تحدِّيات تطبيق الجودة الشَّاملة في التَّعليم العامّ وسبل التَّغلّب عليها

من وجهة نظر مديري المدارس ومعلِّميها في كُوتْ ديفُوار

سيسي أحاندو
جامعة السّلطان زين العابدين بماليزيا

ملخَّص:

هدفت الدّراسة إلى التّعرُّف على أهمّ التّحدّيات التي تواجه تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار، وتحديد السّبل للتّغلُّب على تلك التّحدّيات، واستخدمت الدّراسة المنهجَ الوصفيَّ المسحيَّ من خلال الاستبانة التي تضمنت (44) فقرة، وأسفرت الدّراسة عن نتائج، من أهمّها: أنّ التّحدّيات التي تواجه تطبيق الجودة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار تتمثّل في غياب الخطّة المدرسيّة في ضوء معايير الجودة الشّاملة، وقلّة تعدد مصادر تمويل التّعليم، وضعف ربط عمليّة تقويم العاملين بالحوافز المادّيَّة والمعنويَّة والمحاسبيَّة، وغياب معايير مهنيَّة لتعيين المعلّمين، كما أبرزت الدّراسة أنّ من أهمّ المقترحات للتّغلُّب على تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة: عقد برامج تدريبيَّة مستمرَّة للمديرين والمعلّمين في مجال الجودة الشّاملة، وتفعيل جهاز إداريّ مدرسيّ متخصّص في مجال الجودة الشّاملة، وأوصت الدّراسة بضرورة وضع الخطّة الإستراتيجيّة لتطبيق الجودة الشّاملة في المدارس، وتدريب مديري المدارس والمعلّمين وتأهليهم حول مفاهيم الجودة الشّاملة ومتطلّباتها في التّعليم العامّ.

الكلمات المفتاحيَّة: التّحدّيات، الجودة الشّاملة، التّعليم العامّ، كُوتْ ديفُوار.

Abstract

This study aimed at identifying the major challenges facing the implementation of comprehensive quality measures in general education in Côte d'Ivoire. It also aimed at identifying ways of overcoming those challenges. The study used the descriptive survey through questionnaire which included (44) items. The major findings of the study showed that; the challenges to the implementation of comprehensive quality in schools was due to the absence of strategic plan in light of the overall quality standards in schools, lack of multiple sources of funding for education, weaknesses in supporting workers materially and morally, absence of professional standards for the appointment of teachers. The study also revealed the important proposals to overcome the challenges to the application of comprehensive quality as: Holding continuous training programs for trainers and teachers in the field of comprehensive quality, activating the school administrative organ which is in charge of quality at school. This study recommended the need to develop a strategic plan for training of school administrators and teachers about the quality requirements and concepts in general education.

Key Words: Challenges, Overall quality, General education, Côte d'Ivoire.

مقدمة

يمثّل التّعليم حجر الأساس للتّطوُّر والنُّموّ الاقتصاديّ والحضاريّ لأي دولة، ولم يعــد تحقيــق الأهــداف فــي مستوياتها الدّنيا الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات؛ وإنَّما أصبح الوصول لدرجة عالية مقبولة من التَّميُّز في إتقان العمل، وارتفاع مستويات الأداء؛ ممّا تسعى إليه الدّول المتقدّمة والنّامية.

ويعُدُّ التّعليم العامّ في نطاق السّياسات التّربويَّة أحد ركائز التّنمية، حيث يحتَلُّ مكان الصّدارة في إبراز المواهب، والقدرات، والإمكانات البشريَّة في المجتمع، ويعتبر بمثابة الأداة التي تسهم في تكوين الفــرد، وبلــورة ملامحــه فــي الحاضر والمستقبل معًا، وضمان طرق التّطوُّر السّليم للأُمَّة في مسيرتها نحو أهدافها في التّقدُّم والرّقيِّ (المليجي، 2010)؛ ما يعني أنَّ جودة هذا التّعليم هي المعيار الحقيقيّ الذي يجب أن تكثف الدّولة الجهود إلــى تحقيقــه، فهــو مطيتهــا للوصول بها إلى مصافي الدّول المتقدّمة، وهو بوابتها نحو المستقبل المشرق (البلاع، 2007)، " فعن طريــق الجــودة تمكَّنت اليابان من الهيمنة بشكل تامّ على القُوَّة التّنافسيَّة في جميع الأسواق الصناعيَّة، وأصبحت رائدة الاقتصاد العــالميّ والتكنولوجية الحديثة" (عامر، 2005، ص997).

إنَّ فلسفة الجودة الشّاملة في المؤسسات التَّعليميَّة تعتبر الدّعامة الأساسيَّة التي تتيح لهــا مواكبــة المســتَحدَثات العالميَّة من خلال مسايرة المتغيِّرات الدَّوليَّة والمحليَّة، وتهدف إلى تحسين بنية منظومــة التّعلــيم بمكوِّناتهــا الماديَّــة والبشريَّة، والارتقاء بمستوى أدائها، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليَّات والنّتائج والخــدمات (الخولي، 2005).

وبانتشار مفهوم الجودة الشّاملة، بدأت الكثير من المؤسسات التَّعليميَّة ممثّلة في مدارس التّعليم العامّ في تطبيــق هذا المفهوم لتطوير أدائها وخدماتها، بنظرة علميَّة واعية، تقوم على معالجة مشكلاتها الرّاهنة بأساليب غيــر تقليديَّــة، ورُؤية جديدة تكفل إقامة منظومة تعليميَّة حديثة، تنشئ المستقبل وتوجهه، وتلبّي حاجات الفردِ الأساســيَّةَ مــن التّربيــة والتّعليم، وذلك ضماناً لاستمرار الحياة، والحصول على خريجين لديهم المعارف والمهارات التي تؤهّلهم للتّنــافس فــي كافَّة المجالات العمليَّة بكفاءة عالية على المستوى المحليّ والعالميّ (العضاضي، 2012، ص70)، وقد أحــرزت هــذه المؤسسات نجاحات كبيرة على إثر تطبيق هذا المفهوم في الدُّول المتقدِّمة التي تبنته، مثل: اليابان، والولايــات المتحــدة الأمريكية، وفرنسا، وبريطانيا (السعود، 2002).

إنَّ تحقيق الجودة الشَّاملة في التَّعليم العامّ يتطلَّب توجيه كلّ الكوادر البشريَّة، والمنــاهج الدّراســيَّة، والعمليَّــات والبنى التّحتيَّة للمساهمة الفعَّالة في تكوين الكفايات العلميَّة وإعدادها، التي تؤدّي دورًا بارزًا في تلبية احتياجــات ســوق العمل للنُّهوض بالمجتمع وتلبية احتياجاته (آل عامر، 2013، ص4).

