# جودة المعلمين و انعكاساتها على جودة التعليم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم.

# The quality of teachers and its implications for the quality of education to achieve overall quality in education.

عمارة صرا (جامعة أكلي محند أولحاج البويرة) .

Sara.amara@univ-bouira.dz

**ملخّص**

تعتبر جودة التعليم من أبرز التحديات التى واجهت نظم التعليم فى نهاية القرن الماضى ومطلع الألفية الثالثة، لأن المجتمعات بكل مستوياتها تواجه عراقيل كثيرة ألقت بظلالها على وتيرة مسيرة التنمية والتطور، و لذلك كان لابد للمؤسسات التعليمية أن تأخذ بدورها من أجل تحقيق التكيف مع متطلبات العصر، باعتمادها لنظم ادارة الجودة الشاملة و الجودة العالية و جعلها هدفاً أساسيا، تسير عليه لمواجهة مختلف العراقيل التى تأثر على السياسات التعليمية برمتها، لاسيما وأن التعليم يعتبر أكثر المجالات حساسية فى خضم ثورة المعلومات وتقنيات الاتصالات الحديثة، لارتباطه المباشر بنمو وتطوير المجتمع والحفاظ على هويته، وثقافته، وإرساء قواعد رخائه، وقدرته على إنتاج المعرفة. لهذا تسعى الدول بشتى الطرق إلى تطوير نظم التعليم بكل مراحله، لما له من أهمية بالغة في اعداد النشء للمراحل المقبلة حيث يتأثر و يؤثر المعلم في المتعلم و محيطه بكل القيم و المعتقدات و المبادئ التى تأثر في شخصيته و أسلوب تفكيره و طريقة تعامله مع الأشياء ومختلف المواقف التي تتطلب منه أن يتعامل معها بطريقة منطقية، لاظهار نتيجة الجودة في التعليم و بلوغ الهدف المنشود، فالجودة في التعليم و انعكاساتها لا تظهر فقط في الغرفة الصفية، أو نتائج الامتحانات، أو على المستوي التربوي و التعلمي للمعلم و للمتعلم، و إنما كذلك في طرق تعامله ومهاراته في الوسط التعليمي و كافة المجالات.

**كلمات مفتاحية**: الجودة، المعلم، التعليم

## Abstract :

The quality of education is one of the most important challenges faced by educational systems at the end of the last century and the beginning of the third millennium, because societies at all levels are facing many obstacles that have cast a shadow on the pace of development. Therefore, educational institutions have to play their role in order to achieve adaptation to the requirements of the times, adopting comprehensive quality management systems and making them a main objective, to face various obstacles that affect educational policies in their entirety, especially that education is considered the most sensitive area in the midst of the information revolution and modern communications technologies, as it is directly linked to the growth and development of society and the preservation of its identity and culture, and the establishment of the bases of its prosperity,

and its ability to produce knowledge. For this reason, countries seek in various ways to develop education systems at all stages, since it is very important in preparing for the next stages, where the teacher is influenced by the way, his personality and his personality and beliefs The various situations that require him to deal with them in a logical way, to show the result of quality in education and achieve the desired goal, because the quality in education and its reflections are not only manifest in the classroom, or the results of the exams, or at the educational and learning levels for the teacher and the learner, but also in the ways of his dealings and skills in the educational environment and in all fields.

Keywords: quality, teacher, education.

**مقدّمة**

إن النهوض بالمنظومة التربوية و التعليمية يتطلب تضافر الجهود من جميع أفراد البناء الاجتماعي،فمسألة رقي و تطوير هذا القطاع بات مسؤولية حتمية على كل كيان المجتمع مهما كانت نوعية المؤسسات الفاعلة في المجتمع،وجب عليها مساندة هذه المنظومة و اعادة النظر في مستلزمات نجاحها باعتبارها المركز الأم الذي تتفرع منه باقي المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة،تبقي هي الرحم الذي ينجب جميع القطاعات التى تقوم ببناء و تطوير المجتمع و رفع مستوي العلوم بجميع أنواعها.

و لهذا كان من الواجب اصلاح الخلل في تركيبة هذه المنظومة و دراسة أسباب تدهور وظائفها الأساسية، التي تعبر عن مدى أهميتها و كيف أنها تأثر في جودة المنتج و كيف أن جودة هذا الأخير يؤثر في باقي عناصره،و باعتبار أن تكوين، و تأهيل، و تدريب، و اعداد المعلم يعد اللبنة الأساسية لمشروع الانطلاقة لتحقيق جودة التعليم،و بالتالي تحقيق الجودة الشاملة.

و من منطلق هذه الفكرة، يتبين أهمية الموضوع و علاقته بتطور المجتمع و رفع مستوي العلم و المعرفة بين أوساط المتعلمين بدرجة كبيرة،حيث أن اليوم النظام الفاعل هو الذي يقوم على المراقبة و التخطيط الجيد لبرامجه و رسم سياساياته التعليمية و التربوية على أسس و بناء يعود بالجودة و الجودة الشاملة علي المنظومة ككل، تحقيقا للمعرفة المطلوبة و التطور التكنولوجي و ما يحاكيه اليوم من تغيرات تتطلب مسايرة العصر بكل احتياجاته، ضمانا لجودة أداء المعلمين و الارتقاء بمستوى أدائهم و ممارستهم التى تأثر في طريقة تكوين المتعلمين و اعدادهم للحياة العملية، و كل هذه العوامل توجه حركة المجتمع لإكساب المتعلمين المهارات اللازمة التى تمكنهم من التأقلم مع مختلف الراهنات و التحديات الجديدة التي تحدد مستقبل الأمة.

