تاريخ استقبال المقال: 2016/01/24 تاريخ قبول نشر المقال:2016/05/11تاريخ نشر المقال:2016/09/20

تطوير إدارات المدارس الإسلاميَّة النَّموذَجيَّة في كُوت ديفُوار في ضوء معايير الجودة الشَّاملة

أ. سيسي أحاندو – جامعة السّلطان زين العابدين – ماليزيا

د. عبد الحكيم عبد الله – جامعة السّلطان زين العابدين – ماليزيا

البريد الإلكتروني: cisseahamad4@gmail.com

مُلخَّص:قصدت هذه الدّراسة إلى التَّعرف على أهمّ معايير الجودة في المجالات المتعلِّقة بالقيادة والتّخطيط الإستراتيجيِّ، والموارد البشريَّة والماديَّة والماليَّة، والمنهج الدِّراسيّ، والعمليَّة التَّعليميَّة لتطوير أداء إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كُوتْ دِيفُوار، وأظهرت الدِّراسة أنّ أهمَّ معايير الجودة الشّاملة لتطوير أداء إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كُوتْ دِيفُوار، يتمثَّل أبرزها في: إيجاد خُطَّة واضحة في الإدارة تُحدِّد أهداف المدرسة ورسالتها، وتزويد الفصول والإدارات المدرسيَّة بالأدوات الأساسيَّة والتّجهيزات اللازمة، وتوفير الكوادر المُؤهَّلة للتَّدريس والعمل الإداريِّ، ومناسبة محتويات المنهج الدِّراسيِّ لحاجات المجتمع ومتطلَّبات سوق العمل، وتعزيز المنهج الدّراسيّ مهارات الإبداع والابتكار والتَّفكير النَّاقد لدى المتعلّمين، وأوصت الدّراسة بتبني إدارات المدارس معايير الجودة الشَّاملة ونشر ثقافتها بين العاملين.

الكلمات المفتاحيَّة: الإدارات، المدارس النّموذجيَّة، معايير الجودة، كُوت ديفُوار.

The development of the typical islamic schools administrations in Côte d'Ivoire In light of the overall quality standards

Abstract:

The study aimed to identify the most important quality standards in the areas of leadership, strategic planning,human, material and financial resources, and curriculum,educational process improve the performance of the typical Islamic schools administrations in Côte d'Ivoire,the study showed that the most comprehensive quality standards to improve the performance of the typical Islamic schools administrations in Côte d'Ivoire,the most prominent in:Clear plan in the administration,Provide classroom and school departments with the basic tools necessary fittings,and provide qualified personnel for teaching and administrative work,and Suitable contents of the curriculum to the needs of society and the requirements of the labor market,and enhance the curriculum skills of creativity and innovation among students,the study recommended that schools adopt comprehensive quality standards departments and disseminated among those working.

Key words: Administrations,Model Schools,Quality standards, Côte d'Ivoire.

مقدمة

تتسارع المستجَدَّاتُ والمتغيِّراتُ في العالم المعاصر بصورة جعلت من مواكبتها مهمَّة ليست يسيرة، فثورات المعلوماتية والاتّصالات، والقفزات الكبرى في مجالات العلوم الإنسانيَّة والتّقنيَّة والإداريَّة، وظهور عديدٍ من النّظريَّات والإسهامات الجديدة في كلّ منها، وضع أمام صاحب القرار تحدّيات نوعيَّة، ومن المؤكّد أنّ هذه التَّغيُّرات تنعكس على منظومة المجتمع الأساسيَّة، وعلى رأسها التَّربية والتَّعليم؛ ممّا يدعو إلى حتميَّة تطوير أداء المؤسسات التّربويَّة التّعليميَّة لمواجهة تلك التّحدِّيات.

فالتَّطوير عمليَّة ضروريَّة ولازمة لكافَّة المؤسسات التّعليميَّة، والمدارس تحديدًا، فبدون التَّغيير والتَّطوير تتوقَّف حركة تلك المؤسسات المتمثّلة في توظيف الإمكانات والموارد المتاحة التَّوظيف الأمثل في حدود أهدافها المسَطَّرَة في خطَّتِها التّطويريَّة، ممّا يوصل إلى نتائج أفضل (1).

وينظر إلى الإدارة المدرسيَّة على أنّها الحلقة الأهمّ في البنية الهيكليَّة للمؤسسات التّربويَّة والتّعليميَّة، فهي نقطة التَّماسِّ المباشر مع العمليَّة التَّعليميَّة، والمدير هو الرّأس الإداريُّ والتّعليميُّ في آن واحد، وهو القائد الموجِّه والمقرِّر في مدرسته، كما أنّ هدف الإدارة المدرسيَّة هو إيجاد بيئة مدرسيَّة ملائمة، لإنتاج مخرجات تعليميَّة هادفة، ومتطابقة مع الخطَّط والأهداف الموضوعة (2)، وهذا يستدعي إدارة عصريَّة قادرة على القيادة والابتكار والتّجديد والتّعامل مع المتغيِّرات بشكل أكثر كفاءة، وانتهاج أحد الاتّجاهات الحديثة في الإدارة التي فرضت نفسها، ومن أهمّها نظام الجودة الشّاملة.

ومن أهمِّ ما تميّز به الجودة الشّاملة أنّها ثقافة وسلوك وتطبيق، وتبعًا لذلك فإنّ من الضّروريِّ النَّظر إليها على أنَّها نظامٌ جديدٌ ومطوّرٌ للإدارة المدرسيَّة يتَّسم بالدّيمومة، ويدفع عجلة التّقدُّم والنموِّ الاجتماعيِّ والاقتصاديِّ، إنّ هذه النّظرة لا يمكن أن تحدث ما لم تكن هناك قناعة راسخة من الإدارة بأهمّيَّة تطويرها في ضوء معايير الجودة الشّاملة من أجل تفعيل ممارستها ومتطلَّبات تطبيقها (3).

وتعمل معايير الجودة كآلية لتوجيه التّطوير الشّامل في الإدارة المدرسيَّة، فهي تُمثِّل المحكَ الذي يمكن للمدرسة من خلاله أن تتعرّفَ على المستوى الذي أنجزته، وتطوِّر من أدائها، وتسعى عن طريقها لتكون الأفضل في الأداء، والأعلى في النّتائج، وهذا ما أشار إليه حافظ (2012): أنَّ لتطبيق معايير الجودة الشّاملة في تطوير الإدارة المدرسيّة إسهامًا عاليًا في معرفة نقاط القُوَّة والضَّعف في العمل التّربويِّ، وجذب مزيد من الطّلبة للمدارس، وزيادة إنتاجيَّة العاملين غير المعلّمين، وتفعيل دور المعلّم في النّهوض بمستوى الطّلبة(4)، وأكّدت دراسة السنيدي (2012) على أهمّيَّة تطبيق معايير الجودة الشَّاملة في تطوير أداء الإدارة المدرسيَّة، ممّا يؤدِّي إلى زيادة كفاءة أنظمة التّعليم وفعّاليَّتها (5)، وأثبتت دراسة قادة (2012): أنّ معايير إدارة الجودة الشّاملة من أهمّ المعايير الإداريَّة الحديثة الأكثر انتشارًا واستعمالاً لتطوير أساليب العمل الإداريّ، ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفق الأغراض والمواصفات المطلوبة(6).

لذا فقد دأبت الكثير من الدّول المتقدِّمة إلى تبني إدارة الجودة الشّاملة، وتطبيق معاييرها في مؤسساتها التّعليميَّة قصد إحداث تطويرٍ نوعيٍّ في الأداء بما يلائم المستجدَّات التّربويَّة والتّعليميَّة والإداريَّة،ويواكب التّطوُّرات السّاعية لتحقيق التّميُّز في كافَّة العمليَّات التي تقوم بها المدرسة، والمتمثِّلة في

تحقيق إرضاء المستفيدين من النّظام التّعليميِّ عن طريق التّقييم المستمرّ لجميع الممارسات المدرسيَّة، وتبني أسلوب حلِّ المشكلات بشكل دائم، وتطوير مقاييس الأداء والتحسين المستمرين لكافَّة العمليَّات التّربويَّة والإداريَّة لزيادة الكفاءة التّعليميَّة لجميع الإداريين والمعلّمين (7).

وفي هذا السّياق، يلاحظ أنّ هناك عديدًا من الدّراسات تؤكّد نتائجها ضرورة الاهتمام ببعض المعايير التي يمكن تطبيقها في تطوير الإدارة المدرسيَّة وتحسين أدائها، ومنها دراسة زيتون (2004) التي أبرزت أنّ بعض المؤسسات التّعليميَّة قد أخذت بصيغة معايير الجودة الشّاملة في إصلاح إداراتها من خلال توجيه كلّ الموارد البشريَّة والسياسات والنّظم والمناهج والعمليَّات والبنية التّحتيَّة من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التّعليميِّ لمتطلَّبات العصر (8)، وأظهرت دراسة آل مداوي (2007) أنّ معايير الجودة في تطوير الإدارة المدرسيَّة تتمثَّل في التّخطيط الإستراتيجيِّ، وحسن اختيار الموارد البشريَّة والمادِّيَّة، ومراقبة العمليَّة التّعليميَّة وتطويرها، وتنويع مصادر تمويلها، وفاعليَّة المدرسة في تحسين مستوى أداء المعلّمين، بهدف الحصول على نوعيَّة متميِّزة من المخرجات التّعليميَّة (الطّلاب)، وعلى مستوى عال من الكفاءة والفعَّاليَّة(9).

