

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء

مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

إعداد

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، وذلك من خلال تعرف الأسس النظرية لإدارة الأولويات والمقارنة المرجعية من منظور الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وتحديد مقومات إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر والعوامل المؤثرة فيها، ورصد أفضل الممارسات العالمية التي ساهمت في تطوير برامج إعداد المعلمين، واستطلاع آراء الخبراء حول (مجالات - صعوبات - متطلبات) إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية. ولتحقيق ذلك؛ استخدمت الدراسة منهج "استشراف المستقبل"، كما استخدمت أسلوب دلفي Delphi Technique؛ من خلال استمارات بحثية تم تطبيقها في ثلاث جولات متتالية ومنتالية، استناداً إلى الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، منها: أن تتبنى إدارة كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر؛ خطة وسياسة واضحة المعالم لتحديد أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية وترتيبها ومتابعة تنفيذها وفقاً لمنهجية المقارنة المرجعية، متضمنة الأولويات بين الأهداف، والأولويات بين المشروعات، والأولويات بين الأنشطة والممارسات، مع مراعاة شمولها لكافة مكونات البرنامج، بما يسهم في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها في إطار عالمي دينامي متغير.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأولويات – المقارنة المرجعية – أفضل الممارسات -الدبلوم

العام في التربية

Abstract

The study aimed at presenting a future perspective for priorities management of the General Diploma Program in Education at Al-Azhar University based on benchmarking approach, by identifying the theoretical foundations for priorities management and benchmarking approach from the perspective of contemporary administrative and educational literature, determining the elements of priorities management and factors affecting the General Diploma Program in Education at Al-Azhar University, monitoring global best practices that have contributed to the development of teacher training programs, and exploring the experts opinions about (Areas - difficulties - requirements) of priorities management of the General Diploma Program in Education at Al-Azhar University based on benchmarking approach. To do so; The study used the "future foresight" approach, as well as the Delphi technique; Through questionnaire, they were applied in three consecutive rounds, based on the theoretical framework and the results of previous studies. The study came out with several recommendations, including: The faculty should adopt a well-defined plan and a policy, to determine the general diploma in education program priorities, arrange and monitor its implementation according to the benchmarking approach. This plan also should include the priority of goals, enterprises, practices and activities, taking into account their comprehensiveness across all components of the program, thereby contributing to achieving of the vision and mission of the faculty in a dynamic and changing global context.

Key words: priorities management, benchmarking, best practices, General Diploma Program in Education

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء

مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

إعداد

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

مقدمة

إن مقدره أية منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها؛ يعد شرطاً أساسياً لنجاحها وزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة مبتكرة للتغيرات البيئية، بحثاً عن استراتيجيات مجربة فعالة لتعظيم الاستفادة منها، وتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى فاعلية ممكنة. (الفروخ، ٢٠١٠م، ٣٧) ويأتي مدخل المقارنة المرجعية benchmarking كمنهجية أثبتت جدواها في تطوير أداء المؤسسات الجامعية على اختلاف نشاطاتها، وباعتبارها أداة للتحسين والبحث عن أفضل الممارسات والأساليب، وإيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الداخل والخارج، انطلاقاً من الدور الفاعل الذي تؤديه الجامعة باعتبارها منبعاً علمياً وثقافياً في المجتمع، تقدم خدماتها إلى جميع القطاعات بانفتاحها على مؤسسات المجتمع المحلي وتقوية الروابط معها. (لطفى و مقدم، ٢٠٢١م، ٥٥)

وتُساعد منهجية المقارنة المرجعية benchmarking على تغيير طريقة التفكير من تقليدي مُنغلق إلى الانفتاح والتجريب، وتكوين المنهجية العلمية، والتدريب على أساس التفكير من مُنطلق النُظم، حيث يحول الفكر من رؤية الأجزاء إلى رؤية شاملة ومتكاملة. (شنودة، ٢٠٠٣م، ٤١٨) حيث إن التفكير دون مقارنة ليس تفكيراً شاملاً، فالمقارنة عملية **Thinking without comparison is unthinkable**

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

مستمرة، وضرورة حياتية وضرورة فكرية بل وضرورة علمية؛ تساعدنا في معرفة موقع نظامنا وبرامجنا التعليمية بين نُظُم التعليم في إطار عالمي. (حجي، ٢٠٢٠م، ٣)

وتجدر الإشارة إلي أن مقارنة الممارسات المتميزة بالجامعات الأخرى لا يعني استنساخها، بل تطويعها لظروف الجامعة المعنية، حيث إن تطور الجامعات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية، وبذا قد تستمر الفجوة برغم التحسين، لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب، بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية مستهدفة الأفضل، ووفقاً لهذه الرؤية؛ يعني بالمقارنة المرجعية أنها: وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود إلي تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤالين أساسيين، أولهما: كيف أصبح الآخرون أفضل. والثاني: كيف نكون أفضل؟. (حلمي، ٢٠١٧م، ١٦٠)

وتحتل قضية "إعداد المعلمين" بالمؤسسات الجامعية أولوية خاصة في الوقت الحاضر، لأنها قضية التربية نفسها؛ حيث إنها تحدد طبيعة ونوعية الدور الذي يقوم به المعلم في المؤسسات التربوية من حيث التكوين العلمي والثقافي لفكر طلابه، والتشكيل الأخلاقي والسلوكي لشخصياتهم، وخاصة أن وظيفة المعلم في عالمنا المعاصر لم تعد مجرد نقل المعلومات إلى المتعلمين، بل صارت تتطلب من المعلم ممارسة القيادة والبحث والتقصي، كما يواجه توسعاً هائلاً في حجم المعرفة الإنسانية، ومن هنا يمكن القول بأن أية جهود مبذولة لتحسين أي جانب من جوانب العملية التعليمية لا يمكن أن يؤدي إلى التقدم العلمي المنشود ما لم تبدأ بإعداد جيد للمعلم. (علي راشد، ٢٠٠١م)

وبناء عليه؛ فقد أصبح تطوير برامج إعداد المعلمين ومراجعتها وتحديد أولويات تطويرها عملية مستمرة وموصولة في كل مكان، ويبقى الأمر مرهون بقدرة كليات التربية علي تحويل الرؤى المستقبلية إلي إجراءات تنفيذية مؤثرة في مجريات الواقع،

وذلك من خلال إدارة أولوياتها في إطار عالمي دينامي متغير يقوم علي مجموعة من التفاعلات البنينة بين أفرادها وظواهره وأحداثه، بما يسهم في إكساب الطالب/المعلم المهارات التعليمية التي تمكنه من ممارسة مهنة التدريس بنجاح.

وترتبط إدارة البرامج الأكاديمية الجامعية بالكثير من المتطلبات الإدارية والفنية، والالتزام بأدائها في أوقات محددة، فالعملية الإدارية عملية متشابكة ومترابطة، وتمثل شبكة من العلاقات التي تعمل معا من أجل بلوغ الأهداف المخططة، حيث إن كل عنصر في المنظومة الجامعية له دوره الخاص المرتبط بغيره من الأدوار فهو يؤثر فيها، ويتأثر بها، وعليه فلا مجال في الإدارة إلى العمل الفردي والذاتي، فالعمل الجماعي التعاوني الذي ينظر فيه إلى العملية الإدارية كنظام قائم بذاته تحكمه قنوات اتصال فعالة بين عناصر النظام، ويعد (استثمار الوقت وترتيب الأولويات) هنا قضية جديرة بالاهتمام والعناية، لأهميتها وكونها عامل رئيس في نجاح أي جهد بشري، وتحقيق أهداف الأفراد والمجتمع بجميع مستوياته وأولوياته. (السلمي، ٢٠٢٠م، ٤٨٥-٤٨٦)

ومن هنا تبدو إشكالية إدارة أولويات برامج إعداد المعلمين، فهي تقوم أحيانا علي تناقض بين ما تحمله من فكر وتقنيات تقليدية وبين تغيرات وتحديات بيئية ينبغي استيعابها والاستعداد والاستجابة لها بصورة غير تقليدية، بما يساعده علي وضوح الرؤية الإصلاحية المنشودة في أذهان كافة المسؤولين والمشاركين في تطوير العملية التعليمية، وينعكس إيجاباً على تخطيط وتنفيذ وتقييم الإصلاحات الحالية، وترفع من مستوى ونوعية الإنجاز.

ويعد برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر من البرامج الأكاديمية التي تختص بإعداد المعلم المسلم الذي يجمع بين الثقافة التخصصية والدراسة الدينية، والتي يتميز بها عن زملائه من خريجي كلية التربية بالجامعات الأخرى، وتوجيه العلوم التربوية وأساليب التربية الحديثة في خدمة الإسلام والأمة الإسلامية والعربية وربط

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

الدين بالحياة، انطلاقاً من أن المعلم هو محور العملية التعليمية والمؤثر فيها، وفي تحقيق أهداف النظام التعليمي، وسعياً لإعداد المعلم الكفاء من خلال إعدادة إعداداً مناسباً؛ يتفق مع التطورات المستحدثة بحيث يكون قادراً على مواجهة هذه التحديات. (كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٩٨٢م، ٢)

وفي إطار ما سبق فإن هذه الدراسة تعالج قضية إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking، لما له من دور فعال في تحديد أولويات البرنامج وترتيبها ومتابعة تنفيذها، من خلال المقارنة بينه وبين البرامج المناظرة في جامعات أخرى والاستفادة من خبراتها وتجاربها في إعداد معلميه، حيث تعتبر هذه الدراسة محاولة لبناء تصور مقترح مستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية بما يساهم في تنمية قدراته التنافسية.

