

الفصل الرابع  
الاعتماد الأكاديمي  
وضمان جودة التعليم  
المدرسي

obeikandi.com

## الفصل الرابع :

## مقدمة

تلعب المدرسة أدوار هامة في المجتمع فلم يعد ننظر إليها علي إنها مصدر للمعرفة فقط بل أصبحت تتعدي ذلك من حيث صقل كافة جوانب النمو المرتبطة بشخصية التلميذ، ونتيجة التسارع في كافة المجالات أدي ذلك إلي وجود تحديات تواجه المدرسة وهذا يتطلب أن تتمتع المدرسة بالديناميكية حتى يمكنها أن تواكب التطورات الحادثة وتبتعد عن الجمود. فطبيعة العصر الذي نعيش فيه تؤكد دائماً على "الحرية والجودة" معاً ويظهر ذلك في جميع أوجه النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، والتعليم هو أحد هذه النشاطات الرئيسية؛ لذا انطلقت المؤسسات التعليمية لتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف تحسين المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة العاملين بها للحصول على خريجين لديهم معارف أساسية تؤهلهم للتنافس في كافة المجالات بكفاءة عالية ومضاعفة إفادة المجتمع من كافة الجهود التعليمية بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده والتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى مستويات ممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات؛ لذا فالجودة الشاملة تعتمد على توفير أدوات وأساليب تساعد مؤسسات التعليم على تحقيق نتائج مرضية معتمدة على وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات تمكن كافة الإدارات وواضعي القرار من معرفة مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية، ويترتب على تطبيق ذلك توفير بيانات محاسبية تساعد في ضبط وإدارة كافة الأعمال والأنشطة على اختلاف أنواعها، فالهدف الأساسي لجودة التعليم يتمثل في رفع مستوى التعليم والتعلم مع التركيز على الكفاءة

النوعية للطلاب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتطوير مواهبهم وقدراتهم واستعداداتهم للمساهمة في بناء الاقتصاد المبني على المعرفة<sup>(١)</sup>.

وبذلك فالجودة تعد أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه فلم تعد الجودة ترفاً تتطلع إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة. فهي دليل على بقاء المؤسسة التعليمية واستمرارها.

ويرتبط فكر الاعتماد *Accreditation* ارتباطاً وثيقاً بمبادئ إدارة الجودة التي تبدو متداخلة في مضمونها ومخرجاتها، كما يترابط أيضاً فكر الاعتماد مع مفاهيم أخرى قد تبدو متوازية معه كالاعتراف بالشهادات أو تراخيص مزاولة المهنة، ويتداخل مفهوم الاعتماد مع مفاهيم ومصطلحات أخرى كمفهوم ضمان الجودة والتقويم، والمحاسبية، والتقويم الخارجي، وجميعهم يهدفون إلى تطوير نظام التعليم فهم يشتركون في معايير ضبط وضمان الجودة ويستخدمون في أغراض التقويم، وأنهم محاولة لتطوير وتحسين لاحق للبرامج والمؤسسات في ضوء نتائج التقويم. وبذلك فهما الجزء المكمل الذي يتوج تطوير أنظمة جودة التعليم بمؤسسات التعليم العالي باعترافه بأنها تم تطويرها عملياً طبقاً للمعايير المرجعية المتفق عليها أي أن إنشاء نظام للاعتماد أو مجلس للاعتماد هو الجزء التكميلي لإنشاء وتطبيق أنظمة تعليم عالي طبقاً لمعايير الجودة الشاملة، وليس بديلاً عنه.

وقد نشأ نظام الاعتماد التربوي وتطور في الولايات المتحدة على أساس تطوعي وغير حكومي، وأصبح له تأثير واسع النطاق بحيث أصبحت القرارات التي تصدرها

١- أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية (الإسكندرية : دارا الوفاء للنشر للطباعة والنشر، ٢٠٠٣م) ص ١٠.

جمعيات الاعتماد الأكاديمي تؤثر في قرارات التمويل والمساعدات المالية من قبل الجهات الحكومية الاتحادية أو المحلية والجمعيات الخيرية للمؤسسات التعليمية، كما تؤثر في السمعة العلمية للمؤسسة التعليمية، والاعتراف بالشهادات الصادرة عنها، وفي تعيين الخريجين، وتوجيه الطلاب للالتحاق بالكليات والجامعات، والترخيص بمزاولة المهن التي تحتاج إلى تدريب عملي بعد التخرج، وتحويل الطلاب من مؤسسة تعليمية إلى أخرى.

فلتحقيق جودة التعليم واعتماده ينبغي الاهتمام بالمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم وتمويله وشؤونه، وإعطاء الفرصة للشعب لإبراز اهتماماته والمشاركة والتخطيط في وضع السياسات للتعليم، حسب طبيعة المجتمع، وتشجيعه على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التعليمية، وتحفيزه على المبادرة والإبداع والمشاركة في تنفيذ مشروعات وإصلاحات التعليم، فالتدخل المتزايد من المجتمع المحلي في العملية التعليمية استراتيجية واعدة لتعبئة المصادر الجديدة وتحسين جودة التعليم، وتقوية الصلة به، فال مواطنون يرغبون في المشاركة والتأثير في المؤسسات التي تقدم الخدمات لهم، وتحترم ثقافتهم المحلية، وهذه المشاركة تؤدي إلى تطوير السياسة التربوية وتخطيط وتمويل وإدارة كل مستويات النظام التعليمي من المستوى المحلي إلى المستوى القومي<sup>(1)</sup>.

## أولاً : إدارة الجودة الشاملة ( المفهوم والماهية ) :

لعل من المفيد تتبع منشأ الجودة كمفهوم فهي أحد الفروع الهامة بعلوم الإدارة الحديثة ويرجع تاريخ استحداثها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية فقد بدأ ظهور إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية- إلا أنها نمت وازدهرت

1- Goodlad, J. I., & others. The public purpose of education and schooling. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1997. P. 24.

في اليابان كنظام إداري، حيث ترجع نشأتها إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأت دراسات الزمن والحركة عام (١٩١١م) والتي نادى بها فردريك تايلور (Taylor) حيث كانت مؤشراً لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة، وحين تبنى اليابانيون في بداية الخمسينيات تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة الشاملة كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية الموقرة في كافة المجالات الأمر الذي كان له أكبر أثر في النجاح الذي حققته الشركات اليابانية في أواخر السبعينيات وساعد ذلك على انتشار استخدام إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان، حيث انتقلت إلى الشركات الأوروبية والأمريكية التي بدأت في أوائل الثمانينات الأخذ بأفكار ديمينج (Deming) حول كل من الجودة والإنتاجية والوضع التنافسي وأصبحت في منتصف التسعينيات تدرس وتطبق في المعاهد والجامعات الأمريكية؛ لذا يمكننا القول إن الاهتمام بالجودة قديم قدم الحضارات الإنسانية، فبناء الأهرامات في الحضارة المصرية، وإقامة سور الصين العظيم، وتشيد المساجد والقصور في الحضارة الإسلامية. فكل هذا يؤكد على أن الاهتمام بمستوى الجودة ليس مفهوماً مستقلاً بل كان يمثل مشار الاهتمام على مر العصور، كما أنها أخذت مكانها في الفكر الإسلامي والحضارة الإسلامية ويظهر ذلك من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، التي تجسد الاهتمام بالجودة، وحسن المعاملة مع المستفيدين (العملاء) والأداء الجيد للأعمال. قال تعالى ( إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ) (الكهف آية ٧) أما حسن المعاملة مع العملاء فقد جسده حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم حيث قال "رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى". وبذلك تمثل إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل، وطريقة حياة جديدة داخل المؤسسات، وهي تمثل مدخلاً إدارياً له فلسفته وأساسه العلمية ظهر مؤخراً فلم يكن مستقلاً عن المدارس العلمية السابقة، بل استمد

ظهوره منها، بداية من ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، ومروراً بمدخل النظم ونظرية الاحتمالات، فهي تنظر إلى التنظيم على أنه سلسلة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك (التلميذ) وفي مجال التعليم تشمل كل جوانب العملية التعليمية، وتسعى إلى استخدام أساليب حديثة تنسجم مع التطور في الأهداف والأولويات والتقنيات المعاصرة إضافة إلى التعليم والتدريب المستمر لرفع الكفاءات المهنية وتجديدها وتجويدها، وبذلك فجودة الإدارة تمثل الخواص والمواصفات الواجب توافرها في الإداري الناجح لكي يقوم بتأدية الوظيفة والأعمال المطلوبة منه.

ومن هذا المنطلق فإدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة، وتطوير فكري شامل، وطريقة حياة جديدة داخل المؤسسات، تنظر إلى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية، وتسعى إلى استخدام أساليب حديثة تنسجم مع التطور في الأهداف والأولويات والتقنيات المعاصرة إضافة إلى التعليم والتدريب المستمر لرفع الكفاءات المهنية وتجديدها وتجويدها.

ومن خلال الأدبيات والدراسات في هذا المجال يلاحظ عدم وجود مفهوم أو تعريف واحد متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة لذا تعددت وتنوعت تلك التعاريف التي وصفت بها إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه التعاريف التي تناولها الخبراء والمتخصصين :

□ طريقة لإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة وتشمل تنظيمها بكاملها، كل قسم وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، فهي إطاراً مناسباً لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية،

## وذلك لأنها تحقق عرة مزايها أهمها :

- تشمل جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى المؤسسة ككل وبالتالي تساعد على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام حيث أن تطوير جزء أو خدمة معينة وبقاء الأجزاء والخدمات الأخرى كما هي عليه يعيق أو قد يمنع تطبيق أي تغيير كلي أو جزئي.
- ضرورة لإحداث أي تغيير حقيقي في المؤسسة.
- تفيد في عمل هيكل لجميع النشاطات التطويرية بدءاً بوضع رسالة ورؤية المؤسسة التعليمية، وبذلك توفر هيكلًا متكاملًا متناسقًا يوحد جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.
- تدعو للتطوير والتحسين المستمر وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها وتركز على قياس وتقييم الأداء وهو أحد أهداف إجراءات التطوير الحالية.

□ عرفتها سوزان محمد المهدي علي إنها : مجموعة من الممارسات الإدارية الهادفة إلى تحقيق التحسين المستمر في أداء الأفراد في كل العمليات التنظيمية التي تتم داخل المنظمة لتحقيق رضا المستفيدين، ومن ثم تحقيق نمو المنظمة وبقائها، وإنها فلسفة إدارية هدفها تحقيق التميز في جودة إدارة المنشأة من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

□ عرفها حسن محمد حسان وآخرون : أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز المقترن بالمستوى الأعلى في جودة الأداء الإداري والفني للمدرسة الثانوية من خلال تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين (طلاباً ومعلمين وعاملين وأولياء

أمور في البيئة المدرسية) وذلك من خلال استراتيجيات وخطط تطويرية تقوم بها الإدارة المدرسية بمشاركة العاملين معه<sup>(١)</sup>.

- طريقة لإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمين من كل العاملين في المنظمة من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها وأنشطتها حتى تحقق رضا العملاء وأهداف المنظمة لمصلحة الجميع وبما يتفق مع متطلبات المجتمع<sup>(٢)</sup>.
- خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية، وفي أقصر وقت ممكن<sup>(٣)</sup>.
- وتناولها هريارو (Hrearo) استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة<sup>(١)</sup>.
- أوضح تايلور وهيل (Taylor, W.A. & Hill, F.M): أنها نموذج إداري متطور وشامل يعتمد على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء والتحسين المستمر لدى جميع العاملين في المؤسسة والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة بهدف الحصول على مخرجات ذات قدرة عالية على الإنتاج.

1-Taylor, W.A. & Hill, F.M. Implementing TQM in higher education, International Journal, 1992, P.4.

٢- السيد عليوة، تنمية مهارات الإدارات، سلسلة تنمية المهارات (القاهرة: أيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١م) ص ٩٤.

٣- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣م) ص ١٥٢.

4-Jerome Hrearo, Quality in Education: An Implementation Hand Book: Florida: Stdvci Press, 1995,P.10.

- وذكر ريتشارد (*Richard L. Williams*): أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز المقترن بالمستوى الأعلى في جودة الأداء الإداري والفني للمؤسسة أو المنظمة من خلال تلبية رغبات واحتياجات المستفيدين وذلك من خلال استراتيجيات وخطط تطويرية تقوم بها الإدارة بمشاركة العاملين.
- وعرفها جون وريتشارد (*Pike John & Barnes Richard*): أنها نظام إداري يقوم على مجموعة من المبادئ التي تصمم بحيث يتمكن كل فرد من أفراد المؤسسة من تحسين عملياتها بشكل مستمر، وذلك بهدف تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم.
- وعرفها جوزيف (*Joseph, J.R.*): أنها عملية إيجاد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار.
- وعرضها سميث (*Smith*): على أنها أسلوب تعاوني لإنجاز وأداء الأعمال يعتمد على قدرات ومواهب كل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية من خلال فرق العمل.

## - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

قدمت العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ التي تعد بمثابة قواعد إرشادية لتطبيق هذا المفهوم بكفاءة وفعالية. حيث أشارت سميث (*Smith*) إلى أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: إرضاء المستفيدين. التحسين المستمر، التمكين أو التفويض، العمل الجماعي. وحدد موتواني (*Motwani*) وكمار (*Kamar*) أربعة مبادئ في إدارة الجودة الشاملة هي: التركيز على المستفيد. عملية التخطيط. إدارة التطوير. إدارة العمليات اليومية. وأشار جينز وآخرون

(Jens & Others) أن هناك ثلاثة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة هي: تحديد أهداف المؤسسة التعليمية وفلسفتها. تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة. بناء ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات بناء بين العاملين.

### وقر حروها علي السلمي فيما يلي :

- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة تفرض ضرورة استيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمتطلباتها.
- الاعتراف بالسوق وآلياته وقبول أحكامه، وقبول المنافسة والسعي لتحقيق السبق والتميز.
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة.
- إدراك أهمية الاستمرار الأمثل للطاقت والموارد وحشدتها لتحقيق التميز.
- أهمية العميل واتخاذ معياراً أساسياً في الاختيارات الإدارية.
- الأخذ بمفهوم العمل الجماعي وتكوين منظومات وشبكات مترابطة ومتفاعلة.
- الإيمان بأهمية العنصر البشري في نجاح الإدارة.
- أهمية التعامل مع المستقبل ومن ثم يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد مهامها ومسئولياتها.

## وحدوها توفيق محمد ماضي وفريد عبد الفتاح زين (الرين) فيما يلي :

- التركيز علي المستهلك، والعمليات مثلما يتم التركيز علي النتائج.
- الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها.
- شحن وتعبئة خبرات القوي العاملة.
- التطبيق الفعلي لمعني التعاون والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال فريق العمل المستمر أثناء مراحل العمل واتخاذ القرارات المرتكزة علي الحقائق.
- التحسين والتطوير المستمر لكافة الوظائف التي تتم داخل المؤسسة مع الاهتمام بالتغذية المرتدة للوقاية من الوقوع في الأخطاء.

## وفي ضوء ما سبق من مبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة، حيث أن احتياجاتهم ورغباتهم تمثل قوة الدفع لانطلاق الموارد سواء البشرية أو المادية أو التقنية وتشغيلها لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم والعمل علي تحسينها وتطويرها بصفة مستديمة لزيادة رضاهم.
- التوجه نحو الاهتمام بالعمليات والمخرجات في وقت واحد وبشكل متكامل، فالتركيز علي العمليات والأنشطة يؤثر علي النتائج أو المخرجات منذ البداية.
- التحسن المستمر لكل العمليات والأنشطة والخدمات المقدمة مع تجنب الأخطاء وتحديد المشكلات ومحاولة منع حدوثها أو علاجها.
- سيادة روح الفريق عن طريق استخدام فرق عمل تسمح بالتكامل بين الخبرات وتبعد الفردية.
- الاتصالات الأفقية والرأسية الفعالة بما يساعد علي نشر مفاهيم الجودة

في كل أنحاء التنظيم.

- تبدأ برامج الجودة الشاملة بالتدريب وتنتهي به أيضاً لإكساب العاملين كافة المهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من التطوير والتحسين في الأداء بشكل مستمر ومتصل.

## - أدوات وخصائص إدارة الجودة الشاملة :

وفيما يتعلق بأدوات إدارة الجودة الشاملة فتمثل في التدريب والتعليم المستمر، والتقييم الذاتي، والتركيز علي خدمة المجتمع، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتخطيط والتوجيه، والقيادة الديمقراطية، وحلقات الجودة وروح الفريق، والاتصالات، المكافآت والحوافز، التعاون بين القيادات والمدارس والعمل علي استمرار التجديد والتحسين المستمر، قياس الجودة بصفة دورية، الاعتراف بالأداء الفعال، الرؤية الثاقبة، المقارنات التجديدية، التكامل مع العمل، إدارة العمليات والتحسينات، المنافسة بين المدارس، تطبيق التفكير المنتظم، ومراقبة وتوكيد الجودة.

## وتتضمن (الجودة الشاملة) عدة خصائص منها :

- الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية.
- خفض التكلفة من أجل رفع الطلب.
- أداء العمل بشكل صحيح يقدم الخدمة بصورة تشبع حاجات الجماهير.
- وضع بعض المعايير لقياس الأداء وظهور معنويات أفضل للعاملين<sup>(١)</sup>.

١- جمال أبو الوفاء وسلامة عبد العظيم، الإدارة المدرسية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠م) ص ١٦١.

## - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية

وهي :

- مرحلة إقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة : وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المدرسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يبدأ المديرين بالمدارس بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.
- مرحلة التخطيط : وفيها توضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة والمقررين والمشرفين.
- مرحلة التقييم : وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة:- ما الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها؟- ماذا يجب على المدرسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟ - ما المداخل المطبقة حالياً بالمدرسة والتي تستهدف تحسين الجودة؟- ما المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟- ما متطلبات تطبيق النظام بفاعلية داخل المدرسة؟- كيف يمكن إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن؟
- مرحلة التنفيذ : وفيها يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بالتنفيذ ويتم تدريبهم على إدارة الجودة.

- مرحلة تبادل ونشر الخبرات : وفيها يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تُدعى جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من المشاركة.

## - بعض المعايير العالمية للجودة الشاملة :

وفيما يلي عرض للبعض من هذه المعايير :

- آيزو (ISO) ٩٠٠٠ : وهي اختصار لمصطلح يعبر عن سلسلة من المعايير القياسية العالمية والتي وصفتها المنظمة الدولية للمقاييس، وذلك لمساعدة الشركات في الحصول على المواصفات المحددة ومقارنة وضعها عالمياً وقد صدرت عام ١٩٨٧م، وجاءت نتيجة للاهتمام العالمي بالجودة. وتتناول تلك المعايير كل ما يخص جودة المؤسسة ككل فهي ليست مواصفات للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين، وبشكل يكفل استمرار المؤسسة في الأداء المتميز من الجودة.
- جائزة مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige): وتعتبر جائزة مالكولم بالدريج أو معيار بالدريج (Baldrige Criteria) مماثلة لجائزة ديمينج، وتُمنح في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم تقديم معيار بالدريج في عام ١٩٨٨م، وأصبحت أكثر من نصف المؤسسات في الولايات المتحدة تطبق هذا المعيار في الجودة، وانتقلت إلى بلدان أخرى مثل الأرجنتين وأستراليا والبرازيل وكندا والهند.
- جائزة ديمينج (The Deming Award) : وتُمنح جائزته للشركات التي تطبق الرقابة على الجودة بنجاح، حيث تعتبر أن الرقابة على الجائزة تتركز وترتبط

بالرقابة الإحصائية على الجودة كوسيلة لتحسين الجودة، وقد وضعت هذه الجائزة من قبل اتحاد المهندسين والعلماء اليابانيين في عام ١٩٥١م تكريماً للعالم الفذ إدوارد ديمينج الذي كان له آثاره البارزة على الاقتصاد الياباني، وتعد جائزة ديمينج من أولى الجوائز في مجال الاهتمام بالجودة.

