداة مستقلة لرسم السياسات العامة للمدرسة
- تفعيل المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلى
- أن يكون لديها قاعدة مالية واضحة، مع احتياط مالي كاف لضمان استقرارها .
- أن يكون لديها برنامجاً للبحث العلمي ووسائل لدعمه وتشجيعه

الهوامش

[1]The World Bank; Expanding Opportunities and Building Competencies for Young People: A new Agenda for Secondary Education, The World Bank, Washington,2005, P.11.

[2]World Economic Forum; The Global Competitiveness Report (2015/2016), World Economic Forum, Geneva ,2015, P.165.

[3]World Economic Forum; The Global Competitiveness Report (2018/2019), World Economic Forum, Geneva ,2019, P. xiii.

[٤] رأفت عبد العزيز البوهي، وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠١٨، ص١.

[٥] مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية: التقرير النهائي للحلقة الدراسية الاقليمية عن تنويع التعليم الثانوي العام وربطه بالعمل المنتج في الدول العربية، الكويت ،١٩٧٤، ص٢٣.

[٦] حسين كامل بهاء الدين: التعليم والمستقبل، دار المعارف القاهرة، ١٩٩٧، ص ص ١٢ - ١٤.

[٧] محمد عبد القادر حاتم: التعليم في اليابان – المحور الأساسي للنهضة اليابانية، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٧، ص ١٤.

[٨] أمين النبوي: إدارة الجودة الشاملة ... تصور مقترح لإدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في جمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي الثالث: إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، ٢١ – ٢٣ يناير ١٩٩٥، ص ٢٩٨.

[٩] نادية محمد عبد المنعم: اتجاهات تطوير التعليم الثانوي في انجلترا وويلز خلال عقدي الثمانينات والتسعينات في: التعليم الثانوي عن طريق التطوير، مجلة التربية والتعليم، المجلد الخامس، العدد الثاني عشر، أبريل ١٩٩٨، ص ص ٣١، ٣٢.

[١٠] جاني أركارو: إصلاح التعليم. الجودة الشاملة في حجرة الدراسة، ترجمة سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٥.٣٠.

[١١] نعمان الموسوي: تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي الكويت، المجلد ١٧، العدد ٦٧، يونيو٢٠٠٣، ص ص ٩٢ -٩٣.

(١٢) الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: NCAAAالدليل الثالث لورشة عمل توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، القاهرة، ٢٠٠٦.

(١٣) أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص٩.

(١٤) جانيس أركارو: إصلاح التعليم ـ الجودة الشاملة في حجرة الدراسة، ترجمة: سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٢٨ – ٣٠.

(١٥) فريد راغب النجار: رؤية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المتواصلة مفتاح القرن الحادي والعشرين مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، المؤتمر السنوي السابع لإدارة القرن الواحد والعشرين، والمنعقد بمركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري بالقاهرة، ١٩٩٧م، ص ٣٧٩.

(١٦) محمد صبري الحوت: المدرسة الفعالة ...طموحات التطوير وتحديات الجودة، المؤتمر العلمي السنوي: آفاق الإصلاح التربوي في مصر، المنصورة ،٢ -٣ أكتوبر ٢٠٠٤، ص٥٧.

(١٧) محمود أبو زيد إبراهيم: تطوير التعليم الثانوي العام والفني في مصر ... إستراتيجية مقترحة للتكامل بينهما وارتباطهما باحتياجات سوق العمل في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث): التعليم الجامعي العربي.. آفاق الاصلاح والتطوير ، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٨ -١٩ ديسمبر ، ٢٠٠٤، ص ٢٣٤.

(١٨) عقيل محمود رفاعي: تطوير التعليم العام وتمويله، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص٨٩.

(١٩) محمد عزت عبد الموجود: تنويع التعليم الثانوي الرأي والرأي الآخر، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد (٨)، يونيه١٩٩٥، ص١٢١ -١٦٠(بتصرف).