ولقد عقدت الكثير من المؤتمرات حول موضوع جودة التَّعليم العامّ، وأوصت تلك المؤتمرات بضرورة تحســين جودة التَّعليم بهدف إعداد كوادر بشريّة مؤهَّلة في جميع المجالات والتّخصُّصات، ومنها: المؤتمر التّربويّ الثّالث للجودة في التّعليم العامّ الفلسطيني – مدخل للتّميُّز – الذي نظّمته الجامعة الإسلاميَّة في الفترة 30-31 أكتوبر 2007، وهدفت إلى الوقوف على جودة التّعليم العامّ الفلسطينيّ، والكشف عن المعايير العالميَّة للجودة في التّعليم العامّ، ومــؤتمر تقــويم التّعليم العامّ في المملكة العربيَّة السّعوديّة: مدخل للتّطوير والجودة النَّوعيّة، والذي نظّمته هيئة تقويم التّعليم في الرّياض خلال الفترة: 3-5 نوفمبر 2015، وقصد إلى تحقيق الجودة والرّقي بالتّعليم العامّ بالمملكة العربيّة السّــعوديّة، ورفــع كفاءته، والوصول به إلى مستويات عالميَّة منافسة، والاستفادة من الممارسات والتّجارب النّاجحة على مستوى العالم في مجال جودة التّعليم العامّ.

ويعتبر مفهوم الجودة الشّاملة من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين الجودة الأدائيَّــة، وتقليــل التّكــاليف، والاستغلال الأفضل للموارد، والكفاءة الإنتاجيَّة، والوصول إلى الجودة العاليــة، والمحافظــة علــى كيــان المؤسســة

واستمرارها، وتفوُّقها على الآخرين (الصليبي، 2007)، ولقد تعدَّدت تعريفات الجودة الشّاملة في التّعليم، فيرى الرجب (2000) أنّ الجودة الشّاملة هي جملةٌ من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العمليّة التّعليميَّة في المدارس، سواء منها ما يتعلّق بالمدخلات أو العمليَّات أو المخرجات، والتي تلبِّي احتياجات المجتمع ومتطلّباته ورغبات المتعلّمين وحاجاتهم، ويشير شفي (2004) إلى مفهوم الجودة الشّاملة في التّعليم من معنَيَين مترابطين، أحدهما حسيٌّ والآخر واقعيٌّ، ففي المجال الواقعيّ تلتزم المؤسسة التّعليميَّة بإنجاز مؤشِّرات ومعايير حقيقيَّة واضحة ومحدّدة متّفق عليها، مثل: معدّلات الرّسوب والتّسرُّب، ومعدّلات الكفاءة الدّاخليّة، ومعدَّلات كلفة التّعليم، فيما يتناول المعنى الحسيّ مشاعر وأحاسيس المستفيدين من الخدمات المقدَّمة وهم الطّلبة وأولياء الأمور، ويخلص الشهري (2013) إلى أنّها مجموعة من المبادئ والسّياسات والهياكل التّنظيميَّة المتميّزة باستخدام كافّة الموارد الماديَّة والبشريّة المتاحة بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدَّمة، وتحقيق أعلى معيار للأداء، والتّحقُّق من مدى تطابق الأداء والخدمات المقدَّمة مع المعايير المستهدفة من أجل الوصول إلى تحسين مستمرّ لكلّ المخرجات التّعليميَّة في المدرسة.

وهناك العديد من الدرّاسات التي تناولت معوّقات الجودة في التّعليم العامّ، ومنها دراسة البلاع (2007) التي سعت إلى إلقاء الضّوء على أهمّ المعوّقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشّاملة في التّعليم العامّ السّعوديّ، ومن ثم اقتراح إستراتيجيَّة للتّغلُّب عليها، وكانت من أهمّ النّتائج التي توصلت إليها الدّراسة: ضعف بنية المعلومات في قطاع التَّعليم العامّ، وغياب خطّة واضحة في ضوء معايير الجودة الشّاملة، وعدم توفُّر الكوادر التّدريبيَّة المؤهَّلة في ميدان الجودة الشّاملة، والمركزية في صنع السّياسات التّربويَّة، واتّخاذ القرار، وتقادم اللوائح والتّشريعات والأنظمة وجمودها، ومن أهمّ اقتراحات الدّراسة: تصميم برامج لإدارة الجودة الشّاملة تتوافق مع البيئة السّعوديّة، وربط الجودة بالتّوجهات الإسلاميَّة المؤكدة على ضرورة تجويد العمل وإتقانه، وإصدار اللوائح والأنظمة والتّعليمات التي تتناسب مع متطلّبات الجودة الشّاملة، وكذلك تنمية ثقافة الجودة الشّاملة داخل المؤسسات التّعليميَّة.

وهدفت دراسة العاجز ونشوان (2007) إلى التّعرُّف على المعوّقات التي تحول دون تطبيق الجودة في مدارس التّعليم العامّ بوكالة الغوث الدّوليّة، وأبرزت نتائج الدّراسة أنّ أهمّ معوّقات تطبيق الجودة تتمثّل في عدم توفُّر الكوادر المؤهّلة في مجال إدارة الجودة الشّاملة، وسوء استغلال الموارد المالية، ونقص المعلومات والتّكنولوجيا، وضعف التّخطيط الإستراتيجيّ، وغياب البنية التَّحتيّة من معامل وتجهيزات لازمة في الصّفوف الدّراسيَّة، وضعف استخدام الأسلوب العلميّ في اختيار المعلّمين لمهنة التَّدريس، وضعف كفايات المدير المهنيّة في مجال إدارة الجودة الشّاملة في التَّعليم، وغياب الرّقابة الذاتيّة لدى العاملين في المدرسة، وضعف كفايات المدير في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات، وندرة برامج النُّموّ المهنيّ للمعلّمين، وعدم توظيف التّقنيّات الحديثة في التّدريس، وضعف إلمام المعلّمين بأدوات التّقويم وأساليبه، وغياب اكتساب المهارات المهنيّة والتّقنيّة في المناهج الدّراسيَّة.

وأجرى الشهري (2013) دراسة عن معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ، والتّطلُّعات المستقبليَّة للتّغلُّب عليها، وأظهرت الدّراسة النّتائج، من أهمّها: ضعف وجود سياسة واضحة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشّاملة، وقصور تدريب العاملين على كيفية تطبيقها، واتّصاف إدارات مدارس التّعليم العامّ بالرّوتينيَّة، وضعف ربط عمليّة التّقويم بالحوافز الماديَّة والمعنويَّة والمحاسبيَّة، وعدم وجود الموارد المالية الكافية.