ولأهمِّيَّة ما سبق في فاعليَّة معايير الجودة الشّاملة لتطوير أداء الإدارة المدرسيَّة، والانتقال من ثقافة الحدِّ الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتّميُّز، فإنّ نظام إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار كغيرها من الأنظمة الإداريَّة التي تواجه العديد من التَّحدِّيات المتمثِّلة في سوء التّخطيط الإستراتيجيّ، وضعف البنية التّحتيَّة، وجمود العمليَّة التّعليميَّة، وغياب نموِّ المعلّمين مهنيًّا، وتدنّي مستوى خريجي تلك المدارس؛ ممّا يستوجب عليها ضرورة تطوير أدائها من خلال تفعيل معايير الجودة الشّاملة المتمثِّلة في المدخلات والعمليَّات والمخرجات بما يؤدِّي إلى تحقيق الجهاز الإداريِّ التّربويِّ النّوعيِّ، وبالتّالي جودة المنتج التّعليميِّ.

مشكلة الدّراسة

في ظلِّ التَّطوُّرات المستقبليَّة، واحتدام المنافسة محليًّا وعالميًّا؛ فإنّ الأمر يتطلَّب من الإدارة المدرسيَّة التّخلي عن العديد من المفاهيم والأنماط الإداريَّة التّقليديَّة التي لم تُعدّ قادرة على التّصدِّي أمام التّحدِّيات والتّطوُّر المحليِّ والعالميِّ الجديد من تحوُّلات سريعة ومنافسة شديدة؛ ممّا تعتري العمليَّة التّربويَّة والتّعليميَّة من التّقدُّم.

فاتّصاف الإدارة المدرسيَّة بالتّقليديَّة يُؤثِّر على ضمان جودة نظام التّعليم، وضعف مخرجاته، وهذا ما لفتت أنظار العديد من الدّول إلى بذل جهود كبيرة من أجل رفع مستوى العمليَّة التّعليميَّة، باعتبار أنّ الإنسان هو الاستثمار الأمثل، ولا يتمّ بناؤه إلاّ بأفضل الوسائل التّعليميَّة وأحسنها(10)، ولتحقيق هذا الهدف كان لا بُدَّ من تحسين وظيفة المؤسسات التّعليميَّة، وتطوير دورها القياديِّ في ضوء الاتّجاهات التّربويَّة الحديثة، ومعايير الجودة الشّاملة.

وتُعَدُّ معايير الجودة الشّاملة من أفضل الأساليب لتطوير إدارة مدارس التّعليم العامِّ ضمن إطار رصين من ثقافة المجتمع وقيمه وخصوصياته وحاجاته، ومواكبة لمقتضيات العصر وتحدِّياته، وتلافي أوجه القصور الذي قد يطرأ على ممارسة العمل الإداريّ، وإذا كانت معايير الجودة الشّاملة مطلبًا حياتيًّا ومركزيًّا لتطوير الإدارة المدرسيَّة وأدائها في الميدان التّربويّ، فهي ضرورة لمن يعاني من قصور واضح في نظامه الإداريّ التّقليديّ؛ إذ أشارت دراسة كلّ من كوناتي (Konaté, 2011)(11)، وبِنَاتي (Binaté, 2012)(12)، وسيسي (2015)(13) إلى فقدان التّنظيم والتّخطيط الإستراتيجيّ في إدارة شؤون المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار، وقيامها بالعمل وفق أهداف ومعايير غير واضحة، وعدم تهيئة البيئة التّعليميَّة، والتّجهيزات اللازمة لها، والتي تساعد على تربية التّلاميذ وتعليمهم بما يتلاءم مع التّطوُّر العلميِّ والتّقنيِّ، ومتغيِّرات العصر؛ ممّا يعزى إلى القول: إنّ المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار بحاجة إلى إدارة تعليميَّة حديثة، تعمل على معايير الجودة الشّاملة، وتعتمد على آليات العصر الحالي وأدواته في القيام بمهامها الإداريَّة، وفي اتّخاذ القرارات المناسبة لتحقيق مهمَّة التّجديد التّربويّ، وجودة الكفاءة الدّاخليَّة والخارجيَّة، علاوة على أنّ مشاريع التّجديد والجودة تحتاجان إلى مرونة هائلة لضمان أقصى استغلال للموارد المتاحة، وإيجاد الحوافز المعنويَّة للقائمين بعمليَّات التّطوير.

ويَخلُص تقريرُ منظَّمةِ اليونسكو العالميُّ لرصد التّعليم للجميع إلى ضرورة تزويد إدارات المدارس في دول أفريقيا جنوب الصَّحراء الكبرى – ومنها كوت ديفوار – بما يكفي من الموارد البشريَّة والبنيَة الأساسيَّة، والدّعم الماليّ؛ لضمان جودة المدارس، واستمراريَّة بقائها، واستجابتها للتّطوُّرات التّقنيَّة والمعرفيَّة (14).

من هذا المنطلق، فإنّ الباحث يرى من الأهمِّيَّة أن تعنى إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كُوت ديفُوار بالدِّراسة المتّخصِّصَة حول تطوير أدائها في ضوء معايير الجودة الشّاملة، لذا فقد تبلورت مشكلة الدّراسة في السّؤال التّالي: ما معايير الجودة الشّاملة في تطوير إدارة المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار؟

ويتفرع من السّؤال الرّئيس الأسئلة الفرعيَّة التّالية:

(1) ما واقع تطبيق الجودة الشّاملة في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار؟

(2) ما أهمّ المعايير لجودة القيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ في تطوير أداء إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة؟

(3) ما أهمّ المعايير لجودة الموارد البشريَّة والماديَّة والماليَّة في تطوير أداء إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة؟

(4) ما أهمّ المعايير لجودة المنهج والعمليَّة التّعليميَّة في تطوير أداء إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة؟

أهداف الدّراسة:

تتمحور أهداف الدّارسة حول ما يلي:

التّعرُّف على واقع تطبيق الجودة الشّاملة في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار، وكذلك التّعرُّف على أهمّ معايير الجودة في المجالات المتعلّقة بالقيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ، والموارد البشريَّة والماديَّة والماليَّة، والمنهج والعمليَّة التّعليميَّة لتطوير أداء إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار.

أهمّيَّة الدّراسة :

تكمن أهمِّيَّة الدّراسة في الضّرورة المُلِحَّة لمواكبة التّغيُّرات الحالية في الجوانب المعرفيَّة والعلميَّة والثّقافيَّة والاجتماعيَّة المتنوِّعة؛ ممّا يتطلَّب من الإدارات المدرسيَّة الاستفادة من الأساليب الحديثة في تطوير مهامها، وذلك لمسايرة تطوُّرات العصر، وإعداد مخرجات تعليميَّة تتناسب مع الواقع، كما أنّ الدّراسة تناقش موضوعًا تأصيليًّا علميًّا يبحث عن الأساليب الحديثة لتطوير الإدارات المدرسيَّة، والتي يتوقع أن يستفيد من نتائجها مديرو المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار لاتّخاذ الإجراءات الكفيلة تجاه الجودة الشّاملة.

حدود الدّراسة :

الحدود الموضوعيَّة: تنحصر هذه الدّراسة في تطوير إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار في ضوء معايير الجودة الشّاملة والمرتبطة بالقيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ، والموارد البشريَّة والماديَّة والماليَّة، والمنهج الدّراسيّ والعمليَّة التّعليميَّة ومتابعتها.

الحدود البشريَّة: ركّزت الدّراسة في حدودها البشريَّة على وجهة نظر مديري المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار.

الحدود المكانيَّة والزّمانيَّة: تناولت الدّراسة الإدارات العامَّة لجميع المدارس الإسلاميَّة النَّموذجيَّة، والتي تضمّ جميع مراحل التّعليم العامّ (الأساسيّ والثّانويّ)، وتمّ تطبيق أداة الدّراسة في تلك المدارس في الفصل الأوَّل للعام الدّراسيّ:2015-2016.

التّعريفات الإجرائيَّة

التّطوير الإداريّ ، هو: منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليَّات تخطيط وتيسير وتقويم للموارد البشريَّة والماديَّة المتاحة للمدرسة، والتَّوصُّل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدِّي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعليَّة.

الإدارة المدرسيَّة: يقصد بها الباحث: الإدارة التي يرأسها المدير بمساعدة المعلّمين والموظفين والطّلاب وأولياء أمورهم لتنفيذ العمليَّات الإداريَّة المتداخلة والمتكاملة، مثل: القيادة والتّخطيط، والنّموّ المهنيّ للعاملين، والمتابعة المستمرَّة لجميع مكوّنات النِّظام التّعليميِّ بغية الحصول على مخرج مبدع قادر على التّكيُّف مع الحياة، وتهيئته لمواكبة متطلَّبات العصر.

المدارس الإسلاميَّة النَّموذجيَّة: يقصد بها الباحث إجرائيًّا: تلك المدارس العربيَّة الإسلاميَّة في كوت ديفوار التي تلتزم بتطبيق المنهج الدّراسيِّ الحكوميِّ في نظامها التّعليميِّ، سواء أكانت منتمية للمدارس الوطنيَّة أممستقلة بذاتها، فالمدرسة التي تجمع بين المنهجين (المنهج الرّسميّ ومنهج التّعليم الإسلاميّ) هي المقصود بها بمصطلح "النَّموذجيَّة".