(٢٠) محمد توفيق سلام: اللامركزية رؤية للإصلاح المؤسسي في التعليم قبل الجامعي في مصر...إطار نظري، المؤتمر العلمي السنوي السابع للمركز القومي للبحوث والتنمية: الإصلاح المؤسسي للتعليم قبل الجامعي في الوطن العربي، المركز القومي للبحوث والتنمية، القاهرة، ٢٦ - ٢٧أغسطس ٢٠٠٦، ص٤.

[٢١] علي السيد الخشيبي، هناء عودة خضري أحمد: نظام الساعات المعتمدة مدخلا مقترحا لتطوير منظومة التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية بعين شمس ومركز تطوير التعليم الجامعي، العدد (٢٦)، ٢٠١٣، ص ٣٩٣.

[٢٢] وزارة التربية والتعليم: تقرير عن جلسات القدح الذهني حول التعليم الثانوي في الفترة من ٢٦مارس إلى ١٣ابريل ١٩٩٨، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٨، ص٢٣

[٢٣] عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة: معايير ضمان جودة التعليم الثانوي العام واعتماد مؤسساته في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس - كلية التربية بالإسماعيلية العدد (٢٢)، يناير٢٠١٢، ص١٢٨

[٢٤] فريد راغب النجار: قياس الإنتاجية والإنتاج في البيئة المصرية المعاصرة ... دراسة ميدانية، مؤتمر الإنتاج، والمنعقد بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقاهرة، يونيو ١٩٨٨، ص ٥٢.

[٢٥] فريد راغب النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ... رؤى التنمية المتواصلة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ،١٩٩٩، ص ٥٠ -٥٢.

[٢٦] فتحي درويش عشيبة: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ... دراسة تحليلية، المؤتمر السنوي لكلية التربية جامعة حلوان: تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، كلية التربية جامعة حلوان، ٢٦ -٢٧ مايو ١٩٩٩، ص٣.

[٢٧] جانيس أركارو: إصلاح التعليم. الجودة الشاملة في حجرة الدراسة، ترجمة: سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٤٩ – ١٥٠.

[٢٨] أمين النبوي: إدارة الجودة الشاملة في نظم التعلم، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الأول، العدد٣، مركز بن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان، يوليو ١٩٩٥، ص١٩٦.

[٢٩] لمزيد من التفاصيل راجع:

-سعيد إبراهيم طعيمة: التجديد التربوي في ضوء تحديات العصر، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠١٣ ، ص ١١.

-محمد صبري الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٨ ، ص١٨.

- Oxford University Press (OUP): Retrieved From: Http://www.oxfordictionares> com/definition/English/development-development

(٣٠) بطرس البستاني: محيط المحيط قاموس مطول للغة العربية، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٩٣، ص ٥٥٩.

(31) See more:

- Oxford University Press (OUP): Retrieved From: Http://www.oxfordictionares>com/defmition/English/development? q-development

- Wilson, Carla: Macmillan English Dictionary for Advanced Learners CD- ROM, 2"d Edition. Macmillan Education, 2007.

(٣٢) على شوعي ناجي: تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ٢.

(٣٣) محسن عبد الستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٢٥.

(٣٤) عبد اللطيف حسين فرج: التعليم الثانوي رؤية جديدة، ط،١دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،٢٠٠٨، ص١.

(٣٥) نجوى حسن المسيري: فلسفة التعليم الثانوي وتطوره دراسة مقارنة بين كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة ماجستير معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ،٢٠٠٢، ص٤٦.

(٣٦) فاتن العزازي: تطوير التعليم الثانوي بين الواقع والتحديات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،٢٠١٤، ص٢٤.

(٣٧) أنمار الكيلاني: التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي السنوي السادس لكلية التربية، جامعة حلوان: نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة، كلية التربية جامعة حلوان، مايو ١٩٩٨، ص ٣٥٥.

(٣٨) عبد المنعم محي الدين عبد المنعم: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التربية ...دراسة وصفية، مجلة كلية التربية بدمياط، العدد ٣٤، يوليو ٢٠٠٠، ص٩٠.

(٣٩) أحمد سيد خليل وإبراهيم عباس: إدارة الجودة الشاملة في التعليم. خبرات أجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي السنوي للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس: الإدارة التعليمية في الوطن العربي وعصر المعلومات، الفترة من ٢٧-٢٩ يناير ٢٠٠١.