بصفة عامة، يعتبر الأداء أداء المعلمين و جودة أداء المعلم و جودة التعليم من أهم الركائز التى يحقق منها المجتمع مختلف الغايات مهما كان نوعها،تربوية كانت أو اجتماعية، أو سياسية، أو اقتصادية، و على هذا الأساس فان المجتمع يكون قادرا على الاستفادة من المستحدثات و المعارف و التقنيات في مجال العلوم و التكنولوجيا، للوصول الى أفضل أداء مرغوب به لتحقيق الغايات في ظل الأهداف المطلوبة، و بالتدريب، و التأهيل، و التكوين، و الاعداد تتكون الاتجاهات الخاصة و المفسرة للأهداف و الغايات المطلوبة، و لهذا فان التعليم ذو الجودة العالية مرتبط بالمعلم الكفء الذي يمتلك الكفايات اللازمة التي تجعله قادرا على تقديم تعليم نوعي متميز، حيث تظهر شخصيته في طريق تعبير المتعلمين عما هم في صدد استيعابه و محاولة تجسيده في الواقع عن طريق سلوكهم و طريقة طرحهم لمختلف المعارف و الأفكار.

**الاشكالية:**

تعيش اليوم المؤسسات التربوية و الوسط التعليمي نوع من التعثر في جودة التعليم، و قد أحدث عدة عوامل متكون من عدة أسباب و اختلافات في الفكر الايديولوجي و التعددية الطبقية و الثقافية للقائمين على تحسين جودة التعليم لتحقيق الجودة الشاملة و إدارتها نوعا ما من التغير مهما كان نوعه و مستوي التغير فيه و درجة ارتقائه أو ضعفه، و يرجع الخبراء و المنظرين و بعض المفكرين في هذا المجال السبب الى ضعف البرامج و المقرارات و المناهج الكبرى التى يستوجب أن تعود دراسة بنيتها التحتية و مختلف المقومات التى تبني عليها من جديد من واقع المجتمع، لأن تحقيق الجودة في هذا القطاع يتطلب اتخاذ مجموعة من التدابير الأساسية من أجل تحقيق نتائج ايجابية سوف تنعكس لاحقا على جودة الأداء التعليمى للمعلم، و يظهر جليا من خلال سلوكه المعرفي في مختلف القضايا التربوية و التعليمية و الاجتماعية و في مختلف المجالات،و طريقة حله لتلك القضايا تعكس لا محال شدة الجودة التى تلقها في الماضي و حتى الحاضر، و كل هذا لتحسين المخرجات و رفع الأداء في المدرسة عن طريق تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، إذن ما فما مدى فعالية جودة الأداء التعليمى للمعلم و انعكاس ذلك على جودة التعليم ضمن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر المعلمين ؟

هدفت الدارسة الحالية إلى فعالية جودة الأداء التعليمى للمعلم و انعكاس ذلك على جودة التعليم ضمن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة على السؤال التالي:

1_ما مدى فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

2_ما مدى مساهمة الأداء التعليمي للمعلم في ترقية إدارة الجودة الشاملة للتعليم في المدارس؟

**1_الفرضية:**

1_لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس فعالية من وجهة نظر المعلمين.

2_يساهم الأداء التعليمي للمعلم في ترقية إدارة الجودة الشاملة للتعليم في المدارس.

**2_أسباب اختيار الموضوع:**

1_الانتشار الواسع لمفهوم الجودة على المستوي المحلى و الدولي و المنافسة بين مختلف المؤسسات التربوية و التعليمية من أجل تحقيق الجودة الشاملة.

2_ضرورة تكوين و اعداد المعلمين وفق معايير الجودة لتحقيق الجودة الشاملة.

**3_المقاربة النظرية :**المتبناة حسب ما يقتضيه موضوع دراستنا فقد تبين مع النظرية البنائية الوظيفية حيث أن هذه النظرية ترتكز في مفهومها حول ما تعنى ببناء مجتمع معين في ضوء فالنظام الاجتماعي بنية فرعية ضمن البنية النظرية الوظيفية البنائية. وظائفه الأساسية ألا وهي الكلية للمجتمع تضبطها قوانين تنظيمية يتفق عليها الجميع و أي خلال وظيفي في منظومة

الأدوار يؤدي إلى اختلال في النظام الاجتماعي الذي يقوم عليه المجتمع فالكل مترابط و يكمل الأخر.

**4_ الدراسات السابقة :**

**1 دارسة أبو الكشك :** درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية : حيث هدفت الدارسة إلى البحث عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة فيها ، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي ، و الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المديرين ، الوكلاء ، المعلمين و جاءت بالنتائج التالية: أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس كانت درجته متوسطة، بسب قلة الموارد المادية ، و ضعف التخطيط الاستراتيجي ، و قلة التعاون في حل مختلف العراقيل التى كانت تواجها تلك المدارس(أبو الكشك محمد نايف،2012،ص185).

**2 دراسة العتيبي :** معرفة مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة : وقد كانت نتائجها كالتالي : الكشف عن حقيقة الممارسات الإدارية فيها،وأهم العراقيل التى تصادفها في تحقيق معايير الجودة الشاملة ، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،و الاستبانة لجمع البيانات ، وقد طبقت على عينة من مدارءها، و كشفت الدراسة إلى الغياب التام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و ضعف القوة الداخلية للمدرسة.( العتيبي محمد طلال،2006، ص188).

**3 دارسة موسز ودافيد وستيفن**: هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن درجة تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة : حيث استخدمت الاستبانة و تم نوزيعها على 300 معلم حول التطبيق العلمي لإدارة الجودة الشاملة، وقد كسفت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية لا يملكون القدرات من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة الضرورية **(Moses, David and Stephen,2006,p178)**من قيادتها نحو الأفضل ، وأن تلك المدارس تفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي، و الموارد البشرية

**4 دراسة هرناندز**: سعت الدراسة إلى الشف عن حقيقة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة و طريقة تنفيذها و معرفة كيفية تنفيذها في مدارس ولاية تكساس وقد طبقت الاستبانة على عينة من مدارس الولاية ، و جاءت بهذه النتائج: العمل على تحسين فاعلية إدارة الجودة الشاملة في المدارس و تطويرها. **(Hernandez,2002,**p188)