وفق هذا السّياق، فإنّ تحقيق الجودة الشّاملة لا تأتي إلاّ من خلال معرفة تحدّياتها في العمليّة التّعليميَّة، والعمل على نحو فعّال للتّغلُّب على هذه التّحدّيات؛ لذا تعدّ هذه الدّراسة محاولة لرسم أطرٍ تساعد مسؤولي مدارس التّعليم العامّ في تطبيق نظام الجودة الشّاملة بغية تحسين مخرجات تعليميَّة.

مشكلة الدّراسة وأسئلتها: يواجه التّعليم في القرن الحالي تغيُّرات متسارعة تبلورت في ثورات مترابطة ومتشابكة من حيث المنطلقات والنّتائج تمثّلت في الثّورة التّكنولوجية، والتّغيُّر الاجتماعيّ، ووسائل الاتّصال، ونقل المعلومات

والعولمة؛ ما أدّى إلى التّركيز على مفاهيم الجودة الشّاملة وإدارتها لمواجهة التّحدّيات المتجدّدة والمتعدّدة التي تواجه منظومة التّربية، لكونها تعتبر من أهمّ الوسائل والأساليب النّاجحة في تطوير المنظومة التّعليميَّة، وتحسين بيئتها بمكوّناتها الماديَّة والبشريَّة، بل وأصبحت ضرورة ملحَّة، وخيارًا إستراتيجيًّا تميله طبيعة الحراك التّربويّ والتّعليميّ.

ويعاني التَّعليم في كُوت ديفُوار عامّة، والتَّعليم العامّ خاصَّة العديد من التّحدّيات والمشكلات التي تحول دون تطبيق الجودة الشَّاملة، ومن أبرز هذه التّحدّيات، هي: غياب نظام الجودة في المنظومة التّعليميَّة، وضعف التّخطيط الإستراتيجيّ في الإدارة المدرسيّة، واتِّصافَ الإدارة المدرسيَّة بالتَّقليديّة والبيروقراطية (Suchaut, 2006)، وعدم استمراريَّة متابعة العمليّة التّعليميَّة ومراقبتها لمعرفة نقاط القُوَّة والضَّعف، والعمل على تعزيز نقاط القُوَّة (الدويش، 2015)، وقلّة تعدّد مصادر تمويل التّعليم، وضعف المباني المدرسيّة المناسبة، والتّجهيزات اللازمة في القاعات الدّراسيّة، وشيوع طرائق التّدريس التّقليديّة لدى المعلّمين، وكثافة الطَّلبة في الفصول الدّراسيَّة، وزيادة نسب الرّسوب والتّسرب (سيسي، 2016).

وتأسيسًا على ما سبق فإنَّ ضرورة الإفادة من نظام الجودة الشّاملة، وتطبيقاتها التَّربويّة في قطاع التَّعليم العامّ في كُوتْ ديفُوار، لم يعد أمرًا اختياريًا بل أصبح ضرورة ملحَّة يفرضها واقع هذا القطاع، خاصَّة " بعد أن احتلَّ هذا المدخل مكانًا تحت الأضواء في العالم المتقدِّم" (الشرقاوي، 2002، ص11)، باعتباره من أحدث التّقنيَّات التّربويَّة التي أجمع الباحثون على أنه أفضل الأساليب، لتطوير التّعليم العامّ وجودته، ضمن إطار رصين من ثقافة المجتمع وقيمه وخصوصياته وحاجاته، وبما يمكنه من التّوائم مع مقتضيات العصر وتحدّياته.

لذا تعدّ هذه الدّراسة محاولة لرسم أطرٍ، ومعالم إستراتيجيّة مقترحة لوضع المسئولين عن التّعليم العامّ في أفق المستقبل المنظور بغية تفعيل وتحسين الأداء وضمان جودته، وفق هذا السّياق، فإنّ مشكلة الدّراسة تبلورت في الأسئلة الآتية:

تسعى الدّراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أهمّ تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كُوتْ ديفُوار؟
2. ما سبل التّغلُّب على تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كُوتْ ديفُوار؟

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى تحقيق جملةٍ من الأهداف تمثّلت في النّقاط الآتية:

1. التّعرُّف على أهمّ التّحدّيات التي تواجه تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار.
2. تحديد السّبل للتّغلُّب على تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار.

أهمّيَّة الدّراسة : تنبع أهمِّيَّة الدّراسة من الأمور الآتية:

1. أهمِّيَّة موضوع الجودة في العمل التَّربويّ والتَّعليميّ.
2. تأتي هذه الدّراسة تأكيدًا على ضرورة تطبيق مفهوم الجودة الشَّاملة في التَّعليم على أساس أنّها مطلبٌ أساسيٌّ في العمل بصفة عامَّة، وفي العمل التَّعليميّ بصفة خاصَّة.
3. يواجه قطاع التّعليم العامّ في كوت ديفوار العديد من التّحدّيات، التي تحول دون تحقيقه للجودة المستهدفة، بما يحتم على المنتمين للقطاع التّربويّ العمل على تطويره بما يتلاءم ومستجدَّات العصر ومتغيِّراته، وتقديم الحلول المناسبة، لتذليل العقبات التي يواجهها، وتعدّ هذه الدّراسة العلميَّة خُطوةً في سبيل تحقيق هذه الغاية البناءة.
4. يمكن أن تسهم نتائج الدّراسة في تطبيق الجودة الشَّاملة في مرحلة التَّعليم العامّ في مدارس كُوت ديفوار.

حدود الدّراسة:

الحدود الموضوعيَّة والبشريَّة: تنحصر هذه الدّراسة في التّحدّيات التي تواجه تطبيق الجودة الشّاملة في التّعليم العامّ في كُوتْ دِيفُوار من وجهة نظر مديري المدارس ومعلّميها.

الحدود المكانيَّة والزّمانيَّة: تناولت الدّراسة جميع المدارس في كوت ديفوار، والتي تضمّ المراحل التّعليميَّة الثّلاث (الابتدائيّة والمتوسطة والثّانويّة)، وتمّ تطبيق أداة الدّراسة في تلك المراحل في الفصل الأوّل للعام الدّراسيّ: 2016-2017.

تعريفات الدّراسة الإجرائيَّة

التّحدّيات: هي المشكلات والمعوّقات التي تواجه المديرين والمعلّمين في تطبيق نظام الجودة الشّاملة بمدارس التّعليم العامّ في كوت ديفوار، وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

جودة التّعليم: هي الدّقة والإتقان وتحسين الأداء، وتطوير معارف الطّلبة، ومدى النّجاح في تحقيق الأهداف التّعليميَّة من خلال فاعليّة القيادات في المدارس، وممارسة أخلاقيَّات مهنة التّعليم لدى المعلّمين.