(٤٠) أشرف عبد المطلب مجاهد أحمد: بناء وتطبيق نظام معلومات باستخدام الحاسب الآلي لتقييم مستوى جودة التعليم بمدارس التعليم العام، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٠.

(٤١) محمد سيد محمد السيد: تطوير بعض وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء أسلوب إدارة الجودة الشاملة ...دراسة ميدانية بمحافظة قنا)"، رسالة ماجستير، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٢٠٠٢.

(٤٢) مريم محمد إبراهيم الشرقاوي: إدارة المدارس بالجودة الشاملة، دار النهضة، القاهرة، ٢٠٠٢.

(٤٣) أحمد محمد سيد أحمد الشناوي، هالة فوزي محمد عيد: تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر (تصور مقترح)، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٦٧) أبريل ٢٠١٠، ص ٢٠٧ -٣٠٣.

(٤٤) محمد علي عزب، سعيد محمود مرسي: الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي: المقومات والمعوقات والمقترحات "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد العشرون، العدد الرابع، ٢٠١٠م. ص ص ٢٥٣ -٣٥٠.

(٤٥) عنود سعود رحيم السعيد: المضامين العلمية لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسة التعليمية، مجلة كلية التربية جامعة بنها، الجزء الثاني، العدد (١١٥)، يوليو ٢٠١٨

(٤٦) وائل وفيق رضوان، نادية توفيق شاهين: إدارة الجودة الشاملة مدخل لمواجهة بعض مشكلات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية جامعة دمياط، العدد (٧٩)، اكتوبر ٢٠٢١.

(47) Jelliazkova, M. & Wetehinde, D.; System Adaptation to A Changing. Environment: Towards A next Generation of Quality Assurance Models, Generation Journal of Higher Education, Vol. 44, 2000, P. 433.

(48) Anntte Wore and Rob Halsall, School Reflection in the School Improvement Process Research in Education, Manchester University Press, Manchester, May, 2001, Pp. 41 -52.

(49) Pond, W.; Twenty First Century Education and Training Implications for Quality Assurance, The Internet and Higher Education, Vol. 4,2002, P. 185.

(50) Cheng, V.; Quality Assurance in Education, Internal, Interface and Future Journal of Quality in Education. Vol.11, No.4,2003, P. 202.

(51) Nicholas S. K. pang, Managing School Chang Through self - Evaluation in the Era of Globalization, Paper Presented at the 119th Annual World International Congress for School Effectives and Improvement, Florida, Journal 3-6, 2006, PP. 1-18.

(52) Ngware, Moses Waithanji; Wamukuru, David Kuria; Odebero, Stephen Onyango; Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya: Extent of Practice, Quality Assurance in Education: An International Perspective, Vol.14, No.4 ,2006,p339-362 .

(53) Ejionueme, L. K.; Oyoyo, Anthonia Oluchi; Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone, Journal of Education and Practice, Vol.6, No. 27,2015, p102-111 .

(54) Suleman, Qaiser; Gul, Rizwana; Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan, Journal of Education and Practice, Vol.6, No.15,2015, p123-134 .

(55) Khurniawan, Arie Wibowo; Sailah, Illah; Muljono, Pudji; Indriyanto, Bambang; Maarif, M. Syamsul; The Improving of Effectiveness School-Based Enterprise: A Structural Equation Modeling in Vocational School Management, International Journal of Evaluation and Research in Education, Vol.10 ,No.1, Mar 2021, p.161-173.

(56) Nasir Usman; Murniati Abdurrahman; Niswanto; Ulfah Irani Zakaria; Yunisrina Qismullah Yusuf, Did Quality of Education Exist during the COVID-19 Pandemic? A Study of Integrated Total Quality Management of High Schools in Aceh, Indonesia, Cogent Education, Vol.10 ,No.2 ,2023.

(57)Rosida Kerin Meirani, Naila Intania; Key Elements of Total Quality Management Implementation in Vocational High School, International Society for Technology, Education, and Science, Paper presented at the International Conference on Research in Education and Science (ICRES) ,Cappadocia, Turkey, May 18-21, 2023.

