متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية بمصر*

إعداد

سليمان أحمد سليمان علي — أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح

د/ أسماء محمد السيد مخلوف — د/ نهى محمد زكريا العاصي

مقدمة :

إن محاولة السعي للنهوض بالمرحلة الإعدادية في مجال التعليم وتحقيق تعليم أفضل أصبح رهنًا بتطبيق الجودة الشاملة ، وذلك لمواجهة المتغيرات التي تجتاح المجتمع ، وأيضًا لتحقيق طموحات المجتمع في ضوء ما يشهده من تغييرات وكذلك لتحسين أوضاع العملية التعليمية والأنظمة القائمة والتي يشوبها العديد من أوجه القصور . ولرقي التعليم وتطويره والنهوض به يجب تطبيق نظام الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية بمصر بفعالية في الأنظمة التعليمية؛ وذلك لأن الجودة الشاملة تعتبر أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه الي الإيجابية والكفاءة في العصر الحاضر . ويُعد تحديد المتطلبات الأساسية الجودة الشاملة ومبرراتها تطبيقها أمر بالغ الأهمية حتى نستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ؛ وذلك حتى يحدث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المدارس (محمد عوض عبد السلام ،٢٠٠٣ : ٥١٩)

---

*بحث مشتق من رسالة ماجستير للباحث / سليمان أحمد سليمان علي بعنوان : تصور مقترح لإدارة الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الإعدادية بمصر في ضوء معايير الجودة الشاملة ، تحت إشراف: أ.د/ منال رشاد عبد الفتاح ، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية وعميد كلية التربية – جامعة السويس .

– د/ أسماء محمد السيد مخلوف ، مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة السويس .

– د/ نهى محمد زكريا العاصي ، مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة قناة السويس .

ولذلك اهتمت المدارس بتطبيق منهج الجودة الشاملة في مجال التعليم الإعدادي للحصول على نوعية أفضل من التعلم وتخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع (محمد عبد الروؤف الشيخ ،٢٠٠٢ : ٢٠٥) . فتطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم يساعد المدرسة على التعرف على جوانب القصور في العملية التعليمية والتقليل منها ومن ثم التخلص منها, وفي الوقت نفسه يعد نظاماً تحفيزياً , حيث يمنح الصلاحيات للمتعلمين , ويحثهم على النجاح , كما أنه يساعد المعلمين على وضع إجراءات هادفة إلى تلبية احتياجات المتعلمين وإشباع رغباتهم مع التحسين المستمر المنتظم لهذه الإجراءات , ولذلك يعد الاهتمام بالجودة الشاملة المحك الأساسي الذي من خلاله تتعرف المدرسة على مستوى أدائها مقارنًا بالمدارس الأخرى .(دال بسترفيلد ، ترجمة : سرورعلي إبراهيم ، القاهرة ، ٢٠٠٥ : ٢٥)

١ – مشكلة الدراسة :–

تتحدد مشكلة الدراسة في تحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية ؛ لكي يتم تترجمتها في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المعلمين والمتعلمين في المدرسة ، وتأسيسًا على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية ؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

أ– ما أسس فلسفة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في المرحلة الإعدادية ؟

ب– ما مبادئ الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها في المرحلة الإعدادية ؟

جـ– ما متطلبات الجودة الشاملة ومبررات تطبيقها في المرحلة الإعدادية ؟

٢ – أهداف الدراسة :–

– معرفة أسس فلسفة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في المرحلة الإعدادية.

– تحديد مبادئ الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها في المرحلة الإعدادية .

– الوقوف على متطلبات الجودة الشاملة ومبررات تطبيقها لمعلمي المرحلة الإعدادية .

٣ – منهج الدراسة :–

استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الأحداث والأشياء ، الحقائق والمعلومات ، والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها . (بشير صالح الرشيدي ،٢٠٠٠ : ٦٠)

٤- أدوات الدراسة :-

تمثلت في استبانة طبقت على عينة من معلمي المرحلة الإعدادية بمصر؛ وذلك لتحديد متطلبات الجودة الشاملة ومبررات تطبيقها في المرحلة الإعدادية.

٥- حدود الدراسة :- تمثلت في ما يلي :-

أ- الحدود الموضوعية :-

وشملت استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية في ضوء معايير الجودة الشاملة .

ب- الحدود الزمنية :-

حيث تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٤/ ٢٠١٥

جـ- الحدود المكانية :-

وتمثلت في محافظة الإسماعيلية ؛ لأنها محل إقامة وعمل الباحث ولشعوره بالمشكلة بها .

د- الحدود البشرية :-

وشملت عدد من معلمي المرحلة الإعدادية .

٦- مصطلحات الدراسة :- ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :-

أ - المتطلبات " Requirements " : -

- المعنى اللغوي :- يعرف المعجم الوجيز كلمة المتطلبات بأنها : ما يُطْلَب باعْتِباره ضَروريًّا لسَدّ حاجات وتَلْبية رَغَبات. (م) مطلب . (وزارة التربية والتعليم :٣٩٣)

- المعنى الاصطلاحي :- أعلى مستويات الأداء التي يسعى المعلم للوصول إليها , ويتم على ضوئها تقويم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها (عبد الله البطر ٢٠٠٥ :٣٤) .