التّعليم العامّ في كوت ديفوار: هو ذلك التّعليم الموحد على مستوى الدّولة الذي تختلف مدّته من دولة لأخرى، ويقوم على توفير الحدّ الأدنى من الاحتياجات التّعليميّة والمعارف والمهارات للأفراد، التي تمكّنهم من مواصلة التّعليم على اختلاف أنواعه، أو الالتحاق بالتّدريب، وذلك وفقًا لميولهم واستعداداتهم وإمكاناتهم، كما يُعنى بتنمية قدرة الأفراد على مواجهة تحدّيات وظروف الحاضر والاستعداد للمستقبل، ويشتمل التّعليم العامّ في كوت ديفوار على ثلاث مراحل تعليميّة (الابتدائيَّة والمتوسطة والثّانويّة).

الطّريقة والإجراءات

منهجيَّة الدّراسة: استخدمت الدّراسة الحالية المنهج الوصفيَّ المسحيَّ للتّعرُّف على أهمّ تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة وسبل التّغلُّب عليها في التّعليم العامّ في كوت ديفُوار من وجهة نظر مديري المدارس ومعلّيمها، وذلك لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدّراسة، كونه "يعتمد أساسًا على جمع البيانات عن واقع الظّاهرة المراد دراستها وتحليلها بصورة كميَّة ونوعيَّة، واستخراج الاستنتاجات والتّعميمات التي تساعد على فهم الظّاهرة المطروحة للدّراسة، وتطوير الواقع الذي ندرسه " (شفيق، 2011).

مجتمع الدّراسة وعينتها: تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المديرين والمعلِّمين في مدارس التّعليم العامّ الأهليّة المعترفة لدى وزارة التّربية الوطنيَّة في كوت ديفوار، خلال الفصل الأوّل من العام الدّراسيّ: 2016- 2017، والبالغ عددهم (2294) فردًا، أما عينة الدّراسة فتكوّنت من (229) فردًا، بواقع (10%) من مجتمع الدّراسة، تمّ اختيارهم بطريقة عَشوائيَّةٍ بسيطةٍ.

متغيِّرات الدّراسة: تتضمّن الدّراسة المتغيّرات التّالية:

المتغيّرات المستقلة، وتشمل: طبيعة العمل، ولها مستويان (القيادة والتّدريس)، المؤهَّل العلميّ (الشّهادة)، وله ثلاثة مستويات (ثانويَّة، بكالوريوس، ماجستير).

المتغيِّرات التَّابعة: تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في التّعليم العامّ وسبل التّغلُّب عليها من وجهة نظر مديري المدارس ومعلّميها في كوت ديفوار والمتعلّقة بالمحاور الآتية: تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة، وأهمّ المقترحات للتّغلُّب عليها.

الجدول رقم (1): يبيّن توزيع أفراد عينة الدّراسة وفقًا لمتغيِّري المسمّى الوظيفيّ والمؤهَّل العلميِّ

م	المسمّى الوظيفيّ	التّكرار	النّسبة المئويّة	المؤهّل العلميّ	التّكرار	النّسبة المئويّة
1	القيادة	36	15.7	ثانويّة	94	41
2	التّدريس	193	84.3	بكالوريوس	127	55.5
3				ماجستير	8	3.5
المجموع		229	%100		229	%100

يستقرء من الجدول رقم **(1)** أنّ غالبية أفراد العينة وفقًا لطبيعة العمل كانت في صالح العمل التّدريسيّ، بنسبة بلغت (193)، بينما بلغت نسبة القيادات التّربويَّة (المديرين) قدرها (15.7)، كما يلاحظ في الجدول أيضًا أنّ مؤهَّلات بكالوريوس أكثر من مؤهَّلات ثانويَّة وماجستير، بنسبة بلغت (55.5)، في حين أتت نسبة مؤهَّلات ثانويّة (46.5)، ونسبة مؤهَّلات ماجستير (3.5).

أداة الدّراسة: لتحقيق أهداف الدّراسة تمّ إعداد الاستبانة لجمع المعلومات عن طريق الاستفادة من الأدبيات والدّراسات في مجال الجودة الشّاملة ومعوّقات تطبيقها، ومن هذه الأدبيات والدّراسات: البلاع (2007)، الطيطي وجبر (2012)، آل عامر (2013)، الشهري (2013).

وتضمّنت الاستبانة محورين، هما:

1. أهمّ التّحدّيات التي تواجه تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار.
2. أهمّ المقترحات للتّغلُّب على تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار.

وتمّ إعطاء كلّ فقرةٍ من فقرات الاستبانة مقياسًا متدرجًا وفقًا لمقياس ليكرت الخماسيّ (موافق بشدّة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدّة)، كما في الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2): يبيّن بدائل إجابات في أداة الدّراسة، ودرجاتها ومعيار الحكم

الدّرجات	5	4	3	2	1
سلم بدائل	موافق بشدّة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
معيار الحكم (المتوسطات)	4.21- 5.00	3.41- 4.20	2.61- 3.40	1.81- 2.60	1.00- 1.80

صدق أداة الدّراسة: للتّحقُّق من فعَّاليّة أداة الدّراسة على قياس ما وضعت من أجله، فقد تمّ استشارة اثني عشر محكّمًا من أعضاء هيئة التّدريس ذوي الخبرة الأكاديميَّة في فقرات الاستبانة، ومدى مناسبة كلّ فقرة لموضوع الدّراسة، ووضوح صياغتها، وفي ضوء الاقتراحات والتّوجيهات، تمّ إعادة النّظر في بعض الفقرات من خلال تعديل بعضها، وحذف البعض الآخر، وتضمّنت أداة الدّراسة (44) فقرة بدلاً من (41) في صورتها النّهائيَّة.

ثبات أداة الدّراسة: للتّأكّد من ثبات أداة الدّراسة تمّ استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronboch's) لأداة الدّراسة ومجالاتها، ويبيّن الجدول رقم (3) الاتّساق الدّاخليّ لأداة الدّراسة.