## وهناك معايير أخرى للجودة تقاس بها من أهمها :

- التكيف أو التعديل لمتطلباتها، من خلال وضع تعريف محدد وواضح لها.
- وصف نظام تحقيق الجودة على انه الوقاية من الأخطاء يمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد والسيئ.
- تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد من أول مرة حيث لا تقبل أخطاء أو عيوب .
- تقويم الجودة، فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياس الجودة بناء على المعايير الموضوعة وحساب تكلفة كل شيء لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى<sup>(١)</sup>.

وقد حدد فيليب كروسبي ( Philip Crosby ) أحد مستشاري الجودة علي المستوي العالمي أربعة معايير لا بد من توافرها لضمان وصول المؤسسات إلي الجودة الشاملة تم تأسيسها من خلال دراسة أساليب إدارة الجودة الشاملة في فئات من المؤسسات وهذه المعايير هي :

١- فاطمة محمد السيد علي، تطور إدارة التعليم الثانوي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ، صحيفة التربية، السنة ٤٧، عدد ١، القاهرة: رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، ١٩٩٥م، ص ٤٥.

- التكيف أو التعديل لمتطلبات الجودة وذلك عن طريق وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
- وصف نظام تحقيق الجودة علي انه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها عن طريق وضع معايير للأداء الجيد/ السيئ/ العالي/ المنخفض.
- تحديد مستويات الأداء للأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد من أول مرة حيث لا تقبل أخطاء ولا عيوب.
- تقويم الجودة، فإذا ما تم تحقيقها يتم تقويمها من خلال قياسها بناء علي المعايير الموضوعية وحساب تكلفة كل شئ لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى وحساب الفاقد<sup>(١)</sup>.

## - فلسفة إدارة الجودة الشاملة :

تبني فلسفة إولارة الجودة الشاملة على عدة محاور من أهمها :

- الهيكل التنظيمي : تعتمد النظم المركزية في الإدارة على هيكل تنظيمي يمتاز بتعدد المستويات الإدارية به، وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعني وجود وسائل اتصال فعال يهدف إلى إحداث التكامل والتنسيق بين هذه المستويات، وتحقيق مبدأ الجودة من خلال زيادة الإنتاج بأقل التكاليف ومع الاحتفاظ بقلّة الجهد والوقت وتحسين الأداء.
- التركيز على احتياجات العميل : وذلك بتوفير كافة الامكانيات والتسهيلات

1- Ovich Jim Frank & Baldwin L.R., Quality Principles for Service Industries. Management Solutions. New York. American Management Association, November, 1988.P.P. 18-24.

للمعلماء، وتلبية احتياجاتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك للحصول على مخرجات تتسم بالكفاءة والأداء العالي.

- حسن إدارة الأفراد : يجب النظر إلى الأفراد على اعتبارهم استثمار في الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم وقدراتهم، وكذلك بث روح المنافسة والحث على الإبداع والابتكار، وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم من خلال العمل كفريق واحد- التغيير الثقافي: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يحتاج إلى تطوير ثقافة هذه المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تطوير وتغيير ثقافة الأفراد.
- جودة حياة العمل : حيث يعتبر العمل هو مركز اهتمام حياة العديد من الأفراد، وإنجاح الأعمال في داخل المؤسسة يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد، وبيت روح الثقة والدافعية مع الإشباع المادي.
- جودة القيادة : حيث أصبحت القيادة من أهم العناصر المؤثرة في تحقيق الهدف المنشود، وذلك من خلال تطوير وتحسين الأداء وتنمية القوى البشرية اللازمة لخدمة المجتمع.

## - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكيفية التخلص منها :

ومن المعوقات والصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- فشل الكثير من التجارب في تطبيق هذا الأسلوب الإداري نتيجة مواجهة عدة

مشكلات وتحمل أعباء التصميم والتخطيط والتنفيذ مع التسرع في تنفيذ هذا الأسلوب قبل توفير الضمانات الكافية لنجاحه والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، والامكانات الضخمة التي قد لا تتوافر للكثير من المؤسسات في الدول النامية.

□ صعوبة تطبيق هذا الأسلوب في الدول النامية فليس مرجعه إلي نقص الامكانات وصعوبة توافرها، أو الحاجة إلي المعايير والشروط الخاصة بالجودة والتي ليس من السهل تحقيقها فحسب، بل أن هذا الأسلوب يحتاج إلي وقت حتي تظهر نتائجها الملموسة، حيث يتطلب مساندة من الإدارة العليا، وأن تتفشي داخل المؤسسة روح التطوير والرغبة في التميز وغيرها من الأمور التي يصعب غرسها في نفوس المسؤولين أو كافة العاملين بالمؤسسة في وقت قصير.

□ إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع أسلوب الجودة الشاملة مثل تحكم الروتين وتقليد تجارب ناجحة في مؤسسات أخرى دون مراعاة الفروق، وعدم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري ودوره القيادي، وعد اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم وعدم مراعاة التوازن بين الأهداف طويلة الأجل، وعدم الإنصات للنقد، وغلبة الطابع العدائي علي بيئة المؤسسة، ورفض التغيير، والتركيز علي الجوانب المتصلة بالمؤسسة، وإهمال العلاقات الإنسانية، وصعوبة توافر المعلومات الكافية عن الإنجازات<sup>(١)</sup>.

□ ضعف التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة وفق ما هو متوقع.

□ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس النظام ككل.

١- عبد الله السيد عبد الجواد وعبد المنعم محمد محمد، الإدارة التعليمية (أسبوط: كلية التربية بأسبوط، ١٩٩٥م) ص ص ٢٩٣-٢٩٥.

- قلة توافر خبراء متخصصين بالدرجة الأولى قبل اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.
- التمسك بحرفية اللوائح والقوانين والنشرات.
- عدم ثبات الإدارة وتغيرها.

### ويمكن التخلص من هذه المعوقات عن طريق إتباع ما يلي :

- حدوث تغيرات جذرية في المفاهيم والاتجاهات والأساليب التي اعتادت عليها المؤسسات، وهذا يلزمه الإعداد والتهيئة الكاملة للبيئة التنظيمية لتقبل تطبيق هذا الأسلوب قبل تقرير الأخذ به.
- إعطاء إجراءات ونتائج هذا الأسلوب بعضاً من الوقت حتى تتضح نتائجها ونطمئن إليها.
- أن تغير المؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب من رؤيتها للمكسب العاجل، والالتزام علي بالأجل الطويل، والتخلص من الأساليب الروتينية، والاستفادة من آراء المستفيدين مع توفير التدريب والتعلم المستمر لجميع العاملين.

## - مفهوم وماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

أن الجودة الفعالة في حالة التعليم، تتمثل في المنتج المتولد بواسطة مؤسسات التعليم حيث يلعب دوراً هاماً ورئيسياً في عملية التنمية ورفي الشعوب وتطورها، ويُعد من أهم الاستثمارات المستدامة والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في المدارس ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين وسوق العمل والمجتمع من اجل تحقيق معادلة فاعلية وجودة التعليم. ويعد مفهوم فاعلية جودة التعليم والإدارة الشاملة للجودة من الركائز الأساسية التي يستند عليها التعليم. وتحاول النماذج وباستمرار

مواجهة جميع التحديات من أجل تحقيق استمرارية الجودة في التعليم في ظل تعدد وتنوع المدخلات والمفاهيم الإدارية المتعلقة بالجودة، والعمليات في مجال التعليم. ولعل من المفيد تتبع منشأ الجودة كمفهوم فهي أحد الفروع الهامة بعلوم الإدارة الحديثة ويرجع تاريخ استحداثها إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية- حيث طبقت اليابان أسس الجودة على الصناعة فأحدثت طفرة هائلة تلتها الولايات المتحدة في الخمسينيات من القرن الماضي ثم دخلت أسس الجودة إلى كل الأنشطة والمهن في جميع أنحاء العالم ومنها التعليم وتعددت وتداخلت مفاهيمها.

مما سبق فعلي الرغم من شيوع استخدام مفهوم الجودة في التعليم والتربية إلا أنه من الصعب تعريفه بطريقة مباشرة ودقيقة؛ لذا تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم والتي عرضتها أدبيات التربية والدراسات السابقة :

- القدرة علي تحقيق السبق والامتياز في ظل عمليات التحول والمتغيرات المتسارعة، وتعني أيضاً توافر معايير الجودة المحددة من قبل هيئات ضمان الجودة ومراقبتها في مختلف عناصر منظومة التعليم بما في ذلك المدخلات والعمليات والمخرجات النهائية، بحيث تتلاشي نسبة الخطأ تقريباً<sup>(١)</sup>.
- عملية لتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين في المدرسة، فالجودة الشاملة في التعليم تعني محاولة لإيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين لأداء العمل بشغل صحيح منذ بدايته لتحقيق جودته بصورة أفضل وبفاعلية أعلى<sup>(٢)</sup>.
- مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها

١- محمد إبراهيم عطوة، الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ٤٨٤، ٢٠٠٢م، ص ٣٢٠.  
٢- جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص ١٥٠.

متضمنة أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة<sup>(٣)</sup>.

- عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكنها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة<sup>(٤)</sup>.
- طريقة للإدارة تهدف إلى رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة وتشمل تنظيمها بكاملها، كل قسم وكل نشاط، وكل فرد في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، فهي إطاراً مناسباً لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية، وذلك لأنها تحقق عدة مزايا أهمها (تشمل جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى المؤسسة التعليمية ككل وبالتالي تساعد على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام، حيث أن تطوير جزء أو خدمة معينة وبقاء الأجزاء والخدمات الأخرى كما هي عليه يعيق أو قد يمنع تطبيق أي تغيير كلي أو جزئي - ضرورة لإحداث أي تغيير حقيقي في المؤسسة التعليمية - عمل هيكل لجميع النشاطات التطويرية بدءاً بوضع رسالة ورؤية المؤسسة التعليمية، وبذلك توفر هيكلًا متكاملًا متناسقًا يوحد جميع هذه الجهود نحو هدف واحد، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود- تدعو للتطوير والتحسين المستمر وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها. تركز على قياس وتقييم الأداء

٣- محمود عابدين، الجودة واقتصادياتها في التربية دراسة نقدية، مجلة دراسات تربوية، مجلد ٧، جزء ٤٤، ١٩٩٢م، ص ٦٩-١٤٥.

٤- جميل نشوان، تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. 20/4/2008. <http://www.scholar.google>

وهو أحد أهداف إجراءات التطوير الحالية<sup>(١)</sup>.

من التعريفات السابقة يتضح أن الجودة في العملية التعليمية تعني مجموعة من العناصر والخصائص والمعايير ينبغي أن تتوافر في جميع مكونات وعناصر العملية التعليمية والتي تلبى احتياجات المجتمع وتتفق مع المعايير العالمية للتعليم.

### ومما سبق يتضح أن مفهوم الجودة في التعليم يتضمن :

- ❑ أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العامل في المؤسسة التعليمية من قدرات ومواهب وخبرات وإمكانات.
- ❑ الحرص علي استمرار التحسن والتطوير لتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية من الطلاب.
- ❑ تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل بطريقة صحيحة؛ مما يؤدي إلي تقليل التكلفة مع الحصول علي رضي المستفيدين من العملية التعليمية.
- ❑ الحرص علي حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة التعليمية لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمات المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، وتكلفة الأخطاء، وعمليات التقييم.
- ❑ النهج الشمولي لمجالات النظام التعليمي مثل أهداف، إجراءات، هيكل تنظيمي، أساليب العمل وطرقه، والدافعية والتحفيز.

١- غازي بن عبيد مدني، تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام (١٤٤٠هـ - ٢٠٢٠م).

## - مكونات إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

وتتمثل مكونات إدارة الجودة الشاملة في التعليم في جودة القوي البشرية والإدارة التعليمية والمدرسية، وجودة المعلمين وبيئة التعليم والتعلم، وجودة المناخ المدرسي وتنظيم البيئة المدرسية، وجودة التعليم والمنهج المدرسي، وجودة استراتيجيات التدريس والتكنولوجيا التعليمية.

## - أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومتطلبات وإجراءات تحقيقها :

يسعى الآخرون بأسلوب الجودة الشاملة إلي تحقي ما يلي :

- السعي إلي تحقيق أعلي معدلات من الأداء الصحيح وذلك عن طريق التركيز علي تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات، والاهتمام بالأعمال الصغيرة بنفس درجة الاهتمام بالأعمال الكبيرة، والاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة.
- تطوير المهارات اللازمة للعمل بالمؤسسة، ويتم ذلك بإكساب العاملين طرق وأساليب التخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة، ووضع نظام فعال للتدريب علي أداء العمل، وإنشاء برنامج جيد للتعليم والتعلم الذاتي المستمر.
- السعي لإرضاء المستفيدين من المؤسسة، وذلك بتوفير المناخ الذي يشجع الأفراد علي المشاركة الفعالة، وتحسين المنتج، والإقلال من المنتجات المرفوضة والتي أعيد تشغيلها، وتحطيم العوائق الإدارية<sup>(١)</sup>.

١- عبد الله السيد عبد الجواد و عبد المنعم محمد محمد، مرجع سابق، ص ٢٩٠.

## وهذا يوضح أن الأهداف التي ترمي إلي تحقيقها لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي :

- تكامل كل العناصر التي تؤثر في خدمة المخرجات التعليمية.
- وضوح أهداف الجودة لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم.
- تنظيم برامج للتدريب المستمر لتحسين الجودة.
- تحسين المخرجات التعليمية وإمكانية القدرة على التنافس على المستويات القومية والدولية.
- تحليل تكلفة الجودة وطباعة ومطابقة النتائج بالأهداف الموضوعة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية وذلك بتوفير القدرة علي العمل الجماعي وتحقيق فعالية الاتصالات، وإشراك جميع الأفراد في حل المشكلات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد.
- الأداء الصحيح للعملية التعليمية من المرة الأولى مع العمل علي التحسين والتطوير المستمر لتحقيق رغبات الطلاب.
- تحليل تكلفة الجودة ومطابقة النتائج بالأهداف المحددة.
- تنظيم برامج التدريب المستمر لتحسين الجودة.
- تحسين مراكز المؤسسات التعليمية في الأسواق محلياً وعالمياً.
- ولتحقيق هذه الأهداف فهذا يتطلب العديد من المتطلبات وتتمثل في دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة، والتوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، وقياس الأداء للإنتاجية والجودة، والإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة، والتعليم المستمر والتدريب، ومشاركة جميع العاملين في

الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة، وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، وتبني القيادات والتي يتم اختيارها بعناية لداخل الجودة الشاملة. ومن متطلبات تحقيقها أيضاً وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة، كفاءة التنظيم الإداري والوظيفي لضمان تحقيقها، استمرار التفتيش بصفة دورية ومنتظمة خلال مراحل العمل بحيث يكون مبدأ العمل منع الخطأ وليس علاجه، وجود نظام للمراجعة الدورية من الإدارة للنظام لتفادي الوقوع في الأخطاء في المستقبل، وجود نظم تدريب عالية المستوى للإداريين لضمان الجودة واستمرارها طوال الوقت.

ويتطلب أيضاً تطبيق هذا الأسلوب الإداري وجود قيادة إدارية متفتحة، وفتح قنوات الاتصال بين المدير والمؤوسين، وتكوين فرق عمل ودعم تأييد الإدارة العليا لبرامج الجودة في المؤسسة، وتهيئة مناخ للعمل، واستخدام الأساليب الكمية المناسبة في قياس الأداء، وتبين القيادات لهذا الأسلوب، وتدريبهم وقيامهم بتعليم المؤوسين وحفزهم للمشاركة في الجهود المبذولة لتحسين المنتج والتمسك بالمعايير الأخلاقية.

**سما سبق إزا توافرت هزه المتطلبات فيمكن أتباع هزه**

**الإجراءات لتطبيق هذا الأسلوب الإداري وهي كالتالي :**

■ تحديد الأهداف التي تحقق المنافسة المستمرة لتحقيق تميز المنتج ( الطالب ) عن المنتجات الأخرى التي تنتجها مؤسسات أخرى، وفي العادة يراعي في تحديد الأهداف أن تتبني المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة فلسفة جديدة تتناسب مع العصر الحالي ومتطلباته.

■ تهيئة مناخ العمل وذلك بإعداد وتأهيل العاملين في المؤسسة التعليمية لفهم وقبول والاقتناع بمفاهيم وممارسات أسلوب الجودة الشاملة، ويتم في هذا الإجراء بناء

نظام لضمان جودة المنتج من أول مرة، وإنشاء نظم وبرامج للتدريب والتعليم المستمر والتطوير الذاتي.

■ قياس الأداء والسعي للتطوير المستمر لنظم الإنتاج والخدمات المقدمة لتحسين الجودة والإقلال من النفقات، وهذا يتطلب بناء مجموعة من المقاييس والمعايير المناسبة للحكم علي الأنشطة والإجراءات التنفيذية، كما يتطلب أيضاً نظام للمعلومات مبني علي رصد واكتشاف المعلومات التي تتصل بالمؤسسة التعليمية وأنشطتها.

## - أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تتمثل مشكلة التعليم في إدارته كمنظومة إدارية عملية وهذا يعني ضرورة التوصل إلي خطط فعالة قابلة للتنفيذ، وقيادات إدارية ذات كفاءة علي المستوى المركزي والمحلي، وهذا قد يتحقق من خلال الأخذ بما طبقته الدول المتقدمة من أساليب جاء في مقدمتها إدارة الجودة الشاملة، وبخاصة وأن هذا الأسلوب يمثل فلسفة مبنية علي مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في إيجاد ثقافة تنظيمية تؤدي إلي الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه والبحث المستمر عن الأفضل والعمل بشكل فعال من أجل الجودة.

ومن هذا المنطلق تتمثل أهمية جودة التعليم في توفير مؤشرات الأداء الأكاديمي التي تمكن كافة الجهات المختصة من العمل على استمرار التحسين والتطوير لتحقيق الأهداف المرغوبة، وإظهار إن جودة التعليم الشاملة أساس من ركائز ودعامات استراتيجيات الإدارة التربوية الحديثة، والتحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة، وتعتمد الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية

على تحقيق نتائج مرضية معتمدة، ووضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات تمكن كافة الإدارات وصانعي ومتخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية.

## - مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تتعدو مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وتشير الدراسة إلي أهمها :

- ارتباط الجودة بالإنتاجية، وارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية<sup>(١)</sup>.

## - نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

يمكن تحرير نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

فيما يلي :

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- وجود مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة

١- غازي بن عبيد مدني، مرجع سابق.

الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة ومن ثم تعميم الدروس المستفادة من تنفيذها.

- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها بواسطة الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة مهما كان حجمها ونوعها.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.
- زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة العمل مرة

### ثانية.

- زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.
- تحسين أداء العاملين ورفع روحهم المعنوية وخلق إحساس بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطوره.
- رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأسرههم والمجتمع. حيث تركز على

إشراك المعلمين في تقديم الاقتراحات، وحل المشكلات بطريقة فردية أو جماعية، وكذلك تسعى لاستقراء آراء ورغبات المستفيدين والعمل الجاد على تحقيقها.

□ حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة، ومن ثم يسهل إيجاد الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها؛ مما يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة التربوية وجودة أدائها.

□ تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف العاملين فيها نتيجة لقاءاتهم واجتماعاتهم المتكررة.

□ دفع العاملين إلى البحث ومتابعة تجارب الجودة في مناطق أخرى عربياً ودولياً للاستفادة منها.

□ الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

□ ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.

□ رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

□ زيادة الوعي والانتماء نحو المدرسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

□ منح المؤسسة التعليمية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

من خلال العرض السابق يتضح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات التربوية ومنها المدرسة، لأنها تستطيع بآلياتها تحقيق استراتيجية متكاملة لتطوير إدارة المدرسة، فهي تؤدي إلي أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة مما يساعد على

توفير الوقت والجهد والمال، والتي تعتبر بلا شك متطلبات ضرورية تعمل في ضوءها إدارة المدرسة وتحقق بالمحافظة عليها ويحسن استغلالها الكثير من النجاح والتفوق، هذا إلى جانب أن التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد على مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يُمكن المؤسسة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق فوائد عدة من أهمها تقليل تكاليف الأداء إلى أدنى مستويات، وزيادة معدلات الإنتاج في الوقت نفسه.

## - الشروط اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهنا يستلزم توافر

ما يلي :

- تبني فلسفة واستراتيجية للتعليم تحقق الجودة الشاملة، والعمل علي نشرها في المجتمع وفي منظمات المعلمين والمدرسة، شريطة أن يراعي في هذه الفلسفة رضا الطالب والتركيز علي العمليات بدرجة التركيز علي النتائج، وتحسب الأخطاء والوقاية منها قبل وقوعها.
- وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق ومتناسبة مع توقعات الأفراد لتحقيق الجودة الشاملة.
- وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف.
- توصيف جميع الوظائف التعليمية، ووضع شروط لشاغلها يتوفر فيها الموضوعية ووفق أسلوب علمي.

- توفير مدخلات جيدة وتطوير الأداء التعليمي وتصحيح الأخطاء والعيوب باستمرار لتحسين العمل.
- ربط المدرسة بما حولها وخلق مناخ تنظيمي يشجع علي الجودة الشاملة.
- التعبئة وذلك عن طريق إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي ومشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة وهذا يقتضي التطبيق الفعلي للتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار والتنفيذ.
- وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء بما يسهم في التحسن المستمر داخل المدرسة.
- وضع نظام للرقابة علي الأداء للوقوف علي مدى تحقق الجودة الشاملة<sup>(١)</sup>.  
وتدعيما لهذه الإجراءات فهذا يتطلب التطبيق السليم لهذا الأسلوب استخدام التكنولوجيا الإدارية والسلوك الإداري المناسب، وهذا يفرض علينا مراعاة ما يلي :
- صياغة فلسفة المدرسة و ربطها بالسياسة التعليمية، بما يبرز فاعلية العمل بها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المأمولة والدراسة التحليلية للمدرسة كوحدة تعليمية مستقلة من حيث المدخلات، العمليات، والمخرجات والقدرة علي ربط مستوي الأداء في المدرسة بتوجيهات مستقبلية تعبر عن مسيرة التنمية مع تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة وضوابط العمل التنظيمي في إطارها والمعايير التي تحققها.
- فتح قنوات بين المدرسة والمجتمع المحلي والمستويات الإدارية العليا، والتزام إدارة المدرسة بتنفيذ أهداف ومعايير الجودة في تنظيم البرامج التربوية وانتقاء المواقف

١- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م) ص ص ٤٢٤-٤٢٨.

التعليمية في ضوء استراتيجيات واضحة المعالم، من حيث المراحل الخاصة بالتنفيذ ومسئوليات الأفراد والزمن المتوقع، وعمل المدرسة علي خلق مناخ يشجع علي التعاون والعمل في فريق، وزيادة دافعية الأفراد إدراكاً لواجبات رسالتهم التربوية وشعوراً بمسئوليتهم في تحقيق الأهداف المتوقعة والمأمولة، مع حسن توفير وتوظيف المعلومات والبيانات الإحصائية ونتائج الدراسات والبحوث العلمية والاستفادة منها في إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

■ تصميم برامج للتدريب يساير ويواكب كافة التطورات الحادثة في طرق الأداء والتكنولوجيا وتحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي، ومن خلال نظام إداري يركز علي الوفاء باحتياجات كل العملاء والعاملين.

■ التقييم الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل التنفيذ للجودة الشاملة، وتنمية إحساس العاملين بأهمية الالتزام بالجودة الشاملة والعمل علي استمرارها بما يثري العملية فعالية العملية التعليمية والتربوية ويرفع كفاءة المدرسة، مع اشتراك الطلاب وأولياء الأمور والموجهين ورؤساء القطاعات في عملية التقييم، واستخدام معايير وقياسات ضبط الجودة من الناحيتين الكمية والكيفية في ضوء المفاهيم التربوية السليمة<sup>(١)</sup>.

والأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة يحل إشكالية التعارض بين النوعية الكمية، حيث إن النوعية التربوية تشكل أحد القضايا المصيرية في مستقبل المجتمعات المعاصرة، فقد أدركت أمم عدة أن مصيرها رهن جودة تربية أجيالها لتحقيق الأفضل في

١- عبد الودود مكرم، الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، عدد ٣٢، ١٩٩٦م، ص ص ١٤٤-١٤٧.

كافة المجالات وتحقيق الصدارة التاريخية والحضارية، فإدارة الجودة الشاملة في التعليم في علاقتها بمدخلات النظام التعليمي تعمل كضوابط للتنظيم بين هذه المدخلات بالاستثمار الأمثل لها وحسن انتقائها وتوظيفها وفي علاقتها بالعمليات التربوية المختلفة، وهي في شأن المؤسسات التعليمية تعمل على إثراء الروح المعنوية للعاملين بها وفي علاقتها بمخرجات نظام التعليم فإنها تعتبر كمعايير لتقييم الأداء وتقدير كفاءة الإنجاز في ضوء متطلبات التنمية المرغوبة كما تمثلها حاجات ورغبات المستفيدين.

## – ادوار المدرسة التي تعتمد الجودة الشاملة كنظام إداري :

وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي :

- تشكيل فريق الجودة ويشمل فريق الأداء التعليمي، واعتبار كل فرد في المدرسة مسئولاً عن الجودة.
- تحديد معايير الأداء المتميز لكل أعضاء الفريق السابق.
- سهولة وفعالية الاتصال.
- تطبيق نظام الاقتراحات والشكاوى وتقبل النقد بكل شفافية وديمقراطية.
- تعزيز الالتزام والانتماء للمدرسة بكل الطرق المتاحة للإدارة.
- تدريب المعلمين بصفة مستمرة وتعريفهم بثقافة الجودة، لرفع مستوى الأداء المهني.
- نشر روح الجدارة التعليمية (الثقة- الصدق- الأمانة- الاهتمام بالطلاب).
- مساعدة المعلمين على اكتساب مهارات جديدة لإدارة المواقف الصفية والتركيز على الأسئلة التفكيرية.

- تحسين مخرجات التعليم (الطلاب) وزيادة مشاركتهم في العمل المدرسي لإعداد شخصيات قيادية منهم.
- تعزيز السلوكيات الإيجابية واستثمارها والبناء عليها وتعديل السلوك السلبي بأسلوب توجيهي وإرشادي
- تفعيل دور تكنولوجيا التعليم والاستفادة من التجارب التربوية محلياً وعربياً وعالمياً.
- التواصل الإيجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى وغير التعليمية (المجتمعية والأهلية).
- ممارسة التقويم الداخلي الذاتي مرتين سنوياً على الأقل وإعلان نتائجه<sup>(١)</sup>.

## - خصائص مدير المدرسة في ظل إدارة الجودة الشاملة :

- يفرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم علي الإدارات العليا اختيار المديرين الذين يتصفون بالصفات والخصائص التالية :
- التمتع بمهارات الاتصال الجيد بالمرؤوسين ومن هذه المهارات الإقناع والإلمام بتفاصيل العمل، والتعاون مع المرؤوسين، وتشجيع وحث العاملين علي الإنجاز، وتشجيع العمل الجماعي.
  - القدرة علي الإبداع والتخيل، والاعتزاز والافتخار بعمله الذي يؤديه، ويظهر ذلك من خلال رغبته في أداء عمله علي أكمل وجه، والسعي لتحسين الأداء في ضوء التقييم الذاتي، وتعظيم مصلحة الأفراد والمؤسسة التعليمية في وقت واحد.

١- محمد يوسف أبو ملح، الجودة الشاملة والمدرسة، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة.  
<http://member.bcnetral.com.10/4/2008>.

- القيادة الرشيدة للمؤسسة التعليمية والعاملين، ويظهر ذلك من خلال تشجيع العاملين علي العمل وتحمل المسؤولية، وتحطيم العوائق التي تقلل من إنجازاتهم، وأن يكون قدوة ومثلاً أعلى لمرؤوسيه.
- الالتزام والتعهد بالوفاء بالمتطلبات في أي وقت، وهذا يظهر من خلال الطموح الحماسي للعمل، والإصرار علي نجاح المؤسسة التعليمية، ومواجهة الأخطاء وقت حدوثها، والمشاركة النشطة الفعالة في تحديد هياكل الجودة والاتجاه الدائم نحو تحقيقها.

## ثانياً : الاعتماد في التعليم :

تُعد عملية الاعتماد عملية هامة للمدارس في البلدان التي تدار تحت أنظمة الحكومات الاتحادية مثل الولايات المتحدة الأمريكية، فوزارة التعليم فيها تفتقر إلي السلطة الكاملة لتنظيم المدارس مما يؤدي بها إلي ضعف تمكنها من توفير نوعية جيدة من التعليم تضمن جودة الشهادات التي تمنحها المدارس، ومع ذلك فالاعتماد التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية قد نفذ تقليدياً بواسطة معتمدين خصوصيين، وهذا قد تم تشكيله وتمويله وتنفيذه بواسطة أعضاء تلك المؤسسات الخاصة، وهذا يوضح وجود مقارنة بين أهمية الاحتفاظ بثقة الجمهور وطرد الأعضاء الغير كفاء وتلك المؤسسات أجهزة غير حكومية علي الرغم من كونهم لديهم سلطات شبه حكومية إلي حد أن موافقتهم يمكن أن تجعل طلاب المدارس الثانوية معترف بهم ومعتمدين تعليمياً<sup>(1)</sup>. فعند الحديث عن ماهية الاعتماد في التعليم فهذا يعني التعبير عن نوع العلاقات المهنية التي تنشأ بين المؤسسات التعليمية والتي يكون أساسها العمل ألفريقي المشترك والتعاون بين المسؤولين في تلك

1- School Accreditation from Wikipedia, <http://en.wikipedia.org>. 1/10/2007.

المؤسسات التعليمية؛ بهدف مساعدتها لتطبيق الإجراءات التقييمية الفعالة التي تضمن لها تحقيق مستوي عال من الجودة في الأداء وضمن الاستمرار الذي تهدف إليه تلك المؤسسات؛ لذا فقد تعددت تعريفات مفهوم الاعتماد في التعليم :

- ❑ عملية مراجعة خارجية للجودة، وإقرار تطوير الأقسام الإدارية في مجالات السلطة، المنهج، الإدارة، خدمات الطلاب، المؤسسات التعليمية، البرامج التي تتطابق مع المعايير والتي تمنح استمرار الاعتماد نحو التطور المستمر<sup>(1)</sup>.
- ❑ عملية مراجعة غير حكومية تطوعية للمؤسسات التربوية والبرامج<sup>(2)</sup>.
- ❑ اعتراف يمنح للمؤسسة التعليمية التي تطابق المعايير والمواصفات التربوية<sup>(3)</sup>.
- ❑ نظام تطوعي غير حكومي مصمم للتقييم الذاتي، وتتم عملية التقييم للبرامج علي أساس الأهداف المحددة والالتزام بالمعايير، ويلعب هذا النظام دورا هاما في استمرار جودة التعليم<sup>(4)</sup>.
- ❑ منح الامتياز لأي مؤسسة تتفق أو تفوق المعايير المحددة لجودة التعليم<sup>(5)</sup>.
- ❑ مجموعة من الإجراءات يتم من خلالها تقييم شامل للمؤسسة التعليمية وفقا لمعايير محددة يترتب عليها إعطاء حكم حول مدى كفاءتها وأهليتها، للقيام بمسئولياتها المناطة بها والمراد أدائها بصورة جيدة ومناسبة<sup>(6)</sup>.

1-Education U S A , Accreditation Guide.

<http://www.educationusa.state.gov.23/8/2007>.

2- A C S B International, Accreditation.<http://www.aacsb.edu.23/8/2007>.

3- Guide to Accreditation, Overview of Accreditation.

<http://www.acpe.edu.23/8/2007>.

4- Western Association of school &Challenges, Where Learning Comes to Life,

<http://www.oyis.org.23/8/2007>.

5- Colorado Springs Campus, Accreditation.

<http://www.schoolar.google.23/8/2007>.

6- محمد عبد الحميد محمد وأسامة محمود قرني، "استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير

- عملية تضمن مستوي أساسي من جودة التعليم، من مؤسسة معترف بها وتتضمن الإنجازات التي تحققت بالفعل وتكون معترف بها محلياً ودولياً<sup>(١)</sup>.
- نظام يتم بموجبه الاعتراف والتصديق بما تقوم به المؤسسات من أدوار أنشئت من أجلها وفي المؤسسات التعليمية يتم الاعتراف بكل من الأداء الإداري والمؤسسي لها وكذلك بما تقدمه من برامج وشهادات علمية وتراخيص تمكن من مزاولة بعض المهن ويطبق هذا النظام من قبل مؤسسات مستقلة ومختصة تتولي مراجعة مدي التزام المؤسسة الراغبة في الاعتماد بمجموعة من المعايير المحددة والمعلنة مسبقاً<sup>(٢)</sup>.

من التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الاعتماد عبارة عن اعتراف بالمكانة العلمية التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي نتيجة لاستكمالها معايير الجودة المحددة من قبل مؤسسات المختصة بالتقويم التربوي لتلك المؤسسات والبرامج التعليمية، وإنها نجحت في تحقيق الأهداف المحددة وإنها نفذت الخطط والبرامج بنجاح، وأن هذه المؤسسات تمتلك الموارد التي تمكنها من تنفيذ مخططاتها في المستقبل، وبذلك فهي تعني اعتراف وإجازة من هيئة علمية متخصصة باستيفاء المدرسة للمعايير المطلوبة أكاديمياً. وبذلك فالاعتماد يتمثل في كونه حافزاً على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل ومبعث على اطمئنان المجتمع لخبرجي هذه المؤسسة وليس تهديدا لها، فهو لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية، وليس حجراً على الحرية الأكاديمية أو تعرضاً لقيمتها، بل يؤكد ويشجع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناءً على

<sup>١</sup> الاعتماد لبعض الدول" المؤتمر السنوي ١٣، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية في الفترة من ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥م، ج ٢، جامعة القاهرة، كلية تربية بني سويف، ص ٢٨٣.

1-Worldwide learn, What is Accreditation?

<http://www.worldwidelearn.com.23/8/2007>.

2- Elaine El - Khawas, Accreditation in the United States Origins, Development and Future Prospects.(UNESCO) international institute for educational planning, 2001.P.14.

منظومة معايير أساسية تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة، وليس طمساً للهوية الخاصة بها، فلا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية، ولكن يهتم أيضاً بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.

ويعني أيضاً اعتراف تحصل عليه المدرسة من قبل هيئة علمية متخصصة يفيد أنها قد استوفت جميع المعايير المطلوبة أكاديمياً وهذا الاعتراف يمكن إلغائه في حالة الإخلال بأي من هذه المعايير

## - مبررات تطبيق الاعتماد في التعليم :

تتعدد مبررات تطبيق الاعتماد في التعليم بصفة عامة والتعليم المدرسي بصفة خاصة نظراً للدور الذي يلعبه في تحقيق جودة التعليم هذا إلي جانب التحديات التي تواجه التعليم في الوقت الحالي وفي المستقبل ويمكن توضيحها فيما يلي:

### - العولة :

أحدثت العولة العديد من التحولات والتأثيرات في كافة النظم والتي منها النظم التعليمية؛ وقد نتج عنها العديد من التحولات المعاصرة فيها، والتي تمثلت في المعرفة الإنسانية المتغيرة والأخذة في التجديد علي نحو مستمر، واللامركزية التي تعطي للمدارس استقلاليتها، وتحمل مسؤولياتها بذاتها الإدارية من خلال المحاسبية الداخلية، والموارد المالية التي تفرض علي المدارس ضرورة تدبير الاعتمادات المالية من خلال المشاركة المجتمعية، والمعلومات التي تندفق بغزارة عبر الشبكات الالكترونية مخترقة حدود الزمان والمكان. فالمجتمعات والمؤسسات في الوقت الحالي تواجه الكثير من المشكلات المعقدة المرتبطة بالتقدم التكنولوجي والعولة إلي جانب التغيرات الحادثة والسريعة والتي لا يمكن

التنبؤ بها في جميع مجالات الحياة، وأصبحت فكرة أن الأرض نظام متكامل وأن اعتماد الناس بعضهم علي بعض في تزايد مستمر.

ولما سبق فالعولة تمثل تحديات للنظم التعليمية؛ لذا يدعو التربويون إلي الاهتمام بالتعليم وبيادارته من أجل تحقيق جودته، ومن أجل تحسين إمكانات السلام والعدل العالمي، وزيادة الوعي بالثقافات المختلفة والمعرفة والمهارات التي يمكن أن تجعل الدولة قادرة علي المنافسة العالمية.

## - ثورة العلم والتكنولوجيا :

يلقي التفجر المعرفي الناجم عن التطور في التقنية الحديثة بالمسؤولية على عاتق أجهزة التعليم لتحسين قدرتها على التكيف مع ما أحدثته التقدم العلمي من متغيرات بحيث أضحي من الضروري إعادة النظر في مناهج التعليم وتنظيم المعارف والخبرات والمهارات على نحو يسمح بتجديدها وتعميقها، وإكساب الطالب قدرات التعلم الذاتي. لقد أصبح من الضروري أن تتطور أجهزة التعليم بما يمكنها من توظيف التقنية وتوظيفها في شتى مجالات التعليم. فتطور وسائل الاتصال وانخفاض كلفتها والفضاءات المفتوحة للبث المرئي والمسموع والانتشار الواسع غير المقيد له، يشكل تحدياً وتهديداً للثقافة والهوية الوطنية، ويتطلب هذا الأمر الاستعداد الكامل من قبل أجهزة التعليم والثقافة، للاستفادة من مخرجات التقنية الحديثة بما ينعف المجتمع ويحافظ على عقيدته وقيمه ولا يضر بهما، ويزود الطلاب بالرصيد ألقيمي والمعرفي والسلوكي القادر على وقايتهم من المخاطر التي تضرهم أفراداً ومجموعات وتضر بمجتمعهم المسلم، ويؤدي إلي تحسين مستوياتهم العلمية والمعرفية. ولما سبق يلزم تحديد معايير تلزم المؤسسات التعليمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال في جميع العمليات التعليمية وذلك لتحقيق اعتمادها من خلال جودتها.

## - الاقتصاد العالمي ( الجات ) :

سجلت التجارة العالمية نمواً سريعاً فقد أصبحت البيئة العالمية منذ عام ١٩٨٠م أكثر مواتية بقدر كبير لنمو الاستثمارات المباشرة الأجنبية ولئن كان نمو حركة الاستثمارات المباشرة الأجنبية صوب البلدان النامية سريعاً فإنه كان أيضاً نمواً انتقائياً، إذ تظل الاستثمارات مركزة في بعض البلدان والأقاليم النامية التي تضم سكاناً شباباً ملتحقين بالمدارس على نطاق واسع. ومن جهة أخرى تغيرت طبيعة الاستثمارات ذاتها، فبفضل تكنولوجيات المعلومات والاتصال وانخفاض تكاليف النقل، بات من السهل توزيع عمليات الإنتاج على أرجاء مختلفة من العالم، مما يتيح للشركات أن تستفيد من الفروق في التكاليف، ومن العوامل والظروف الأكثر مواتية للاستثمارات، ومن بين تلك العوامل والظروف مستوى التعليم والمهارات التعليمية للسكان النشطين على الصعيد الاقتصادي. ومع اتجاه الاقتصاد العالمي إلى مرحلة تحرير التجارة الدولية من القيود والاشتراطات، والتي لا يقتصر تأثيرها على الجوانب الاقتصادية فقط، ويترتب على ذلك ويرافقه تحرير الخدمات على الصعيد العالمي بما فيها الخدمات التربوية وينبئ بأن التربية والتعليم لم يعودا وقفاً على الأجهزة التعليمية الرسمية التابعة للدولة، بل إن بعضها في ظل العولمة سيخضع للتخصيص ومشاركة القطاع الخاص وما يتصف به من قدرة على توفير عوامل نجاحها والرقى بنوعية مخرجاتها وبما يكفل نجاح مشاريع الاستثمار فيها، وهذا يعني أن قطاع الخدمات التربوية والتعليمية مقبل على تحد كبير يتمثل بوجود منافس قوي له، وهذا يتطلب من الخطة العشرية إن تسهم في الارتفاع بمستوى التعليم وتحسين مخرجاته، ليتمكن الخريج من المنافسة مع مخرجات أنظمة التعليم الأخرى التي تتسابق في هذا الميدان، ويكون قادراً على فهم ومسايرة التقدم العلمي والتطورات التقنية.

