

متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريديج لتمييز الأداء المؤسسي

أ.د. علي صالح جوهر أ.م.د. وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية
جامعة دمياط

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ
و عميد كلية التربية النوعية سابقاً
كلية التربية جامعة دمياط

حسام إبراهيم الدسوقي مراد

المدرس المساعد
كلية التربية
جامعة دمياط

١٤٣٩ هـ / ٢٠١٨ م

متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز

في ضوء معايير جائزة بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي

مقدمة

يحظى موضوع التميز المؤسسي و تحقيقه في التعليم العالي المعاصر باهتمام متزايد في سياسات تطوير التعليم ، و ذلك من منطلق أن تحقيق تميز التعليم العالي ينطوي على جودة مدخلاته و عملياته و تطويرها و تحسينها ، و كذلك تؤدي إلى جودة مخرجاته و جعلها أكثر ملاءمة لحاجات التنمية و سوق العمل ، و أكثر فاعلية فيها .

و يشمل هذا الوضع بخصائصه كليات التربية في مصر ، كونها إحدى مؤسسات التعليم العالي التي يستدعي تحقيق تميزها مزيداً من الاهتمام ، حتى تصبح كليات رائدة ، و حتى تعزز دورها القيادي للتعليم الذي هو مجال اختصاصها و فعلها .

ففي ظل التحديات الراهنة للعولمة و تطور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات و النمو المعرفي الهائل ، فإنه على كليات التربية أن تسعى دائماً إلى تحقيق التميز بما يؤهلها لمواجهة مختلف التحديات و التغييرات المعاصرة ، و أن تحافظ عليها بشكل دائم بما يتناسب مع إمكانياتها و مواردها الداخلية .

و إذا كان تقدم المجتمعات و تطورها يستند في المقام الأول على جودة و تميز مؤسساتها التعليمية فإن من الضروري الاهتمام بكفاءة كليات التربية ، و الارتقاء بأدائها و قدرتها على تحقيق أدوارها ، و لا شك أن عملية الحكم على جودة و كفاءة المؤسسة التعليمية لا بد و أن يستند إلى أسس و منطلقات علمية محددة اعتمدها و أقرتها جهات محايدة لتقييم الأداء المؤسسي .

و من ثم برزت فكرة جوائز التميز ، بوصفها توفر منهجيات عمل و آليات لقياس نتائج الأداء ؛ لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسة و عناصر متكاملة يتطلب توافرها في المؤسسة ، كما تمثل جوائز التميز مدخلاً أساسياً لقياس و تقييم كفاءة أنظمة العمل ، و الوسائل و الأدوات المستخدمة ، و قياس نتائج الأداء المؤسسي ، و قياس رضا المتعاملين ، و تشخيص فرص التحسين المستقبلية إلى نحو ذلك من متطلبات تحقيق التفوق و التميز ، كما توفر نماذج التميز منجاً لقياس الأداء في جميع أرجاء المؤسسة و تطوير العمل و الفاعلية ، و تحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق كفاءة المؤسسة . (علي أحمد عبود : ٢٠٠٩ ، ٤٣)

مشكلة البحث :

بالرغم من جهود الدولة المبذولة لتحقيق الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم العالي عامة ، و توثيق الصلة بين مؤسسات التعليم العالي و بين المجتمع و تحقيق حاجاته و متطلباته ، إلا أن عديد من كليات التربية المصرية لم تتمكن حتى الآن من تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الجودة .

و هذا يتطلب إيجاد آليات تساعد على تحقيق جودة الأداء و تميزه بكليات التربية ، ومنها جوائز التميز باعتبارها وسيلة مهمة و ضرورية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة ، و تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسة ، و مقارنة أداء المؤسسة مع المعايير الموضوعية ، و زيادة الوعي بمتطلبات الحصول على التميز ، و تشجيع كليات التربية على التطوير الذاتي في ضوء مؤشرات التميز الإداري لجوائز التميز العالمية . و تعتمد كافة جوائز تميز الأداء في العالم على

أساس إجراء تقييم لأداء المؤسسات بالمقارنة مع معايير معدة سلفاً وفقاً لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي يتم تقييمها ، و هذا ما يؤكد ضرورة دراسة استخدام أحد هذه الجوائز و أهمها جائزة " مالكولوم بالدريدج " في تحقيق تميز كليات التربية في مصر. و عليه يحاول البحث الحالي الإجابة على التساؤلات التالية :

- ١ - ما أساسيات تقييم الأداء المؤسسي ؟
- ٢ - ما واقع كليات التربية في مصر ؟
- ٣ - ماهية جائزة التميز العالمية " مالكولوم بالدريدج " ؟
- ٤ - ما متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحديد متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي ، وذلك من خلال التعرف على أساسيات تقييم الأداء المؤسسي والتعرف على واقع كليات التربية وأهم ملامحها، والتعرف على طبيعة جائزة التميز العالمية " مالكولوم بالدريدج " وجدواها في كليات التربية بوجه خاص، ومن ثم اقتراح مجموعة من الآليات الإجرائية التي يمكن من خلالها تحقيق تميز هذه الكليات.

أهمية البحث ومبرراته

تكمن أهمية البحث الحالي في محاولته التركيز على أحد التوجهات الاستراتيجية وهي تحقيق تميز كليات التربية المصرية من خلال تطوير أداءها في ضوء مؤشرات تميز الأداء المؤسسي لجائزة التميز العالمية " مالكولوم بالدريدج " ، والتي تعد أداة مهمة في التأكيد على البعد الاستراتيجي في تقييم الأداء وإدارته ، كما تأتي أهمية البحث الحالي من تناوله لكليات التربية التي تمثل بصدق المؤسسة الجامعية المعاصرة التي تمتلك إمكانيات بنوية تمكنها من الاضطلاع بدورها في خدمة مجتمعها بفاعلية، ويقع على عاتقها مسئولية إعداد المعلم.

وتتمثل مبررات البحث الحالي فيما يلي :

- يعتبر تطوير أداء كليات التربية و تحقيق تميزها أمراً ضرورياً ، وأحد العناصر الرئيسية لنجاحها في بيئة الأعمال المعاصرة، كما أن أهمية تكامل مقاييس الأداء العالمية مع مقاييس الأداء المحلية يعتبر قاعدة أساسية في ظهور الاتجاهات الحديثة في بحوث الإدارة التعليمية في مجال تقييم الأداء المؤسسي، والتقييم متعدد الأبعاد .

- يسهم البحث الحالي في تحسين فهم كل من العاملين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بوجه خاص، وإدارتها لكيفية تقييم أداء المؤسسة التي يعملون بها.