ويعرّف الباحث تطوير إدارات المدارس النَّموذجيَّة إجرائيًّا بأنّه: التّغيير المطلوب نحو الأفضل في أداء جميع الأعمال الإداريَّة في المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة، والمتمثّلة في التّخطيط الإستراتيجيّ السّليم، وتوفير الموارد البشريَّة والماديَّة وحسن استغلالها، وتحسين العمليَّة التّعليميَّة وتقويمها، للوصول إلى نتائج مشرقة في مخرجات تعليميَّة بشكل شامل ومستمرّ.

كُوتْ دِيفُوار (Côte d'Ivoire): كما يطلق عليها ساحل العاج، هي إحدى دول غرب أفريقيا، تحيطها ست دول، وهي مالي وبوركينا فاسو شمالاً، والمحيط الأطلسي جنوبًا، وغانا شرقًا، وليبيريا وغينيا كوناكري غربًا.

معايير الجودة الشّاملة : يعرّفها الباحث إجرائيًّا بأنّها: هي تلك المواصفات التي يجب توافرها في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة، والمتمثّلة في جودة القيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ، والموارد البشريّة والماديَّة والماليَّة، بالإضافة إلى جودة المناهج والعمليَّة التّعليميَّة ومتابعتها، التي تؤدِّي إلى مخرجات تتَّصف بالجودة، وتعمل على تلبية احتياجات المنتج التّعليميِّ (الخريج) ورغباته .

الأدبيات والدّراسات السّابقة

إنّ التّطوُّرَ العمليَّ والتّكنولوجيَ المتسارع ، وما يصاحبه من تغييرات كبيرة في حاجات الأفراد وتطلُّعاتهم، فرضت على جميع المؤسسات والإدارات المختلفة أدوارًا جديدة لتلبية متطلَّبات هذه التّطوُّرات، وتُعَدُّ الإدارة المدرسيَّة من أهمّ هذه الإدارات التي تؤدّي دورًا فعّالاً في ارتقاء العمليَّة التّعليميَّة وتحسينها، فهي التي تسعى إلى تحقيق رسالة المدرسة من خلال اللَّوائح والقوانين التي تفرض من الجهات العليا؛ إذ تعتبر الإدارة المدرسيَّة " حجر الزّاوية في العمليَّة التّعليميَّة، التي تُحدِّد المعالم، وترسم الطُّرق للوصول إلى هدف مشترك"(15).

ومن المهمّ الإشارة إلى أنّ وظائف الإدارة المدرسيَّة في الألفية الثَّالثة تتمحور حول تحسين المنهج والعمليَّة التّعليميَّة وتقويمها، وتنظيم العمل المدرسيِّ وإدارتها، والإشراف على برنامج النّشاط المدرسيِّ وتطويره، والقيادة المهنيَّة للمعلّمين، والنّجاح في العمل، وتوجيه التّلاميذ ومساعدتهم على التّكيُّف ومواكبّة التّغيُّرات المحليَّة والعالميَّة، ووضع السّياسيَّة واتّخاذ القرارات وتنفيذها، وتفويض المسؤوليَّات (16)، ولتحقيق ذلك، فإنّ الأمر يتطلَّب وضع خطَّة إستراتيجيَّة تستهدف دفع إدارة المدرسة على الالتزام بالتّحسين المستمرِّ، والأساليب الإداريَّة الحديثة عن طريق تحسين هذه المدخلات والعمليَّات والمخرجات في ضوء مفهوم الجودة الشّاملة.

ويعدّ نظام الجودة الشّاملة من الاتّجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقي رواجًا كبيرًا لتطوير إدارة المؤسسات التّعليميَّة، والذي ظهر نتيجة اشتداد المنافسة العالميَّة بين المؤسسات اليابانية من ناحية، والأمريكية من ناحية أخرى، إذ تمكَّنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من غزو الأسواق العالميَّة، وذلك نتيجة تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشّاملة، ونتيجة هذا التّفوُّق النّاتج عن هذه الفلسفة، بدأت المؤسسات التّربويَّةوالتّعليميَّة تهتمُّ بهذا الاتّجاه، وتنادي بها (17)؛ ممّا يعني أنّ فلسفة الجودة الشّاملة في الإدارة المدرسيَّة أمرٌ حتميٌّ، فهي بمثابة التّحدّي الكبير للمؤسسات التّعليميَّة التي تسعى من أجل تحسين مخرجاتها.

ويعرّف العاجز ونشوان (2007) الجودة الشّاملة بأنها: " مجموعة من العوامل والظّروف التي يهيّئها النّظامُ الإداريُّ بقصد إتقان العمل والتّميُّز، من خلال تهيئة المناخ التّربويِّ الملائم للوصول إلى بناء جيل قادر على مواكبة ركب الحضارة، والاستفادة منها في إحداث التّنمية الشّاملة، وصنع حضارة أُمَّتِه" (18)، بينما يرى شيهاني (2010) أنّها تمثِّل المنهجيَّة المنظَّمة لضمان سير النّشاطات التي تمَّ التّخطيط لها مسبقًا، حيث إنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع المشكلات وتجنُّبها من خلال العمل على تحفيز السّلوك الإداريِّ التّنظيميِّ الأمثل وتشجيعه في الأداء باستخدام الموارد البشريَّة والماديَّة بكفاءة عالية (19).

ويتّضح من التّعريفين السّابقين أنّ نظام الجودة الشّاملة في الإدارة المدرسيَّة يستهدف إعادة هندسة المدرسة قائمة على فلسفةٍ إداريَّةٍ جديدةٍ قادرة على خلق ثقافة تنظيميَّة، وإحداث تغييرات جذريَّة من أجل تحقيق أهدافها بفعَّاليَّة في جميع مدخلات المدرسة وعمليَّاتها ومخرجاتها، سواء كان ذلك في التّخطيط الإستراتيجيّ، والموارد الماديَّة والبشريَّة، والمناهج الدّراسيَّة، ومتابعة العمليَّة التّعليميَّة وتقويمها.

هذا وقد تناولت العديد من البحوث والدّراسات معايير الجودة الشّاملة وفاعليَّتها في مجال تطوير الإدارة المدرسيَّة، ومنها دراسة العسيلي (2003) التي أصْلَت أنّ معايير الجودة الشّاملة تتوزَّع في جودة القيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ، والمراقبة المستمرَّة لتحصيل الطّلاب، وإدارة الموارد المادّيَّة والبشريَّة، والعلاقات الإنسانيَّة في المدرسة، واتّخاذ القرار، والعلاقة بين جميع أطراف العمليَّة التّعليميَّة (20).

وتوصلت دراسة بدح (2007) إلى أنّ معايير الجودة الشّاملة في إدارة المؤسسة التّعليميَّة تتمثَّل في: ترسيخ مفاهيم الجودة الشّاملة القائمة على الفاعليَّة، والتّأكيد على أنّ الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته من سمات العصر الحالي، وتطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التّعاونيّ الجماعيّ، وتحقيق نقلة نوعيَّة في عمليَّة التّربية والتّعليم تقوم على أساس التّوثيق للبرامج، والإجراءات، والتّفعيل للأنظمة واللّوائح والتّوجيهات، والارتقاء بمستويات الطّلاب، والاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلّمين من خلال المتابعة الفاعلة، وتنفيذ برامج التّدريب المقنَّنة والمستمرَّة، والتّأهيل الجيّد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكوّنات النّظام التّعليميّ (المدخلات، والعمليّات، والمخرجات)، واتّخاذ الإجراءات الوقائيّة لتلافي الأخطاء قبل وقوعها، ورفع درجة الثّقة في العاملين من المعلّمين والإداريين، وفي مستوى الجودة التي حقّقتها المدرسة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرَّة، والتّواصل التّربويّ مع المؤسسات التّربويَّة والتّعليميَّة الأخرى للاستفادة من خبراتها في مجال إدارة الجودة الشّاملة في المدارس (21).

واستَنْتَجت دراسة الفتلاوي (2008) أنّ معايير الجودة الشّاملة في تطوير إدارة المدرسة تتضمّن فيما يلي: وجود الخطَّط الإستراتيجيَّة في الإدارات المدرسيَّة، وضرورة استثمار كلّ الإمكانيَّات المتاحة، وتوفير البنية التّحتيَّة البشريَّة والمادّيَّة، والتّجهيزات اللازمة لها وتمويلها؛ لتسهيل تحقيق الأهداف في العمليَّة التّعليميَّة، ووضع نظام رقابيّ للتّعرُّف على العناصر المؤثّرة في جودة التّعليم ومخرجاته، وضرورة دراسة الواقع الفعليّ وتحليله لمدخلات النّظام التّعليميّ وعمليّاته لتحديد جوانب القُوَّة والضَّعف، وضرورة مشاركةجميع أعضاء المجتمع المدرسيّ لقيادة المدرسة، وأهمّيَّة توزيع المسؤوليَّات والصّلاحيات، والعلاقات المهنيَّة بين كافَّة أعضاء المجتمع المدرسيّ، وإيجاد تخطيط للتّأهيل والتّطوير المهنيّ المستمرّ لجميع العاملين في نظام التّعليم من موجِّهين، ومديرين، ومعلّمين (22).