مشكلة الدراسة

تتطلع جامعة الأزهر - في رؤيتها المستقبلية- إلى تعزيز دورها الرائد عالمياً في تقديم الفكر الإسلامي الصحيح القائم على الوسطية، والتميز في ميدان التعليم الجامعي والبحث العلمي، وبناء الشخصية الإسلامية المعتدلة والبناء بما يساهم في تطوير الحضارات الإنسانية، باعتبارها من أقدم جامعات العالم، كما تحرص جامعة الأزهر - في رسالتها - على تقديم برامج أكاديمية تتفق مع المعايير الإقليمية والعالمية وتقوم على تطوير البحث العلمي بما يجمع بين دراسة التراث الإسلامي والإنساني ومستحدثات علوم العصر وتطبيقاته، محتفظة بخصوصيتها في الجمع بين الأصالة والمعاصرة. (جامعة الأزهر، ٢٠١٨م، ٦٢)

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

وفي هذا الإطار، اهتمت إدارة كلية التربية بنين بالقاهرة؛ بتحديد توجه الاستراتيجية للكلية في إطار خطتها الاستراتيجية ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥م، مشيرة إلي أن الكلية؛ "تتطلع إلي تحقيق التميز والريادة محلياً وإقليمياً وعالمياً في المعرفة والخبرة التربوية والتنمية المستدامة في إطار عالمية رسالة الأزهر الشريف"، كما تسعى إلي "إعداد المعلم المسلم الذي يجمع بين الثقافة التخصصية والدراسة الدينية، والتي يتميز بها عن زملائه من خريجي كلية التربية بالجامعات الأخرى، وتوجيه العلوم التربوية وأساليب التربية الحديثة في خدمة الإسلام والأمة الإسلامية والعربية وربط الدين بالحياة، وذلك في ظل عالمية رسالة الأزهر الشريف؛ فالمتعلم الجامعي الأزهرى يودى رسالته في إطار عالمي"، وذلك من خلال العديد من الأهداف الاستراتيجية، والتي من بينها "تطوير البرامج التعليمية في ضوء المعايير الدولية". (كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م، ٤٤-٤٦)

ولا شك أن اهتمام إدارة كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر بتحقيق التميز والريادة في مجال عملها يستحق الثناء من جهة، والتأمل والدراسة من جهة أخرى، إذ حتى تظل التوجهات الاستراتيجية حيوية فلا بُد من إخضاعها للتحليل والمراجعة المستمرة، بشكل يكفل قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة في التعليم الجامعي، ومدى ملاءمة أهدافها وعملياتها وإجراءاتها لتحقيق أهدافها المنشودة؛ في ظل التوجه العالمي والمحلي نحو الريادة الأكاديمية والمشاركة في التصنيفات الدولية لجودة التعليم.

وقد بدأ إحساس الباحث بمشكلة الدراسة؛ من خلال عمله مديراً لمركز التأهيل التربوي بمحافظة الدقهلية، ومشرفاً علي برنامج الدبلوم العام في التربية به، وذلك اعتباراً من العام الجامعي (٢٠١٨/٢٠١٩م) وحتى العام الجامعي الحالي (٢٠٢٠/٢٠٢١م)، بالإضافة إلي كون الباحث أيضاً ضمن فريق إعداد الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥م، وفي أثناء

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

مشاركات الباحث في فعاليات إدارة البرنامج؛ تم إجراء دراسة استطلاعية مع عدد (١٢) فرداً من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في عمليات (التدريس – الإشراف) بالبرنامج في مراكز التأهيل التربوي، ومناقشتهم حول السؤالين التاليين: (١- ما آليات تحديد أولويات البرنامج وترتيبها؟. ٢- ما آليات الإفادة من تطورات البرامج المناظرة، من أجل تعظيم الاستفادة منها ومواكبتها؟)، وقد أشارت الإجابات الواردة إلي أنه لا توجد منهجية واضحة ومحددة لمتابعة التطورات والتغيرات في البرامج المناظرة لإعداد المعلمين محلياً وعالمياً، كما أنه لا توجد خطة تنفيذية أو أهداف إجرائية تحدد أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية وترتيبها بوضوح في إطار الخطة الاستراتيجية للكلية.

ولا شك أن وجود منهجية واضحة ومحددة لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية؛ يُسهم بشكل كبير في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها، ويُساعد علي مواكبة التطورات والتغيرات المجتمعية، وتحقيق رضا المستفيدين منها، حيث إن الاقتصار علي معايير الأداء الداخلية فقط في قياس وتطوير جودة أداء البرنامج؛ دون الأخذ بعين الاعتبار معرفة مستوى أدائه بالنسبة للبرامج المناظرة له محلياً وعالمياً؛ يعد من المُشكلات الأساسية التي تقف حائلاً أمام تحقيق ميزته التنافسية.

وتأسيساً على ما سبق؛ يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

✓ كيف يُمكن إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة الأولويات والمقارنة المرجعية من منظور الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما المقومات الأساسية لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر والعوامل المؤثرة فيها؟
٣. ما أفضل الممارسات العالمية التي ساهمت في تطوير برامج إعداد المعلمين؟
٤. كيف يمكن إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية من وجهة نظر الخبراء؟
٥. ما التصور المستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلي تقديم تصور مستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تعرف الأسس النظرية لإدارة الأولويات والمقارنة المرجعية من منظور الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- تحديد المقومات الأساسية لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر والعوامل المؤثرة فيها.
- رصد أفضل الممارسات العالمية التي ساهمت في تطوير برامج إعداد المعلمين.
- الوقوف علي آراء الخبراء حول التصور المناسب لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- قد تفيد هذه الدراسة في توجيه جهود تطوير برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر نحو تعظيم الاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة في البرامج المناظرة بالجامعات الأخرى ومواكبة تطوراتها.
- أنها تتماشى مع التوجهات العالمية المعاصرة نحو الريادة الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية والمشاركة في التصنيفات الدولية لجودة التعليم، وتتفق مع كل من (الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بنين بالقاهرة ٢٠٢٠-٢٠٢٥م) و (استراتيجية جامعة الأزهر ٢٠١٨ - ٢٠٢٢م) في توجيهها نحو تحقيق التميز والريادة محلياً وإقليمياً وعالمياً في إطار عالمية رسالة الأزهر الشريف.
- قد تفيد المشاركين في إدارة برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في التعامل مع أولويات تطوير البرنامج، من حيث تحديدها وترتيبها ومتابعة تنفيذها في إطار التوجه الاستراتيجي للجامعة.
- قد تفيد المسؤولين وصانعي القرار بالجامعة في تحديد الخطوات المناسبة لإدارة أولويات البرنامج في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، وتوفير المتطلبات اللازمة والآليات المناسبة لذلك، والتغلب على المعوقات التي تواجهه، الأمر الذي قد يعود بالنفع على الجامعة من جهة، ويدعم وظيفتها في خدمة المجتمع من جهة أخرى.

■ إدارة الأولويات Priorities Management

تتعدد وتتنوع تعريفات إدارة الأولويات، حيث ورد في دراسة (الشافعي، ٢٠٠٠م، ٦٧) أنه: "الأمر والمسائل الهامة التي يجب أن يكون لها أولوية وأسبقية في التعامل معها والاهتمام بها، وتقديمها علي غيرها من الأمور كمرتبة أولى، وجعل ما عداها في مرتبة تالية، سواء من حيث المساحة الزمنية المتاحة ووضعها في بداية الجدول الزمني للأعمال المطلوب إنجازها نظراً لأهمية وحيوية عنصر الوقت بالنسبة لها، أو من حيث إعطاء أولوية التعامل للأمر ذات الأهمية الخاصة والتي يترتب علي عدم إتمامها حدوث أزمة، مع ضرورة تقديمها علي غيرها".

وأشارت دراسة (محمد، ٢٠١١م، ٤٦٥٣) إلي أنها "عملية تُعبر عن الإجراء العلمي المناسب لإحداث التوازن بين النقص في الموارد وتعدد الاحتياجات والبرامج المُلائمة التي يتم المُفاضلة بينها، وذلك وفق القواعد التي يتم الاتفاق عليها، وتتضمن مجموعة من العناصر أو التساؤلات التي تتمثل في (من المسئول عن تحديد الأولويات - وما هو الأسلوب المُتبع عند تحديد الأولويات - وما تلك العوامل التي تؤثر عليها - علاوة علي الصعوبات التي قد تواجهها)؟".

ويرى (ستيفن ر. كوفي وآخرون، ٢٠٠٧م) أن إدارة الأولويات تعني: "تنظيم الوقت لإنجاز (المهم من الأشياء) أكثر من تلك (المستعجلة)، والأشياء المجهدة أكثر من الأشياء البسيطة، من خلال الاستعانة بمبدأ ثابت يستمد قواعده من خبرات وتجارب أجيال بغرض توفير أفضل السبل لتحسين ورفع مستوى الإنجاز، وإدارة الأولويات ليست مجرد اختصاراً للطريق من أجل الوصول إلي النجاح العملي وإنما لإضافة القيمة بعيداً عن الخضوع لسيطرة الوقت".

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

وأوضحت دراسة (عيد، ٢٠١٧م، ١٨٧) أن أحقية تقديم شيء علي آخر لم تكن جزافاً، بل بناء علي ضوابط ومعايير تحكم ذلك الترتيب، كما أن فكرة الأولى وتقدير الأصلح؛ تتطلب الكثير من المهارات العقلية من مقارنة وتحليل وتركيب، وتتم عمليات تحديد الأولويات وترتيبها علي كافة المستويات؛ الفرد والمجتمع والدولة، وفي المؤسسات علي مختلف مستوياتها وقطاعاتها، وتنشأ الحاجة إلي الأخذ بفكرة إدارة الأولويات من حالات التزاحم وكثرة البدائل، ويرتبط مفهوم إدارة الأولويات بالعديد من المفاهيم والمداخل الإدارية، مثل:

- **إدارة الوقت**، من حيث أن مراعاة الأولويات من الأسس الهامة لاستثمار الوقت وإدراك قيمته، كما أن منتج إدارة الأولويات يُمثل برنامج عمل واضح ومتسلسل وفق ترتيب زمني معين للتغلب علي مضيعات الوقت.
- **صنع القرار**، والذي تتضمن عملية البحث عن البدائل التي من شأنها تحقيق هدف معين، ثم مقارنة تلك البدائل وتقييمها للوصول إلي البديل الأفضل، وتلعب الأولويات دوراً إرشادياً في التعرف علي أفضل الخيارات المتاحة ومبرراتها والمشكلات الناتجة عن عدم الأخذ بها، وتسهم في صنع قرارات عقلانية ومُبررة ورشيده، كما أنها عملية "قيمية" تتضمن عملية مفاضلة بين بدائل، وترتيب لخيارات بناء علي مجموعة من المعايير تُمثل في حد ذاتها قيم الاختيار، وتتأثر قرارات تحديد الأولويات بمجموعة من الاعتبارات، مثل (الكفاءة – الإنصاف – الحاجة).
- **التخطيط**، حيث تُشكل إدارة الأولويات منهجية عمل تُصاحب التخطيط التربوي وتُلازمه فكراً وممارسة، وتُشكل إطاراً مرجعياً لمراجعة الأهداف والتعامل مع البدائل والاستراتيجيات والبرامج والمشروعات، وحُسن تخصيص الموارد وتوزيعها، ومتابعة تحديث الخطط واستمراريتها.

ويقصد بإدارة الأولويات إجرائياً: "مجموعة من الإجراءات العلمية والمُنظمة لتحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية لأنشطة تطوير برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، بناء علي أهميتها وفقاً لمعايير محددة، بما يتناسب مع الإمكانيات المُتاحة من جهة، وبما يُسهم في إشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات الملحة من جهة أخرى".

▪ المقارنة المرجعية benchmarking

تتعدد وتتنوع تعريفات المقارنة المرجعية، منها ما أشارت إليه دراسة (عبد المحسن، ٢٠٠٣م، ١٣١) أنها عملية مستمرة للمقارنة، ورسم الخطط، والتطبيق الفعال؛ تتضمن مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية بأفضل المؤسسات بغض النظر عن نشاطها، ومقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الأخرى بهدف الوصول إلي أفضل قيمة، ومقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذات القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق وفقاً لظروف كل مؤسسة علي حدة.