ويقول كوبلد " Coubuild " أن كلمة متطلبات في التعليم تعني مستوى التحصيل ومن الجودة يفترض أن يكون مقبولاً ، وأن يقيس جودة أو درجة شيئًا ما . (C. Coubuild 2002:.42)

ب- الجودة الشاملة " Total Quality " :

- المعنى اللغوي :- ورد في معجم لسان العرب لابن منظور بأن كلمة الجودة أصلها " جود" والجيد نقيض الرديء ، وجاد الشيء جوده ، وجودة أي صار جيدًا ، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (محمد بن منظور، ١٩٨٤ :٧٢)

– المعنى الاصطلاحي :– هناك أكثر من تعريف للجودة الشاملة يعتمد كل واحد منها على وجهة نظر الباحث الذي قدم التعريف , ونظرًا لتعدد المفاهيم المرتبطة بالجودة الشاملة , سوف يتعرض الباحث لبعض هذه المفاهيم والتعريفات في حدود ما يخدم متطلبات الدراسة كما يتضح:

يعرف تونكس الجودة الشاملة بأنها : عبارة عن فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة ومرونة , حيث تسهم هذه الفلسفة في وجود نظام سليم يوجه جهود الأفراد نحو كسب ثقة الطلبة (, Roger Tunks 2010, : 13) .–كما يرى جابلونسكي أن الجودة الشاملة هي نظام تعاوني لأداء عمل ما , يعتمد على وقدرات العاملين في تكوين فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية تسهم في تحقيق تحسين مستمر (جوزيف جابلونسكي , ترجمة عبد الفتاح, القاهرة , ٢٠٠٦) .

٧– محاور الدراسة :–

المحور الأول: أسس فلسفة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في المرحلة الإعدادية :–

تعتبر فلسفة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ترتكز على أهمية استثمار كل الطاقات والموارد البشرية الموجودة بالمدرسة لتحقيق أهدافها من جهة ، وإشباع احتياجات المتعلمين من جهة أخرى ، ومن ثم فهي فلسفة ذات معالم متطورة تتبلور وتتضح حدودها في الأسس التالية :–

أ– أسس فلسفة الجودة االشاملة لمعلمي المرحلة الإعدادية :–

١– قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة :

وهذا يعني مرونة نظام الجودة الشاملة حيث يقوم على تقديم عدد من البدائل للتحسين والتطوير المستمر ، ويعتمد على الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات واستيعابها كعنصر هام لتفكير الإدارة .(Lewis G.Ralph and Smith H.Douglas, 2004 : 56-57)

٢–الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي :

بمعنى أن تكون هناك رؤية واحدة ومشتركة تمثل توجهًا موحدًا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد ، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات والمهام الموكولة إلى كل معلم ، مع توافر السلطات والصلاحيات المناسبة (محمد عبد الغني حسن هلال، ٢٠٠٣: ١٣)

٣– الرؤية المشتركة :

ويقصد بالرؤية المشتركة ضرورة الوعي بمفهوم الجودة الشاملة من جانب جميع الأطراف بالمدرسة ؛ حتى يعطي الجميع المزيد من جهودهم لخدمة أهداف العملية التعليمية ، ويبحث كل منهم عن السبل التي تمكنه من تحسين طرق أدائه لواجباته الوظيفية ومن ثم تحقيق الأهداف المطلوبة . (إبراهيم محمد مهدي ، ٢٠٠٣, ص ٤١٣)

٤- التركيز على المتعلم داخل المدرسة :

بمعنى أن تعكس المدرسة احتياجات أو توقعات المتعلمين وذلك من خلال قيام المدرسة بشكل مخطط بإدخال جميع المعلومات عن رغبات وردود فعل المتعلمين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ، والقيام بالمراجعة المستمرة للعمل حتى يمكن تحقيق التطوير المتواصل . (وضيئة محمد أبو سعده و أحلام رجب عبد الغفار ، ٢٠٠٠: ١٤٦)

ومن الأسس السابقة لفلسفة الجودة الشاملة يتضح أن هذه الفلسفة تتمثل بشكل واضح في مبدأ التنافس والمشاركة الفعالة من أجل نجاح الجميع ، فالكل يشترك في هدف واحد وهو نجاح العمل ، وإشباع احتياجات المتعلمين وتحقيق أهداف المدرسة المنشودة وكل ذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع للتنمية الشاملة المستمرة .

ب- أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية :

يواجه النظام التعليمي العديد من التحديات سواء على مستوى التطور التقني أو من سرعة التغيير والانفتاح , وكذلك التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية , كل ذلك وغيره يدفع المسئولين والقائمين على التربية والتعليم إلى العمل على تغيير المفهوم والنظرة ومعالم التربية التقليدية إلى مفهوم جديد وواسع وأكثر شمولية يقوم على فهم وإدراك المتغيرات العالمية والتعامل معها وتوظيفها في خدمة المجتمع , وذلك من خلال تقديم برامج تعليمية تربوية متميزة تقوم على أساس تطبيق الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية ، وذلك للنهوض بمستوى المعلم والمدرسة (محمود خليل أبودف وآخرون , ٢٠٠٧ : ٣) .