وبيَّنت دراسة العساف والصرايرة (2011) أنّ تحقيق الجودة الشّاملة في الإدارة المدرسيَّة يتطلَّب اعتماد أسلوب الجماعيّ التّعاونيّ وبروح الفريق، واستثمار ما يمتلكه العنصر البشريُّ في المدرسة من قدرات ومواهب وخبرات، والحرص على استمرار التّحسين والتّطوير لضمان الجودة، وتقليل الأخطاء من منطلق الأداء العمل الصّحيح من أوّل مرّة، والحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المدرسة والمتعلّقة في تكاليف الفرص الضَّائعة، وتكلفة الأخطاء، وعمليَّات التّقويم، وتهيئة المناخ الذي يُشجِّع على التّجديد والتّطوير، والإبداع والابتكار، والنّهج الشّموليّ للمجالات في النّظام التّعليميّ كافَّة، كالأهداف والهيكل التّنظيميّ، وأساليب العمل والدّافعيَّة والتّحفيز والإجراءات (23).

ممّا تقدم ذكره يتبيَّن أنّ تحقيق الجودة الشّاملة في المؤسسة التّعليميَّة والتي تُمثِّلها بالدّرجة الأولى الإدارة، يستدعي توجيه كلّ الكوادر البشريَّة والمناهج الدّراسيَّة، والعمليَّات، والبُنَى التّحتيَّة للمساهمة الفعَّالة

في إعداد الكفايات العلميَّة التي تؤدِّي دورًا بارزًا في تلبية حاجات المجتمع وطموحاته، ومتطلَّبات سوق العمل.

الطّريقة والإجراءات

مجتمع الدّراسة

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع مديري المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة المعترفة لدى وزارة التّربية الوطنيَّة في كوت ديفوار، والبالغ عددهم (325) مديرًا (24).

عينة الدّراسة

اعتمد الباحث على اختيار العينة القصديَّة لمجتمع الدّراسة، ويوضّح عباس ونوفل والعبسي وأبو عواد (2012) أنّ " العينة القصديّة: هي العينة التي يستخدم فيها الباحث الحكم الشّخصي على أنّها هي الأفضل لتحقيق أهداف البحث" (25)، وقد تمّ اختيار (81) مديرًا كعينة الدّراسة، والذين لهم الاستعداد التّام للتّعاون مع الباحث، وسهولة الوصول إليهم، بنسبة (25%) من مجتمع الدّراسة.

متغيِّرات الدّراسة

تتضمّن الدّراسة متغيّرًا تابعًا واحدًا وهو تطوير إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في ضوء معايير الجودة الشّاملة من وجهة نظر مديريها، ومتغيّرين مستقلين هما: المؤهَّل العلميّ وله ثلاثة مستويات وهي: ثانويّة، بكالوريوس، ماجستير . ومدّة الخبرة ولها ثلاثة مستويات أيضًا وهي: أقل من (5) سنوات، وأقل من (10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات.

الجدول رقم **(1)**

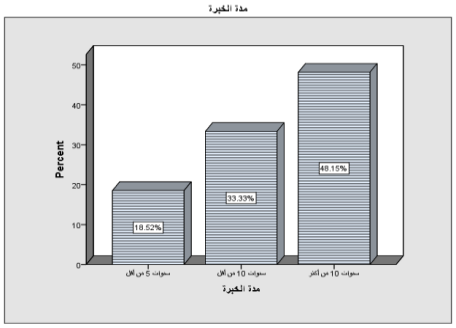
يبيّن توزيع أفراد عينة الدّراسة وفقاًلمتغيِّر المؤهَّل العلميِّ ومدَّة في إدارة المدرسة

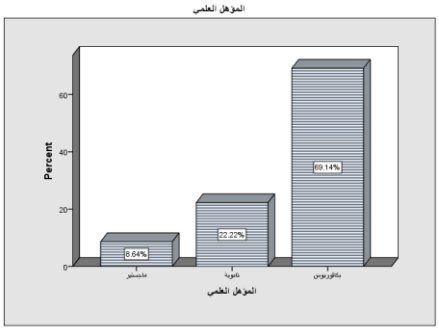
م	المؤهَّل العلميّ	التّكرار	النّسبة المئويّة	مدّة الخبرة في الإدارة	التّكرار	النّسبة المئويَّة
1	ثانويّة	18	22.2	أقل من (5) سنوات	15	18.5
2	بكالوريوس	56	69.1	أقل من (10) سنوات	27	33.3
3	ماجستير	7	8.6	أكثر من (10) سنوات	39	48.1
المجموع		**81**	**100**		**81**	**100**

يتبيّن من الجدول رقم (1) أنّ غالبية أفراد عينة الدّراسة هم من حملة مُؤهَّلات البكالوريوس بنسبة بلغت (69.1)، يليهم حملة مُؤهَّلات ثانويّة بنسبة (22.2)، ثمّ مؤهَّلات ماجستير بنسبة (8.6)، ويتبيّن من الجدول أيضًا أنّ مدّة الخبرة في إدارة المدرسة لغالبية أفراد عينة الدّراسة كانت (أكثر من 10 سنوات) بنسبة بلغت (48.1)، ثمّ خِبرة (أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (33.3)، في حين جاءت خِبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (18.5)، وقد يعود ذلك إلى أنّ معظم مديري المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة لديهم خبرة طويلة في الإدارة؛ ممّا يعزز أهمِّيَّة تطوير الإدارة في ضوء معايير الجودة لمعرفتهم بجدواها وفاعليَّتها في

تحسين أدائهم، وبالتّالي جودة مخرجات تعليميَّة. ويوضّح الشّكل التّالي توزيع أفراد عينة الدّراسة وفق متغيّري المؤهَّل العلميّ، ومدَّة الخبرة في إدارة المدرسة.

الشّكل رقم **(1)**





منهجيَّة الدّراسة: إنّ طبيعة المشكلة المطروحة تحتم على الباحث تبني منهج معيّن دون غيره، تبعًا للأهداف التي تسعى الدّراسة إلى تحقيقها، ولما كانت الدّراسة تقصد إلى تطوير إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار من وجهة مديريها، فقد تمّ استخدام المنهج الوصفيِّ المسحيِّ " بهدف الحصول على معلومات وافية ودقيقة حول موضوع الدّراسة، والخروج بنتائج ومقترحات وتوصيات يمكن أن يسترشد بها في التّطوير أو الإصلاح"(26).

أداة الدّراسة: مرّ أداة الدّراسة على شكل الاستبانة بخطوات عِدَّة لبنائها، وهي: الرّجوع إلى العديد من الأدبيات التّربويّة في مجال الإدارة المدرسيَّة، ومعايير الجودة الشّاملة، ومن هذه الأدبيات والدّراسات: العسيلي (2007)(27)، وحمودة (2008)(28)، وسعد (2008)(29)، والفتلاوي (2008)(30)، وأبو عبده (2011)(31)، وفي ضوء ذلك أعدَّت الاستبانة التي تكوَّنت من جزئين:

الجزء الأول: بيانات عامّة لأفراد العينة من حيث المؤهَّل العلميّ، ومدَّة الخبرة في مجال الإدارة المدرسيَّة.

الجزء الثّاني: تكوّن من (12) فقرة لواقع تطبيق الجودة الشّاملة في إدارات المدارس النّموذجية الإسلاميّة، و(29) معيارًا لتطوير تلك الإدارات في ضوء معايير الجودة الشّاملة، وتمّ تدريج جميع فقراتها حسب مقياس ليكرت الخماسيّ (موافق بشدّة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدّة) كما في الجدول التّالي رقم (2)، ووُزِّعت على أربعة محاور وفق التّالي:

المحور الأول: واقع تطبيق الجودة الشّاملة في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة (12) فقرة.

المحور الثّاني: معايير جودة القيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ (11) فقرة.

المحور الثّالث: معايير جودة الموارد البشريَّة والماديَّة والماليَّة (9) فقرات.

المحور الرّابع: معايير جودة المنهج والعمليَّة التّعليميَّة (9) فقرات.

الجدول رقم **(2)** يبيّن توزيع البدائل وفق التّدرج المستخدم في أداة الدّراسة

سلم بدائل	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
الوصف	**موافق بشدَّة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدَّة**
المتوسطات	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1.00

صدق أداة الدّراسة:للتّحقُّق من صدق أداة الدّراسة تمّ عرض الاستبانة على (11) أحد عشر محكّما من أعضاء هيئة التّدريس ذوي الخبرة الأكاديميَّة والتّربويَّة في أصول التّربية، والمناهج وطرق التّدريس، والإدارة التّربوية، وطلب الباحث منهم الحكم على الاستبانة وفق مدى مناسبة كلّ عبارة لموضوع الدّراسة، ووضوح صياغتها، وملائمتها للمحور الذي ينتمي إليه، وبيان رأيهم في مقياس ليكرت الخماسي الذّي يتمثَّل في (موافق بشدَّة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدَّة)، وبناء على الملحوظات والمقترحات التي أبداها المحكّمون، أجريت التّعديلات اللازمة في بعض الفقرات من حيث الصّياغة والحذف والإضافة والتّغيير؛ لتزداد وضوحًا ودقَّة في قياس ما وضعت لأجله، وتضمّنت أداة الدّراسة (41) فقرة بدلاً من (38) في صورتها النّهائيَّة.

ثبات أداة الدّراسة:تمّ حساب ثبات أداة الدّراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronboch's)، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعيَّة مكوّنة من (13) مديرًا، بقصد تأكّد من مدى صلاحية أداء الدّراسة للتّطبيق على عينة نفسها.