منهج البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه، حيث يعد من أنسب مناهج البحث ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث .

حدود البحث

تمثلت حدود البحث في الآتي:

أولاً : الحدود الزمنية : و هو زمن إجراء البحث في الفترة من (أكتوبر ٢٠١٧م - مارس ٢٠١٨م .

ثانيا : الحدود المكانية : جمهورية مصر العربية.

مصطلحات البحث

من الضروري تحديد المصطلحات الخاصة بالبحث الحالي و هي:

- التميز :

يقصد بالتميز " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة " .
(Qawasmeh & Bourini : 2016 , 95)

- جائزة " مالقولوم بالدريدج " :

هي جائزة نسبةً إلى العالم الأمريكي " مالكوم بالدريدج Malcolm Baldrige " ، الذي عمل وزيرا للتجارة الأمريكية في عهد الرئيس الأمريكي السابق " رونالد ريجان " ، ودعم مشروع الجائزة و توفي قبل إعلانها ، و قد تأسست جائزة مالكوم بالدريدج بقانون عام رقم (١٠٧/١٠٠) موقعة من الرئيس الأمريكي في ٢٠/٨/١٩٨٧ م ، و يتولى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا (NIST) مسؤولية إدارة الجائزة و وضع المعايير .

(Baldrige Website : 3/3/2018)

و قد توسعت معايير بالدريدج لتميز الأداء لتشمل المؤسسات التعليمية عام ١٩٩٩ م ، وأصبحت هناك معايير محددة لتميز المؤسسات التعليمية في عام ٢٠٠٩ م ، و تم تحديث معايير الجائزة في عام ٢٠١٣ م لتشمل :

١ - العميل (صاحب المصلحة) .

٢ - التمويل و سوق العمل .

٣ - النتائج و العمليات .

٤ - القوى العاملة .

٥ - القيادة .

- الأداء المؤسسي :

يقصد بالأداء المؤسسي " تنفيذ عمل أو مهمة ما أو شيء ما تم إنجازه " (القيسي ، ٢٠٠٦:٣٤٩) ، كما يعرف الأداء المؤسسي أيضاً بأنه " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها " (عاشور والشقران ، ٢٠١٠ : ٧١) .

الدراسات السابقة:

باستقراء أدبيات البحث التربوي العربية والأجنبية، وخاصة في مجال الإدارة التربوية والدراسات الاستراتيجية والمستقبلية، فقد تبين للباحث أنه ما زالت هناك قلة - بل وندرة - في الدراسات العربية التي تناولت تحقيق تميز المؤسسات التعليمية بوجه عام، وكليات التربية بوجه خاص، في ضوء جوائز التميز العالمية، مما دفع الباحث إلى تناول وعرض بعض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية في بعض المجالات التربوية و غير التربوية،

بغرض الاستفادة منها في تأصيل الأطر المعرفية لتحقيق التميز بكليات التربية ، ويمكن تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث على النحو التالي:

أولاً : الدراسات العربية

١ - دراسة (أحمد جميل و محمد سفير ، ٢٠٠٨م) ؛ لتوصيف والتعرف على ماهية التميز في أداء منظمات الأعمال، ومن ناحية أخرى السعي للتعرف والوقوف على مراحل تطور أدبيات الجودة و إدارة الجودة الشاملة ، و كيف أدت في النهاية لبزوغ ما يعرف بالتميز في الأداء بهدف الوقوف على مناهج ذلك التميز، وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال ، وقد توصلت الدراسة إلى أن عديد من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في أمريكا وأوروبا سعت إلى صياغة وتوظيف مناهج متطورة لإحراز التميز في أداء الأعمال، وانبثقت تلك المحاولات عن ولادة عن ما يعرف بنموذج جائزة بالدريج والنموذج الأوربي لإدارة الجودة اللذان أحدثا ثورة في مفهوم التحسين المستمر في أداء المنظمات .

٢ - دراسة (نجود بنت جمعان الزهراني ، ٢٠٠٩م) ؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير جائزة " مالكوم بالدريج " للجودة بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية و الأكاديمية بكل من جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، و الملك عبد العزيز بجدة ، و الملك خالد بأبها ، و كذلك التعرف على المعوقات التي تعيق تطبيق معايير هذه الجائزة ، و قد توصلت الدراسة إلى أنه توجد معوقات مالية و بشرية و مؤسسية بدرجة عالية في تطبيق معايير جائزة " مالكوم بالدريج " للجودة بالجامعات السعودية ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن جامعة الملك عبد العزيز هي الأقرب في تحقيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة " مالكوم بالدريج " للجودة .

٣ - دراسة (إبراهيم عبد الكريم الحسين ، ٢٠١١م) ؛ هدفت الدراسة إلى تقييم رياض الأطفال في محافظة ريف دمشق وفقاً لمعايير النموذج الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) ، و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات رياض الأطفال بحسب تابعة رياض الأطفال (حكومي - خاص) في أبعاد (القيادة - الاستراتيجية - نتائج الأداء الرئيسية) ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات بحسب المؤهل العلمي في أبعاد (القيادة - العمليات - نتائج المستفيدين) ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات رياض الأطفال وفقاً لسنوات الخبرة في أبعاد (القيادة - الاستراتيجية) .

٤ - دراسة (حامد محمد الشمراني ، ٢٠١١م) ؛ هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية تطبيق معايير بالدريج لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة ، و معرفة درجة إمكانية معايير بالدريج لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة ، و قد توصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة مهم ومهم جداً في جميع المحاور (المعايير السبعة) ، و أن درجة إمكانية تطبيق معايير بالدريج للجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة كبيرة وكبيرة جداً في جميع المحاور (المعايير) ما عدا محور (جودة رضا المجتمع ومؤسسات التعليم المختلفة وسوق العمل) حيث كانت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

٥ - دراسة (مروان حمودة الدهدار ، ٢٠١٧م) ؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج في أربع مؤسسات أكاديمية (الجامعة

الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة وفقاً لآراء العاملين في المستويات الإشرافية كانت درجته متوسطة، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم ومتابعة أداء الجامعات، إضافة إلى ضعف متابعة هيئة الاعتماد والجودة للمناهج والبرامج المطروحة، وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات اضعفت الأداء والمتابعة بين وزارتي التعليم العالي بالضفة وغزة، مع وجود ضعف في مشاركة العاملين والطلبة في عملية اتخاذ القرار وضعف مشاركة المجتمع المحلي ٨ وأوصت الدراسة بإعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بالوزارة وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من نموذج مالكوم بالدريج الجديد وذلك لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١ – دراسة (Sandra Eloise , 2010) ؛ هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات الأساسية للتدريس ببرنامج بالدريج بغرض تحديد أفضل الممارسات التي يجب أن تتوفر لدى الفاحص بالبرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسة برنامج بالدريج ، و قد توصلت الدراسة إلى أن معايير بالدريج لتمييز الأداء توفر الكفاءات الأساسية التي يحتاج إليها الفاحصين لتدريبهم على التقييم بفاعلية ، و تقديم مردوداً مفيداً للمتقدمين من خلال أفضل الممارسات لجوهر الكفاءات التدريسية ، و مع ذلك تختلف هذه الممارسات وفقاً لاحتياجات كل مؤسسة من الخبرة و أساليب التدريس من المدربين في المؤسسات المختلفة .