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

م	محاور أداة الدّراسة	عدد الفقرات	معادلة ألفا كرونباخ
1	التّحدّيات التي تواجه تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار	22	0.739
2	سبل التّغلُّب على تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار	22	0.819
الثّبات العامّ لمحاور أداة الدّراسة		44	0.666

يتبيّن من الجدول رقم **(3)** أنّ نسبة الثّبات لكلّ محور من محاور أداة الدّراسة، تراوحت ما بين (0.739) و(0.819)، كما بلغ الثّبات العامّ للأداة (0.666)، وذلك يؤكّد على أنّ الأداة تتّسم بدرجة عالية من الثّبات يمكن الاعتماد عليها في الجانب الميدانيّ من الدّراسة.

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: سعت الدّراسة إلى التّعرُّف على أهمّ التّحدّيات التي تواجه تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت دِيفُوار، وتحديد السّبل التي يمكن تفعيلها للتّغلُّب على تلك التّحدّيات من وجهة نظري مديري المدارس ومعلّميها في كوت ديفوار.

النّتائج المتعلِّقة بالسّؤال الأوّل: ما أهمّ تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت دِيفُوار؟

للإجابة عن هذا السّؤال استُخرِجت المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والرُّتب للفقرات، ويعرض الجدول رقم **(4)** ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابيَّة لكل فقرة.

الجدول رقم (4): متوسطات حسابيَّة وانحرافات معياريَّة ورُتب لفقرات محور التّحدّيات التي تواجه تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت دِيفُوار

رقم الفقرة	رُتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	وصف المقياس
1	1	غياب بناء الخطّة المدرسيّة في ضوء معايير الجودة الشّاملة	4.69	.851	موافق بشدّة
20	2	تكدُّس الطّلبة في الفصول الدّراسيّة	4.55	.988	موافق بشدّة
7	3	قلّة تعدد مصادر تمويل التّعليم في المدرسة	4.51	1.075	موافق بشدّة
10	4	ضعف ربط عمليّة تقويم العاملين بالحوافز الماديّة والمعنويّة والمحاسبيّة	4.50	1.007	موافق بشدّة
12	5	غياب معايير مهنيَّة محدّدة لتعيين المعلّمين في مهنة التّدريس	4.47	.934	موافق بشدّة
6	6	عدم وجود الكوادر التّدريبيّة المتخصّصة في مجال الجودة الشّاملة	4.45	.651	موافق بشدّة
13	7	عزوف المعلّمين عن النّموّ المهنيّ وتطوير مستوى أدائهم	4.45	.757	موافق بشدّة
5	8	اتّسام الإدارة المدرسيّة بالتّقليديّة والبيروقراطيّة	4.44	.844	موافق بشدّة
16	9	غياب التّقويم الذّاتيّ لدى المعلّمين في المدرسة	4.44	.817	موافق بشدّة
11	10	قصور في توفير التّجهيزات اللازمة في الفصول الدّراسيّة	4.34	1.012	موافق بشدّة
8	11	ضعف مبدأ المشاركة في اتّخاذ القرارات الإداريّة في المدرسة	4.14	1.127	موافق
19	12	طغيان الجانب النّظريّ على الجانب التّطبيقيّ في منظومة التّعليم العامّ	4.13	1.266	موافق
17	13	ضعف ارتباط المناهج الدّراسيّة بحاجات المجتمع وسوق العمل	4.10	1.119	موافق
3	14	ضعف كفايات المدير المهنيّة في مجال إدارة الجودة الشّاملة	4.00	1.230	موافق
9	15	ضعف عمليّة الاتّصال بين المدرسة وأولياء أمور الطّلبة	4.00	1.002	موافق
22	16	ارتفاع معدّلات الرّسوب والتّسرب بين الطّلبة في المدرسة	3.99	1.219	موافق
18	17	جمود المناهج الدّراسيّة وعدم استمراريّة تحديثها	3.54	1.248	موافق
15	18	ضعف مهارات المعلّم في التّواصل الفعّال مع الطّلبة	3.26	1.014	محايد
14	19	ضعف إلمام المعلّمين بأدوات تقويم الطّلبة وأساليبه	3.25	1.036	محايد
21	20	ضعف دافعيّة الطّلبة للتّعليم والتّعلّم	3.18	1.270	محايد
2	21	عدم اقتناع الإدارات المدرسيّة بفلسفة الجودة الشّاملة	2.94	1.245	محايد
4	22	كثرة الأعباء الإداريّة المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة	2.52	1.090	غير موافق

يلحظ في الجدول رقم (4) أنّ هناك مجموعةً من التّحدّيات التي تواجه تنفيذ الجودة الشّاملة في مــدارس التّعلــيم العامّ في كوت ديفُوار، وأهمّ هذه التّحدّيات حسب متوسطاتها الحسابيّة مرتبة ترتيبًا تنازليًّا هي تلك المرتبطة بالفقرة رقم (1) " غياب بناء الخطّة المدرسيّة في ضوء معايير الجودة الشّاملة " والتي بلغ متوســطها الحســابيّ قــدره (4.69)، وانحراف معياريّ قدره (.851)، تليها الفقرة رقم (20) " تكدُّس الطّلبة في الفصــول الدّراســيّة " بمتوســط حســابيٍّ (4.55)، وبانحراف معياريّ (.988)، ثمّ الفقرة رقم (7) " قلّة تعدّد مصادر تمويل التّعليم في المدرســة " ومتوســطها الحسابيّ بلغ (4.51)، وانحرافها المعياريّ (1.075)، والفقرة رقم (10) " ضعف ربط عمليّة تقويم العاملين بــالحوافز المادّيّة والمعنويّة والمحاسبيَّة " بمتوسط حسابيّ (4.50)، وبانحراف معياريّ (1.007)، والفقرة رقــم (12) " غيــاب معايير مهنيَّة محدّدة لتعيين المعلّمين في مهنة التّدريس" ومتوسطها الحسابيّ بلغ (4.47)، وانحرافها المعياريّ (.934)، والفقرة رقم (6) " عدم وجود الكوادر التّدريبيّة المتخصّصة في مجال الجودة الشّــاملة " بمتوســط حســابيّ (4.45)، وبانحراف معياريّ (.651)، والفقرة رقم (13) " عزوف المعلّمين عن النّموّ المهنيّ وتطوير مســتوى أدائهــم" التــي حصلت على متوسط حسابيّ قدره (4.45)، وانحراف معياريّ بلغ (.757)، والفقرة رقم (5) " اتّسام الإدارة المدرســيّة بالتّقليديّة والبيروقراطيّة " بمتوسط حسابيّ (4.44)، وبانحراف معياريّ (.844).

