

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

إدارة الجودة الشاملة في التعليم "قراءة استقصائية"

Comprehensive quality management in education "survey reading

علال بن مليه^{1*}، رحوي بلحسين²

¹طالب دكتوراه علم الاجتماع التربوية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر)

allal.benmelia@ummto.dz ، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجحت - جامعة الجزائر 2-

²أستاذة التعليم العالي، جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر)

abelhoa2018@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/03/01	تاريخ القبول: 2023/02/01	تاريخ ارسال المقال: 2022/12/01
-------------------------	--------------------------	--------------------------------

*المؤلف المرسل

الملخص: إن الاهتمام بجانب البناء المعرفي للبحث هو السبيل الوحيد لتحقيق التطور والازدهار في المجتمعات الحديثة، وهذا ما تسعى إليه كثير من الدول على غرار الدول النامية لتطوير مجتمعاتها وتحسين وضعها ولعل في قطاع التربية باعتباره القطاع المحوري والأهم في سبيل تحقيق هذا المقصد وبلوغ الأهداف المسطرة، بوصفه مصدر الكفاءات والإطارات التي من شأنها تسيير المؤسسات الحكومية وحتى الخاصة بالطريقة الصحيحة، ولا يكون هذا إلا بتجسيد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية الأمر الذي من شأنه إحداث قفزة نوعية تمس كل الأصعدة في المجتمع، لهذا جاءت هذه الورقة العلمية لتبحث في متطلبات تجسيد إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التربوية التعليمية بالجزائر وما هي الشروط الضرورية لذلك من خلال دراسة تحليلية لمعطيات نظرية حول جودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: الجودة ، الجودة في التعليم، المؤسسة التعليمية، المباني والطرائق التدريسية.

Abstract:

Paying attention to the knowledge-building aspect of research is the only way to achieve development and prosperity in modern societies, and this is what many countries, like developing countries, seek to develop their societies and improve their situation, perhaps in the education sector as the pivotal and most important sector in order to achieve this goal and achieve the goals set. As the source of competencies and frameworks that will run government and even private institutions in the right way, this is only by embodying total quality management in educational institutions, which would make a quantum leap affecting all levels of society, so this scientific paper came to look at the requirements for the embodiment of quality management comprehensive within the educational educational institution in Algeria and what are the necessary conditions for that through an analytical study of theoretical data on the quality of education.

Keywords: quality, quality in education, educational institution, teaching methods.

مقدمة:

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المفاهيم في الإدارة المعاصرة، والأكثر تداولاً في سبيل تحسين وتطوير العمل الإداري لتحقيق أهداف التنظيم ورفع كفاءته الإنتاجية بما يساير المعايير والمقاييس الدولية، وهذا ما جعل القطاع التربوي يتبنى هذا المفهوم لتحقيق جودة العملية التعليمية التعلمية والتميز في مخرجاتها كمّاً ونوعاً، بما يساهم في خلق كفاءات وإطارات من شأنها تحقيق الازدهار للبلاد، انطلاقاً من المدرسة التي تعد الخزان الذي يمد باقي القطاعات بالأفراد الأكثر كفاءة لتسييرها بالشكل الذي يضمن حد أدنى من تحقيق أهداف المؤسسة. وهنا تتجلى الأهمية البالغة لتطوير العملية التعليمية التعلمية عن طريق تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم.

1. الإشكالية:

لم يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مقتصرًا على المؤسسات والمنظمات الربحية فقط، بل امتد إلى المؤسسات الخدمية عامة والمؤسسات التعليمية على وجه خاص وذلك للحصول على جودة في مخرجات التعليم، أي الوصول بالتلاميذ إلى الدرجات العليا وحتى يكونوا قادرين على إحداث التغيير والتحسين في مختلف مجالات الحياة المجتمعية، فمخرجات المؤسسات التعليمية هي مدخلات لكل المؤسسات الإنتاجية و حتى الخدماتية، كونها توفر متطلبات الإبداع والابتكار وتطور القدرات البشرية وتنمي الكفاءات والإطارات التي تسير هذه المؤسسات على اختلافها، فجودة العملية التعليمية تحتاج إلى سياسة علمية، منهجية، واضحة ومحددة الأهداف لإحداث الجودة الشاملة، وتحقيق الكفاءة في التسيير الإداري من خلال العديد من الإجراءات التي تترجمها القوانين المتعلقة بقطاع التربية بهدف تحقيق الموازنة .

وأكدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمات التي تطبقها وذلك من خلال زيادة الإنتاجية ، وتحسن معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها ولكن الأمر يعد حديثًا على مستوى العملية التعليمية.