٢ – دراسة (Martha Davidson , 2012) ؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برنامج الأداء المتميز بالدريج على تحسين تحصيل الطلاب في المؤسسات التعليمية و ذلك كدراسة حالة بمنطقة " كليفلاند " و منطقة " ارينزفيل " بشرق ولاية " أوهايو " ، و قد ركزت الدراسة على الأسباب التي قد تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض الأداء في المناطق التي طبقت فيها جائزة بالدريج ، و قد توصلت الدراسة إلى تحسن مستوى المؤسسات التعليمية التي طبقت برنامج جائزة بالدريج لتحسين الأداء بمقارنة بباقي المؤسسات التعليمية .

٣ – دراسة (Deborah C. Mattin , 2012) ؛ هدفت الدراسة إلى متطلبات تحسين الأداء الإداري بكليات التمريض و تحقيق تميزه في ضوء معايير جائزة بالدريج ، و قد كشفت نتائج الدراسة عن تسع ممارسات يمكن لكليات التمريض اتباعها بغرض تحسين أداءها وفقاً لجائزة بالدريج و هي ؛ توفير الميزانية المناسبة ، تنمية المهارات القيادية ، إتاحة الخدمات للطلاب ، الشراكات التعاونية مع الشركات الخاصة ، التركيز على رضا طلاب الدراسات العليا ، تطوير برامج الدراسات العليا ، تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ، تطوير مستوى الخريجين بما يتناسب مع سوق العمل ، و تأسيس برنامج لإعداد الكوادر الإدارية بكليات .

٤ – دراسة (Bill R. Dial , 2013) ؛ هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في كليات المجتمع بالولايات المتحدة الأمريكية لمدة عامين على مستوى الالتزام الوظيفي و التنظيمي لها و مدى التطور الإداري بها ، و قد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير الجائزة في كليات المجتمع كان له تأثير إيجابي على السلوك التنظيمي و التطور الإداري بالمؤسسة .

٥ - دراسة (Patricia Crum-Allen , 2014) ؛ هدفت الدراسة إلى تحديد مدى اتساق مراكز التعليم التقني و المهني في ولاية " ميشيغان " مع جائزة مالكولم بالدريج للجودة في التعليم ، و تحديد كيفية استفادة مراكز التعليم التقني و المهني من معايير التميز الاداري للجائزة ، و م قد كشفت نتائج الدراسة أن مراكز التعليم التقني و المهني بالولاية لديها من الامكانيات التي تؤهلها للحصول على الجائزة و خاصة في معايير (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، القوى العاملة بالمؤسسة ، المخرجات) ، و إن كانت المراكز بالجزء الشمالي من الدولة أقل قدرة على الحصول على الجائزة مقارنة بالمراكز في الجزء الجنوبي من الولاية .

و سيتناول البحث الحالي عرض متطلبات تحقيق تميز كليات التربية بمصر في ضوء جائزة معايير بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي من خلال أربعة محاور رئيسية :

أولاً : أساسيات تقييم الأداء المؤسسي

مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة تتعرف من خلالها المؤسسة الجامعية على نقاط القوة والضعف في أدائها، وخاصة عند الإعلان عن نتائج التقييم من قبل المؤسسة الجامعية، وعن طريقها، يتم تدعيم وتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ومعرفة مدى تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن ثم فإن هذه العملية تعد مهمة لجميع المستويات في المؤسسة الجامعية.

ويمكن تناول مفهوم تقييم الأداء وأهميته على النحو التالي:

مفهوم تقييم الأداء:

يشير تقييم الأداء إلى الممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تقييم أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة الجامعية من خلال المشرفين لأغراض وأهداف محددة ومتفق عليها، وتستلزم هذه العملية جمع البيانات ومراجعتها حول سلوكيات وأداء الأفراد العاملين في الوقت الحاضر والماضي. (Bratton & Gold: 2002, 214)

ومن هنا يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه العملية التي تهدف إلى تقدير وقياس الأداء المؤسسي في ضوء بعض المعايير والمتطلبات الخاصة بعمل المؤسسة الجامعية وبالوظيفة التي يشغلها الفرد بغرض تحقيق بعض الأهداف المحددة، ويتطلب ذلك ضرورة تحديد الأساس الذي يقارن بموجبه الأداء الفعلي للمؤسسة ولل فرد. (Olive & et al. : 2004, 102)

ويتم تقييم أداء كليات التربية من خلال نوعين من التقييم، أولهما: التقييم الداخلي Internal assessment، ويعزز الشعور بالمسئولية المؤسسية المرتبطة بالسماح للأساتذة والإداريين، مع إسهامات الطلبة لتحديد مواطن القوة والضعف، واقتراح الممارسات التصحيحية في شكل خطة تهدف إلى تحسين مؤسسي ذاتي، وثانيهما: التقييم الخارجي External Assessment ويعتمد على وجود آلية للتقييم، ومراقبتها، أو التحكم فيها، وتقوم هذه الآلية بالمراجعة المستمرة، والتحقق الدائم للتأكد من أن المخرجات التعليمية تتوافر فيها الصفات التي تحدها الأطر المرجعية، مع اقتراح وسائل الارتقاء بعناصر المنظومة التعليمية للنهوض بمستوى المنتج التعليمي (رضا إبراهيم المليجي : ٢٠١١، ١٩٦-١٩٨).

أهمية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء عملية ضرورية في تحديد مدى فاعلية إدارة المؤسسة الجامعية في تنمية وتطوير قدرات العاملين وبالتالي إمكانية ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه، وأيضاً من نتائج تقييم الأداء الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، كما أنه لا يمكن إغفال أهمية تقديم المقترحات والحوافز المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء (سهيلة عباس، ٢٠٠٦، ٨٧).

