

درجة تطبيق مديري مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

أريج هایل الفاخري* أ.د. محمد عبود الحراشة**

تاریخ وصول البحث: 2024/1/15 م تاريخ قبول البحث: 2024/11/5 م

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (300) معلمًا ومعلمة من مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية واستخدمت أداة تكونت من (40) فقرة موزعة على محورين الأول تطبيق مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة والثاني مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين. وتم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين مرتفعة في جميع المجالات من وجهة نظر المعلمين. وجاء مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من وجهة نظر المعلمين مرتفعًا في جميع المجالات من وجهة نظر المعلمين. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة تطبيق مديري مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية لمجالات إدارة الجودة الشاملة وبين مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: عقد ورشات دورية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم لحث مديري المدارس نحو توجيه المعلمين لإجراء البحوث، بالإضافة إلى التنسيق بين مديري المدارس وقسم تكنولوجيا التعليم والمعلومات في مديرية التربية والتعليم لتوفير التقنيات الحديثة اللازمة لخدمة العملية التعليمية وتدريب المعلمين على استخدامها. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، مديري المدارس.

* باحثة.

** أستاذ دكتور، قسم الإدارة التربوية والأصول، جامعة آل البيت.

The Extent of Applying Total Quality Management by Principals at Northwest Badia Education Directorate and Its Relationship with Teachers' Sustainable Development

Abstract

This study aims to identify the extent to which Principals of Northwestern Badia Schools implement Total Quality Management and its relation to sustainable development among Teachers. To achieve the objective of this study, the descriptive survey correlational approach was adopted. A random sample consisting of (300) male and female teachers, from the Directorate of Education at Northwestern Badia District, was selected, and questionnaire was administrated. The study employed a 40-item instrument, distributed over two dimensions: the first measuring school principals' implementation of Total Quality Management, and the second evaluating the level of sustainable professional development among teachers. The instrument's validity and reliability were verified. The results of the study showed that the degree of the applying Total Quality Management by Principals of Northwestern Badia Schools from the teacher's point of view was high in all domains. The level of sustainable professional development for teachers was high in all domains from the teacher's point of view. The results of the study also showed a statistically significant positive relationship between the domains of Total Quality Management and domains of Sustainable Development for Teachers. Based on the findings the study presented several recommendations, most of which are: Organizing workshops for school principals to guide teachers to conduct research, and coordination between school principals and the Information Technology Department to provide the modern technologies necessary to serve the educational process.

Keywords: Total Quality Management, Sustainable Development for Teachers, Schools Principals.

مقدمة:

يشهد العالم في العصر الحالي جملة من التحديات الناتجة عن التغيرات المتسارعة في كافة المجالات؛ الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية والتربوية، وهذه التحديات أثرت بدورها على بيئة الأعمال بشكل عام وعلى المؤسسات التربوية بشكل خاص، وبالتالي وجدت المؤسسات أن ما يضمن لها الصمود أمام هذه التحديات في بيئة تزداد فيها حدة المنافسة هو الجودة.

ففي مجال التعليم شهدت نظم التعليم ومناهجه تحديات كبيرة في النصف الثاني من القرن العشرين نتيجة للتطور المعرفي الهائل والثورة التكنولوجية في المجالين الصناعي والاتصال، وأدى ذلك إلى ظهور اتجاهات إدارية حديثة في مجال التعليم ومن أبرزها الاتجاه إلى تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم بعد النجاح الذي حققه هذا الاتجاه في المؤسسات الخدمية والإنتاجية (المصاير، 2019).

وتهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية وإمكانية تحقيق ميزة تنافسية وزيادة الفاعلية التنظيمية، وتنظيم العمل الجماعي وتحقيق فاعلية الاتصالات وإشراك جميع العاملين في المؤسسة في حل المشكلات وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين بالإضافة إلى تنظيم برامج التدريب المستمر لتحسين الجودة (Habashi & Garbi, 2014).

ويُعد رضا المستفيد هو الهدف الرئيس للجودة، ولتحقيق هذا في المؤسسات التعليمية وتحقيق رضا المستفيد الداخلي وهو الطالب والمعلم والمستفيد الخارجي وهم أولياء الأمور والمجتمع لا بد من التحسين المستمر لجميع مجالات وعمليات العملية التعليمية، ويتطلب ذلك تنمية العاملين في المؤسسات التعليمية وتطوير أدائهم وكفاياتهم ومهاراتهم بشكل مستمر.

ومهنة التعليم كباقي المهن؛ فالتغيرات التي شهدها العالم والتطورات التي مرت بها الحضارة الإنسانية منذ النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الآن في جميع المجالات تستوجب على المعلم أن يواكب هذه التغيرات، وأن يحافظ على مستوى متجدد من المهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم، فأصبحت التنمية المهنية المستدامة للمعلمين ضرورة لا بد منها؛ لتزويد المعلم بكل ما يستجد من أساليب وتقنيات التعليم والتعلم وتدريبه، وبالتالي رفع أداء المعلمين من خلال تطوير كفاياتهم بجانبها المعرفية والأدائية، فيتمكن من مواجهة التحديات التي تفرضها متغيرات العصر الحالي.

فشعور المعلم بالرضا الكامل عن أدائه يعد مؤشراً على بداية انحدار مستواه المهني، فهو يعتمد على معارفه وخبراته السابقة ولا يسعى لتطويرها، ولا يهتم باكتساب مهارات وطرائق تدريس حديثة لتحقيق متطلبات العصر الحالي (الرامي، 2009).

وبالمقابل فإن جودة أداء المعلم وتنميته من معرفته بنظريات التعلم وطرائقه الحديثة وما يتمتع به من مقدرات، ومؤهلات، واستعدادات وكفايات هو الذي يساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية، فالمعلم الجيد شديد الاهتمام بالطلبة وبما يدرسه لهم يكون بمثابة محفز للطلبة للبحث والاستكشاف، وحتى يتحقق ما سبق لا بد من إعداد المعلم وتنميته مهنيًا (حرز الله، 2016).

مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية إلى رفع مستوى جودة التعليم بشكل مستمر وبما يواكب التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، ويتطلب ذلك جهودًا كبيرة من المؤسسات التعليمية لتحسين نوعية التعليم والمخرجات وتحقيق معايير الجودة، وتهيئة البيئة المناسبة لأركان العملية التعليمية ابتداءً بالمعلم باعتباره الركن الرئيس في هذه العملية والسعي لتنميته مهنيًا ليكون قادرًا على مواكبة التغيرات المتسارعة، لذلك تسعى وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية إلى التنسيق المستمر مع الجامعات والمؤسسات أكاديمية الملكة رانيا لعقد دورات وورشات وبرامج متنوعة لتنمية المعلمين مهنيًا قبل الخدمة كدبلوم إعداد المعلمين وتأهيلهم قبل الخدمة، وأثناء الخدمة.

وأشار الحراحشة (2018) أن للجودة في التعليم عدة مجالات تتمثل في: الجودة في الإدارة المدرسية، الجودة في أداء المعلم، والجودة في المناهج التعليمية، والجودة في التقويم والامتحانات والجودة في شؤون الطلبة. وتعد إدارة الجودة الشاملة أبرز الأساليب الإدارية لتحقيق الجودة في الإدارة المدرسية وكما ذكر في (Alieno, Patrick, and Ogwen, 2014) عندما تطبق الإدارة التعليمية إدارة الجودة الشاملة بطريقة منهجية منظمة ميسرة مستمرة فإن ذلك يساعد على إحداث التغيير المطلوب في المؤسسات التعليمية، فمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأدواتها وإجراءاتها تؤكد على توفير بيانات عن جميع جوانب العمل، وتقوم بتفسيرها وتحليلها من أجل اتخاذ القرار الأفضل لتحسين أداء المؤسسة التعليمية في جميع مجالاتها. لذا جاءت هذه

الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
أسئلة الدراسة:

إجابات الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة تطبيق مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

3- ما مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة عن مستوى التنمية المهنية المستدامة لمعلمي مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

5- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة ومستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- تأتي أهمية الدراسة في الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الحكومية في تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية.

-تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تفيد صانعي القرار والمشرفين التربويين ومديري ومعلمي المدارس في وزارة التربية والتعليم الأردنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثير ذلك على التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

-يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في تطوير النظام الإداري عند ممارستهم لأعمالهم الفنية والإدارية لخدمة الطلبة والمجتمع وتنمية المعلمين مهنيًا.

-يؤمل أن تفيد هذه الدراسة معلمي مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية وذلك بزيادة وعيهم بأدوار مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

-يؤمل أن توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لوزارة التربية والتعليم عن واقع تطبيق مديري مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة ومستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، فتمكن الوزارة من خلالها التوجه نحو التحسين والتطوير.

-يؤمل أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مماثلة تدرس إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس وربطها بمتغيرات أخرى.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

استخدمت الدراسة مجموعة من المصطلحات من الضروري تعريفها:

إدارة الجودة الشاملة: هي مجموعة الأنشطة الإدارية التي يؤديها العاملون في المؤسسة وفقًا لثقافة جديدة في التعامل، تسعى للاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية بهدف تحقيق احتياجات المستفيدين، مع الأخذ بالاعتبار ضرورة استدامة وبقاء المؤسسة واستمرار تدفق الموارد وزيادتها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بواسطة التحسين المستمر لعمليات المؤسسة ونشاطاتها المختلفة (الإداري، 2018).