(٥٨)خالد عبد الفتاح عبد الله: تطوير منظومة التعليم... الانعكاسات الاجتماعية والثقافية، مجلة الديمقراطية، مؤسسة الأهرام، المجلد (١٧)، العدد (٦٨)، أكتوبر٢٠١٧، ص٩٥.

(٥٩)نايف بن هشال الرومي: التطوير التربوي، مجلة المعلوماتية، وزارة التربية والتعليم السعودية ووكالة التطوير والتخطيط، العدد: (٢٣)، أغسطس٢٠٠٨، ص٤.

(٦٠)عمر حسن الشيخ: التقنيات التربوية والتطوير التربوي في الوطن العربي نظرة نقدية، مجلة رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، المجلد (٢٤)، العدد (١)، مارس١٩٨٣، ص٩.

(٦١)عبد السلام عبد الغفار: تطوير التعليم في مصر سياسات واستراتيجيات، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٤)، العدد (١)،١٩٩١، ص١.

(٦٢)ذوقان الهنداوي: التجربة الأردنية في التطوير التربوي، ندوة الرؤى المستقبلية للتعليم في الوطن العربي، منتدى الفكر العربي بعمان ووزارة التربية والتعليم بالبحرين ومكتب التربية العربي لدول الخليج بالرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المجلد (٣)، ١٩٨٧، ص٩.

(٦٣)الطيب محمد البشير: تطوير مناهج التعليم الثانوي، مجلة دراسات تربوية، المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، المجلد (٥)، العدد (٩)، يناير ٢٠٠٤، ص٩٠.

(٦٤)ذوقان الهنداوي: التجربة الأردنية في التطوير التربوي، ندوة الرؤى المستقبلية للتعليم في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ص٩ -١٠.

(٦٥)عبد العزيز السنبل: التربية في الوطن العربي على مشارف القرن العشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٢ص٢٠٢.

(٦٦) سعاد بسيوني عبد النبي: بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠١ص٤٧.

(٦٧) محمد منير مرسي: الاصلاح وتجديد التربوي في العصر الحديث، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٩، ص٢٣.

(٦٨) محمود عباس عابدين: تفعيل وظيفة المدرسة في التجديد التربوي دراسة ميدانية، مجلة رابطة التربية الحديثة، رابطة التربية الحديثة، المجلد (١)، العدد (١)، نوفمبر٢٠٠٧، ص ص١٣٩ -١٤٠.

(٦٩) سعيد إسماعيل علي: ثقافة الإصلاح التربوي، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٢٤ -٣٠.

(٧٠) مسعد ربيع عبدا الله: تطوير التعليم الثانوي بين التحديات والطموح، الندوة الوطنية حول تطوير التعليم الثانوي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، وزارة التربية والتعليم، عمان مسقط، ابريل٢٠٠٢، ص٢.

(٧١) محمد صبري الحوت : إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، الانجلو المصرية ، القاهرة،٢٠٠٨، ص ص ٢٠ -٢١.

(72)González-Sancho ; Measuring Innovation in. Education: A Journey to the Future, Centre for Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris,2017,P.17.

(٧٣) منال جميل اسكندر الحنيطي : التجديدات التربوية وعلاقتها في زيادة الفاعلية في العملية التعليمية كما يراها كل من القادة التربويين والمعلمين في مدارس محافظات الجنوب دراسة نوعية ، رسالة دكتوراه، الجامعة الاردنية،٢٠٠٩، ص٢١.

(٧٤) محسن على عطية : الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،٢٠١٥، ص١٦٩ -١٧١(بتصرف).

(٧٥) نبيلة بلعيد سعد شرتيل : التجديد التربوي لمرحلة التعليم الثانوي بليبيا في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة مصراتة، المجلة العلمية لكلية التربية، بجامعة مصراتة، السنة (٣)، العدد(١٠)، مارس ٢٠١٨، ص٢٤٨.