ويري كل من (Woodhouse & Stella, 2006, 5) أنها تعني؛ المقارنة بين البيانات المُتاحة عن المؤسسات الجامعية، من خلال عملية مُخططة، تُركز علي الاستثمار الجيد للوقت في مُعالجة البيانات المؤسسية، وتجميعها واستخدامها، والتأكد من مستوى الأداء المؤسسي ومقارنته بأداء مؤسسة جامعية أخرى متميزة. وأشارت دراسة (Adebanjo, et all , 2010, 1140-1142) إلي أنها مقارنة أداء منظمة بأداء منظمة أخرى متميزة، باعتبار ذلك جزء من الجهود المبذولة لتحسين كفاءة المتابعة والتقييم في دورة السياسات في المنظمة وتكون المقارنة المرجعية مفيدة في ثلاث مجالات، أولها: المساهمة في تحسين النتائج، وثانيها: تساعد في تقييم معقولة الأهداف التي تم تحديدها، وثالثها: تساهم في تحديد المجموعات الاستثنائية التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على عوامل الأداء.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

ويرى كل من (طوبجيني و بوفالطة، ٢٠٢٠م) أن المقارنة المرجعية؛ عملية مستمرة ودائمة، بحيث لا تتم أو تحدث في وقت واحد، بل على فترة من الزمن، علاوة على ذلك هي تهتم بتقييم الأداء الذي يقوم على معايير مشتقة من الأنشطة المراد تقويمها، وتشمل كل من الممارسات والأداء، ويرتبط بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي قوم على التحسين النظامي المستمر لتلبية متطلبات العملاء، تحسين معايير الأداء والسعي لتحقيق الأفضل دائماً بشكل عام.

ويقصد بالمقارنة المرجعية إجرائياً: "منهجية علمية تتضمن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المستمرة للبحث عن أفضل الممارسات والأساليب في برامج إعداد المعلمين، وإيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من البرامج المناظرة محلياً وعالمياً، ومقارنة أنواع مختلفة من جهود وأنشطة تحسين الأداء، واختيار ما يُضيف القيمة منها والأكثر مناسبة، وتطويرها لظروف برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، بهدف تحقيق ميزته التنافسية".

منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة الحالية منهج "استشراف المستقبل" والذي يتضمن عملية فحص منهجي منظم للمستقبل، بشكلٍ يُؤكد النظرَ إلى القادم بنظرة ثاقبة، بغية تصور الواقع المُقبل انطلاقاً من الواقع الحاضر واستيعاباً للماضي، واستطلاع الأحداث الآتية في المستقبل مستهدفاً تحديد احتمال وقوعها، حيث يتناول أحداثاً لم تقع بعدُ ويشيرُ إلى فترات زمنية لم تأت بعد، واستشرافاً لمستقبلٍ يوجد في الذهن الواعي، والخيال الابتكاري وإبداعاته، والخطط التي يرسمها لاستباق الزمن القادم ومحاصرة المشكلات المتوقعة قبل حدوثها. (المهدي، ٢٠١٣م، ٣٤)

واستعانت الدراسة الحالية بأسلوب دلفي **Delphi Technique**؛ باعتباره أحد أساليب الدراسات المستقبلية، حيث تم تطبيقه في ثلاث جولات متتابعة ومنتالية من خلال استمارات بحثية تم تصميمها في ضوء الأسس العلمية لأسلوب دلفي، واستناداً إلي الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، وقد تم تطبيقه علي عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس ممن لهم علاقة بالبرنامج في الجوانب (القيادية أو الإشرافية أو البحثية) بالإضافة إلي الخبرة التدريسية في الفترة الحالية بالبرنامج، وذلك من أجل الحصول على إجماع في الرأي بينهم حول: "تقديم تصور مستقبلي مناسب لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية".

واتساقاً مع أهداف الدراسة، وطبقاً للمنهجية المتبعة؛ فتسير الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

أولاً: إدارة الأولويات والمقارنة المرجعية بالمؤسسات الجامعية "منطلقات نظرية"

تشكل "إدارة الأولويات" منهجية عمل لها مداخلها وأساليبها ومراحلها التي تمر بها، وتتطلب مشاركة فئات عديدة، في سبيل تحديد وترتيب أولويات التطوير والتحسين ومتابعة تنفيذها، وتتطلب توجيه الجهود بشكل مستمر نحو تحديد وترتيب ما هو مهم (ماذا نقدم وماذا نؤخر؟ وكيف تسير جهود الإصلاح؟ لكي يصل المستفيدون منها إلي ما يريدون) في إطار رؤية شاملة ومتكاملة لتحقيق الجودة والتميز.

وقد أكدت دراسة (عيد، ٢٠١٧م، ١٨٠) علي أهمية إدارة الأولويات تحديداً وترتيباً وتنفيذاً ومتابعة خلال جهود الإصلاح والتجديد التربوي، لا سيما في حالات ندرة الموارد وضعف الإمكانيات وضيق الوقت المُتاح للإنجاز، وفي وقت تتزاحم فيه الخيارات بشأن أي قضية تربوية سواءً كانت بسيطة أو معقدة، سواءً كانت تخص أفراداً أو مؤسسات، حيث توجد أولويات بين مداخل التطوير، وأولويات بين الأساليب، وأولويات بين المراحل التي تمر بها عملية التخطيط التربوي، وأولويات داخل المرحلة

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

الواحدة بين خطواتها وضمن الخطوة الواحدة، فهناك أولويات فيما بين الأهداف، وأولويات فيما بين الاستراتيجيات، وأولويات فيما بين البرامج، وأولويات فيما بين المشروعات، وأولويات فيما بين الأنشطة.

وأشارت دراسة كل من (أبو هرجة، ٢٠١١م، ٢٨٢-٢٨٣) (الشاهين و الرويشد، ٢٠٠٩م، ٤١-٤٢) إلي أن إدارة الأولويات لها أهمية كبيرة في عملية الإصلاح التعليمي، والكثير من مشروعات الإصلاح لم يكتب لها النجاح نتيجة لفشل إدارتها في تحديد الأولويات وفق معطيات الحاضر ومُتطلبات المُستقبل، ولا شك أن الموارد المُتاحة في أي مؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية - غالباً - قد لا تسمح بتنفيذ جميع الأهداف أو البرامج المطلوبة، الأمر الذي يتطلب إدراج الأهداف أو البرامج ذات الأسبقية الأولى، تليها البرامج ذات الأسبقية الثانية وهكذا، وتعتبر مسؤولية جماعية يشترك فيها كل من الخبراء الفنيين جنباً لجنب ومتعاونين مع أفراد المجتمع والقيادات التعليمية، سعياً لتحقيق التوازن والتنسيق بين الحاجات والمشكلات المجتمعية من ناحية وبين الإمكانيات البشرية والتنظيمية من ناحية أخرى، وتعتبر عملية اتخاذ قرار بشأن إدارة الأولويات من الأمور الصعبة خصوصاً إذا كان هناك قصور في فهم حاجات الأفراد المرغوب إشباعها وتحديد موارد المُتاحة، والتي عليها يتحدد طرح أساليب إشباعها.

وأكدت دراسة كل من (الشافعي، ٢٠٠٠م، ٧٧-٨١) (ستيفن ر. كوفي وآخرون، ٢٠٠٧م) علي إعطاء مبدأ (الأهمية للأهم) في إدارة الأولويات، الأمر الذي يتطلب معرفة معيار تحديد ما هو مهم وكيفية التوفيق بينه وبين الأمور العاجلة، وتتضمن إدارة الأولويات العديد من الركائز والمقومات الأساسية، والتي تتمثل فيما يلي:

- **تحديد التوجه المستقبلي:** فالمنظمات التي لديها رؤية مستقبلية واضحة وإدراك لرسالتها وأهدافها، والتزام بقيمتها ومبادئها، تتفوق علي غيرها وتكون أكثر قدرة علي مواجهة التحديات والمنافسات، وإذا كانت الرؤية قاصرة؛ فإن الاختيار لن يقع إلا على ما هو مطروح من قضايا عاجلة بغض النظر عن أهميتها، فضلاً عن أن قصور الرؤية وعدم شمولها يؤدي إلي قصور الإدراك الفعلي للخيارات الأخرى دون وجود توازن بين الحاجات المختلفة وبالتالي تكون الأولويات غير متوازنة، ولا شك أن وضوح الرؤية يُشكل قوة دافعة لوضع الأمور المهمة أولاً، فالتوجه الاستراتيجي يكون بمثابة البوصلة التي توجه جهود المؤسسة وفقاً لأولوياتها.
- **وضوح الأدوار المطلوبة لتنفيذ التوجه المستقبلي:** وتدور حول ما يُشكل إطاراً طبيعياً يضمن التوازن والترتيب الصحيح لهذه الأدوار فهي مسؤوليات وعلاقات ومجالات يجب القيام بها بما يتفق مع قدرات الأفراد، وينبغي علي الأفراد أن يراجعوا أدوارهم في إطار مؤسسي من خلال الإجابة علي الأسئلة الآتية: ما مدى استغراق الفرد في دور أو اثنين فقط من أدواره دون الاهتمام بالباقي؟ وما هي الجوانب الهامة التي لا تحظى باهتمامه؟ وهل الأدوار التي يقوم بها الفرد تؤدي لتحقيق التوجه المستقبلي للمؤسسة؟ كيف تتم المحاسبية وفقاً لمستوى ونوعية حياة الفرد إذا اهتم بالتوازن بين هذه الأدوار؟
- **المراجعة المستمرة للأهداف حسب الأدوار:** فبعد تحديد الأدوار المطلوبة يجب أن تحدد الأمور الهامة التي يُمكن القيام بها بما يضمن الحصول علي أفضل النتائج بالنسبة لكل دور، ويمكن المراجعة المستمرة للأهداف من خلال الإجابة علي الأسئلة الآتية: ما الأمر المهم في كل دور من الأدوار المطلوبة والذي يُساعد في الحصول علي أفضل النتائج؟ وما الخطوات التي تُحقق كل دور بفعالية؟ وماذا يحدث لو تمكن الأفراد من إنجاز الأهداف؟ وهل سيتحقق الرضا الوظيفي لدى الأفراد؟ وماذا يحدث

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

لو تم إنجاز بعض الأهداف فقط دون البعض الآخر؟ وهل ستصبح فرق العمل أفضل حالاً مما هي عليه حالياً لو تم إنجاز هذه الأدوار والأهداف؟

■ **المشاركة الفعالة في تحديد البدائل والخيارات** التي من شأنها تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ومناقشتها وفقاً للتغيرات والتطورات في البيئة المحيطة، بما يسمح بالتجديد المتوازن من خلال إتاحة الوقت للتفكير بشكل مستمر في تحقيق التوازن بين (التجديد اليومي – تجديد الاحتياجات – تجديد الإحساس بالرؤية – النظر في قوة الأهداف)، وتحقيق الترابط بين الرؤية والأدوار والأهداف، وتكاملها مع إجراءات التنفيذ والمتابعة.

