الفصل الثاني
إدارة الجودة والاعتماد
في المؤسسات التعليمية

- مقدمة.

أولا : إدارة الجودة الشاملة :

المفهوم ــ أهم الرواد ــ المبررات ــ المبادئ ــ نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

ثانياً: الاعتماد الأكاديمي:

- المفهوم ــ أنواعه ــ أهدافه ــ أهميته ــ مراحله ــ خبرات بعض الدول في مجال الاعتماد الاكاديمى .
- هوامش الفصل.

إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية

مقدمة:

أن تحقيق الجودة في التعليم أو الاقتراب منها. يقتضي اتخاذ سياسات وإجراءات معينة، لا تتحقق إلا في مجتمعات بمواصفات خاصة، مجتمعات تتتبع حكوماتها اللامركزية في إدارة التعليم في مختلف مستوياته، وتنعم بالحريات واحترام حقوق الإنسان، ويتصف التعليم قبل الجامعي بمواصفات جيدة ويهدف إلى إعداد أجيال قادرة على الإبداع والتعامل مع متطلبات العصر الحديث الذي نعيش فيه وغيرها من الخصائص والمواصفات التي يجب أن يتصف به من مواصفات وإلا سوف يصبح مطلب تحقيق الجودة في التعليم ضرباً من الخيال والأوهام. ويتناول الفصل الحالي كلا من إدارة الجودة والاعتماد في المؤسسات التعليمية على النحو التالي :

أولا: الجودة الشاملة .

١ : مفهوم الجودة الشاملة :

تعددت مفاهيم الجودة طبقاً لاختلاف اهتمام الباحثين والمهتمين بالجودة الشاملة. تعرف الجودة في لسان العرب بأن أصلها جود وجاء الشيء جودة أي صار جيداً وجاد وأجاد أي أتي بالجيد.

- أنها مجموعة الصفات والملامح والخواص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبء إرضاء الاحتياجات الضرورية.
- الحصول على نتج جيد من خلال تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام بما تتضمنه من طالب، وعضو هيئة التدريس، إدارة المؤسسة، والمباني والمرافق، والمناخ الاجتماعي المناسب، وتحسين عمليات الأداء بهدف الوصول لتحسين خريج التعليم.
- يعتبرها رجال الصناعة كلمة قاصرة على جودة المنتج بمعنى مدى تطابق هذا المنتج في المواصفات الفنية المختلفة التي يتم التعامل بها.
- التحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية وفي كل المجالات الوظيفية بالمؤسسة باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة.
- الفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة.
- إدارة الموارد بطريقة فعالة.
- مطابقة المنتج للمواصفات أو للاحتياجات.
- ضمان استمرارية تواجد خصائص محددة معينة به وضمان قيامه بأداء وظائفه الموصوفة طوال الفترة الزمنية المحددة لذلك.
- الرضا العالي للمستهلكين والعاملين بالمؤسسة.

- الجودة مفهوم يتسم بالشمول ويختلف عن مفهوم الامتياز، فالامتياز يعني حالة من التفوق بجدارة والحصول على درجات نادرة، ويقتصر على جانب واحد. أما الجودة من الناحية الكمية فهي أعم حيث تشتمل جميع جوانب المؤسسة. أما من الناحية الكيفية فهي تعني حالة الشيء وصفته. الجودة تشمل الكم والكيف معاً.
- عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي بالمؤسسة.
- مقياس الرضا المستهلك.
- إجمالي السمات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة ويمكن عن طريقها الوفاء باحتياجات معينة.
- درجة صلاحية المنتج للفرض الاستخدامي ويتوقف ذلك على درجة الدقة المطلوبة التي تضاعف من قيمة المنتج للعمل بأقصى كفاءة خلال العمر الافتراضي للمنتج.
- ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إما خصائص محددة تكون أساساً لتقييم المنتج.

- تحقيق مجموعة من الاتصالات بالزائرين (الطلبة) بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطرف المستفيدة " المنظمات ".
- عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي.
- الفلسفة التي تتضمن العمليات والأدوات للتطبيق العملي الذي يهدف على تحقيق ثقافة التحسين المستمر التي يساهم فيها كل العاملين داخل المنظمة بهدف إشباع حاجات العملاء.
- الجودة يمكن الحديث عنها في ضوء مصطلحات مثل الكمال أو التمام، والشموخ، أو العظمة، والمناسبة، أو الملائمة لتحقيق الغرض أو القصد ولتحقيق القيمة المالية المراد تحقيقها.
- الإشراف على العمليات لتحقيق إنتاج السلعة بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن وبالجودة والكمية المطلوبة.
- تركز الاهتمام على مشاركة العاملين في مسئولية جودة ما تقدمها المنشأة من خدمات أو منتجات وذلك من العامل في اتخاذ القرارات التي تشعره بأهميته.
- وتزيد التزامه نحو أداء نهاية وتقوى مشاعر الانتماء لديه.
- الجودة هي تحقيق متطلبات العميل.
- الجودة ليست مجرد التأثير الكلي لمظاهر منتج أو خدمة أو عملية منتهية في أدائها إلى رأي التحليل في ذلك الأداء.

٢- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعددت المحاولات لتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي عرضاً لأهم هذه المفاهيم :

- لكل منظمة أهدافها الخاصة بها، والتي تستطيع بها المنافسة مع غيرها من المؤسسات، ولا يتم ذلك إلا من خلال عدة عوامل ومتطلبات رئيسية تحقق الجودة بالنسبة للمنظمة ككل وتشمل من خلالها وعملياتها ومخرجاتها ويتطلب ذلك إدارة فاعلة للجودة الشاملة.

- عملية تقوم فيها الإدارة العليا بالخطوات الضرورية لتمكين كل إنسان في المنظمة من أن يقوم بكل واجباته بهدف تحقيق مستويات من الإنتاج تلي أو تزيد عن حاجات العملاء أو توقعاتهم سواء في الداخل أو الخارج.

- القيام بالعمل بشكل صحيح، ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء.

- تتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاثة مقومات أساسية لنجاحها في أي منظومة هي : إدارة تشاركية – التحسين المستمر في العمليات – استخدام فريق العمل.

- إيجاد ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون الموظفون بشكل مستمر ولأوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح

بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

- الفلسفة الإدارية والممارسات العملية التي تسعى إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- عملية إدارية يفترض بناء عليها الاهتمام بالجودة والخدمة المقدمة، تبني على أساس أن كل عمل يتم بشكل صحيح ومن أول مرة، وذلك من فرص متاحة لاجتناب الأخطاء.
- فلسفة إدارية ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخدمات للمنظومة، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظومة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العاملين.
- استراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل تقود المؤسسة للأمام لأنها تقدم للمستفيدين منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
- فلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات تحسين مستمر لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة.

٣ ـ مفهوم ضمان الجودة :

تعددت وجهات النظر نحو تحديد مصطلح محدد لمفهوم ضمان الجودة من هذه التعريفات ما يلي :

- إدارة نظامية وإجراءات تقيميه تقوم بها إحدى المؤسسات التعليمية، أو نظام لتوجيه وتقييم الأداء لضمان تحقيق جودة المخرجات وتحسين مستوى الإنجاز، ويهدف ضمان الجودة إلى بناء الثقة لدى المشاركين في جودة الإدارة.
- ضمان الجودة تؤكد أن الأهداف قد تحققت بالفعل وتشير في الوقت ذاته إلى العمليات المخططة لدعم وتشجيع كل المشتركين في العمل من مراجعة أعمالهم باستمرار لتأكيد جودة النواتج، أو المحافظة على الجودة من أجل استمرارها وتحسينها.
- يقصد بها مجموعة الإجراءات التي من شأنها التأكيد أن عمليء الرقابة على الجودة تتم طبقاً لخطة مسبقة على خدمة قد استوفت الشروط والمواصفات الفنية، ويعبر نظام ضمان الجودة عن التقييم المستمر بالطرق والأساليب العلمية للعمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة مع تحليل جميع الأعمال والنتائج وتسجيلها ومقارنتها بالوثائق المرجعية لمطالب الجودة.
- مجموعة الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء ثقة كافية بأن المنتج التعليمي أو العملية التعليمية المؤداه تستوفى متطلبات الجودة المعطاة.
- مجموعة الأساليب الفنية والأنشطة المستخدمة في الإدارة والتي يمكن بواسطتها أداء خدمة ذات جودة عالية.

٤ ــ مبررات ودواعي الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تتعدد المبررات والدواعي التي تنعم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم منها :

- المتغيرات المستمرة في جميع مجالات الحياة وتؤثر بشكل أساسي على التعليم.
- عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية في الإدارة.
- الآثار المتباينة للعولمة والتي أدت إلى التقارب والاتصال والانفتاح التي اكتسبها العلاقات الاجتماعية على مستوى العالم والاعتماد المتبادل بين الشعوب. فهي تغير عن تدفق المعرفة التكنولوجية والاقتصادية والأفراد والقيم والأفكار.
- تؤثر العولمة على الأبنية الاجتماعية سواء من حيث الشكل أو الوظائف أو صنع القرار، وتتطلب توافر مجتمع ذو بيئة ملائمة تساعد على إدماج المجتمع في سياقها.
- وجود أوجه قصور في التعليم يصل بالتعليم إلى كونه مجرد فعل تلقيني، الاعتماد المتزايد على حفظ المعلومات لصبها في أوراق الإجابة، وأداء المعلم وأسلوب الإدارة التعليمية – الأبنية المدرسية والجامعية، والمناخ السائد داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.
- يتطلب مجتمع المعرفة المعاصر مهارات أكثر مرونة وأكثر عمومية منها مهارات حل المشكلات – مهارات البحث عن

المعرفة – مهارات اكتساب المعلومات البحثية، مهارات التعليم الذاتي – الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في منظومة التعليم وتحويله من صورته التقليدية إلى الصورة المعاصرة، للتعامل مع متطلبات العصر.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دوراً حيوياً بارزاً في التعليم، حيث تسام في تبسيط المهام الإدارية وتنظيمها، وتجعل إدارة التعليم أكثر فاعلية وكفاءة وأصبح لزاماً على نظم التعليم عدم الاقتصار على استخدام التكنولوجيا بل يجب توافر عدة معايير محددة تلزم المؤسسات التعليمية البحث عن التمييز من استخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية أو في إدارة التعليم.
- تأكيد الاتجاهات العالمية لمدى أهمية الجودة النوعية لمخرجات مؤسسات التعليم باعتباره ملحاً يفرض نفسه على واقع سوق العمل، مما يؤدي إلى ضرورة إعادة النظر في مخرجات المؤسسات التعليمية والعمل على تجويدها للحد من بطالة الخريجين ومسيرة النظم التعليمية للاتجاهات العالمية.
- اعتماد تمويل التعليم في مصر على الموارد العامة للدولة، حيث تكفل مجانية التعليم وإتاحة للجميع في كل المراحل، ولذلك تتحمل الدولة عبء عملية التمويل بداية من الحلقة الأولى وحتى التعليم الجامعي.