ومن خلال استعراض الدّراسات السّابقة التي سبق تناولها، فقد تتّفق نتائج معظمها مع النّتائج الآنفة الذّكر، ومنها دراسة البلاع (2007) التي توصلت إلى غياب خطّة واضحة في التّعليم العامّ في ضوء معايير الجودة الشّاملة، وعــدم توفُّر الكوادر التّدريبيّة المؤهّلة في ميدان الجودة الشّاملة، ودراسة العاجز ونشوان (2007) التي أسفرت نتائجهــا عــن غياب التّخطيط الإستراتيجيّ، وضعف استخدام الأسلوب العلميّ في اختيار المعلّمين لمهنة التّدريس، وضــعف كفايــات المدير المهنيّة في مجال إدارة الجودة الشّاملة في التّعليم، وندرة برامج النُّموّ المهنيّ للمعلّمين، وعدم توظيــف التّقنيّــات الحديثة في التّدريس، وأبرزت نتائج دراسة الشهري (2013) عن ضعف وجود سياسة واضحة لكيفيــة تطبيــق إدارة الجودة الشّاملة، واتّصاف الإدارة المدرسيّة بالرّوتينيّة والتّقليديّة، وقصور تدريب العاملين على كيفية تطبيقها، وضــعف ربط عمليّة التّقويم بالحوافز المادّيَّة والمعنويَّة والمحاسبيَّة، وعدم وجود الموارد المالية الكافية.

كما تتّفق نتائج الدّراسة الحالية مع نتائج بعض الدّراسات المحليّة، ومنها دراسة (Suchaut, 2006) التي أكّــدت غياب نظام الجودة في المنظومة التّعليميَّة، وضعف التّخطيط الإستراتيجيّ فــي الإدارة المدرســيّة، ودراســة الــدّويش (2015) التي أظهرت نتائجها أنّ مدارس التّعليم العامّ في كُوت ديفوار تواجه صــعوبات عــدّة، تحــول دون تحقيــق جودتها، منها: اتِّصافَ إداراتها بالتَّقليديّة والبيروقراطية، وعدم استمراريَّة متابعة العمليّة التّعليميَّة ومراقبتها لمعرفة نقاط القُوَّة والضَّعف، والعمل على تعزيز نقاط القُوَّة، ودراسة سيسي (2016) التي توصلت إلى قلّة تعــدّد مصــادر تمويــل التّعليم العامّ في كوت ديفُوار، وضعف المباني المدرسيّة المناسبة، والتّجهيزات اللازمة في القاعات الدّراسيّة، وشــيوع طرائق التّدريس التّقليديّة لدى المعلّمين، وكثافة الطَّلبة في الفصول الدّراسيَّة، وزيادة نسب الرّسوب والتّسرُّب.

النّتائج المتعلِّقة بالسّؤال الثّاني:

للإجابة عن هذا السّؤال استُخرِجت المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والرُّتب للفقرات، ويبيّن الجدول رقم **(5)** ترتيب فقرات المحور حسب المتوسطات الحسابيَّة لكل فقرة.

الجدول رقم (5): متوسطات حسابيَّة وانحرافات معياريَّة وأوزان نسبيَّة ورُتب لفقرات محور المقترحات للتّغلُّب على تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار

رقم الفقرة	رُتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	وصف المقياس
4	1	عقد برامج تدريبيَّة مستمرَّة للقيادات التّربويَّة في مجال إدارة الجودة الشّاملة	4.74	.584	موافق بشدّة
1	2	تفعيل جهاز إداريّ مدرسيّ متخصّص في مجال الجودة الشّاملة	4.68	.773	موافق بشدّة
13	3	تعزيز برامج النّموّ المهنيّ المستدام للمعلّمين حول مبادئ الجودة الشّاملة	4.66	.853	موافق بشدّة
12	4	وضع معايير علميّة عند اختيار المعلّمين لمهنة التّدريس	4.61	.894	موافق بشدّة
8	5	توظيف تقنيَّات المعلومات والاتّصالات في إدارات المدرسة	4.58	.858	موافق بشدّة
5	6	إصدار اللوائح والأنظمة والتّعليمات التي تتناسب مع متطلّبات الجودة الشّاملة	4.54	.710	موافق بشدّة
21	7	التّقليل من كثافة التّلاميذ في الفصول الدّراسيّة	4.52	.764	موافق بشدّة
20	8	التّقويم المستمرّ لمتابعة العمليّة التّعليميّة ومراقبتها	4.47	.856	موافق بشدّة
18	9	تكامل المحتوى الدّراسيّ بين الجانب النّظريّ والتّطبيقيّ	4.46	.808	موافق بشدّة
6	10	توفير الدّعم الماديّ اللازم لتحقيق متطلّبات الجودة الشّاملة في المدرسة	4.41	.911	موافق بشدّة
15	11	تجهيز المبنى المدرسيّ في ضوء متطلّبات جودة التّعليم	4.40	.997	موافق بشدّة
22	12	وضع نظام متكامل لمتابعة التّلاميذ المتكرر رسوبهم	4.38	1.123	موافق بشدّة
17	13	ربط محتويات المناهج الدّراسيَّة بحاجات المجتمع وسوق العمل	4.34	.968	موافق بشدّة
10	14	تهيئة الجو العامّ في المدرسة لنشر ثقافة الجودة الشّاملة بين العاملين	4.31	.905	موافق بشدّة
3	15	وضع نظام لاختيار المديرين بناء على الكفاءة والمهارة	4.18	1.297	موافق
19	16	ارتباط المحتوى الدّراسيّ بميول الطّلبة وحاجاتهم	4.09	1.365	موافق
14	17	توفير قدر مناسب من الرّضا المهنيّ لدى المعلّمين	4.00	1.478	موافق
16	18	استمراريَّة عمليَّة تطوير المنهج الدّراسيّ لمواكبة التّغيُّرات العلميَّة والتّقنيَّة	3.95	1.241	موافق
9	19	إشراك المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيّة	3.92	1.566	موافق
11	20	استحداث عمليّات الشّراكة بين المدرسة والأسرة	3.75	1.608	موافق
2	21	عمل إدارة المدرسة وفق آليات تقويم العاملين لتأكيد الجودة الشّاملة	3.47	1.535	موافق
7	22	مشاركة الأفراد والمؤسسات المجتمعيَّة المحليَّة في دعم مدارس التّعليم العامّ	3.32	1.411	محايد