الجدول رقم **(3)**يوضّح قيمة معادلة ألفا كرونباخ لكلّ محور من محاور أداة الدّراسة

م	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	معادلة ألفا كرونباخ
1	واقع تطبيق الجودة الشّاملة في إدارات المدارس النّموذجية الإسلاميّة	12	.021
2	معايير جودة القيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ	11	.352
3	معايير جودة الموارد البشريَّة والماديَّة والماليَّة	9	.403
4	معايير جودة المنهج والعمليَّة التّعليميَّة	9	.324
الثبات العامّ لمحاور أداة الدّراسة		**41**	.376

يتبيّن من الجدول أعلاه رقم **(3)** أنّ نسبة الثّبات لكلّ محور من محاور أداة الدّراسة، تراوحت ما بين (.021) و(.403)، كما أن الثّبات العامّ للأداة بلغت (.376)، وهذا يدلُّ على أنّ الاستبانة تتمتَّع بدرجة كافية من الثّبات أمكن الاعتماد عليها خلال التّطبيق الميدانيّ.

المعالجة الإحصائيَّة : لتحقيق أهداف الدّراسة، تمّ استخدم الأساليب الإحصائيَّة التّالية: التّكرارات والنّسب المئويَّة لوصف عينة الدّراسة، والمتوسطات الحسابيَّة لتحديد استجابات أفراد العينة، والانحرافات المعياريَّة لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكلّ فقرة، ومعادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لحساب الثّبات.

نتائج الدّراسة ومناقشتها: قصدت الدّراسة إلى تطوير إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في ضوء معايير الجودة الشّاملة من خلال استجابات مديريها عن فقرات أداة الدّراسة (الاستبانة) التي صمّمت لأجلها، وفيما يلي عرض النّتائج التي توصلت إليها الدّراسة:

النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الأول: ما واقع تطبيق الجودة الشّاملة في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة؟

للإجابة عن هذا السّؤال استُخرِجت المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والرُّتَب للفقرات، ويُبيّن الجدول رقم (4) ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابيَّة لكلّ فقرة.

الجدول رقم (4)متوسطات حسابيَّة وانحرافات معياريَّة لفقرات محور واقع تطبيق الجودة الشّاملة في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة

رقم الفقرة	رُتبَة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	وصف الإجابة
11	1	تسعى الإدارة إلى توفير بيئة مدرسيَّة محفِّزة للإبداع والابتكا ر والتّطوير	4.07	1.022	موافقٌ
5	2	تلتزمالإدارة بترسيخ قيم المساءلة والشّفافيّة بين العاملين في المدرسة	3.91	1.075	موافقٌ
4	3	تسعى الإدارة إلى الابتعاد عن الرّوتين والنمط التّقليديّ في العمل الإداريّ	3.79	1.021	موافقٌ
10	4	تحرص الإ دارة على إشراك المعلّمين والإداريين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة	3.69	1.136	موافقٌ
6	5	تعمل الإدارة على توفير كادر إداريّ مؤهَّل فنيًّا ومعرفيًّا	3.47	1.141	موافقٌ
8	6	تُهيّئ الإدارة مناخًا تسوده روح التّعاون والعمل كفريق	3.47	1.108	موافقٌ
3	7	توجد الخريطة التّنظيميّة في ا لإدارة والأقسام الإداريّة للعمل المدرسيّ	3.40	1.158	محايدٌ
12	8	تقوم الإدارة بمراقبة العمليَّة التّعليميَّة ومتابعتها باستمرار لتوثيق نتائجها	3.36	1.088	محايدٌ
2	9	تهتمّ الإدارة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين في المدرسة	3.22	1.0151	محايدٌ
9	10	تُنظِّم الإدارة التّدريبَ الأوّليّ والتّأهيل لكلّ من يلتحق بالعمل المدرسيّ (المدرِّس والإداريّ)	2.58	.934	غيرُ موافقٍ
1	11	توجد خطَّة في الإدارة لتطبيق نظام الجودة في المدرسة	2.57	.974	غيرُ موافقٍ
7	12	تطبِّق الإدارة معايير وشروطً ا لترشيح المعلّمين والموظفين للعمل المدرسيّ	2.53	1.130	غيرُ موافقٍ

يتّضح من الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابيَّة لفقرات محور واقع تطبيق الجودة الشّاملة في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة تراوحت بين (4.07 – 2.53)، وهي متوسطات تقع جميعها بين الفئة الثّانية والرّابعة (مُوافِقٌ وغير مُوافِقٍ)، حيث كان أبرزها الفقرة رقم (11) التي نصّها " تسعى الإدارة إلى توفير بيئة مدرسيَّة محفِّزة للإبداع والابتكار والتّطوير" بوصف الإجابة (مُوافِقٌ)، ثمّ جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثّانية بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.91)، التي مغزاها " تلتزم الإدارة بترسيخ قيم المساءلة والشّفافيَّة بين العاملين في المدرسة " بوصف الإجابة عليها (مُوافِقٌ)، وأتت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثّالثة بمتوسط حسابيٍّ (3.79)، ومحورها " تسعى الإدارة إلى الابتعاد عن الرّوتين والنمط التّقليديّ في العمل الإداريّ" بوصف الإجابة (مُوافِقٌ)، بينما حظيت الفقرات ذات الأرقام (3، 12، 2)، بمتوسطات حسابيَّة انحصرت فيما بين (3.40 – 3.22)، بوصف الإجابة عليها (مُحايدٌ)، وتتعلَّق هذه الفقرات بكلّ من " توجد الخريطة التّنظيميَّة في الإدارة والأقسام الإداريّة للعمل المدرسيّ" في المرتبة السّابعة، و" تقوم الإدارة بمراقبة العمليَّة التّعليميَّة ومتابعتها باستمرار لتوثيق نتائجها" في المرتبة الثّامنة، و" تهتمّ الإدارة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين في المدرسة" في المرتبة التّاسعة، بينما جاءت الفقرات ذات الأرقام (9، 1، 7) في المراتب الثّلاث الأخيرة، بوصف الإجابة عليها (غيرُ مُوَافِقٍ)، وتعني هذه الفقرات كلّ مِنْ " تُنظِّم الإدارة التّدريبَ الأوّليّ والتّأهيل لكلّ من يلتحق بالعمل المدرسيّ (المدرِّس والإداريّ)" في المرتبة العاشرة، و" توجد خطَّة في الإدارة لتطبيق نظام الجودة في المدرسة" في المرتبة الحادية عشرة قبل الأخيرة، و" تُطبِّق الإدارة معايير وشروطًا لترشيح المعلّمين والموظفين للعمل المدرسيّ" في المرتبة الأخيرة، وتعزى هذه النّتائج إلى غيابِ الدّورات التّدريبيَّة التّأهليَّة للمعلّمين الجُدد، وضعفِ الاهتمام بوضع المعايير والشّروط المحدّدة التي في ضوئها يتمُّ تعيين المعلِّمين الجدد لممارسة مهنة التّدريس، ولعلَّ كلَّ ذلك ناتجٌ عن عدم وجود الخطَّة الإستراتيجيَّة لتطبيق نظام الجودة في جميع مكوّنات النّظام التّعليميّ في المدرسة.

النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّاني: ما أهمّ المعايير لجودة القيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة؟

للإجابة عن هذا السّؤال استُخرِجت المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والتّرتيب للفقرات، ويبيّن الجدول رقم (5) ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابيّة لكل فقرة.

الجدول رقم (5)متوسطات حسابيَّة وانحرافات معياريَّة لفقرات محور معايير جودة القيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ

رقم الفقرة	رُتبَة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	وصف الإجابة
3	1	بناء إستراتيجيَّة مخطَّطة في الإدارة تهدف إلى تطوير أداء المدرسة	4.49	.615	موافقٌب شِدّة
2	2	إيجاد خطَّة واضحة في الإدارة تحدّد أهداف المدرسة ورسالتها	4.46	.708	موافقٌب شِدّة
5	3	اعتماد معايير وشروط في الإدارة لترشيح المعلّمين والإداريين للعمل المدرسيّ	4.41	.703	موافقٌب شِدّة
10	4	اهتمام الإدارة ببرامج النّموّ المهنيّ المستدام للمعلّمين والإداريين في المدرسة	4.40	.719	موافقٌب شِدّة
1	5	وضْعُ رؤية مستقبليَّة للمدرسة تراعي التّطوُّرات المحليَّة والعالميَّة	4.37	.782	موافقٌب شِدّة
8	6	عمَلُ الإدارة على تحسين مهارات اتّخاذ القرارات الفرديَّة والجماعيَّة	4.35	.727	موافقٌب شِدّة
11	7	تفعيل نظام للمكافآت والحوافز والاعتراف بالتّميّز بين العاملين الجادّين بالمدرسة	4.20	.914	مُوافِقٌ
4	8	نَشرُالإدارة الوعي بمدى الحاجة إلى التّحسين والتّطوير لضمان الجودة في المدرسة	4.19	.910	مُوافِقٌ
7	9	وجود العلاقات الإنسانيَّة ورح التّعاون بين المدير والعاملين في المدرسة	4.06	.842	مُوافِقٌ
6	10	تركيز الإدارة على القيم الشّفافيَّة والمحاسبيَّة بين العاملين في المدرسة	4.01	1.135.	مُوافِقٌ
9	11	اتّسام الإدارة بالمرونة في العمل الإداريّ وفي تطبيق اللّوائح والتّشريعات	3.85	1.085	مُوافِقٌ