- القصور في المباني المدرسية وتجهيزاتها وما يترتب عليه من عدم كفاية الفصول الدراسية وقاعات التدريس، وأماكن مزاولة الأنشطة التربوية والمعامل والمكتبات والأفنية. وارتفاع كثافة الفصول الدراسية.

- عجز النظام التعليمي عن تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين الأفراد وبين المناطق (ريفية – حضرية) المدارس الحكومية والخاصة والذكور – والإناث، الأغنياء والفقراء.

- قلة الموارد والإمكانات المادية أدت إلى إهمال الأنشطة التربوية والتطبيقات العملية والتركيز على المعلومات والمعارف وتدريسها عن طريق الطرق التقليدية للتدريس كالحفظ والتلقين وإغفال الممارسات العملية والإبداعية للطلاب.

- ضعف الفعالية الإدارية والتي تتمثل في نظم الإدارة المستخدمة، والميل إلى البيروقراطية والمركزية الإدارية، الافتقار إلى فلسفة واضحة، وغياب المرجعيات، وقيود الأنظمة الإدارية والملكية التنظيمية.

- الفجوة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل. حيث يوجد فائض كبير في الخريجين في بعض التخصصات، وندرة الخريجين الأكفاء في تخصصات أخرى.

- ضرورة العمل على ابتكار أساليب وتقنيات إدارية حديثة في إدارة التعليم ومواجهة آثار المتغيرات المستمرة والـشارية فـي شـتى المجالات.

- الجودة من القضايا الرئيسية في التعليم على المستوى العالمي ففـي بعض الدول اهتم المسئولون في المؤسـسات التعليميـة بـالجودة وأساليبها وإداراتها في تحـسين مـستوى أداء هـذه المؤسـسات، وتحسين البرامج التعليمية للحاق بركب الدول الأخرى في التعليم.

- المنافسة العالمية : في ظل عولمة النظام الاقتصادي لم تعد الدولـة قادرة على أن تعيش بمعزل عن المنافـسة العالميـة، وأن التغيـر التدريجي ليس كافياً لمواجهة هذه التحديات وأن ما تحتاجـه هـو ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية.

- تحقيق درجة عالية من المحاسبية العامـة، وخـصوصاً لإشـباع حاجات كل من الطالب العاملين في المؤسسات التعليمية.

- المحافظة على السمعة الدولية للمؤسسات التعليميـة فـي ضـوء المعايير الموضوعة لجودة العملية التعليمية.

- تقليدية البرامج التعليمية وأن المقررات الدراسية في معظم مراحل التعليم غير مترابطة مع بعضها البعض ولا تسمح للطلاب بالتفكير العلمي أو الابتكاري بالإضافة إلى أن غالبية المعلومات قديمـة ولا تساير الثورة المعلوماتية ولا تؤهل الطلاب إلى كيفية التعامل مـع التحديات والمعتقدات التي تسود ثقافة العالم.

- ارتفاع معدلات البطالة.
- ارتفاع تكلفة التعليم وخاصة الجامعي.
- انخفاض جودة الناتج التعليمي.
- هروب العاملين من ذوي الخبرات من المنشأة.
- اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم.

٥ – مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

توجد مجموعة من السمات والخصائص يطلق عليها مبادئ إدارة الجودة، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه المبادئ لتطبيق الجودة هي :

- التحسين والتطوير المستمر لكل العمليات والوظائف التي تتم داخل المؤسسات التعليمية.
- تبني أسلوبا قياديا فعالا وتنفيذه على جميع المستويات الإدارية.
- التطبيق الفعلي للمشاركة والتعارف في عملية اتخاذ القرار من جميع أفراد المؤسسة التعليمية (المدرسة – الجامعة).
- إدخال التحسين الدائم على كل عملية إدارية والتركيز عليها مثلما التركيز على النتائج.
- إزالة الحواجز بين الوظائف وتشجيع التميز وتبادل الخبرات والمعلومات بين الموظفين بالقدر الذي لا يؤدي إلى ضياع المسئولية.

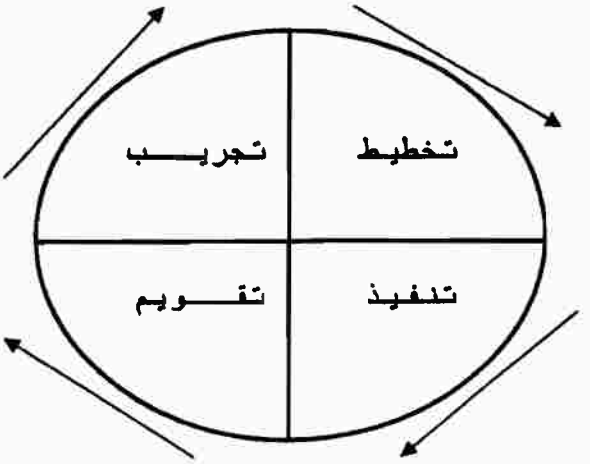
- اشتراك كل فرد في المؤسسة في كل جزئية من إجراء العمل اللازم للتحول إلى أسلوب جدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها داخل المؤسسة.
- شمولية الجودة بحيث تشمل جميع مجالات الخدمة المقدمة للعملاء وجميع العاملين في المؤسسة.
- التركيز على رضا العميل من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية.
- التركيز على روح الفريق واستخدام الهياكل التنظيمية والبعد عن الهياكل شديدة الهرمية التي تستخدم حالياً.
- تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وتفعيل نظام الحوافز للعاملين لتحقيق تلك العدالة.

٦ - أهم رواد إدارة الجودة الشاملة :

يوجد عدد كبير من العلماء لهم دورا بارزاً في مجال إدارة الجودة الشاملة منهم على سبيل المثال لا الحصر، ادوارد ديمنج Edwards Deming، جوزيف جوران Joseph Juran، فليب كروسبي Philipb Crosby، كاروا يشيكاروا وغيرهم الكثير، ويمكن تناول كل واحد من هؤلاء العلماء بشيء من التفصيل على النحو التالي :

أ- ادوارد ديمنج Edwards Deming :

أدرك ديمنج أن الموظفين هم الذين يتحكمون في عملية الإنتاج، فقاد ثورة الرقابة الإحصائية للجودة الشاملة عام ١٩٧٤م، واستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة أثناء الحرب العالمية الثانية، ولكن هذه الأفكار لم تجد قبولاً عند الأمريكان، وتم استدعائه من قبل اليابان لاستخدام أفكاره في تحسين الإنتاج، وتقديراً لجهوده أنشئت اليابان جائزة تحمل اسم "ديمنج" تمنح سنوياً للشركة التي تتميز في برامج الجودة، ووضح ديمنج Deming تعديل على دائرة شيورات Shewart لتتكون من التخطيط والتجريب والتحسين والتنفيذ. وسميت دورة ديمنج للتحسين المستمر والشكل التالي يوضح دورة ديمنج للتحسين المستمر.



ب- جوزيف جوران Josephb Jouran :

تتضح أفكار جوران عن الجودة الشاملة من ثلاثة مبادئ وضعها للجودة هي :

أ- تخطيط الجودة : ويتم بها " تحديد العملاء – تحديد المنتج – تطوير العمليات – وضع الخطط موضع التنفيذ ".

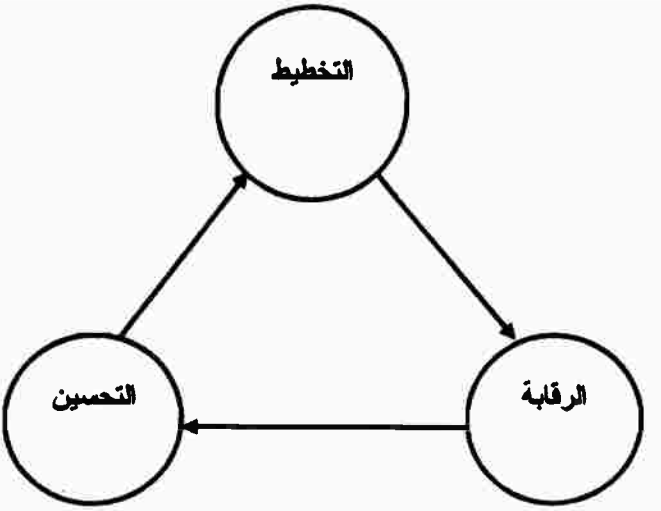
ب-الرقابة على الجودة : ويتم خلالها ما يلي :

- قياس الأداء.
- مقارنة الإنجاز.
- تحديد الانحرافات.
- الرقابة المستمرة.
- استخدام الأساليب الإحصائية.

ج- تحسين الجودة : وتقييم عملية التحسين على ما يلي :

- بنية تحتية.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تحديد فريق لكل مشروع.
- تزويد الفريق بالوسائل اللازمة وتحديد احتياجاته التدريسية.

ويمكن توضح ثلاثية جوران للجودة الشاملة في الشكل التالي :



ج- فيليب كروسبي Philip Coroby :

حدد كروسبي عدة نقاط لتحسين الجودة هي :

- الالتزام الإداري.
- العناية بفريق تحسين الجودة.
- تحديد معايير الجودة.
- حساب تكلفة الجودة.
- فهم الجودة.
- تحديد الخطوات المراد تصحيحها.
- تخطيط الجودة.
- تدريب الموظفين على المهام الموكلة إليهم.
- تحديد أهداف التحسين.
- تحديد المعرفة والمهارة المطلوبة.
- مرحلة اختفاء العيوب.

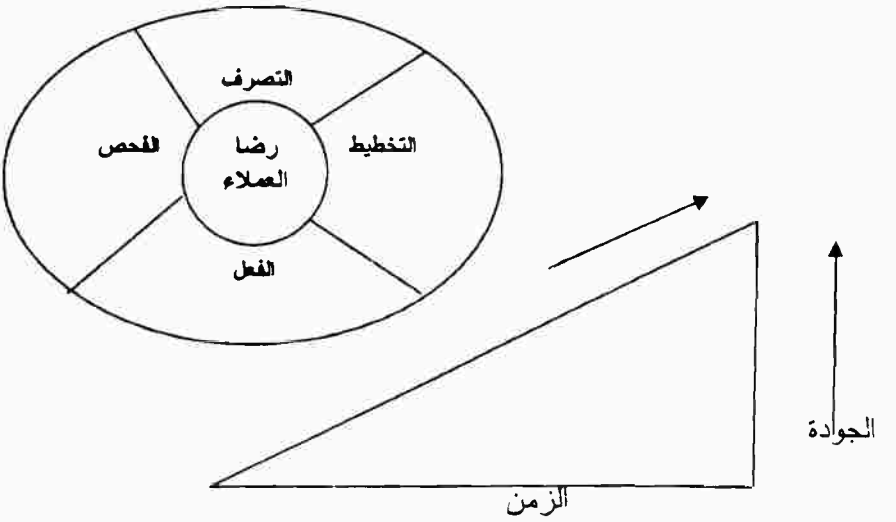
- إزالة أسباب الأخطاء.
- تحديد مجلس الجودة.
- التأكيد على استمرارية التحسين.