بالإضافة لذلك، يسهم تقييم الأداء في استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، وذلك أنه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي كبيرة، ولذلك فإن المعلومات الناجمة عن هذه العملية يمكن الاستفادة منها في تقويم السلوكيات المرتبطة بالوظيفة، وتقييم الأفراد وزيادة دافعيتهم، وتنمية الأفراد، والتخطيط التنظيمي، والتخطيط للموارد البشرية المستقبلية، وكفاءة وفعالية المؤسسة الجامعية، وفعالية الرقابة والإشراف، وتقييم العلاقة بين الأفراد العاملين وإدارة الكليات.

ثانياً: واقع كليات التربية في مصر:

تؤكد كليات التربية على انفتاح التعليم الجامعي على المجتمع، ومواجهة مشكلات البيئة المحلية، من منطلق أنها أكثر المؤسسات الجامعية ارتباطاً بإعداد المعلم، الذي يمثل عصب العملية التعليمية، والعامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة التعليمية في تأهيل أجيال متعلمة وتحقيق أهداف المجتمع، كما أنها تصب جل اهتمامها على إنتاج المعرفة التربوية المتجددة، واستثمارها، ونقلها إلى المعلمين، ومساعدتهم على تطبيق المعرفة، ويمكن تناول واقع كليات التربية في مصر على النحو التالي:

١- فلسفة كليات التربية وأهدافها:

تتعلق فلسفة كليات التربية من إيمان القائمين عليها، والعاملين بها من أن العملية التربوية عملية حيوية مستمرة باستمرار الإنسان، وأنها لا تنفصل عن التغيرات العالمية المتسارعة ولا عن السياق الاجتماعي، والثقافي، والسياسي للمجتمع، فكليات التربية تسعى إلى بناء الإنسان الفاعل المشارك، الذي يمتلك القدرات والمهارات المطلوبة في عصر المعرفة، كما تؤكد فلسفة كليات التربية على جوهرية التغيير، وأهمية التحول في تكوين العقل، وفي بناء قيم واتجاهات جديدة لدى الطالب المعلم، وتطوير مختلف الإمكانيات التربوية، وتفعيل الطاقات الإيجابية في مختلف مستويات العمل التربوي، وتأكيد البعد الإنساني في التعامل مع الطالب.

وتعتمد فلسفة كلية التربية على مجموعة من المنطلقات هي (محمد علي نصر: ٢٠٠٥، ٣٢):

-التحول من فلسفة تلقي المعرفة من جانب الطالب إلى إنتاج المعرفة من خلال الاهتمام بالتعلم الذاتي أكثر من التعلم القائم على الحفظ والتلقين.

-انتشار المعرفة من خلال تنمية مهارات الاتصال بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من جهة والتواصل والاتصال مع المجتمع من جهة أخرى.

-الاهتمام بتحول العملية التعليمية تدريجياً من التعليم إلى التعلم، للوصول بالمتعلم إلى تحقيق القدرة على إعمال الفكر باستخدام التفكير الابتكاري والناقد.

-توفير حرية أكبر للطالب المعلم في اختبار ما يرغبه من مقررات دراسية.

ويمكن تناول فلسفة كليات التربية من خلال المحاور التالية:

أ) رؤية كلية التربية :

تتمثل رؤية كلية التربية في: «تعتبر كلية التربية مؤسسة تربوية أكاديمية تعمل على ترقية المعرفة التربوية وتطبيقها لخدمة المجتمع، وتشكيل عالم التعليم والتعلم، ومن ثم تعمل على تطوير التعليم على كافة المستويات سواء في ذلك التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي، بما يحقق تنمية بشرية مجتمعية ومستدامة للمجتمع المصري، في تواصل مع العالم العربي والأجنبي» (وزارة التعليم العالي: ٢٠٠٥، ٩).

وتتطلب هذه الرؤية من أهمية الدور الكبير الذي يمكن أن تمارسه كليات التربية، وذلك في عملية بناء الإنسان تربوياً وأخلاقياً ومهنياً ووطنياً، على نحو شمولي، فالكلية معنية ببناء الإنسان المربي الباحث المتخصص، الذي يمتلك القدرة على التأثير في المجتمع على مدار تعاقب الأجيال، كما أن رؤية الكلية معنية بالقضية التعليمية على مستوياتها وقطاعاتها المختلفة، وليست محصورة بتعليم منتسبها فقط، بل تسعى لنشر الممارسة المهنية الحديثة وخبراتها التعليمية والتربوية على القطاعات التعليمية المختلفة، وعلى المتعلمين في جميع مراحل التعليم العام، والتربية الخاصة، والتعليم الجامعي، بل تمتد منفعتها إلى كل قطاع معني أو مستفيد من العملية التربوية والتعليمية (رضا المليجي: ٢٠٠٩، ١٧٢).

وتستند هذه الرؤية إلى القراءة النقدية للواقع العالمي بما ينطوي عليه من تحديات العولمة وفرصها، والرؤية المستنيرة لطبيعة الواقع الاجتماعي، والإقليمي، والوطني بفرصه واختناقاته، والنظر إلى التربية والتعليم كمهنة متسارعة التطور معرفياً وتقنياً، وإدراك دور المعلم من ناقل وملقن إلى ميسر للتعلم، ومدير للعملية التعليمية، ومخطط لها، ومنمي للإبداع، والعمل الفريقي، والتعلم الذاتي، واعتبار المعلم ذي الجودة والتميز أساس نجاح كلية التربية، وتحقيق مهامها، والدور المجتمعي الثقافي لكليات التربية، بالإضافة إلى التربية والتعليم كأساس للأمن القومي، وأن لكليات التربية دوراً محورياً في توفيره.

ب) رسالة كلية التربية:

تتمثل رسالة كلية التربية في: «تسعى كلية التربية إلى إعداد المعلمين وتنميتهم مهنيًا، و إلى إجراء البحوث العلمية التي تنعكس نتائجها على تطوير النظام التعليمي والسياسات التعليمية، والنماذج، وأساليب تعليم الكبار، كما تحاول أن تستخدم من الأساليب والتقنيات التعليمية التقويم، بما يساعد على تطوير مختلف صور التفكير لدى الطلبة (الناقد، العلمي، الإبداعي)، وأيضاً ما يساعدهم على التعامل مع مجتمعات تعلم متقدمة ترتبط بالتكنولوجيا» (جامعة بنها: ٢٠١٠، ٢).

وبذلك فإن رسالة كليات التربية تؤكد على أهمية إعداد وتنمية معلمين واختصاصيين مهنيين تربويين أكفاء، ومهتمين، ومتأملين، يمتلكون المعرفة النظرية والتطبيقية الحديثة، والمهارة في استخدام تكنولوجيا التعليم، ومتحلين بأخلاق المهنة، ولديهم الرغبة في استمرار تعلمهم وتطوير خبراتهم المهنية، ويسعون لتحسين حياة الآخرين من خلال عمليتي التعليم والتعلم، وتحكم تصرفاتهم ثوابت المجتمع وأخلاقه، ومبادئ العدل، والسلام، والإخاء، والمساواة، والديمقراطية، وتسعى الكليات إلى تحقيق ذلك عبر تقديمها لبرامج تعليمية قائمة على الأداء، وإجراء البحوث التربوية، وخدمة المجتمع، وعبر تعاونها مع المؤسسات والهيئات التربوية المحلية والدولية.