وتأتي أهمية الجودة الشاملة في التعليم من كونها منهجًا شاملاً للتغيير أبعد من كونها نظامًا يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات , لذلك فهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين , كما أن النظام التعليمي يحتاج إلى جهود لتحسين الأداء من أجل تحقيق الجودة في جميع عناصر النظام التعليمي (المدخلات , العمليات , المخرجات) , ويمكن أن توجز أهميتها في النقاط التالية (عبد المنعم محي الدين, ٢٠٠٣ : ٢٣ – ٤٥)

- ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المدرسة , والارتقاء بالمستوى المعرفي والثقافي والمهاري والنفسي والاجتماعي للمتعلمين ورفع كفاءة ومستوى أداء المعلمين والإداريين. (محمد عبد الرزاق إبراهيم ، ٢٠٠٩ :٢٥)

– توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي المدرسة بما فيهم الطلبة ومشاركة جميع منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار وتطوير الأداء بعيدًا عن المركزية. (محمد صبري يوسف ، ٢٠٠٥ :١٢–١٥)

– رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين والطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم وتطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين وإيجاد الثقة المتبادلة بين المدرسة والمسئولين والمجتمع , وإيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية (عبد الملك سكتاوي ،٢٠٠٤ :٢٢)

– ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها , ووضع الحلول المناسبة لها , وتمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية , وذلك من أجل منع حدوثها مستقبلاً ومنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والعالمي. (رافدة الحريري ، ٢٠٠٧ :٢٣)

المحور الثاني– مبادئ الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها في المرحلة الإعدادية:

لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ ومراحل التطبيق التي تستند عليها الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية , غير أنهم اتفقوا على مبادئ ومراحل التطبيق أساسية والتي يمكن للمدرسة الإعدادية أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن .

أ– مبادئ الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية:

ويمكن من خلالها معرفة مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وتستطيع أن تفي باحتياجات المتعلمين , ويمكن تناول هذه المبادئ على النحو التالي :–

١– التركيز على المتعلم :

يجب أن تتفهم المدارس الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لمتعلميها ، وأن تكافح من أجل تحقيق كل التوقعات ، وتعمل على تحقيق رضا المتعلم وإجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء. (رشدي طعيمة وآخرون , ٢٠٠٦ :٢٨)

٢ – مشاركة المعلمين :

وتأتي عن طريق تحمل المعلمين المسئولية بامتلاكهم لمهارات الجودة الشاملة وحل المشكلات ، كما إن المعلمين في المدرسة يمثلون قوة هائلة يجب استثمارها من أجل تحسين طريقة أداء المتعلمين وزيادة الأنتاح وتخفيض التكاليف ، وذلك من خلال جعل المعلمين يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح. (عبد الرحمن توفيق , ٢٠٠٣ :٤٧)

٣ – المبادأة والتدريب :

وتشير إلى أن المعلمين يجب أن يخلقوا لأنفسهم قيم جودة محددة داخل المدرسة وذلك بالتخلي عن الأساليب الروتينية داخل المدرسة ، وذلك من خلال توفير المدرسة التدريب الملائم لجميع المعلمين كل في مجال تخصصه ؛ لإكساب المعلمين المهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من تطوير الأداء وتحسينه بشكل مستمر . (إبراهيم غنيم ، وعبد الحكيم رضوان , ٢٠٠٢ :٣٢٤-٣٦٢)

٤– التطوير المستمر :

يجب على المعلمين التطوير المستمر لمهاراتهم التدريسية ؛ لتحقيق تدعيم قيم التربية لدى المتعلمين من خلال التفاعل المستمر , و تحقيق التوازن والاستغلال للموارد المتاحة من خلال التخطيط والتقويم المستمر . (محمد عبد المحسن الصائغ وآخرون , ٢٠٠٤ :٣١)

٥ – سرعة رد الفعل :

يقصد بها الاستجابة السريعة لمتطلبات المتعلمين من أجل تحسين زمن الاستجابة وما يتطلبه من مراجعة العمليات والأهداف والأنشطة من خلال عمليات القياس المستمر الذي يؤدي إلى تحسين الجودة الشاملة , إذ تمثل عملية رد الفعل أهمية كبيرة في تحقيق رضا المتعلمين . (كامل حامد جاد , ٢٠٠٩ :٣٢)

٦– الرؤية والاستراتيجية :

قيام المعلمين بترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى خطط مستقبلية , ولابد أن تشمل جميع معلمي المدرسة , أي أن كل معلم بمثابة رائد جودة ، كما أن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤية ورسالة واهداف واسعة سيؤدي إلى تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء التحليل المتعمق للبنية الداخلية والخارجية للمدرسة(نعمة منصور ، ٢٠٠٥: ٨٦)

٦– إصدار القرارات على أساس الحقائق :

يمثل مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق أحد أهم المكونات التي ترتكز الجودة الشاملة عليها، حيث تشكل المعلومات أساسًا مهمًا في الجودة الشاملة ، فتوافرها للإدارة العليا سيعكس مدى إمكانية هذه المدرسة وقدرتها على تطبيق الجودة الشاملة: (محمد عبد الوهاب العزازي ، ٢٠٠٥: ٦٢)

ويتضح مما سبق أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية عن طريق المعلمين يتطلب تهيئة وتوفير متطلبات ضرورية وأساس للتطبيق الناجح للجودة الشاملة , وذلك من خلال

العمل على التقليل من الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين في المدرسة الهادفة للارتقاء بالعملية التعليمية وعملها ، والحصول على رضا المتعلمين وبدون تحقيق هذه المبادئ يكون من الصعب تحقيق الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية .

ب- مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية :

تهتم كثيرمن دول العالم بموضوع الجودة الشاملة باعتباره أحد الجوانب الرئيسة لنموذج الإدارة العصرية ، حتى أصبح شعارًا يرفعه الجميع لمواجهة تدني المخرجات التربوية والتعليمية . وهناك مجموعة من الإجراءات اتفق بعض الباحثين عليها ، فيرى كلُ من :-

(توفيق محمدعبد المحسن ،٢٠٠٦ :٧٣) ، (أحمد إبراهيم أحمد ،٢٠٠٣ :٢٤)

(حياة سعيد الحربي ،٢٠٠٢ :٥٣) ، (صالح ناصر عليمات ،٢٠٠٤ :٣٣) ، أن مراحل التطبيق للجودة على النحو التالي :-

١- المرحلة الأولى : الاقتناع وتبني الإدارة العليا الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية

٢- المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط ، وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية والاستراتيجية ، وتكوين مجلس استشاري للجودة الشاملة ، والإعداد لبرامج التدريب ، وتحديد الموارد المالية .

٣- المرحلة الثالثة : التنفيذ ، ويتم فيها اختيار المعلمين الذين سيوكل إليهم التنفيذ ، وتدريبهم على أحدث الوسائل المتعلقة بالجودة الشاملة .

٤- المرحلة الرابعة : التقويم ، ويتم فيها طرح بعض التساؤلات حول جوانب القوة والضعف في المدرسة الإعدادية قبل التطبيق .

٥- المرحلة الخامسة : النشر وتبادل الخبرات ، فمن خلال مرحلة التقويم يتم نشر المخرجات التي تم تحقيقها من التطبيق بغرض تبادل الخبرات بين مدارس المرحلة الإعدادية .

المحورالثالث متطلبات الجودة الشاملة ومبررات تطبيقها في المرحلة الإعدادية

يُعد تحديد المتطلبات الأساسية الجودة الشاملة ومبررات تطبيقها في المرحلة الإعدادية أمر بالغ الأهمية حتى نستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع .

أ – متطلبات الجودة الشاملة لمعلمي المرحلة الإعدادية :

لكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المعلمين والمتعلمين في المدرسة لابد من تحديد تلك المتطلبات والتي من أهمها :-

١- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة :

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة قيادة نشطة ، قيادة قادرة وحكيمة وواضحة ، تقوم بالرعاية الكاملة وتبنّي المسؤولية المباشرة عن الجودة الشاملة ، وتلتزم بتطبيقها ، كما يتطلب أن تكون الإدارة قوية فاعلة تتصف بالمثابرة والخبرة والاستقرار والتركيز الذهني وأن تتمتع بالمواصفات القيادية والمهارات التنظيمية ومهارات الاتصال الفعال ، وبالقدرة على الإيفاء بمتطلبات تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل ، وبالقدرة على مجابهة الضغوط

المهنية وضبابية المواقف ، وبالقدرة على الالتزام بتحقيق الجودة ، والدراية الكاملة بأسباب الجودة الشاملة . (أحمد النجدي، ٢٠٠٣ : ٣٣١- ٣٦٤)

٢- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع االمعلمين :

ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع المعلمين كأحد الخطوات الرئيسة لتبني الجودة الشاملة ، حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين معلمي المدرسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورًا بارزًا في خدمة التوجهات الجديدة في تطوير المدرسة وتجويدها , وتعمل المدارس بشكل كبير في المراحل الأولى من تطبيق الجودة الشاملة على إحداث التغيير المناسب في ثقافتها من أجل تمهيد تربتها الداخلية لاستقبال بذور الجودة الشاملة وإنمائها وجني ثمارها , أما إغفال تغيير ثقافة المدرسة قبل التوسع في تطبيق الجودة فهو محاولة استنبات بذرة طيبة في أرض غير مناسبة لها وهو حكم مسبق فشل التجربة وإغلاق الطريق أمامها مستقبلاً ، وبصفة عامة يُعد انتشار الوعي بالعناصر الأساسية للجودة بين العاملين (رؤساء ومرؤوسين) الركيزة الأساسية لثقافة الجودة الشاملة ؛ إذ لا نفع لشعارات الجودة الشاملة على الجدران وفي المطبوعات ما لم تتحول هذه العناصر إلى قناعة حقيقية وممارسة يومية يقوم بهاالمعلمين في كافة مواقع العمل , كما أن هناك معول كبير للتدريب في نشر ثقافة الجودة الشاملة إذ يجب أن يكون المفهوم العام للمدرسة هو الترحيب بالجهود التدريبية باعتبارها أساس في ثقافة الجودة الشاملة فإن انتشار الثقافة الصحيحة للجودة الشاملة هي الضمان الوحيد لاستمرارية تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة في المدرسة. (حازم الببلاوي ، ٢٠٠٧ : ٢٥)

٣- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين وتطوير المناهج وتحديثها :