(٧٦) منال جميل اسكندر الحنيطي : التجديدات التربوية وعلاقتها في زيادة الفاعلية في العملية التعليمية كما يراها كل من القادة التربويين والمعلمين في مدارس محافظات الجنوب دراسة نوعية ، رسالة دكتوراه، الجامعة الاردنية،٢٠٠٩، ص٢١.

(٧٧) محسن على عطية : الجودة الشاملة والمنهج ، مرجع سابق، ص١٧٠ -١٧١.

(٧٨) صلاح الدين محمد توفيق، نادية حسن السيد : التجديد التربوي لمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة ...تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية ونفسية بكلية التربية بجامعة الزقازيق ، العدد(٦٧)، أبريل ٢٠١٠، ص١٣٨.

(٧٩) منال جميل اسكندر الحنيطي : التجديدات التربوية وعلاقتها في زيادة الفاعلية في العملية التعليمية كما يراها كل من القادة التربويين والمعلمين في مدارس محافظات الجنوب دراسة نوعية ، مرجع سابق، ص٢١.

(80) González-Sancho ; Measuring Innovation in. Education: A Journey to the Future, Centre for Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris,2017,P.17.

(٨١) أركان سعيد خطاب : التجديدات التربوية في العملية التعليمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد(٣٥)، ٢٠١٢ ،ص١٦٨.

(٨٢) نبيلة بلعيد سعد شرتيل : التجديد التربوي لمرحلة التعليم الثانوي بليبيا في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة مصراتة، المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة مصراتة،مرجع سابق، ص٢٤٨.

(٨٣) مسعد ربيع عبدالله : تطوير التعليم الثانوي بين التحديات والطموح، الندوة الوطنية حول تطوير التعليم الثانوي، مكتب التربية العربى لدول الخليج، وزارة التربية والتعليم ، عمان - مسقط،ابريل٢٠٠٢، ص ص ٢ -٣.

(٨٤) سامح عبد المطلب ابراهيم عامر: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة طيبة ، القاهرة ، ٢٠٠٩، ص١١٤.

(٨٥) وزارة التربية والتعليم : الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي٢٠١٤ - ٢٠٣٠ التعليم المشروع القومي لمصر ، وزارة التربية والتعليم، القاهرة ، يونيو ٢٠١٤ م ، ص ٧٥.

(٨٦) وزارة التربية والتعليم : الكتاب الدورى (٤٥)، وزارة التربية والتعليم ، مكتب الوزير،القاهرة ،٢٩ سبتمبر٢٠١٦،ص١.

(٨٧) ولاء السيد صقر ، دعاء محمود جوهر : دراسة مقارنة للتعليم الثانوي العام بكل من الصين والسويد وامكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (١)، العدد(٣)، أكتوبر ٢٠١٥، ص٣٩٥.

(٨٨) كامل جاد : التعليم الثانوي في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والتوزيع ، القاهرة ،٢٠٠٢، ص١٦.

(٨٩) محمد هاشم فالوجى، رمضان محمد : التعليم الثانوي في البلاد العربية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية،٢٠٠٧، ص ص ١٢٢ -١٢٣.

(٩٠) شبل بدران: التربية المقارنة ...دراسات فى نظم التعليم ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ،٢٠٠٤ص٢٣.

(٩١) فاتحي عبد النبي: الوضعية المهنية للمعلم فى ضوء تدابير الاصلاح التربوي ...دراسة ميدانية على عينة من معلمي المدارس الابتدائية ببعض دوائر - فنوغيل،زاوية كنتة،رقان -ولاية ادرار،رسالة دكتوراه،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، ٢٠١٦، ص ص١١٦ -١١٧.

(٩٢) حامد عمار ، محسن يوسف: إصلاح التعليم في مصر، منتدى الإصلاح العربي ، مكتبة الإسكندرية ، الإسكندرية ،٢٠٠٦، ص٦٣ -٦٦(بتصرف).

(٩٣) محمد متولى غنيم : التخطيط التربوي، ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان - الاردن، ٢٠٠٥،ص٥٢.

(٩٤) حسن حسين البيلاوى ، وآخرون:الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد الأسس والتطبيقات، تحرير : رشدى أحمد طعيمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن،٢٠٠٦، ص٢٥ -٢٧ (بتصرف).