## ـ أهداف الاعتماد :

يسعى نظام الاعتماد إلى تحقيق أهداف محددة حيث يعمل على التحسن والتطوير النوعي لمؤسسات التعليم وبرامجها، كما يساعد على توفير المعلومات المتعلقة بنوعيتها التي تقدم للجمهور للإطلاع عليها وتدعيم مصداقيتها لتتمكن من تقديم أفضل الخدمات؛ وتختلف معايير الاعتماد من بلد لبلد أو من مؤسسة لمؤسسة لكن جميعها متفق على أهداف الاعتماد وهي :

- المساهمة إلى جانب آليات أخرى في تعزيز النوعية في التعليم.
- التأكد من أن أصحاب العمل والأهل لديهم معلومات تبين كيفية حصول التلاميذ على شهاداتهم بموجب معايير أكاديمية.
- خلق معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات التعليمية.
- التأكد من أنه في حالة وجود أي نقص في الالتزام بمعايير الجودة تتخذ إجراءات لتحسين الوضع.
- في حالة المؤسسات الحكومية التأكد من أن الأموال توجه للأهداف المحددة وأن هناك إمكانية محاسبية للمؤسسات.
- تحسين جودة التعليم في المؤسسة، وضمان الاتساق في عملياتها<sup>(١)</sup>.
- زيادة المسؤولية العامة، والتحسين المستمر في الأداء<sup>(٢)</sup>.
- التأكد من جودة المستوي العلمي والتعليمي للمدرسة، وقدرتها على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها من خلال فحص التزامها بالضوابط والمعايير.

١- فيروز فرح سير كيس، هيئات الاعتماد في التعليم العالي.

<http://www.schoolar.google.com/url. 2/6/2006>

2- Colorado Springs Campus, Op.Cit.

- حث مؤسسات التعليم بكافة أنواعها علي القيام بمراجعات دورية للتقويم الذاتي لبرامجها العلمية وقدراتها المادية والمعنوية بما يضمن تطوير مستواها نحو الأفضل.
- تشجيع اتخاذ الإجراءات المختلفة لتحقيق الجودة والكفاءة والفاعلية في البرامج الدراسية.
- تشجيع التنافس المشروع بين مؤسسات التعليم من خلال منح الاعتماد علي مستويات مختلفة (ممتاز- جيد جدا- جيد- ...) وإعلان ذلك في وسائل الإعلام المختلفة<sup>(٣)</sup>.
- وجود مقياس لبرامج المدارس الثانوية؛ لتحقيق المنفعة للكليات والجامعات لأنهم يقتسمان الطلاب الذين برعوا في جزء هام وأساسي، لتحقيق التحسن الذاتي المستمر في عملية التعليم، وتصبح المدرسة فعالة ولديها القدرة علي التطور المستمر<sup>(١)</sup>.
- مساعدة المؤسسات التعليمية علي تحديد أهدافها من خلال عملية التقييم الذاتي، ووضع خطط لتنفيذها وتحقيق ما لم يتحقق منها فيما بعد ذلك.
- منح المؤسسة التعليمية مكانة متميزة في المجتمع وبين المؤسسات التعليمية الأخرى، ويشجع علي التعاون وتبادل الخبرات.

١- ج . م . ع، رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الارتقاء بمستوي خريج التعليم الجامعي والعالي في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل، الدورة ٢٧، ١٩٩٩/٢٠٠٠م، ص١٣.

- مساعدة المدارس في الحصول علي التمويل الكافي والضروري من الحكومة<sup>(١)</sup>.
- استخدام معايير التقييم لضمان جودة التعليم، وتشجيع المؤسسات التربوية لتحسين جودته، وضمان المحاسبية لتلك المؤسسات، وزيادة الثقة فيها<sup>(٢)</sup>.
- مساعدة المدارس علي التحسن وتقييم ذاتها طبقا لأهدافها ومعايير التعليم القومية، وإعطائها اعتراف يمكنها من استكمال العملية التعليمية بنجاح<sup>(٣)</sup>.
- دعم وتقديم النصح لمؤسسات التعليم في الحفاظ علي جودة التعليم فيها وتحسينها، وتمكين المؤسسة التعليمية من أن تعلن بأنها قد قبلت متطوعة التفتيش المستقل<sup>(٤)</sup>.
- تحسين جودة المؤسسات التعليمية عن طريق الجهود الذاتية والدعم المتبادل لاعتماد المؤسسات التعليمية<sup>(٥)</sup>.
- مساعدة المؤسسات التعليمية علي معرفة نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة لها من خلال عملية المراجعة للبيانات، وتحديد أوجه التخطيط وتخصيص المصادر المالية والمادية مع تزويد هيئات التمويل بالبيانات الموضوعية اللازمة للتمويل،

1-Sterling Bill, Accreditation :Certifying Public Works Excellence. American City and Country.Vol.115. Issue11. Rug. 2000.P.64.

2-Worldwidelearn.Op.Cit.

3-Jacob Ludes, The Role Of Accreditation In Assuring Quality & Accountability in the Nations Schools and Universities.

<http://www.neasc.org>. 1/10/2007

٤- محمود عز الدين عبد الهادي، "نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية" المؤتمر السنوي الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية في الفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٥م، جزء ٢، جامعة القاهرة، كلية تربية بني سويف، ص ٦٥.

٥- ماجدة محمد أمين وأخران، الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، المؤتمر السنوي ١٣، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الفترة من ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥م، ج ٢، جامعة القاهرة، كلية تربية بني سويف، ص ٧٢٧.

تعزيز عملية التنافس والتفاعل بين المؤسسات التعليمية<sup>(١)</sup>.

من خلال عرض أهداف الاعتماد السابقة يتضح أنها تتمثل في ضمان جودة المؤسسات التعليمية وإصدار الأحكام اللازمة التي تؤكد أن المؤسسة التعليمية وبرامجها تتفق مع معايير الاعتماد من حيث المحافظة علي المستوى العلمي للمؤسسة والتطوير المستمر، ومسايرة كل جديد في مجال التخصصات التي تدرسها، وفي قدرتها وامكاناتها علي مسايرة كافة التغيرات المحلية والعالمية.

## - إجراءات الاعتماد :

تتمثل إجراءات الاعتماد في الولايات المتحدة في تقديم المؤسسة التي تريد الحصول على الاعتماد طلباً لمؤسسة الاعتماد، يطلب من المؤسسة المنوي اعتمادها تقديم الوثائق المطلوبة للاعتماد خلال فترة محددة تمتد أحياناً إلى ١٨ شهراً إذ أن لأئحة الوثائق طويلة وبحاجة إلى وقت كافٍ للإعداد خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تمر بتجربة الاعتماد للمرة الأولى، تتم زيارة المؤسسة المنوي اعتمادها ومقابلة المسؤولين والأساتذة والطلاب وكذلك بعض الخريجين، ينضم إلى فريق التقييم مستشارين من وكالة المهنة المطلوب اعتمادها في الولاية المعنية، يقدم تقرير عن المؤسسة إلى الرئيس المسئول ويعطى فرصة الرد على ما جاء في التقرير، يصدر تقرير بالاعتماد أو عدمه، إذا صدر تقرير بالاعتماد والذي مدته ٥ سنوات على المؤسسة أن تبرهن خلال هذه الفترة بأنها مستمرة بتطبيق المعايير وإدخال تطوير نحو الأفضل. وتتمثل إجراءات الاعتماد في النظام البريطاني في الاتفاق بين مؤسسة الاعتماد والمؤسسة التي ترغب في اعتمادها وتتم إجراءات الاعتماد بموجب جداول محددة تتم بموجبها زيارة المؤسسة التعليمية لمقابلة المسؤولين وللتعرف على مختلف نواحيها، تقدم

1- National Assessment and Accreditation.  
<http://www.nacc.india.com>.3/5/2006.

المؤسسة التي ترغب في اعتمادها تقريراً عن أنظمتها وأساليب التعليم وإجراءات ضمان الجودة وعلى الأخص التقييم الذاتي، تتم زيارة المؤسسة للإطلاع على مدى تطبيق الأنظمة وتتم مقابلة المسؤولين على أن التركيز هو على مقابلة الهيئات واللجان الأكاديمية والمعلمين والطلاب، يقدم تقرير عن نتائج التدقيق للمؤسسة، يناقش التقرير مع المؤسسة، تصدر التوجيهات بالاعتماد أو الإصلاحات الواجب تأمينها للحصول على الاعتماد، تبقى المؤسسة بعد حصولها على الاعتماد ومدته ٦ سنوات ملزمة بتطبيق المعايير.

وفي فرنسا فإجراءات التقييم شبيهة إلى حد ما بما يجري في مؤسسات الاعتماد الأخرى أي أن هناك نوعين من التقييم، التقييم الداخلي والذي هو إلزامي للمؤسسة قبل البدء بإجراء التقييم الخارجي، أما إجراءات التقييم والتي تستمر سنة كاملة فخطوطها العريضة فتتمثل في تعيين لجنة لتقييم مؤسسة التعليم حيث يجتمع أعضاء اللجنة مع مدير المؤسسة لإطلاعه على إجراءات التقييم والتي من ضمنها تقديم دليل للتقييم، تعود اللجنة للاجتماع مع المسؤولين الأكاديميين والإداريين وممثلي الطلاب لشرح مفهوم التقييم، تعطى المؤسسة حوالي ثلاثة اشهر لتقديم تقرير عن تقييم وضعها إلى اللجنة، تعمد لجنة التقييم إلى جمع المعلومات عن المؤسسة مثل المشاريع التي تقوم بها وعدد خريجها والعاملين فيها، بعد الإطلاع على الوثائق الداخلية للمؤسسة وجمع المعلومات عنها تقوم لجنة التقييم بزيارات ميدانية للتحقق من مضمون التقارير وتقابل بعض المسؤولين عن الشؤون الإدارية وشئون الطلاب والأساتذة والطلاب أنفسهم، تعد اللجنة تقريراً أولياً عن وضع المؤسسة خلال شهر من الزيارات الميدانية ويكون سرياً ويرسل إلى مدير المؤسسة التعليمية، ولا يحوي التقرير أي ملاحظات أو توصيات، تعمد اللجنة إلى زيارة ميدانية ثانية للاجتماع بمسؤولي المؤسسة واخذ ملاحظاتهم على التقرير، تعد اللجنة التقرير النهائي وترسله إلى المؤسسة مع الملاحظات والتوصيات وعلى رئيس المؤسسة أن يرد كتابياً، ثم ينشر تقرير لجنة التقييم ورد رئيس المؤسسة التعليمية على صفحة الانترنت

الخاصة أو البريد الإلكتروني الخاص بلجنة التقييم<sup>(1)</sup>.

## - أهم المؤسسات التي تتولي اعتماد التعليم المدرسي ومعايير اعتمادها :

تتعدد مؤسسات اعتماد التعليم المدرسي ومعايير اعتمادها والتي تختلف من دولة لأخرى حسب نظام الدولة فهناك مؤسسات اعتماد تابعة للحكومة، وأخرى خاصة فتوجد ثلاثة أنواع من الجهات المسؤولة عن الاعتماد هي :

### - جهات اعتماد إقليمية : *Regional Accreditors*

وهي منظمات غير ربحية تختص باعتماد برامج التعليم بالمؤسسات التعليمية العامة والخاصة، المتريحة وغير المتريحة، ذات العامين والأربعة أعوام، المانحة للدرجات العلمية، من خلال مراجعة شاملة لوظائفها التعليمية.

### - جهات اعتماد قومية : *National Accreditors*

وهي منظمات تعتمد المؤسسات التعليمية، المتريحة وغير المتريحة من المؤسسات أحادية الهدف مثل مؤسسات التعليم عن بعد، أو المؤسسات ذات الصبغة الدينية، أو المؤسسات غير المانحة للدرجات العلمية.

### - جهات اعتماد مهنية وخاصة : *Specialized & Professional Accreditors*

وتختص باعتماد برامج متخصصة، أو مدارس ذات تخصص محدد.

1-Martin. R., Evaluation and Accreditation Practices in France,  
<http://www.engq.net>. 6/6/2006.

وفيما يلي عرض لبعض الجهات المسؤولة عن الاعتماد في بعض البلدا :

## – معايير الاعتماد لجمعية نيوانجلاند للمدارس والجامعات (NEASC) :

أنشئت هذه الجمعية عام ١٩٨٥م، وتمثل أحد نماذج الاعتماد المؤسسي بأمريكا، وتم تطوير معايير الاعتماد بها أكثر من مرة حتى استقرت في أحد عشر بنداً يتم تطبيقها على المدارس والكليات أو الجامعات التي لديها رغبة في الحصول على الاعتماد من تلك المؤسسة وهي كالتالي :

- رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها : ويعني وجود رسالة وأهداف محددة واضحة للمؤسسة التعليمية والعاملين بها، وتتفق مع امكاناتها، وأهداف التعليم في الولاية، ويوافق عليها مجلس الأمناء، وتقوم بتقييم هذه الرسالة والأهداف بشكل دوري وتستخدم النتائج في التخطيط لمستقبلها.
- التخطيط والتقييم : ويشترط أن تقوم المؤسسة التعليمية بالتخطيط والتقييم المناسب لتحقيق أهدافها، على أن تكون هذه العملية مستمرة، وتقوم بتقييم مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، وتحرص على تطبيق المعلومات التي حصلت عليها في عملية التخطيط والتقييم بشكل يعمل على تطويرها.
- التنظيم والإشراف : يكون للمدرسة نظام إشرافي يساعدها في تحقيق أهدافها، ويتابع مجلس الأمناء أدائها بشكل يضمن حسن سيرها باتجاه التطوير، وللمؤسسة التعليمية رئيس تنفيذي ينفذ سياسات المؤسسة، وتؤخذ آراء الطلبة بعين الاعتبار ضمن الأمور المتعلقة بهم، وتقيم المؤسسة التعليمية بشكل دوري

كفاءة نظامها الحاكم، وتستخدم نتائج التقييم للتحسين.

- **البرامج و التدريس :** وتكون برامج المدرسة متوافقة مع رسالتها وأهدافها من خلال تركيبها ومحتواها وسياسة القبول فيها، وتحمل المدرسة مسؤولية تصميم وتنفيذ البرامج بها، على أن تركز متطلبات الدراسة للبرنامج خارج حقل التخصص على معارف أساسية معينة، أما موضوع التخصص فيركز على مساقات تبتعد نسبياً عن المساقات الابتدائية للتخصص، وملاءمة أساليب التدريس وأهداف ورسالة المؤسسة التعليمية، وقدرات وحاجات الطلاب وتعمل دائماً على تحسينها، ويتم قبول الطلاب وفق أسس أخلاقية وأكاديمية تزيد من تكافؤ الفرص لدى المتعلمين، ويتم تقييم تعلم الطلاب وإتمامهم لمتطلبات الدراسة وفق معايير أكاديمية محددة.
- **أعضاء هيئة التدريس :** يكون أعداد هيئة التدريس ومؤهلاتهم كافياً لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، ويكون تعيينهم وفق قواعد، وأسس أكاديمية تخدم أهداف المدرسة وتطورها، ويتوفر لديها اللوائح والتعليمات الضرورية التي توضح مسؤولياتهم وواجباتهم، وتعمل على دعم الحريات الأكاديمية لهم.
- **الخدمات الطلابية :** توفر المدرسة البيئة المناسبة للتنمية الفكرية والشخصية للطلبة، وتقوم المدرسة بإجراء الدراسات اللازمة لمعرفة احتياجات الطلبة وخصائصهم ومشاكلهم من أجل تقديم الخدمات الممكنة لهم، والتي تساعدهم في حياتهم الأكاديمية وتقلل من مشاكلهم، وتوفر المدرسة الإنشاءات والأبنية اللازمة التي تتيح للطلاب ممارسة الأنشطة المختلفة، كما تعمل على توفير أفراد مؤهلين للإشراف على هذه النشاطات

- المكتبة ومصادر المعلومات : توفر المدرسة مكتبة ومصادر للمعرفة والخدمات المعلوماتية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتكون كافية من حيث المستوى والجودة والتنوع، بما يفي بحاجات الطلاب والبرامج المقدمة، وتقدم المؤسسة دعم مالي كاف لتطويرها ويكون لديها مشرفون مؤهلون لاستخدامها.
- المصادر المادية : تعمل المدرسة على التخطيط الجيد للموارد المادية بحيث تكون ملائمة ومتوفرة شاملة المعامل والمواد الخام، والتجهيزات، والمباني، والملاعب وتجهيزات قاعات الدراسة.. وغيرها.
- مصادر التمويل : يجب أن تكون موارد المدرسة كافية لتحقيق أهدافها وثابتة ومستمرة، وتخصص عوائدها بالكامل للإنفاق عليها، وتعد ميزانياتها بعد التشاور مع الدوائر والأقسام المختلفة فيها، وتسعى باستمرار لزيادة اعتمادها المالي وحصولها على منح وهبات لتطور أداؤها باستمرار.
- الانفتاح أمام الجمهور : تقدم المؤسسة معلومات كاملة ودقيقة لطلابها وللجمهور من خلال دليل شامل تقدم فيه نفسها، وتصدر منشورات ملائمة توضح فيها الجوانب الأكاديمية والإدارية المختلفة مثل سياسة القبول والتسجيل، والانسحاب، والتحويل.. الخ، وكذا مطبوعات خاصة بأعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية، وتوضح للطلبة المساقات التي تطرح كل عام وأعداد الطلاب، وتعلن عن البرامج المقدمة وما إذا كانت معتمدة أم لا.
- النزاهة : تمثل المؤسسة في تعاملها مع الطلبة والأفراد والمؤسسات نموذجاً أخلاقياً يحتذى به، وتتصف تعاملاتها مع المؤسسات الخارجية بالصدق والوضوح والعدالة، وتطبق المؤسسة روح ومضمون القانون، وتلتزم بسياسة

الانفتاح وعدم التمييز بين الأفراد خصوصا في موضوع القبول والتوظيف<sup>(١)</sup>.

## - مجلس الاعتماد وتحسين المدارس الجمعية الجنوبية للكتليات والمدارس

(SACSCASI) :

وتتمثل معايير مجلس الاعتماد وتحسين المدارس فيما

يلي:

- المهمة والمعتقدات : يؤدي تطوير النظام والاتصالات والمعتقدات والمهام والرؤية إلى جودة عمل الطلاب والنظام والمدرسة.
- الحكم والقيادة : يؤدي النظام الجيد إلى زيادة وتعزيز استقرار القيادة والحكم والبناء التنظيمي ويتضمن التركيز على التنمية وتأكيد الرؤية، والتأكيد على تحسين تعلم التلاميذ وتدعيم الجهود التي تؤدي إلى نتائج مرغوب فيها.
- المنهج : النظام الجيد يقدم المنهج الذي يعتمد على الأبحاث والمستند على توقعات واضحة عن تعلم الطلاب، وهذا المنهج يخضع للمراجعة والتنقيح بصفة دائمة على فترات منتظمة.
- تصميم التعليم : النظام الجيد يطور ويوظف استراتيجيات التعليم وأنشطته لتدعيم إنجاز الطالب المتوقع من خلال التعليم بواسطة المنهج.
- التقييم، المقياس، وتأثير النتائج : النظام الجيد يستخدم أنظمة إدارية مستمرة

١- رجع الكاتب إلى :

- Accreditation Standard, <http://www.nwccu.org.2/6/2006>.