د - والترشيوارت Wakter Shewhart

يتكون نموذج والترشيوارت لتحسين العملية الإنتاجية من أربعة عمليات هي:

١- التخطيط Plan.
٢- الفعل Do.
٣- الفحص Check.
٤- والتصرف Act.

والشكل التالي يوضح دائرة شيوارت لتحسين الجودة:



دائرة شيوارت لتحسين الجودة

ويعد شيوارت من الرواد الأوائل في الرقابة المعاصرة للجـودة. حيث نشر كتابه " الرقابة الاقتصادية على جودة السلعة المصنعة ".

Economic control of quality of manufactured product

ولقد أشار في هذا الكتاب إلى الرقابة المعاصرة للجودة، كما ميـز شيوارت بين مدخلين أساسيين للجودة هما:

١- الجودة الموضوعية Objective quality

وهذا الجانب يتعامل مع جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود البشري والإنساني.

٢ - الجودة الشخصية (الذاتية أو غير الموضـوعية) Subjective quality

وهذا الجانب للجودة يتعامل مع جودة الأشـياء المنـسوبة لفكـرة ومشاعر وأحاسيس الفرد كنتيجة للحقيقة الموضوعية، ولقد استنتج أنـه من غير الممكن لشئ من الأشياء أن يكـون له جـودة مستقلة عن الرغبات الإنسانية، ثم أطلق على ذلك فيما بعد رغبة الزبون.

٥- آرماند فيجنباوم: Armand feigenbaum

يعد " فيجنباوم " صاحب فكرة " تكلفة الجودة " وهو أسلوب يحدد الفوائد العائدة من تبني فلسفة إدارة الجودة الـشاملة. بالإضـافة إلـى التركيز على أهمية العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة. فكلما زادت الجودة قلت التكلفة والعكس صحيح. كما ابتكر "فيجنبادم " أن مـسئولية الجودة مسئولية جماعية. أي أنه لا يمكن تحقيق الجـودة فـي مجـال

التصنيع إذا كان تصميم المنتجات رديئاً أو نظام توزيعها غير فعال أو نظام تشويقها غير سليم أو نظم الدعم والمساندة في موقع العمل غير مناسبة. وبالتالي فإن نشاطات الجودة عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي يجب على المنشأة أن تمارسها لضمان تقديم مستوى جودة عالي. ويؤكد " فيجنباوم " في كتابة الرقابة الشاملة للجودة على ما يلي:

١- إدارة جودة الأعمال: فهو يحاول معرفة العلاقة بين جودة السلع والخدمات والرقابة الشاملة للجودة، والعلاقة بين الزبون والمنتج وحجم الطلبات الجديدة في السوق على المنتج مستقبلاً.

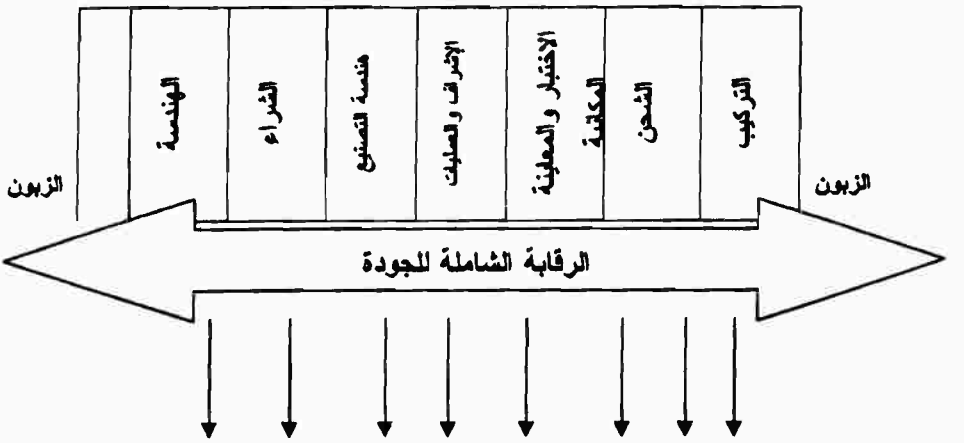
٢- نظام الجودة الشاملة: يؤكد في هذا الجزء على مدخل النظم وأهميته في الجودة الشاملة وآلية إنشاء نظام للجودة.

٣- الاستراتيجيات الإدارية للجودة: ويؤكد هنا على تنظيم الجودة والالتزام الكامل والشامل بها.

٤- التكنولوجيا الهندسية للجودة: وأكد هنا على هندسة الجودة وتكنولوجيات هندسة رقابة العمليات، وهندسة تجهيزات معلومات الجودة.

٥- التكنولوجيا الإحصائية للجودة: أكد على أهمية الدراسات الإحصائية للجودة من خلال التوزيعات التكرارية، وخرائط الرقابة.

٦- تطبيق الرقابة الشاملة للجودة على المنظمة من خلال رقابة التصميم الجديد أو رقابة المواد الداخلة، ورقابة السلعة، والدراسات الخاصة للعملية. ويؤكد فيجنبادم على أن الرقابة الشاملة للجودة هي مفهوم أفقي يمتد عبر الأقسام الوظائفية للمنظمة كما يظهر في الشكل التالي الذي يوضح مجال التطبيق الأفقي للرقابة الشاملة للجودة.



المسئولية التنظيمية الرأسية

شكل يوضح مجال التطبيق للرقابة الشاملة للجودة

والجودة الشاملة عند " فيجنباوم " هي عملية مستمرة تبدأ باحتياجات العملاء ورغباتهم وبتحديد جودة التصميم وتنتهي بإتباع هذه الرغبات ومطلق عليها " الدورة الصناعية " التي تحقق التكامل بين كافة

عناصر المنظمة، وهذا يتطلب نظام تدقيق لتوثيق البيانات والعمليات كأساس لممارسة الجودة.

و- كارو ايشيكاوا Karou IshiKawa :

يعود أصله إلى عائلة متعلمة وغنية في المجتمع الياباني، حيث كان والده يعمل رئيساً لاتحاد المنشآت الاقتصادية اليابانية، والاتحاد الياباني للعلوم والهندسة. وكان له علاقة مع كثير من علماء الجودة وأساليبها العلمية المختلفة، ويعد " إيشيكاو " من رواد الجودة اليابانيين وهو خريج جامعة طوكيو تخصص كيمياء تطبيقية، وفي عام ١٩٥٢ حصل على جائزة ديمنج تكريماً لإسهامه العلمي والعملي في تطوير مفهوم الجودة، والطرق الإحصائية، ويعد الأب لحلقات الجودة " حيث يعتبرها من أهم الأساليب التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويقول الجودة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للعاملين.

كان "لإيشيكاو " أثر كبير في تطوير مفهوم الخصائص الحقيقية للجودة والخصائص البديلة للجودة، فالخصائص الحقيقية للجودة هي دراسة الزبون لإدارة السلعة، أما الخصائص البديلة للجودة فهي دراسة المنتج لإدارة السلعة أو هي الدراسة الفنية للمنتج، ويحدد ثلاثة خطوات أساسية لنشر وظيفة الجودة وتخطيطها وهي:

(أ) فهم الخصائص الحقيقية للجودة.

(ب) تحديد طرائق قياس واختبار الخصائص الحقيقة للجودة.

(ج) اكتشاف الخصائص البديلة للجودة والقيام بتصحيح وفهم العلاقة بين النوعين. كما أنه دعم بشكل كبير الأدوات الأساسية لتحسين الجودة، مخطط السبب والأثر – المطابقة – قوائم الفحص – المدرج التكراري – مخطط التبعثر – خارطة باريتو – الرسم البياني وخرائط الرقابة الإحصائية.

ويلخص " إيشياكاو " المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي:

١- إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل (الزبون).

٢- إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، يركز عليها بدل الأرباح في مدة قصيرة الأجل.

٣- الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة بين العاملين والإدارة، وإزالة الحواجز بين الأقسام.

٤- يجب استخدام البيانات والمعلومات والحقائق بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ قرارات التحسين والتطوير.

من هنا فإن " أيشيكاو " قد ركز أداءه وأفكاره على أهمية:

- تدريب العمال على أساليب حل المشكلات.
- دعم الإدارة العليا لقضية الجودة والعاملين.
- الاهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ.

- استمرارية عمليات التحسين للجودة.
- اتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة.
- توفير الوقت الكافي للمشاركين في تحسين الجودة لإجراء عمليات التطوير والتحسين.

وهو من صاغ مفهوماً للجودة اليابانية تحت اسم Kaizen أي بمعنى " التحسين المستمر".

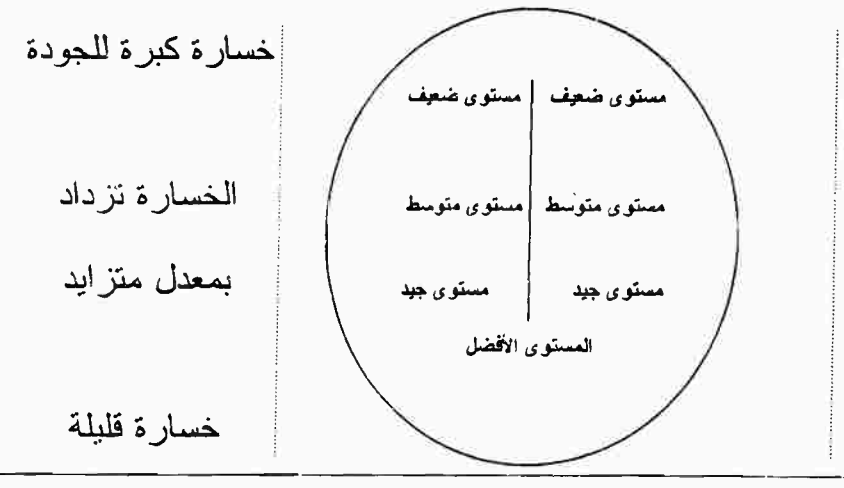
يعد كارد ايشيكاوا من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة ككل، وهو مهندس ياباني تخرج من جامعة طوكيو وعمل أستاذاً للهندسة بها، وله أفكاراً متميزة للجودة، خاصة فيما يتعلق بحلقات الجودة التي يعتبرها مكملة لإدارات الجودة الشاملة وجودة النظام ككل.

ز - جينيشي تاجوش Genichi teguchi

حدد " تاجوش مفهومين للجودة هما:

أ- الدالة للخسارة Loss fanction

ب- خصائص التصميم.Design characteristics



شكل يوضح دالة تاجوش للخسارة

وتتحدد فلسفة الجودة عند تاجوش في العناصر السبعة التالية:

١- إن البعد الهام لجودة السلعة المصنعة هو منع الخسارة عند تسويق المنتج.

٢- التحسين المستمر للجودة وتخفيض التكلفة ضروري للبقاء في ميدان التنافس على الأسواق وكسب العملاء.

٣- يتضمن برنامج التحسين المستمر للجودة التخفيض المتواصل في تغير خصائص أداء السلعة عن قيمها المستهدفة.