تشتمل الجودة الشاملة على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة ، كما تشتمل على أدوات لابد من استخدامها لتتمكن المدرسة من تطبيق الجودة الشاملة بنجاح ، ولتمكين المعلمين من تطبيق

هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لابد من التدريب المكثف لجميع معلمي المدرسة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض ، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات ، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال ، أي أن تؤدي الأعمال بشكل صحيح في المرة الأولى وكل مرة . كما يُعد التدريب أهم وأفضل وسيلة متاحة للمدارس لإكساب معلميها المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بشكل مميز، أما عدم الأخذ بمبدأ التدريب المستمر فقد يؤدي إلى ممارسة العمل عن طريق التناقل أي أن كل جيل يضطر لأن يؤدي العمل بنفس الطريقة التي يؤديها الجيل السابق بغض النظر عن كفاءة هذه الأساليب المتبعة في الأداء وفعاليتها ، مما يحد من التحديث والتطوير في الأداء

(حلمي أحمد الوكيل وحسين بشير ، ٢٠٠٢ : ٢١)

٤- مشاركة جميع المعلمين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء :

تعتمد الجودة الشاملة على تحقيق أهدافها من خلال تفعيل طاقات المعلمين والارتقاء بمشاركاتهم من مستوى التنفيذ الآلي للأعمال إلى مستوى تبنى مسئولية مراقبة مؤشرات العمل وتحليلها من أجل التحسين المستمر للعمليات والمخرجات , كما تؤكد الجودة الشاملة على مساهمة المعلمين في دراسات التحسين وفي تنفيذها وفي مراقبة نتائج التحسين والانطلاق منها إلى مزيد من التحسين وذلك في سلسلة مستمرة من التحسين والتحليل ، الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية بنوعية المعلم والاهتمام برفع مستواه قبل الخدمة وأثناء ؛ وذلك لأن المعلم عامل مباشر في تنفيذ الأهداف والسياسات التربوية ونجاح مخططاتها . لذا فمن الضروري النظر إلى إعداد المعلم نظرة جديدة منفتحة على آفاق واسعة نظرًا لكونه يعمل مهندسًا في الهندسة البشرية ، ولايمكن توقع الجودة الشاملة في النظام التعليمي دون القيام بعملية إصلاح كبيرة لممارسات إعداد المعلم قبل الخدمة في كافة مراحل التعليم ، مع إدارة الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين وتؤثرعلى أدائه وتطوير المؤسسات والنظم القائمة على إعداد المعلم ، ويشكل هذا هدفًا رئيسيًا تسعى إليه الدول في عالمنا المعاصر.

(جمال على الدهشان ، ٢٠٠٢: ١٨١)

٥- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمدرسة :

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً حيث إن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد المعلمين وتهيئتهم في المدرسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول مفهوم الجودة الشاملة وتبنيه ، حيث إن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم

والتقليل من مقاومتهم للتغيير ، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة ، وزرع الثقافة الهادفة للجودة الشاملة بين المعلمين في مختلف مستوياتهم ، إذ إن ذلك من شأنه إنشاء ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المدرسة في إطار الجودة الشاملة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها .

(مصطفى السايح محمد , ٢٠٠٧ : ١٢)

٦- تأسيس نظام معلومات دقيق للجودة الشاملة :

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة الأساسية التي تقتضيها متطلبات الجودة الشاملة ، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المدرسة ، لاسيما وإن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهادفة للجودة الشاملة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف ، إذ إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف ، كما أن استمرارية التحسين والتطوير المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي لأنظمة الاسترجاع الفاعلة ، وذلك لأن الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر وليس التوقف عند مستوى معين ، والإسهام في حل كثير من المشكلات التعليمية .

(فتحي درويش عشيبة , ٢٠٠٧ : ٦٤٣)

٧- تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب :

تتجسد فاعلية البناء التنظيمي للمدرسة بوضوح الهيكل التنظيمي المدروس الذي تتحدد فيه المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية حيث يتم تحديد الصلاحيات والمسئوليات الإدارية وتوزيعها لكل إدارة أو قسم أو وحدة , وتفعيل أداء الإدارات والأقسام والوحدات , ولبناء الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم الرسمية ومدارس مراحل التعليم الإعدادي يتعين تنفيذ الإجراءات التالية : رسم الخريطة التنظيمية للإدارة والأقسام والوحدات الإدارية المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تحقيق رسالتها وتنفيذ المهام المناطة لها وتوضيح مسارات الاتصال بينها , تصنيف وتحديد المهام والنشاطات الإدارية للإدارات والأقسام المحددة في الهيكل التنظيمي.

كما تساهم الجودة في تحديث الهياكل التنظيمية وفق سياسة وأهداف الجودة التعليمية الشاملة لإحداث التجديد التربوي المطلوب , تحديد موظف أو أكثر يسند إليهم مهمة نظام الجودة الشاملة.

(Ljosa Erling , 2005:. 17 – 30)

ب- مبررات تطبيق الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية :

لقد اهتم الباحثون بالجودة الشاملة في التربية والتعليم اهتمامًا بالغًا لتحسين وتطوير العمل التربوي والتعليمي بصفة عامة ؛ لذلك أصبح منهج الجودة الشاملة مطلبًا أساسيًا في ظل ثورة المعلومات وتطوير العملية التربوية والتعليمية في المدارس الإعدادية لعدة جوانب من أهمها ما يلي :-

– من أجل أداء الأعمال التربوية والتعليمية بشكل صحيح في أقل وقت ممكن , وجهد وتكلفة ممكنة , وإشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع المعلمين في المدرسة , وتحسين سمعة المدرسة في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع , وتحقيق جودة المعلم سواء من حيث الجوانب المعرفية والمهارية .