**5 تحديد المصطلحات:**

1_ الجودة:

تعرف الجودة لغويا: بأنها جاد الشئ أى صار جيدا، وجاد العمل أى أتقنه. وتعرف إصطلاحيا بأنها "تكامل الخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكنه من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة ". وتعرف إجرائيا: بأنها "الوفاء بمتطلبات المستفيد للوصول إلى

إرضائه". وتعرف جود ة الأداء بأنها "القيام بالعمل الصحيح من أول مرة مع الإعتماد على تقييم المستفيد فى قياس مدى تحسن الأداء" وتعرف معايير الجودة بأنها "الخصائص والشروط التى ينبغى أن تتوافر فى الأداء بحيث يؤدى استعماله إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المرادة منه، ويؤدى دائما إلى جودة فى الاستعمال، وجودة فى الناتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات. (رشدى أحمد طعيمة و أخرون،،2006،ص14)

2_المعلم:

1_لغة:مشتقة من الفعل(علم) من كلمة الشيئ (تعليما فتعلم) و يقال(تعلم) بمعني أعلم.
2_اصطلاحا:هو أحد عناصر منظومة التدريس و الركيزة الأساسية في عملية التعليم و نشر المعرفة. 3_"هو القائد التربوي الذي يتصدر لعملية توصيل الخبرات و المعلومات التربوية و توجيه السلوك لدى المتعلمين الذين يقوم بتعليمهم."( عبد الله العامري،2007،ص13)
.

## المحور الأول فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس من وجهة نظر المعلمين

### 1_التعليم و الجودة:

كان من الطبيعي أن تتسرب هذه المفاهيم و الأفكار من قطاع الصناعة و الاقتصاد إلى قطاع التعليم،شأن الكثير من المفاهيم و الأفكار التربوية التي تعود في أصولها إلى ميادين أخرى.و أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلبا ملحا من أجل التفاعل و التعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي و التكنولوجى، و تتزايد فيه حمى الصراع و المنافسة بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات.إنّ الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التنمية و التقدم و تكامله معرفيا و مهاريا و وجدانيا،و من ثمة الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة.

الجودة إذن ترتبط ترتبط بالملائمة بالغرض، و قد حدد كل من ريد Reid و شو Shaw صفاتها في العملية التعليمية بما يلي :

1_المنهاج الدراسي مناسب لحاجات الكلية و اهتماماتهم و أهدافهم.

2_نظام تقويم يقيس بدقة مدى اكتساب الطلبة للمعلومات.

3_نسبة احتفاظ عالية نسبة تسرب منخفضة.(أكثر من المقرارات الأقل جودة).

4_نسبة نجاح عالية أكثر من تلك التى تحرزها مقررات مرادفة بنوعية أقل جودة.

و ليس في ذلك اغفال بالطبع لباقي أبعاد العملية التعليمية.إنّ التوجيه نحو الحرص الكامل نحو الجودة الشاملة يعنى في الحقيقة عدم الاكتفاء بتوفير مواصفات جودة المنتج إنما يعني و

يقتضي ضرورة توفير مقومات أخرى تشمل كافة ظروف و مراحل تقنينيه و اعداده كمنتج بضمان كفاءته و عائده عند استخدامه عاجلا أو أجلا. و هذا هو المقصود بالشمولية.( رشدى أحمد طعيمة و أخرون2006،ص14 ، ).

**2 تعريف جودة المعلم:**

تعرف الجودة: "بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة"."بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها جملة السمات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة"

**أما جودة المعلم:**

تعرف الجودة الشاملة: "يقصد بها في التربية مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة و شمولية عن جوهر التربية و حالتها بما في ذلك كل أبعادها،مدخلات و عمليات و مخرجات و تغذية راجعة و كذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة و المناسبة للجميع.( خضير عباس جري و أخرون،2017،ص21).

**3 تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم:** و كان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الذي اهتم بها مالكو أهمها:

1_أن الاداريين و أعضاء هيئة التدريس يجب أن يسعوا جميعا من أجل تحقيق الجودة.

2_التركيز يجب أن يتم على منع الطلاب من الفشل بدلا من دراسة الفشل بعد وقوعه.

3_استعمال الضبط الاحصائي بدقة لتحسين عمليات الادارة و العائد من الطلاب.

4_التدريب الأول هام جدا لإدارة الجودة و كل فرد في المؤسسة يجب أن يدرب من أجل الجودة.

5_ضرورة الاتفاق علي معايير واضحة تحدد سنويا جودة العمليات و المخرجات. .( خضير عباس جري و أخرون،2017،ص18).

4 **فوائد جودة التعليم:** يمكن تلخيص فوائد الجودة في التعليم كالتالي:

1_ضبط النظام الاداري و تطويره نتيجة وضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات.

2_الارتقاء بمستوي المتعلمين في الجوانب الجسمية و العقلية و الاجتماعية و النفسية و الروحية.

3_ضبط شكاوي المتعلمين و مشكلاتهم و أولياء الامور ز الاقلال منها و وضع الحلول المناسبة لها.

4_زيادة الكفاءة التعليمية للإداريين و المعلمين العاملين في المدرسة و رفع مستوي أدائهم.

5_الوفاء بمتطلبات المتعلمين و أولياء الأمور و المجتمع.

6_الترابط و التكامل بين الإداريين و المعلمين في المؤسسة التعليمية و العمل بروح الفريق الواحد. .( خضير عباس جري و أخرون،2017،ص20).

**5_ أهداف الجودة في التعليم:** من الأهداف و الغايات الرئيسية لها:

1_ضمان الأداء الصحيح للأدوار المقدمة في العملية التعليمية في المرة الأولى مع العمل على تحسين و التطوير المستمر.

2_زيادة القدرة التنافسية و زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية عن طريق التعاون بين ادارة المؤسسات و تشجيع العمل الجماعي.

3_توافر الخدمة على وفق متطلبات المستفيدين من حيث:( الجودة ،التكلفة ، الوقت ،و الاستمرارية) .