٤- أن الخسارة التي تلحق بالزبون هي نتيجة التغير في أداء المنتج (السلعة) عن قيمته المستهدفة.

٥- تحدد الجودة النهائية للسلعة وتكلفتها من قبل التصميمات الهندسية للسلعة وعمليات تصميمها.

٦- يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين بمقاييس العملية أو المنتج وخصائص أداء المنتج.

٧- يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب الإحصائية.

٧ ـ نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يوجد عدد كبير من نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي باختلاف مستوياته من هذه النماذج ما يلي :

أ - معايير الجودة البريطانية الأيزو ٩٠٠٠ Iso 9000 :

يتكون معايير الأيزو ٩٠٠٠ من عشرون معياراً عاماً بتطبيق نظام الجودة داخل أي مؤسسة، وينطبق منها (١٢) معياراً على التعليم هي :

١- مسئولية الإدارة.

٢- نظام الجودة.

٣- مراجعة العقد.

٤- مراقبة التصميم.

٥- الشراء.

٦- المنتج الموجه للمشتري.

٧- مراقبة العملية التعليمية.

٨- مراقبة المنتج.

٩- الإجراءات.

١٠-سجلات الجودة.

١١-المتابعة المستمرة.

١٢-التدريب والمتابعة المستمرة.

ب- معايير الجودة الأمريكية :

يتكون نموذج الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من العناصر الآتية :

١- القيادة.

٢- المعلومات.

٣- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

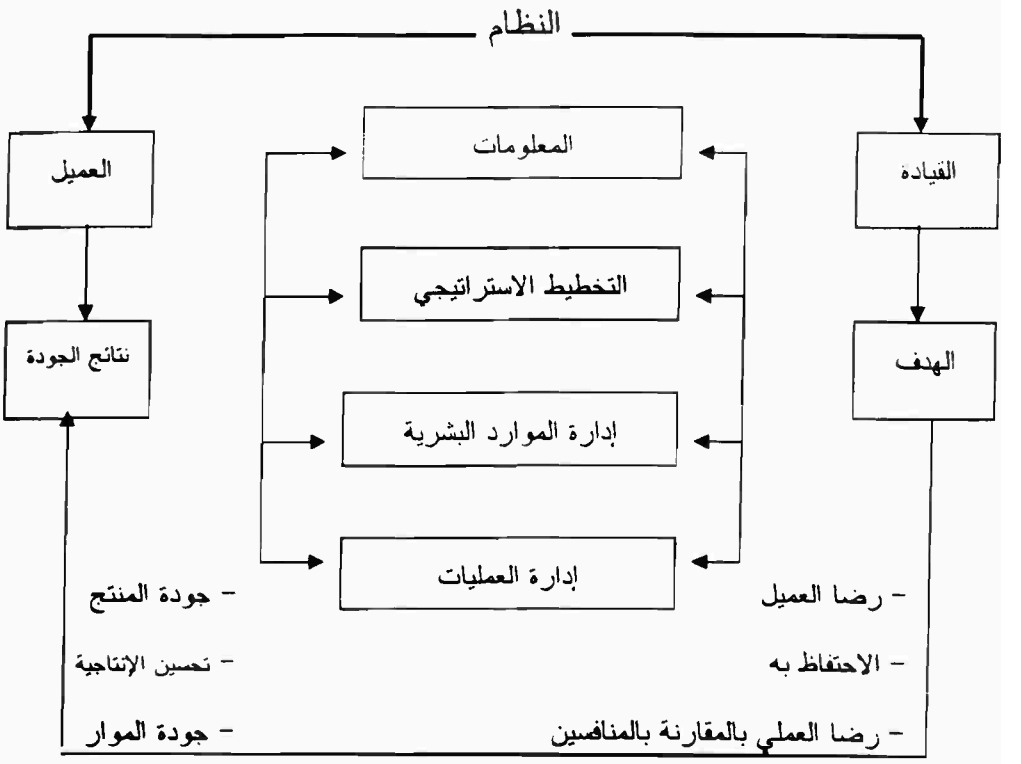
٤- إدارة الموارد البشرية.

٥- إدارة جودة العمليات.

٦- نتائج الجودة.

٧- العميل.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه العناصر :



ج- نموذج مراجعة البرنامج :

يطبق هذا النموذج للجودة في الولايات المتحدة وهو نموذج مراجعة البرنامج من أجل المحاسبة وتعتبر جامعة James Madison نموذجاً لمراجعة البرنامج على مستوى المؤسسة. وتتكون مراجعة البرنامج في هذه الجامعة من دراستين هما دراسة ذاتية داخلية، يقوم بها أفراد من داخل القسم، دراسة خارجية ويقوم بها فريق من خارج المؤسسة. ثم يقدم الفريقين تقريراً يتكون من العناصر الآتية :

١- تاريخ رسالة المؤسسة.

٢- أهداف المؤسسة.

٣- البرنامج.

٤- تقديم البرنامج.

٥- دور الطلاب في البرنامج.

٦- تقديم الكلية.

٧- التخطيط الاستراتيجي.

د- نموذج الجائزة الأوروبية للجودة :

تتحدد معايير الجودة الأوروبية في العناصر الآتية :

١- القيادة.

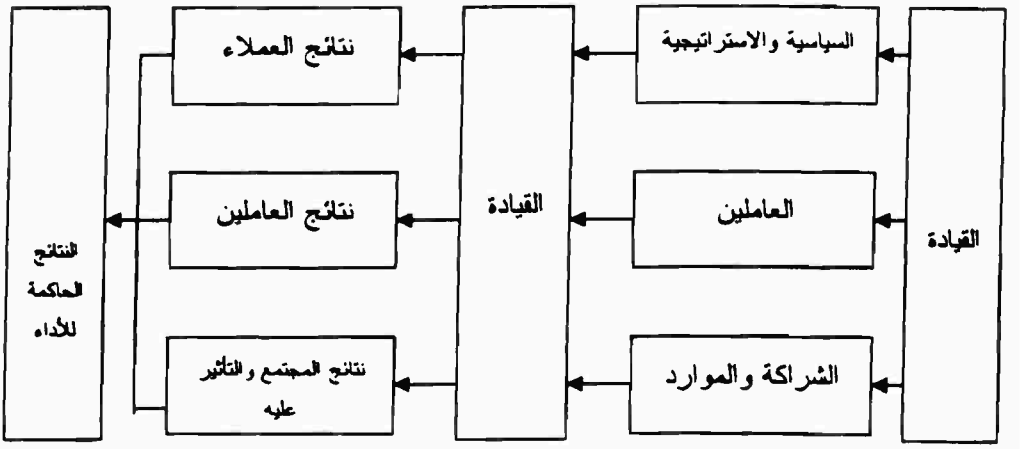
٢- السياسة والاستراتيجية.

٣- العاملين.

٤- الشراكة والموارد.

- العمليات.
- نتائج العاملين.
- النتائج الحاكمة للأداء.
- التأثير على المجتمع.

والشكل التالي يوضح تلك المعايير :



٥- نموذج إدارة الجودة الشاملة في المكتبات :

وضعت مكتبة كلية هارفارد Harvaed نموذج يوضح التغيرات التي يجب عملها من أجل تطوير المكتبة سواء كان ذلك طبيعة التغيير في أدوار العاملين ومسئولياتهم، والتحسين المستمر، والتعاون بين الأقسام. هذا النموذج احتوى على الطرق الآتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه الطرق هي :

١- إدارة الحقائق " البيانات ".

٢- تبسيط الإجراءات وأدائها.

٣- تقدير الأفراد وأفكارهم.

٤- مشاركة الأفراد في صنع القرار.

٥- التطبيق التدريجي للجودة الشاملة.

و ــ النموذج الياباني للجودة.

انتشرت الجودة الشاملة في اليابان تحت اسم المعيار الصناعي ويعتمد هذا المعيار التأكيد على تعاون كل العاملين والاهتمام ببحوث التطوير المستمر، ويجرى عملية ضمان الجودة في كل معهداً من معاهد التعليم في اليابان بشكل منتقل وفقاً للهدف من التعليم، وتنقسم البرامج إلى ثلاثة أنماط هي :

١- تقويم الموضوع.

٢- تقوم الأنشطة التربوية.

٣- تقويم أنشطة البحث.

مع ضرورة تقديم الجامعات الوطنية تقارير سنوية للمعهد الوطني للدرجات الأكاديمية لبيان الحالة الراهنة لأنشطتها البحثية والتعليمية للجمهور.

٨ ــ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

يتضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العديد من المتطلبات التي تعمل على نجاح المؤسسات في أداء رسالتها بكفاءة عالية. خاصة وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يعد من التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المزيد من الصبر والالتزام والتخطيط الطويل المدى، وتغير ثقافة سياسة العمل وأساليبها وإدارتها. ويمكن عرض هذه المتطلبات فيما يلي :

- تهيئة مناخ العمل في المؤسسات التعليمية أو العمل على نشر ثقافة الجودة وذلك من خلال التهيئة المسبقة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم.

- وضع التشريعات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم أو تعديلها بما تتناسب في الظروف السياسية والاقتصادية الاجتماعية التي تحيط بالتعليم ومؤسساته في مصر.

- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب بدوره وجود نظام متكامل ومتطور للمعلومات التي توفر كافة البيانات والمعلومات في جميع جوانب ومدخلات النظام التعليمي والتي تفيد متخذي القرار.

- التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف تحديد احتياجات التطبيق في كل مرحلة من مراحل تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية وكذلك الأهداف الموضوعة وطرق تنفيذ هذه الأهداف.

- تدريب جميع العاملين في مؤسسات التعليم بما فيها القيادات العليا في المؤسسات التعليمية وذلك لنشر ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات التعليمية.

- التحسين المستمر للجودة من خلال المراجعة المستمرة والربط بين جدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، بدءاً من المدخلات – العمليات والمخرجات.

- توافر الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم جميع الأنشطة التي تم داخل المؤسسة التعليمية. مع ضرورة توفير التدريب المستمر للقائمين بتلك الأنشطة حتى تتم بفاعلية وكفاءة عالية.

- التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، مع ملاحظة أن يكون نظام الجودة ملائم لحجم المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية وتتوافق مع متطلبات سياسية الجودة الشاملة.

- إيجاد أساليب حديثة تساعد في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

- الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وتحقيقها على نحو فعال من المؤسسات التعليمية.

- توفير إدارة فاعلة للموارد البشرية وذلك من خلال : حسن اختيار الأفراد القادرين على جدارة المؤسسة بفاعلية، وقدرتهم على وضع خطط وبرامج التحسين المستمر للمؤسسة.

- المراجعة الداخلية للجودة بحيث يكون المراجع مستقلاً عن الوظيفة المراد مراجعتها مع ضرورة الاهتمام بتدريبه عليها حتى تكون عملية المراجعة فعالة ووفق برنامج محدد مسبقاً ويغطي جميع الوظائف حتى يتم مطابقة الخدمة من عدمها.