وفي دراسة سابقة لبربري محمد أمين، وبلكحيل عبد القادر و التي استهدفت إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة ونماذجها وكيفية ضبطها ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية وناقشت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية هي: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم ومعايير الجودة الشاملة في التعليم، ونماذج الجودة الشاملة، وآليات الجودة في التعليم والعائد منها ومجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالدول العربية، و منه توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة إستراتيجية أساسية ومتكاملة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية، و من هذا الإطار النظري نطرح التساؤل التالي: ما هي متطلبات تجسيد إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التربوية التعليمية؟

2. فرضية الدراسة:

عملية تجسيد إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التربوية التعليمية تحتاج للكثير من المتطلبات التي تركز أساسًا على المعلم و المتعلم وكذا المناهج التعليمية و حتى الهيكل أو البناء المدرسي.

3. الأهمية العلمية للدراسة:

- عرض الاتجاهات الحديثة حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم والتعرف على معايير الجودة داخل مؤسساته.
- التنويه بوجود الطاقات البشرية الهائلة التي تتمتع بها الجزائر خصوصا حملة الشهادات الجامعية، فإنه من الضروري تبني سياسات تحسن إدارة هذه الموارد خصوصا في قطاع التربية والتعليم بكل مراحلها.
- الإشارة إلى أن التعليم هو هدف ووسيلة لاستنهاض الطاقات والإبداعات البشرية المؤهلة وتيسير إدماجها في سوق العمل.

– تسليط الضوء على أحد أهم جوانب القصور في المؤسسات التعليمية وهي المناهج الدراسية والهياكل والموارد البشري سواء كان تلميذا أستاذا إداريا أولياء...

– إثراء البحث العلمي واتساع قاعدة الاستفادة منه سواء كانوا طلبة وأساتذة والجهات الوصية.

4. المفاهيم الأساسية للدراسة:

1.4.1. تعريف الجودة الشاملة في التعليم:

1.4.1.1. الجودة في القرآن والسنة قال الله تعالى في سورة النمل: "صنع الله الذي أتقن كل شيء"

سورة النمل الآية 88.

وقوله في سورة الكهف: "إن الله لا يضيع من أحسن عملا" سورة الكهف الآية 30.

وقال صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" رواه مسلم.

2.1.4. التعريف اللغوي: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة في التعليم نذكر منها :

عرف ابن منظور الجودة في معجمه لسان العرب بأن أصلها "الجود" والجيد نفيض الرديء وجاد الشيء جودة، أي صار جيدا، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله، وقد جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (1). وعليه فإن مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالجال التعليمي والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية بما يوافق تطلعات الطلبة (2).

3.1.4. التعريف الاصطلاحي: يعرف محمد محمود الفاضل: "الجودة في التعليم بأنها مجمل السمات والخصائص

التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب، أو هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي، وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي (3).

ويراها آخرون بأنها: " ترجمة احتياجات وتوقعات الطالب إلى خصائص محددة، تكون أساسا لتعميم الخدمة التربوية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم".

ويعرف "رودز" الجودة الشاملة في التربية بأنها: "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة" (4).

وعرفها توفيق " بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات و المواهب المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (5).

ولقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها : تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. (6)

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول بأن الجودة الشاملة عبارة عن وظيفة وعملية إدارية مبنية على أساس المواهب والقدرات التي بحوزتها المؤسسة من موارد بشرية ترغب من خلالها تحسين العمل وتقديمه بطريقة أفضل وبكل إتقان و جودة .

2.4. المؤسسات التعليمية:

تُعرف المؤسسات التعليمية على أنها المكان الذي يحصل فيه الأشخاص من مختلف الأعمار على التعليم من أجل اكتساب المعرفة التي تؤهلهم للالتحاق بسوق العمل، وتشمل هذه المؤسسات على الكليات أبنوعها بما في ذلك الكلية المهنية، والكلية التقنية، والكلية الجامعية وغيرها، وكذلك تشمل المؤسسات التعليمية على المدارس بجميع مراحلها ابتداءً من رياض الأطفال ومروراً بالمرحلة الابتدائية، ثم المرحلة الإعدادية، وانتهاءً بالمرحلة الثانوية بالإضافة إلى المدارس العسكرية، ودور الحضانة، والمعاهد الدينية والمدارس المهنية، وعلاوة على ما سبق تتضمن المؤسسات التعليمية على الجامعات التي تضم العديد من التخصصات والكليات مثل كلية الطب والهندسة وكلية التكنولوجيا والمعلومات وكلية الاقتصاد وغيرها الكثير⁽⁷⁾ ، المؤسسة التعليمية هي مؤسسة يلتحق بها الفرد في مختلف مراحل العمرية ليكتسب و يتعلم المعرفة العلمية بشتى أنواعها و تخصصاتها و تكونه و تؤهله لعالم الشغل .