■ **التأكيد على توازن الأدوار:** يجب أن يكون هناك توازناً بين دينامية تنفيذ الأدوار، حتى لا يطغى دور علي آخر فتضيع عناصر أهمية هذا الدور في ظل التوجه المستقبلي للمؤسسة، ففي المؤسسات الجامعية ينبغي التوازن بين (التعليم – البحث العلمي – خدمة المجتمع) بحيث لا يطغى جانب علي آخر في إطار التفاعل الإيجابي بين الأدوار، وفي البرامج ينبغي التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية والميدانية، والتوازن بين قدرات وإمكانيات الأفراد وبين مدى تنمية قدراتهم علي بذل مزيد من الجهد.

■ **تكملة إدارة الوقت مع ترتيب الأولويات وتنفيذها:** تهدف أنظمة إدارة الوقت في المقام الأول إلي زيادة حجم المهام التي تُنجز يومياً، ولكنها لم تُمثل بالنسبة لأغلب الأفراد سوى القدرة علي القيام بالكثير من المهام في نفس الوقت، ولكن جوهر الموضوع يكمن في إنجاز الأشياء الصحيحة أو المفروض فعلاً القيام بها، والتي من شأنها تُضيف قيمة للمؤسسة وتُسهم في الارتقاء بجودة أدائها، فنحن بحاجة إلي نظام فعال لإدارة الوقت لا يسير فقط وفقاً للساعة الزمنية (الكفاءة)، وإنما يُركز في المقام

الأول علي البوصلة الداخلية المتمثلة في الفعالية، وتضييق الفجوة بين (الطريقة التي يقضي بها الأفراد أوقاتهم) و (الأشياء الهامة التي يتحتم عليهم القيام بها)، والذي من شأنه يُضيف شكل من أشكال التقدم والرقي في بيئته المحيطة.

■ **التوجيه نحو التركيز علي الأمور المهمة بدلا منه علي الأمور المستعجلة فقط:**
يجب التمييز بين ما هو (مهم ومستعجل) مثل: أزمات وتعليمات طارئة من جهة عليا ومشروع أوشك علي الانتهاء. وما هو (مهم وغير مستعجل) مثل: علاقات وفرص جديدة وإبداع و أنشطة تخطيطية. وما هو (غير مهم ومستعجل) مثل: مقاطعات ومكالمات وبريد وتقارير وأنشطة عامة. وما هو (غير مهم وغير مستعجل) مثل: بريد غير نافع وتضييع الوقت في أعمال غير مهمة. ويلاحظ أن الاهتمام بما هو (مهم وغير مستعجل) يعمل علي تحسين جودة المؤسسة بصورة ملحوظة وتؤثر بشدة علي تنفيذ كافة الأنشطة، مما يستلزم تخصيص أوقات محددة وفقاً لجدول زمني للاستثمار فيها.

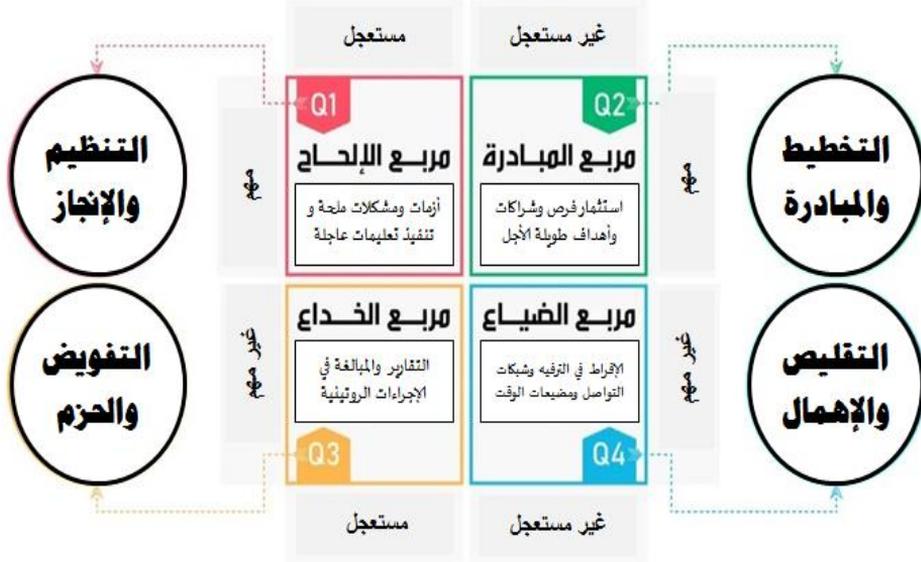
■ **التقييم والمساءلة:** وذلك للتأكد من الالتزام بتحقيق التوجه المستقبلي، بحيث يتم تجنب تكرار عمل غير موفق أو نفس الأخطاء، وتصحيح المسار، ومن أهم العوامل التي تساعد علي نجاح إدارة المؤسسات التعليمية، وجود نظام فعال للمساءلة يساعد علي تخليص الإدارة من أبعاد المحسوبيية، ويدفعها نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص، بما يؤدي إلي ارتباط الفرد وولائه للنظام الذي يعمل فيه نظرا لإحساسه بعدالة محاسبية إدارة مؤسسته للعاملين، مما يدفعه لبذل أقصى ما لديه من جهد لرفع مستوى عطائه في النظام.

وهناك العديد من الأساليب التي تساعد علي إدارة الأولويات، ومن أبرزها ما

يلي: (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ١٩٥-٢٠٥) (أبو هرجة، ٢٠١١م، ٣٨٣-٣٨٥)

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

- **تحديد الأولويات وترتيبها باستخدام مجموعة من المحكات أو العوامل، مثل: (مدي الحاجة إلى التطوير - مدي أهمية وخطورة المشكلات، من حيث عدد المتأثرين بالمشكلة، ومدي اهتمام المستفيدين وشعورهم بالمشكلة، ومدي نجاح الحلول وتجريبها من قبل، والوقت المتاح لتنفيذ حل المشكلة - الإمكانيات المتاحة من موارد مادية وموارد تنظيمية وتشريعية وموارد بشرية - فاعلية الأجهزة القائمة علي تحديد الأولويات حيث تعتمد هذه الأجهزة علي اللجان التي تتضمن الخبراء والمتخصصين والقيادات التي تستخدم أسلوب التفكير الجماعي الذي يحقق الشمول.**
- **الخبرات الموضوعية،** ويتضمن مجموعة من المبادئ العامة التي تعاون المسؤولين والمخططين أثناء إجراء مهام عملية إدارة الأولويات وتتمثل هذه المبادئ في: (أن تتم عملية تحديد الأولويات في ضوء السياسة العامة للدولة، ومراعاة اتساق البرامج والمشروعات مع أيديولوجية المجتمع وقيمه السائدة، ومحققا لأهدافه الاستراتيجية، وأن يكون هدف عملية تحديد الأولويات هو اتخاذ القرارات بالخطط والبرامج التي تشبع حاجات المستفيدين وتعالج مشكلاتهم في ضوء الإمكانيات المتاحة، ووجود جهاز أو لجان متخصصة للقيام بمهام تحديد الأولويات بحيث يتوافر لها إمكانيات مادية وإمكانيات بشرية وتنظيمية، واستخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة لتحديد الأولويات ومنها الدراسات والمسوح وبحوث تقدير الحاجات ومقاييس الاتجاهات وبحوث تقييم فاعلية الخدمات، بالإضافة إلي توافر نظم للمعلومات والبيانات اللازمة لتقدير الأولويات.
- **مصفوفة الأهمية والأداء،** والتي يمكن من خلالها تحديد مكانة كل مجال مطروح للتحسين والتطوير في المناطق المحددة في المصفوفة، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل (١) مصفوفة آيزنهاور The Eisenhower Matrix لإدارة الأولويات

ومن الضروري التمييز بين المجالات التي تحتاج إلي تحسين مقارنة بالجامعات الأخرى، والمجالات التي قد تؤدي إلي الإسراف في استخدام الموارد، وذلك وفقاً لمعياري (درجة أهميتها بالنسبة للمستفيدين – مستوى الأداء بالنسبة للجامعات الأخرى)، وتكمن الفعالية في استثمار مربع المبادرة بما يُضيف قيمة للمنظومة والارتقاء بجودة أدائها وتميزها.

ومن العوامل التي تُساعد علي تحقيق فعالية إدارة الأولويات: وضوح الهيكل الداخلي/ البناء التنظيمي لدي كافة المشاركين في إدارة المؤسسة الجامعية، بحيث يرسم العلاقات التكاملية بين كافة الوحدات التنظيمية، التنسيق والتعاون بين الأجهزة سواء علي المستوي الأفقي أو الرأسي، وزيادة دينامية الأعضاء داخليا وتكامل أدوارهم في إطار

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

تعاوني، وتوفير العدد اللازم من المؤهلين لأعمال التخطيط والتنفيذ، والتعاون الوثيق والتكامل بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ. (أبو هريرة، ٢٠١١م، ٣٨٤)

ويمكن أن تواجه عملية إدارة الأولويات العديد من الصعوبات والمعوقات، والتي يمكن تحديدها فيما يلي: (غياب الوعي التخطيطي لدى بعض المشاركين في اتخاذ القرارات التخطيطية وأزمة الحوار بين المخططين ومتخذي القرار – عدم الاعتماد على الأسلوب العلمي في تحليل المشكلات وتحديد وتقدير حاجات المستفيدين – عدم وضوح الأهداف وأساليب تنفيذها إجرائياً وفق خطة زمنية محددة – غياب السياسات الموجهة لمعايير تحديد الأولويات وترتيبها واختيار البرامج والمشروعات – عدم الاتفاق مسبقاً على معايير تحديد الأولويات بين متخذي القرار – تناثر وتفكك نسق المعلومات وعدم كفايتها ودقتها وحدائتها – ضعف الأجهزة التخطيطية وغياب الخبراء والفنيين والمتخصصين). (السروجي، طلعت وآخرون، ٢٠٠٣م، ١٥٢) (محمد، ٢٠١١م، ٤٦٧١)

ومن خلال ما سبق يتضح أن (إدارة الأولويات) تتضمن مجموعة من العمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها تحديد قضايا أو مجالات التحسين الجامعي، ودراستها وتحليلها، وترتيبها وفقاً لأهميتها بالنسبة للمستفيدين، وبالنسبة لمستوى الأداء الجامعي في إطار الجامعات الأخرى، من حيث تحديد التوجه المستقبلي، وتحديد الأدوار المطلوبة لتنفيذه، والمراجعة المستمرة للأهداف حسب الأدوار، والمشاركة الفعالة في تحديد البدائل والخيارات التي من شأنها تحسين الوضع التنافسي، والتأكيد على توازن الأدوار وتكامل إدارة الوقت مع ترتيب الأولويات وتنفيذها، والتوجيه نحو التركيز على الأمور المهمة بدلاً منه على الأمور المستعجلة فقط، والتقييم والمساءلة في ضوء النتائج والإنجازات، ومن ثم فإن إدارة الأولويات لا تقتصر على علاج مشكلات محددة فقط، وإنما أصبحت قرارات علاجية تتجه إلى تطوير الواقع نحو المستقبل.