- تحديد متطلبات تصميم نظام الجودة من خلال وضع معايير لإجراءات وأهداف ومؤشرات الأداء في تقديم الخدمات بشكل مميز، يرضى المستفيدين من المؤسسات وتحديد كيفية الإيفاد بهذه المعايير.
- الالتزام ببعض الخطوات الإجرائية لتطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية هذه الخطوات هي :

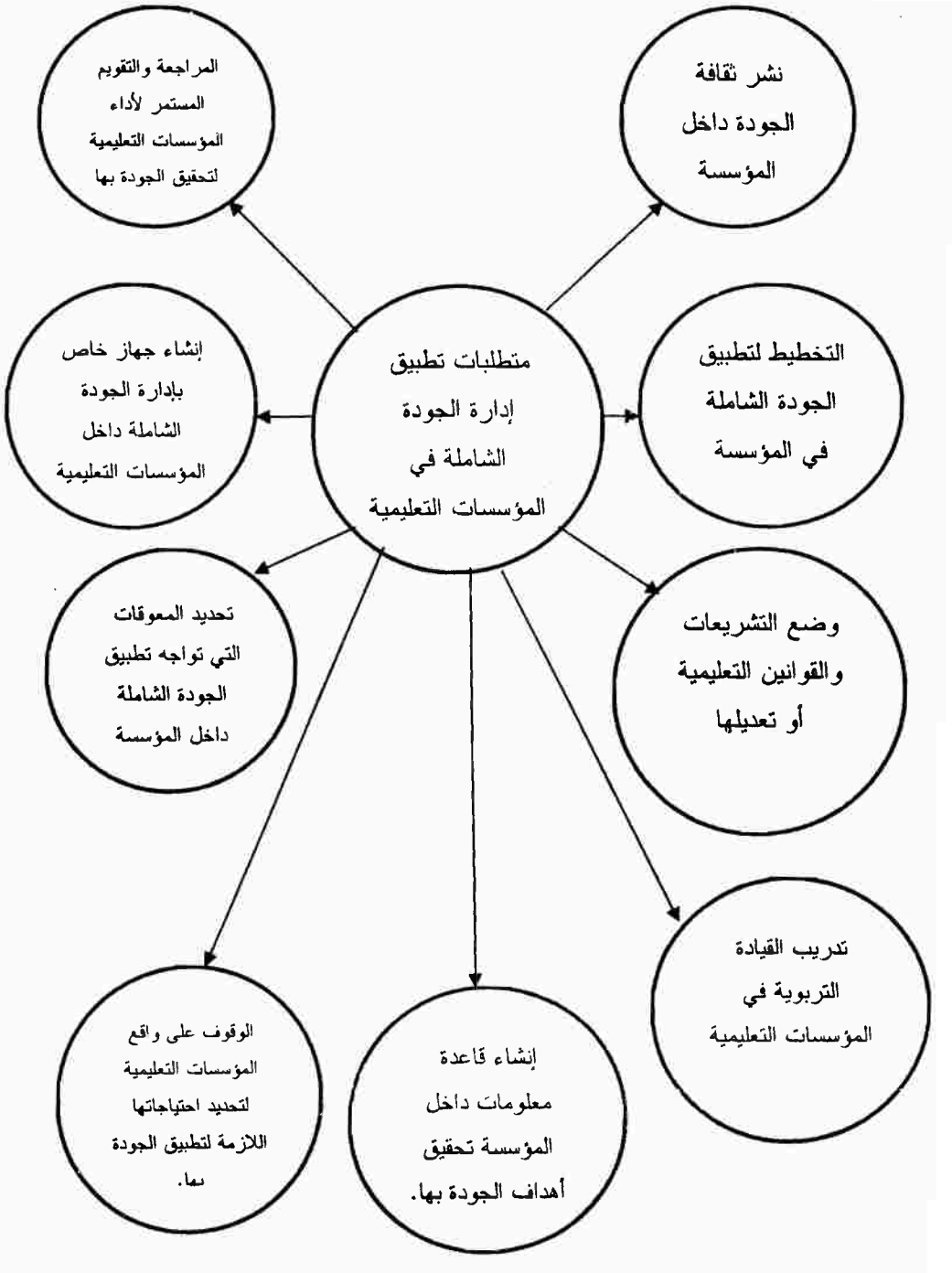
أ- التهيئة للجودة داخل المؤسسات التعليمية.

ب-التخطيط لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

ج-التنفيذ للجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية.

د- التقويم المستمر لعملية الجودة بالمؤسسات التعليمية.

والشكل التالي يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :


متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة
التخطيط لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة
وضع التشريعات والقوانين التعليمية أو تعديلها
تدريب القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية
إنشاء قاعدة معلومات داخل المؤسسة تحقيق أهداف الجودة بها.
الوقوف على واقع المؤسسات التعليمية لتحديد احتياجاتها اللازمة لتطبيق الجودة بها.
تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة
إنشاء جهاز خاص بإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية
المراجعة والتقويم المستمر لأداء المؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة بها

ثانياً: الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة:

١ ــ مفهوم الاعتماد:

إن مصطلح الاعتماد Accreditation من المصطلحات الحديثة نسبياً، وقد بدأ استحداثه في الكتابات العربية مع بداية عقد التسعينات نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية وشيوع استخدام مفاهيم الجودة في المؤسسات التعليمية وهناك تعريفات كثيرة للاعتماد الأكاديمي منها على سبيل المثال لا الحصر أنه :

١- العملية التي من خلالها تعترف هيئة أو وكالة بمؤسسة تعليمية أو جامعة أو كلية أو برنامج دراسي داخل مؤسسة أنها نفذت المعايير التي حددتها من قبل.

٢- عملية تقويم للمؤسسات التعليمية – المدارس الكليات، أقسام التعليم – وللمدرسين بغرض التأكد والتحكم في جودة مهنة التدريس، ومنح شهادة بذلك.

٣- صيغة لقياس كفاءة المؤسسة التعليمية وبرامجها، وهذه الصيغة تشمل البعدين الأكاديمي والإداري.

فالاعتماد هو عملية تقويم واعتراف وإجازة لبرنامج دراسي تقوم به منظمة أو هيئة علمية متخصصة، وتقرر بأن البرنامج يتحقق – أو يصل إلى الحد الأدنى الضروري من معايير الكفاءة والجودة الموضوعة سلفاً من قبل هذه الهيئة أو المنظمة والهدف الأساسي من هذه العملية طمأنة الرأي العام بأن هذا البرنامج ذات كفاءة أو مهارة

تحقق تطلعاته وطموحاته في الحصول على موارد بشرية مؤهلة تأهيلاً عالياً لمزاولة المهنة بنجاح.

٢ ــ أنواع الاعتماد الأكاديمي:

يقسم البعض الاعتماد الأكاديمي إلى ثلاثة أنواع هي:

١- الاعتماد الأولى (العام).

٢- الاعتماد الأكاديمي المتخصص.

٣- الاعتماد المهني.

كما يقسم آخرون الاعتماد إلى:

١- الاعتماد المؤسسي.

٢- الاعتماد الخاص،

وهناك من يدمج الاعتماد الأولى مع الاعتماد المتخصص وعلى ذلك يقسم الاعتماد إلى نوعين رئيسيين هما:

١- الاعتماد المؤسسي.

٢- الاعتماد المهني.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تقسيم الاعتماد على النحو التالي:

١- الاعتماد المؤسسي أو الأولى أو العام.

٢- الاعتماد الأكاديمي أو البرنامجي أو الخاص.

٣- الاعتماد المهني.

أ ــ الاعتماد المؤسسي أو العام – الأولي:

يتيح هذا النوع من الاعتماد تأهيلاً أولياً ومبدئياً للمؤسسة التعليمية باعتبارها وحدات عاملة متكاملة Tolal operating بمعنى أن كل جزء من أجزاء المؤسسة يسهم في تحقيق الأهداف العامة لها، وهو خطوة مبدئية وضرورية للتأكد من أن المؤسسة التعليمية قد استوفت الشروط والمعايير أو المرجعيات والمستويات العامة كالمبنى والتجهيزات وبما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وغير ذلك من خصائص المؤسسة، أي أن هذا النوع من الاعتماد يتضمن اعترافاً بالكيان الشامل للمؤسسة، فإذا ما تم التأكد من توافر هذه المعايير يتم الانتقال إلى الاعتماد الأكاديمي أو البرنامجي كجزء مكمل للاعتماد الكلي للمؤسسة.

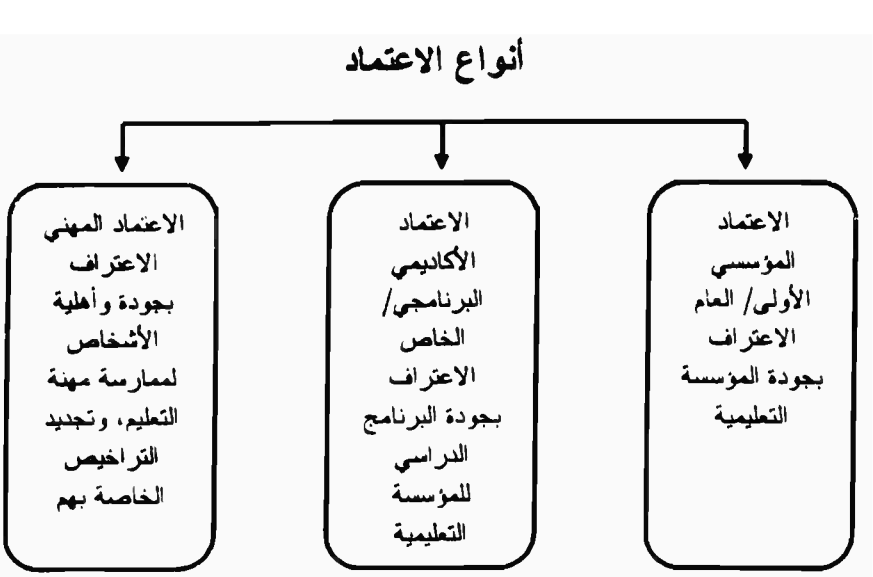
ب ــ الاعتماد الأكاديمي / البرنامجي، الخاص:

يتيح هذا النوع من الاعتماد عادة للبرامج الأكاديمية المتخصصة بعد حصول المؤسسة التعليمية على الاعتماد الأولي (العام) وبعد تخريج الدفعة الأولى بسنة واحدة على الأقل لضمان عملية تقويم متكاملة من خلال فحص دقيق لكل ما يتعلق بالبرامج الدراسية في مختلف المراحل أي أن هذا النوع من الاعتماد هو بمثابة اعتراف بالكفاءة الأكاديمية لبرنامج دراسي تقوم به هيئة علمية متخصصة، وتقرر أن البرنامج يحقق معايير الجودة الموضوعية من قبل هذه الهيئة أو المنظمة. كما يؤكد أن المؤسسة قد حققت أهدافها بنجاح، وأن

برامجها قد خططت ونفذت بدقة، وأنها تمتلك الموارد لتنفيذ خطط المستقبل وهذا ينقلنا إلى الاعتماد المهني.