3.4. طرق التدريس:

يقصد بطرق التدريس، كل ما ينهجه المدرس داخل الفصل من عمليات وأنشطة تربوية، وما يستخدمه من وسائل ومواقف تعليمية مبنية على خطة مُحكمة تراعي الفروق الفردية لدى المتعلمين وقدراتهم، وذلك من أجل إكسابهم المعارف العلمية المختلفة والمهارات والمواقف التي تحقق الأهداف أو الكفاءات المراد تحقيقها في نهاية الدرس وقد لا يقتصر المدرس على استعمال طريقة تدريس واحدة، بل يمكنه دمج أكثر من طريقة إن رأى أنها ستساعد تلاميذه في تعلمهم. وهكذا يمكن استعمال طريقة سمعية أو بصرية أو الجمع بينهما (مثلا استعمال فيديو (أو استعمال طريقة سمعية وأخرى عملية (أعمال يدوية) بعد أن يكون قد استمع إلى محاضرة أو تسجيل صوتي أو مرئي... خاصة اليوم مع بيداغوجية الكفاءات أصبحت هناك العديد من طرائق التدريس يركز عليها المدرس في تقديم الدرس وفق المقررات الخاصة بالمرحلة التعليمية.

5. الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن نظام التعليم في جميع دول العالم يتولى مسؤولية إعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في جميع المجالات المهنية الصناعية والتجارية والعسكرية والحرفية، ويعد المنهل الذي تنهل منه جميع المهن وعندما تكون إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسة الإنتاجية والخدمية فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية، وإدارة عملها لان مخرجات المؤسسة التعليمية الجيدة ستكون بالضرورة مدخلات جيدة في نظم المؤسسات الخدمية والإنتاجية الأخرى الأمر الذي سيؤدي بالنتيجة إلى إسهام المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية⁽⁷⁾.

على هذا الأساس أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ضرورية وذلك للأسباب التالية:

1.5. العجز التعليمي: والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظرا لأن المخرجات التعليمية والناتج التربوي لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.

2.5. معدلات البطالة المرتفعة: فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية والعكس صحيح.

3.5. اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية المناسبة بعد التخرج.

— ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحل التعليم، فالظاهر أن التعليم مجاني والواقع أنه ذو تكاليف متزايدة حيث أن التعليم يتطلب الكثير من المصاريف من طرف الأولياء الأمر الذي يجعل من تعليم مكلف في نظر المجتمع .

— انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي حيث الاهتمام بالقطاعات الأخرى على حساب قطاع التربية و التعليم.

— التعليم يركز على المعارف والمعلومات وينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات هنا يرجع الأمر إلى الاستقطاب في مجال المعلمين في المؤسسات التعليمية.

— عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات حيث انه يعتمد على مجموعة قليلة من الأخصائيين من أجل تصميم البرامج التعليمية التي تطرح الكثير من الأسئلة في الوسط التربوي كونها غير مدروسة وتضع المعلم في ضغط من جهة والتلاميذ من جهة أخرى.

— الخلل في الأدوار التنظيمية التي تعيق سير المؤسسات التربوية (8).

6. معايير الجودة الشاملة في التعليم:

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها في المجال التعليمي تتمثل في النقاط التالية:

1.6. معيار جودة عضو هيئة التدريس (المعلم): ويعني العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس عمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع، لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها:

— حجم أعضاء هيئة التدريس وكفاءاتهم التدريسية.

— مستوى التدريب والتأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

— مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع.

2.6. معيار جودة الطالب: يقصد به تأهيل الطالب علميا واجتماعيا وثقافيا ونفسيا ليتمكن من استيعاب

دقائق المعرفة وتحدد مؤشرات هذا المعيار بما يلي:

— انتقاء وقبول الطلبة.

— نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس.

— متوسط تكلفة الطالب الواحد.

- استخراج معدل عدد السنوات اللازمة والفعالية لتخريج طالب واحد، ثم يتبعها احتساب عدد السنوات المهدورة بسبب الرسوب والتسرب.
- نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لطلبتها.
- الكشف عن دافعية الطلبة واستعدادهم للتعليم.
- احتساب نسبة عدد المتخرجين إلى عدد المسجلين .