(٩٥) محسن على عطية : الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن،٢٠٠٩، ص٦٣.

(٩٦) بهجت راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات ، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ٢٠١٦، ص١٨.

(٩٧) حسن حسين البيلاوى ، وآخرون:الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد الأسس والتطبيقات، مرجع سابق، ص١٤.

(٩٨) حسن حسين البيلاوى ، وآخرون:الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد الأسس والتطبيقات، مرجع سابق، ص١٢.

(٩٩) بهجت راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات ، الشقرى للنشر والخدمات الجامعية المتطورة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦، ص١٧.

(١٠٠) محسن على عطية : الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن،٢٠٠٩، ص٦٩ –٧١.

(١٠١) المرجع سابق، ص ص ٦٣ –٦٤.

(١٠٢) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، (الجزء الأول)،ط٣، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ١٩٨٥، ص١٥٠.

(١٠٣) ابن منظور، لسان العرب، الجزء الأول، دار المعارف، القاهرة، د.ت، ص ٧٢٠.

(104) Encyclopeadia Britannicai, Vol. 6, U.S.A. 1974. P 747.

(105) Link, David B. Gran, Webster's New World Dictionary, New York: Mc Graw- Hill, 2nd (Ed.), 1984, P.1611.

(١٠٦) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد : إدارة الجودة الشاملة ...تطبيقات على القطاع الصحى،مكتبة فهد الوطنية ، الرياض، ١٩٩٧، ص ص ٥٤ . ٥٠.

(١٠٧) فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية،دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦، ص ص ٩ . ١٠ .

(١٠٨) محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الأداء . معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة، ١٩٩٦ ، ص ٦٣.

(109) See:

a-OECD, Schools and Quality: An International Report, Paris: OECD, 1989, P.28.

b- Parkasha, Veda et al., Op.Cit., P.1.

(١١٠) حسان محمد حسان : رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم ، مرجع سابق ، ص ص ٤٧ . ٤٨ .

(١١١) أحمد منصور : أساسيات تكنولوجيا التربية ، سلسلة تكنولوجيا التعليم (١٣)، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص٢٣٦ .

(112) See more :

- Windham, Douglas M., "Effectiveness Indicators in The Economic Analysis of Educational Activities", International Journal of Educational Activities, International Joucational Research, Vol. 12, No. 6, 1988,P.577.
- Parkasha,Veda et al., Improving The Quality of Basic Learning Opportunities: Challenge and Response, Digest, No. 19, Paris: UNESCO/ UNICEF, Non D., P.1.

- فتحى درويش محمد عشيبة، "فعالية النظام الإدارى فى المدارس الثانوية العامة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٤، ص١٧٩.

(113) Deweert, Egbert Op. Cit., P.560.

(١١٤) لمزيد من التفاصيل راجع :

- محمود عباس عابدين: مسيرة علم اقتصاديات التعليم : علامات على الطريق وإطلالة على المستقبل،دراسات فى اقتصاديات التعليم وتخطيطه، الكتاب السنوى فى التربية وعلم النفس، المجلد (١٦)، دار الفكر العربى، القاهرة ،١٩٩٠م، ص١٨ .
- فتحى درويش محمد عشيبة: فعالية النظام الإدارى فى المدارس الثانوية العامة، مرجع سابق، ص ١٨١.

(115) Johnson, F. Craig Golomskiis, William, A. J.: Quality Concepts in Education, USA, the TQM Magazine , Vol .11 No.6 , 1999.

(١١٧) حسن حسين البيلاوى ، وآخرون:الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد الأسس والتطبيقات، مرجع سابق، ص١٤.

(١١٨) Kristensen, Kai: Total Quality Management and Education , Vol.6,NO.5, August 2010,p. 445-456.

(١١٩) محمود عباس عابدين : الجودة واقتصادياتها في التربية ، مرجع سابق ، ص٨٢

(١٢٠) بدركان زكى محمد وآخرون:مدخل احتمالى لقياس جودة التعليم، مجلة كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد (١٠)، يناير ١٩٩٣م، ص٤.