بتأمل الفقرات الواردة في الجدول رقم (5) يلحظ أنّ هناك مجموعةً من المقترحات التي يمكن تفعيلها وتعزيزها للتّغلُّب على التّحدّيات والصّعوبات التي تحول دون تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفُوار، وأهمّ هذه المقترحات حسب متوسطاتها الحسابيّة مرتبة ترتيبًا تنازليًّا هي تلك المتعلّقة بالفقرة رقم (4) " عقد برامج تدريبيَّة مستمرَّة للقيادات التّربويَّة في مجال إدارة الجودة الشّاملة" بمتوسط حسابيّ (4.74)، وبانحراف معياريّ (.584)، تليها الفقرة رقم (1) " تفعيل جهاز إداريّ مدرسيّ متخصّص في مجال الجودة الشّاملة" التي وصل متوسطها الحسابيّ (4.68)، وانحرافها المعياري (.773)، ثمّ الفقرة رقم (13) " تعزيز برامج النّموّ المهنيّ المستدام للمعلّمين حول مبادئ الجودة الشّاملة" التي بلغ متوسطها الحسابيّ (4.66)، وانحرافها المعياريّ (.853)، والفقرة رقم (12) " وضع معايير علميّة عند اختيار المعلّمين لمهنة التّدريس" بلغ متوسطها الحسابيّ (4.61)، وانحرافها المعياريّ (.894)، والفقرة رقم (8) " توظيف تقنيَّات المعلومات والاتّصالات في إدارات المدرسة" بمتوسط حسابيّ (4.58)، وبانحراف معياريّ (.858)، والفقرة رقم (5) " إصدار اللوائح والأنظمة والتّعليمات التي تتناسب مع متطلّبات الجودة الشّاملة "

التي أحرزت متوسطًا حسابيًّا قدره (4.54)، وانحرافًا معياريًا قدره (.710)، والفقرة رقم (21) " التّقليل من كثافة التّلاميذ في الفصول الدّراسيَّة " التي حصلت على متوسط حسابيّ (4.52)، وانحراف معياريّ (.764)، والفقرة رقم (20) " التّقويم المستمرّ لمتابعة العمليّة التّعليميّة ومراقبتها " التي نالت متوسطًا حسابيًّا قدره (4.47)، وانحرافًا معياريًا قدره (.856).

وتدعم العديد من الأدبيات والدّراسات ما توصل إليها الدّراسة الحالية من نتائج في هذا المحور، فيرى (Seberenia & Ronald, 2000) أنّه ينبغي للإدارة المدرسيّة تغيير الهياكل والتّعليمات واللوائح الإداريّة والسّياسات التّعليميّة، بحيث تتناسب ذلك مع تطبيق الجودة الشّاملة؛ لكي تمثّل بيئة صالحة للتّطبيق، وعمل دروات تدريبيّة مستمرّة لتوعية العاملين بأهمّيَّة وفوائد تطبيق الجودة الشّاملة وآلياتها في العمل المدرسيّ.

واقترحت نتائج دراسة البلاع (2007) تصميم برامج لإدارة الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ، وإصدار اللوائح والأنظمة والتّعليمات التي تتناسب مع متطلّبات الجودة الشّاملة، وكذلك تنمية ثقافة الجودة الشّاملة داخل المؤسسات التّعليميَّة، وتوفير المبنى المدرسيّ بمواصفات ومعايير الجودة الشّاملة.

وأظهرت دراسة سيسي وعبد الحكيم (2016، ص26) أنّ أهمّ المعايير للتّغلُّب على معوّقات الجودة في إدارة المدارس في كوت ديفوار هي: بناء إستراتجيَّة مخطَّطة في الإدارة تهدف إلى تطوير أداء المدرسة، واعتماد معايير وشروط في الإدارة لترشيح المعلّمين والإداريين للعمل المدرسيّ، واهتمام الإدارة ببرامج النّموّ المهنيّ المستدام للمعلّمين، وتزويد الفصول والإدارات المدرسيَّة بتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات.

خلاصة نتائج الدّراسة: أظهرت نتائج دراسة تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في التّعليم العامّ وسبل التّغلُّب عليها من وجهة نظر مديري المدارس ومعلّميها في كوت ديفوار أنّ التّحدّيات والصّعوبات التي تحول دون تطبيق الجودة الشّاملة تتمثّل أبرزها في الفقرات التّالية: الفقرة رقم (1) "غياب بناء الخطّة المدرسيّة في ضوء معايير الجودة الشّاملة" بمتوسط حسابيّ (4.69)، والفقرة رقم (20) " تكدُّس الطّلبة في الفصول الدّراسيّة" بمتوسط حسابيٍّ (4.55)، والفقرة رقم (7) "قلّة تعدد مصادر تمويل التّعليم في المدرسة" بمتوسط حسابيّ (4.51)، والفقرة رقم (10) "ضعف ربط عمليّة تقويم العاملين بالحوافز المادّيّة والمعنويّة والمحاسبيَّة" بمتوسط حسابيّ (4.50)، والفقرة رقم (12) "غياب معايير مهنيَّة محدّدة لتعيين المعلّمين في مهنة التّدريس" بمتوسط حسابيّ (4.47). والفقرة رقم (5) "اتّسام الإدارة المدرسيّة بالتّقليديّة والبيروقراطيّة" بمتوسط حسابيّ (4.44).

كما أسفرت نتائج الدّراسة عن مقترحات للتّغلُّب على التّحدّيات التي تحول دون تطبيق الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ في كوت ديفوار، تتمثّل أهمّها في الفقرات التّالية: الفقرة رقم (4) " عقد برامج تدريبيَّة مستمرَّة للقيادات التّربويَّة في مجال إدارة الجودة الشّاملة" بمتوسط حسابيّ (4.74)، والفقرة رقم (1) " تفعيل جهاز إداريّ مدرسيّ متخصّص في مجال الجودة الشّاملة" بمتوسط حسابيّ (4.68)، والفقرة رقم (13) " تعزيز برامج النّموّ المهنيّ المستدام للمعلّمين حول مبادئ الجودة الشّاملة" بمتوسط حسابيّ (4.66)، والفقرة رقم (12) " وضع معايير علميّة عند اختيار المعلّمين لمهنة التّدريس" بمتوسط حسابيّ (4.61)، والفقرة رقم (8) " توظيف تقنيات المعلومات والاتّصالات في إدارات المدرسة " بمتوسط حسابيّ (4.58)، والفقرة رقم (5) " إصدار اللوائح والأنظمة والتّعليمات التي تتناسب مع متطلّبات الجودة الشّاملة " بمتوسط حسابيّ (4.54).