-Commission on Intuitions of Higher Education, Standard for Accreditation .  
<http://www.neasc.2/6/2006>.

وفعالة للتقييم، وتحسين عملية تعليم الطلاب وأدائهم، وتتضمن تأثير التنظيم والتعليم علي كل المستويات ومناطق النظام .

❑ المصادر : يلزم النظام الجيد موظفون أكفاء ومؤهلون ومدعمون بالموارد المادية اللازمة لتحقيق الرؤية ومهام وأهداف النظام.

❑ الخدمات الطلابية : يتميز هذا النظام بوجود شبكة للخدمات الطلابية تدعم التطوير وتضمن سلامة وصحة كل طالب.

❑ اتصالات الموظفين والمشاركين وعلاقاتهم : يطور ويدعم النظام الجيد الأنماط والتراكيب التنظيمية التي تعزز العلاقات الفعالة والاتصالات بين المدارس والمشاركين والنظام.

❑ التسهيلات المادية : للنظام الجيد مصادر هامة تزيد التسهيلات والخدمات التربوية لتحقيق الإنجاز الكامل في كل النظام وفي المدارس الفردية.

❑ العملية المستمرة لتحسين التعليم : يؤسس النظام الجيد ويراقب ويطبق عمليات مستمرة لتحسين التعليم، وتركز بشكل واضح علي أداء الطالب<sup>(١)</sup>.

## - معايير الاعتماد في ولاية فيلادلفيا :

أوضحت لجنة الولايات الوسطي للتعليم والخاصة بالمرحلة الثانوية في ولاية فيلادلفيا أن معايير الاعتماد تتمثل في قدرة المدرسة علي تحديد وصياغة الفلسفة والأهداف والرؤية، والحكم والقيادة والتخطيط، العاملون والتخطيط والتصميم التنظيمي،

1-Council on Accreditation & School Improvement Southern Association of Colleges & Schools, Standards assessment tool accreditation standards for quality systems. <http://www.schoolar.google.com>. 13/5/2006.

2-Linda Huskey, Middle States Association Commission on Secondary Schools. Philadelphia, Standard for Accreditations. <http://www.schoolar.google.com>. 8/5/2008.

بناء وصياغة وتنفيذ البرامج التعليمية والمواد التربوية والخدمات الطلابية، إدارة مصادر التمويل والادخار، التقييم المستمر لتعلم الطلاب والأداء التنظيمي<sup>(١)</sup>.

## - اللجنة الدولية والإقليمية للاعتماد (CITA) :

أنشئت هذه اللجنة منذ أكثر من ١٠٠ عام، وقد اعتمدت أكثر من ٣٠٠٠٠ مدرسة في ١٠٠ دولة وأكثر من مليون مدرس، و١٥ مليون طالب. وتتمثل معايير اعتمادها للمؤسسة التعليمية في قدرة المدرسة علي التمويل الذاتي واستخدام تلك المصادر، والمسؤوليات، والعلاقات الخارجية والداخلية، والخطط القانونية، وخطط العمل، وجودة البرامج التعليمية، وخطط تنفيذها، واستمرار التقييم والمتابعة، وتوافر متطلبات الأمن والسلامة الصحية<sup>(١)</sup>.

## - معايير مجلس الاعتماد البريطاني (BAC) :

وفي المملكة المتحدة يتم الاعتماد من خلال مجلس الاعتماد البريطاني، الذي تم تأسيسه في عام ١٩٨٤م بعد انسحاب الحكومة من عملية التفتيش الذي كان يقوم به قسم التعليم، ويشمل المجلس ممثلين عن هيئات القطاع الحكومي الذين رأوا أن هناك حاجة لإيجاد هيئة مستقلة جديدة يمكنها تقديم خدمة التفتيش والاعتماد، على أن تقوم الحكومة بتمويلها مبدئياً، تستطيع (BAC) تمويل نفسها ذاتياً في الوقت الحالي، كما أنها تعمل مع مجلس جودة التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، ولقد اعتبر وزير التعليم أن (BAC) هي الضمان الوحيد لتطبيق عملية الاعتماد في مؤسسات التعليم، ويعتمد المجلس المؤسسات التربوية ولكنها لا تمتلك السلطة لاعتماد المؤهلات العلمية، وينحصر دورها في تقييم مدى

1-The Commission on International and Trans – Regional.(CITA).  
[Http://www.citas.schools.org.2/5/2008](http://www.citas.schools.org.2/5/2008).

الوفاء بالمعايير التي يضعها المجلس<sup>(٢)</sup>.

وتتمثل معايير الاعتماد في النظام البريطاني في تأمين بيئة تعليمية مناسبة، ضمان السيولة المالية، تأمين هيكل تنظيمي مترابط، وجود نظام لضمان الجودة، تأمين تطوير المناهج التعليمية وأساليب التقييم بمشاركة الهيئة التعليمية، ووجود ممتحنين خارجيين وإسهام استشاريين من هيئات أكاديمية في مجالات المراقبة والتطوير<sup>(٣)</sup>.

### - معايير الاعتماد في ولاية كوينزلاند :

تتولي حكومة كل ولاية في استراليا تحديد المعايير الخاصة بالتعليم طبقاً للسياسة القومية للتعليم في استراليا، وتتمثل معايير الجودة والاعتماد فيها والتي تم تحديدها بواسطة اللجنة الإدارية بالقسم التربوي بالولاية في :

- قدرة المدرسة علي توفير مصادر مالية كافية تستخدم لتفعيل البرامج التعليمية والتربوية والأنشطة، وتحقيق الرفاهية للطلاب.
- فلسفة المدرسة وأهدافها : فأأي مدرسة يجب أن يكون لها بيان مكتوب تحدد فيه فلسفتها وأهدافها التي أقرها مجلس المدرسة والتي تستخدم كأساس للبرنامج التعليمي والتربوي، ودليل للممارسات التربوية والتنظيمية داخل المدرسة، ويجب أن يكون هذا البيان متفق الأهداف القومية للتعليم.
- البرنامج التربوي : والذي يجب أن يكون مكتوب ومحدد فيه السن، وقدرات الطلاب، والكفاءات داخل المدرسة، ويعمل علي استمرار الارتقاء بخبرات تعلم الطلاب، ويتجاوب مع احتياجاتهم، وهذا البرنامج يجب أن يمكن الطلاب من

2-Clark D. Cunningham, Legal Education after Law School: lessons from Scotland & England. <http://law.gsu.edu>. 2/6/2006.

٣- فيروز فرح سيركيس، مرجع سابق.

إنجاز معايير التعلم في الولاية أو يقارن بها.

- **عدم التمييز** : فكل مدرسة يجب أن يكون لديها برنامج تربوي مكتوب يختص بضعاف التعلم، ويعمل علي ابتكار إمكانات تساعدهم علي تلبية احتياجاتهم التعليمية.
- **العاملون** : يجب أن يتوافر في كل مدرسة عدد كاف من العاملين وأنواع مناسبة منهم لتحقيق الهدف من العملية التعليمية والبرامج المحددة بفاعلية.
- **المباني** : تستطيع المدرسة استخدام المباني والأراضي المحيطة بفاعلية، وتوفر سبل الأمن والسلامة للعاملين والطلاب فيها.
- **التسهيلات والمواد التربوية** : تعمل المدرسة علي توفير كافة التسهيلات والامكانات لتنفيذ البرنامج التربوي المخطط له<sup>(1)</sup>.

## - معايير الاعتماد في جمهورية جورجيا :

وتتمثل معايير الاعتماد فيها، والتي تم صياغتها بواسطة السلطات والولايات ومجالس التفويض وتحسين المدارس في قدرة المدرسة علي تحديد وصياغة رؤيتها وأهدافها والعمل علي تأمينها، والحكم والقيادة، والتعليم والتعلم، والتوثيق واستخدام النتائج، والمصادر وأنظمة التدعيم، والاتصال والعلاقة بالمشاركين والمساهمين، والالتزام بالتحسين والتطوير المستمر<sup>(1)</sup>.

1- Australia. Queensland, Parliamentary Counsel, Department of Education, office of Queensland, Accreditation of Non-State Schools- Regulation. 2001.<http://www.google.com>. 8/5/2008.

2- Advancing Excellence in Education. Worldwide.  
<http://www.advance.ed.org>. 8/5/2008.

## - أهم الدروس المستفادة من الخبرات السابقة :

يتضح من خلال العرض السابق للخبرات المعاصرة أن أهم الدروس المستفادة تتمثل فيما يلي :

### ١- أهداف الاعتماد :

وتتمثل أهداف الاعتماد فيما يلي :

- تشجيع عملية التنافس والتفاعل بين المؤسسات التعليمية المختلفة عن طريق منح الاعتماد بمستويات مختلفة لتحسين جودة التعليم والبرامج المقدمة.
- حصول المؤسسة التعليمية علي الاعتراف بأنها تقدم برامج تعليمية تتفق مع المعايير القومية للتعليم؛ مما يؤكد جودة المستوى التعليمي بها لتحصل علي مكانة متميزة في المجتمع وبين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- تشجيع المؤسسات التعليمية علي التقويم الذاتي المستمر للبرامج التعليمية المقدمة وللإمكانيات المادية لضمان استمرار التطوير المستمر وذلك بوجود معايير تقييم داخلية بالمؤسسة التعليمية.
- مساعدة المؤسسات التعليمية علي معرفة نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة لها عن طريق مراجعة البيانات الخاصة بالتمويل وطرق استخدامه والذي ينبغي أن يكون محلياً.
- توكيد الجودة : فعن طريق الاعتماد يمكن توضيح أثر الجودة للمجتمع، حيث أنه مؤشر علي أن المؤسسة أو البرنامج التعليمي يتفق مع المعايير المحددة.

- تسهيل عملية النقل أو التحويل من مؤسسة تعليمية لأخرى : فالاعتماد يساعد علي تسهيل عملية النقل أو التحويل من مؤسسة تعليمية لأخرى، فإذا كانت المؤسسة التعليمية معتمدة يسهل التحويل والعكس.
- تيسير الحصول علي الدعم المالي من الدولة : حيث يقدم الدعم المالي للمؤسسات المعتمدة والتي تتمتع بالاستقرار المالي، ويقدم الدعم في صورة معونات ومساعدات.
- توفير الثقة لدي أصحاب العمل : فخريج المؤسسة التعليمية المعتمدة يجد فرصة أكبر في العمل والتعيين من غيرهم من خريجي المؤسسة التعليمية غير المعتمدة.

## ٢- إجراءات الاعتماد :

### وتتمثل إجراءات الاعتماد فيما يلي :

- قبل البدء بإجراءات الاعتماد والتقييم الخارجي تقوم المؤسسة التعليمية بعملية تقييم داخلي يستمر لمدة عام تقريبا.
- بعد الانتهاء من التقييم الداخلي تتقدم المؤسسة التعليمية التي ترغب في الاعتماد بطلب إلي احدي مؤسسات الاعتماد وتقدم معه كافة المستندات والوثائق المطلوبة خلال مدة زمنية محددة ويتضمن أنظمتها وبرامجها التعليمية وطرق وأساليب التعليم والتعلم بها.
- يقدم التقرير بعد عمليتي التقييم إلي المؤسسة التعليمية ويناقش معها لتحديد التوجهات باتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول علي الاعتماد أو إجراء التعديلات والإصلاحات اللازمة للحصول علي الاعتماد.
- صلاحية شهادة الاعتماد تتراوح بين ٥ إلي ٦ سنوات وفي هذه المدة تظل المؤسسة ملزمة بتطبيق المعايير واستمرار التطوير.

### ٣- معايير الاعتماد :

وتتمثل معايير الاعتماد في قدرة المدرسة علي تحقيق وتنفيذ ما يلي :

- قدرة المدرسة علي تحديد وصياغة فلسفتها وأهدافها ورؤيتها ومهامها.
- التمويل الذاتي وضمان استمراره واستخدام المدخرات بفاعلية.
- توافر ومناسبة أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- القدرة علي التخطيط والتصميم التنظيمي لتفعيل وتنفيذ البرامج التعليمية والأنشطة والخدمات الطلابية لتحقيق الرفاهية.
- الالتزام باستمرار التطوير والتحسين للبرامج التعليمية والتربوية والأنشطة والخدمات الطلابية.
- التوثيق الجيد واستخدام النتائج لاستمرار التقييم والمتابعة الدورية للجميع
- "الأداء التنظيمي والعاملين والطلاب" ووجود ممتحنين خارجيين وإسهام استشاريين من هيئات أكاديمية في مجالات المراقبة والتطوير.
- عدم التمييز بين الطلاب ومستوياتهم التعليمية.
- القدرة علي الاتصال والعلاقة المستمرة الجيدة مع المشاركين والمساهمين من المجتمع المحلي للمدرسة وبين العاملين فيها بعضهم البعض.
- النزاهة والانفتاح أمام الجميع وبخاصة المجتمع المحلي.
- توافر التسهيلات المادية والمواد التربوية (العامل- المكتبة ومصادر المعلومات- الملاعب...).
- مناسبة مبني المدرسة واستخدامه بفاعلية مع توافر متطلبات الأمن والسلامة الصحية لتأمين تعليمية مناسبة.
- التطوير المستمر للمناهج الدراسية.

## ٤ - العلاقة بين الجودة والاعتماد في التعليم :

ترتبط الجودة بالاعتماد ارتباطاً قوياً، فالاعتماد يهدف إلي دفع المسؤولين للقيام بالإجراءات الكفيلة بتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم والتدريب المدرسي، وضبط جودة التعليم بالدرجة التي تزيد من قدرة المدرسة علي جذب الطلاب المتميزين والمشهود لهم بالتميز والابتكار والعبقرية وكذلك أعضاء هيئة التدريس والعاملين. فالجودة والاعتماد يرتبطان معا من حيث تأسيسهما علي مدخلات التعليم ومخرجاته ومدى صحة العلاقة بين منتج العملية التعليمية ومدخلاتها، ومدى التوافق بين الأهداف والامكانات والمحاسبية، أو حق المستفيدين في معرفة ما يجري داخل المدارس، كما أنهما يرتبطان من حيث الإجراءات المتبعة في الوصول إلي الأهداف بداية من تحديد الرسالة وأهداف المؤسسة التعليمية، فالتدريب المستمر والشامل للعاملين في المدارس، ووضع معايير ومؤشرات لجميع الأنشطة التي تتم، وتحديد الأنظمة والقوانين التي تسيير علي نهجها المدرسة، وتحديد المهام والمسئوليات للعاملين، ثم القيام بوضع نظام شامل للتقويم<sup>(١)</sup>.

## - واقع الجهود المصرية لتحقيق جودة واعتماد التعليم المدرسي:

تبذل وزارة التربية والتعليم مجهودات عرة لتحقيق جودة التعليم واعتماده وفيما يلي عرض لبعض من هذه الجهود :

### - جودة التعليم :

1- Babiker Abdel Bagi, Accreditation and Evaluation to Assure Quality Education, The 3<sup>rd</sup> International Convention on Education & Training : Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in the Arab World, 24 -26 November 2004. P.3.

تعمل الوزارة على تحقيق جودة التعليم عن طريق إصلاحه؛ لذا تعددت جهود إصلاح التعليم في مصر وتشير الدراسة إلى البعض منها فيما يلي :

## – إنشاء مركز التطوير التكنولوجي ودعم اتخاذ القرار:

تم إنشائه بهدف التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشروعات التطوير التكنولوجي بوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس على مستوى المحافظات لنشر مفاهيم المعلوماتية في التعليم باستخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات وشبكات الاتصالات والوسائل التعليمية ودعم اتخاذ القرار التعليمي. ويقوم المركز بما يلي في المجالات التالية :

- الشئون الفنية : ويختص مركز التطوير التكنولوجي بإمداد المدارس بمعامل الوسائط المتعددة ومعامل العلوم المتطورة ونوادي العلوم والحاسبات.
- التدريب : ويختص مركز التطوير التكنولوجي بتدريب المعلمين والعاملين بوزارة التربية والتعليم على تكنولوجيا المعلومات والتدريب على عملية الإدارة الحديثة في التعليم.
- إنتاج برمجيات تعليمية : ويختص مركز التطوير التكنولوجي بإنشاء قاعدة لإنتاج المواد التعليمية من شرائط فيديو وبرامج كمبيوتر وأقراص ليزر ورسوم متحركة ووسائل إيضاح متعددة.
- التعلم الإلكتروني : تهتم الوزارة بإنشاء مشروعات التعليم المستمر ويشمل ذلك البيئات التعليمية والمراكز التكنولوجية الثابتة والمتنقلة . ففي هذا المجال قام المركز بإنشاء مشروع التعليم الإلكتروني الذي بدأ عامه الأول في عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣م.

- نظم المعلومات : وتتولى وزارة التربية والتعليم إنشاء نظام معلومات يحقق الانسيابية والتكاملية في إعداد البيانات، وبناء قواعد المعلومات على مستوى المدارس والإدارات والمديريات التعليمية وديوان عام وزارة التربية والتعليم لبناء نظام متكامل لدعم اتخاذ القرار التعليمي وتحقيق الثورة التكنولوجية في مجال الإدارة الحديثة والميكنة الإدارية في التعليم.
- شبكات المعلومات : قامت الوزارة بإنشاء شبكات الاتصالات للتعليم والتدريب عن بعد ويشمل الاتصال بالألياف الضوئية والأقمار الصناعية وشبكات تبادل المعلومات والمكتبة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

## - المعايير القومية للتعليم في مصر :

لقد أصبح التطوير والتقويم المستمران سمتين من سمات العصر وأصبح تطبيقهما واستحداث آليات فعالة لهما ضرورة لاغني عنها في كل جوانب الحياة، تحقيقاً للجودة الشاملة وتمكنا من مواكبة التغيرات المعاصرة والمستقبلية، ومن هذا المنطلق رأت القيادة السياسية الأهمية القومية لوضع مستويات معيارية قومية لمكونات العملية التعليمية في مصر لمواجهة التحديات الجسام التي تواجه الوطن في المرحلة القادمة، حيث أن التعليم يمثل ركيزة للأمن القومي وأساس النهوض بالمواطن المصري؛ لذا أصدرت وزارة التعليم في عام ٢٠٠٣م "المعايير القومية للتعليم" وذلك لتكون أساساً لتحقيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي بمصر، وتستهدف المعايير تأكيد سلطة وزارة التعليم في تحديد الأهداف ومعايير التقييم والمساءلة، مع منح المدارس درجة من الاستقلالية لتحديد طريقة تحقيق الأهداف، ويقصد بالمعايير القومية تلك المقاييس العلمية للحكم على أداء أي مؤسسة

١- وزارة التربية والتعليم، ضمان جودة التعليم، 2008/4/10. <http://knowledge.moe.gov.eg>

تعليمية، بل وأداء النظام التعليمي ككل، وقد اشتملت المعايير القومية علي المجالات التالية :

□ **المدرسة الفعالة :** وتهدف في كل أنشطتها التربوية إلي تحقيق مبدأ التعليم

للتميز والتميز للجميع، ويتناول المدرسة كوحدة متكاملة بهدف تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية التي تتضمن العناصر في تفاعل إيجابي لتحقيق التوقعات المأمولة، ويتضمن هذا المجال تعليم الطلاب المهارات والمعارف الأساسية وإكسابهم الاتجاهات الايجابية المرتبطة بالمواطنة وفرص المشاركة والعمل في فريق والتعاون المثمر، مشاركة المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، ويتحقق ذلك من خلال بيئة مدرسية آمنة، مناخ اجتماعي مدرسي جيد، تنمية مهنية مستدامة، توكيد الجودة والمساءلة، والإسهام في خلق مجتمع متعلم.

□ **المعلم :** وهو من أبرز عناصر المنظومة التعليمية فهو مربي ومخطط وباحث

ومفكر ومقيم ومتعلم وقائد ومهندس اجتماعي ويهتم بتحديد معايير شاملة لأداء كل من يشارك في العملية التعليمية داخل المدرسة، ومن يسهم في تفعيلها وتحسينها، وتحقيق أهدافها، ويتضمن هذا المجال معايير ومؤشرات أداء مجالات " التخطيط، استراتيجيات التعلم وإدارة الفصل، المادة العلمية، التقويم، مهنية المعلم".