(١٢١) فتحى درويش محمد عشيبة، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى التعليم الجامعى المصرى ... دراسة تحليلية ، مرجع سابق، ص١٤.

(١٢٢) حسن حسين البيلاوى وآخرون:الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد الأسس والتطبيقات، مرجع سابق، ص١٥.

(١٢٣) عبد الخالق فؤاد محمد : تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية في التعليم الأساسي، صحيفة التربية، العدد٣، س ٥٢ ، القاهرة، يناير ٢٠٠١ ، ص ٤٤.

(124) Roger Tunks .;Fast track to Quality, New York, Mc Graw – Hill Book company, 1992, p.13.

(125) James H, Saylor. ;TQM – field Manual, New York, Mc Graw – Hill, Inc, 1992, P.6.

(126) Denise G. Masters.;Total Quqaty Management in Libraries,New York, office of Educational Research And Improvement, 1996, p.12.

(127) R.WAYNE Mondy & SHANE R. PREMEAUX.;Management Concepts, Practices and Skills", Seventh Edition, (New Jersey, Englewood Cliffs , Prentice Hall, Inc, 1997, P.550.

(١٢٨) ديان بوك، دريك جريجر : "الجودة فى العمل دليلك الشخصى لتأسيس وتطيق معايير الجودة الكلية"، ترجمة: سامى الفرس وناصر العديلى، ط١، دار أفاق الإبداع لنشر والإعلام،الرياض، ١٩٩٥، ص ١٥.

(١٢٩) روبرت كورتسكى : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى التعليم والتدريب...التعليم والعالم العربى تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ٢٠٠٠، ص ١٩٣.

(130) Kristensen, Kai ; Total Quality Management and Education Op. Cit.

(131) Rhodes, A.L., "On The Road to Quality", Educational Leadership, Vol.49, No.6, 1992, P.75.

(١٣٢) فتحى درويش محمد عشيبة: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى التعليم الجامعى المصرى... دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص٤.

(133) Kai Kristensen & J. Jens, Dahlgaard; Total Quality Management and Education". Total Quality Management, Vol.6, No.5, December 2005, PP.445-446.

(١٣٤) جمال أبو الوفا، سلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠ ، ص ١٦٦.

(135) Reza Ziarati & Nilufer Gozacan: Developing Quality Criteria for Application in the Higher Education Sector in Turkey, Total Quality Management, London ,Vol. 13, No.7,, 2006, PP.916-917.

(١٣٦) نعمان محمد صالح الموسوري : تطوير أداة لقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، المجلد ١٧، العدد ٦٧ ، مجلس النشر الوطني، جامعة الكويت، يونيو ٢٠٣، ص ص ٩٧، ٩٨.

(١٣٧) درية السيد البنا : تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ٩، العدد٤، كلية التربية، جامعة حلوان، أكتوبر ٢٠٠٣، ص ص ٢٥٦، ٢٥٧.

(١٣٨) أحمد فاروق محفوظ : إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العالي، التعليم الجامعي العربي ، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر العربي الثالث: آفاق الإصلاح والتطوير ، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، ١٨ -١٩ديسمبر ٢٠٠٤، ص ص ٢٢، ٢٣.

(١٣٩) أحمد على كنعان : تطوير أداء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر العربي الرابع: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معاير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد ، الجزء الأول ، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ٢٠٠٥، ص ص ٢٤٦، ٢٤٧.

(140) Jerome S. Arcaro. ;Quality in Education An Implementation Hand Book, Florida : St .Lucie Press, 1995, pp. 6 - 7.

(١٤١) جوزيف جابلونسكى : إدارة الجودة الشاملة ...تطبيق إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة، ترجمة : عبد الفتاح السيد النعمانى، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،القاهرة، ١٩٩٦، ص ٢٦.

(١٤٢) سلامه عبد العظيم حسين : الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٣١٢، ٣١٣.

(١٤٣) فتحي درويش محمد عشية الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، المؤتمر السنوي السابع: تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، ٢٦ - ٢٧ مايو ١٩٩٩ المجلد الثالث، كلية التربية، جامعة حلوان ١٩٩٩، ص ص ٤، ٥.