3.6. معيار جودة المناهج الدراسية: يتضمن أصالة المناهج الدراسية وجودة مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم المقدرة على التحميل الذاتي للمعلومة بالبحث والطالع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

كما أنه من أهم شروط المنهج الدراسي الجيد كما يؤكد موريتو بيتر "Mortimore Peter" تعزيز النواحي: الروحية والعقلية والأخلاقية و الثقافية والعملية للتلاميذ في المدرسة والمجتمع وإعدادهم للمسؤوليات وخبرات الحياة⁽⁹⁾.

فالمناهج الدراسية المعتمدة في المؤسسات التعليمية الجزائرية يراها البعض غير صحيحة وتسبب الكثير من الأخطاء في مسيرة المعلم والتلميذ حيث أن المنهج من المفروض أن يكون مبني على الأسس الفلسفية و الثقافية للمجتمع الجزائري وما يجب أن يكون في صالح المدرسة الجزائرية التي تقدم و تنتج أجيالا أكفاء للمستقبل لذا وجب مراعاة الشروط الأساسية لتصميم المناهج الدراسية في كل المراحل التعليمية.

ومنه يمكن القول بان الجودة الشاملة كمصطلح في التعليم يتطلب الكثير من العمل و التخطيط التربوي الضروري و على أساس معايير حديثة مبنية على أداء المعلم وما يقدمه للتلاميذ وهذا الأخير يتطلب الجودة في التحصيل الدراسي مع معيار المنهج الذي هو أساس أداء المعلم وتحصيل التلميذ أي حلقة وصل بين المعلم و التلميذ.

7. تحديات والرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر والمجهودات التي يجب بذلها لتطويره:

لمواجهة التحديات والرهانات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر لابد من إتباع الخطوات التالي :

1.7. جودة أعضاء هيئة التدريس: ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في انجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها. ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس، تأهيله العلمي الأمر الذي يساهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

وتنادي إدارة الجودة الشاملة بالتغيرات في علاقات المعلمين مع الطلاب والمديرين، حيث يجب على المعلمين أن ينظروا إلى التعليم من خلال أعين التلاميذ ويجب على المعلمين أن يعملوا مع المديرين كفريق عمل، ويكون تشكيل هذا الفريق هو مسئولية المديرين الذين يجب عليهم أن يفوضوا بعض مسئوليتهم وسلطتهم للمعلمين⁽¹⁰⁾. فهنا العلاقة الصحيحة التي تربط الأسرة المدرسية من مدير ومعلم وتلميذ على توافق واحد من خلاله يكون الهدف المطروح أي تحقيق جودة تعليمية تصب في فائدة كل عنصر من هيئة التدريس ليعود بالنفع على الجميع وعلى المجتمع بصفة عامة.

2.7. **جودة الطالب:** الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي من أجله أنشئت، ويقصد بها: مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكن من استيعاب كافة أمور المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب هم من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته.

ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة ترى الطلاب كزبائن وكموظفين في النظام التعليمي ويجب على المديرين أن يدخلوا الطلاب في عملية التعليم الخاصة بهم أنفسهم عن طريق تدريبهم على التساؤل في عملية التعليم، وعندما يتساءل الطلاب عن عملية التعلم بعدها يجب أن يقوم المديرون بالاهتمام باقتراحات الطلاب من أجل التغيير⁽¹¹⁾. فالأمر المتعلق بالطالب يستدعي الاهتمام بالجوانب التربوية والنفسية والصحية... له مما يسهل له عملية الاكتساب والتعلم وفي نفس الوقت يساعده على تقديم أفضل ما عنده وتوظيف مهاراته المكتسبة وبالتالي العمل على التغيير المنشود في جودة حياة الطالب داخل المؤسسات التعليمية.

3.7. **جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:** ويقصد بجودة البرامج التعليمية "شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها"⁽¹²⁾. خاصة اليوم مع التطور التكنولوجي و الزخم المعرفي أصبحت عملية التدريس تتنوع في عدة طرق لإيصال المعرفة العلمية للتلميذ معتمدة على النشاطات التربوية والممارسات التجريبية التي تجعل التلميذ في اتصال مباشر بالمادة المدروسة وهذا يسمح له بالاستيعاب بطرق سهلة و سريعة.

4.7. **جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:** المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها ويشكل إحدى علاماتها البارزة.

"والجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، دورة المياه، المقاعد، الصوت، وغيرها من المشكلات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما تحسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس الطلاب"⁽¹³⁾. هنا الأمر يعود على ما تقدمه الدولة في مجال قطاع التربية الذي ما زال أقسامه تعرف ظاهرة الاكتظاظ التي تعيق من عمل الأستاذ وتحصيل التلميذ.