وتُشكل المقارنة المرجعية نُقطة البداية لعملية التطوير، والتي تُتيح للمؤسسة فُرصة التعلم من الآخرين، وخفض التكاليف، وتقليل درجة المخاطرة؛ نتيجة تبادلي الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسات الأخرى، ويُساعد في الإبقاء على قيمة المنافسة للمؤسسة والتغيرات الحاصلة في مُحيطها، واستخدام المعلومات المُتحصل عليها من عملية المُقارنة بشكل يُساعد المؤسسة في وضع خطط لتحسين الأداء، كما تُمكن عملية المُقارنة المرجعية من تحسين مُستوى الرضا لدي مُختلف المستفيدين من المؤسسة والتخطيط والتنبؤ على المدى البعيد. (سعد، ٢٠١٨م، ٣٦٤)

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم المقارنة المرجعية كمدخل تطويري للمؤسسات الجامعية، والتي تم الرجوع إليها لمراجعة الرؤى التنظيرية والفكرية في الأدبيات التربوية المُعاصرة، والاستفادة منها في تقديم أهم التوصيات المُقترحة التي يمكن أن تُسهم في إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر.

وفي هذا الإطار؛ أكدت دراسة كل من (زرزار و عياد ، ٢٠١٧م) - (AI- Khalifa, 2015) علي أن المقارنة المرجعية كمنهجية مستمرة للتعلم ومقارنة وتنفيذ أفضل الممارسات لتحسين الأداء؛ لا بد من التركيز فيها علي عملية الاستفادة من المعارف والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية، ووضعها موضع التنفيذ بهدف تقليص الفارق بين المنظمة والمنظمات المرجعية، حيث إن الفشل في ذلك يؤدي إلى هدر الوقت والأموال التي تحملتها المنظمة في الحصول على تلك المعلومات، وأن الالتزام الكلي بالنزاهة والتعامل ينطلق من فهم حقيقي لمعاني وأبعاد وحيثيات أسلوب المقارنة المرجعية ، بمعنى آخر تجنب الفهم الخاطئ عن المقارنة المرجعية، فهي ليست "الخداع" ولا "عدم الشرعية"، ولا "اللاأخلاقية" فهذه المفاهيم قد تعطي تصوراً بأن المقارنة المرجعية هي الانتفاع غير المشروع من منافس غافل، باستنساخ و تقليد منتجاته وخدماته بدون علمه أن هذا ليس مقارنة مرجعية.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

وتوصلت دراسة (عبدالقادر، ٢٠١٨م، ٢٦١) إلى أن المقارنة المرجعية تُسهم في تحقيق فعالية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تجنب المؤسسة وضع أهداف عامة ومطاطية، ووضع أهداف ذات مصداقية يسهل تحقيقها، كما أنه يشجع ثقافة التغيير وتطبيق فلسفة التحسين المستمر، بالإضافة إلى أنه يعد أداة جيدة للتعلم الفعال والدخول في مجالات الابتكار والتجديد، بالإضافة إلى أنه يزيد مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال التعرف على أفضل الممارسات التنظيمية من المنظمات الرائدة، كما يساعد في معرفة فجوة أداء المؤسسة ونظيراتها في المؤسسات المنافسة الأخرى، ويزود المؤسسة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف، بما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة.

وتوصلت دراسة (طويجيني و بوفالطة، ٢٠٢٠م) إلى إن عدم إشراك الأطراف المعنية في برامج الإصلاح من أساتذة، طلبة، مؤسسات اقتصادية ومجتمع؛ يعتبر نقطة ضعف في تطبيق منهجية المقارنة المرجعية، فأصحاب المصالح لا بد أن يكونوا العنصر الفاعل في وضع خطة التنفيذ وتحديد الأولويات، خصوصاً في ظل السعي نحو الانفتاح وتفعيل علاقة الجامعة مع محيطها. كما أن عدم أخذ الإدارة الجامعية ببعض المؤشرات العالمية كأساس للتقييم، ومن بينها مؤشرات جودة التعليم العالي وفقاً لتقرير التنافسية العالمية والتصنيفات الدولية المختلفة للجامعات، بما يُسهم في تحسين جودة المخرجات الجامعية، وتحسين مقروئية ومصداقية شهاداتها على المستوى العالمي.

وأوضحت دراسة (المري و القواسمة، ٢٠٢٠م، ١٧٧) إلى أن المقارنة المرجعية تُصنّف وفقاً للمعايير المحددة لها، فنجد أن المقارنة المرجعية حسب إطار/ مكان المقارنة بالنسبة للمؤسسة؛ تنقسم إلى (مقارنة مرجعية داخلية، ومقارنة مرجعية خارجية)، كما تصنف حسب مجال التطبيق إلى (مقارنة مرجعية للأداء، ومقارنة مرجعية لنتائج التطبيق)، وتُصنّف حسب مجال المنافسة، فنجد (مقارنة مرجعية تنافسية

ومقارنة مرجعية غير تنافسية)، بالإضافة لتصنيفات حسب معايير أخرى، مثل (مقارنة مرجعية تشغيلية، ومقارنة معيارية وظيفية، ومقارنة معيارية استراتيجية ومقارنة معيارية دولية).

وعلي الرغم من تعدد التسميات والتصنيفات وتنوعها، إلا أن المقارنة المرجعية - بشكل عام - تهتم بتحديد فجوة الأداء مع المنافسين ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة، والاستخدام الأفضل للموارد، إضافة إلي تزويد المنظمة بأفضل الممارسات المستخدمة مسبقاً والتي تساعد علي التفوق، ويعتمد المنهج العلمي للمقارنة المرجعية علي التخطيط والقياس والمقارنة ثم التنفيذ والمتابعة. وتكمن أهمية أسلوب المقارنة المرجعية فيما يلي: (جمال الدين، ٢٠١٦م، ١٤١-١٤٣)

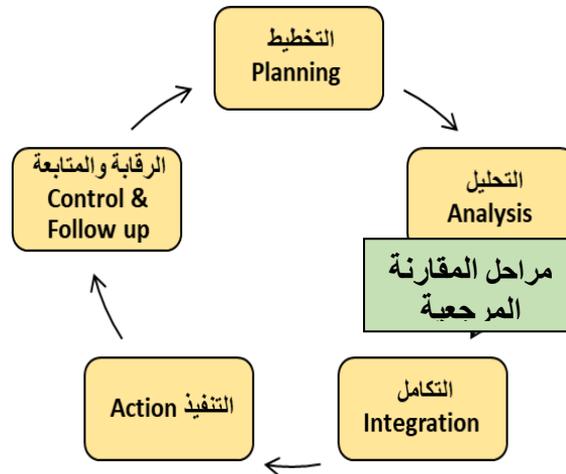
- إتاحة فرص التعلم المستمر لجميع الوحدات ونقل الخبرات والمعارف من الوحدات الأخرى؛ بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية.
- إتاحة الفرصة لإدارة المؤسسة للتوجه نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضاء متلقي الخدمات، وينعكس ذلك التوجه علي العاملين في مساعدة الإدارة علي اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، ويتيح هذا المدخل التزام العاملين بتطبيق استراتيجيات الجودة.
- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية للإدارة من خلال فريق عمل مسئول عن قيادة تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامه، وتتوفر لديه أمثلة علي أنماط السلوك، والنظم، والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الفعال، وتوفير فرص التعاون بين الوحدات الإدارية، وتشجيع المنافسة فيما بينها علي تحسين الأداء وإدخال آليات السوق ضمن استراتيجيات العمل.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

- ترشيد النفقات المتزايدة، حيث يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الخدمات التي تكون مرتفعة، فتلجأ الوحدات الإدارية إلي البحث عن وحدات أخرى تقوم بتقديم نفس الخدمات بتكلفة أقل.
- تمكين الإدارة العليا من اكتشاف أي فجوة في الأداء، وفقاً للمستويات المرغوب فيها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاولة سد هذه الفجوة، وذلك بتوظيف ممارسات وأساليب جديدة.
- تغيير ثقافة الإدارة؛ بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل وتحسين الأداء، والعمل عل تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات .

وتختلف مراحل تطبيق المقارنة المرجعية Benchmarking Process

من وجهة نظر المهتمين بهذا المجال، ولكنها في النهاية تتفق على الهدف العام من المقارنة المرجعية وهو التحسين والتطوير، ويمكن عرض مراحل المقارنة المرجعية من خلال الشكل الآتي:



شكل (٢) مراحل المقارنة المرجعية

ومن خلال الشكل السابق يمكن توضيح مراحل المقارنة المرجعية علي النحو الآتي:

- **مرحلة التخطيط Planning** وتتضمن هذه المرحلة تحديد عمليات المقارنة المرجعية و فريق عمل الذي يقود تخطيطها وتنفيذها ومتابعتها، وتحديد المنافس والتركيز علي المجالات الأكثر أهمية لمتلقي الخدمة، وتحديد المجالات وأفضل الممارسات التي يتوقع لها النجاح في التطبيق، وتحديد طرق وأدوات جمع البيانات.
 - **مرحلة التحليل Analysis** تتضمن هذه المرحلة تحديد فجوات الأداء بين المنظمة والمنظمة التي ستكون مرجعاً للمقارنة، والتنبؤ بمستويات الأداء في المستقبل لكل منهما في ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية.
 - **مرحلة التكامل Integration** خلال هذه المرحلة يجب على فريق المقارنة المرجعية أن يجهز ويوصل النتائج للإدارة لكي تعمل على تحسين موارد المشروعات وتحديد الأهداف لهذه المشروعات.
 - **مرحلة التنفيذ Action** يتم فيها تحديد خطوات التطوير للمشروعات والبدء في عملية تنفيذها ومراجعة النتائج وضبط عملية التحسين في حالة خروج الأهداف عن مسارها المخطط.
 - **مرحلة الرقابة والمتابعة Control & Follow up**: وتتضمن متابعة التقدم في الأداء، بهدف المساعدة علي معالجة الفجوة السلبية في الأداء، وتصحيح الانحرافات نحو الأداء الأفضل.
- وذكرت دراسة كل من (المري و القواسمة، ٢٠٢٠م، ١٨٣-١٨٤) (غريبي، ٢٠١٢م، ٣٢) العديد من الأخلاقيات التي ينبغي مراعاتها خلال المقارنة المرجعية، وتتمثل فيما يلي:

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

- **الأمانة والمصداقية:** خاصة في تبادل البيانات أو المعلومات المطلوبة والمنصوص عليها في العقد، ويُفضل أن تكون البيانات المطلوبة من نفس النوع ومن جانب الطرفين، وأن لا يتم استخدام نتائج المقارنة المرجعية لأغراض التشويه أو التسويق، وإنما يجب الحفاظ علي سرية المعلومات بوصفها خصوصيات للمؤسسة.
- **الالتزام والمسئولية:** في الغالب ما تقم المقارنة المرجعية عل عقد تتحدد فيه حقوق وواجبات كل طرف من الأطراف، وعليه يصبح كل طرف ملتزماً ومسؤولاً عن تنفيذ بنود هذا العقد، هذا بالإضافة إلى عدم التوسع في استخدام نتائج المقارنات لصالح مؤسسات أخرى إلا إذا كان هناك ما ينص أو يسمح بذلك.
- **مبدأ شرعية المعايير،** من حيث وجوب الانضباط في عملية المقارنة المرجعية والابتعاد عن أي عمل قد يعد من قبيل سرقة إنجازات وإبداعات الآخرين، وهناك قاعدة ذهبية في المقارنة المرجعية تقول: "لا تطلب من شريكك في المقارنة أن يخبرك عن أشياء، ما كنت أنت نفسك ترغب بالكشف عنها فيما لو سألك هو عنها"، كما لا تحاول الضرر بالآخرين عن طريق المعلومات التي حصلت عليها من المؤسسة.
- **مبدأ الثقة،** من حيث وجوب تحقيق الثقة المتبادلة بين الشركاء، وجمع المعلومات بالطرق المناسبة، وعدم نقل أي معلومة حصلت عليها من المؤسسة إلى طرف ثالث إلا بموافقة الشريك.
- **مبدأ التبادل،** فمن الممكن إعطاء الشريك الآخر نفس القدر من المعلومات التي حصلت عليها منه، ويفضل أن تبادر بهذا العرض عند أول لقاء، وتحقيق الشراكة بين المنافسين وتبادل المعلومات وعدم حجبها عن الشريك.
- **مبدأ السرية،** من حيث وجوب احترام سرية المعلومات وعدم محاولة التعرف على أسرار لا ترغب المؤسسة في الإفصاح عنها، وعدم الإفصاح عن أسماء الأفراد

المشتركين في المقارنة سواء من طرفك، أو من طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

■ **مبدأ تخصيص الاستعمال**، من حيث استخدام المعلومات فقط للهدف المحدد لها، ومعالجة المعلومات التي تم الحصول عليها من الآخرين كما يرغبون، والتعاون مع الشركاء وإبداء الملاحظات والتعليقات التي قد يستفيدون منها، ومراعاة مبدأ الاتصال، من خلال القنوات الرسمية.

وقد صنف (Garvin, 1993, 78- 92) أهم الأنشطة الرئيسية التي تشكل مصادر للتعلم من الممارسات المتميزة إلى خمسة أنشطة رئيسية وهي:

١ - حل المشاكل بطريقة منتظمة (Systematic Problem Solving):

وذلك من خلال الاعتماد على الطرق والوسائل العلمية لحل المشاكل بدلاً من التوقعات، وهو ما يدعى "الإدارة المبنية على الحقائق" وهي التي يسميها ديمنج (plan, do, check, and act cycle). واستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية لتحسين عمليات صنع القرار وحل المشاكل، ومن أبرز تلك الوسائل: قائمة الفحص (التي تستخدم لحل المشاكل واكتشاف أسباب حدوثها)، والمدرجات التكرارية (والتي تستخدم لعرض البيانات وتوزيعها بغرض فحصها ومراقبتها)، نموذج باريتو (لتصنيف المشاكل ومعرفة الأسباب التي تساهم في حدوثها)، ونموذج السبب والأثر (والتي تستخدم لمعرفة أسباب حدوث المشاكل وجذورها) وغيرها من الوسائل، والتي تهدف ضمن إطار علمي إلى جمع البيانات عن مشكلة معينة والنظر في أسبابها، ويعتبر التفكير النظمي واحداً من أبرز الأساليب لحل المشاكل في المنظمات المستعدة للتعلم.

٢ - الاختبار والتجريب (Experimentation) :

ويدل هذا المفهوم على آلية البحث عن المعرفة الجديدة واختبارها. كل الوسائل والطرق المستخدمة في هذا المجال تهدف إلى الانتقال بالمعرفة من السطحية إلى المعرفة المتعمقة التي تصل إلى حدود القيم والسلوك والممارسة. وإن الخبراء في كافة المجالات يعمدون إلى تطوير استراتيجيات لتجريب الأشياء، حتى لا يواجهوا المصاعب إذا كانت النتائج المتوقعة مأساوية، وهذا ما يشابه عمل المهندسين في بناء نماذج أولية للمشاريع، أو ما يقوم به مهندسو الملاحة الجوية عند اختبارهم نماذج الطائرات الجديدة، والذي يتيح لهم استكشاف النتائج بغرض فهم العمليات المختلفة، وتعتبر هذه الوسائل عاملاً مساعداً لربط الفريق ببعضه ببعض وبفهم مشترك وهي تجيب عن السؤال "ماذا سيحدث بعد؟". ولنجاح هذه العملية من الواجب أن تتوفر قاعدتان أساسيتان، أولهما: العمل الدائم على ضمان تدفق أفكار إبداعية بشكل مستمر، ولو من خارج المنظمة، من خلال دعم الثقافة والبيئة التنظيمية، ومن خلال توظيف قادة وأفراد مدربين على عمليات تصميم التجارب والقيام بها ومن ثم تقييمها بشكل صحيح، ويؤكد Garvin على ضرورة أن تشمل البرامج التدريبية على ما يزود الأفراد بمثل هذه المهارات. وثانيهما: نظام حفز مناسب يشعر الأفراد أن فوائد هذه التجارب تبرر تكاليفها.

٣ - التعلم من الخبرات الماضية (Learning From Past Experience) :

على المنظمة أن تعيد النظر بشكل دائم في نتائج تصرفاتها الماضية، لمراجعتها وتقييم نقاط القوة والضعف فيها بشكل منتظم، وتوصيل تلك المعلومات إلى الأفراد ليقوموا بعمليات التقويم والتصحيح والتعلم. وتعتبر سلسلة اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل مصدراً مهماً لتعلم الأفراد حيث تمكنهم من التنبؤ

بردود الأفعال المستقبلية وأخذها بعين الاعتبار في المحاولات القادمة. حيث يُقال إن هؤلاء الذين لا يستطيعون تذكر ماضيهم، هم في الحقيقة يعيدونه.

٤ - التعلم من خبرات الآخرين (Learning From The Experiences of) :(Others

المصدر الآخر من عملية التعلم يأتي من خارج المنظمة سواءً من المنظمات المنافسة أو من الموردين أو المستهلكين وغيرهم، وحين تتبع المنظمة أسلوباً في دراسة توقعات المستهلكين عن الخدمة التي تقدمها، أو التعرف على النقاط التي يعتمدها المستهلكون كأساس لتقييم أداء المنظمة، فهذا يمنحها فرصة للتعلم.

٥ - نقل المعرفة (Transferring Knowledge):

يعتمد نجاح التعلم في المنظمة واكتساب المعرفة على إمكانية توصيلها إلى أفراد المنظمة في الوقت المناسب، ويمكن توصيلها مباشرة عن طريق حلقات التدريب والتعلم والنقاش، أو بواسطة شبكات المعلومات المختلفة. ولتحقيق هذه الغاية بسرعة مناسبة فقد تم إطلاق مصطلح نظام التعلم الآني (Just-in-time Learning System) الذي يعمل على تزويد المنظمة بالمعرفة عبر قنوات تكنولوجية مختلفة، وضمن شروط معينة تتلاءم مع طبيعة المنظمات، وهي بحاجة إلى درجة عالية من الجودة والدقة والسرعة التي تتأتى من خلال التخطيط السليم لها.

وبالرغم من أن المنظمات في مختلف مراحل تقدمها تقوم بالعديد من الممارسات والأنشطة الهادفة إلى منح فرص التعلم لأفرادها، وإن كانت بنسب قليلة، إلا أنها تفتقد إلى الوجهة الصحيحة والتكامل المنطقي، وقد أشار (Ellinger; et.) (All, 2000, 1-9) سبعة أنشطة رئيسية تُعد مصدراً لتعلم المنظمة والأفراد، وهي: (إتاحة فرص التعلم المستمر للأفراد - حفز ثقافة التساؤل والحوار في

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

المنظمة - تشجيع فرق التعلم و التعاون الجماعي - تأسيس أنظمة للحصول على المعرفة وتحقيق انتشارها والاستفادة منها - تفويض الأفراد في إطار نظرة مشتركة - دعم علاقات المنظمة بالبيئة المحيطة - دعم نشاطات القادة في تحفيز عملية التعلم على مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية).

وفي دراسة ميدانية أعدها مجموعة من الباحثين في مركز دراسات التعلم التنظيمي وطبقت على أربع شركات عالمية، توصلت إلى أن هناك عشرة أنشطة رئيسية تعتبر مصادر مهمة للتعلم من الممارسات المتميزة وهي على النحو التالي:

(Nevis; et. All, 1995, 73-85)

- إجراء دراسات عن البيئة الخارجية وجمع المعلومات بشكل مستمر، مثل إجراء الدراسات على منتجات المنافس للتعرف على ماهيتها أو ما يسمى المقارنة بالأمثل (Benchmarking)، ويعتبر هذا النوع مصدراً مهماً من مصادر التعلم.
- إدراك الفجوة بين الأداء المتوقع من الأفراد والأداء الفعلي بشكل جماعي.
- الاهتمام بقياس وتقييم أنشطة المنظمة الخاصة بالتعلم بشكل مستمر.
- تشجيع الأفراد على تجربة أشياء جديدة، ودعم ثقافة التساؤل، وتأسيس هيكل تنظيمي وسياسات لمنح الأفراد فرصاً للتعلم التلقائي، والبعد عن لوم الأفراد وعقابهم في حالة الخطأ.
- تهيئة مناخ تنظيمي يتصف بالانفتاح (Openness) ويساعد الأفراد على اكتساب المعرفة وتجربتها، في ظل أجواء من الاتصال الرسمي وغير الرسمي، تدعو إلى المشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات ومناقشتها بشكل جماعي.
- دعم عملية التعلم المستمر في كل المستويات، وسعي المنظمة إلى التدرج في تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم.

- المرونة في تطبيق الطرق والوسائل والإجراءات التنظيمية، وتقبل التغيير.
- تقبل إبداعات الأفراد بطريقة سليمة، وتشجيع الأفكار الجديدة والطرق المستحدثة.
- التركيز على ضرورة تطوير أنماط قيادية تتصف بالتفاعل والمشاركة الإيجابية، لما لها من دور أولي في دعم عملية التعلم.
- تطوير أنماط تفكيرية حديثة لرؤية العلاقات التي تربط الأنظمة ببعضها، والتي تشكل الروابط بين الوحدات التنظيمية وأهدافها المشتركة، بهدف إدراك دينامية الأنظمة، بحيث تسهل عملية اكتشاف الأخطاء وحل المشاكل.