4_تنظيم برامج التدريب المستمر لتحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية و بين مخرجاتها.

5_التكيف مع المتغيرات التقنية و الاقتصادية و الاجتماعية المتلاحقة بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة. (رأفت عبد العزيز البوهي و أخرون،2018،ص18).

**6_ الحاجة الى تطبيق نظام الجودة في التعليم:**

1_ الحاجة الى تحسين مخرجات العملية التعليمية لتقليل المسافة بين الدول المتقدمة و بلادان العالم الثالث.

2_ان تطبيق مفهوم الجودة الشامل يتطلب خلق نظام تواصل أفقي و عمودي فعال بين العاملين في المؤسسة.

3_يمكن استغلال ادارة الجودة الشاملة طريقة لنقل السلطة و تفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة مع الاحتفاظ بعملية المتابعة و المراقبة و الاشراف.

4_بما أن الطالب هو المستهدف بالعملية التربوية، و أن جميع الاتجاهات التربوية الحديثة تشدد على أن يكون محور العملية التعليمية و أن يكون نشيطا فعالا فيها فان فعاليته تتوقف علي درجة رضاه بما تقدمه المؤسسة التعليمية لذا تمس الى تبني نظام ادارة الجودة الشاملة لأنها تسعي الى ارضاءه كزبون أساسي في العملية التربوية.( محسن على عطية،2000 ،ص118).

**7_ واجبات المؤسسات التعليمية تجاه تطبيق ادارة الجودة الشاملة :**

إن طبيعة العمل في المؤسسات التعليمية تختلف عنها في المؤسسات الأخرى و تختلف أيضا باختلاف المستويات التعليمية غير أن هناك قواسم مشتركة لما يجب عى المؤسسات التعليمية فعله عندما تبني العمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن الحديث عنها فيما يأتي:

1_نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات التعليمية.

2_ تهيئة المتطلبات العامة لتطبيق نظام الجودة الشاملة .

3_تحديد مسؤوليات المؤسسات التعليمية.

4_ادارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية.

5_ادارة البنية التحتية للمؤسسات التعليمية بطريقة تمنكنها من تطبيق تظام الجودة الشاملة. ( محسن على عطية،2000 ،ص116).

## 8 خصائص الجودة الشاملة في التعليم:

تركز على الأداء بصورة صحيحة من خلال تنمية القدرات الفكرية ذات المستوى الأعلى، وتنمية التفكير الابتكاري والتفكير الناقد لدى الطلاب. وتعني التوافق مع الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة التعليمية وتشير إلى عملية تحويلية ترتقي بقدرات الطالب الفكرية إلى مرتبة أعلى، وتنظر إلى المعلم على أنه مسهل للعملية التعليمية، وإلى الطالب على أنه مشارك فعال في التعليم وتعتبر التربية والتعليم عملية مستمرة مدى الحياة وتسعى إلى التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية.وتهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة علاوة على ذلك تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء وتخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الطلب الاجتماعي. (رأفت عبد العزيز البوهي و أخرون،2018،ص25).

يتميز التدريس الفعال الذي تتحقق فيه الجودة الشاملة بالخصائص:

1_شمول أركان التدريس جميعها في المواقف التعليمية و ترابط تصميم الموقف التدريسي و تنفيذه و تكامله.

2_تحسين مستمر في أساليب التدريس و الأنشطة التربوية و تخطيط الأنشطة التعليمية و تنظيمها و تحليلها.

3_تجنب الوقوع في الخطأ و ليس مجرد اكتشافه.

4_احداث تغير فكري و سلوكي لدى التلاميذ بما يتوافق مع مقومات العمل التربوي.

5_اعتماد التقويم الذاتي و تحسين العمل الجماعي المستمر.

6_تحقيق جودة جوانب الأداء التدريسي جميعها و ادارة الفصل بأسلوب ديمقراطي.( العتيبي، وضحى بنت حباب بن عبدالله،2016،ص30).

ترى جامعة الدول العربية أن إصلاح التعليم العربي، قضية أساسية في عملية التنمية، من الضروري أن تتمتع بأولوية خاصة. فالتعليم هو القاطرة الدافعة لكل عمليات التنمية وبرامجها ومشروعاتها، ومن ثم يتحدد هدفه الجوهري بإعداد المواطن، بل إعداد أجيال المستقبل طبقًا لرؤية مستقبلية شاملة. إن إعداد الموطن الصالح الجاهز للتعامل مع عالمه في وطنه وفي منطقته وفي العالم هو استمرار أساسي تفضي أي استثمارات فيه إلى عوائد تنموية مضاعفة ومتواصلة.

وإدراكًا لكل هذا، واقتناعًا بدور التعليم في إحداث التقدم، بذلنا وما زلنا جهودًا متواصلة، لإصلاح وتطوير وتحديث برامج التعليم على المستوى العربي. وكانت المقدمة الضرورية لهذا الإصلاح ذلك التقرير الذي

حرصنا على عرضه على قمة الملوك والرؤساء العرب بالرياض في مارس 2007 . والذي قدم رؤية غير تقليدية، تميزت بالشمول، وتكامل التعليم مع مسارات التنمية ومتطلباتها في مختلف المجالات. كما قدم رؤية مستقبلية للتطوير المستمر والمتجدد لمنظومة التعليم العربي بمراحلها و تشعباتها.

وكان من أهم تجليات هذا التطوير، إصدار " خطة تطوير التعليم في الوطن العربي "، التي أقرت في قمة

دمشق ( مارس 2008)وكان من أهم منطلقات هاتين العمليتين – التقرير والخطة – التأكيد على الدور المركزي للمعلم العربي، ذلك الدور المتعدد الأهداف والعمليات، فهو المنوط به تربية الأجيال، بجانب كونه الرائد الذي يمنح عقول التلاميذ والطلبة، الفرص الحقيقية للتشكل والتطوير، والتعلم والمساهمة في إنتاج المعرفة، وتفتح قدرات المتعلمين وتطوير مهاراتهم على التفكير العلمي والنقدي والمبادرة، واكتساب أهم ركائز المواطنة والهوية الحضارية.