ج) أهداف كليات التربية :

وفي ضوء العناصر الأساسية السابقة والمتمثلة في رؤية كليات التربية ورسالتها وفلسفتها تم تحديد الأهداف العامة للكليات على النحو التالي (الضحوي ، المليجي : ٢٠١١ ، ١٨-١٩) :

- تقديم الخدمات التربوية المناسبة لجميع فئات المتعلمين بما في ذلك ذوى الاحتياجات الخاصة.
- إعداد وتنمية القوى البشرية اللازمة من المعلمين، والتربويين، والاختصاصيين، والقيادات التربوية، وفقاً لمتطلبات معايير مؤسسات الاعتماد الأكاديمي من خلال ضمان الجودة في التعليم لمواكبة المعايير العالمية في مجال إعداد المعلم.
- توجيه البحث العلمي التربوي واستثمار نتائجه في تطوير الواقع التربوي ومواجهة المشكلات التي تواجه المجتمع والسعي إلى تحقيق رفاهيته ونموه.
- الشراكة مع المؤسسات والجهات ذات الصلة بالنشاط التربوي بصفة خاصة، والثقافي، والعلمي، والاجتماعي، والنفسي، بصفة عامة.
- تنمية المهارات اللازمة لاستخدامات التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية.
- جعل كليات التربية رائدة بالمنطقة في تقديم كل ما من شأنه الارتقاء بالعملية التعليمية.
- إعداد حملة الثانوية العامة وما يعادلها وخريجي المعاهد و الكليات الجامعية المختلفة لمهنة التعليم والعمل على تكامل شخصية الطالب، وتنمية التفكير الإبداعي لديه.
- رفع المستوى المهني والعلمي والتربوي للعاملين في ميدان التربية والتعليم وتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة.
- توفير الكوادر الجديدة من أعضاء هيئة التدريس القادرة على متابعة الحركة العلمية والعالمية ومتابعة تحقيق رسالة كليات التربية.
- الإسهام في تطوير الفكر التربوي ونشر الاتجاهات التربوية الحديثة و تطبيقاتها في حل مشكلات البيئة والمجتمع.
- تقديم الاستشارات العلمية والفنية و التربوية النفسية للهيئات والأفراد وحل المشكلات التربوية التعليمية في البيئة المحلية، وفي المجتمع بوجه عام، وكذلك في تطوير العمل التربوي فيها.
- تلبية احتياجات المجتمع لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة عن طريق منح درجات البكالوريوس والليسانس ودبلومات الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه.

٢ - نظام الدراسة وسياسة القبول:

تعتبر الدراسة في كليات التربية دراسة نظرية عملية، وتتبع الكليات نظام الفصلين الدراسيين، وتستغرق الدراسة بها أربع سنوات جامعية بواقع ثمانية فصول دراسية، وينقسم العام الجامعي إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما (١٧) أسبوعاً متضمنة أسابيع الامتحان، وينتهي كل فصل دراسي بعقد الامتحانات.

أما بالنسبة لسياسة القبول، فإن كليات التربية تقبل الطلبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة الذين يتم توزيعهم بواسطة مكتب التنسيق عليها وفقاً لمجاميعهم، ويشترط لقيده الطالب للدراسة للدرجة الجامعية الأولى - الليسانس في الآداب والتربية، والبكالوريوس في العلوم والتربية، والبكالوريوس في العلوم والتربية شعبة التعليم الأساسي، والليسانس في الآداب والتربية شعبة التعليم الأساسي مجموعة من الشروط هي:

- أن يكون حاصلاً على شهادة إتمام دراسة الثانوية العامة، أو ما يعادلها من بلاد أخرى.

- أن يكون مستوفياً لشروط القبول التي يحددها المجلس الأعلى للجامعات، والمنصوص عليها في اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات.

- أن يكون متفرغاً للدراسة بالكلية .

- أن ينجح فيما تجريه الكلية من اختبارات للتحقق من لياقته لمهنة التعليم ومنا اختبار المقابلة الشخصية، أو اختبارات الاستعداد للعمل بمهنة التعليم واجتياز الكشف الطبي لبيان صلاحيته الجسمية للعمل بالتدريس.

٣ - جوانب إعداد المعلم:

أما بالنسبة لجوانب إعداد بكليات التربية، فتنص لائحة الكليات أن برنامج الإعداد يحتوي على ثلاثة جوانب هي (الضحاوي ، المليجي : ٢٠١١، ٢٠):

الجانب الأكاديمي: ويقصد به إعداد الطالب في المادة التي سيقوم بتدريسها فيما بعد، ويهدف إلى إكسابه معرفة تخصصية بأحد فروع المعرفة.

الجانب التربوي: ويهدف إلى تزويد الطالب بالمعلومات والمهارات التي تمكنه من القيام بمهنة التدريس بصورة فعالة، وإكسابه القدرة على تنفيذ المواد الدراسية في مجال تخصصه، وتنمية مهاراتهم وكفاياتهم المرتبطة بمهنة التدريس.

الجانب الثقافي: ويشمل كل المواد التي تقدم للطلاب خارج نطاق كل من التخصص الأكاديمي والتربوي، ويهدف إلى تنمية وعي الطالب بوظيفة التربية في تنمية المجتمع، وأهمية دوره في النظام الاجتماعي، وتأكيد الذاتية الثقافية، وإمداد الطالب بثقافة تمكنه من الوقوف على العناصر الثقافية والحضارية السائدة في مجتمعه المحلي والمجتمع العالمي، وتتضمن المواد الثقافية التي يدرسها طلبة كليات التربية: اللغة الإنجليزية، العلوم البيئية، العلوم المتكاملة، الحاسب الآلي، حقوق الإنسان.

٤ - إدارة الكلية:

ينص قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م، والقوانين المعدلة له، وكذلك لوائح كليات التربية في مصر، على أن يتولى إدارة الكلية عميد من أحد الأساتذة العاملين بالكلية، يعاونه بعض الوكلاء، بجانب مدير/ أمين الكلية، وفي الواقع يتم ترشيح عميد الكلية من قبل رئيس الجامعة، يعاونه ثلاث وكلاء هم: وكيل الكلية لشئون الطلبة والتعليم، ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ووكيل الكلية لشئون البيئة وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى أمين الكلية الذي يقع على عاتقه تسيير أمور الكلية الإدارية (جمهورية مصر العربية : ٢٠٠٥) .