ومن خلال ما سبق يتضح أن المقارنة المرجعية منهجية علمية؛ يمكن من خلالها تحديد الفجوات بين الأداء والأداء الأفضل والتعرف علي أسبابها سعيًا لمعالجتها، كما تتميز بتعدد أنواعها والتي تساعد في التعرف علي الخبرات والتجارب الناجحة المبتكرة داخل الجامعة وخارجها، وتعمل علي انخفاض الذاتية في تحديد أولويات التحسين وترتيبها والحصول علي البيانات اللازمة لصنع قرارات أكثر فعالية، وتمر بخطوات منطقية متمثلة في الإعداد والتخطيط ثم جمع البيانات وتحليلها، والتعلم من أفضل الممارسات، وتنفيذ عمليات التحسين مع إضفاء الطابع المؤسسي، ومتابعتها من أن أجل توجيه وتصحيح الانحرافات.

ثانياً: مقومات إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام بجامعة الأزهر

يسعى برنامج الدبلوم العام في التربية لإعداد المعلمين وفق النظريات التربوية والنفسية، وتزويدهم بالخبرات العلمية والمهنية والثقافية، وتزويدهم بالكفايات (المعرفية - المهارية - الوجدانية) التي تمكنهم من النمو في المهنة وزيادة إنتاجيتهم التعليمية، حيث تؤكد فلسفة إعداد المعلم على أن المعلم الجيد هو العنصر الأساس لتعليم يحقق أهداف المجتمع وتطويره، كما أن تحسين إعداد المعلم ورفع مستواه يشكل الخطوة الأساسية في إصلاح النظام التعليمي، واختيار أفضل العناصر ملائمة لمهنة التدريس

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

من خلال معايير وضوابط تضمن انضمام العناصر الملائمة نفسياً ومهنيًا وعلمياً لمهنة التدريس. وفي هذا الإطار؛ يمكن عرض أهم المقومات الأساسية والتي تشكل منطلقاً لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام بجامعة الأزهر في ضوء المقارنة المرجعية، وذلك على النحو الآتي:

١. طبيعة البرنامج وأهدافه

يعد برنامج الدبلوم العام في التربية أحد البرامج الدراسية التي تمنحها كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر، أو أحد المراكز التربوية التابعة لها في المحافظات، بهدف الإعداد المهني (التربوي والنفسي) للدارسين، وإكسابهم المهارات والخبرات التربوية والتعليمية بما يتوافق مع أحدث النظريات والممارسات التربوية، وتعرف الدارسين على الجديد في طرق التدريس ووسائل التعليم والنظريات التربوية والنفسية، وتأهيل الدارسين لمزاولة مهنة التدريس، وتأهيلهم لإكمال دراساتهم العليا للماجستير والدكتوراه في مجال التربية وعلم النفس. (كلية التربية - جامعة الأزهر، ٢٠٠٧م)

٢. خصوصية كلية التربية بجامعة الأزهر

ترجع فلسفة إنشاء كلية التربية جامعة الأزهر إلى إعداد المعلم المسلم الذي يجمع بين الثقافة التخصصية والدراسة الدينية، والتي يتميز بها عن زملائه من خريجي كلية التربية بالجامعات الأخرى، وأن تجعل العلوم التربوية، وأساليب التربية الحديثة في خدمة الإسلام والأمة الإسلامية والعربية وربط الدين بالحياة وإجراء البحوث والدراسات التربوية والنفسية، والاهتمام بنظم قبول الطلاب نظم التشعيب وبرامج إعدادهم، والتدريب العملي ونظم تقويم الطلاب على اعتبار أن المعلم هو الصفي الفعال، والمؤثر في العملية التعليمية، وفي تحقيق أهداف النظام التعليمي ولتحقيق هذا لابد من توفير المعلم الكفاء الذي يتم إعداده إعداداً مناسباً فيما يتفق من التطورات المستحدثة

بحيث يكون قادرا على مواجهة هذه التحديات وتسعى أيضا كلية التربية لتحقيق أهدافها.
(كلية التربية - جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م/ أ، ٨)

٣. تعدد وتنوع مقررات البرنامج وشمولها

تؤهل مقررات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر الطلاب لمهنة التدريس ومدتها سنة واحدة للمتفرغين (دراسة صباحية) وستان لغير المتفرغين (دراسة مسائية)، كما أنها تسمح للحاصلين عليها بالالتحاق بالدبلوم الخاص (الأكاديمية)، بشرط استيفاء شروط القيد بمرحلة الدبلوم الخاص (الأكاديمية) في التربية وعلم النفس، ويلاحظ أنه لا يشترط اي تقدير للطالب المتقدم للالتحاق بالدبلوم العام باعتبار أن هذا الدبلوم تأهيل تربوي، تؤهل الدارس لمهنة التدريس. وذلك تحت إشراف الأقسام العلمية التي تقوم بتدريس تلك المقررات ، وهي أقسام (أصول التربية والإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة والتربية الإسلامية والمناهج وطرق التدريس وعلم النفس التعليمي والصحة النفسية) فضلاً عن مقرر التربية الصحية والذي يقوم بتدريسه الأقسام المتخصصة بالجامعة، ويتضح ذلك من خلال استعراض المادتين (٩) ، (١٠) من القرار (١٨١) لعام ٢٠١٠م، واللتين أوضحتا خطة الدراسة كما يلي:

جدول (١) الخطة الدراسية لبرنامج التأهيل التربوي

م	المادة	عدد الساعات اليومية	النهاية للدرجات العظمى	ساعات الامتحان
١	التربية ومشكلات المجتمع	٤	١٠٠	٣
٢	التربية الإسلامية	٤	١٠٠	٣
٣	الاصول الاجتماعية والثقافية للتربية	٤	١٠٠	٣
٤	فلسفة التربية	٤	١٠٠	٣
٥	الإدارة والتخطيط	٤	١٠٠	٣
٦	تاريخ التربية ونظام التعليم	٤	١٠٠	٣

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

م	المادة	عدد الساعات اليومية	النهاية للدرجات	العظمى	ساعات الامتحان
٧	التربية المقارنة	٤	١٠٠		٣
٨	المناهج	٤	١٠٠		٣
٩	الوسائل التعليمية	٢ نظري + ٢ عملي	١٠٠		٣
١٠	طرق التدريس	٨	١٠٠		٣
١١	علم نفس النمو	٤	١٠٠		٣
١٢	علم النفس التعليمي	٤	١٠٠		٣
١٣	الصحة النفسية وعلم النفس الاجتماعي	٤	١٠٠		٣
١٤	الفكر التربوي الإسلامي	٤	١٠٠		٣
١٥	التربية الصحية	٢	٥٠		٣
١٦	تدريس مصغر	٢ نظري + ٢ تمرينات	١٠٠		٢
١٧	التربية العملية	-	١٠٠		-

ومن خلال استعراض الجدول السابق يُمكن التأكيد على أن المواد التربوية والنفسية التي يدرسها المتعلم في برنامج التأهيل التربوي هي جملة ما يدرسه الطالب في كلية التربية من علوم تربوية ونفسية وفق نمط الإعداد التكاملي، كما تتنوع المقررات التربوية والنفسية التي يدرسها المتعلم في برنامج التأهيل التربوي فمنها ما يغلب عليه الجانب الفلسفي والنظري ، ومنها ما يغلب عليه الجانب التطبيقي الميداني ، ومنها ما يتعلق بإدارة الصف والمؤسسة التعليمية، ومنها ما يهتم بخصائص نمو التلاميذ في المراحل العمرية المتنوعة، ومنها ما يتعلق بصحته النفسية وتفاعلاته الاجتماعية، ومنها ما يتعلق ببعض جوانب التربية الصحية مما يُدلل على شمولية البرنامج وتنوع مضامينه

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

التربوية والنفسية وتكاملها، وفي هذا الإطار ينبغي أن تتكامل المعارف النظرية وتطبيقاتها التربوية لتحقيق للدارس وحدة المعرفة وجودة الأداء والممارسات.

وتسير الدراسة وفقاً لنظام العام الدراسي الكامل، وتعقد الامتحانات مرة واحدة في كل عام، وهذا النظام أن كان سهلاً في تطبيقه إلا أنه لا يتسم بالمرونة، وغالباً ما يسبب الملل لدي الاستاذ والطالب لطول فترة الدراسة، كما أنه يلقى عبئاً أكبر على الطالب – خاصة على مستوي الدبلوم العام في التربية نظام العام الواحد أو العاميين- إذ يلزمه أداء الامتحان في مقررات كاملة مرة واحدة وفي وقت محدد. وبالتالي قد يمكن أن نجعل من نظام الدراسة والامتحان خاصة على مستوي - الدبلوم العام في التربية نظام العام الواحد أو العاميين – يسير على نظام الفصلين الدراسييين.

٤. تعدد مراكز التأهيل التربوي وانتشارها في كافة أنحاء الجمهورية

يوضح الجدول التالي توزيع مراكز التأهيل التربوي، وأماكن انعقاد البرنامج بها خلال العام الجامعي الحالي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

جدول (٢) مراكز التأهيل التربوي وأماكن انعقاد البرنامج بها خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م. (كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م/ج)

م	المركز	مكان انعقاد البرنامج
١	القاهرة	كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر
٢	الجيزة	كلية العلوم بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر
٣	طنطا	كلية أصول الدين والدعوة بطنطا – جامعة الأزهر
٤	المنصورة	كلية اللغة العربية بنين بالمنصورة – جامعة الأزهر
٥	الزقازيق	كلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق – جامعة الأزهر

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

م	المركز	مكان انعقاد البرنامج
٦	الإسماعيلية	المنطقة الأزهرية بالإسماعيلية
٧	الإسكندرية	كلية الدراسات الإسلامية والعربية بنات بالإسكندرية – جامعة الأزهر
٨	بني سويف	كلية الدراسات الإسلامية والعربية بنات ببني سويف – جامعة الأزهر
٩	سوهاج	كلية الدراسات الإسلامية والعربية بنات بسوهاج – جامعة الأزهر
١٠	الأقصر	كلية البنات الإسلامية بطيبة – جامعة الأزهر
١١	قنا	كلية الهندسة بقنا – جامعة الأزهر
١٢	أسوان	كلية الدراسات الإسلامية بنين بأسوان – جامعة الأزهر

من خلال الجدول السابق يتضح تعدد مراكز التأهيل التربوي، وتغطي معظم المناطق في جمهورية مصر العربية، حيث تخدم قطاع كبير من المستفيدين في (الوجه البحري – العاصمة - الوجه القبلي – المناطق الساحلية).