إدارة الجودة الشاملة إجرائياً: جميع العمليات المستمرة التي يقوم بها كل العاملين داخل المؤسسة بهدف تحقيق جودة الخدمات والوصول إلى رضا متلقي الخدمة والمستفيد منها. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المقياس المُعد لهذه الدراسة والمحدد في المجالات الآتية (التزام الإدارة المدرسية، التركيز على رضا المستفيدين، العمل كفريق، التحسين المستمر).

التنمية المهنية المستدامة للمعلمين: هي مجموعه النشاطات والفعاليات التي تهدف للارتقاء بالمعلمين والمعلمات من حيث أدائهم التربوي والتعليمي وتهدف إلى تزويدهم بالخبرات والكفايات لتحسين الأداء إلى أعلى درجة ممكنة من أجل مواجهة التحديات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتربوية وتزويدهم بالمعارف من حيث التخصصات (السريحين، 2017).

التنمية المهنية المستدامة للمعلمين إجرائياً: الجهود المستمرة من قبل المسؤولين والإدارة التربوية والمعلمين أنفسهم لتطوير مقدرات وكفايات ومعارف المعلم في مهنته بهدف زيادة فاعليته والارتقاء به. وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المقياس المُعد لهذه الدراسة والمحدد في المجالات الآتية (التواصل، التدريب والتطوير، العمل كفريق، توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات، تنمية مهارات التدريس).

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود والمحددات الآتية:

-حدود موضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع درجة ممارسة مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

-حدود زمانية: اقتصرت هذه الدراسة في تطبيقها على الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022 / 2023م.

-حدود مكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة باستجابات المعلمين في المدارس الحكومية في تربية لواء البادية الشمالية الغربية في المملكة الأردنية الهاشمية.

-حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية.

المحددات: إن تعميم نتائج الدراسة الحالية يتم في ضوء المحددات الآتية:

-صدق وثبات أداة الدراسة.

-دقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أكثر المفاهيم الفكرية التي حظيت بالاهتمام من قبل الباحثين والإداريين الذين يهتمون بشكل رئيس في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف

المؤسسات، وكان للإدارة اليابانية في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن العشرين دورًا مهمًا في هذا السياق من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية في ضوء التكاليف المنخفضة، واعتمدت الإدارة اليابانية في ذلك على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة بشكل واسع في مختلف الميادين الإنتاجية والخدمية (حمود، 2009).

ويعرف كروسبي (Crosby) إدارة الجودة الشاملة كما ورد في العسيلي (2007: 180) على أساس أنها "نظام وقائي ومنهجية منظمة لضمان سير النشاطات التي سبق التخطيط لها، والتي تمنع المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الفعالة، والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث المشكلات".

كما يعرفها رودز (Rods) المشار إليه في (العمامرة، 2012: 306) الجودة الشاملة في التربية أنها "عملية إدارية تركز على مجموعه من القيم وتستمد طاقتها وحركتها من مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة؛ فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسات التعليمية ليس في إتاحة الخدمة فحسب ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتمًا على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مستوى مركز المؤسسة التعليمية محليًا وعالميًا وزيادة نصيبها في سوق العمل".

وبدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره ففي عام 1931 بدأ إدوارد ديمنج (Edward Deming) والذي تعلم على يد شيوارت (Shewart) محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين. وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في مجلات علمية في اليابان. أما جوزيف جوران (Joseph Juran) فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث أكد على مسؤولية الإدارة عن الجودة، وفي السبعينات من القرن العشرين طرح فيليب كروسبي مفهوم العيوب الصفرية والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى (جودة، 2012).

وفي فترة الثمانينات تم التوجه لإقامة أقسام للجودة تتحمل مسؤولية الاهتمام بها وقد ظهرت معايير الجوده مثل آيزو 9000، وفي فترة التسعينات ظهر اهتمام كبير بأهمية الجودة والشروع

بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات الاقتصادية المختلفة وقد أكد العديد من الباحثين على مرور الجودة بعدة مراحل تطويرية (حمود، 2009).

ولإدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ يجب الالتزام بها وتطبيقها حتى تتمكن المؤسسات باختلاف مجالاتها من تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه المبادئ: دعم الإدارة العليا، أي تبني الإدارة العليا لفلسفة الجودة وتطبيقها ودعمها وممارستها في كافة أنشطة المؤسسة من خلال التوصيات والقرارات التي ترفدها بها إدارة الموارد البشرية ولضمان نجاحها عليها أن تملك المقدرة على إقناع العاملين والتأثير عليهم، وتدعيم ثقافة الجودة والالتزام بها، والاهتمام بما يملكه الموظفون من مهارات وقدرات ليتمكنوا من الارتقاء بها في أثناء تأدية مهامهم وتحديد الرؤية لتحقيق الأهداف بشكل تفصيلي أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة (حمود، 2012).

وحتى تضمن الإدارة العليا النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فعليها ما يلي (Riggs, 2014): أن تتمسك الإدارة العليا بمبادئها في تحقيق رؤية المؤسسة، أن تصبح الإدارة العليا عنصراً مهماً في عملية تطبيق إستراتيجية الجودة لكي تتأكد من سير العمل بشكل صحيح وأن جميع أعضاء الفريق ملتزمون بمهامهم، على الإدارة العليا أن تبقى على متابعة مستمرة حول كيفية سير العمل وتدرس الإجراءات والعمليات لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وأن تعمل على إنشاء نشرات ووثائق تتعلق بإستراتيجية الجودة وتعمل على توزيعها بين فريق العمل للالتزام بها.

وتبعاً لذلك نستخلص أن أبرز صور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة هي قدرتها في التأثير على الثقافة السائدة في المؤسسة وتحويلها إلى ثقافة تطبق وتدعم استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

بالإضافة لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تتضمن المبادئ التالية (الربيعي والشمري وكزار، 2013): ضمان مشاركته كل العاملين في العمل وإنصافهم وعدم التمييز بينهم، ضرورة تفهم المؤسسات للاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لربائنها والعمل على تحقيق كل التوقعات، التأكيد على أن عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة في المؤسسة ولا بد من الاستمرار في تطوير العمليات اللازمة لإنجاز الأعمال واستخدام أفضل الأساليب والممارسات الإدارية وتوظيف التقنيات بكفاءة وفعالية، تطوير مستوى الأداء في العمل والتعرف على المشاكل المرتبطة بأداء الجودة الشاملة وحلها بشكل تعاوني، إيجاد علاقات عمل بناء بين

العاملين وتحفيز الجهود الفردية والجماعية، وتفعيل التعاون والتنسيق بين الإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسة.

كما يعتبر تمكين العاملين أحد أهم المبادئ لإدارة الجودة الشاملة ويقصد بالتمكين هو منح العاملين السلطة في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة بها دون استثناء في أي مستوى من المستويات الوظيفية داخل المؤسسة. ومفهوم التمكين حسب نظام إدارة الجودة الشاملة يعرف بأنه توفير بيئة عمل للعاملين يصرح لهم من خلالها اتخاذ قراراتهم المهمة لتسيير أمور عملهم مما يدعم من ثقتهم بأنفسهم ويعزز حس المسؤولية لديهم فيؤثر ذلك على الإنتاجية بصورة إيجابية وتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة (Besterfield (evaluation,2014

وحدد ريتشارد فرمان (Richard Furman) كما ورد في أبو النصر (2015) عدة أهداف لإدارة الجودة الشاملة منها: الاهتمام باحتياجات السوق وترجمة الاحتياجات إلى مواصفات قابلة للتنفيذ، الاستحواذ على أعلى عائد في كل المجالات ووضع مجموعة من الإجراءات الممكنة لتنفيذ الجودة، عمل مراجعات مستمرة لإزالة الهدر أو الفاقد ثم وضع آلية جديدة لمقاييس الأداء، وإدراك المنافسين ووضع آلية المنافسة والتطوير المستمر للجودة. فالجودة الشاملة تهدف إلى تطوير كل مستوى ووقت وفرد؛ فهي تشمل تطوير كافة العناصر في المنظمة.

كما أوردت أبو عبده (2011) مجموعة من الأهداف لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي ومنها: ضبط وتطوير النظام الإداري في المدارس بتحديد الأدوار والمسؤوليات وتحديد التوصيف الوظيفي وتطوير الهيكل الوظيفي للمدرسة بطريقة تسهل العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات بعيداً عن البيروقراطية وضرورة الارتقاء بالمستوى الأكاديمي، والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي للطلاب، كونهم أهم مخرجات النظام ورفع مستوى الوعي لديهم تجاه عملية التعليم وأهدافها وتوفير فرص أفضل للتعلم الذاتي. يضاف إلى ذلك أهمية تحسين كفايات جميع العاملين في المدرسة من خلال التدريب المستمر وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بينهم وذلك لأجل التحسين والتطوير المستمر للوصول إلى مخرجات تعليمية منافسة والتأكيد على اعتماد الشمولية في النظرة إلى عملية التعليم بكافة جوانبها وأبعادها وضرورة المساهمة في تنمية ورفعة المجتمع المحلي والحصول على احترامه وتقديره والحصول على اعترافه بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمات مختلفة للطلاب والمجتمع.