(P. Grahn Dennis, 2003: 65 – 71)

– ارتباط الجودة بكفاءة الإنتاج , ونجاح نظام الجودة الشاملة في العديد من المدارس سواء في القطاع الحكومي والخاص في معظم دول العالم , وارتباطها بالتقويم الشامل للتعليم بالمدرسة , كما أن الثورة التكنولوجية الشاملة القائمة على تدفق علمي ومعرفي هو الذي جعل المجتمعات تتنافس في تجويد نظمها ؛ وترتكز الجودة الشاملة على الاستجابة لاحتياجات الطلبة ، وبالتالي إرضاءهم للحصول على مخرجات عالية الكفاءة , فالجودة الشاملة تعمل على استثمار إمكانيات المعلمين لطاقاتهم الإبداعية , وتعمل على إيجاد نظام شامل لضبط الجودة الشاملة . (الترتوري و محمد عوض ، ٢٠٠٩ : ٣٦)

– تطور البيئات التعليمية , فلم يعد التعليم قاصرًا على البيئات المدرسية التقليدية , وإنما وجدت بيئات تكنولوجية بديلة , كالتعلم عن بعد والتعلم القائم على الكمبيوتر والشبكات المحلية , كما أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل الإدارة السريعة وهي الإدارة المرنة والمتغيرة التي تعتمد على عنصري الزمن والسرعة في اتخاذ القرارات والتحليل والتصميم والانتاج والأداء والتوزيع , مستفيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة (أحمد الخازمي , ٢٠٠٩ : ١٥).

– زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة جعل دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي , باعتباره الوسيلة والسلاح في مواجهة التنافس الاقتصادي والعولمة , وبروز ظاهرة العولمة التي تؤثر في المجتمع الداخلي مما يحتم ضرورة الاهتمام بالجودة التعليمية .

(محسن عبد الستار عزب, ٢٠٠٨ :١٧٨)

ربط كل أقسام المدرسة وجعلها عملاً متناسقًا بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة, وبالتالي يؤدى إلى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشكلات التي يمكن أن تحدث , ووجود نظام شامل ومدروس للمدرسة سينعكس إيجابيًا على معلميها ؛ لأنهم سيكونون من أوائل من يشعر

بهذا النظام , وهذا بلا شك سيؤدي إلى بناء لبنة هامة من لبنات الانضباط واحترام الأنظمة في نفوسهم , فضلاً على أن تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم سيقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانًا وفي الوقت نفسه سيبقى ملتزمًا بالتعليمات الرسمية ويحاول تنفيذها بكل دقة وموضوعية وفقًا للأهداف المنشودة للمدرسة (John Jase Tari , 2005 :.182 – 194)

٨- الدراسات السابقة :

١- تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام (٢٠٠٧) :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي مفهوم الجودة في التعليم ، والتعرف علي الجوانب المختلفة لدور المعلم في ضوء معايير الجودة في النظام التعليمي ، ووضع كفايات جديدة للمعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام ، ووضع رؤية لإكساب المعلم الكفايات اللازمة في ضوء معايير الجودة في التعليم ، وقد استخدمت هذه الدراسة منهج التحليل الفلسفي , وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وضع كفايات جديدة للمعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام , التعرف على الجوانب المختلفة لدور المعلم في ضوء معايير الجودة في نظام التعليم العام , وضع رؤية لإكساب المعلم الكفايات اللازمة في ضوء معايير الجودة في التعليم العام , ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها : وضع معايير واضحة ومعروفة للجميع لنتائج التعليم الذي نطمح له في كل مرحلة من المراحل التعليمية ومقارنتها بالمعايير العالمية ، وضع معايير لقياس الأداء الوظيفي للمعلم . (بشرى خلف العتري ، ٢٠٠٧)

٢- نحو تطوير إعداد المعلم النوعي بتوفير معايير الجودة في مواجهة قضايا العولمة (٢٠٠٨):

استهدفت هذه الدراسة الاهتمام بالمعلم النوعي فهو حجر الزاوية في العملية التعليمية ، لذا جاء الاهتمام بتنمية قدرته البحثية والتعليمية والتكنولوجية في مواجهة العولمة , وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي التحليلي , وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها : تقديم قائمة بالمعايير المهنية لجودة الأداء التدريسي ؛ يمكن الإفادة منها في التخطيط لبرامج الإعداد والتدريب , ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها : تطوير برامج إعداد المعلم بتوفير معايير الجودة ، وحاجة المعلم إلي تطوير الأداء وتنمية قدراته في ضوء معايير الجودة . (محمد علي نصر ٢٠٠٨)

٣- مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم (٢٠١٠) :