ج ـ الاعتماد المهني:

هو الاعتراف بالكفاية لممارسة مهنة ما في ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات مهنية متخصصة على المستوى المحلي الإقليمي، ويهدف الاعتماد المهني للمعلم إلى تجويد مستوى المعلم والاعترافات به محلياً وإقليمياً وعالمياً، عليه يمكن تعريفه بأنه منظومة متكاملة تهدف إلى ضمان جودة إعداد المعلم وجودة أدائه لعمله وتنميته مهنياً بشكل مستمر وذلك من خلال عمليات الترخيص وتجديد الترخيص لمزاولة المهنة، ومعنى ذلك أن الاعتماد المهني للمعلم سلسلة متصلة الحلقات تبدأ باعتماد كليات التربية وغيرها من مؤسسات إعداد المعلم والتأكيد من استيفائها للشروط والمعايير المطلوبة، ثم الترخيص للخريجين لمزاولة المهنة، ثم تجديد الترخيص بشكل دوري لضمان استمرارية التنمية المهنية والالتزام بأخلاقيات المهنة.



٣ ــ أهداف الاعتماد الأكاديمي:

قد لخص المؤتمر القومي للتعليم العالي (فبراير ٢٠٠٠) أهداف الاعتماد الأكاديمي في عدد من النقاط على النحو التالي:

- التأكد من جودة المستوى العالي والتعليمي للمؤسسة التعليمية، وقدرتها على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها من خلال فحص التزامها بعدد من الضوابط والمعايير.
- حث مؤسسات التعليم العالي بكافة أنواعها على القيام بمراجعات دورية للتقويم الذاتي لبرامجها العلمية وقدراتها المادية والمعنوية بما يضمن تطوير مستواها نحو الأفضل.
- تشجيع اتخاذ الإجراءات المختلفة للتوصل إلى أقصى درجة من الجودة والكفاءة والفاعلية في البرامج الدراسية.

- إرشاد الجامعات والكليات والمؤسسات التعليمية ومساعدتها كلما لزم الأمر.
- المساعدة في تحقيق التطور المستمر للبرامج التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم المتنوعة لطلابها.

إذا كانت هذه هي أهداف الاعتماد الأكاديمي بشكل عام فإنه من المهم معرفة أهداف الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية باعتبارها المؤسسة المنوط بها إعداد وتكوين المعلم وقد نوهت إليها إحدى الدراسات على النحو التالي:

١- التأكد من أن كليات التربية قد حققت الحد الأدنى من المتطلبات الضرورية لضمان نوعية جيدة من الخريجين.

٢- تقويم نوعية برامج إعداد المعلمين بصورة دورية ومستمرة من قبل جهة علمية محددة.

٣- تقديم معلومات دقيقة لخريجي التعليم الثانوي عن مستوى برامج إعداد المعلمين لمساعدتهم في اختيار مهنة التعليم.

٤- المساعدة في تحديد معايير لإصدار الشهادات والترخيص بمزاولة مهنة التدريس.

٥- المساهمة في تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تطوير وتحديث برامج كليات التربية.

٦- تشجيع كليات التربية على التطوير والتحسين المستمر من خلال التقويم الذاتي والقيام بمراجعات دورية لبرامجها العلمية وإمكانياتها المادية والبشرية.

مما سبق يتبين أن الاعتماد الأكاديمي يهدف إلى تكـوين المعلـم القادر على:

- شرح مادة تخصصه من خلال ممارسة الفكر النافذ الإبداعي.
- استخدام أساليب التعليم القائم على التفكير Reflective Teaching
- التفكير في ابتكار الخبرات التعليمية.
- التعلم مدى الحياة.
- الالتزام بالشروط والمعايير المعلنة من قبل الجهات المسئولة عـن منح شهادة الاعتماد.
- السعي إلى تحقيق مستويات رفيعة وإكساب المعرفة من المـصادر والأبحاث الجديدة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية عملية مشروعة في الأوساط العلمية هدفها الرئيسي هو ضمان جودتها، وكذلك ضمان مستوى مرتفع للخريجين.

٤- أهمية الاعتماد الأكاديمي:

نظراً لأنه من حق المجتمع أن يتأكد من أن المؤسسات التعليمية تقوم بدورها التي أنشأت من أجله بأفضل أداء ممكن، وأنها تحاول دائماً البحث عن مواضع قوتها لدعمها، وعن مواطن ضعفها لإصلاحها، من هذا المنطلق يمكن إظهـار بعـض منجـزات الاعتمـاد الأكـاديمي في النقاط الآتية:

١- يضع معايير أداء لنوعيات التعليم المختلفة.

٢- يضمن درجة معقولة من الجودة في أداء المؤسسات.

٣- يقدم الإحساس الذي تبني عليه عمليات التطوير والتحديث المستمرة.

٤- يساعد على تقدم وتطوير المهنة التي تخدمها المؤسسة التي يتم اعتمادها.

٥- يؤكد أن للمؤسسة التعليمية أهداف واضحة ومناسبة.

٦- يضمن للمؤسسة خصوصيتها وتفردها، لأن النظام وضع في حسبانه أهداف المؤسسة الأم، وبتأكد من أن هذه المؤسسة تعمل على تحقيق هذه الأهداف ما دامت ملائمة لحاجات المجتمع.

٧- يتيح للمؤسسة معرفة مواقع القوة والضعف في برامجها، وما هو نوع العائد النهائي من هذا البرنامج، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتطوير والتقدم .

٥ ــ مراحل الاعتماد الأكاديمي:

لكي تحصل المؤسسة التعليمية على الاعتماد الأكاديمي لابد أن تتوفر للمؤسسة عناصر التقدم لطلب الاعتماد، ثم تقوم بتقديم طلب الاعتماد إلى الجهة المنوط بها الاعتماد. وتمر عملية الاعتماد للمؤسسات التعليمية بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: الدراسة الذاتية: Self Study

فيها تقوم المؤسسة التعليمية الراغبة في الحصول على الاعتماد بإعداد دراسة تفصيلية شاملة بأوضاعها الحالية بشكل متكامل، تشتمل الدراسة على كافة المعلومات الخاصة ببرامجها الأكاديمية.

وقد يسمى البعض هذه المرحلة بمرحلة الدراسة الذاتية ويتكون تقرير الدراسة الذاتية من خمسة أجزاء هي:

١- البيانات الأساسية.

٢- شرح مختصر لنشاط المؤسسة التعليمية.

٣- توثيق مؤشرات معينه نضعها الجهة المنوطة بمنح الاعتماد.

٤- توثيق مؤشرات العائد النهائي للبرامج وخدماته.

٥- تقييم الدراسة الذاتية.

المرحلة الثانية : الزيارة الميدانية Site visit

تشكل الجهة المانحة للاعتماد لجنة أو عدد من اللجان المتخصصة لدراسة الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة التعليمية والقيام بزيارة أو زيارات ميدانية للمكتبة، ويجب أن يتوافر في أعضاء الفريق الزائر القدرة على :

١- الفهم الشامل للمعايير المعتمدة ومعايير المعلمين الأكفاء الجدد.

٢- فهم مؤشرات المعايير والبراهين التي تساند إنجازاتها.

٣- القدرة على التعامل مع مختلف المعايير بالطريقة التي يتوافر معها.

٤- الاعتماد على الخبرة الحقيقية في إعداد المعلم.

٥- إرسال واستقبال الآراء والمعلومات مع باقي أعضاء الفريق وهو ما يسمى بالتغذية المرتدة.

ومما سبق يتضح أن الهدف من الزيارة الميدانية هو توضيح وتأكيد ما جاء بالدراسة الذاتية ووضع التوصيات للجهة المانحة للاعتماد.

المرحلة الثالثة: التقييم:

تقوم الجهة المسئولة عن منح الاعتماد بدراسة جميع التقارير والملاحظات والتوصيات المقدمة لها من قبل المؤسسة التعليمية ومن لجان الزيارات الميدانية، وتتخذ قرارها في ضوء مدى التزام المؤسسة التعليمية بالمعايير والمراجعات المطلوبة والتي يكون أحد البدائل التالية:

١- منح الاعتماد دون أي شروط.

٢- منح الاعتماد بشروط.

٣- رفض الاعتماد.

يتضح مما سبق أن المؤسسة التعليمية تمر بالخطوات التالية للحصول على الاعتماد الأكاديمي:

١- تقديم طلب رسمي للاعتماد من جانب المؤسسة التعليمية للجهة المنوط بها منح الاعتماد شاملاً هذا الطلب دراسة ذاتية أعدتها المؤسسة ذاتها.

٢- استضافة فريق تقويم ليقوم بزيارة المؤسسة التعليمية من أجل تقييم ما جاء في الدراسة الذاتية وإعداد تقرير شامل من نتائج الزيارة.

٣- استلام التقرير المكتوب المشتمل على النتائج التي توصل إليها فريق التقويم والإجابة على الملاحظات التي يتضمنها التقرير.

٤- اتخاذ القرار النهائي بشأن اعتماد المؤسسة من قبل الجهة المانحة للاعتماد، وحصول المؤسسة التعليمية على الاعتماد يمثل شهادة اعتراف تصدرها الجهة المانحة للاعتماد أن المؤسسة التعليمية قد استوفت شروط ومعايير الاعتماد ولذلك تشهد هذه الجهة بأن المؤسسة التعليمية قد بينت أنها:

- تستمد فلسفتها وسياستها العملية من أهداف علمية محددة قد أحكمت صياغتها بوضوح تام.
- تعمل على تحقيق الأهداف باستخدام منظومة من اللوائح الإجرائية.

٦ ـ هيئات الاعتماد:

يجب أن تتوافر في هيئات الاعتماد الشروط التالية :

١- أن تستمد فلسفتها وسياستها التعليمية من أهداف علمية محددة.

٢- أن تعمل على تحقيق الأهداف باستخدام منظومة من اللوائح الإجرائية تساعد على بلوغ تلك الأهداف بدرجة كافية من الدقة والإنجاز.

٣- أن تسير بانتظام نحو تحقيق أهدافها التي تنص عليها سياستها التعليمية.

٤- أن تمتلك من وسائل التنظيم والقوى البشرية والتمويل ما يضمن لها الاستمرار في تحقيق أهدافها.

٥- أن تفي وبشكل كبير بالمعايير النوعية التي تحددها جمعيات الاعتراف الأكاديمي.

٧ ــ معايير الاعتماد الأكاديمي:

يمثل الاعتماد شهادة اعتراف تصدرها هيئة الاعتماد تفيد أن المؤسسة قد استوفت شروطها ومعايير اعتمادها، ولذلك تشهد الهيئة بأن هذه المؤسسة يتوافر لديها معايير الاعتماد اللازمة فقد بينت أنها:

١- تستمد فلسفتها وسياستها العلمية من أهداف عملية محددة قد أحكمت صياغتها بوضوح تام.

٢- تعمل على تحقيق الأهداف باستخدام منظومة من اللوائح الإجرائية المنطقية التي تساعد في النهاية على بلوغ تلك الأهداف بدرجة كافية من الدقة والإنجاز.