وتعتمد جائزة مالكوم بالدريج للجودة في تقييمها لنواحي القوة ومجالات التحسين على سبعة معايير رئيسية :

المعيار الأول : القيادة الإدارية Management Leadership

و يختص هذا المعيار بفحص كيفية توجيه كبار القادة للمؤسسة وكيفية عرض المؤسسة مسؤولياتها للجمهور وممارسة المواطنة الصالحة (<http://www.baldrige.nist.gov>).
وتعتبر القيادة الإدارية إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها المنظمات و تصبو إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور، مما يبين أهمية دور القيادة الإدارية و ممارساتها في غرس المفاهيم و تنميتها و جعلها واقع عملي بالمؤسسة (Lela , 2009 : 18).

المعيار الثاني : الاستراتيجية Strategy

و يختص هذا المعيار بفحص كيفية تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وكيفية تحديد خطط العمل الرئيسية بها (<http://www.baldrige.nist.gov>) ، ويتضمن هذا المعيار وجود أهداف إستراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة ، تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق طفرات في الأداء ، و تحقيق أهداف و غايات محددة خلال فترة زمنية محددة مع الأخذ في الاعتبار التحليل البيئي الداخلي و الخارجي للمؤسسة في إطار الاستراتيجية العامة لها (جوهر والباسل، ٢٠١٨ م : ٥١). كما يتضمن هذا المعيار وجود رسالة ورؤية واضحة ومعلنة للجامعة، وأن توجد خطط استراتيجية؛ لرفع مستوى التحصيل الطلابي، والأداء الإداري، والخدمات الطلابية، والأداء الأكاديمي. حيث أن هذه الخطط الاستراتيجية تساعد الجامعة في تحديد مساراتها واتجاهها من خلال ترتيب الأولويات والتركيز على تحقيقها، ثم تقييم جودة هذه الخطط .

المعيار الثالث : إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

و يختص هذا المعيار بفحص الكيفية التي تُمكن بها المؤسسة قواها العاملة من تطوير كامل إمكانياتها وكيفية دفع القوى العاملة بالمؤسسة على التوافق مع أهداف المنظمة و العمل على تحقيقها (<http://www.baldrige.nist.gov>) . وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة الجامعات وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه. حيث يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المعنية بالأفراد في المؤسسة " . و تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة جدا بالمؤسسة وتحديا كبيرا بسبب الطبيعة الديناميكية للأفراد . فلا يوجد شخصان متشابهان في القدرات العقلية ، والمشاعر، والسلوكيات. فالأفراد تختلف عن بعضها البعض اختلافا كبيرا ، وبالتالي لا يمكن التعامل مع الأفراد بالمؤسسة مثل الآلة، . ولذلك فإن القوى البشرية بأي مؤسسة تحتاج إلى تعامل يتسم بالبراعة من إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (Ganesan , 2014 : 147).

هذا و تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (جاري ديسلر ، ٢٠١٢ : ٣٤). إضافة للتعرف على المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد

العامل ومدى الاحتياجات الوظيفية اللازمة له مستقبلاً كما يتضمن هذا المعيار نظام لقياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي المؤسسة .

المعيار الرابع: إدارة العمليات Operations Managements

و يختص هذا المعيار بفحص الكيفية التي تصمم بها المؤسسة مختلف جوانب عمليات إدارة و تصميم و تحسين و ابتكار برامجها التعليمية للارتقاء بقيمة الطلاب و غيرهم من العملاء لتحقيق النجاح التنظيمي المستمر (Lela , 2009 : 19) . ويتضمن هذا المعيار مراعاة أساليب التعليم المختلفة عند تصميم العملية التعليمية ؛ تقديراً للظروف الفردية للطلاب، وأن تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها، ومن ثم الاستفادة من التغذية الراجعة من عملية التقييم في تطوير المقررات الدراسية، كما تهتم بضرورة استطلاع آراء الطلاب في تقييم الخدمات المقدمة لهم، والاستفادة من التغذية الراجعة بهدف تحسينها، وتحقيق الاستفادة القصوى منها، كما يتضمن توفير الدعم المادي الكافي؛ لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب، على أن يؤخذ برأي منسوبي الجامعة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية. (الزهراني ، ٢٠٠٩ : ١٤٤) .

المعيار الخامس: التركيز على المستفيدين Focus on the Beneficiaries

و يختص هذا المعيار بفحص الكيفية التي تحدد بها المؤسسة متطلبات الزبائن والأسواق واحتياجاتهما، وبناء العلاقات مع الزبائن والحصول على المعلومات اللازمة بذلك الشأن والإفادة منها (<http://www.baldrige.nist.gov>) . و ذلك من خلال الاستماع إلى الطلاب و غيرهم من العملاء و التفاعل معهم للحصول على معلومات قابلة للتنفيذ و الاستعانة بوسائل الاعلام و التكنولوجيا القائمة و شبكات الويب للتفاعل مع المستفيدين ، و معرفة آراءهم عن جودة البرامج و الخدمات التعليمية بالمؤسسة (Patricia ,2014 : 96) .

المعيار السادس: تحليل البيانات والمعلومات Analysis of Data and Information

و يختص هذا المعيار بفحص استخدام الإدارة الفاعل وتحليل المعلومات وتوفيرها لدعم عمليات التنظيم الرئيسية (<http://www.baldrige.nist.gov>) . و يقصد بالبيانات الحقائق الأولية الغير مرتبة والتي تيم تجميعها مثل عدد العاملين -عدد ساعات العمل -أرقام الطلاب .أما المعلومات فهي عبارة عن مخرجات أو نتيجة معالجة البيانات في صورة جداول أو تقارير و خلاصات أو نتائج أو أي شكل آخر يحقق أفضل استفادة ممكنة من البيانات ، ولكي تتحقق الاستفادة من البيانات والمعلومات لا بد وان تكون كاملة ومحتوية على جميع التفاصيل وملائمة مع حاجات المستخدم لها، كما يجب أن تكون حديثة وتتعلق بالهدف المنشود، وتتصف بالمرونة الكافية بحيث يمكن الاستفادة منها في أغراض متعددة وبواسطة عدة أفراد، كما يجب أن دقيقة وواضحة ومتوفرة بالوقت المناسب. (الزهراني ، ٢٠٠٩ : ١٤٦) .