ويعد " الإطار الاسترشادي لمعايير أداء المعلم العربي " خطوة أولى، ستتبعها خطوات جريئة لإصلاح التعليم العربي. ولقد أتى هذا الإطار الاسترشادي تجسيدًا واضحًا وجليًا لمرامي التعليم العربي في العصر الحالي

ومراميه المستقبلية التي نتطلع إليها:

1• تبنى الإطار الاسترشادي مقاربة تمكين المعلم وفق حقوقه الإنسانية شاملة ومتكاملة، وتمهينه بما يضمن أداءه لمهامه التعليمية والمعرفية والحضارية والتنموية حيث اعتبره فاعً لا تربويًا وتنمويًا.

2• أكد الإطار الاسترشادي على أهمية توفر عناصر البيئة الداعمة للمعلم ومهامه داخل المؤسسة التعليمية وخارجها. حيث وقع التركيز على أحكام علاقاته بأطراف المؤسسة التعليمية وعلى المشاركة الديمقراطية في تطوير هذه البيئة، وفي التفاعل مع مختلف أطرافها: القيادات الإدارية والفنية، والمعلمون والطلبة وأسرهم.

-

3• أولى الإطار الاسترشادي أهمية نوعية لحقوق المعلم وواجباته ومشاركته.

4• أعتبر الإطار الاسترشادي أن عملية الانتقاء الدقيقة والتدريب المتواصل أسسًا لابد منها لاكتساب المعلم الخصائص والصفات التي أكد عليها، والتي تمكنه من أداء أدواره بكفاءة.

5• وفي مجال تقييم أداء المعلم أفرد الإطار الاسترشادي مساحة هامة لمشاركته في صياغة معايير هذا الأداء ومتابعة تطبيقها ومناقشة مخرجاتها والحرص المستمر على تطويرها كلما أقتضي الأمر ذلك.

6• ومن بين أهم ما أكد عليه الإطار الاسترشادي صيانة حقوق المعلم بمشاركته الفاعلة في نقاباته وجمعياته المهنية، لضمان تطوير تمهينه ومتابعة حقوقه وتوفير شبكات الأمانة الصحية والاجتماعية التي تدعم العيش الكريم للمعلم طوال حياته المهنية وعند تقاعده .

وبهذا أتي الإطار الاسترشادي شاملا. مؤكدًا على ضرورة تفعيله بما ينسق أحوال المعلم في كل بلد عربي، وعلى مستوى العمل العربي الإقليمي المشترك،و أن يكون قد استجاب بفاعلية واقتدار في دعم أعداد وتمكين المعلم، باعتباره كما سبق وأكدنا محور العملية التعليمية ومفصلتها الأساسية. (عمرو موسي،2015، ص6).

**المحور الثاني: <u>مساهمة المعلم في ترقية جودة التعليم لتحقيق الجودة الشاملة</u>:**

يعتبر المعلم حجر الأساس في المؤسسات التربوية و التعليمية بما له من خصائص تمنح له الدور المركزي في أن يقودها نحو التطور لذا نجد أنه من الواجب أن تتحقق له جودة التكوين من أجل رفع التحديات التى تصادفه في مسيرته التعليمية. فقلد لقد تبدل دور المعّلم في العملية التعليمية/التعلمية. إلا أنه ما يزال ركنًا أساسيًا فيها، لذا برزت أهمية إعداده قبل الخدمة وفي أثنائها، إذ يتوقف على هذا الإعداد مدى امتلاك هذا المعلم الكفايات اللازمة، وقد أصبح إعداد المعّلم الشغل الشاغل للمؤسسات التربوية من أجل تخريج معّلم المستقبل الذي تتوقف على أدائه نجاح العملية التربوية على الرغم من تبدل الأدوار المنوطة بهذا المعلم نظرًا للتحديات الكبيرة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات، وما أفرزته من قضايا ومشكلات تركت آثارها في الأنظمة التربوية التي أضحى لزامًا عليها أن ُتعد الإنسان ليعيش في القرن الحادي والعشرين، ويواجه مستقبلا مليئًا بالتحديات، ويتكيف مع متطلبات العصر بإيجابياته وسلبياته. ولما كان المعلم "أبرز عناصر المنظومة التعليمية وهو الذي يعلم النشء ويكونهم باعتبارهم الثروة البشرية المستقبلية للأمة، كان من الضروري العمل على رفع مستوى أدائه الحالي إلى المستوى الذي تحدده معايير الأداء كلما لزم الأمر لإعادة النظر في مهمات المعّلم العصري الذي أصبح أقرب إلى صفات المربي – المخطط – المتأمل –، الباحث – المفكر – المقيم – المتعلم – القائد – المرشد " ويسعى هذا البحث لبيان آراء الموجهين التربويين في المعايير الخاصة بجودة أداء المعلم وفق المدخل التكاملي، التي توصلت إليها مجموعة من المؤسسات التربوية .(فرح سليمان المطلق،2015،ص93_94) ولما كانت مهمة المعلم سابقًا هي نقل المعارف والمعلومات من الجيل السابق إلى الجيل اللاحق أصبحت هذه المهمة الآن تركز على أن يكون هذا المعلم منتجًا للمعرفة وصانعًا للقرار التربوي وعامل تغيير في البيئة المدرسية ومطورًا لها. كما أن معظم الدراسات التربوية أكدت أهمية ربط معايير الأداء بتحقيق الجودة في التعليم، لأنها تحدد المستوى المنشود في منظومة التعليم والتعّلم، كما أنها تعد أساسًا لعملية التقويم من أجل تحسين الأداء وهذا ما أكدته أيضًا التقارير الصادرة عن