5.7. **جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:** لا شك أن جودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة للتخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح التعليمية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغيرات والتحويلات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار، لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير وتؤثر وتتأثر به⁽¹⁴⁾ للإدارة التعليمية مهمة كبيرة في إنجاح العملية التعليمية لأنها هي القائمة على عملية تنفيذ التشريعات والقوانين التي تشرعها الهيئة

المركزية ، وكلما كانت إدارة راشدة كانت المخرجات ايجابية على جميع المستويات. حيث إن جودة القيادات التعليمية هي تلك القيادات التي يجب أن يحسن اختيارها بناء على أسس موضوعية سليمة بعيدا عن المصالح الشخصية أو الاعتبار السياسية وغيرها. فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تتضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها الإدارة التعليمية. في الاخير تعتبر الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير الأساس لسير العملية التعليمية التي تتطلب اكتساب مهارات قيادية وخبرات مهنية تمكن من التسيير الحسن للإدارة والتعليم في أن واحد دون التداخل في الصلاحيات أو الضغط في اتخاذ القرار التي لا تجدي نفعا في تحسين الإدارة المدرسية والتحول بها من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث المبني على أساس الجودة الشاملة.

6.7. جودة الكتاب العلمي: ويقصد به "جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته، وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تطبقها المؤسسة التعليمية منه" (15). الكتاب هو المرشد الحقيقي للمتعلم و المدرس في نفس الوقت ، لذلك يجب أن نراعي جودة محتوياته العلمية و نبتعد الكتب التجارية و التي أصبحت منتشرة في زمان هذا، أما الكتاب المدرسي يجب أن يراعي في محتوياته العلمية و اللغوية المستوى العمري و العقلي و... للمتعلم حتى يسهل عليه عملية الاكتساب.

7.7. جودة الإنفاق التعليمي: يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدر التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط.

ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمنا إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب (16).

8.7. جودة تقييم الأداء التعليمي: يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم، تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمشملة بصفة أساسية على الطالب، والأستاذ والبرامج التعليمية وطرق تدريسها، وتمويل وإدارة المؤسسة التعليمية، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

وعلى الجانب الآخر وبدلا من استخدام الاختبارات المقننة والدرجات المقننة لقياس مستوى تقدم الطلاب وتحاول المدارس التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة أن تقيم مستوى تقدم التلاميذ تدريجيا طوال العام الدراسي، ومن خلال ذلك تتجنب هذه المدارس المشكلات الخاصة بتركيز الانتباه عند الطلاب بحيث لا يمكن مساعدتهم، نفس هذا النوع من العمليات يستخدم لتقييم المعلمين والمديرين أيضا فبدلا من تأسيس عملية تقييم المعلم على زيارة واحدة لفصله يتم تقييم المعلمين طوال العام (17).

وقد توصلت بعض الدراسات العلمية إلى أن هناك معايير للحكم على درجة الجودة الشامل للخدمة التي يمكن أن تطبقها على الخدمة التعليمية داخل المؤسسة التعليمية وتتمثل في: (18)

- تناسق الأداء التعليمي والثقة.
- درجة استجابة القائمين بالعملية التعليمية لأداء الخدمة.
- التنافسية (توافر المهارات والمعرفة المطلوبة).
- سهولة وفعالية الاتصال.
- العمل بروح الفريق لجميع العاملين بالخدمة التعليمية.
- الجدارة التعليمية (الثقة/الصدق/الأمانة/الاهتمام الخاص بالطلاب).
- لأن إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية تسعى إلى تحقيق النقاط التالية: (19)
- التركيز الواضح على الطالب أو الدارس.
- التكامل مع إستراتيجية الجهة التعليمية (المدرسة/الإدارة التعليمية/الوزارة).
- الاهتمام بمشاركة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالمدرسة.
- استمرارية التحسين.
- الاهتمام بالفكر الإداري الحديث في كافة إدارات المدرسة و وظائفها ومستوياتها.
- اعتبار كل فرد في المؤسسة مسئول عن الجودة.
- إن كل العمليات المنفذة تتضمن الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات التغيير.
- من خلال النقاط أعلاه وجب وجود توافق عملي بين كل الفاعلين في القطاع التربوي من أعلى هرم إلى أدناه في السلطة والقيادة المدرسية مع الاهتمام بكل منهم على حدى من المدير والمعلم والطاقم التربوي والتلميذ لتكون الحلقة تسيير وفق منهج صحيح وعملي وهذا للتحويل والاندماج في تحقيق جودة شاملة في المؤسسات التعليمية على أساس أن كل واحد منهم مسئول عن الجودة الشاملة وتطبيقها على ارض الواقع، الأمر الذي يواكب التغير الحاصل في السياسة التعليمية ومناهجها في الدول التي عملت على تطبيق إدارة جودة شاملة في مؤسساتها التعليمية.