المعيار السابع: نتائج الأداء Performance Results

و يختص هذا المعيار بفحص أداء المؤسسة وتحسين مجالات أعمالها الرئيسية ورضى الزبائن عن الأداء في الجوانب المالية، والأسواق، والموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية، هذا فضلاً عن فحص كفاءة أداء المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة لها (<http://www.baldrige.nist.gov>) . فالتركيز على رضى المستفيدين عن نتائج أداء المؤسسة من الأمور الضرورية التي يجب أن تتخذها المؤسسة لتمكين القوى العاملة من تطوير

إمكانات المؤسسة (20 : 2009 , Lela) . كما عرّفها جودة (٢٠٠٩ م : ٢٩٧) نتائج الأداء بأنها "فحص أداء المنظمة في الجوانب المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء، وتحقيق الأهداف، والأداء التشغيلي" .

رابعاً : متطلبات تحقيق تميز كليات التربية بمصر في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي

تمثل معايير الأداء المتميز لمالكولم بالدريج أحد النماذج العالمية المعاصرة المستخدمة لتقييم الجودة و النوعية و تميز الأداء ، حيث تنطوي هذه الجائزة في معاييرها على أداة شاملة للتقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية ، بما تستند إليه من فلسفة التطوير الإداري الشامل ، و بناء فلسفة تتسم باستمرارية جودة الأداء المؤسسي و خدمة العملاء و المجتمع في ضوء معايير الجائزة السبعة ، و قد توصل البحث من خلال الرجوع إلى معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي إلى و أيضاً إلى بعض الأدبيات التي تعرضت إلى تميز الأداء المؤسسي في ضوء معايير جائزة بالدريج إلى عدة متطلبات يمكن من خلالها تحقيق تميز كليات التربية بمصر في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي ، و يمكن عرضها في المحاور التالية :

متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية لتحقيق التميز في ضوء معيار القيادة الإدارية :

- ١ - توجيه القيادة الإدارية منسوبي كليات التربية بكافة مستوياتهم لممارسة الجودة.
- ٢ - تفعيل القيادة الإدارية استخدام وتوظيف تقنيات الاتصالات الحديثة في كافة مستويات التنظيم.
- ٣ - تهيئة القيادة الإدارية المناخ التعليمي الجيد المفعم بالقيم .
- ٤ - وضع القيادة الإدارية آليات ، لنشر ثقافة الجودة وضبطها ، ومتابعتها .
- ٥ - امتلاك القيادة الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات والنظم والطرائق الموصلة إلى الجودة.
- ٦ - مشاركة القيادة الإدارية في عملية تقويم الأداء المؤسسي ؛ للتأكد من تحقيق الجودة.
- ٧ - عمل القيادة الإدارية على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة .
- ٨ - تواصل القيادة الإدارية مع المجتمع الخارجي؛ لتفعيل دور المؤسسة في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه .
- ٩ - توفير القيادة الإدارية الدعم المعنوي لبرامج مراكز الجودة.

متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية لتحقيق التميز في ضوء معيار الاستراتيجية :

- ١ - وجود أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة .
 - ٢ - تطوير رسالة ورؤية المؤسسة باستمرار بما يتماشى مع التغيرات المعاصرة .
 - ٣ - أن يتسم العاملون في وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة بالكفاءة العالية .
 - ٤ - وجود خطة استراتيجية ؛ لرفع مستوى التحصيل الطلابي بالمؤسسة .
 - ٥ - وجود خطة استراتيجية ؛ لرفع مستوى الأداء الإداري بالمؤسسة .
 - ٦ - وجود خطة استراتيجية ؛ لرفع مستوى الخدمات الطلابية بالمؤسسة .
 - ٧ - وجود خطة استراتيجية ؛ لرفع مستوى الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس .
 - ٨ - الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم الخطط الاستراتيجية في تطويرها .
 - ٩ - تطور الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستمرار .
 - ١٠ - تقييم جودة الخطط الاستراتيجية بشكل دوري .
- #### متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية لتحقيق التميز في ضوء معيار إدارة الموارد البشرية :

- ١ - التقويم المستمر للأداء الوظيفي لجميع إداريي المؤسسة .
- ٢ - تدريب جميع منسوبي المؤسسة على كافة مستوياتهم.

- ٣ - تطوير برامج تدريب منسوبي المؤسسة حسب احتياجاتهم التدريبية.
- ٤ - تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود بالمؤسسة .
- ٥ - استقطاب وتعيين العاملين المتميزين بالمؤسسة .
- ٦ - التقويم المستمر للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة .
- ٧ - أن يتسم العمل بالمؤسسة بالعدالة والنزاهة والشفافية.
- ٨ - تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي المؤسسة .
- ٩ - إحقاق الموظفين و أعضاء الهيئة المعاونة الجدد بدورات تدريبية حسب طبيعة أعمالهم.
- ١٠ - متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم ، والتأكد من استفادتهم من البرامج التدريبية.

متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية لتحقيق التميز في ضوء معيار إدارة العمليات :

- ١ - مراعاة تصميم العملية التعليمية بالمؤسسة أساليب التعليم المختلفة ؛ تقديرًا للظروف الفردية للطلاب.
 - ٢ - الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم البرامج الدراسية في تطوير المقررات الدراسية.
 - ٣ - توفير الدعم المادي الكافي و إيجاد مصادر تمويلية بديلة ؛ لتطوير الخدمات الطلابية .
 - ٤ - التحسين المستمر للخدمات الطلابية بالمؤسسة .
 - ٥ - استطلاع آراء الطلاب ؛ لتقييم الخدمات المقدمة لهم .
 - ٦ - الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم ؛ بهدف تحسينها ، وتحقيق الاستفادة القصوى منها.
 - ٧ - إخضاع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية ؛ للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها.
 - ٨ - مشاركة منسوبي المؤسسة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية أو البرامج الدراسية.
- #### متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية لتحقيق التميز في ضوء معيار التركيز على المستفيدين:

- ١ - استطلاع رأي الطلاب لتحديد احتياجاتهم بشكل دوري .
 - ٢ - تحديد احتياجات سوق العمل من الخريجين .
 - ٣ - تصميم البرامج الدراسية للمؤسسة بما يتفق مع احتياجات سوق العمل .
 - ٤ - استطلاع آراء الطلاب و الخريجين و المؤسسات التعليمية الحكومية و الخاصة عن مستوى رضاهم عن أداء المؤسسة .
 - ٥ - الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع رأي الطلاب ، والخريجين عن أداء المؤسسة؛ لتطوير مستوى أدائها.
 - ٦ - تهيئة البيئة التعليمية بما يحقق رضا الطلاب عن المؤسسة .
- #### متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية لتحقيق التميز في ضوء معيار تحليل البيانات والمعلومات :

- ١ - استطلاع آراء القيادات الجامعية ؛ لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس مستوى أداء المؤسسة .
- ٢ - استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس ؛ لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس مستوى أداء المؤسسة .
- ٣ - استطلاع آراء الطلاب المقيدون لجمع المعلومات والبيانات اللازمة ؛ لقياس مستوى أداء المؤسسة .