توصيات الدّراسة ومقترحاتها:

في ضوء النّتائج التي توصلت إليها دراسة تحدّيات تطبيق الجودة الشّاملة في التّعليم العامّ وسبل التّغلُّب عليها من وجهة نظر مديري المدارس ومعلّميها في كوت ديفوار، توصي الدّراسة بالآتي:

- وضع الخطّة الإستراتجيّة لتطبيق الجودة الشّاملة في المدارس، وضرورة توفير الكوادر التّدريبيّة المتخصّصة في المجال.
- تدريب مديري المدارس والمعلّمين وتأهليهم حول مفاهيم الجودة الشّاملة ومتطلّباتها في التّعليم العامّ من خلال برامج النّموّ المهنيّ الخاصّة لجودة التّعليم.
- نشر ثقافة الجودة الشّاملة بين العاملين في المدارس، وتهيئة المناخ التّنظيميّ الملائم لنجاح تطبيقها، وربط عمليّة تقويم العاملين بالحوافز المادّيّة والمعنويّة والمحاسبيَّة.
- تخصيص ميزانيّة خاصّة للمدرسة تسهم في تأمين احتياجات المدرسة من معامل وأجهزة الحواسيب، وتجهيز الفصول الدّراسيّة في ضوء معايير جودة التّعليم.
- إصدار الهياكل واللوائح والأنظمة والتّعليمات التي تتناسب مع متطلّبات الجودة الشّاملة، وتحتوي على معايير مهنيَّة محدّدة لتعيين المعلّمين في مهنة التّدريس، وكفايات المدير المهنيّة والمهاريّة والفنيّة.
- متابعة العمليّة التّعليميّة ومراقبتها، واستمراريّة عمليّة تطوير المنهج الدّراسيّ لمواكبة التّغيُّرات العلميَّة والتّقنيَّة، وربط محتوياته بحاجات المجتمع وسوق العمل.

المراجع

- آل عامر، حنان سالم. (2013). **الجودة في الجامعات النّاشئة الفرص والتّحدّيات**. ورقة مقدمة للمؤتمر الوطني الرّابع للجودة في 2-2013/2/5.
- البلاع، فوزية محمد. (15-16 مايو 2007). **إستراتيجيَّة مقترحة للتّغلُّب على معوّقات تحقيق الجودة في التَّعليم العامّ السّعوديّ في ضوء مبادئ الجودة الشّاملة**. ورقة مقدمة في مؤتمر الجودة في التّعليم العامّ للجمعية السّعوديّة للعلوم التّربويَّة والنّفسيّة – اللقاء السّنويّ الرّابع العاشر. الجمعية السّعوديّة للعلوم التّربويَّة والنّفسيَّة. القصيم.
- الخولي، محمد أحمد. (11-13 نوفمبر، 2005). **مفهوم الجودة التّعليميّة الشّاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديميّ من واقع جامعة قطر**. ورقة مقدمة في ندوة الإدارة الإستراتيجيّة لمؤسسات التّعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتّعاون مع منظّمة العربية للعلوم الإداريّة.
- الدويش، محمد عبد الله. (2015). التّعليم العربيّ الإسلاميّ في أفريقيا.. مشكلاته وآفاقه. **مجلة قراءات إفريقية**. العدد (2)، ص 73-102.
- الرجب، غازي محمد. (2000). **مدى قابليَّة نظام إدارة الجودة الشّاملة للتّطبيق في المدارس الشّاملة في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك.
- السعود، راتب. (2002). إدارة الجودة الشّاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسيَّة في الأردن. **مجلة جامعة دمشق**. العدد (18)، ص55-105.
- سيسي، أحاندو. (2016). قراءة تحليليّة لإسهام القطاع الحكوميّ في إصلاح التّعليم العربيّ الإسلاميّ النّظاميّ في كوت ديفُوار. **مجلة دراسات** – جامعة عمار ثليجي بالأغواط. العدد (44)، ص16-36.
- سيسي، أحاندو؛ عبد الحكيم، عبد الله. (2016). تطوير إدارات المدارس الإسلاميّة النّموذجيّة في كوت ديفوار في ضوء معايير الجودة الشّاملة. **مجلة الدّراسات والبحوث الاجتماعيّة** – جامعة الشّهيد حمة لخضرر. العدد (17)، ص7-28.
- الشرقاوي , مريم محمد. (2002). **إدارة المدارس بالجودة الشّاملة**. مكتبة النّهضة المصرية: القاهرة.

- الشهري، عبد الله عجلان. (2013). **معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في مدارس التّعليم العامّ والتّطلعات المســتقبليّة للتّغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلّيّة التّربية، جامعة أم القرى.
- الصليبي، محمود عيد المسلم. (2007). **الجودة الشّاملة وأنماط القيادة التّربويّة وفقًا لنظريَّة هيرسي وبلانشارد وعلاقتهما بالرّضا الوظيفيّ لمعلّميهم وأدائهم**. الأردن: دار الحامد للنّشر والتوزيع.
- الطيطي، محمد عبد الإله؛ جبر معين حسن. (2012). واقع جودة التّعليم في المدارس الأساسيّة الحكوميّة في مديريات التّربية والتّعليم في فلسطين ومتطلّبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التّربويين والإدارات المدرسيّة. **مجلة جامعة الأزهر بغــزة**، سلسلة العلوم الإنسانيّة. المجلد (14)، العدد (1)، ص1-34.
- العاجز، فؤاد؛ نشوان، جميل. (2007). **معوّقات تطبيق الجودة في مدارس وكالة الغوث الدّولية بغزة**. ورقــة مقدمــة فــي المؤتمر الثّالث للجودة في التّعليم العامّ. الجامعة الإسلاميّة بغزة. في الفترة 30-31 نوفمبر 2007.
- عامر، ناصر محمد. (2005). **معوّقات تأهيل الإدارة المدرسيّة في مصر للأيزو، وإمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدّول المتقدّمة للتغلب على هذه المعوّقات**. ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث عشر " الإعتماد وضمان جودة المؤسسات التّعليميّة، الجمعية المصرية للتّربية المقارنة والإدارة التعليمية وكلية التربية ببنى سويف، جامعة القاهرة.
- العضاضي، سعيد علي. (2012). معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشّاملة في مؤسسات التّعليم العالي (دراسة ميدانية). **المجلة العربيَّة لضمان جودة التّعليم الجامعيّ**. المجلد (5)، العدد (9)، ص66-99.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2010). **إدارة المعرفة والتّعلُّم التّنظيميّ**. القاهرة: مؤسسة طيبة.
- Seberenia J . Sims & Ronald R . Sims(2000) , **Toward An Understanding Of TQM : It Is Relevance and Contribution To Higher Education** In Seberenia J Sims and Ronald R. Sims, op . cit , p. 14. URL.http://www.asq.org/pub/gmj/past/index.html.
- Suchaut, B. (2006). **La Qualite de L'education de base en Afrique Francophone** .Actes du colloque Organise sous L'egide de L'Academie des sciences morales et politiques, Fondation Singer Polignac, Paris. France, p. 23-37.