وذكر مسلم (2018) عدة أهداف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي: المتابعة الفاعلة لأداء العاملين في المؤسسات التربوية وتقديم التدريب المناسب لكل منهم في الوقت المناسب، التركيز على العمل التعاوني الجماعي، توثيق الإجراءات وتفعيل الأنظمة واللوائح والتوجهات للارتقاء بمستويات الطلبة، التركيز على جميع مكونات النظام التعليمي (مدخلات، عمليات، مخرجات) وتعرف المشكلات التربوية في الميدان وأسبابها والعمل على حلها، حسن الاتصال والتواصل مع المؤسسات الحكومية والخاصة، رفع درجة ثقة العاملين بأنفسهم وبالمؤسسة التربوية التي يعملون بها وفي مستوى الجودة التي حققتها والسعي لتحسين المستمر لتكون دوماً في الصدارة.

وتعتبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة فلسفة ومبادئ ترشد المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر، إذ تعتبر مهمة أساسية لكل العاملين بهدف تكوين قيمة مضافة لتحقيق رضا المستفيدين وتقديم ما يتوقعونه، ومن هنا نجد أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتضح من خلال تحقيقها لما يلي (العزاوي 2014): التركيز على حاجات الأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات المستخدمين، تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المنظمات، القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لتحقيق الجودة في الأداء، الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد العمليات الثانوية في إنتاج الخدمات، التحقق من حاجة المؤسسة لتحسين وتطوير مقاييس الأداء، تطوير وتدريب العاملين لحل المشكلات، التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

وتتسع مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لتشمل جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته وبالتالي فإن جميع العوامل المادية والبشرية والتنظيمية في العملية التعليمية لها أثر كبير في سير العملية التعليمية، لذلك فإن أبرز المجالات التي يمكن أن تطبق عليها الجودة الشاملة في التعليم هي: المعلم؛ يعد المعلم هو الأساس في العملية التعليمية وتطبيق الجودة الشاملة في حق المعلم تضمن له كافة الحقوق الوظيفية وتعمل على تطوير وتحسين أدائه بشكل مستمر، إذ أن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بشكل عام يعتبر محفز كبير لمشاركة الطالب وتميزه في التعليم وتدفعه لتقديم المزيد من الإبداع والابتكار بالإضافة للبيئة الإدارية وتشمل الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والقيادات التنفيذية وهذه جميعها تعد مداخل رئيسية تستند إليه حركة تطوير التعليم، وحتى تتحقق الجودة تطبيقاتها لا بد من قناعة الإدارة بالأهداف والتغييرات اللازمة للتميز والإبداع وأن تكون ذات رؤية إستراتيجية تتناغم مع الرؤية المستقبلية للتعليم، وللمنهج المدرسي ومن تطبيقات الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمنهج المدرسي

الاهتمام بالمراجعة المستمرة لتطوير المنهج كل خمس سنوات والتركيز على المنهج المدرسي الذي يراعي مختلف جوانب نمو الطلبة ويقدم لهم المعارف ويكسبهم المهارات والاتجاهات والقيم المناسبة، والخدمات المساندة، وفي هذا المجال يتطلب توفير المباني المدرسية الملائمة لعملية التعليم وتوفير الصفوف والمعامل والورش المناسبة لذلك وتزويدها بأحدث الأجهزة والمعدات من وسائل التعليم والتقنيات التعليمية المختلفة والحديثة (الغامدي، 2008).

ويتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تشمل جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية والأقسام والعمليات وتكمل بعضها، فلا تتحقق إدارة الجودة الشاملة بجودة أحد المجالات دون غيره: فجودة المنهاج لا تحقق الأهداف المرجوة دون تطوير وتحسين أداء المعلم وتحقق الجودة في أدائه كما أن جودة المباني المدرسية والخدمات لا تحقق أيضًا جودة التعليم دون جودة المنهج والمعلم.

وتظهر أساليب تحقيق الجودة الشاملة في التعليم من خلال دور الإدارة في تحسين الأداء وتطويره داخل المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بعدة أساليب والتي أشارت إليها الحريري (2011) وهي: الدافعية؛ فالمؤسسة التربوية بحاجة لزيادة دافعية العاملين تجاه العمل ويتحقق ذلك من خلال الربط بين حاجات العاملين داخل المؤسسة التربوية وحاجاتهم الخاصة، ثم أسلوب فريق العمل وأهمية العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى التغيير وعدم مقاومة التغيير وضرورة مواكبة التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها، وأسلوب التدريب والتكوين للعاملين؛ لتحسين أداء العاملين وأن يكون التدريب محددًا لحاجات العاملين ومرتبطة بأهداف المؤسسة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات؛ باعتبار الجودة الشاملة مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة.

كما أنه هناك عدد من الفوائد التي يمكن تحقيقها في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم تتمثل فيما يلي (البادي، 2010): ضبط النظام الإداري في المؤسسات التعليمية وتطويره، والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات، وضبط شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم ووضع الحلول لها، وزيادة الكفاءة التعليمية، والوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء الأمور والوصول إلى رضاهم تبعًا للنظام العام للمؤسسات التعليمية، وتمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية، ورفع مستوى الطلبة وتعزيز اتجاهات أولياء الأمور الإيجابية نحو المؤسسة التعليمية من خلال الالتزام بنظام الجودة.

ونلاحظ في عصر تتسارع فيه التغيرات والتطورات بجميع جوانبها العلمية والتكنولوجية والاجتماعية أن المؤسسة التعليمية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تمثل نموذجاً تسعى المؤسسات التعليمية الأخرى لاتباع نهجها كما تعد مركز جذب للمستفيدين من أولياء الأمور والطلبة.

الجودة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية:

تضم وزارة التربية والتعليم الأردنية مديريات تربية وتعليم في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، وتتوزع هذه المديريات على ثلاثة أقاليم: إقليم الشمال، إقليم الوسط، وإقليم الجنوب وتقع مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية التي أُجريت فيها هذه الدراسة في إقليم الشمال.

تأسست مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية سنة 2002 وتقع في محافظة المفرق، ويتكون لواء هذه المديرية من أربع أقضية وهي قضاء قصبة اللواء، قضاء السرحان، قضاء حوشا وقضاء الخالدية، ويبلغ عدد المدارس فيها 197 مدرسة: (146) مدرسة حكومية، (12) مدرسه مسائي سوريين، (32) مدرسة في مخيم الزعتري، (7) مراكز رياض أطفال في مخيم الزعتري، وتمثل رؤية هذه المديرية في: تحقيق تنمية مستدامة ذات جودة عالية تسهم في تأهيل التميز انطلاقاً من كوادر بشرية ماهرة ذات صلة بحاجات المجتمع الراهنة والمستقبلية، ورسالتها: أداء تربوي يعزز ثقافة التميز لتحقيق الرؤية المستقبلية في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية (وزارة التربية والتعليم، 2023)

وأولت وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية اهتمام كبير بأنظمة الجودة لتحقيق جودة التعليم ولتحقيق جودة المخرجات وتحقيق ميزة تنافسية إقليمية وعالمية.

إذ تعد وزارة التربية والتعليم الأردنية أول وزارة في الوطن العربي تحصل على شهادة أيزو 9001 إصدار 1994 وذلك بتاريخ 2002 /1/24، نتيجة تطور التعليم واستخدام الإستراتيجيات الحديثة في التعليم وكذلك حوسبة المناهج، كما عملت وزارة التربية والتعليم في الأردن على تطبيق مجموعة من المشاريع معتمدة على تكنولوجيا المعلومات، حيث بدأت الوزارة منذ عام 2001 بتطبيق مشروع الملكة رانيا لحوسبة التعليم الذي يركز على توظيف الحاسوب في التعليم عن بعد وفي التعلم الذاتي، ويهدف البرنامج أيضاً إلى الإشراف على إعداد المعلمين إعداداً صحيحاً يتناسب ومتطلبات خطط التطوير وإكساب المعلمين المتدربين مهارات التعامل مع الحاسوب كأداة تعليمية متطورة (دعمس، 2011).

ولوحدة الجودة والمساءلة أثر كبير على كل من مديري التربية والتعليم وموظفي المديرية ومديري المدارس والمعلمين تظهر من خلال عرض لبعض مسوغات النظام والتي من أهمها: تجعل كلاً من مدير التربية والموظفين ومديري المدارس والمعلمين يتوجهان نحو النتائج وفقاً لمعايير تطوير المدرسة والمديرية كما تقف على نقاط الضعف والخلل في أداء العاملين في المديرية والمدرسة وتعمل على وضع التوصيات، والآليات المناسبة لعلاجها، وإصلاحها وتحسينها، بالإضافة إلى الوقوف على نقاط القوة وتعمل على تدعيمها وتحسينها وتطويرها، وتحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المديرية والمدرسة، لتحسين، قدراتهم، ومهاراتهم الوظيفية وتطويرها، وكذلك التفاعلية في التعامل مع الميدان التربوي، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وتقديم صورة واضحة للنتائج المتوقعة التي تسعى المديرية والمدرسة لتحقيقها، بالإضافة إلى أنها تدفع نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة، والاستحقاق، وتكافؤ الفرص، وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، وهذا ينعكس إلى حد كبير على انتماء الفرد، وولائه للنظام الذي يعمل فيه، نظراً لإحساسه وشعوره بسيادة جوٍّ من العدالة بعد مساءلة النظام للعاملين فيه (وزارة التربية والتعليم، 2023).

التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

تعرف التنمية المهنية المستدامة للمعلم بأنها "المهارات والقدرات اللازمة لتعلمه في مهنته ووظيفته مع إتاحة الظروف المناسبة لذلك؛ بهدف تحسين وتطوير مهاراته وخبراته مدى حياته المهنية، مع ضرورة أن ينتج عنها تحسين في تعلم الطلبة" (طاهر، 2010: 15). ويعرف مرسى (2013: 26) التنمية المهنية المرتبطة بالتربية والتعليم بأنها "عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم تؤدي إلى تحسين كفايات المعلم المهنية التي يتطلبها عمله التعليمي بالإضافة إلى إثراء ما يتوفر لديه من أجل رفع مستوى الأداء المهني والإداري والتواصل مع الزملاء في الحقل التعليمي".

ويرى كل من، بلاند فورد وويلتون (Blandford & Welton) الوارد في (السويفي، 2022) إلى أن التنمية المهنية في مجملها تتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي: التدريب المهني ويشتمل على دورات قصيرة المدى، بالإضافة إلى دروس أو ورش عمل تنمي لدى المعلم الممارسات والمهارات اللازمة ثم التعليم المهني ويشمل برامج ودورات طويلة المدى تشتمل على مجموعة المعارف النظرية المرتكزة

على البحث والدراسة ويليها الدعم المهني والذي يوفر الإجراءات والترتيبات اللازمة لتدعيم ومساندة الحياة الوظيفية للمعلم.

ويلاحظ أن التدريب المهني الذي يمثل العنصر الأول لمكونات التنمية المهنية يرتبط بالجانب التطبيقي أو التنفيذي والذي ينبغي أن يسير في خط متوازٍ مع الإعداد والتكوين الأكاديمي للمعلم ذلك الأخير الذي يقدمه التعليم المهني حيث الاهتمام بالجانب المعرفي والنظري في تكوين وإعداد المعلم، كما أن الجانبين السابقين وهما التدريب المهني والتعليم المهني يلزمهما دعم من قبل مؤسسة التعليم والمجتمع سعيًا للاستمرارية وفعالية النمو المهني للمعلم.

ولا بد من مزامنة هذه العناصر الثلاثة في وقت واحد لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، تجنبًا لحدوث ثغرات في مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

كما أشار سيد والجمل (2012) إلى أن أنواع التنمية المهنية تنقسم إلى قسمين. أولاً: التنمية المهنية الذاتية للمعلمين والتي تعتمد على الجهود الشخصية للمعلمين من خلال الاطلاع والاستماع للندوات والمحاضرات وحضور المؤتمرات وحلقات النقاش، وإجراء الأبحاث والدراسات، ثانيًا: التنمية المهنية المؤسسية للمعلمين والتي تعتمد على جهود وحدة متخصصة في المؤسسة التعليمية حيث توظف المؤسسة الدورات التدريبية المستمرة، وورش عمل وحلقات النقاش، واستضافة أساتذة زائرين، وتبادل الخبرات، ويعتبر التدريب أهم وسائل التنمية المهنية، لتحقيق التنمية المهنية المستمرة لهم.

ونلاحظ أن أنواع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين لا يقل أحدهم أهمية عن الآخر: فالمعلم حين يسعى لتنمية نفسه ذاتيًا يحتاج للتوجيه والإرشاد والدعم النفسي والمادي وهذا ما توفره الإدارات التعليمية ويظهر ذلك جليًا من خلال الورشات ودورات التنمية المهنية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم الأردنية عبر منصة المعلمين الإلكترونية فهي توفر دورات إلزامية واختيارية لمن يرغب من المعلمين بتنمية مهاراته وتطوير خبراته.

ويبين الغنيم (2011) أنه يمكن إعداد المعلم وفقًا لمتطلبات التنمية المهنية المستدامة كما يلي: وضع رؤية واضحة للتعليم والتدريب المبنيين على مفهوم التعليم المستدام للتعلم مدى الحياة لتتبنها كل قطاعات التعليم وأجهزته، فلا يعمل كل قطاع بشكل منعزل ولا تبقى خطوات التطوير منفصلة، وإعداد المعلمين وتنميتهم مهنيًا تبعًا لأحدث الاتجاهات التربوية المرتكزة على مفهوم التعلم مدى الحياة، ليتمكنوا من مواكبة المستجدات العلمية والمهنية والتفاعل الإيجابي مع متغيرات الحياة في مجتمعاتهم وعلى مستوى العالم بفكر ناقد بناء، واتباع الاتجاهات

الحديث التي حولت مفاهيم تدريب المعلمين أثناء الخدمة لتصبح أكثر شمولاً وعمقاً واستمرارية، فتتجاوز مجرد التدريب على اتقان مهارات التدريس وتخطيط الدروس وإعداد المواد التعليمية إلى آفاق أوسع من النمو المهني إذ تتسع لتشمل الأبعاد المعرفية والاجتماعية والأخلاقية والمهنية. وربط التعلم مدى الحياة ببرامج التنمية المهنية للمعلمين كي يعدلوا باستمرار من سلوكياتهم وأساليب تدريسهم، وغرس الوعي لدى المعلمين بحاجاتهم للتعلم مدى الحياة كسبيل لمواكبة العصر وفهم متغيراته، واكتساب خبرات جديدة تساعد على النجاح في العمل وإتقانه بالإضافة إلى قيام وسائل الإعلام ومراكز البحث العلمي بدورها الداعم لترسيخ مفهوم التعلم المستمر للمعلمين، وتوفير متطلبات أساليب التعلم مدى الحياة من مصادر تعلم وتثقيف ووسائل نشر وتواصل في المؤسسات التربوية، إيجاد التكامل بين نشاطات برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، بإشراكهم في تدريبات متنوعة تشمل القيام بممارسات بحثية وحضور مؤتمرات علمية وإجراء تدريبات عملية.

وأشار البدري (2014: 14) أن هناك طرقاً لترغيب المعلمين على المواظبة على التدريب وتنمية الذات أثناء الخدمة منها "ألا يكون هناك إلزامية في الحضور ويترك ذلك للمعلم، وألا تكون البرامج منتهية بامتحانات وشهادات؛ بل تكون عملية حضور ومشاركة فقط، مع إمكانية منح المعلمين إجازة دراسية بمرتب كامل للقيام بمشروع تدريبي، وأن يكون لها اعتبارية في الترقية وزيادة الراتب، ولها كذلك أثر في مجال عمله ومعدل أدائه وترشيحه إلى وظائف أعلى، وعلى أن يتم تعميم نظام الحوافز المالية والجوائز للمتميزين، مع ضرورة توفير الخبرات التي من شأنها تمكين المعلمين من تحرير أنفسهم من التوتر العاطفي الذي يعوق قيامهم بعمل بناء".

وبناء على ذلك فإن أبرز ما يساهم في مواظبة المعلمين على برامج التنمية المهنية هو ملاءمة مكان وزمان برامج التنمية المهنية لظروف المعلمين وأن لا يتبع هذه البرامج تقييم للمعلمين.

و بعيداً عن المفهوم التقليدي للتنمية المهنية للمعلمين والذي ينحصر في إطار ضيق ممثلاً في برامج التنمية المهنية التقليدية القائمة على عقد دورات تدريبية وورش عمل، فإن مفهوم التنمية المهنية المستدامة للمعلمين يمتد ليشمل السياقات المختلفة التي يعيشها المعلم كالمكان والزمان وخبرة المعلم الذاتية، إذ إن هناك تصوراً نظرياً للتنمية المهنية المستدامة يتضمن ثلاث سياقات هي سياق المكاني والسياسي الزمني وخبرة المعلم الذاتية ويرتبط السياق المكاني بظروف المؤسسة وثقافتها وبيئة العمل ويتضمن أبعاداً مختلفة مثل: المناخ المدرسي وعلاقة المعلم بزملائه، علاقة

المعلم بالمعلمين وعلاقة المعلم بمدير المدرسة، أما السياق الزماني فيقصد به المسارات المهنية لدورة الحياة العملية، وسياق الخبرة الذاتية تبرز من خلالها خبرة المعلم الشخصية، وتبرز فيها عوامل ترتبط بالمعلم ذاته كميوله واتجاهاته نحو مهنة التدريس ورضاه الوظيفي والتحديات والصعوبات التي تواجهه بالإضافة إلى تطلعاته المستقبلية نحو المهنة (الصالحية، 2017).

التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المملكة الأردنية الهاشمية:

شهدت التنمية المهنية للمعلمين في المملكة الأردنية الهاشمية عدة تحولات لاستدامة التنمية المهنية للمعلمين، ويمكن تلخيص هذه التحولات التي طرحها السياسة الخاصة بالمعلمين بالانتقال إلى التنمية المهنية التي تلي الحاجات الخاصة بالمعلم وانفتاح النظام التربوي على جهات متعددة مقدمة للتنمية المهنية، وتطوير نظام لاعتماد أنشطة مهنية يساعد المعلمين على الاستفادة منها في التقدم الوظيفي وتركز هذه التحولات على مجالين، الأول: إعداد المعلمين وتنميتهم مهنيًا من خلال الانتقال في التنمية المهنية من المركزية إلى اللامركزية، والانتقال من التركيز على المدخلات في التنمية المهنية إلى التركيز على المخرجات، وانفتاح النظام التربوي على التعددية في تزويد خدمات التنمية المهنية، وتشجيع المعلم على تحمل مسؤولية نموه المهني الخاص، والمجال الثاني يتضمن توظيف المعلمين وترقيتهم من خلال وضع سياسة توظيف فاعلة تُسهم في اختيار المعلمين الأكثر كفاءة، وإنشاء مسار وظيفي واضح للمعلمين يأخذ بعين الاعتبار التنمية المهنية للمعلمين وأعباءهم الوظيفية وأدائهم وجهودهم في تحديد الرتب والحوافز (وزارة التربية والتعليم، 2023).

وأشارا الخوالدة والزيودي (2012) إلى مراحل إعداد المعلمين وتنميتهم في المملكة الأردنية الهاشمية وتتمثل هذه المراحل في: برامج إعداد الطلبة المرشحين لمهنة التعليم قبل الخدمة وتعد هذه البرامج بمثابة الخطوة الأولى في عملية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وتنفذ هذه البرامج بالتنسيق بين وزارة التربية والتعليم والمؤسسات الأخرى وأبرزها الجامعات وأكاديميات التنمية المهنية، بالإضافة إلى برامج تأهيل المعلمين في أثناء الخدمة والتي جاءت كتطبيق لتوصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد تحت رعاية جلالة المغفور له الملك الحسين المعظم طيب الله ثراه سنة 1987، فتوجهت وزارة التربية والتعليم إلى التنسيق مع الجامعات الأردنية لتعيين برامج لتأهيل المعلمين تتمثل ببرامج الدراسات العليا (الماجستير والدبلوم بعد البكالوريوس) وبرنامج تأهيل حملة دبلوم كليات المجتمع.

كما تأسست أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين وتأهيلهم عام 2009 كمؤسسة غير ربحية تتبنى رؤية جلالة الملكة رانيا العبد الله المعظمة للارتقاء بنوعية التعليم من خلال تمكين المعلمين بالمهارات اللازمة. وعملت الأكاديمية بالشراكة مع وزارة التربية والتعليم على توفير ما يزيد على 10000 فرصة تنمية مهنية للمعلمين والقيادات التربوية في مختلف برامج التنمية المهنية وأبرزها الدبلوم المهني في التعليم، والدبلوم المهني في القيادة التعليمية المتقدمة، وتقديم مساقات إلكترونية لتنمية المعلمين مهنيًا، بالإضافة إلى دبلوم إعداد وتأهيل المعلمين قبل الخدمة (أكاديمية الملكة رانيا، 2023).

الدراسات السابقة:

تناولت عدد من الدراسات موضوع إدارة الجودة الشاملة والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين وقد تم تناول بعض الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث:

الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

هدفت دراسة ناجافابادي وصادقي وحبيب زاده (Najafabadi, Sadeghi and Habibzadeh, 2008) للتعرف إلى مدى تطبيق إداره الجوده الشاملة في الكلية الجامعية ببوراس، واستخدم فيها المنهج النوعي وتم اعتماد كل من المقابلة وتحليل المحتوى كأداتين للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الكلية الجامعية ببوراس، وتعد عينة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة عينة مسحية غطت مجتمع الدراسة، وقد خلت الدراسة من المعالجات الإحصائية، ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن الكلية الجامعية ببوراس لا تمتلك خطة إستراتيجية واضحة المعالم تدعم إدارة الجودة الشاملة ولا تشجع الكلية الجامعية المبادرات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية.

وهدف دراسة كاياتي (Kayani, 2012) للتعرف إلى مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في غرفة الصف الجامعي في مدينة إسلام آباد، وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الجامعات في إسلام آباد، واختيرت عينة عشوائية تكونت من (150) طالبًا واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن غرفة الصف الجامعية في جامعات إسلام آباد لم تتوفر فيها معايير الجودة كاملة حيث لم يُظهر الطلاب رضاهم عن منهجية التدريس القائمة.

وأجرى الحراشة (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية وتكونت عينة الدراسة من (458) معلماً ومعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية مرتفعة وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات.

أجرى المصاير (2019) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة الدراسة والبالغ عددها (54) من مشرفي الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع الفعلي لتطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم يشجع العلاقات الإنسانية في المدرسة، ويلحق المعلمين بدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة، وكانت معوقات تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي النقص في الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وضعف إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرار المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات السابقة التي تناولت التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

هدفت دراسة إدوا جيجين (Aduwa Ogigbean, 2009) إلى تحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلمين والأسلوب المفضل لديهم في هذا الجانب، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من (238) معلماً ومعلمة في مدارس جنوب نيجيريا وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المعلمين يفتقدون للكفاءات المهنية الأساسية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأشارت الدراسة إلى أن المعلمين يفضلون حضور المؤتمرات والحلقات الدراسية والدورات كأساليب للتنمية المهنية.

وهدف دراسة كاسهون (Kassahun, 2014) للكشف عن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية في أديس أبابا والصعوبات التي تواجه دوره الإشرافي في

التنمية المهنية للمعلمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت المقابلات الفردية مع المعلمين والاستبانة هي أداة الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من (120) معلمًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين ويساهم في التطوير المهني للمعلمين.

وأجرت البداينة (2015) دراسة هدفت لمعرفة مستوى كل من التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والتجدد الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديريهم في محافظة الطفيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (97) مديرًا ومديرة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في محافظة الطفيلة جاء متوسطًا وجاء أيضًا مستوى التجدد الوظيفي بدرجة متوسطة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والتجدد الوظيفي.

كما أجرى أشاريا (Acharya, 2015) دراسة تهدف لوصف الدور القيادي لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في نيبال، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي كما استخدمت المقابلة والملاحظة والوثائق أدوات لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من مدير تعليم وثلاثة مديرين وأربعة معلمين خبراء في نيبال، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي للمدير وبيئة التعلم والتفاعل مع برامج التنمية المهنية هي الأكثر تأثيرًا على النمو المهني للمعلمين.

هدفت دراسة صميلى والبادي (2021) للتعرف إلى واقع تحقيق القيادات التربوية (قائدة المدرسة والمشرفة التربوية) للتنمية المهنية لمعلمات الرياضيات من وجهة نظرهن في المدارس الحكومية بمدينة جدة في المجالات (التخطيط للعمل، الإدارة الصفية، العلاقات الإنسانية، التقويم، الكتاب المدرسي، وطرق التدريس، التخطيط للتدريس) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث تم تطبيقها على عينة عشوائية من (657) معلمة رياضيات في المدارس الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مديرة المدرسة تحقق التنمية المهنية لمعلمات الرياضيات من وجهة نظرهن في المدارس الحكومية بمدينة جدة بدرجة تحقيق مرتفعة في المجالات ككل، وأن المشرفة التربوية تحقق التنمية المهنية لمعلمات الرياضيات من وجهة نظرهن في المدارس الحكومية بمدينة جدة بدرجة تحقيق مرتفعة في المجالات ككل.

أجرى العيضاوي والعتيبي (2021) دراسة هدفت التعرف إلى اتجاهات المعلمين نحو فرص النمو المهني ومقترحاتهم التطويرية في محافظة عفيف في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (84) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات وأظهرت النتائج وجود اتجاهات إيجابية للمعلمين نحو فرص النمو المهني بدرجة كبيرة ووجدوا فروقاً دالة إحصائية عند مستوى (05.0) تعزى لنوع المؤهل لأصحاب البكالوريوس والخروج بقائمة من المقترحات مكونة من (16) مقترحاً تطويرياً لتطوير النمو المهني. بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، يتضح لنا تنوعها في أهدافها وعياناتها وأدواتها وكذلك نتائجها.

فتناولت بعض الدراسات هدف التعرف إلى مدى استخدام مبادئ ومعايير ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية دون ربطها بمتغيرات أخرى مثل دراسة ناجافبادي وصادقي وحبيب زاده (Najafabadi, Sadeghi and Habibzadeh, 2008)، ودراسة كاياني (Kayani, 2012) ودراسة الحراشة (2018)، ودراسة المصاير (2019) وفي مجال التنمية المهنية المستدامة للمعلمين تقاطعت بعض الدراسات مع هذه الدراسة في هدف التعرف إلى دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين كدراسة كاسهون (Kassahun, 2014) ودراسة أشاريا (Acharya, 2015) وتناولت دراسات أخرى دور المدير والمشرف معاً في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين كدراسة صميلي والبادي (2021)، ومن ناحية أخرى هدفت دراسة العيضاوي والعتيبي (2021) للتعرف على اتجاهات المعلمين نحو فرص النمو المهني ومقترحاتهم التطويرية، كما هدفت دراسة إدوا جيجبين (Aduwa Ogiegbean, 2009) إلى تحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلمين والأسلوب المفضل لديهم في هذا الجانب.