8. مؤشرات الجودة في التعليم :

يمكن تحديد بعض المؤشرات في المجال التربوي تعمل في تكاملها، وتشابكها على تحسين العملية التعليمية تتمثل فيما يلي (20):

- **مؤشرات مرتبطة بالطالب:** من حيث الانتقاء، ونسبة عدد الطلاب ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم لهم، ودافعية الطلاب.
- **مؤشرات مرتبطة بالمعلمين:** من حيث حجم الهيئة التدريسية، وكفاياتهم المهنية، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع، واحترام المعلمين لطلابهم.
- **مؤشرات مرتبطة بالمناهج الدراسية:** من أصالة المناهج وجودة مستواها، ومحتواها، والطريق والأسلوب ومدى ارتباطها بالواقع، وإلى أي مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو التبعية الثقافية.

- مؤشرات مرتبطة بالإدارة المدرسية: من حيث التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.
 - مؤشرات مرتبطة بالإدارة التعليمية: من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات، اللامركزية، تغيير نظام الأقدمية، العلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.
 - مؤشرات مرتبطة بالإمكانات المادية: من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات، والمساعدات وحجم الاعتمادات المالية.
 - مؤشرات مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع: من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.
- فكل هذه المؤشرات التي ذكرنا التي تتعلق بكل عناصر العملية التعليمية التي من خلالها يمكن أن نصل إلى تحقيق وتطبيق إدارة جودة شاملة في المؤسسة بتكامل المؤشرات بين التلميذ و المعلم والمدرسة بطاقتها الإداري وفي علاقاتها مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى و القطاعات الخدمية و الإنتاجية مما يجعل المخرجات ايجابية و بالتالي تعود الفائدة على الفرد و المجتمع ككل.

9. متطلبات تجسيد جودة الجودة الشاملة في التعليم :

إن تطبيق الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى 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 إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية، ومن هذه المتطلبات: (21)

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تنمية الموارد البشرية : كالمعلمين 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 مستوى الأداء.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة. (22)

في النظري المتوافق عليه أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لها من الفوائد الكثيرة التي تعود بالنفع على المؤسسات التعليمية في مجال التحصيل العلمي والأداء المؤسسي لها، لذا كان لا بد من توفر متطلبات

لتجسيدها على مستوى الواقع حيث مشاركة الإدارة والعاملين من الموارد البشرية من أجل تحقيق الهدف المنشود

حيث انه في عام 1987 وضعت معايير عالمية الأداء نظم الجودة أطلق عليها - ISO 9000 - ويمثل هذا الرمز الحروف الأولى من Organisation International of Standard أي المنظمة الدولية لتوحيد القياس، ولم يقتصر تطبيقها على المنتجات الصناعية فحسب، وإنما امتد ليشمل الخدمات التعليمية وأصبح الالتزام بهذه المعايير أساساً للتنافس، وتمثل معايير الأيزو مجموعة من المبادئ التي إذا ما توفرت فإنها تضمن تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية. وتشير الأدبيات إلى أن هناك اثني عشر معياراً من معايير الأيزو 9000 لها صلة قوية في مجال المؤسسات التعليمية والتربوية وهي:

- **المسؤوليات الإدارية، أي مسؤولية الإجازة في قيادة نظام الجودة.**
- **نظام الجودة:** يقصد به جودة الخطة التي تضعها المؤسسة التعليمية لتوفير الخدمات المتميزة
- **مراجعة العقود:** المقصود بهذا المعيار وجود عقد بين الطالب والمؤسسة التعليمية بالالتزام الأخلاقي أو التعهد بتوفير المتطلبات .
- **مراقبة التصميمات أي تصميمات المنتجات الخدمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية إلى المتفاعلين.**
- **ضبط المشتريات:** الحصول على سلع أو خدمات من مورد خارجي واتصاف المشتريات بالجودة. **المنتجات الموجهة للمستفيد:** مدى ملائمة المنتج مع متطلبات العميل .
- **ضبط ومراقبة العمليات التعليمية التي تمثل جميع الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات .**
- **ضبط المنتجات غير المطابقة للمواصفات:** إذا كان الطالب هو المنتج فإن الطالب الراسب هو المنتج غير المطابق للمواصفات، أما إذا لم يكن المنتج المقصود هو الطالب، فإن المنتجات غير المطابقة قد تكون في قدم طرق التدريس أو المقصود معايير التقويم أو قدم الكتب التدريسية والمواد المساندة. (23)

10. فوائد تحسين جودة المؤسسات التعليمية:

"إن الهدف الأساسي من تطبيق عملية تحسين الجودة في أي مؤسسة تعليمية هو تطوير جودة الأداء والخدمات مع خفض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للطلاب وكسب رضاهم، ومن ثم تتمثل الفوائد الرئيسة للتطبيق في:

1.10. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.