منظمة اليونيسكو والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. و"المؤكد أن المتغير الأهم في قضية تحقيق جودة التعليم هو العمل الدائم على تحسين مستويات المعلمين وتنمية كفاياتهم المهنية والثقافية والأخلاقية، وإذا لم يتمتع المعّلم بمستويات الكفاءة المهنية المطلوبة فلا جدوى من الحديث عن تطوير جودة لذلك فإن **:**

## 1 جودة المعلمين و علاقته بأهمية إعدادهم و تكوينهم و تدريبهم وفق متطلبات الجودة في التعليم:

يتحقق مطلب الجودة عند المعلمين عندما تتحقق فعالية برامج تدريبهم و تكوينهم و تأهيلهم للعملية التعليمية وعليه فقد أصبحت برامج إعداد المعلم الحديثة في أغلب دول العالم المختلفة تهتم بإعداد معلم يسعى إلى:

### 1 1 اعداد المعلم و تدريبه و تكوينه من أجل تحقيق مطلب الجودة:

1_الاهتمام بالمتعلم فهو محور العملية التعليمية وثروة المستقبل في تحقيق طموحات المجتمع.

2_التعلُّم الدائم، بحيث يسهم في بناء شخصية المواطن الصالح لمجتمعه ووطنه.

3_التعلُّم للمعرفة، بحيث يكون هدفه الرئيسي بناء بيئة معرفية قادرة على تنمية قدرات المتعلم العقلية.

4_التعلُّم للعمل، من خلال تنمية مهارات العمل والإنجاز لدى طلابه في جميع الجوانب البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية.

إن إعداد المعلم العصري صار يحتوى على مساحة كبيرة من الاهتمام من قبل أهل التربية وعلم النفس، وذلك انطلاقاً من دوره المهم و الحيوي في نجاح أهداف المؤسسات التعليمية الحديثة؛ فأصبح إعداد المعلم في جميع دول العالم وتنميته مهنيًا صار من أساسيات تحسين التعليم والتعلُّم. وإيماناً بدور المعلم في نجاح العملية التعليمية. (عبد العظيم صبري، 2017، ص، 11).

### 1 2 مبادئ و ركائز إعداد المعلمين على وفق الجودة:

هناك عدة مبادئ و ركائز،يمكن الاستناد اليها في اعداد المعلمين العلمي و المهني على وفق متطلبات الجودة**:**

**1**_يمثل الإعداد قبل العمل في مهنة التدريس أساسا مستمرا في إعداد المعلم و تنمية كفايته العلمية و التربوية.

**2**_تتطلب مهنة التدريس أن يكون المعلم ذو ثقافة واسعة و متمكنا من المادة العلمية في مجال تخصصه.

**3**_تتضمن عملية التدريس اكتساب الكفايات المعرفية و المجازية و الوجدانية المرتبطة بها .

**4**_يتطلب نجاح برامج إعداد المعلمين توافر نظام فعال للإرشاد الاكاديمي يتكلف في تنمية قدرات الطال المعلم.

**5**_يتطلب إعداد المعلم التنمية المتواصلة لكفاياته التخصصية و التربوية.

**6**_ يتطلب تحقيق التميز في إعداد المعلمين الإهتمام بالإستعمال الوظيفي و الهادف لتكنولوجيا التعليم. (خضير عباس جري و أخرون ،2017،ص72).

## 1_3 الاتجاهات الحديثة في برامج إعداد المعلمين:

تولي كافة النظم التعليمية الحديثة اهتماماً ملحوظاً بإعداد المعلمين وتدريبهم وتأهيلهم لأهمية المعلم في العملية التربوية ، ويدعو التربويون لتطوير برامج إعداد المعلمين ، حيث يرى "كومز"المشار إلية في شويطر ، أن إعداد المعلمين يعتبر في حد ذاته بمثابة إستراتيجية تمكننا من مواجهة أزمة التعليم في عالمنا المعاصر ، ويدعو إلى تحديث العملية التعليمية من خلال إعادة النظر جذرياً في نظام إعداد المعلمين وتدريبهم من خلال التركيز على البحوث التربوية وجعلها أكثر عمقاً وثراء.

وقد ظهرت علي المستوي العالمي العديد من الاتجاهات في 'إعداد المعلم ، والتي ينبغي أن تحيط بها انظمه إعداد المعلم في بلادنا والعالم العربي لتحديد مواقع القوة والضعف في نظم الأعداد لديها ،بمقارنتها بهذه الاتجاهات للبحث عن حلول للمشكلات التي تعاني منها تلك النظم ، و الإحاطة بهذه الاتجاهات تمهد الطريق لمواكبه انظمه إعداد المعلم ما هو جديد وحديث في نظم الأعداد في العالم ، ويمكن إيجاز أهم الاتجاهات في مجال إعداد المعلم في الأتي:

1)_ الاتجاه القائم علي منهج النظم:المدخلات العمليات المخرجات التغذية الراجعة.

2)_ اتجاه الأعداد في ضوء التمكن من كفايات الأداء.

3) _الاتجاه التقليدي.

4)_ اتجاه يركز على المتعلم. (خالد مطهر العدواني،2001 ،ص25.)

## 1_4_أداء المعلم في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

بأنه :"سلسلة من الإجراءات والتدابير والممارسات التي يقوم بها المدرس قبل الحصة الصفية وفي أثنائها، وتشمل (التخطيط والتنفيذ والتقويم وإدارة الصف وضبطه والسلوك الشخصي للمدرس والعلاقة المتبادلة بينه وبين طلبته داخل الحجرة الصفية)"
بأنه: " معظم الأعمال التي يقوم بها المعلم داخل غرفة الصف أم خارجها والتي لها تأثير في فاعلية عملية التعليم وتحسين جودتها، وهي تحدد مدى كفاية المعلم وقدرته في الوصول إلى المستوى الأفضل من المهارات التعليمية ". و يعرف إجرائيًا بأنه: سلسلة من العمليات والإجراءات والمهارات والنشاطات الحركية والعقلية والوجدانية التي يمارسها المعلم في أثناء عملية التعليم سواء أكانت داخل الغرفة الصفية أم خارجها، بحيث تؤثر وتتأثر بفعالية هذه

العملية وتحدد نقطة الوصول بالمدخلات لتحقيق أفضل نتيجة، وتحدد مدى تحقيق هذا المعلم لمعايير الجودة في التعليم. (فرح سليمان المطلق،2015،ص98).