□ **الإدارة المتميزة :** فالقيادة المتميزة هي القادرة علي تحقيق الجودة الشاملة في

العمل التربوي بتوجيه الأداء صوب معايير ومستويات محددة للوصول بالتعليم إلي مستوى التنافسية والقدرة علي التعامل مع المتغيرات الحادثة وأن عمليات القيادة شبكية وتمتلك معارف ومهارات العمل في فريق والاتصال الفعال

والتفويض والشفافية والمشاركة المعلوماتية والتنمية المهنية وإدارة التغيير، التشاورية والمحاسبية والمشاركة المجتمعية والتقييم للحكم علي مخرجات التعليم من الطلاب وتطويره وتجديده، ويتضمن هذا المجال معايير ومؤشرات أداء كل مستوى من المستويات الإدارية العليا والوسطي والتنفيذية وهم الثقافة المؤسسية، المشاركة، المهنية، وإدارة التغيير.

■ **المشاركة المجتمعية :** وهي رغبة واستعداد المجتمع في المشاركة الفعالة في جهود تطوير وتحسين التعليم وزيادة فعالية المدرسة في تحقيق وظيفتها التربوية، فالمدرسة التي تبني علاقات مجتمعية وثيقة تسهم في تحقيق تعليم التلاميذ ليصبحوا قوة منتجة في المجتمع، وتحسين جودة المنتج التعليمي، وتفهم المجتمع لمشكلات ومعوقات التعليم، ورغبة المجتمع في الدفاع عن النظام المدرسي، ويتضمن هذا المجال معايير ومؤشرات أداء مجالات الشراكة مع الأسرة، خدمة المجتمع، تعبئة موارد المجتمع المحلي، العمل التطوعي، العلاقات العامة والاتصال بالمجتمع.

■ **المنهج الدراسي ونواتج التعلم :** وتتضمن وثيقة المستويات المعيارية للمتعلم والتي تصف المتعلم إنسانا في المجتمع وما يجب أن يكتسبه من مهارات وقدرات مستقبلية ومعارف ومهارات شخصية واجتماعية وقيم واتجاهات تمكنه من التعامل بطريقة سليمة في حياته وذلك من خلال اكتسابه المهارات الأساسية ومهارات التفكير العليا، وتضمن أيضاً وثيقة المستويات المعيارية للمنهج والذي يعني مجموعة الخبرات التربوية التي يكتسبها المتعلم داخل المدرسة وخارجها وهذه المستويات المعيارية لعناصر المنهج تساعد مخططي المناهج في تبني فلسفة معينة

للمنهج، وصياغة وتحديد أهدافه، واختيار محتواه، وتقدير أنسب المواد التعليمية، واقتراح أفضل طرق وأساليب التعليم والتعلم، وتحديد طرق التقويم، وإحداث التكامل والترابط بين المناهج المختلفة، وبذلك فهذا المجال يتناول المتعلم وما ينبغي أن يكتسبه من معارف ومهارات واتجاهات وقيم، والمنهج من حيث فلسفته وأهدافه ومحتواه، وأساليب التعليم والتعلم، والمصادر والمواد التعليمية، وأساليب التقويم، ونواتج التعلم التي تعمل المواد الدراسية علي تحقيقها<sup>(١)</sup>، ويؤثر تطبيق المعايير في التعليم والنظام المدرسي والعملية التعليمية والبيئة والمناخ المدرسي وفيما يلي عرض خصائص التعليم القائم علي المعايير، وسمات المدرسة التي تطبق التعليم المؤسس علي المعايير، فالخصائص العامة لنظام التعليم المؤسس والقائم علي المعايير تتمثل في درجة التركيز والالتزام بهدف ضمان قيام جميع التلاميذ بتحقيق معايير أداء متميزة، التماسك والعمق في المعتقدات والتفاهمات، والحسم والجدية في فحص كل مكون من مكونات المدرسة والنظام المدرسي، إعادة تصميمها، وإدارتها، لضمان تحقق المعايير، وهذا يعني أن التعليم القائم علي المعايير يهتم بالتعرف علي كل عناصر النظام المدرسي، البحث عما يجب تغييره فيها لتعمل بكفاءة تتفق مع العناصر الأخرى، وإعادة تصميمها تبعاً لذلك. وفيما يتعلق بسمات المدرسة التي تطبق التعليم المؤسس علي المعايير تتضح من خلال التأثير علي النظام المدرسي والعملية التعليمية والبيئة والمناخ المدرسي، فالمعايير تؤدي إلي وضع أهداف للنظام وأهداف للتلاميذ، وتجعل كل شخص يعرف ما الذي ينبغي أن يتعلمه التلاميذ ويتعلمون أدائه وما المتوقع منهم، وأن

١- وزارة التربية والتعليم، المعايير القومية للتعليم، المجلد الأول (القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦م) ص ٤-٣.

الجميع يعرفون أن أبنائهم يتعلمون طبقا لمعايير عالية، وكل منهم سيعمل ما هو متوقع أدائه ومطلوب منه لتحقيق المعايير، ويعرفون أن جميع الموارد المدرسية موجهة لمساعدة التلاميذ علي تحقيق المعايير، وكل من لهم علاقة بالعملية التعليمية يشاركون فيها ويتحملون المسؤولية عنها، فالجميع يخضعون للمساءلة، والتلاميذ مسئولون عن تعلمهم، المدرسون يوفرون بيئة التعلم التي تساعد التلاميذ علي تحقيق المتوقع، وإدارة المدرسة يقدمون خبراتهم من خلال الإدارة التربوية لتحقيق جودة التعليم والتعلم، ويسهم أفراد المجتمع المحلي في دعم عمليات التعليم والتعلم.

## - النماذج التجريبية لتطبيق المعايير :

وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج :

## - مشروع تنمية المعايير القومية من خلال الإدارة العلمية :

ويهدف هذا المشروع إلى تنمية المعايير القومية وتعظيم مهارات القيادات المدرسية في التعامل مع المعايير وتطبيقها، ويطبق هذا المشروع على ١٠ مدارس في مرحلة التعليم الأساسي، من خلال مفهومي الإدارة العلمية والأداء الإداري لتحديد أفضل المواصفات وطرق الأداء وأعظمها جدوى، وتقنين نظام الحوافز لربطها بمستويات الأداء، والعمل على إيجاد مصادر لتمويلها.

## - مشروعات تعميم أفضل الممارسات *Mainstreaming*

ومنها :

- ❑ مشروع اليونيسيف : وطبق بهدف نقل الخبرات والمكونات التعليمية المتميزة من مدارس الفصل الواحد ومدارس المجتمع إلى مدارس التعليم الابتدائي العام.
- ❑ مشروع المدارس الجديدة *NSP* : تطبيق المعايير في ٥٠ مدرسة بالفيوم وبنى سويف والمنيا بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية *USAID* في مجالي المشاركة المجتمعية والمدرسة الفعالة.
- ❑ مشروع تطبيق المعايير في ٣٠٠ مدرسة : حيث تم بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم، والبنك الدولي *W.B* والاتحاد الأوربي *E.U*، وشركة مايكروسوفت وجهات متعاونة أخرى تنفيذ مشروع تجريبي لتطبيق المعايير في ١٠ محافظات، بهدف تحسين الأداء المدرسي في إطار المعايير القومية.
- ❑ دراسة طولية تقويمية : يقوم بها المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية؛ لقياس أثر الإصلاح وتطبيق المعايير القومية على ارتفاع جودة التعليم الأساسي<sup>(١)</sup>.

## - برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة لتحقيق الجودة تأهيلا للاعتماد التربوي :

يهدف هذا البرنامج إلى تنمية الفرص المتاحة لتحقيق التحول إلى نموذج تربوي يقوم على احتياجات المتعلم ونشاطه وتعامله مع مصادر المعرفة، وذلك بجعل المدرسة قادرة ذاتياً ومهنياً على تحمل المسؤولية والمساءلة، والتحول التدريجي نحو نقل الموازنة المالية إلى المدرسة وربطها بالأداء وبرامج التحسين، واستكمال اللوائح والقوانين لإرساء مبدأ المحاسبية، وتحقيق اللامركزية، وجعل المدرسة قادرة على التقويم الذاتي وبناء خطط

١- .....، ضمان الجودة، مرجع سابق.

التطوير في ضوء المعايير القومية للتعليم والسياسات التعليمية المعلنة على المستوى القومي، وذلك حتى يمكن تأهيل المدارس للاعتماد التربوي، وفي إطار المعايير القومية للتعليم أصبح على كل مدرسة أن تحدد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتعمل على تحقيقها، من خلال مسئولية جماعية تشاركية تسهم فيها كل فئات المجتمع، حيث يعد الإصلاح من أكثر المتطلبات إلحاحاً في العصر الحالي نتيجة لما تواجهه المدارس من تحديات توصلت إلى ضرورة أن تعمل كل مدرسة على تميزها الأكاديمي من خلال :

- ❑ دعم السلطة المدرسية وتمكينها من امتلاك آليات تمكنها من مواجهة المتغيرات المحلية والعالمية.
  - ❑ بناء قدرات ومهارات إدارية وفنية لجميع العاملين فيها وذلك بمشاركتهم في تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقييم العملية التربوية والتعليمية.
  - ❑ تطوير عمليتي التعليم والتعلم من خلال التعلم النشط واستخدام مدخل منظومة التقييم الشامل ورفع كفاءة طرق التدريس في المواد الدراسية.
  - ❑ الاستفادة الفعالة من التكنولوجيا في تطوير العملية التربوية والتعليمية.
- ويركز مفهوم الإصلاح علي امتلاك المدرسة رؤية ورسالة وأهداف وآليات واضحة تمكنها من التطوير المستمر لكافة العمليات المدرسية ضمن منظومة قومية تحدد الأهداف والمناهج والمعايير والسياسات والأنظمة ونظم الحاسبية من أجل تحقيق جودة تطوير الأداء المدرسي الشامل والتهيئة للاعتماد التربوي<sup>(١)</sup>.

١- .....، دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم (القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦م) ص ٣- ٧.

## - برنامج جوائز الامتياز المدرسي STEAP1 :

هو مشروع يهدف إلى تهيئة المدارس لتوفير متطلبات الاعتماد التربوي وهو الأمر الذي يأخذ بأيدي الأفراد والمجتمع المدرسي لبناء وتنفيذ خطط التطوير المدرسي انطلاقاً من الوعي بطبيعة أهداف وإجراءات دورة الاعتماد للمؤسسات التعليمية. وهذا التطوير ينطلق من أساسية المعايير القومية للتعليم كمرجعية أساسية له. هذا البرنامج يهدف إلى الارتقاء بمستوى الممارسات المدرسية والتعليمية إلى مستوى معايير محددة للجودة التعليمية، وهذا يوضح أن مشروع جوائز الامتياز عبارة برنامج يعالج القصور في المعايير القومية الخمسة من خلال جوائز مالية تقدم للعاملين بالمدرسة. وهذا المشروع يتم تطبيقه من خلال التعاون والتنسيق بين وزارة التربية والتعليم وهيئة المعونة الأمريكية على عدد المدارس الابتدائية البالغ عددها نحو (١٦٠٠٠) مدرسة وإن من أهم أسباب نجاح هذا المشروع اندماج المشاركة المجتمعية داخل المؤسسة التعليمية سواء من خلال مجلس الأمناء وأعضاء المجتمع الخارجي. ويتمثل الهدف العام للبرنامج في مكافأة الأداء المتميز للفريق الفني بالمدارس التي تحقق تفوقاً في التطبيق الفعال للمعايير القومية للتعليم من خلال إجراء دراسة التقييم الذاتي وتوظيف نتائجها في بناء وتنفيذ ومتابعة خطة تطوير أداء المدرسة وذلك من خلال :

- ▣ التطبيق الفعال للمعايير القومية للتعليم التي حددتها وزارة التربية والتعليم.
- ▣ نشر ثقافة التقويم الذاتي وبناء خطة تطوير أداء المدرسة وبناء فرق التطوير بما يؤدي إلى تهيئة المدارس للاعتماد التربوي.
- ▣ تفعيل المشاركة المجتمعية في الجهود الرامية للارتقاء بمستوى الأداء المدرسي الشامل وذلك بتحفيز المؤثرين في تعليم وتعلم التلاميذ من أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي وأعضاء مجالس الأمناء للاندماج في عمليات التطوير المدرسي المنشود.

## وقد بدأ تنفيذ البرنامج من العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م وفقاً

لما يلي:

- تخطيط وتنفيذ خطة إعلامية للتعريف بالمشروع وأهدافه وفعالياته.
- إعداد دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم.
- تقديم التدريب اللازم للمدارس بشأن المعايير القومية للتعليم وتشجيعهم على تشكيل وبناء فرق التطوير، وإجراء دراسة التقييم الذاتي، وتصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإجرائية اللازمة لتطوير الأداء المدرسي الشامل.
- منح جوائز نقدية للفريق الفني بالمدارس ذات الأداء المتميز وذلك على مستوى الإدارة والمديرية والجمهورية تبلغ حوالي (٣.٥) مليون دولار حيث تكون المسابقة على ثلاث مستويات (الإدارة والمديرية والجمهورية).

### - برنامج جوائز الامتياز المدرسي STEAP2 :

- ويستهدف هذا البرنامج التركيز على جودة تطوير الأداء المدرسي الشامل لتهيئة وإعداد المدارس للاعتماد التربوي، ويتم تنفيذه طبقاً للخطة الإجرائية التالية :
- تقييم طرق ومعايير وخطط التطوير والدروس المستفادة من المرحلة الأولى وإعداد التوصيات والمقترحات لوزارة التربية والتعليم لتيسير إدارة الدورتين القادمتين للمشروع من أجل استمرارية فعاليات البرنامج.
  - تدريب وتقديم الدعم الفني للمدارس في ضوء المعايير القومية للتعليم، وتشجيعهم على بناء فرق التطوير، وإجراء دراسة التقييم الذاتي، وبناء وتنفيذ ومتابعة خطط تطوير الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية للتعليم، ونقل التدريب إلى أعضاء المجتمع المدرسي.

- إنشاء برنامج إلكتروني من خلاله تقدم المدارس بياناتها الخاصة وتستطيع وزارة التربية والتعليم استخدامه في إدارة الجوائز.
- تخطيط وتنفيذ حملة إعلامية لتقديم خطط تطوير المدارس ذات الأداء المتميز بطريقة تشجع المدارس الأخرى لتطوير أدائها طبقاً لمعايير التعليم القومية.
- إجراء المتابعات الميدانية للمدارس المشاركة ومساعدة فرق التطوير بها علي تطبيق المعايير القومية للتعليم، لتهيئتهم للاعتماد التربوي ومنح حوافز مادية للمدرسة التي تظهر معدل أعلى في التطوير.
- تشجيع المديرية التعليمية ومدارسهم على بناء شراكه مع القطاع الخاص والجمعيات الأهلية بتقديم خطط إعلامية بأهداف برنامج جوائز الامتياز المدرسي، وإتباع أساليب محددة يمكن من خلالها تشجيع تبرعات رجال الأعمال لتوسيع نطاق المكافآت المادية والبشرية<sup>(١)</sup>.

## - أهداف جودة التعليم في مصر وخصائصها :

يستهدف تحقيق جودة التعليم التميز، والاعتماد على رأس المال المعرفي، والمرونة لتلبية الاحتياجات المتغيرة، وتوظيف التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية، واستشعار حاجات سوق العمل والمجتمع باستمرار، والاعتماد على نظام معلومات واتصال فائق السرعة والدقة، والانفتاح والمنافسة عالمياً. وللوصول إلي نظام جيد رأت الوزارة إن نقطة البداية تتمثل في إصلاح النظام التعليمي والتقويم الشامل لجميع جوانب العملية التعليمية وبما يوضح عناصر قوته وضعفه، وبعد تشخيص مواطن القوة والضعف في المؤسسة التعليمية يتم وضع مجموعة من الإجراءات التصحيحية والوقائية للوصول إلى مستوى الجودة المنشود<sup>(٢)</sup>.

١- برنامج جوائز الامتياز المدرسي. <http://www.emoe.org/10/4/2008>

٢- الاعتماد التربوي وضمان جودة المؤسسات التعليمية.

<http://www.emoe.org.10/4/2008>.

ولما سبق تتميز التجربة المصرية في تطبيق الجودة الشاملة في المدارس بأنها تتبنى إستراتيجيات التغيير التعليمي عن طريق (تطبيق مفهوم مجتمع التعلم، ابتكار طرق جديدة للتغيير، استخدام قوة المجتمع، تحسين الخبرة التعليمية للتلاميذ، تحسين المناخ التعليمي بالمدرسة)، وتعمل علي توسيع نطاق اللامركزية، والعمل علي تطبيق خطط شاملة لتحسين المدارس علي أساس المعايير، وتتبنى مجموعة متكاملة وشاملة من محكات الجودة التي تضمن تحسين الأداء التربوي وجودة العمليات وذلك من خلال تكين التلاميذ من الحضور وتشجيعهم عليه، تقليل عمليات التمييز والتصنيف بينهم، خلق بيئة جميلة وإنسانية في مجتمع المدرسة، خلق بيئة مدرسية ومجتمع مدعم لعملية التدريس، رفع مستوي كفاءة التدريس والتعليم في مجتمع المدرسة<sup>(١)</sup>.

## - اعتماد التعليم في مصر:

وتقصد به وزارة التربية والتعليم الاعتراف بواسطة هيئة الاعتماد باستيفاء البرنامج التعليمي أو المؤسسة التعليمية لمستوى معين من معايير الجودة. وهذا يعني أن المؤسسة التعليمية لها نظم وبرامج تعليمية تحقق المعايير الأكاديمية التي وضعتها لنفسها وأن هذه المؤسسة تطبق نظام الجودة (توكيد الجودة وضمان التحسين المستمر لجميع أنشطتها). ولتطبيق نظام الاعتماد أصدر رئيس الجمهورية القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦م ولأحته التنفيذية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧م لإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وقد أوضح القانون ولأحته التنفيذية أن الهيئة تتبع رئيس مجلس الوزراء ومقرها القاهرة وللهيئة الحق في إنشاء فروع أخرى في المحافظات.

١- .....، إدارة الجودة الشاملة في التعليم " التجربة المصرية" المؤتمر العربي الإقليمي للتعليم للجميع الرؤية العربية للمستقبل، القاهرة: الفترة من ١-٣ يونيو ٢٠٠٤م، مطبوعات اليونيسيف، ص ص ٢٥- ٣١.

## - أهداف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد :

تتمثل أهداف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في نشر الوعي بثقافة الجودة، التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية بما لا يتعارض مع هوية الأمة، دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي، توكيد الثقة على المستوى المحلى والإقليمي والدولي في جودة مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة، التقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية. وهذا يوضح أن الهيئة من أهم أهدافها العمل علي دعم القدرة الذاتية للمؤسسة التعليمية للقيام بعملية التقويم الذاتي وتأكيد الثقة محلياً وإقليمياً ودولياً في جودة مخرجات العملية التعليمية، وإجراء عملية التقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعايير المعتمدة لكل مرحلة تعليمية، ولكل نوع من المؤسسات التعليمية.

## - رؤية وزارة التربية والتعليم في تطبيق الاعتماد :

وتتمثل في كونه يمثل أحدي الآليات الداعمة لضمان جودة التعليم في مدارسها، ويساعد الطلاب علي التعايش مع تحديات حضارة مجتمع المعرفة، وما تتسم به من سيطرة العلم والمعرفة علي مناشط الحياة كافة، وأنه يمثل أيضاً دافعا ذاتيا للتربويين للسعي دائماً للإفادة من فرص التنمية المهنية المتاحة لهم ليتمكنوا من الارتقاء بنوعية التعليم المقدمة للطلاب.

## - تأكيد أو ضمان الجودة :

ويعني مدى استيفاء معايير الجودة في جميع عناصر العملية التعليمية من مناهج وبرامج تعليمية، مؤسسات، قيادات تعليمية، معلمين، مختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، بهدف تطويرها وتحسينها باستمرار.