استهدفت هذه الدراسة التعرف علي العوامل التي تشجع المعلمين علي تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم والكشف عن مدى اختلاف تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم باختلاف متغيرات : (المؤهل – نوعه – الجنسية – الخبرة – المراحل الدراسية) ، والتعرف علي المعوقات التي تحد من تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم ، وتحديد بعض المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم , وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي , وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها : حصلت جميع معايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم على تقبل كبير من قبل المعلمين بإدارة التربية والتعليم , ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها : العمل بمعاييرالجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم في جميع المراحل الدراسية الثلاث في التعليم العام ، وضرورة توفير المناخ التعليمي الملائم والتقيد به والحفاظ عليه ، والبدء فوراً في إزالة المعوقات ومنها الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمون داخل الحجرات الدراسية (عدنان أحمد راشد الورثان ، ٢٠١٠)

وخلاصة ماسبق إن كل هذه الأساليب والمبررات أصبحت تشكل تحديًا خطيرًا لتطوير العمليات والأداء والخدمات التعليمية , فالجودة الشاملة تحتاج في تطبيقها إلى القيادة الواعية والسياسات والاستراتيجيات التي ينبغي اتباعها لتطبيق نظام الجودة الشاملة في كافة المدارس ولاسيما التربوية ، وأن هذه الاستراتيجيات يجب أن تدعم بخطط وأهداف وطرق عمل , وتبقى مهمة المعلمين في تطوير وإطلاق المعارف والقدرات الكامنة للمتعلمين على المستوى الفردي والجماعي ، معتمدين على المستوى العام للمدرسة والخطط والأنشطة لتوفير الدعم لسياستها وكفاءة الأداء وآليات العمل .

– أن الجودة الشاملة في المرحلة الإعدادية تتطلب إحداث تغييرًا جذريًا في المناخ التنظيمي السائد داخل بيئة المدرسة ومحدداته، كما تحتاج غلى التدريب المستمر بهدف بناء ثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة؛ حيث تعد تهيئة المناخ الملائم شرطًا أساسيًا لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم؛ كما يتطلب ذلك وجود معلمين قادرين على مواجهة الضغوط المهنية في بيئة التعلم، والعمل على إدارتها بفاعلية ونجاح، وذلك من خلال وضع وتصميم استراتيجيات وبرامج تهدف إلى إدارة الضغوط المهنية وعلاج آثارها السلبية .

أولاً – المراجع العربية :

أ- الوثائق والقرارات :

١-وزارة التربية والتعليم ، **المعجم الوجيز** ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٤.

ب- المجلات والدوريات :

٢-محمد عوض الترتوري ، مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي و أبعاده ، **مجلة كلية التربية** ، العدد ٣٥ ، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، ٢٠٠٩.

٣-جمال على الدهشان ، بعض مشكلات إعداد وتدريب معلمي التعليم الأساسي أثناء الخدمة ومقترحات للتغلب عليها في ضوء الواقع التعليمي في مصر ، **مجلة البحوث النفسية والتربوية** ، العدد٦ ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ٢٠٠٢.

٤-عبد الله البطر، إدارة الودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي ، **مجلة التوثيق التربوي** ، العدد٤٢ , الرياض ،السعودية ،٢٠٠٥ .

٥-عبد المنعم محي الدين ، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التربية " دراسة وصفية " , **مجلة كلية التربية بدمياط** ، العدد٣٤، جامعة المنصورة , ٢٠٠٣.

٦-محمد صبري و يوسف عبد المعطي ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة , **مجلة العلوم التربوية** , العدد٢، كلية التربية ، جامعة القاهرة , ٢٠٠٥.

٧-وضيئة محمد أبو سعده ، أحلام رجب عبد الغفار , الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية (تصور مقترح) , **مجلة عالم التربية** ،العدد٢، رابطة التربية الحديثة ، ٢٠٠٠.

جـ- المؤتمرات والندوات :

٨-إبراهيم غنيم وعبد الحكيم رضوان ، مناهج شعبة الإلكترونيات والكمبيوتر بالتعليم الثانوي الصناعي ، جودة التعليم في المدرسة المصرية ، المؤتمر العلمي السابع ، كلية التربية ، جامعة طنطا , ٢٠٠٢.

٩– إبراهيم محمد مهدي , تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم الإداري , **المؤتمر العلمي السنوي الثاني بعنوان إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي في الفترة من ١١–١٢ مايو** , كلية التجارة ، جامعة الزقازيق " فرع بنها " ، ٢٠٠٣ .

١٠– أحمد النجدي ومديحة عمر لطفي , الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة , **المؤتمر العالمي السنوي الجودة في التعليم الفلسطيني** , جامعة الأقصى , غزة , فلسطين ، ٢٠٠٣.

١١– بشرى بنت خلف العتري ، تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام ، **بحث مقدم إلى اللقاء السنوي الرابع عشر بعنوان "الجودة في التعليم العام"** ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، إدارة التدريب التربوي ، وزارة التربية والتعليم ، في الفترة من ١٥– ١٦ مايو٢٠٠٧، القصيم ، ٢٠٠٧.

١٢– فتحي درويش عشيبة ، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم المصري – دراسة تحليلية **, من بحوث مؤتمر تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة** ، المنعقد في كلية التربية جامعة حلوان في الفترة من ٢٦– ٢٧ مايو٢٠٠٧.

١٣– محمد بن الحسن الصائغ وآخرون , اختيار المعلم وإعداده في المملكة – رؤية مستقبلية – **, ورقة عمل مقدمة للقاء الحادي عشر لقادة العمل التربوي** , وزارة التربية والتعليم , المملكة العربية السعودية , ٢٠٠٤.