أما في أداء المعلم التدريسي فان الجودة الشاملة تتضمن ما يأتي:

1_التخطيط طول العام: و يعد هذا هو الخطوة الأولي لربط نتائج المتعلمين مع أداء معلميهم بوصفه مؤشرا للأداء الذي يمثل الهدف المرغوب تحقيقه.

2_تحديد الاستراتجيات التدريسية: و ذلك لمطابقة مؤشرات الاداء باستراتجيات التدريس المستخدمة و تقديمها للمتعلمين.

3_أليات التقويم : و لا بد أن تتطابق الأساليب المستخدمة لتقويم مؤشرات الأداء مع استراتجيات التدريس المستخدمة و أن يكون التقويم حقيقيا و صادقا يقيس الهدف المراد قياسه.

4_المشاركة في تخطيط المنهج و تخطيط المواقف التدرسية و يتطلب:

التخطيط للمنهج و الوحدة الدراسية،و الدروس اليومية و الأنشطة و الوسائل التعليمية اللازمة للدروس اليومية،دراسة مستوي المتعلمين و قدراتهم ،و صياغة أهداف التدريس،و تحديد أساليب التدريس و مداخلات و استراتجيات،و أساليب التقويم و وسائله.

5_تنفيذ المنهج و يتطلب:توفير التجهيزات و المواد اللازمة للتعلم،و تهيئة عقول المتعلمين للتعلم و اثارة تفكيرهم ،و تقديم المعلومات و الافكار الرئيسية للدرس ،و توجيه المتعلمين الى الأساليب و الاستراتجيات التى يستخدمونها ،و مساعدة المتعلمين في بناء معلوماتهم و معارفهم و تحقيق الأهداف و اكتساب الخبرات التربوية اللازمة ،و تعزيز التعلم ،و ادارة الصف و ضبطه ،و تقويم تعلم المتعلمين و نموهم. .( العتيبي، وضحى بنت حباب بن عبدالله،2016،ص30_31).

6_تحويل التعليم من وظيفة إلى مهنة.

7_ تمكين المعلم على التقويم الذاتي والارتقاء بأدائه.

8_ تجويد برامج إعداد وتأهيل المعلمين.

8_ الارتقاء بالتوقعات من نواتج التعلم.

10_أن يصبح المعلم إنسانًا دائم التعلم ودائم السعي نحو إتقان رسالته ومهنته.(فرح سليمان المطلق، 2015، ص112).

يتأكد أدائه ضمن مبادئ تستند عليها معايير إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم وهي :

1_التزام المعايير بالمواثيق الدولية والقومية الخاصة بحقوق الإنسان بغض النظر عن السن والنوع والعرق .

2_تأكيد مبادئ المحاسبة والعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص والحرية .

3_إحداث تحول تعليمي يرتقي بقدرة المجتمع على المشاركة وغرس مقومات المواطنة الصالحة والانتماء والديمقراطية لدى المتعلم

4_ترسيخ قيم العمل الجماعي والتنوع والتسامح وتقبل الآخر .

-5تعزيز قدرة المجتمع على تنمية أجيال مستقبلية قادرة على التعامل مع النظم المعقدة والتكنولوجيا المتقدمة .
6_مواكبة التطورات الحديثة في عالم متغير
7_مساهمة المعايير في استحداث نمط من الإدارة يرسخ مفاهيم القيادة ومجتمع التعليم.
8_تعدد المعايير و تغطيتها لجوانب مختلفة لأداء الفرد .
9_اتصافها بالموضوعية .
10_أخذها أوزاناً مختلفة وكشفها لمدى علاقتها وتأثيرها على الأداء .
فالطرق التي بنيت بها المعايير طرق علمية تأخذ بجميع الظروف المحيطة والمتوقعة وتراعي جميع المعلمين لكي تساهم بشكل جيد في تحقيق الأهداف.(مريم علي صالح العامري، 07_05_2020،أداء المعلم في ضوء إدارة الجودة الشاملة،على الموقع الالكتروني:

(https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/

**1_5 مواصفات برامج إعداد المعلم وفق معايير الجودة:**

1_رفع مستوى أداء جميع المعلمين في المدرسة.

2_تحقيق حلّ المشكلات بالطرائق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات الصحيحة والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا.

3_كيفية العمل بروح الفريق الواحد بين جميع الإداريين والمعلمين بالمدرسة.

الجودة الشاملة وأهدافها.

4_معرفة مؤشرات غياب الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية.(فرح سليمان المطلق، 2015، ص111)

لكي تتحقق أهداف برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين لا بد من تأكيد أهمية جودة هذه البرامج كمًا ونوعًا، من خلال تطبيق مفهوم توكيد الجودة في جميع مكونات تلك البرامج، ويعني ذلك التحقق من وجود ما يلي:

1_معايير أداء متفق عليها ومعتمدة.

2_ وصف وظيفي كامل لجميع العاملين.

3_ سجلات أداء تتضمن عناصر الأداء وأساليب تقييمها.

4_مطابقة المهام والواجبات والأعمال الخاصة بالوصف الوظيفي لجميع المستويات مع معايير الأداء والتأكد من تحقيقها.

5_مطابقة عناصر الأداء للمعايير والمواصفات القياسية المعتمدة.

6_تجسير الفجوة بين الواقع والمطلوب للوصول إلى المعايير المعتمدة.