- ٤ - استطلاع آراء خريجي المؤسسة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة ؛ لقياس مستوى أداء المؤسسة.
- ٥ - استطلاع آراء قيادات التربية و التعليم لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس مستوى أداء المؤسسة .
- ٦ - الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء المؤسسة ؛ لرفع مستوى البحث العلمي بها .
- ٧ - الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء المؤسسة ؛ لرفع مستوى الأداء الإداري بها .
- ٨ - الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء الجامعة ؛ لتعزيز عملية صنع القرار بها .
- ٩ - الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء المؤسسة ؛ لرفع مستوى الأداء الأكاديمي بها .
- متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية لتحقيق التميز في ضوء معيار نتائج الأداء :**

- ١ - الاهتمام بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بالمؤسسة .
- ٢ - تهيئة البيئة التعليمية المناسبة بالمؤسسة ؛ لرفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب.
- ٣ - توافق توقعات القيادات الإدارية العليا بالمؤسسة وقيمها مع قيم وتوقعات أصحاب العمل.
- ٤ - استطلاع آراء الطلاب نحو تحصيلهم العلمي.
- ٥ - الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع رأي الطلاب عن تحصيلهم العلمي ؛ لتطوير مستوى الأداء التعليمي لأعضاء هيئة التدريس .
- ٦ - استطلاع آراء قيادات التربية و التعليم و أصحاب المدارس الخاصة نحو مستوى الخريجين الملتحقين بالعمل لديهم.
- ٧ - الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع رأي قيادات التربية و التعليم و أصحاب المدارس الخاصة عن مستوى الخريجين ؛ لتطوير برامج إعداد المعلمين بما يتناسب سوق العمل .
- المراجع :**

- ١- إبراهيم عبد الكريم الحسين : تقويم جودة رياض الأطفال في محافظة ريف دمشق ، **المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة أسيوط ، ع (١) ، ج (١) ، يناير ٢٠١١ م .**
- ٢- أحمد جميل و محمد سفير : التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات ، **الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات بعنوان " نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي "** ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، ٢٢ - ٢٣ نوفمبر ٢٠١١ م .
- ٣- بيومي محمد الضحاوي، رضا ابراهيم المليجي : تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، ع ٢١ ، ٢٠١١ .**
- ٤- جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية، ترجمة "محمد سيد عبد العال" ، ط ٥ ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ٢٠١٢ م .
- ٥- جامعة بنها: اللائحة الداخلية لكلية التربية جامعة بنها لمرحلة الليسانس والبكالوريوس، كلية التربية، ٢٠١٠.
- ٦- جمهورية مصر العربية: قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م والقوانين المعدلة له، ط ٢١، دار المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٥.

٧- حامد محمد الشمراني : معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريديج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة " نموذج مقترح " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١١ م .
٨- دليل الدراسات العليا : جامعة دمياط ، ٢٠١٨ م . متاح على :

<http://www.du.edu.eg/files/pgs-guide.pdf>

٩- رضا المليجي: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩.

١٠- سهيلة عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ٢٠٠٦ م .

١١- علي أحمد عبود : دور جوائز الجودة و التميز في قياس و تطوير الأداء في القطاع الحكومي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية – نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، ١-٤ نوفمبر ، ٢٠٠٩ م .

١٢ - علي صالح جوهر و ميادة محمد فوزي الباسل : التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ٢٠١٨ م .

١٣- محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ٢٠٠٩ م .

١٤- محمد علي عاشور ، رامي إبراهيم الشقران : فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، ع ٦ ، مجلد ٣ ، ٢٠١٠ .

١٥- محمد علي نصر: دور كليات التربية في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم في مصر، المؤتمر السابع عشر دور كليات التربية في إصلاح التعليم، جامعة المنصورة، ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠٠٥ .

١٦- مروان حمودة الدهدار : تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة- وفقاً لنموذج بالدريج "دراسة استكشافية" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مج ٢٥ ، ع ٢ ، ٢٠١٧ م .

١٧- نايف القيسي : المعجم التربوي وعلم النفس ، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ م .

١٨- نجود بنت جمعان الزهراني : آراء القيادات الإدارية و الأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكولم بالدريديج ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٩ م .

١٩- وزارة التعليم العالي: كليات التربية في مصر، مشروع تطوير كليات التربية، القاهرة، سبتمبر، ٢٠٠٥ .

20 - Baldrige Website : Available at (3/3/2018)

<http://www.baldrige.nist.gov>

21 - Bratton, J. & Gold, J.: Human resources management; theory & Practice, 3rd Ed., Macmillan business, London, 2002.

22- Bill R. Dial : Employee Commitment in the Community College - A case Study Resulting from a Baldrige – Based Quality Journey , PhD , Capella University , 2013 .

23- Deborah C. Mattin & Michele Y . Lehr : A National Study Comparing Baldrige Core Values and Concepts with AACN Indicators of Quality :

Facilitating CCNE-Baccalaureate Colleges of Nursing Move toward More Effective Continuous performance Improvement Practices , PhD , the University of Toledo , 2012 .

24- Farid Mohammad Qawasmeh & Faisal A. Al-Bourini : Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University , **Arab economic and business journal** , No. 11 , 2016 , p. 95 .

25- Lela Marie Olson : An Examination of Quality Management in Support Functions of Elementary and Secondary Education Using the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Performance Excellence , PhD. , University of Minnesota , 2009 .

26- Dr.S.Ganesan : International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.1, No.6, July - Sep, 2014.

27- Olive, N. & et al: Performance drivers; A practical guide to using the balanced scorecard, 2nd ed., Johns Wiley & Sons, Chichester, 2004.

28- Patricia Crum-Allen : Career and Technical Education and the Malcolm Baldrige National Quality Award in Education , PhD , Western Michigan University ,2014 .

29- Sandra Eloise Brooks : " Best Practices for Teaching Core Competencies to Baldrige Examiners in State Baldrige Programs " , Ph.D , Texas A&M University , 2010.

30- Martha Davidson : An analysis of the Baldrige performance excellence programs a strategic resource for assuring educational quality and attainment : A triple case study , " A dissertation submitted " , Ph.D , Fielding Graduate University , 2012 .