٣- تسير بانتظام نحو تحقيق أهدافها التي تنص عليها سياستها التعليمية.

٤- تمتلك من وسائل التنظيم والقوى البشرية والتمويل ما يضمن لها الاستمرار في تحقيق أهدافها على المدى القريب والمدى البعيد.

٥- تفي المؤسسة بمعايير الاعتماد المعتمدة من قبل هيئة التعليم العالي.

٦- يتوافر لديها المصادر البشرية والمادية والمالية والملائمة والكافية لإنجاز الأهداف.

٨ ــ واقع مصر في مجال الاعتماد:

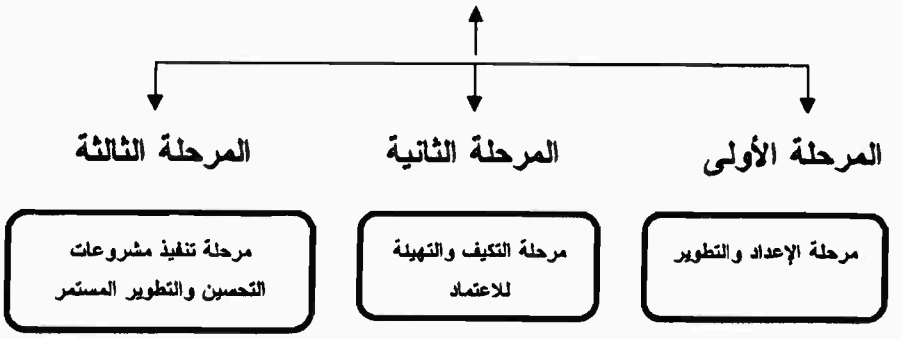
تتجه مصر الآن إلى ضمان الجودة من خلال إنشاء هيئة الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بقرار من رئيس الجمهورية بتشكيلها، وهي الهيئة التي يراد بها أن تقوم بتطبيق المعايير على التعليم العالي والتعليم ما قبل الجامعي.

ــ تجربة جامعة عين شمس في مجال الجودة والاعتماد:

قامت جامعة عين شمس بمشروع تطوير خطة استراتيجية لتوكيد الجودة، ومشروع إنشاء مركز لتوكيد الجودة بالجامعة، كما حصلت بعض كليات الجامعة على مشروع إنشاء نظام داخلي لتوكيد الجودة بها وهي:

كليات: الحاسبات والمعلومات، العلوم، التمريض، طب الأسنان، الزراعة، البنات، التجارة، الطب، الهندسة، والصيدلة.

أمـــا مـــشروع تطـــوير خطـــة اســـتراتيجية لتوكيـــد الجـــودة بجامعة عين شمس فينقسم إلى:



وتهدف المرحلة الأولى إلى:

١- تحديد احتياجات التطوير والتحسين للجامعة.

٢- تحديد رسالة ورؤية الجامعة وأهدافها في ضوء توكيد الجودة.

٣- تحديد الهيكل الإداري والدليل لمركز توكيد الجودة بالجامعة.

٤- نشر ثقافة الجودة والتميز ومساعدة الكليات في إنـــشاء نظـــام داخلي لتوكيد الجودة، وتحديد رسالتها وأهدافها.

وتهدف المرحلة الثانية إلى:

١- تحديد متطلبات ومعايير الاعتماد مع ضـــرورة إنـــشاء نظـــام للمتابعة.

٢- تحسين البيئة الاجتماعية والتعليمية بالجامعة.

٣- إنشاء مشروعات لتحسين والتطوير المستمر مع وضع خطط تنفيذية لتلك المشروعات.

كما تهدف المرحلة الثالثة إلى:

١- تنفيذ مشروعات التحسين والتطوير التي تم اختيارها، مع إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة للفترة المقبلة.

٩ ـ خبرات بعض الدول في مجال الاعتماد:

أ - نظام الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية:

منح الاعتماد في الولايات المتحدة عملية مشتركة لتقويم المادة التعليمية وتعزيز التحسين في التعليم ما بعد الثانوي، ويقوم به أكثر من مائة جهاز فني أو مؤسسة غير حكومية تمنح اعترافاً لمؤسسات أو برامج باستخدام مستويات معيارية متفق عليها.

والاعتماد يقوم على مراجعة الزملاء وهو عمل تطوعي غير حكومي يمول عن طريق المؤسسات التي تمنح الاعتماد، ويهدف إلى تقويم الجودة لتحديد مدى مقابلة مؤسسة تعليمية أو برنامج لمعايير الجودة الموضوعية أو إلى تعزيز الجودة بمساعدة المؤسسة أو البرنامج على الاستمرار في تحسين نفسه وتتضمن إجراءات الاعتماد الأكاديمي التي تقوم بها أجهزة الاعتماد الخاصة بالمؤسسات والتخصصات:

أولاً: الدراسة الذاتية الدقيقة من المؤسسة التعليمية.

ثانياً: مراجعة النظير من خلال فريق زيارات للموقع يقدم تقريراً أو مقترحات.

ثالثاً: مراجعة ثالثة من المؤسسة أو البرنامج ثم ترفع جميعها إلى مجلس إدارة جهاز الاعتماد لاتخاذ قرار حول فتح الاعتماد للمؤسسة أو البرنامج، ويتم مراجعة المؤسسات كل خمس أو عشر سنوات أو في اي وقت تريده أجهزة الاعتماد.

ويستخدم الاعتماد كحافز للتقويم والتحسين الموجة ذاتياً من المؤسسة بما يعزز سمعتها في نظر الجمهور كما تحقق ضمان جودة البرامج التعليمية، والمنح الدراسية للموظفين، وهو وسيلة شرعية للتقويم ولشرعية تمويل البرامج من جانب الحكومة.

ب- نظام الاعتماد في استراليا:

وضع معايير الاعتماد الأكاديمي لبرامج كلية إعداد المعلمين قد تم إقرارها سنة ١٩٩٥م بواسطة مجلس عمداء التربية في استراليا Australian Council of Deans of Education (ACDE)بالاشتراك مع مجلس التعليم الاسترالي Australian Teacher Education ومع اتحاد معلمي استراليا، ولجنة تسجيل المعلمين في جنوب استراليا، وقد تم وضع النسخة الأولى في سنة ١٩٩٤ وذلك بالاستعانة بمعايير الاعتماد الأكاديمي التي وضعتها اللجنة القومية لاعتماد إعداد المعلمين Ncate ومعايير الاعتماد تعتمد على مجموعة من الأسس هي:

١- أن استراليا في حاجة ماسة إلى تأكيد الجودة على المستوى القومي لبرامج إعداد المعلمين، والتي يجب أن تهتم بالأمن العام للدولة.

٢- إن أي إجراءات على المستوى القومي للاعتماد الأكاديمي يجب أن تأخذ في الاعتبار حاجات الأقاليم ومطالبها وظروفها.

٣- أي إجراءات يجب أن تحقق رغبات أصحاب المصالح والمهنيين لبرامج إعداد المعلمين على أن تمثل في تلك الإجراءات.

٤- جميع الإجراءات يجب أن تتسم بالشفافية، والكفاءة والفاعلية، واحتيار الوقت المناسب.

٥- جميع الإجراءات يجب أن تدعم الجودة، والتنوع، والابتكارية للممارسات التي تطبق في برامج إعداد المعلمين وهذه الأسس يخرج منها قواعد وهي كما يلي:

- **القاعدة الأولى:**

أن تسهم إجراءات الاعتماد بالتأكد من اهتمام برامج إعداد المعلمين بالأمن العام.

- **القاعدة الثانية:** تأخذ إجراءات الاعتماد في الاعتبار حاجات وخصائص المناطق وذلك من خلال دراسة التشريعات الخاصة بكل منطقة.

- **القاعدة الثالثة:** أن ينضم إلى فريق الاعتماد أعضاء ممثلين لأصحاب المصالح أو الهيئات المهتمة ببرامج إعداد المعلمين.

- **القاعدة الرابعة:** أن يتم الإعلان عن كافة الإجراءات.

- **القاعدة الخامسة:** يجب مراجعة معايير الأكاديمي وكذلك التعليمات الخاصة بتنفيذها.

- **القاعدة السادسة:** أن برامج الإعداد يجب أن تحقق الجودة مع التنويع وعدم النمطية.

ومما سبق يتضح أن هيئات الاعتماد في كل من استراليا والولايات المتحدة الأمريكية هي لجان غير حكومية ويرجع ذلك إلى أن الإدارة في كل الدولتين لا مركزية، تعطي سلطات صناعة القرار للولايات والمناطق، كما أنه يوجد على المستوى المحلي والإقليمي لجان متعددة للاعتماد الإقليمي.

ج- نظام الاعتماد في الاتحاد الأوربي:

قامت جامعة " وارسوا " ببولندا عام ١٩٩٨ عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات مع جامعة ويسلز بالمملكة المتحدة، وجامعة "كوبنهاجن" بالدنمارك، وجامعة " ليند" بالسويد بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بالجامعات الأوربية الأمر الذي يهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية مع الجامعات البولندية الأخرى، وإتاحة الفرصة للطلاب لقبول تبادلهم في جامعات أوربا، ويجدر بنا أن أسلوب المقارنة المرجعية تم للنواحي الأكاديمية والفنية ومستوى الطلاب، ووضع نظم وإجراءات العمل والنظام الإداري، بالإضافة إلى إعداد المناهج وطرق التدريس.

هوامش الفصل

أولاً: المراجع العربية:

١- أحمد إبراهيم أحمد : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية الإسكندرية دار الوفاء، ٢٠٠٣م.

٢- أحمد سعيد درباس : إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، العدد ٥٠، ١٩٩٤م.

٣- أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعات والخدمات، ط٤، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٩م.

٤- أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة ببنها، المؤتمر العلمي الثاني، ١١-١٢ مايو، ١٩٩٧م.

٥- أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس : ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني إمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، المجلد (٢)،ع(١)، فبراير ٢٠٠٠م.

٦- أحمد محمد برقان : تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٠١م.

٧- أمل سعيد حباكة : تجويد الأداء الجامعي من خلال تطبيق نظام الاعتماد - دراسة مقارنة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وأساليب الإفادة منها في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات الإنسانية ، قسم التربية ، جامعة الأزهر ، ٢٠٠٤ ،

٨- أمل هلال عبد العال : تطوير الإدارة الجامعية في ضوء فعاليات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة، كلية التربية، جامعة القاهرة، فرع بني سويف، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٢م.

٩- أمنية محمود حسين وآخرون : تقييم منظومة التعليم المقترح من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على جامعة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، إبريل، ١٩٩٨م.

١٠- أنمار الكيلاني : التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية المؤتمر العلمي السادس، كلية التربية، جامعة حلوان، في الفترة ١٢-١٣،مايو ١٩٩٨م.

١١- بدري احمد أبو الحسن على ، عنتر محمد احمد عبد العال : خبرات بعض دول جنوب شرق آسيا في تطبيق نظام

الاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي وإمكان الإفـادة منهـا بجمهورية مصر العربية ـ رؤية مستقبلية ـ ، مجلة كلية التربية بالفيوم ، جامعة الفيوم ، العدد السادس ، ٢٠٠٧ .