١٤– محمود خليل أبودف وآخرون , جودة التعليم في التصور الإسلامي – مفاهيم وتطبيقات , **المؤتمر التربوي الثالث بعنوان الجودة في التعليم الفلسطيني "مدخل التميز" في الفترة من ٣٠–٣١ أكتوبر** , الجامعة الإسلامية , غزة , ٢٠٠٧.

١٥– محمد عبد الروؤف الشيخ ، انقرائية النص كمعيار من معايير الجودة ، **المؤتمر العلمي السابع** ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٢.

١٦- محمد عوض عبد السلام ، جودة التعليم في المدرسة المصرية ، **المؤتمر العلمي السابع** ، كلية التربية، جامعة طنطا ،٢٠٠٣.

١٧- عبيد بن عبد الله العمرى ، ضغوط العمل عند المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية الآداب ، جامعة الملك سعود، الرياض ، ٢٠٠١.

١٨- عدنان بن أحمد راشد الورثان ، مدي تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠١٠.

١٩- محمد عبد الرازق إبراهيم ، تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة , **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق " فرع بنها " ، ٢٠٠٩.

٢٠- نعمة منصور , تصورمقترح لتوظيف مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة , **رسالة ماجستير غير منشورة** , كلية التربية , الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٥.

هـ – الكتب العربية :

٢١- أحمد إبراهيم , **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين** , دار الفكر العربي , القاهرة , ٢٠٠٣.

٢٢- أحمد الخازمي , **مبررات ومتطلبات الجودة الأكاديمية** , مكتب الجودة وتقييم الأداء , ندوة جودة التعليم الإعدادي , جامعة الفاتح ,الكويت , ٢٠٠٩.

٢٣- توفيق محمد عبد المحس , **قياس الجودة أساليب حديثة في معايير القياس** , دار الفكر العربي القاهرة , ٢٠٠٢.

٢٤- حازم الببلاوي , **على أبواب عصر جديد** , الهيئة المصرية العامة للكتاب , دار الشروق , مكتبة الأسرة , القاهرة ، ٢٠٠٧.

٢٥– حلمي أحمد الوكيل وحسين بشير , **الاتجاهات الحديثة في تخطيط وتطوير المناهج** , دار المستقبل للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠٠٢.

٢٦– رافده الحريري , **التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية** , دار الفكر , عمان , الأردن ، ٢٠٠٧.

٢٧– رشدي طعيمة وآخرون , **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الأعتماد** , دار المسير للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ٢٠٠٦.

٢٨– عبد الحكيم أحمد خزامى ، **آفة العصر الضغوط المهنية بين المدير والخبير** ، مكتبة ابن سيناء ، القاهرة ، ٢٠٠٨.

٢٩– عبد الرحمن توفيق , **الجودة الشاملة الدليل المتكامل** , مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمك , القاهرة , ٢٠٠٣.

٣٠– صالح ناصر عليمات, **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)** , دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان , الأردن , ٢٠٠٤.

٣١– قاسم بن عائل الحربي ، **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل لعالم جديد فى القرن الحادى والعشرين** ، دار الشروق ، عمان , ٢٠٠٦.

٣٢– كامل حامد جاد , **التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الإعدادية في مصر ,** المركز القومي للبحوث التربوية , القاهرة , ٢٠٠٩.

٣٣– محمد عبد الغنى حسن هلال , **مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب** , مركز تطوير الأداء والتنمية , القاهرة ، ٢٠٠٣.

٣٤– محمد عبد الوهاب العزاوي , **إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوري الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .

٣٥– محسن عبد الستار عزب , **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معاييرالجودة الشاملة ,** المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، المكتب الجامعي الحديث , القاهرة , ٢٠٠٨.

٣٦- مصطفى السايح محمد , **جودة التعليم – إدارة الجودة الشاملة** , رؤية حول المفهوم والأهمية , كلية التربية , جامعة الإسكندرية ,٢٠٠٧.

و- الكتب المترجمة :

٣٧- جوزيف جابلونسكي , **تطبيق إدارة الجودة الشاملة – نظرة عامة** , ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني , مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك , القاهرة , ٢٠٠٦.

٣٨- دال بسترفيلد ، **الرقابة على الجودة** ، ترجمة : سرور علي إبراهيم ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ٢٠٠٥.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

A – journals :

39- Dennis P. Grahn , **The Five Drives of Total Quality,** Quality Progress,Vol.25, No.1, New York , 2003 **.**

40- Erling Ljosa , Quality Assurance Issues in European Distance Education **, European Journal of Engineering Education**,Vol.20,No.2,New York, 2005 .

41- John Jase Tari ,**Components of Successful Total Quality Management** , the TQM Magazine, Vol.17, No.2 ,London, 2005 **.**

B- Books::

42- coubuild,c, , ***English Language Dictionary,*** London , Harpercollins , publishers ,1992 .

43- Lewis G.Ralph and Smith H.Douglas ,**Total Quality in Higher Education** , (Florida: St Lucie Press) , 2004 ..

44- Roger Tunks, **Fast Track to Quality**, Mc. GRAW-Hill, New York , 2010.