## - الاعتماد :

ويعني اعتراف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد باستيفاء البرنامج التعليمي أو المؤسسة التعليمية لمستوى معين من معايير الجودة.

## - أهداف الاعتماد :

أوضحت وزارة التربية والتعليم في مصر أن أهداف الاعتماد

تمثل في:

- توكيد الجودة في المؤسسات التعليمية والبرامج التعليمية بما يضمن تحقيق المؤسسة (أو البرنامج التعليمي) للمواصفات القياسية أو المعايير التي تم تحديدها سلفاً بواسطة المؤسسة التعليمية.
- اطمئنان المستفيدين من الخدمة إلى جودة المؤسسة التعليمية وبرامجها الأكاديمية. وهؤلاء المستفيدون هم (الطلاب : أنهم يتعلمون تعليماً متميزاً-أولياء الأمور: أن المؤسسة التعليمية تحقق الحد الأدنى للمواصفات والمعايير القياسية- رجال الأعمال : أن الخريجين قد أعدوا إعداداً جيداً لممارسة الحياة العملية- المجتمع : أن الخريج سيجد فرصة عمل مناسبة في السوق المحلى والإقليمي والعالمي).
- خلق روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية. وذلك من خلال تقويم شامل للعملية التربوية من هيئة الاعتماد بغرض التأكد من مطابقتها الهياكل والنظم والبرامج

التعليمية والمعلمين والمواد التعليمية وتقنيات التعليم وأنماط وأساليب الإدارة في تلك المؤسسات لمعايير الجودة المتعارف عليها في إطار من الاستقلالية والحيادية والشفافية<sup>(١)</sup>.

## - إجراءات وقواعد حصول المؤسسة التعليمية علي شهادة الاعتماد :

أوضحت اللائحة التنفيذية للقانون أن هناك عدة إجراءات تتبعها أي مؤسسة تعليمية ترغب في الحصول علي شهادة الاعتماد تتمثل فيما يلي :

- أن تتقدم المؤسسة التعليمية إلي الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد أو فرعها المختص بطلب تعلن فيه رغبتها في الاعتماد واستعدادها لذلك ويجب أن يرفق بهذا الطلب ما يفيد توافر الشروط المحددة، وما يفيد موافقة الجهة التابعة لها المؤسسة التعليمية مباشرة علي هذا الطلب.
- إذا تبين للهيئة استيفاء طلب المؤسسة التعليمية للشرطين والموافقة تخطر المؤسسة كتابة، وذلك للسير في استكمال باقي الإجراءات خلال المدة الزمنية التي تحددها الهيئة، وتؤدي المؤسسة التعليمية بعد إخطارها رسوم الاعتماد التي يحددها مجلس إدارة الهيئة.
- تقدم للمؤسسة التعليمية النماذج والبيانات اللازم استيفائها للسير في عملية التقييم والاعتماد، والدليل الذي يساعدها علي ملء هذه النماذج وإعداد البيانات المطلوبة وذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ أداء الرسوم.

١- .....، الاعتماد التربوي وضمان جودة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق.

- تتقدم المؤسسة التعليمية بالتنسيق مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بالبيانات والدراسات التي تثبت استيفائها للمعايير المقررة للاعتماد وهي رؤية ورسالة المؤسسة، دراسة التقييم الذاتي التي قامت به المؤسسة، خطة تحسين المؤسسة ونتائج تنفيذها، نظم التقييم وضبط الجودة بالمؤسسة، أية بيانات أو دراسات أو مستندات أخرى تطلبها الهيئة.
- تعلن الهيئة عما إذا كانت ستتولى التقييم والاعتماد بنفسها أم أن التقييم سيتم بمعرفة احد الأفراد أو منظمات المجتمع المدني أو غيرها من بين المرخص لهم بممارسة أعمال التقييم وفي الحالة الأخيرة تحدد الهيئة القائم بعملية التقييم وعلي القائم بعملية تقييم المؤسسة التعليمية سواء أكانت الهيئة أو احد المرخص لهم بذلك إخطار المؤسسة التعليمية بالإجراءات التي سيتم إتباعها لإتمام عملية التقييم ومواعيد الزيارات التي سيقوم فيها المختصون لديه بزيارة المؤسسة، وإذا تمت عملية التقييم بمعرفة أحد المرخص لهم بممارسة أعمال التقييم فعلي المختصين أعداد تقرير بنتائج عملية التقييم وتسليمه للهيئة.
- تخطر الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المؤسسة التعليمية محل التقييم بنتائج عملية التقييم خلال ستون يوما من انتهائها وذلك بكتاب موصي عليه بعلم الوصول وفقا لما يأتي :
- إذا تبين من عملية التقييم استيفاء المؤسسة التعليمية للمعايير المقررة تمنح شهادة الاعتماد وعلي الهيئة الإعلان عن هذا القرار بالطرق التي تحددها وإخطار الوزارات والجهات المعنية بنسخة منه مع إتاحة الإطلاع عليه.
- إذا لم تستوف المؤسسة التعليمية كل معايير الجودة تحدد المدة التي تراها لاستيفاء

جوانب القصور بما لا يجاوز المدة المحددة، وتحدد الهيئة الجوانب التي لم تستوف من المعايير وكيفية تحسينها للوصول لمستوى الجودة المطلوب.

□ إذا لم تحصل المؤسسة على شهادة الاعتماد لعدم قدرتها على استيفاء المعايير المقررة وذلك من واقع تقارير لجان التقويم يحال أمر المؤسسة إلى الوزير المختص لأعمال شئونه على أن يتضمن قرار الإحالة درجة العجز في استيفاء المعايير (عجز متوسط/ شديد)، المعايير التي لم تطبقها المؤسسة، ما يجب على المؤسسة القيام به حتى يتسنى لها الحصول على شهادة الاعتماد، ولا يجوز للمؤسسة التعليمية التي لم تستوف معايير الاعتماد أن تتقدم للحصول على الشهادة مرة أخرى إلا بعد موافقة الجهة التابعة لها مباشرة وعلى هذه الجهة تقديم العون للمؤسسة للحصول على شهادة الاعتماد بعد استيفاء ما يلزم.

□ صلاحية شهادة الاعتماد مدتها خمس سنوات، ويتم تجديدها بإتباع نفس الإجراءات والقواعد المحددة، وأن المؤسسة التعليمية الصادر لها شهادة الاعتماد تستمر في الخضوع للمراجعة الدورية من خلال التقارير الذاتية التي تقدمها المؤسسة وما تقوم به الهيئة أو من ترخص لهم زيارات في هذا الشأن للتأكد من استمرار استيفاء نشاط ونظام العمل بالمؤسسة وبرامجها التعليمية لمعايير التقويم والاعتماد وتتم أعمال المتابعة والمراجعة طبقاً للنظام الذي تقررته الهيئة.

□ إذا تبين من أعمال المتابعة أو المراجعة أو الفحص للمؤسسة التعليمية الصادر لها شهادة اعتماد فقدتها أحد الشروط المقررة للاعتماد أو ارتكاب المؤسسة أية مخالفات أو إجراءات أيّة تعديلات في نشاطها أو نظام العمل أو البرامج التعليمية التي تقدمها، بما يجعلها غير مستوفية لمعايير التقويم والاعتماد المقررة لمجلس إدارة

الهيئة الحق في إصدار قرار مسبب لوقف شهادة الاعتماد للمدة التي يحددها أو إلغاء الشهادة، بحسب جسامه المخالفة، وعلى مجلس إدارة الهيئة إلغاء قرار إيقاف شهادة الاعتماد إذا ثبت لها قيام المؤسسة التعليمية بإزالة الأسباب التي قام عليها هذا القرار.

□ للمؤسسة التعليمية الحق في التظلم من قرار رفض منحها شهادة الاعتماد أو تجديده أو وقف الشهادة الصادرة للمؤسسة أو إلغائه.

## - تقويم أداء المدارس :

ويشمل التقويم كافة عناصر المنظومة التعليمية (معلم- إدارة مدرسية- مبنى مدرسي - أنشطة- تلاميذ)، ويتم تقويم العناصر المختلفة باستخدام أدوات تقويم تتضمن معايير الاعتماد التربوي وفقاً للمعايير القومية للتعليم التي سبق إقرارها. ويركز على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات - العمليات - المخرجات):

□ المدخلات : وتتضمن الطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية والمباني والمناهج التعليمية.. الخ (المبنى المدرسي من حيث سعة الفصول، الكثافة، الإضاءة، التهوية، المعامل - قاعات الكمبيوتر- معمل اللغات، الملاعب والفراغات - الموقع، توافر اشتراطات الأمن والسلامة، وفقاً للمعايير المقررة من هيئة الأبنية التعليمية وهي معايير عالمية) (المعلمون : وتتضمن أعدادهم ومؤهلاتهم، ونسبتهم إلى التلاميذ، وتوافر التخصصات المختلفة (العجز/ الزيادة)، والإعداد التربوي، والدورات التدريبية) (التلاميذ وتتضمن معايير قبولهم - خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية) ( الإدارة المدرسية : التأهيل العلمي، وأعداد هيئة الإدارة المدرسة (العجز- الزيادة)، والكفاءة المهنية (مدة الخبرة)، والدورات التدريبية).

□ العمليات (أسلوب العمل وآلياته) : طريقة التدريس ووسائلها. رفع كفاءة

المديرين والمعلمين والعاملين وتنمية أداؤهم. أسلوب الإدارة الفعالة. تنظيم وتوظيف الموارد المادية والبشرية. وتتضمن الانتظام والحضور للمعلمين والتلاميذ، وعملية التعليم والتعلم داخل حجرة الدراسة، وسير العمليات الإدارية، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة، وعلاقة المعلمين بالإدارة، وتوافر المنهج المدرسي الملائم، والعلاقة مع أولياء الأمور، والأنشطة المدرسية، والمشاركة المجتمعية

□ **المخرجات :** المواصفات التربوية للخريجين التي تمكنهم من التعامل مع متطلبات الحياة " المستويات المعيارية للمتعلم " أي المواصفات القياسية لجوانبه المعرفية والشخصية والكفايات والمهارات التي تمكنه من تأدية دوره بنجاح في حياته الأسرية والعامة في مجتمعه. وتتضمن أيضا إنجازات التلاميذ ( معرفية – مهارية – خلقية ) وشخصية التلميذ، ومفهوم الذات لديه. ويتم توصيف كل من المدخلات والعمليات والمخرجات من خلال الإجابة على أسئلة معيارية للتحقق من مدى توافق المؤسسة التعليمية مع المعايير القياسية المتفق عليها.

## - المؤسسات التي تتولي اعتماد التعليم المدرسي في مصر :

أجاز القانون الترخيص للأفراد ومنظمات المجتمع المدني وغيرها، بما في ذلك الجامعات (الكليات المتخصصة) والجمعيات الأهلية من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بممارسة أعمال التقييم والقيام بزيارات المراجعة للمؤسسات التعليمية، وذلك ممن تتوافر فيهم الشروط والمواصفات التي يصدر بها قرار من مجلس إدارة الهيئة. وعلي الهيئة قيد الذين تم الترخيص لهم في سجل خاص بالهيئة، وإذا فقد أحدهم شرط من شروط الترخيص يلغي قيده، ويستمر الترخيص مدة خمس سنوات، وأجاز القانون التجديد بناء علي يقدم من صاحب الشأن قبل انتهاء مدة الترخيص بشهر علي الأقل<sup>(١)</sup>.

١- ج . م . ع. رئيس الجمهورية، اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

## - أوجه الشبه والاختلاف بين مصر والخبرات المعاصرة :

يتضح من العرض السابق ما يلي :

### - أهداف الاعتماد :

تتشابه أهداف اعتماد (التعليم في مصر مع الخبرات المعاصرة فيما يلي :

- توكيد جودة المؤسسة التعليمية والبرامج التعليمية المقدمة بما يؤكد الاتفاق مع المعايير المحددة محلياً وقومياً وعالمياً.
- استخدام التقويم الشامل لكافة جوانب العملية التعليمية والتربوية لضمان استمرار التحسين والتطوير وخلق روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية حيث توجد معايير تقييم داخلية في المؤسسات التعليمية.
- توفير الثقة في الخريجين فالاعتماد التعليمي يؤكد أنهم قد تعلموا تعليماً متميزاً؛ مما يساعدهم علي خلق فرص أكبر في العمل في السوق المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

وتختلف أهداف اعتماد (التعليم في مصر مع الخبرات المعاصرة

فيما يلي:

- أن الاعتماد في مصر لا ييسر الحصول علي التمويل الحكومي من الدولة ففي مصريتم تمويل التعليم عن طريق الحكومة، بينما أوضحت الخبرات المعاصرة أن مؤسسات التعليم المعتمدة هي التي يتم تقديم دعم مالي في صورة مساعدات ومعونات.

- يساعد الاعتماد في التحويل بين المؤسسات المعتمدة، بينما في مصر يمكن التحويل من أي مؤسسة تعليمية إلى أخرى سواء أكانت حصلت على الاعتماد أم لا.

## - إجراءات الاعتماد :

تتشابه إجراءات اعتماد التعليم في مصر مع الخبرات

المعاصرة فيما يلي :

- تقدم المؤسسة التعليمية إلى الجهات المختصة بالاعتماد بطلب فيه رغبتها في الاعتماد والحصول على الاعتراف بأن البرامج التعليمية التي تقدمها تتفق مع المعايير المحددة محلياً وقومياً وعالمياً.

وتختلف إجراءات اعتماد التعليم في مصر مع الخبرات

المعاصرة فيما يلي:

- يتم تقييم المؤسسة التعليمية بعد موافقة الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وتقدم لها النماذج التي يلزم استيفائها وكذلك الدليل الذي يساعدها على استكمال النماذج والبيانات، وقد أوضحت الخبرات المعاصرة أن المؤسسة قبل البدء في إجراءات الاعتماد والتقييم الخارجي تقوم المؤسسة بعملية التقييم الداخلي ومدته عام تقريباً، وبعد الانتهاء من التقييم الداخلي تتقدم المؤسسة التعليمية التي ترغب في الاعتماد بطلب إلى احدي مؤسسات الاعتماد وتقدم معه كافة المستندات والوثائق المطلوبة خلال مدة زمنية محددة ويتضمن أنظمتها وبرامجها التعليمية وطرق وأساليب التعليم والتعلم بها، ويقدم التقرير بعد عمليتي التقييم إلى المؤسسة التعليمية ويناقش معها لتحديد التوجهات باتخاذ الإجراءات

اللازمة للحصول علي الاعتماد أو إجراء التعديلات والإصلاحات اللازمة للحصول علي الاعتماد.

- صلاحية شهادة الاعتماد تتراوح بين ٥ إلى ٦ سنوات وفي هذه المدة تظل المؤسسة ملزمة بتطبيق المعايير واستمرار التطوير.

## - معايير الاعتماد :

تشابه معايير اعتماد التعليم في مصر مع الخبرات المعاصرة

فيما يلي :

- قدرة المدرسة علي تحديد وصياغة فلسفتها وأهدافها ورؤيتها ومهامها.
- توافر ومناسبة أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- القدرة علي تخطيط وتصميم التنظيم لتفعيل وتنفيذ برامج التعليم والأنشطة.
- الالتزام باستمرار التطوير والتحسين للبرامج التعليمية والتربوية والأنشطة والخدمات الطلابية.
- التوثيق الجيد واستخدام النتائج لاستمرار التقييم والمتابعة الدورية للجميع "الأداء التنظيمي والعاملين والطلاب".
- الاتصال والعلاقة المستمرة الجيدة مع المشاركين والمساهمين من المجتمع المحلي للمدرسة والعاملين فيها بعضهم البعض.
- النزاهة والانفتاح أمام الجميع وبخاصة المجتمع المحلي.
- توافر التسهيلات المادية والمواد التربوية (العامل- المكتبة ومصادر المعلومات- الملاعب-...).
- مناسبة المبني المدرسي واستخدامه بفاعلية مع توافر متطلبات الأمن والسلامة

الصحية لتأمين تعليمية مناسبة.

□ التطوير المستمر للمناهج الدراسية.

## وتحت ملف معايير اعتماد (التعليم في مصر مع الخبرات المعاصرة فيما يلي:

□ ضعف الاهتمام بوجود ممتحنين خارجيين وإسهام استشاريين من هيئات

أكاديمية في مجالات المراقبة والتطوير.

□ ضعف الاهتمام بالأنشطة والخدمات الطلابية التي تحقق الرفاهية للطلاب.

□ ضعف التميز بين الطلاب ومستوياتهم التعليمية.

□ عدم وجود تمويل ذاتي مع عدم الاهتمام باستخدام المدخرات بفاعلية.

### - مؤسسات الاعتماد :

تتشابه معايير اعتماد التعليم في مصر مع الخبرات المعاصرة في أن القانون أجاز الترخيص للأفراد ومنظمات المجتمع المدني وغيرها، بما في ذلك الجامعات (الكليات المتخصصة) والجمعيات الأهلية من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بممارسة أعمال التقويم والقيام بزيارات المراجعة للمؤسسات التعليمية، وذلك ممن تتوافر فيهم الشروط والمواصفات التي يصدر بها قرار من مجلس إدارة الهيئة.

### - صلاحية شهادة الاعتماد :

تتشابه صلاحية شهادة الاعتماد للمؤسسة التعليمية في مصر مع الخبرات المعاصرة في استمرارها لمدة (5-6) سنوات.

## تصور مقترح

### لتطبيق لنظام الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم المدرسي

ينطلق التصور المقترح لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للتعليم المدرسي بمصر من خلال الدراسة الميدانية وتحليل جهود ومحاولات الإصلاح التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم، وتحليل بعض الخبرات في هذا المجال ومحاولة الاستفادة منها لمسيرة التطورات الحادثة :

### - منطلقات التصور المقترح :

يرتكز التصور المقترح لتطبيق اللإدارة الذاتية في مصر إلى

عرو من المنطلقات وهي :

- أهمية الاستفادة من الخبرات العالمية المعاصرة وبخاصة الناجح منها بما يحقق رفع كفاءة التعليم وتحقيق جودته وإصلاحه حتى تكون المدارس قادرة علي المنافسة ومسايرة التطورات الحادثة.
- النظر إلى تطبيق نظام الاعتماد وضمان الجودة للتعليم المدرسي باعتباره عمل رئيسي من عملية إصلاح التعليم فهو ضرورة قد فرضتها التطورات الحادثة في كافة المجالات فتقد الدولة مرهون بتطوير نظامها التعليمي وتحقيق جودته ومسايرتها للتحديات العالمية والإقليمية.
- لمسيرة التطورات ومواجهة التحديات المحلية والإقليمية ينبغي استمرار المراجعة الدورية لمعايير جودة التعليم.
- لنجاح منظومة الاعتماد وضمان جودة التعليم ينبغي توافر شروط عدة منها خلق

بيئة عمل مناسبة بصورة تدريجية لتطبيق معايير الجودة، ونشر الوعي الثقافي بأهمية تطبيقه وبناء رأي عام داعم لها.

□ تؤدي منظومة الاعتماد وضمان جودة التعليم إلى تحقيق الاستقلالية والمحاسبية المجتمعية.

## - أهداف التصور المقترح :

يستهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي في مصر :

- بيان أهداف تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم المدرسي.
- توضيح طرق نشر الوعي الثقافي بأهمية تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم المدرسي وبناء رأي عام داعم لها.
- وضع خطة لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم المدرسي.
- بيان طرق تنفيذ ومتابعة نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم المدرسي.
- المتابعة والتقييم المستمر لنظام الاعتماد بكافة عناصره لاستمرار ضمان جودة التعليم المدرسي.

## - آليات تطبيق التصور المقترح :

انطلاقاً من الأهداف السابقة ورغبة في التوصل إلى صورة مأمولة للتصور المقترح لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للتعليم المدرسي في مصر؛ فهذا يتطلب وجود آليات تحقق الأهداف وتتقدم صورة واقعية قابلة للتطبيق في الواقع وتتمثل هذه الآليات في :

- تطبيق الأساليب العلمية والتربوية الحديثة مع الاستعانة بالخبرات المعاصرة وبخاصة الناجح منها في تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للتعليم

المدرسي.