وتباينت كذلك عينات الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة وأهدافها، إذ اتفقت الدراسة الحالية في كون عينتها من معلمي المدارس مع دراسة إدوا جيجبين (Aduwa Ogiegbean, 2009) ودراسة كاسهون (Kassahun, 2014)، ودراسة الحراشة (2018)، ودراسة صميلي والبادي (2021) وكذلك دراسة العيضاوي والعتيبي (2021). وفي دراسات سابقة أخرى كانت عينة الدراسة من مديري ومشرفي المدارس، أو رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية كما في دراسة ناجافبادي وحبيب زاده (Najafabadi, Sadeghi and Habibzadeh, 2008)، دراسة البداينة (2015)، ودراسة أشاريا (Acharya, 2015)، ودراسة المصاير (2019) أما في دراسة كاياني (Kayaking, 2012) فقد كانت عينة الدراسة من طلبة الجامعة.

كما يتضح للباحثة التنوع في المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة إذ تتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج البحث وهو الوصفي المسحي، كدراسة الحراحشة (2018) ودراسة صميلى والبادي (2021)، بينما استخدمت دراسات أخرى المنهج الوصفي التحليلي كدراسة المصاير (201) واستخدمت كل من دراسة ناجافبادي وحبيب زاده (Najafabadi, Sadeghi and Habibzadeh, 2008) ودراسة اشاريا (Acharya, 2015) المنهج النوعي.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري واختيار المنهج المناسب للدراسة وتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بتناولها لموضوع تطبيق مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين والذي لم تتناوله الدراسات السابقة ضمن الحدود المكانية لهذه الدراسة.

كما تميزت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في حدودها الزمانية والمكانية ومجتمع الدراسة، حيث اعتمدت بعض الدراسات مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين في المؤسسات التعليمية والجامعات لدراسة إدارة الجودة الشاملة وكذلك التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بينما اعتمدت هذه الدراسة المعلمين لتمثيل مجتمع الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في المملكة الأردنية الهاشمية، وبلغ عددهم (2273) معلماً ومعلمة والذين هم على رأس عملهم أثناء تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022، وذلك وفقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم في لواء البادية الشمالية الغربية، 2023.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي المدارس الحكومية في تربية لواء البادية الشمالية الغربية، من الفصل الثاني من العام الدراسي 2022 / 2023 م.

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة فقد تكونت الأداة من محورين الأول تكون من (20) فقرة لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة موزعة على أربعة مجالات هي (التزام الإدارة المدرسية، التركيز على رضا المستفيد، العمل كفريق، التحسين المستمر). والمحور الثاني تكون من (20) فقرة لقياس مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين موزعة على أربعة مجالات هي (التواصل، التدريب والتطوير، توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات، تنمية مهارات التدريس) وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

وتتكون الأداة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: استبانة لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجزء الثالث: استبانة لقياس مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

وقد تم تحديد الإجابات بثلاثة معايير هي (بدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة منخفضة).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (10) من أساتذة الإدارة التربوية، من أساتذة الجامعات الأردنية وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا، وقد تراوحت معاملات الثبات للمجالات ما بين (0.80 0.85)، وهذه القيم تُعدّ مقبول لغايات هذا البحث.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الوسيطة:

1-الجنس: وله فئتان هما: (ذكر، أنثى)

2-المؤهل العلمي: وله مستويان هما: (بكالوريوس، دراسات عليا)

3-سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (5 سنوات فأقل، من 5 – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المتغير المستقل: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المتغير التابع: التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) (البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية)، واستخدام الحاسوب لإدخال البيانات، ومن ثم تم معالجة البيانات إحصائياً وفقاً لأسئلتها.

للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أما السؤال الثاني والرابع فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي واختبار (LSD)، وللإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. أما بالنسبة لثبات الأداة فقد تم استخراجها باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

وقد اعتمدت الدراسة سلم ليكرت الثلاثي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الثلاثة (كبيرة، متوسطة، منخفضة) وهي تمثل رقمياً (3، 2، 1) على الترتيب، وللحكم على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على المستوى تم الاعتماد على المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل} / \text{عدد المستويات} = 3 - 1 / 3 = 2/3 = 0.66$$

$$\text{المدى الأول} = 1 + 66.0 = 67.0 \text{ منخفض}$$

-المدى الثاني = $1.67 + 0.66 = 2.33$ متوسط

- المدى الثالث = $0.66 + 2.34 = 3$ مرتفع

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1- الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2- تطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة بهدف التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس لمديرية التربية والتعليم في لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وفق مقياس ليكرت الثلاثي. كما تم التحقق من صدقها من خلال عرضها على عدد من المحكمين والتحقق من ثباتها.

3- الحصول على كتاب رسمي من جامعة آل البيت موجه إلى مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية المشمولة بالدراسة وذلك من أجل الحصول على كتاب رسمي لتسهيل مهمة القيام بتوزيع أداة الدراسة وهي الاستبانة على المعلمين من قبل الباحثة، حيث تم توزيع (300) استبانة على مختلف مدارس اللواء وتم استرجاعها جميعها.

4- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام نظام للمعالجات الإحصائية (SPSS) بهدف استخراج النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة.

5- عرض النتائج وتفسيرها والتعليق عليها ووضع التوصيات على ضوءها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية لكل مجال من مجالات محور إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التزام الإدارة المدرسية	2.52	0.43	2	مرتفعة
2	التركيز على رضا المستفيدين	2.49	0.46	3	مرتفعة
3	العمل كفريق	2.53	0.50	1	مرتفعة
4	التحسين المستمر	2.45	0.50	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.51	0.43	-	مرتفعة

يبين الجدول (1) أن درجة تطبيق مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري (0.43)، وجاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة بارتفاع مستوى وعي المدراء بأهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال توجهات وزارة التربية والتعليم الأردنية، ووجود وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم، والتي تقدم تقارير للمدارس كتغذية راجعة تُبرز من خلالها جوانب القوة والضعف في جميع العمليات التربوية والتعليمية للإدارة المدرسية ليتم التحسين والتطوير في ضوء هذه الجوانب، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحراحشة (2018). وقد جاء بالرتبة الأولى مجال العمل كفريق بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري (0.50)، وقد يعود ذلك من وجهة نظر العاملين إلى رغبة المدراء ببناء علاقة بينه وبين المعلمين بالاعتماد على أسلوب الثقة، ومعرفة المدير بمهارات معلميه وبالتالي توزيع المهام بحسب المهارات لإنجاز العمل بأقل وقت وجهد ممكن. وجاء بالرتبة الثانية مجال التزام الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري (0.43) وقد يعود ذلك إلى وجود نماذج لمؤسسات تعليمية محلية، وإقليمية، وعالمية حققت ميزة تنافسية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما عزز لدى المدراء الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة، أما في الرتبة الثالثة فقد جاء مجال التركيز على رضا المستفيدين بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري (0.46) وقد يعود ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى ارتفاع مستوى وعي أولياء الأمور بدور البيئة التربوية التعليمية في تنشئة أبنائهم، وضرورة اكتساب الطلبة لما يستجد من مهارات

تعليمية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وجاء مجال التحسين المستمر في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف الدلالة (50) وربما يعود ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى وعي مديري المدارس بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإلى توجهات وزارة التربية والتعليم المستمرة والتي تظهر من خلال زيارات ميدانية يقوم بها قسم الإشراف التربوي. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق مديري مدارس تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية لمحاور إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

الجنس	ذكر	المتوسط	2.49	2.50	2.45	التحسين المستمر	الكلي
	أنثى	المتوسط	2.54	2.54	2.52	2.52	2.48
	بكالوريوس	المتوسط	2.54	2.54	2.50	2.52	2.54
	دراسات عليا	المتوسط	2.46	2.49	2.46	2.39	2.45
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط	2.50	2.60	2.50	2.56	2.54
	من 5 – أقل من 10 سنوات	المتوسط	2.48	2.43	2.46	2.43	2.46
	10 سنوات فأكثر	المتوسط	2.54	2.56	2.50	2.50	2.53

يبين الجدول (2) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية لمجالات إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مجالات محور إدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	التزام الإدارة المدرسية	.268	1	.268	1.439	.23
هوتلنج=0.010	التركيز على رضا المستفيدين	.107	1	.107	.437	.50
ح=0.572	العمل كفريق	.398	1	.398	1.851	.18
	التحسين المستمر	.500	1	.500	2.062	.15
	الدرجة الكلية	.268	1	.268	1.493	.22
المؤهل العلمي	التزام الإدارة المدرسية	0.657	1	0.657	3.534	.06
هوتلنج=0.037	التركيز على رضا المستفيدين	.425	1	.425	1.733	.19
ح=0.031	العمل كفريق	.163	1	.163	.757	.39
	التحسين المستمر	1.329	1	1.329	5.477	*.02
	الدرجة الكلية	.734	1	.734	4.093	*.04
الخبرة	التزام الإدارة المدرسية	.483	2	.242	1.299	.27
ويلكس=0.956	التركيز على رضا المستفيدين	1.305	2	.652	2.659	.07
ح=0.104	العمل كفريق	1.86	2	.093	.433	.65
	التحسين المستمر	.751	2	.376	1.548	.21
	الدرجة الكلية	.627	2	.313	1.748	.18
الخطأ	التزام الإدارة المدرسية	54.854	295	.186		
	التركيز على رضا المستفيدين	72.358	295	.245		
	العمل كفريق	63.523	295	.215		
	التحسين المستمر	71.575	295	.243		
	الدرجة الكلية	52.876	295	.179		