يتبيّن من الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابيَّة لفقرات محور معايير جودة القيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ تعاقبت فيما بين (4.49 – 3.85)، كان أسبقها الفقرة رقم (3) التي محتواها "بناء إستراتيجيَّة مخطَّطة في الإدارة تهدف إلى تطوير أداء المدرسة" بوصف الإجابة (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، وتلتها الفقرة رقم (2) التي مضمونها "إيجاد خطَّة واضحة في الإدارة تحدّد أهداف المدرسة ورسالتها" بمتوسطٍ حسابيٍّ (4.46) بوصف الإجابة (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، وأحرزت الفقرة رقم (5) المرتبة الثّالثة بمتوسط حسابيٍّ (4.41) التي نصّها " اعتماد معايير وشروط في الإدارة لترشيح المعلّمين والإداريين للعمل المدرسيّ"، بوصف الإجابة (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، وحظيت الفقرة رقم (10) بالمرتبة الرّابعة، ومتوسطها الحسابيّ (4.40)

ومُغزاها " اهتمام الإدارة ببرامج النّموِّ المهنيّ المستدام للمعلّمين والإداريين في المدرسة" بوصف الإجابة عليها (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، وتعزى هذه النّتائج إلى أهمّيّة رسم السّياسات العامّة للمدرسة، ووضع الخطَّة التي تحدّد رسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى وجود إستراتيجيَّة مخطَّطة تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة؛ من أجل النّهوض بمستوى أداء المدرسة، والرّفع من مستوى إنتاجيّتها، وجودة مخرجاتها من الخريجينالمؤهَّلين علمِيًّا وعمَليًّا وتقنيًّا، كما يعدّ تفعيل معايير التّعيين لممارسة مهنة التّدريس، أو العمل الإداريّ من أهمّ متطلَّبات تطوير أداء إدارات المدارس، ممّا يضمن التّميُّز في الأداء، ومن أهمّ هذه المعايير: المؤهّل التّربويّ، الوعي بأهداف المرحلة التّعليميَّة، وحب المهنة والانتماء إليها، والدّراية التّقنيَّة، والخبرة الإداريّة، والإخضاع لاختبار القياس، واجتياز المقابلة الشّخصيَّة، وامتلاك رخصة مهنة التّعليم، وغيرها.

وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابيٍّ (4.01) التي جوهرها " تركيز الإدارة على القيم الثّقافيَّة والمحاسبيَّة بين العاملين في المدرسة "، وتلتها الفقرة رقم (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسطٍ حسابيٍّ (3.85) وعبارتها " اتّسام الإدارة بالمرونة في العمل الإداريّ وفي تطبيق اللوائح والتّشريعات"، وكلتاهما بوصف الإجابة (مُوَافِقٌ)، وقد يعزى ذلك إلى ترسُّخ بعض القناعات غير الإيجابيَّة في أذهان بعض مديري المدارس حول تجذّر الواسطة بينَ نشر القيم الثّقافيَّة والمحاسبيَّة بينَ العاملين وضمان جودة أداء المدرسة، إضافة إلى سوء الفهم لدى بعضهم أنّ اصطباغ الإدارة بالمرونة قد تعطي قدرًا سلبيًّا كبيرًا من مساحة الحرية للأنظمة والتّشريعات المدرسيَّة.

النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّالث: ما أهمّ المعايير لجودة الموارد البشريّة الماديّة والماليَّة في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة؟

للإجابة عن هذا السّؤال استُخرِجت المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرُّتب للفقرات، ويُبيّن الجدول رقم (6) ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابيَّة لكل فقرة.

الجدول رقم (6)المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة لفقرات محور معايير جودة الموارد البشريّة الماديّة والماليَّة

رقم الفقرة	رُتبَة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	وصف الإجابة
5	1	تزويد الفصول والإدارات المدرسيَّةبالأدوات الأساسيَّة والتّجهيزات اللازمة	4.48	.594	مُوافِقٌب شِدَّة
1	2	توفير الكوادر المؤهَّلة للتّدريس والعمل الإداريّ في المدرسة	4.46	.593	مُوافِقٌ بشِدَّة
3	3	تعزيز الانتماء المهنيّ والنّموّ الذّاتيّ لدى العاملين في المدرسة	4.40	.665	مُوافِقٌ بشِدَّة
7	4	تنويع مصادر تمويل التّعليم في المدرسة	4.40	.626	مُوافِقٌ بشِدَّة
6	5	توفير المكتبات والمختبرات ومعامل الحاسب الآلي في المدرسة	4.37	.580	مُوافِقٌ بشِدَّة
2	6	الاستثمارالأمثل للموارد الماديَّة والبشريَّة المتاحة للمدرسة	4.36	.639	مُوافِقٌ بشِدَّة
8	7	وجود لجنة ماليَّة تشرف على المصروفات في المدرسة	4.20	.697	مُوافِقٌ
9	8	وَضْعُ لائحة تُحدِّد أوجه الصّرف الماليّ حسب الأولويّات	4.19	.792	مُوافِقٌ
4	9	إيجاد بيئة مدرسيَّة مُحفِّزة للإبداع والابتكار لدى المعلّمين والمتعلّمين	4.14	.720	مُوافِقٌ

يظهر في الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابيَّة لفقرات محور معايير جودة الموارد البشريَّة والماديَّة والماليَّة انحصرت فيما بين (4.48 – 4.14)، كان أعلاها الفقرة رقم (5)، ونصُّها " تزويد الفصول والإدارات المدرسيَّة بالأدوات الأساسيَّة والتّجهيزات اللازمة" بوصف الإجابة (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، وتلتها الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابيٍّ (4.46) التي محتواها " توفير الكوادر المؤهَّلة للتّدريس والعمل الإداريّ في المدرسة " بوصف الإجابة (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، ويعود السّبب في ذلك إلى أنّ الصّفوف الدّراسيَّة أو الإدارات المدرسيَّة كلَّما كانت ملائمة ومُجهَّزة بكافَّة الرّاحة وسبلها؛ فإنّ ذلك سيكون له الأثرُ الإيجابيُّ على العمليَّة التّعليميَّة برُمتها، ومسايرة الأعمال الإداريَّة بأسهل طرق، وأقلّ تكلفة، كما أنّ توفير الكوادر المؤهَّلة للعمل المدرسيّ (المدرِّس والإداريّ) يعدّ من أهمّ عوامل نجاح المدرسة في أداء وظيفتها، وتحقيق رسالتها، وضمان جودتها من خلال الاستغلال الأمثل للطّاقات المبدعة والمتميِّزة، وتفجيرها إلى الواقع الملموس، أما الفقرتان رقما (7،3) فحصلتا على المرتبتين (الثَّالثة والرَّابعة)، وكلتاهما بمتوسطٍ حسابيٍّ (4.40)، بوصف الإجابة عليهما (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، وهما الفقرتان" تعزيز الانتماء المهنيّ والنّموّ الذّاتيّ لدى العاملين في المدرسة"، و" تنويع مصادر تمويل التّعليم في المدرسة"،

وقد تعزى نتيجة تعدّد مصادر تمويل التّعليم إلى أنّ جودة سياسة إدارة المدرسة تكمن في مدى قدرتها على تنويع مصادرها التّمويليّة من دعم ومساندة دائمة من الأفراد والمؤسسات المجتمعيّة الأخرى للنّهوض بمستوى أدائها، وتمكينها من تحقيق أهدافها، بينما حظيت الفقرة رقم (4) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابيٍّ (4.14)، ومغزاها " إيجاد بيئة مدرسيَّة محفّزة للإبداع والابتكار لدى المعلّمين والمتعلّمين" بوصف الإجابة (مُوَافِقٌ)، على الرّغم من ظُهورِ هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة؛ إلاّ أنّ متوسطها الحسابيّ مرتفعٌ، حيث بلغت (4.14)، ويرجع ذلك إلى أهمّيّة توفير مناخٍ مدرسيٍّ مناسبٍ يسوده التّعاون والعمل بروح الفريق الواحد والثّقة المتبادلة، ممّا يساعد على التّطوير والإبداع والابتكار لدى الجميع من المتعلّمين والمعلّمين، وتؤيّد ذلك دراسة العساف والصرايرة (2011) أنّ تحقيق الجودة الشّاملة في الإدارة المدرسيَّة يتطلَّب تهيئة المناخ الذي يُشجِّع على التّجديد والتّطوير، والإبداع والابتكار، والنّهج الشّموليّ للمجالات في النّظام التّعليميّ كافّة، كالأهداف، واعتماد أسلوب العمل الجماعيّ التّعاونيّ وبروح الفريق، والدّافعيَّة والتّحفيز.

النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الرّابع: ما أهمّ المعايير لجودة المنهج والعمليّة التّعليميّة في إدارات المدارس النّموذجيّة الإسلاميّة؟

للإجابة عن هذا السّؤال استُخرِجت المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والتّرتيب للفقرات، ويبيّن الجدول رقم (7) ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابيّة لكل فقرة.