(١٤٤) فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٧٣.

(١٤٥) ريتشارد فرمان توكيد الجودة في التدريب والتعليم - طريقة تطبيق معايير ٩٠٠٠ Iso" ، ترجمة : سامي الفرس وناصر العديلي، دار أفاق الابداع العالمية للنشر والاعلام ، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٥ ، ص ص١٧٨ -١٧٩.

(١٤٦) محمد توفيق: إدارة الجودة ... مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف ، القاهرة ،١٩٩٥، ص ص ٥٣ - ٥٤.

(١٤٧) هدى محمد محمود حسانين : إدارة الجودة وضمان الاعتماد في التعليم العالي، التعليم الجامعي العربي ، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر العربي الثالث: أفاق الإصلاح والتطوير، المجلد الثاني، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، ١٨ -١٩ديسمبر ٢٠٠٤، ص ص ٤٣١ -٤٣٢، بتصرف.

(١٤٨) رأفت عبد العزيز البوهي، وآخرون : الجودة الشاملة في التعليم، مرجع سابق،ص ص ٧ -٨.

(١٤٩) عبدالمنعم عبدالمنعم محمد نافع : الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة بنها، المجلد٧، العدد (٢٥)، أكتوبر١٩٩٦، ص ص ٤١٥ - ٤١٦(بتصرف).

(١٥٠) عبدالمنعم عبدالمنعم محمد نافع : الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص٤١٦.

(١٥١) سلامه عبد العظيم حسين : الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٥، ص ص ٢٢٠ -٢٢٢

(152) Gregory G. Melughlin, Total Quality in Research and Development, Florida, St. Lucie Press, 1995, P37.

(١٥٣) سلامه عبد العظيم حسين : الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٥، ص ص ٢٢٠ -٢٢٢

(154) Gregory G. Melughlin, Total Quality in Research and Development, Florida, St. Lucie Press, 1995, P86.

(١٥٥) عبدالمنعم عبدالمنعم محمد نافع : الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة بنها، المجلد٧، العدد (٢٥)، أكتوبر١٩٩٦، ص٤٢١.

(١٥٦) ريتشارد فرمان توكيد الجودة في التدريب والتعليم - طريقة تطبيق معايير ٩٠٠٠ Iso" مرجع سابق ، ص ٩.

(١٥٧) ريتشارد فرمان توكيد الجودة في التدريب والتعليم - طريقة تطبيق معايير ٩٠٠٠ Iso" ، مرجع سابق، ص ٩.

(158)Kith Thompson, Quality control in Higher Education British Journal of Educational Studies vol xxxx, N.1, February, 1992, p. 61.

(159) See more:

- Deming , W. Edwards: Condensation of the 14 Points for Management - Out of the Crisis, Chapter 2 , W. edwards Deming institute , USA , 1986 .
- كمال أبو الخير : التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والادارة ،السنة ١٧، العدد٧٠، يناير١٩٩٦، ص ص ١٠٤ – ١١١.
- Flood , Robert L.; Beyond TQM , Johnwiley & sons , Chichester , New York , Toronto , Singapore , 1993 , PP 15 – 16 .

- HOWARD S. Gitlow., ;Quality Management System : Apractical Guide, New York, Washingtion, D.C. : St. Lucie Press, 2001. PP.9 -10.

(١٦٠) Gregory G. Melughlin, Total Quality in Research and Development, Florida, St. Lucie Press, 1995, P.91.

(١٦١) فريد عبد الفتاح زين الدين : الإطار الفكرى والفلسفى لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، المجلد (٣٠)، العدد الأول، يولية ١٩٩٧، ص ١٢.

(١٦٢) رأفت عبد العزيز البوهي، وآخرون : الجودة الشاملة في التعليم، مرجع سابق،ص ص ٣٤ -٣٦.

(١٦٣) المرجع سابق ،ص ٣٧ -٣٩.

(١٦٤) المرجع سابق ،ص ص ٣٦ -٣٧.