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	التزام الإدارة المدرسية	1958.080	300			
	التركيز على رضا المستفيدين	1990.200	300			
	العمل كفريق	1926.200	300			
	التحسين المستمر	1921.040	300			
	الدرجة الكلية	1946.028	300			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر المؤهل العلمي في مجال التحسين المستمر والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، وقد يعود ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى معرفة المعلمين ذوي مؤهل الدراسات العليا بمبادئ الإدارة الشاملة وقدرتهم على إعطاء التقدير المناسب فيما يتعلق بمبدأ التحسين المستمر كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما معلمي مؤهل البكالوريوس تنقصهم المعرفة الكافية بمتطلبات مبدأ التحسين المستمر فكانت تقديراتهم مرتفعة بناء على ما يقوم به مدير المدرسة من مهام محدودة ضمن نطاقه الإداري ووصفه الوظيفي مزامنة مع استجاباتهم لأداة الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراحشة (2018). كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر الجنس والخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية، وقد يعود ذلك إلى التزام مديري المدارس ذكورا وإناثا بقوانين وزارة التربية والتعليم وتوجهاتها للالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي توافق آراء المعلمين والمعلمات حول تطبيق مديري المدارس باختلاف الجنس لمجالات إدارة الجودة الشاملة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحراحشة (2018).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية المستدامة

للمعلمين في مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التواصل	2.53	0.45	1	مرتفع
4	تنمية مهارات التدريس	2.49	0.51	2	مرتفع
2	التدريب والتطوير	2.47	0.51	3	مرتفع
3	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات	2.45	0.53	4	مرتفع
	الدرجة الكلية	2.48	0.44	-	مرتفع

يبين الجدول (4) أن مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.48) وبانحراف معياري (0.44)، وجاءت جميع المجالات بمستوى مرتفع، وتفسر هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى توجهات وزارة التربية والتعليم الأردنية المستمرة لمديري المدارس للقيام بأدوارهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وإلى وعي مديري المدارس بأهمية التنمية المستدامة للمعلمين والأثر الإيجابي المنعكس على الطلبة والعملية التربوية التعليمية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كاسهون (Kassahun, 2014) ودراسة صميلى والبادي (2021)، واختلفت مع نتيجة دراسة البداينة (2015). حيث جاء بالرتبة الأولى مجال التواصل بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وبانحراف معياري (0.45) وقد يعزى ذلك إلى تصور المعلمين نحو المدير وهو وعيه بأهمية التواصل مع المعلمين في بناء علاقة إيجابية بينهم وتوطيد العلاقات وانعكاس ذلك بأثر إيجابي على الطالب والبيئة التعليمية، كما جاء مجال تنمية مهارات التدريس بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.49) وبانحراف معياري (0.50) وقد يعود ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى تزايد وعي المدير بأهمية مهارات التدريس وتنوعها في زيادة فاعلية مشاركة الطلبة في العملية التعليمية وبالتالي تحسن مستوى الطلبة التعليمي، وجاء مجال التدريب والتطوير بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.47) وبانحراف معياري (0.51) ويُعزى ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى التزام مديري المدارس بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وما يتقضيها تطبيق هذه المبادئ من تدريب وتطوير مستمر للمعلمين، لاستمرارية مواكبة المعلم للمستجدات في العصر الحالي، كما جاء في الرتبة

الأخيرة مجال توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بمتوسط حسابي (2.44) وبانحراف معياري (0.53) ويعود ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى حرص المدير على تحقيق جودة التعليم من خلال إنجاز الأنشطة التعليمية بأقل وقت وجهد ممكن باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة ولتشجيع الطلبة على المشاركة في العملية التعليمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات عينة الدراسة عن مستوى التنمية المهنية المستدامة لمعلمي مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن مستوى التنمية المهنية المستدامة لمعلمي مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

الجنس	المتوسط	الانحراف	التواصل	التدريب والتطوير	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات	تنمية مهارات التدريس	الكلبي
ذكر	المتوسط	2.47	2.40	2.38	2.40	2.41	
	الانحراف	0.50	0.58	0.58	0.57	0.50	
أنثى	المتوسط	2.56	2.51	2.50	2.55	2.53	
	الانحراف	0.42	0.45	0.49	0.45	0.40	
المؤهل	بكالوريوس	المتوسط	2.54	2.49	2.47	2.54	2.51
		الانحراف	0.45	0.50	0.52	0.47	0.42
دراسات عليا	المتوسط	2.50	2.40	2.38	2.38	2.41	
	الانحراف	0.48	0.53	0.56	0.57	0.49	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط	2.53	2.48	2.47	2.53	2.50
		الانحراف	0.44	0.53	0.58	0.56	0.48
من 5 - أقل من 10 سنوات	المتوسط	2.47	2.38	2.38	2.47	2.42	
	الانحراف	0.46	0.56	0.53	0.47	0.43	
10 سنوات فأكثر	المتوسط	2.55	2.51	2.48	2.50	2.51	
	الانحراف	0.46	0.48	0.52	0.51	0.44	

يبين الجدول (5) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن مستوى التنمية المهنية المستدامة لمعلمي مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مجالات مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	التواصل	.679	1	.679	3.305	.07
هوتلنج=0.23	التدريب والتطوير	1.059	1	1.059	4.165	*.04
ح=0.150	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات	1.195	1	1.195	4.334	*.04
	تنمية مهارات التدريس	1.696	1	1.696	6.816	*.01
	الدرجة الكلية	1.128	1	1.128	5.872	*.02
المؤهل العلمي	التواصل	.234	1	.234	1.139	.29
هوتلنج=0.27	التدريب والتطوير	.902	1	.902	3.549	.06
ح=0.095	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات	.828	1	.828	3.004	.08
	تنمية مهارات التدريس	1.767	1	1.767	7.102	*.01
	الدرجة الكلية	.843	1	.843	4.389	*.04
الخبرة	التواصل	.653	2	.326	1.590	.21
ويلكس=0.974	التدريب والتطوير	1.553	2	.776	3.053	*.05
ح=0.460	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات	1.075	2	.538	1.950	.14
	تنمية مهارات التدريس	.311	2	.155	.624	.54
	الدرجة الكلية	.831	2	.415	2.162	.12
الخطأ	التواصل	60.569	295	.205		
	التدريب والتطوير	75.006	295	.254		
	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات	81.330	295	.276		
	تنمية مهارات التدريس	73.380	295	.249		
	الدرجة الكلية	56.660	295	.192		

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	التواصل	1978.120	300			
	التدريب والتطوير	1901.280	300			
	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات	1881.760	300			
	تنمية مهارات التدريس	1941.920	300			
	الدرجة الكلية	1909.373	300			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

يتبين من الجدول (6) الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لأثر الجنس في الدرجة الكلية وجميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الإناث باستثناء مجال التواصل، وقد يعزى ذلك من وجهة نظر المعلمات إلى اختلاف المراحل التعليمية التي تدرسها المعلمات وما تقتضيه طبيعة هذه المراحل من تنمية مستمرة وتوجيه، إذ إن نسبة المعلمات اللواتي يدرسن الصفوف الثلاثة الأولى ورياض الأطفال أكبر من نسبة المعلمين، وبالتالي زيادة مستوى التنمية المهنية المستدامة المتحققة من قبل المديرات لمعلمات هذه المرحلة لضمان جودة التعليم للطالب. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لأثر المؤهل العلمي في الدرجة الكلية ومجال تنمية مهارات التدريس وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى افتراض المدراء أن المعلمين ذوي مؤهل الدراسات العليا يمتلكون معارف ومهارات وخبرات بنسبة أكبر من المعلمين ذوي مؤهل البكالوريوس وبالتالي يكون التوجيه والإرشاد للمعلمين ذوي مؤهل البكالوريوس بنسبة أكبر من غيرهم، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العيصاني والعتيبي (2021) في وجود فروق تعزى لنوع المؤهل العلمي لأصحاب البكالوريوس. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لأثر الخبرة في مجال التدريب والتطوير، ولمعرفة الفروق الزوجية بين مستويات الخبرة تم استخدام اختبار (LSD) والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لأثر سنوات الخبرة.