الجدول رقم (7)متوسطات حسابيَّة وانحرافات معياريَّة لفقرات محور معايير جودة المنهج والعمليَّة التّعليميَّة

رقم الفقرة	رُتبَة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	وصف الإجابة
5	1	مناسبة محتويات المنهج الدّراسيّ ل حاجات المجتمع ومتطلَّبات سوق العمل	4.54	.549	مُوافِقٌ بشِدَّة
4	2	تعزيز المنهج الدّراسيّ مهارات الإبداع والابتكار والتّفكير النّاقد لدى المتعلّمين	4.47	.614	مُوافِقٌ بشِدَّة
9	3	تطبيق نظام متكامل لمتابعة أداء المتعلّمين لتحديد حالات الضّعف وعلاجها	4.47	.634	مُوافِقٌ بشِدَّة
8	4	حرص الإدارة على مراقبة جودة العمليّة التّعليميّة باستمرار لتوثيق نتائجها	4.37	.766	مُوافِقٌ بشِدَّة
3	5	ملاءمة المنهج الدّراسيّ لقدرة استيعاب المتعلّمين	4.36	.695	مُوافِقٌ بشِدَّة
2	6	تغطية محتويات المنهج الدّراسيّ للأهداف المخطّطة	4.31	.683	مُوافِقٌ بشِدَّة
1	7	الإثراء الدّائم للمنهج الدّراسيّ بما يلبّي حاجات المتعلّمين وميولهم	4.25	.767	مُوافِقٌ بشِدَّة
7	8	توظيف طرائق تدريس مناسبة تراعي مستوى الدّارسين والفروق الفرديّة بينهم	4.15	.776	مُوافِقٌ
6	9	استخدام التّكنولوجيا الحديثة في العمليَّة التّعليميَّة والتّعلُّميَّة	4.14	.720	مُوافِقٌ

يلاحظ في الجدول أعلاه رقم (7) أنّ المتوسطات الحسابيَّة لفقرات محور معايير جودة المنهج والعمليَّة التّعليميَّة، تراوحت بين (4.54 – 4.14)، وكانت الأسبقيَّة للفقرة رقم (5) التي جوهرها " مناسبة محتويات المنهج الدّراسيّ لحاجات المجتمع ومتطلَّبات سوق العمل" بوصف الإجابة (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، ويعزى ذلك إلى أهمّيَّة تبني معايير في الإدارة المدرسيَّة تؤدّي إلى تطوير مناهج تتواءم مع حاجات المجتمع وتطلُّعاته، وترتبط بمتطلَّبات سوق العمل، ويمكن القول: إنّ التّحدّيَّ الكبيرَ الذي تُواجهه معظمُ المؤسسات التّعليميَّة – على رأسها المدارس– في الوقت الحالي والمستقبل لم يعدّ يتمثّل في مدى قدرتها على تقديم التّعليم لكلّ الملتحقين بها؛ ولكن يتمثّل في مدى قدرتها على تقديم خدمة تعليميَّة بجودة عالية تُحقِّق مواصفات الخريج المتميِّز الذي يلبّي احتياجات المجتمع وسوق العمل، وجاءت الفقرتان على التَّوالي بمتوسط حسابيّ (4.47) لكلٍّ منهما، وبوصف الإجابة (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، وهما: الفقرة رقم (4) التي فحواها " تعزيز المنهج الدّراسيّ مهارات الإبداع والابتكار والتّفكير النّاقد لدى المتعلّمين" في المرتبة الثّانية، والفقرة رقم (9) التي محتواها " تطبيق نظام متكامل لمتابعة أداء المتعلّمين لتحديد حالات الضّعف وعلاجها" فيالمرتبة الثّالثة، وتعول نتيجة تعزيز المنهج الدّراسيّ مهارات الإبداع والابتكار والتّفكير النَّاقد لدى المتعلّم إلى أنّ

اكتسابه لمهارات الابتكار والإبداع، وممارسته للتّفكير النّاقد يعدّ من أهمّ المعايير لضمان جودته؛ حيث تساعده هذه المهارات على تنمية معارفه في حلّ مشكلاته، وتحمّل مسؤوليّاته، وإثراء خبراته، والتّعلُّم مدى الحياة، وهذا ممَّا يبرز أهمّيّتها في ضرورة تضمينها في محتويات المنهج الدّارسيِّ.

وأتت الفقرة رقم (7) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابيٍّ (4.15) التي مدْلُولها " توظيف طرائق تدريس مناسبة تراعي مستوى الدّارسين والفروق الفرديَّة بينهم" بوصف الإجابة (مُوَافِق)، بينما كان نصيب الفقرة رقم (6) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابيٍّ (4.14) التي مضمونها "استخدام التّكنولوجيا الحديثة في العمليَّة التَّعليميَّة والتّعلُّمِيَّة"، وكلتاهما من أهمّ المعايير لجودة المنهج الدّراسيّ والعمليَّة التّعليميَّة، والتي تستلزم على الإدارة المدرسيَّة الأخذ بها بعين الاعتبار؛ لتطوير أدائها وضمان جودته، الأمر يَسْفَر عن جودة المنتج التّعليميّ.

نتائج الدّراسة

أبرزت نتائج دراسة تطوير إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار في ضوء معايير الجودة الشّاملة، والتي سبق تحليلها ومناقشتها أنّ فقرات محور واقع تطبيق الجودة تطبيق الجودة الشّاملة في إدارات المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة جاءت معظمها بوصف الإجابة (مُوافِقٌ)، بمتوسطات حسابيّة تراوحت بين(4.07 – 3.47)، في حين أتت ثلاث فقرات بوصف الإجابة عليها (غير مُوافِقٍ) بمتوسطات حسابيَّة انحصرت فيما بين (2.58 – 2.53)، وهي الفقرات التّالية: " تُنظِّم الإدارة التّدريبَ الأوّليّ والتّأهيل لكلّ من يلتحق بالعمل المدرسيّ (المدرِّس والإداريّ)"، و " توجد خُطَّة في الإدارة لتطبيق نظام الجودة في المدرسة " و" تُطبِّق الإدارة معايير وشروطًا لترشيح المعلّمين والموظفين للعمل المدرسيّ".

وأظهرت النّتائج أيضا أنَّ من أهمّ معايير جودة القيادة والتّخطيط الإستراتيجيّ: "بناء إستراتيجيَّة مخطَّطة في الإدارة تهدف إلى تطوير أداء المدرسة"، و "إيجاد خطَّة واضحة في الإدارة تُحدّد أهداف المدرسة ورسالتها"، و" اعتماد معايير وشروط في الإدارة لترشيح المعلّمين والإداريين للعمل المدرسيّ"، و" اهتمام الإدارة ببرامج النّموِّ المهنيِّ المستدام للمعلّمين والإداريين في المدرسة "، وحظيت هذه المعايير بالمراتب الأربع الأولى بوصف الإجابة عليها (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، وبمتوسطات حسابيَّة تراوحت بين (4.40 – 4.49).

كما استنتجت الدّراسة أيضًا أنّ من أهمّ معايير جودة الموارد البشريَّة والماديَّة والماليَّة: " تزويد الفصول والإدارات المدرسيَّة بالأدوات الأساسيَّة والتّجهيزات اللازمة"، و" توفير الكوادر المؤهَّلة للتّدريس والعمل الإداريّ في المدرسة"، و" تعزيز الانتماء المهنيِّ والنُّموِّ الذَّاتيِّ لدى العاملين في المدرسة "، و" تنويع مصادر تمويل التّعليم في المدرسة "، وأحرزت هذه المعايير المراتب الأربع الأولى بمتوسطات حسابيَّة تعاقبت فيما بين (4.48 – 4.40)، بوصف الإجابة (مُوَافِقٌ بشِدَّة).

وأبانت نتائج الدّراسة أنّ من أهمّ معايير جودة المنهج والعمليَّة التّعليميَّة: "مناسبة محتويات المنهج الدّراسيّ لحاجات المجتمع ومتطلَّبات سوق العمل" و" تعزيز المنهج الدّراسيِّ مهارات الإبداع والابتكاروالتّفكير النّاقد لدى المتعلّمين" و" تطبيق نظام متكامل لمتابعة أداء المتعلِّمين لتحديد حالات

الضّعف وعلاجها "، وحصلت هذه المعايير على المراتب الثّلاث الأولى بوصف الإجابة عليها (مُوَافِقٌ بشِدَّة)، وبمتوسطات حسابيَّة تراوحت بين (4.54 – 4.47).