- نشر ثقافة الجودة والاعتماد بين العاملين والمجتمع المحلي لتهيئة التنظيم لتقبل تطبيق الاعتماد وضمان جودة التعليم.
- العمل علي توفير كوادر مؤهلة ومدرية تدريباً جيداً لتنفيذ التصور المقترح.
- التدريب والتعلم المستمر للعاملين في وحدات الجودة علي أساليب التقويم الذاتي.
- بناء دليل استرشادي يستعين به القائمون علي تطبيق وتنفيذ آليات نظام الاعتماد، ويتضمن مهام ومسئوليات جميع العاملين علي كافة المستويات.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين جودة العملية التعليمية لضمان الجودة.
- تفعيل أدوار وحدات الجودة بالمدرس.

## - محاور التصور المقترح :

وتتمثل محاور التصور المقترح فيما يلي :

### - أهداف الاعتماد :

ينبغي أن يهدف الاعتماد إلي تحقيق ما يلي :

- تشجيع التنافس بين المدارس بمنح الاعتماد بمستويات مختلفة لتحسين جودة التعليم والبرامج المقدمة.
- حصول المؤسسة التعليمية علي الاعتراف بأنها تقدم برامج تعليمية تتفق مع المعايير القومية للتعليم؛ لتحصل علي مكانة متميزة في المجتمع وبين المدارس الأخرى.

- تشجيع المدارس علي التقويم الذاتي المستمر للبرامج التعليمية المقدمة ولكافة الامكانيات المادية لضمان استمرار التحسين والتطوير وذلك بوجود معايير تقييم داخلية بالمؤسسة التعليمية.
- مساعدة المدارس علي معرفة نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة لها عن طريق مراجعة البيانات الخاصة بالتمويل وطرق استخدامه والذي ينبغي أن يكون محلياً.
- تسهيل عملية النقل أو التحويل من مؤسسة تعليمية لأخرى : فالاعتماد يساعد علي تسهيل عملية النقل أو التحويل من مؤسسة تعليمية لأخرى، فإذا كانت المؤسسة التعليمية معتمدة يسهل التحويل والعكس.
- تيسير الحصول علي الدعم المالي من الدولة : فالدعم المالي يقدم للمؤسسات المعتمدة والتي تتمتع بالاستقرار المالي.
- توفير الثقة لدي أصحاب العمل : فخريج المدارس المعتمدة يجد فرصة أكبر في العمل عن خريجي المدارس غير المعتمدة.
- توكيد الجودة : فالاعتماد يوضح أثر الجودة للمجتمع، حيث أنه مؤشر علي أن البرنامج التعليمية المقدمة في المدارس تتفق مع المعايير المحددة علي المستوي المحلي والإقليمي والعالمي.

## - إجراءات الاعتماد :

ينبغي أن تكون إجراءات الاعتماد طبقاً لما يلي :

- تقوم المدرسة التي ترغب في الاعتماد بأجراء عملية تقييم الداخلي ومدته عام تقريباً، ويجب أن يشمل كافة عناصر المنظومة التعليمية ( مدخلات - عمليات -

مخرجات) وبعد الانتهاء من التقييم الداخلي والذي ينبغي أن يكون موضوعي وصادق تتقدم المؤسسة التعليمية التي ترغب في الاعتماد بطلب إلي احدي مؤسسات الاعتماد وتقدم معه كافة المستندات والوثائق المطلوبة خلال مدة زمنية محددة ويتضمن أنظمتها وبرامجها التعليمية وطرق وأساليب التعليم والتعلم بها.

■ تتقدم المؤسسة التعليمية إلي الجهات المختصة بالاعتماد بطلب فيه رغبتها في الاعتماد والحصول علي الاعتراف بأن البرامج التعليمية التي تقدمها تتفق مع المعايير المحددة محلياً وقومياً وعالمياً.

■ تقوم المؤسسة بدراسة الطلب والوثائق المقدمة من المدرسة وتعد تقريراً بذلك ويقدم إلي المؤسسة التعليمية ويتم مناقشته معها لتحديد التوجهات باتخاذ إجراءات الحصول علي الاعتماد أو إجراء التعديلات اللازمة للحصول علي الاعتماد.

■ تقوم مؤسسة الاعتماد بعد ذلك بأجراء عملية التقييم الخارجي والاضطلاع علي كافة الأوضاع والمستندات التي تؤكد مطابقة المدرسة والبرامج المقدمة للمعايير المحددة منها، وتعد تقريراً بذلك.

■ بعد دراسة التقرير يتم اتخاذ القرار باعتماد المدرسة وينشر القرار بصفة علنية لتشجيع المنافسة بين المدارس.

■ بعد الاعتماد تتولي مؤسسة الاعتماد المتابعة الدورية للمدرسة للتأكد منى الالتزام بمعايير الاعتماد، واستمرار العمل علي التطوير والتحسين، وفي حالة فشل المدرسة في تحقيق ما سبق أو أخلت بأحد الشروط يتم سحب الاعتماد منها وإلغائه.

## - معايير الاعتماد :

ينبغي أن تكون معايير الاعتماد طبقاً لما يلي :

- قدرة المدرسة علي تحديد وصياغة فلسفتها وأهدافها ورؤيتها ومهامها.
- قدرة المدرسة علي تخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتنفيذ البرامج التعليمية والأنشطة والخدمات الطلابية لتحقيق الرفاهية وتقييم النتائج وتحسين برامجها.
- توافر ومناسبة أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- تحديد أهداف المناهج الدراسية، واختيار محتواه وإجراء بعض التعديلات بالإضافة أو الحذف.
- التطوير المستمر للمنهج المدرسي والربط بينه وبين احتياجات العمل والسوق.
- استخدام طرق وأساليب تدريس حديثة ومتنوعة بحرية كاملة.
- توفير المواد التربوية والتسهيلات المادية ( مكتبة ومصادر معلومات- معامل- ملاعب....).
- عدم التمييز بين الطلاب ومستوياتهم التعليمية.
- تخطيط وتنظيم وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية والخدمات الطلابية.
- تطبيق برنامج تعليمي يعكس مستويات وإنجازات ودرجات عالية مرغوبة.
- العمل علي تحسين التعليم وأداء الطلاب بوجود برامج وأنشطة خاصة بالطلاب المتفوقين والضعفاء.
- وضع أساليب للتقييم المستمر للطلاب والأداء التنظيمي وفق معايير أكاديمية.
- مسايرة التطورات الحادثة والمتطلبات المتجددة بصفة مستمرة.

- إعداد مشروع ميزانية المدرسة لتحقيق خطتها السنوية.
- التمويل الذاتي وضمان استمراره واستخدام المدخرات بفاعلية وبحرية دون الرجوع إلي الجهات المختصة.
- تفعيل الاتصال بين العاملين والمجتمع المحلي.
- المشاركة المجتمعية في تحقيق أهداف المدرسة وتطويرها وصيانتها وصناعة واتخاذ القرار التربوي وتقييم أداء المدرسة والطلاب.
- تفعيل أدوار مجالس الأمناء في إدارة المدرسة.
- تفعيل الاتصال بالأسرة والمجتمع المحلي .
- الاتصال والعلاقة المستمرة مع المشاركين والمساهمين من المجتمع المحلي للمدرسة وبين العاملين فيها بعضهم البعض.
- مناسبة المبني المدرسي واستخدامه بفاعلية مع توافر متطلبات الأمن والسلامة الصحية لتأمين تعليمية مناسبة.
- التوثيق الجيد واستخدام النتائج لاستمرار التقييم والمتابعة الدورية للجميع "الأداء التنظيمي والعاملين والطلاب" ووجود ممتحنين خارجيين وإسهام استشاريين من هيئات أكاديمية في مجالات المراقبة والتطوير.
- النزاهة والانفتاح وخضوع المدرسة للمساءلة من قبل المجتمع المحلي.

## - صلاحية شهادة الاعتماد :

ينبغي أن تكون شهادة الاعتماد صالحة لمدة تتراوح بين (٤-٨) سنوات وبعدها يمكن تجديد الاعتماد بالسير في الخطوات المحددة سلفاً، وفي هذه المدة تظل المؤسسة ملزمة بتطبيق المعايير واستمرار التطوير، ويكون الاعتماد بناءً علي التقديرات

التالية) ممتاز- جيد جداً- جيد- مقبول) وفي حالة الإخلال بأي من الشروط تلغي شهادة الاعتماد.

## - متطلبات نجاح التصور المقترح :

يتطلب نجاح (التصور المقترح) عرو من الضوابط والضمانات ومن أهمها :

- وضع التشريعات اللازمة لعملية اعتماد مؤسسات التعليم المدرسي تتناسب مع نظام التعليم في مصر ككل.
- أن يتم نشر الوعي بثقافة ضمان الجودة واعتماد التعليم بين جميع العاملين في المدارس وذلك عن طريق وسائل الإعلام، والاجتماعات الدورية والمؤتمرات التي تعقدها الوزارة باستخدام الفيديو كونفرنس، والنشرات، والكتيبات التي توضح الجوانب الايجابية والفوائد التي تعود علي المجتمع من تطبيقها.
- أن يتم تفعيل برامج تدريب العاملين في المدارس عامة ووحدات التطوير بالمدرس بخاصة علي المهارات اللازمة لتطبيق الاعتماد، مع التحديد الدقيق لآليات تقويم الأداء والتغذية المرتدة بالمؤسسات التعليمية.
- أن يتم الاستفادة من الحاصلين علي درجات علمية (دبلومات تربية - ماجستير- دكتوراه) من العاملين في المدارس.
- أن يقتنع العاملين في المدارس بأهمية تحقيق جودة التعليم للحصول علي الاعتماد.
- توفير التمويل اللازم لتوفير متطلبات الجودة في التعليم للحصول علي الاعتماد
- أن يتحمل جميع العاملين مسئولية التحسين والتطوير لتحقيق جودة التعليم.

- أن يتم تطوير الخدمات المقدمة للطلاب وتدعيم برامج التوجيه والإرشاد الطلابي وبرامج الأنشطة المتنوعة وتشجيع المبادرات الذاتية في المجال التربوي للطلاب والمعلمين والإداريين.
- أن يتم الربط بين التمويل الحكومي للتعليم وحصول المدرسة علي الاعتماد.

## - المعوقات التي قد يواجهها التصور المقترح وكيفية التغلب عليها :

هناك العرير من المعوقات من المحتمل أن تواجه التصور المقترح ويمكن توضيحها فيما يلي :

- ضعف قدرة الكثير من المدارس علي التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.
- وجود قصور في مكونات المنظومة التعليمية في مصر مثل الأهداف، والمباني المدرسية، والتجهيزات، والمناهج والأنشطة، والمعلم، والطلاب.
- ضعف تحمس العاملين في التعليم وإدارته لنظام الجودة والاعتماد لخوفهم علي وظائفهم ومناصبهم، وانتقادهم له.
- ضعف إمكانات بعض المدارس المادية من معامل وأجهزة ومكتبات.
- زيادة الكثافة الطلابية في الفصول مما يؤدي إلي ضعف الأنشطة التي تحقق الرفاهية للطلاب.
- ضعف قدرة إدارة المدارس علي تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة المنظومة التعليمية.
- عدم توافر صلاحيات فعلية للمدرسة حول المناهج المدرسية، فمعلمي المدرسة لا

يمكنهم استخدام أساليب وطرق متنوعة لتدريس الطلاب ولا لتنمية ذكائهم وتفكيرهم، ولا يسمح لهم بتصميم أجزاء من المنهج المدرسي، ولا تنظيم أنشطة ومناهج للفئات الخاصة من الطلاب، ويقوموا بتنفيذ المنهج بناءً علي توجيهات الوزارة.

❑ عدم وجود تمويل ذاتي للمدارس، وعدم توافر صلاحيات فعلية حول الميزانية واستثمار الفائض في مشروعات مجتمعية تعود بالربح والدخل للمدرسة.

## ويمكن التغلب علي هذه المعوقات عن طريق قيام المدرسة

بما يلي :

- الاقتناع الكامل من قبل الجميع بأهمية ضمان جودة العملية التعليمية لتحقيق الاعتماد.
- تقليل كثافة الفصول وتشجيع الأنشطة الطلابية، وتشجيع الطلاب على التفكير والابتكار لتقوية المنافسة بينهم.
- تدريب العاملين على طرق التقويم الذاتي المستمر للأداء وتوفير أدواته في وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة.
- تدريب العاملين على طرق وأساليب تفعيل المشاركة المجتمعية في إدارة منظومة العملية التعليمية.
- توفير الكتب اللازمة للمكتبة بمساهمة المجتمع المحلي، واستغلال العامل بأنواعها في تدريب العاملين على المستجدات.
- زيادة قدرة المدارس على التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه عن طريق التدريب لمساعدتها على صياغة أهدافها ورؤيتها وفلسفتها ورسالتها وبناء البرامج وتنظيم الأنشطة التعليمية والعمل على تطويرها لتحسين التعليم.

## مراجع ومصادر الفصل :

## أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ٢٠٠٣م.
- ٢- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٣- السيد عليوة، تنمية مهارات الإدارات، سلسلة تنمية المهارات، القاهرة: أيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١م.
- ٤- جمال أبو الوفاء وسلامة عبد العظيم، الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجماعية، ٢٠٠٠م.
- ٥- ج. م. ع، رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الارتقاء بمستوي خريج التعليم الجامعي والعالى في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل، الدورة ٢٧، ١٩٩٩/٢٠٠٠م.
- ٦- ..... رئيس الجمهورية، اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦م بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- ٧- جميل نشوان، تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. <http://www.scholar.google>.

20/4/2008 .

- ٨- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣م.
- ٩- عبد الله السيد عبد الجواد وعبد المنعم محمد محمد، الإدارة التعليمية، أسيوط: كلية التربية بأسيوط، ١٩٩٥م.
- ١٠- عبد الودود مكرم، الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، عدد ٣٢، ١٩٩٦م، ص ص ١٤٤-١٤٧.
- ١١- غازي بن عبيد مدني، تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام (١٤٤٠هـ - ٢٠٢٠م).
- <http://www.planning.gov.sa.23/4/2008>
- ١٢- فاطمة محمد السيد علي، تطور إدارة التعليم الثانوي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، صحيفة التربية، السنة ٤٧، عدد ١، القاهرة: رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، ١٩٩٥م.
- ١٣- فيروز فرح سيركيس، هيئات الاعتماد في التعليم العالي.  
<http://www.scholar.google.com/url.2/6/2006>.
- ١٤- ماجدة محمد أمين وآخران، الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تحليلية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول، المؤتمر السنوي ١٣، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الفترة من ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥م، جزء ٢، جامعة القاهرة، كلية تربية بني سويف.

- ١٥- محمد إبراهيم عطوة، الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ع٤٨، ٢٠٠٢م.
- ١٦- محمد عبد الحميد محمد وأسامة محمود قرني، "استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم في ضوء معايير الاعتماد لبعض الدول" المؤتمر السنوي ١٣، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية في الفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٥م، ج٢، جامعة القاهرة، كلية تربية بني سويف.
- ١٧- محمد يوسف أبو ملحوح، الجودة الشاملة والمدرسة، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة. <http://member.bcntral.com>. 10/4/2008.
- ١٨- محمود عابدين، الجودة واقتصادياتها في التربية دراسة نقدية، مجلة دراسات تربوية، مجلد ٧، جزء ٤٤، ١٩٩٢م.
- ١٩- محمود عز الدين عبد الهادي، "نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية" المؤتمر السنوي الثالث عشر، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية في الفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٥م، جزء ٢، جامعة القاهرة، كلية تربية بني سويف.
- ٢٠- وزارة التربية والتعليم، ضمان جودة التعليم. <http://knowledge.moe.gov.eg>. 10/4/2008.
- ٢١- .....، المعايير القومية للتعليم، المجلد الأول، القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦م.
- ٢٢- .....، دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، القاهرة: مطابع وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦م.

- ٢٣- ..... برنامج جوائز الامتياز المدرسي. <http://www.emoe.org> 10/4/2008.
- ٢٤- ..... الاعتماد التربوي وضمان جودة المؤسسات التعليمية.  
<http://www.emoe.org>. 10/4/2008.
- ٢٥- ..... إدارة الجودة الشاملة في التعليم " التجربة المصرية" المؤتمر العربي الإقليمي التعليم للجميع الرؤية العربية للمستقبل، القاهرة: الفترة من ١-٣ يونيو ٢٠٠٤م، مطبوعات اليونيسيف.

## ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 26- Accreditation Standard, <http://www.nwccu.org.2/6/2006>.
- 27- A C S B International, Accreditation. <http://www.aacsb.edu.23/8/2007>.
- 28- Advancing Excellence in Education. Worldwide.  
<http://www.advance.ed.org.8/5/2008>.
- 29- Australia. Queensland, Parliamentary Counsel, Department of Education, office of Queensland, Accreditation of Non –State Schools- Regulation. 2001.  
<http://www.schoolar.google.com.8/5/2008>.
- 30- Babiker Abdel Bagi, Accreditation and Evaluation to Assure Quality Education, The 3<sup>rd</sup> International Convention on Education & Training : Conference on Quality Management and Accreditation of Higher Education in the Arab World, 24 -26 November 2004.
- 31-Clark D. Cunningham, Legal Education after Law School: lessons from Scotland & England. <http://law.gsu. Edu. 2/6/2006>.
- 32- Colorado Springs Campus, Accreditation.  
<http://www.schoolar.google.com.23/8/2007>.
- 33-Commission on Intentions of Higher Education, Standard for Accreditation . <http://www.neasc.2/6/2006>.
- 34-Council on Accreditation and School Improvement Southern Association of Colleges and Schools, Standards Assessment Tool Accreditation Standards for Quality Systems.  
<http://www.schoolar.google.com.13/5/2006>.
- 35-Education U S A , Accreditation Guide.  
<http://www.educationusa.state.gov.23/8/2007>.
- 36- Elaine El - Khawas, Accreditation in the United States Origins, Development and Future Prospects.(UNESCO) international institute for educational planning, 2001.
- 37- Goodlad, J. I.,& others. The public purpose of education & schooling. San Francisco: Jossey Bass Publishers.1997.
- 38- Guide to Accreditation, Overview of Accreditation.

- <http://www.acpe.edu.23/8/2007>.
- 39- Jacob Ludes, The Role of Accreditation In Assuring Quality and Accountability in the Nations Schools and Universities.  
<http://www.neasc.org>. 1/10/2007.
- 40-Jerome Hrearo, Quality in Education: An Implementation Hand Book: Florida: Stdvci Press, 1995.
- 41-Linda Huskey, Middle States Association Commission on Secondary Schools. Philadelphia, Standard for Accreditations.  
<http://www.google.com> 8/5/2008.
- 42- Martin. R., Evaluation and Accreditation Practices in France,  
<http://www.enqa.net>. 6/6/2006.
- 43- National Assessment and Accreditation.  
<http://www.nacc.india.com>.3/5/2006.
- 44- Ovich Jim Frank & Baldwin L.R., Quality Principles for ServiceIndustries. Management Solutions. New York. American Management Association, November, 1988.
- 45-Sterling Bill, Accreditation :Certifying Public Works Excellence. American City and Country. Vol.115. Issue11. Rug. 2000.
- 46- School Accreditation from Wikipedia. <http://en.wikipedia.org>.1/10/2007.
- 47-The Commission on International and Trans – Regional.(CITA).  
<Http://www.citasschools.org>.2/5/2008.
- 48-Taylor, W.A. & Hill, F.M. Implementing TQM in higher education, International Journal, 1992.
- 49- Western Association of school &Challenges, Where Learning Comes to Life, <http://www.oyis.org>.23/8/2007.
- 50-Worldwide learn, What is Accreditation?  
<http://www.worldwidelearn.com>.23/8/2007.
- 51- W A S C, Accrediting Commission for Schools.  
<http://www.acswasc.org>.25/4/2006.