المجال	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
التدريب والتطوير	أقل من 5 سنوات	2.48	-	0.30	0.74
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	2.38	0.30	-	*0.05
	10 سنوات فأكثر	2.51	0.74	*0.05	-

يبين الجدول (7) وجود فروق بين مستويات سنوات الخبرة على مجال التدريب والتطوير، وكان الفرق بين الخبرة المتوسطة (5 سنوات- أقل من 10 سنوات) والخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات). وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة قد حصلوا على مستوى متقدم من التدريب والتطوير للخبرات والمهارات والمعارف، وتم تقديم التوجيه والإرشاد المهني لهم بشكل مستمر من قبل المدراء خلال مسيرتهم المهنية الطويلة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مديري مدارس تربية لواء البادية الشمالية الغربية لإدارة الجودة الشاملة وبين مستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات إدارة الجودة الشاملة ومجالات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى التنمية المهنية المستدامة للمعلمين

المتغير	معامل الارتباط	التواصل	التدريب والتطوير	توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات	تنمية مهارات التدريس	الكلية
التزام الإدارة المدرسية	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية	(**).681 .000	(**).718 .000	(**).681 .000	(**).665 .000	(**).773 .000
التركيز على رضا المستفيدين	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية	(**).638 .000	(**).630 .000	(**).637 .000	(**).613 .000	(**).709 .000
العمل كفريق	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية	(**).613 .000	(**).654 .000	(**).616 .000	(**).624 .000	(**).706 .000
التحسين المستمر	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية	(**).652 .000	(**).724 .000	(**).715 .000	(**).733 .000	(**).797 .000
الكلية	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية	(**).715 .000	(**).767 .000	(**).734 .000	(**).734 .000	(**).832 .000

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) بين درجة تطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة وبين مستوى مجالات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين. وتفسر هذه النتيجة إلى توجهات وزارة التربية والتعليم لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتهيئة البنية التحتية اللازمة في المدارس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المجالات. كما تفسر هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين إلى زيادة وعي المدرء بضرورة التنمية المهنية المستدامة للمعلمين ودورها في تحقيق جودة التعليم بالإضافة لتوجهات وزارة التربية والتعليم المستمرة لتطبيق المعايير الوطنية لتنمية المعلمين مهنيًا ووضع معايير تخصصية لكل مجال وربطها بنظام رتب المعلمين المعمول به حاليًا في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصالحية (2010).

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بالآتي:

1- عقد ورشات دورية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم لحث مديري المدارس نحو توجيه المعلمين لإجراء البحوث وتزويد مديري ومعلمي المدارس بالمهارات اللازمة للقيام بالبحوث بالإضافة إلى تقديم الدعم الأكاديمي والفني للمعلمين الباحثين.

- 3- تشجيع المعلمين لإجراء البحوث من خلال الحوافز، وطرح جائزة لأفضل بحث تربوي من قبل وزارة التربية والتعليم، والأخذ بتوصيات البحوث وتطبيقها في الميدان.
- 4- توصي الدراسة بالتنسيق بين مديري المدارس وقسم تكنولوجيا التعليم والمعلومات في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية لتوفير التقنيات الحديثة اللازمة لخدمة العملية التعليمية وتدريب المعلمين على استخدامها.
- 5- توصي الباحثة بضرورة تنظيم برنامج زمني من قبل مدراء المدرسة لتبادل الزيارات مع المدارس الأخرى والتنسيق مع هذه المدارس وأن تتضمن هذه الزيارات حضور حصص صفية وفعاليات مدرسية مع مراعاة عدم تأثير هذه الزيارات على سير العملية التعليمية.
- 6- إقامة دورات في وزارة التربية والتعليم لكل من المدراء لتوعيتهم بأهمية تفويض الصلاحيات ودورها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وللمعلمين لتعريفهم بمبدأ تفويض الصلاحيات وما يترتب عليه من مسؤوليات عند التفويض إليه بحسب المهمة.
- 7- ضرورة اتباع آلية مُتفق عليها بين المعلمين والمدير لاستخدام وسائل التواصل المتاحة لتقديم تقارير دورية لأولياء الأمور تتعلق بشؤون أبنائهم.
- 8- تطوير الخدمات التعليمية من خلال التغذية الراجعة التي تقدمها وحدة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم، والتغذية الراجعة من أولياء الأمور والطلبة ويمكن تفعيل ذلك من خلال وضع صندوق اقتراحات وملاحظات في مكان بارز في المدرسة لكل من المعلمين والطلبة لتقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم، وتطوير الخدمات التعليمية في ضوء هذه الاقتراحات والملاحظات .
- 9- متابعة مدير المدرسة لما يستجد من دورات لاكتساب طرائق التدريس الحديثة تنظمها وزارة التربية والتعليم، وتنسيب المعلمين للالتحاق بهذه الدورات كلاً حسب احتياجاته والتي يحددها مدير المدرسة من خلال ملاحظته لأداء المعلمين أثناء الزيارات الصفية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- الإدرسي، على (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.
- أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين (2023). الأردن، عمان. <https://qrta.edu.jo>.
- البادي، نواف (2010) الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو. عمان: دار اليازوري.
- البداينة، صفاء (2015). التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في محافظة الطفيلة وعلاقتها بالتجديد الوظيفي من وجهة نظر مديريهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- البدرى، سليمة (2014). مدى فاعلية برامج التنمية المهنية الموجهة لمعلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى سلطنة عمان.

- جودة، محفوظ (2012). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.
- الحراحشة، محمد (2018). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة مسالك التربية والتكوين- المغرب، 1(1): 8-20.
- حرز الله، حسام الدين (2016). دور مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تحسين كفايات معلمي العلوم وفق معايير الجودة الشاملة وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحري، رافدة (2011). الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير (2009). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير (2012). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحوالدة، تيسير والزيودي، ماجد (2012). النظام التربوي الأردني في الألفية الثالثة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الدراكية، مأمون (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- دعمس، مصطفى (2011). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الرامي، فواز (2009). المعلم الذي نريد بين الأصالة والتجديد. الإمارات. العين: دار الكتاب الجامعي
- ربيعة، محمود والشمري، مازن وكزار، مازن (2013). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. بيروت: دار الكتب العلمية.
- السريجين، أشرف (2017). دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر مديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- السويفي، وائل صلاح (2022). تطوير التعليم رؤية استشرافية نماذج للتنمية المهنية لبيئات متنوعة. مصر: وكالة الصحافة العربية
- سيد، أسامة والجمال، عباس (2012). التدريب والتنمية المهنية المستدامة. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الصالحية، فاطمة (2017). أهمية التنمية المهنية المستدامة ودورها في تطوير العمل المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة. المؤتمر الدولي الثالث لكلية التربية جامعة 6 أكتوبر بالتعاون مع رابطة التربويين العرب بعنوان: مستقبل إعداد المعلم وتنميته في الوطن العربي، 6: 1525-1552، مصر.
- صميلي، حنان عبد الله والبادي، نوف محمد (2021). واقع تحقيق القيادات التربوية للتنمية المهنية لمعلمات الرياضيات من وجهة نظرهن في المدارس الحكومية بمدينة جدة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية- الأردن، 10(2): 345-375.
- طاهر، رشيدة (2010). التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية. مصر: دار الجامعة الجديدة.

- أبو عبده، فاطمة (2011). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، الخليل، فلسطين.
- العزاوي، نجم (2014). المدخل الإداري والمعلوماتي، نظم ومتطلبات وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العسيلي، رجاء (2007). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية، البحرين، 8(4):180.
- العمامرة، محمد (2012). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- العضاوي عبد الله والعتيبي ماجد (2021). اتجاهات المعلمين نحو فرص النمو المهني ومقترحاتهم التطويرية، المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم.
- الغامدي، عادل (2008). أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغني، مرزوق (2011). التعلم مدى الحياة. أطروحة مرجعية لبرامج إعداد المعلمين قبل الخدمة وأثنائها. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي لمراكز البحوث التربوية من فترة 26-27 مارس 2011، بيروت، لبنان.
- مرسي، مصطفى (2013). التدريب الإلكتروني كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. مجلة الثقافة والتنمية_ جامعة سوهاج، مصر، 14(70): 21-40.
- مسلم، رامي (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المصاير، عبد الله (2019). مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية. جامعة نمار، اليمن 1(1): 7-43.
- أبو النصر، مدحت (2015). إدرة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية.
- وزارة التربية والتعليم (2023). إطار سياسة المعلم. الأردن، عمان. <https://moe.gov.jo/node/16027>
- وزارة التربية والتعليم (2023). مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الغربية. الأردن، عمان. <https://moe.gov.jo/node/12>

المراجع الأجنبية:

Acharya, Home Prasad (2015). **The Role of principle Leadership for professional Growth of Teacher**. A thesis submitted to the faculty of the graduate college with requirement for the degree

of Doctor of education, Oklahoma state university, USA.

Aduwa- Ogiegbaen S(2014). Nigerian Inservice Teachers'self-Assessment in core Technology Competences and Their professional Development Need in ICI, **Journal of computing in Teacher Education** 26(1):36-61

Besterfield etal, 2014 Besterfield, D.H., Michna, C.B.Besterfield G.H.,Sacre,M.B (2014).**Total Quality Management**, USA:pearson Education.

Habashi, F.&Garbi, F.(2014). **Models of Application of Total Quality Management in Private Secondary school in Amman from the point of view of managers.**(unpublished masters thesis). Middle East university, Amman, Jordan.

Kassahun, N (2014). **Practices and Challenges of Educational Supervision in Government Schools of Addis Ababa**, Master Thesis presented to Addis Ababa University, Addis Ababa.

Kayani, Tanvir (2012). Total quality management in classroom at university level in Islamabad city, **Pakistan journal of social science**, 1(2):392-404.

Najafabadi,Hossien and Sadeghi, Senaz and Habibzadeh, pouya (2008): **Total Qouality Management in higher education"case study: Quality in practice at univercity collage of Boras"**,master thesis, University college of Boras, swedan.

Riggs, D.E (2014).**strategic quality management in libraries**, Englewood, CO.A Sourcebook, libraries Unlimited.