فالإسهام الفاعل للمعلم في بناء و تصميم ثقافة مدرسية منمية للتعلم، و جو مدرسي محفز بالاضافة إلي الإسهام في التقويم الداخلي والخارجي يرتبط بتحقيق الأهداف التربوية و

التعليمية بدرجة استقلالية المعلم في ادارتها الذاتية و التعاون مع المؤسسات خارج المدرسة و المشاركة بالتقويم الداخلي و الخارجي و تحديد هوية واضحة و مستقلة للمدرسة و يحتل العمل الجماعي هنا درجة كبيرة حيث يسهم في تطوير المدرسة و نجاح تنفيذ الخطة المدرسية و من المفيد اتاحة المجال للشركاء خارج نطاق المدرسة للأسهام بالعملية التعليمية بالشكل المناسب و الاستفادة من كفاياتهم المهنية.

فالتطوير الدائم و المستمر من أجل تطبيق المعارف العلمية الجديدة في المجال التربوي يجعل المعلمون بوصفهم مهنيون محترفون على تنمية كفاءتهم من خلال التدريب اللاحق و المستمر بالإضافة الى الحفاظ على التواصل المستمر بين المؤسسات خارج المدرسة و مجالات العمل الأخرى في المجتمع فمن خلال التدريب المستمر الرسمي يحافظ المعلوم عللى كفاءتهم المهنية و يرفعونها(سمير جمال ردوان، 2020، ص4) و يعملون على تحسين وفق معايير الجودة اللازمة .

**الخاتمة:**

تحتاج الجودة المطلوبة في أداء المعلم لمعايير ومؤشرات لمراقبتها وضمان تحققها في هذا الأداء حيث تعد هذه المعايير بمثابة المحك الذي يقاس في ضوئه مستوى أداء المعلم, ودليل للبعد عن الذاتية في الحكم على هذا الأداء ,وتعطي المعلم الحافز للوصول للصورة المثالية المرجوة في أدائه كما أن هذه المعايير تسهل بناء برامج النمو المهني الذي يحتاجه المعلم.

1_ تقديم خدمات تدريبية ذات جودة عالية تليق بطموحات وتوقات معايير الأداء للمعلمين.

2_ تصميم وبناء حقائب تدريبية وفق الإحتياج الفعلي للمعلمين.

3_تصميم برامج حديثة لمهنة التدريس تبني القيم وتوجه السلوك وتكسب المعارف والخبرات والمهارات للمعلم.

4_ إن إعداد المعلم لتمكينه من القيام بواجباته والمساهمة في رفع فاعليته وكفاءته وزيادة إنتاجيته.

5_التدريس يعد مهنه أساسية تنتج بقية المهن لذلك من الواجب تسطير خطط و برامج و استراتجيات تنموية من أجل النهوض باقتصاد المعرفة خاصة و نحن في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يتطلب مسايرته.

6_ تنمية مهارات النجاح للتنمية البشرية للمعلمين .

7_ تلبية الاحتياجات التدريبية و التعلمية و التربوية باعتماداً على المعايير العالمية لتوصيف أداء المعلمين.

8_ توسيع خبرة المعلمين في مجال التربية والتعليم والتدريب والتنمية البشرية بالعالم العربي .

9_ تجديد المعايير العالمية لقياس أداء المعلمين وبطاقة الوصف الوظيفي للمعلم .

10_ بناءً الحقائب التدريبية وفق مستجدات العصر لتلبية احتياجات تدريب المعلمين لرفع المستوي و التأهيل.

قائمة المراجع :


1_ أبو الكشك محمد نايف، درجة تطبيق معاير ادارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا، المملكة العربية السعودية ،مجلة كلية التربية ببور سعيد، العدد12 ،جزء1.

2_ العتيبي ،طلال محمد ،تصور مقترح لدور الادارة المدرسية في تحقيق الجودة التعلمية بالمدارس، رسالة ماجستير غير منشور، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القري ، 2006.

3_ عبد الله العامري، المعلم الناجح، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

4_ رشدى أحمد طعيمة و أخرون،الجودة الشاملة في التعليم،دار المسيرة للنشر،عمان،ط1،2006.

5_ خضير عباس جري و أخرون،الجودة في اعداد و تدريب المعلمين و تطويرهم،الدار الجامعية للطباعة و النشر و الترجمة،ط،2017.

6__ رأفت عبد العزيز البوهي و أخرون،2018، الجودة الشاملة في التعليم،دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع دار الجديد للنشر والتوزيع.

7_ محسن على عطية،2000،الجودة الشاملة و الجديد في التدريس،دار صفاء للنشر ،عمان .

8_ عبد العظيم صبري رضا توفيق،2017، إعداد المعلم في ضوء بعض تجارب الدول المجموعة العربية و النشر، القاهر.

**9**_ خالد مطهر العدواني،2007،إعداد المعلمين قبل و أثناء الخدمة.

10_فرح سليمان المطلق،2015،معايير جودة أداء معلّم الصف وفق المدخل التكاملي من وجهة نظر الموجهين التربويين المجلد 31 – العدد الأول.،دراسة ميدانية في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق .

11_العتيبي، وضحى بنت حباب بن عبدالله، 2016،إعداد معلم العلوم في ضوء معايير الجودة الشاملة،تصور مقترح بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس ، لضمان جودة التعليم العالي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان.

12_ عمرو موسي،2015، الإطار الاسترشادي لمعايير أداء المعلم العربيسياسات وبرامج،منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)المكتب الإقليمي بالأردن.

13_ سمير جمال ردوان، 2020، أهمية المعايير في إعداد وتأهيل المعلم،على الموقع الالكتروني التالي:

https://www.researchgate.net/publication/343212592

14_مريم علي صالح العامري،_07_05_2020،أداء المعلم في ضوء إدارة الجودة الشاملة،على الموقع الالكتروني(https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/)

المراجع باللغة الانجليزية:

1_ Moses Ngware, David Wamukuru and Stephen Odebero, "Total Quality Management is Secondary- Schools in Kenya: Extent of Practice, Quality Assurance in Education." Volume 14, issue 4,2006

2_Hernandez, J.Total quality management in educational The application of TQmin a Texas school district._ DAIA62/11, p. 3639.2002