2.10. تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل للطلاب: إن الإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسات التعليمية لإنجاز العمل للطلاب قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي يتم تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

3.10. تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الطلاب، حيث أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوي الطلاب من هذه الخدمات.

4.10. زيادة الكفاءة: وذلك عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

5.10. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر يمكن السيطرة

عليها: تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر وتحقيق الثقة وأداء العمل للعامل (23).

تكمّن الأهداف من عملية تحسين الجودة في المؤسسات التربوية على أساس تطوير جودة الأداء والخدمات مع خفض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للطلاب وكسب رضاهم، ومن ثمّ تتمثل الفوائد الرئيسة للتطبيق.

"ومن خلال التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تكون المؤسسة التعليمية قد حققت أهدافها وقامت بتحصيل ثمرة هذا التطبيق حيث تبدو خصائص تلك المؤسسة المنظمة والتي يمكن بيانها على النحو التالي:

11. خصائص ومظاهر المؤسسة التعليمية:

- تستفيد من الشك وتركز على الاستقصاء.
- تركز على القضايا والمشكلات الحالية.
- تركز على توضيح قيم ومعتقدات وافتراسات الأعضاء
- تركز على تحويل البيانات إلى معارف مفيدة.
- تركز على وجود عملية مقننة للتخطيط واتخاذ القرار.
- يشارك الجميع في تحديد كيفية تطبيق التعلم لحل المشكلات دون خوف من العقاب.
- تتقبل التغيير.
- تدعم وتشجع المسؤولية.
- لديها ثقافة الشفافية والتغذية الراجعة.
- لديها رؤية متقنة ومنظمة للمنظمة وعملياتها.
- تتمتع باللامركزية في القرار.
- لها علاقة إدماجية مع المجتمع.
- تشجع مبادرات العمال.
- تصر على التطوير المستمر.

12. أنشطة المؤسسة التعليمية:

- حل المشكلات بشكل منظم مع الإداريين والمعلمين والتلاميذ.
- الاعتماد على الطرق المنظمة وليس العمل التخميني عند تشخيص المشكلات وذلك بالاعتماد على الطرق الحديثة في تشخيصها وتقديم حلول لها .
- إيجاد خلفية يعتمد عليها في اتخاذ القرار.
- استخدام الإجراءات المناسبة في رسم وتحدي الاستنتاجات.
- تجريب المداخل الجديدة

- الاستفادة من الخبرات السابقة وذلك بدراسة التجارب الناجحة والفاشلة وإجراء حوار حولها.
- الاستفادة من الخبرات وممارسات الآخرين.
- نشر المعرفة بكفاءة في كل أنحاء المؤسسة التعليمية من خلال آليات متعددة (مكتوبة ومسموعة ومرئية وزيارات... الخ). (24)

فالمؤسسة التعليمية التي طاقمها يتكون من مجموعة من الإداريين الذين يملكون الخبرة والمهارة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن يكون لها أنشطة تعليمية خاصة بها تعمل من خلال على توفير جو عمل خال من المشكلات ومدعما بكسب المعرفة واكتساب الخبرات والاحتكاك بالآخرين و نشر المعرفة في كل أنحاء المؤسسة التعليمية ليكون التأثير على جميع الأصعدة.

الخاتمة:

من خلال النقاط التي تم التطرق إليها في دراستنا نستطيع القول انه لا بد للمؤسسات التعليمية من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في أنظمتها، وذلك من أجل النهوض بمستوى أدائها والرفع من إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من الطلاب علميا وعمليا وتقنيا وتحقيق الأهداف التربوية المسطرة، وكذلك اللحاق بركب التقدم والتطور العالمي ومن أجل تجسيد نظام تعليمي جديد متطور وأكثر جدوى وفاعلية، حيث يكون محور العملية التعليمية جميع الفاعلين في المؤسسات التعليمية دون إقصاء لأحد، فالمدير بقيادته وشخصيته ومهاراته وخبراته المكتسبة له دور فعال في تطبيق نظام الجودة الشاملة كما هو الحال بالنسبة للمعلم من خلال الاهتمام به ويعني العمل على تأهيله عمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع، لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر وتأتي في الأخير الحلقة الأهم وهي التلميذ الذي يتوجب العمل على دمج من خلال تفاعله ومشاركته بصورة فعالة، وتستعمل فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وشبكة الإنترنت العالمية كأحد أكبر الدعائم لبناء فلسفة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، بحيث يكون هناك جهاز حاسوب لكل تلميذ، من أجل الاتصال بالمكتبات المتنوعة واقتناء الكتب والمصادر العلمية الضرورية للبحث العلمي والاطلاع على الأبحاث والكتابات الحديثة في مختلف المجالات العلمية، بالإضافة إلى تطوير الكتاب المدرسي من ناحية المحتوى والشكل ولما لا تحويه على شكل قرص مرن أو ضوئي، وعليه أصبح من الضروري جدا تهيئة وتطوير المدارس بكل مكوناتها ومحتوياتها وبالخصوص المناهج الدراسية وفق التطور الحاصل في العالم اليوم، وكل تدخلات التعليم بما فيها الأستاذ والتلميذ مع إشراك المجتمع في هذه العملية للحصول على جودة عالية.

الاقتراحات والتوصيات :

- مضاعفة الإنفاق والتمويل الحكومي لقطاع التربية والتعليم .
- تطوير المباني والهياكل المدرسية بما يلاءم واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- السعي إلى توفير جهاز كمبيوتر لكل تلميذ مع إيصاله بجهاز عرض مرئي.
- تكوين لجان وكوادر مختصة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، وهذا التطبيق والتنفيذ التقويم والمتابعة آليات واستراتيجيات الجودة.

- التركيز على الجودة الكيفية أكثر من الكمية وخلق روح المنافسة بين المؤسسات التربوية.
- الاختيار والتوجيه والتدريب المستمر للكفاءات القيادية الفعالة في التسيير الإداري الذي يقوم على أساليب الاتصال الحديثة وعلى بناء علاقات إنسانية تشجع وتزيد دافعية الانجاز لدى الأفراد في العمل
- تطوير وتحسين في المناهج الدراسية بشكل دائم ومتواصل بما يحقق الجودة في العملية التعليمية.
- تفعيل واستعمال المبادئ الأربعة عشر لديمغ كأساس لإدارة الجودة عند التطبيق والمتابعة.

قائمة المراجع المعتمدة:

القران الكريم:

الحديث النبوي:

1. ابن منظور، لسان العرب، ج2، دار المعارف، القاهرة. 1948.
2. احمد إبراهيم محمود، القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص92/ 105.
3. احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، مصر، 2009، ص139.
4. بن فرحات سعيد د. علوطي عاشور، الجودة الشاملة في التعليم، مجلة أبحاث تربوية ونفسية، المجلد 9، العدد 4، 2018، ص 123.
5. توفيق، عبدالرحمن، (الجودة الشاملة) الدليل المتكامل، ط2، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005..
6. جميل نشوان، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جوبلية 2004، ص89.
7. حمد محمود الفاضل، تجدييدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص73.
8. خالد احمد الصرايرة، ليلي عساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، العدد 1، 2008، ص 10.
9. ريتشارد فيرمان، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن وناصر محمد لعديلي، دار آفاق للإعلام والنشر، الرياض، 1995، ص ص 42-70.
10. سلامة عبد العظيم، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص ص 125-127.
11. صالح ناصر علميات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص113.
12. عبد الفتاح، سعيد الخواجا، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2004، ص ص 153، 179.
13. عبدالحكيم محمد المري، التعليم والجودة، مفاهيم وتطبيقات، دار الربيعان للنشر، الكويت، 1998، ص ص 64، 65.
14. العقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2001، ص ص 44، 45.
15. عليان عبد الله الحولي، تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جوبلية 2004، ص 77.
16. مجدي سلامة ادوارد، الجودة في التعليم، دار القلم للنشر، بيروت، 2008، ص ص 24، 39.
17. مدحت محمد أبو النصر، تطوير العملية التعليمية (مدرسة المستقبل)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2016، ص 164.
18. هاشم مختار النادي، التعليم في الوطن العربي، قضايا وإشكاليات، دار الفكر، القاهرة، 1997، ص ص 71-93.
19. ياسر خالد سلامة، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها، عالم الثقافة، عمان، 2003، ص ص 53-73.
20. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص10.

21. Rhodes, L. A. (1992). **On the Road to Quality, Educational**
22. **Leader ship**, Vol. 49, No. 6, PP. 76-80.