١٢- جوفي دهارتي : تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عـدنان الأحمد وآخرون، دمشق، المنظمة العربية للتربية والثقافـة والعلوم، المركز العربي، ١٩٩٩م.

١٣- حسن الببلاوي : الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربـي للألفية الجديدة، المؤتمر الثانوي الحادي عشر، كلية التربية، جامعة حلوان، في الفترة من ١٢-١٣، مارس ٢٠٠٣م.

١٤- حميد فاروق محفوظ : إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعـة ومؤسسات التعليم العالي، مؤتمر التعليم الجـامعي : آفـاق الإصلاح والتطوير،

١٥- حنان إسماعيل : مؤشرات الجودة في دور رياض الأطفال التابعة لوزارة التربية والتعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٦٠، ١٩٩٧م.

١٦- حنان فؤاد محمد محي : الجودة الشاملة فـي التعلـيم الأساسـي نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنـات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م.

١٧- خالد السجيم : واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتـوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤م.

١٨- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة تطبيق على القطاع الصحي، الرياض، السعودية، ١٩٩٧م.
١٩- دال يسترفيلد : الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم، السعودية الرياض، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٥م.
٢٠- درية السيد البنا : تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في محافظة دمياط، مجلة دراسات تربوية اجتماعية، العدد٤، المجلد ٩، كلية التربية، جامعة حلوان، أكتوبر ٢٠٠٣م.
٢١- سونيا محمد البكري : إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.
٢٢- صبري كامل الوكيل : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر، المؤتمر الثالث للعلوم التربوية والبعثية، كلية التربية، جامعة طنطا، فرع كفر الشيخ، الفترة ١٣-١٤، ١٩٩٧م.
٢٣- صبرية مسلم البحيري : تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠١م.
٢٤- صفاء محمود عبد العزيز، سلامة عبد العظيم حسين : ضمان ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في مصر، المؤتمر السنوي الثالث عشر، الاعتماد ضمان جودة المؤسسات

التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببنى، جامعة القاهرة ٢٤-٢٥، ج٢، يناير ٢٠٠٥م.

٢٥- طلال سعيد الغامدي : إدارة الجودة الشاملة والفرص المتاحة لتطبيقها في المدارس السعودية، دراسة حالة المدارس في منطقة السياحة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، ٢٠٠٤م.

٢٦- عادل السيد الجندي : الاعتماد الاكاديمى كنموذج تقويمي فعال في قياس أداء مؤسسات التعليم الجامعي ــ رؤية تنظريه تحليلية لمحاولة الاستفادة منه في الجامعات المصرية ، مؤتمر مركز تطوير التعليم الجامعي ، بعنوان الجامعة في خدمة المجتمع ، المنعقد في الفترة من ٢١ ــ ٢٢ ، نوفمبر ٢٠٠، .

٢٧- عادل رجب إبراهيم : تصور مستقبلي لإدارة التعليم الثانوي بمصر في ضوء بعض مؤشرات الجودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٤م.

٢٨- عادل عبد الفتاح سلامة : حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد ٢٤، ج٢، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠م.

٢٩- عبد الغني عبود : إدارة الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مؤتمر التعليم الجامعي العربي : آفاق الإصلاح والتطوير، مركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات العربية في ١٨-١٩، ديسمبر ٢٠٠٤م.

٣٠- عبد الملك محمد سكتاوي : إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٣م.

٣١- عبد المنعم محم نافع: الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية ببنها، ع٢٥، أكتوبر ١٩٩٦م.

٣٢- علي شوعي : تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤م.

٣٣- علي فلاح المناصير : إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٩٤م.

٣٤- فؤاد أحمد حلمي، نشأت فضل رف الدين : تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٧٦، ١٩٩٨م.

٣٥- فتحي درويش محمد عشيبة : الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي السابع، كلية التربية، جامعة حلوان، مايو ١٩٩٩م.
٣٦- فريد النجار إدارة الجامعات بالجودة الشاملة رؤى التنمية المتواصلة، ط١، القاهرة، إيزاك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
٣٧- فوزية ناجي : إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، ١٩٩٨م.
٣٨- محمد المهنا : العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٣م.
٣٩- محمد صبري حافظ محمود، يوسف عبد المعطي : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، إبريل ٢٠٠٠م.
٤٠- محمد عباس محمد : إدارة الجودة الشاملة وإمكانيته تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ضوء الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٣م.

٤١- محمد عبد الحميد محمد ، أسامة محمود قرني : إستراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم بمصر في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول ، المؤتمر ١٣ للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف ، المنعقد في الفترة من ٢٤ ــ ٢٥ ، يناير ٢٠٠٥ ، ج٢.

٤٢- محمد عبد الحميد محمد، عاطف بدر أبو زنية : تطوير نظام التعليم الثانوي الصناعي في مفر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة وبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٨١، يونيو ١٩٩٩م.

٤٣- محمد عبد الرازق إبراهيم : تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٩م.

٤٤- محمد عبد الرزاق إبراهيم : تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٩م.

٤٥- محمود عز الدين عبد الهادي : نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية ــ دراسة حالة ــ المؤتمر ١٣ للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية

بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف ، المنعقد في الفترة من ٢٤ ــ ٢٥ ، يناير ٢٠٠٥ ، ج١ .

٤٦- مراد صالح مراد زيدان : مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٧٢، ١٩٩٨م.

٤٧- مريم بنت بلعرب بن محمد البنهاني : تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قاموس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السطان، ٢٠٠١م.

٤٨- منال محمد طه العدوي : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دراسة تصميم وطباعة المنسوجات محور : المناهج والتخصصات العلمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد. كمؤشر تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ١٨-١٩، ديسمبر ٢٠٠٥م.

٤٩- ميادة محمد فوزي الباسل : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة Iso 9000 برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد٤٧، ج٢، سبتمبر ٢٠٠١م.

٥٠- نبيل محمود الصالي : تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة،

رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.

٥١- نعيمة الغنام : فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين، ٢٠٠١م.

٥٢- هانم خالد محمد محمد سليم : الكفاية الخارجية لكلية التربية النوعية بالزقازيق في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢م.

٥٣- الهلالي الشربيني الهلالي : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي العالي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٣٧، مايو ١٩٩٨م.

٥٤- هيا إبراهيم أحمد بن سيفان : تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.

٥٥- هيا إبراهيم أحمد بن سيقان : تطوير إدارة المدرسة في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م

٥٦- هيا إبراهيم شعبان : تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

57. Babiker , Abdel Bagi A. G . , The Case of Sudan in Assuring Quality in Education , Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World , The Ministry of Higher Education , 24 – 26 Nov. 2004 Intercontinental Semiramis Hotel , Egypt , 2004.

58. Babiker , Abdel Bagi A. G .Accreditation and Evaluation to Assure Quality Education , Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in The Arab World , 24 – 26 Nov . 2004 , Intercontinental Semiramis Hotel , the Ministry of Higher Education , Egypt , 2004 .

59. Bogue , G. ; Quality Assurance in Higher Education , The Evolution of Systems and Design Ideals , New Directions of Institutional Research , No . 99 , 1998 .

60. Catchliam , M. J. ; People Improvement : The Key T.Q.M. Success, The T.Q.M. Magazine, Vol. 9 , 1997.

61. Cotton , Kathleen ;Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education ,School Improvement Series , Snapshot #35, Available

at :http: // www. nwrel.org/ scpd,sirs/g/so35. html , 4/1/2006.

62. Council For Higher Education Accreditation (CHEA) :Improving Accreditation : When to Change ? When to Stay the Same ? Enhancing Usefulness Conference , Chicago , June ,2001.

63. -Elkawas ,E. (1998) ; Quality Assurance in High Education Recent Progress ; Challenges Ahead, A Paper Presented at UNESCO World Conference on Higher Education , Paris , France .

64. El-Khawas,E., Accreditation's Role in Quality Assurance in The United States, Higher Education Management ,Vol . 10 , No. 2.

65. Grant , Harman "Asia and the Pacific in Craft , Alma (Editor) , International Development in Assuring Quality in Higher Education , The Palmer Press, London , 1994 .

66. Figueroa, Carlos Polla; Challenges Of Higher Education in Mexico During The Nineties, Higher Education Policy,Vol.9,No.1,1996.

67. Harris; John ;Key Attributes of Accreditable Institutions , Conference on Quality Management &Accreditation of Higher Education in The Arab World, ACADEMIA Egypt 2004 , Nov-24-26 2004-, Intercontinental Semiramis Hotel , the Ministry of Higher Education , Egypt , 2004.

68. Houghton , Jeanne, Academic Accreditation, Who, What ,When ,and Why ? Parks and Recreation , Vol . 31, No 2., Feb , 1996.

69. James Reilly : Total Quality Management in Higher Education , Higher Education , Vol. 16 , No.2 , 1992 .

70. Kiracofe , Norman et al ;Accreditation Standards for University and College Counseling Centers, Journal of Counseling and Development, Vol.73, Sep./Oct.,1994.

71. Lenn, Marjorie Peace; Strengthening World Bank Support for Quality Assurance and Accreditation in Higher Education in East Asia and The Pacific, Education Sector Unit, East Asia and The Pacific Region,February,2004.

72. Martin, Stephen, Process and Pitfalls of Accreditation in The United Arab Emirates, Conference on Quality Management and Accreditation Of Higher Education In The Arab World , In Cooperation With The Higher Education Enhancement project(HEEP) and The Quality Assurance and Accreditation Project(QAAP). The Ministry Of Higher Education, Egypt,24_26 November 2004,Cairo,2004.

73. Murray ,Frank Brush ; From Consensus Standards to Evidence of Claims, Assessment and Accreditation in The Case of Teacher ,Journal Articles Reports , Descriptive , 2001.

74. Oakes , T.J. ;A Guide to Organizations Involved with Licensing and Certification of Teachers and Accreditation of Teacher Education Programs , ERIC Digest ,1999.

75. Schade, A., Recent Quality Assurance Activities in Germany " European Journal of Education , Vol. 38 , No- 3 , 2003

76. -Stanely, E . & Patrick, W. (1998); Quality Assurance in American, and British Education; A Comparison , Journal of New Directions For I institutional Research ,No .99 .

77. Sterian, Paul Enache ;Accreditation and Quality Assurance in Higher Education . Paper on Higher Education Series, United Nations Education Scientific and Cultural Organization, Bucharest, Romania, European Center for Higher Education, 1992.

78. Sterling, Bell; Accreditation: Certifying Public Works Excellence , American City & County, Vol. 115, Issue 11, 2000 .

79. Teacher Education Accreditation Council; Accreditation Goals and Principles of Teacher Education, Teacher Education Accreditation Council , Washington , DC, 2001 .

80. Van Damme, D.; Standards and Indication in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education : A Conceptual Framework and A Proposal, In UNESCO Studies on Higher Education Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher Tertiary Education , Bucharest , 2004.