توصيات الدّراسة:

تتأكَّد أهمّيَّة الجودة، وفاعليَّة معاييرها في تطوير أداء الإدارة المدرسيَّة؛ لذا فإنّ من أهمّ ما توصي به الدراسة:

- تبني إدارات المدارس معايير الجودة الشّاملة ونشر ثقافتها بين العاملين، من خلال نشرات تعريفيَّة، وإقامة ورش عمل تُوضّح ثقافة الجودة وأهمّيّتها ومتطلَّباتها، دون إغفال رسم خطَّة تُحدِّد أهداف المدارسة ورسالتها، وإستراتيجيَّات تحقيقها.
- اعتماد معايير وشروط في الإدارة لتعيين المعلّمين والإداريين للعمل المدرسيِّ، ومن أهمّ هذه المعايير: المؤهَّل التّربويّ، الوعي بخصائص النُّموِّ في المراحل العمريَّة المختلفة، والانتماء الوظيفيّ، والدّراية الفنيَّة والتّقنيَّة، والخبرة الإداريَّة، والإخضاع لاختبار القياس، واجتياز المقابلة الشّخصيَّة، وامتلاك رخصة مهنة التّعليم.
- الاهتمام ببرامج التّأهيل والنُّموِّ المهنيّ المستدام للمعلّمين والإداريين لتحسين مستوى أدائهم بما يتواءم مع متغيِّرات العصر.
- متابعة العمليَّة التَّعليميَّة والتَّعلُّميَّة، وتزويد الفصول الدّراسيَّة والإدارات المدرسيَّة بالأدوات الأساسيَّة والتّجهيزات اللازمة من أجهزة الحاسب الآلي، وتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات.
- توفير الكوادر المؤهَّلة للتّدريس والعمل الإداريّ في المدرسة، مع تعزيز العمل الجماعيِّ والعمل بروح الفريق، إلى جانب ترسيخ القيم الشّفافيَّة والمحاسبيَّة بين العاملين.
- مناسبة محتويات المنهج الدّراسيِّ بحاجات المجتمع ومتطلَّبات سوق العمل، بالإضافة إلى تنميّة مهارات الإبداع والابتكار والتّفكير النّاقد لدى المتعلّمين، مع تفعيل نظام متكامل لمتابعة أدائهم لتحديد حالات الضّعف وعلاجها.
- وَضْعُ لائحة تُحدِّد أوجه الصَّرف الماليِّ في المدرسة حسب الأولوِيَّات، وتنويع مصادر التّمويل من خلال دعم المشاركة المجتمعيَّة (الأفراد أصحاب الدّخل العالي، والمؤسسات التّجاريَّة أو الصّناعيَّة المحليَّة).

مقترحات الدّراسة

اتّجاهات مديري المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة نحو تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في كوت ديفوار.

واقع تطبيق معايير الجودة الشّاملة في المدارس الإسلاميَّة النّموذجيَّة في كوت ديفوار.

تصوُّرٌ مقترحٌ للمدرسة الإسلاميَّة النّموذجيَّة الفاعلة في كوت ديفوار في ضوء مفهوم الجودة التَّعليميَّة.

الهوامش

(1) أبو خطاب، إبراهيم محمد. (2008). مقوّمات الإدارة المدرسيَّة الفاعلة في المدارس الحكوميَّة بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلّيَّة التّربية، الجامعة الإسلاميّة بغزة

(2) أبو حمدة، عائشة؛ السّعود، راتب. (2013). التّراخي التّنظيميّ لدى مديري المدارس الثّانويّة الحكوميَّة في الأردن وعلاقته بالرّضا الوظيفيّ لدى المعلّمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدّراسات التّربويَّة والنّفسيَّة. المجلد (1). العدد (1)، ص393- 432

(3) قداده، عيسى يوسف. (2007). نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشّاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصّة. مجلة علوم إنسانيَّة. السّنة الخامسة، العدد (35)، ص35- 60

(4) حافظ، محمود محمد. (2012). مؤشّرات جودة التّعليم في ضوء المعايير التّعليميَّة. دسوق: دار العلم والإيمان

(5) السنيدي، عمر عبد العزيز. (2012). معوّقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشّاملة في الإدارة المدرسيَّة للمرحلة الابتدائيّة في مدارس التّعليم العامّ الحكوميّ للبنين بمدينة الرّياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعيّة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميّة.

(6) قادة، يزيد. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في مؤسسات التّعليم الجزائرية: دراسة تطبيقيَّة على متوسطات ولاية سعيدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلّيّة العلوم الاقتصاديّة والتّسيير والعلوم التّجاريّة، جامعة أبوبكر بلقايد.

(7) قادة، يزيد. (2012). مرجع سابق.

(8) زيتون، كمال عبد الحميد. (21-22 يوليو 2004). تحليل نقديّ لمعايير إعداد المعلّم المتضمّنة في المعايير القوميّة للتّعليم بمصر. ورقة مقدمة في المؤتمر العلميّ السّادس عشر للجمعية المصريّة للمناهج وطرق التّدريس حول تكوين المعلّم، جامعة عين شمس.

(9) آل مداوي، عبير محفوظ. (2007). متطلّبات تطبيق الجودة الشّاملة في الإدارة المدرسيّة بمرحلة التّعليم الثّانويّ العامّ بالمملكة العربيّة السّعوديّة في ضوء الفكر الإداريّ المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كليّة التّربية للبنات، جامعة الملك خالد.

(10) باشيوة، لحسن عبد الله؛ البرواري، نزار. (2009). نماذج الإدارة التّعليميَّة المعاصرة بين متطلّبات الجودة الشّاملة والتّحوُّلات العالميَّة (دراسة مقارنة). المجلة العربيَّة لضمان جودة التّعليم الجامعيّ. العدد (3)، المجلد (2). ص105 - 130.

(11) Konaté, B. (2011). Defis de L'education islamique arabe en Côte d'Ivoire. consulté le 30 octobre 2015.
URL :(http://www.islam4africa.net/fr_new/more.php?cat_id=12&art_id=17)

(12) Binaté, I. (2012). L'enseignement Islamique en Côte d'Ivoire: Debats et Evolutions. Les Lignes de Bouaké-La-Neuve. N°3, P.213-239.

(13) سيسي، حسان. (2015). المدارس النّموذجيَّة في كوت ديفوار مفهومها وأسسها وأبعادها. من موقع مجلة قراءات أفريقية:(http://www.islam4africa.net/ar/more.php?cat_id=18&art_id=177). تحرير في: 2015/11/07.

(14) التّقرير العالميّ لرصد التّعليم للجميع (2005). نحو تحقيق التّعليم للجميع: ضرورة ضمان الجودة. فرنسا: منظّمة الأمم المتحدة للتّربية والعلم والثّقافة (اليونسكو).

(15) عطوي، جودت. (2001). الإدارة المدرسيَّة الحديثة، مفاهيمها النّظريَّة وتطبيقاتها العمليَّة. عمان: الدّار العلميَّة الدّوليَّة للنّشر والتّوزيع. ص7.

(16) أحمد، أحمد. (2001). الإدارة المدرسيَّة في الألفية الثّالثة. مصر: مكتبة المعارف الحديثة. ص 25.

(17) منصور، نعمة عبد الرّؤوف. (2005). تصوُّر مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشّاملة في المدارس الثّانويّة بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلّيَّة التّربية، الجامعة الإسلاميَّة بغزة. ص 97.

(18) العاجز، فؤاد؛ نشوان، جميل. (30-31 أكتوبر 2007). معوّقات تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس وكالة الغوث الدّوليّة بغزة. ورقة مقدّمة في المؤتمر التّربويّ الثّالث للجودة في التّعليم الفلسطينيّ مدخل للتّميّز. الجامعة الإسلاميّة بغزة. ص 5.

(19) شيهاني، سهام. (13-14 ديسمبر 2010). إمكانيَّة تطبيق نظام إدارة الجودة في التّعليم العالي. ورقة مقدّمة في الملتقى الوطنيّ حول إدارة الجودة الشّاملة وتنمية أداء المؤسسة. جامعة سعيدة

(20) العسيلي، رجاء زهير. (2003). إدارة الجودة الشّاملة في المجال التّربويّ. رسالة جامعة القدس المفتوحة. العدد (8)، ص10-11.

(21) بدح، أحمد. (2007). درجة إمكانيّة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشّاملة في الجامعات الأردنيّة. مجلة اتّحاد الجامعات العربيّة. العدد (4)، ص47- 95.

(22) الفتلاوي، سهيلة محسن. (2008). الجودة في التّعليم: المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليّات. عمان: دار الشّروق.

(23) العساف، ليلى؛ الصرايرة، خالد. (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التّعليميَّة في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشّاملة. مجلة جامعة دمشق. العدد (3-4)، المجلد (27). ص589- 645.

(24)Cissé, A. (2015). Côte d'Ivoire: Système éducatif conventionnel - 209 écoles islamiques intégrées. Patriote. consulté le 06 novembre 2015. URL : (http://fr.allafrica.com/stories/201508032427.html).

(25)عباس، محمد عباس؛ نوقل، محمد بكر؛ العبسي، محمد مصطفى؛ أبو عواد، فريال محمد. (2012). مدخل إلى مناهج البحث في التّربية وعلم النّفس. عمان: دار المسيرة. ص229.

(26)قندلجي، عامر. (2008). البحث واستخدام مصادر المعلومات التّقليديّة والإلكترونيّة. عمان: دار المسيرة للنّشر والتّوزيع والطّباعة. ص99.

(27) العسيلي، رجاء زهير. (2007). تقدير درجة فعّاليّة أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشّاملة في مدينة الخليل. مجلة العلوم التّربويّة والنّفسيّة. جامعة البحرين، العدد (4)، المجلد (8). ص180- 208.

(28)حمودة، صباح سليم. (2008). درجة تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في المدارس الثّانويّة الخاصّة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلّيّة العلوم التّربويّة. جامعة الشّرق الأوسط للدّراسات العليا.

(29) سعد، نيفين محمد. (2008). فاعليّة مدير المدرسة في وكالة الغوث الدّوليّة بغزة من وجهة نظر المشرفين التّربويين في ضوء معايير الجودة الشّاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلّيّة التّربية. جامعة الأزهر بغزة.

(30)الفتلاوي، سهيلة محسن. (2008). مرجع سابق.

(31)أبوعبده، فاطمة عيسى. (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشّاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النّجاح الوطنيّة، كليّة الدّراسات العليا.