٥. زيادة أعداد المستفيدين من البرنامج

يؤهل برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر العديد من المستفيدين سنوياً، سواء من خريجي جامعات الأزهر الشريف أو من خريجي الجامعات الأخرى، و يوضح الجدول التالي أعداد الطلاب المقيدون بمراكز التأهيل التربوي في الفترة من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م وحتى ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

جدول (٣) إحصائية بعدد الدراسين المقيدين بمراكز التأهيل التربوي في الفترة من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م وحتى ٢٠١٩/٢٠٢٠م (كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م/ ج)

م	المركز	٢٠١٧/٢٠١٨م	٢٠١٩/٢٠١٨م	٢٠١٩/٢٠٢٠م
١	القاهرة	١٣٥	٢٢٦	٦٥٣
٢	الجيزة	-	٢٨٠	٤٥٢
٣	طنطا	٤٥٥	٥٨٢	٧٥٨
٤	المنصورة	٧٦٥	٩٢١	١٥٠٠
٥	الزقازيق	٩٣٨	١٣٧٥	١٥٤٤
٦	الإسماعيلية	٤٤٢	٢٩٨	٣٧٦
٧	الإسكندرية	٢٩٤	٥٤٧	١١١٨
٨	بني سويف	-	٧٣٢	٨٩٠
٩	سوهاج	٢٧٣	٤٩٠	٦٥٧
١٠	قنا	٤٢٥	٤٢٩	٦٠٦
١١	الأقصر	٩١٧	٧٤٩	١١٦٢
١٢	أسوان	٣٣٦	٣١٣	٣٠٣
	الإجمالي	٤٩٨٠	٦٩٤٢	١٠٠١٩

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر يقدم خدمة جامعية مجتمعية لقطاع كبير من خريجي جامعة الأزهر ومختلف الجامعات الأخرى المصرية وغير المصرية، حيث بلغ عدد الطلاب المتقدمين للبرنامج في الفترة من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م وحتى ٢٠١٩/٢٠٢٠م نحو ٢١٩٤١ طالباً.

٦. دعم الموارد المالية والمادية بكلية التربية بنين بالقاهرة بجامعة الأزهر

تضمنت الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥م)؛ تطور أبواب الموازنة في إطار دعم الموارد المالية والمادية بالكلية، في الفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٦م، مشيرة إلى زيادة نصيب الباب الأول (الأجور

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

والمكافآت) من موازنة الكلية من (٤٠,٩٧٥,٩٩٦) جنيه الي نحو (١٧١,٠٣٢,٣٧٤) جنيه في عام ٢٠١٥-٢٠١٦م بنسبة زيادة مقدارها (٧٦ ٪)، كما زادت نسبته من سنة لأخري خلال الفترة المحددة على نحو ما يقارب من (٨٦٪، ٩٤٪، ٩٨٪)، كما أوضحت وجود تناقص فيما يختص بالباب الثاني والرابع بالمقارنة بالباب الأول؛ حيث تناقصت نسبة اعتمادات الباب الثاني والمختص بالمصروفات الجارية والسلع والخدمات مثل الإيجارات والصيانة والإنارة وتكاليف التغذية وغيرها من أوجه الأنفاق الجاري من (٧٪ - ١٪)، فيما لم تتراوح نسبة الباب الرابع (الدعم والمزايا والمنح الاجتماعية) عن (١٪)، مما قد يؤثر على كفاءة العملية التعليمية وتوفير ما يلزمها. (كلية التربية - جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م/أ، ٢٩)

٧. مشاركة القيادات الأزهرية ودعمها لإدارة البرنامج

وذلك في ضوء القرار رقم (١٠٣٣) بتاريخ ١٤ / أكتوبر لسنة ٢٠٠٩م في شأن نظام إدارة برامج التأهيل التربوي، وتشكيل اللجنة العليا للإشراف على البرنامج بناء على موافقة المجلس الأعلى للأزهر بجلسته المعقودة بتاريخ ٨ / ١٠ / ٢٠٠٩م على إنشاء برنامج للتأهيل التربوي لمعلمي المعاهد الأزهرية، وقرار المجلس الأعلى للأزهر بجلسته المعقودة بتاريخ ٢١ / ٢ / ٢٠١٠ بإعفاء شاغلي وظائف التعليم بطريق التعاقد بالمعاهد الأزهرية الدارسين بكلية التربية بنين بجامعة الأزهر أو أحد المراكز التابعة لها للحصول على دبلوم عام في التربية من جميع الرسوم المقررة، وقرار رقم (١٨١) بتاريخ ٢٤ / فبراير لسنة ٢٠١٠م، بفتح باب القبول لبرنامج التأهيل التربوي لشاغلي وظيفة معلم مساعد أو أخصائي مساعد أو أخصائي نفسي مساعد أو أمين مكتبة مساعد من الحاصلين على مؤهل عال غير تربوي الذين تم التعاقد معهم وتسكينهم بالفعل على هذه الوظائف بعد اجتيازهم الاختبارات المقررة- لنيل الدبلوم العام في التربية وذلك دون التقيد بشرط السن أو تاريخ الحصول على المؤهل العالي أو المجموع الكلي للدرجات

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

وذلك للتعين في وظيفة معلم مساعد أو أخصائي مساعد أو أخصائي نفسي مساعد أو أمين مكتبة بالمعاهد الأزهرية، وقرار رقم (٣٥٢) بتاريخ ١٧/ مايو لسنة ٢٠١٠م بشأن تشكيل اللجان المختصة بإدارة وتنفيذ برنامج التأهيل التربوي لمعلمي المعاهد الأزهرية.

٨. أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

يتوافر قدر مناسب من القوى بشرية ممثلة في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية، باعتبارهم محور وأساس كل تطوير على مستوى المنظومة التعليمية بالجامعة، ويوضح الجدول التالي أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، خلال العام الجامعي ٢٠٢٠-٢٠٢١م.

جدول (٤) أعداد أعضاء هيئة التدريس (عامل، متفرغ) ومعاونيهم بكلية التربية بالقاهرة وفقا للأقسام بالكلية خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م (كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢١م)

م	القسم	أعضاء هيئة التدريس						الهيئة المعاونة	جمالي عام
		أستاذ	أستاذ م	مدرس	اجمالي	معيد	مدرس م		
١	علم النفس التعليمي	١٥	٨	٨	٣١	٦	١٧	٢٣	٥٤
٢	المناهج وطرق التدريس	٢٩	١٤	١٣	٥٦	٦	٤٣	٤٩	١٠٥
٣	الإدارة والتخطيط	١٢	٦	٦	٢٤	٦	٢٣	٢٩	٥٣
٤	اصول التربية	١٥	٣	٧	٢٥	٥	١٧	٢٢	٤٧
٥	الصحة النفسية	١٠	٧	٩	٢٦	٤	١٧	٢١	٤٧
٦	التربية الفنية	-	١	٩	١٠	٦	٢	٨	١٨
٧	تكنولوجيا التعليم	٦	٥	١٥	٢٦	٣	٩	١٢	٣٨
٨	التربية الاسلامية	٣	٤	٣	١٠	٦	١٩	٢٥	٣٥
٩	الخدمة الاجتماعية	٩	١	٨	١٨	٣	١١	١٤	٣٢
١٠	الدراسات الاسلامية	٧	٢	٧	١٦	-	-	-	١٦
	الاجمالي	١٠٦	٥١	٨٥	٢٤٢	٤٥	١٥٨	٢٠٣	٤٤٥

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الكلية يتوفر بها قوة عمل أكاديمية كبيرة موزعة علي الأقسام العلمية بالكلية (أصول التربية - الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - التربية الإسلامية - المناهج وطرق التدريس - علم النفس التعليمي - الصحة النفسية - المكتبات وتكنولوجيا التعليم - الخدمة الاجتماعية - الدراسات الإسلامية - التربية الفنية)، ومن ثم تعد مقوماً أساسيا يمكن استثماره في إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية في ضوء مدخل المقارنة المرجعية.

٩. توافر وحدة للتعليم الإلكتروني والتعلم عن بُعد بالكلية

تستهدف هذه الوحدة؛ دعم ومساندة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في تحسين مخرجات التعلم، وتحويل مقرراتها التعليمية إلي مقررات إلكترونية، بما يؤدي إلي تعميق المفاهيم والنهوض بمستوى التعليم، وتشجيع التميز في مجالات التدريس وسهولة التعامل مع التقنيات الحديثة، وتتمثل رؤية الوحدة في "توفير خدمات إلكترونية متطورة ومتنوعة ومتميزة لكافة المستفيدين (المعنيين) من التعليم، ونشر ثقافة التعليم الإلكتروني بالكلية"، وتتمثل رسالتها في تهيئة بيئة مناسبة تدعم التعليم الإلكتروني والتعلم عن بُعد، من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس ودعمهم، وتحفيز الطلاب علي إجادة التقنيات الإلكترونية الحديثة في التعليم، وتوفير الدورات التدريبية وفق معايير الجودة العالمية، وإكساب الخريجين والعاملين بالخدمة مهارات إلكترونية يتطلبها سوق العمل". (كلية التربية - جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م/ ب، ٢) وقد قدمت هذه الوحدة وما زالت تقدم دعماً فنياً لكافة البرامج الأكاديمية بالكلية.

١٠. اهتمام جامعة الأزهر بالتميز الدولي

بذلت جامعة الأزهر العديد من الجهود لرفع جودة وتميز الأداء المؤسسي بها، متمثلة في إنشاء مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي، حيث تم تخصيص جزء من ميزانية

الجامعة لدعم إجراءات التميز المؤسسي، كوسيلة فعالة لتحقيق سياساتها في تحسين جودة مخرجاتها التعليمية، ومواكبة الاتجاه العالمي المتزايد نحو تطبيق أبرز نماذج التميز العالمية، ويتمثل توجهها الاستراتيجي فيما يلي: (جامعة الأزهر - مكتب التميز الدولي، ٢٠١٩م)

- تتمثل رؤية مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي في "أن تكون جامعة الأزهر منارة العلم والمعرفة، ولها الريادة والتميز في التصنيف الدولي للجامعات. وتتمثل رسالته في "تقديم الدعم الفني اللازم وتجميع الجهود بما يُمكن جامعة الأزهر من تأكيد ريادتها في تقديم الخدمات التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتعزيز قنوات التعاون الأكاديمي والثقافي والعلمي بين الجامعة والكيانات المحلية والدولية، في إطار العمل نحو تأكيد ريادة الجامعة بين الجامعات العربية والإسلامية والعالمية".

- ويستهدف مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي؛ تأكيد عالمية جامعة الأزهر وريادتها في العلوم الشرعية والعربية، والإنسانية والاجتماعية، والعلوم التطبيقية، وذلك من خلال العديد من الأهداف الإجرائية، من أبرزها: إنشاء علاقات متميزة مع الجامعات والمؤسسات الدولية لإبرام وتفعيل اتفاقيات التعاون المشترك في شتى المجالات، وتشجيع المنح والبعثات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس المصريين والوافدين، وتوفير خدمات واستشارات فنية لمنسوبي الجامعة والمجتمع في جوانب التميز، والترويج الإعلامي لمواطن التميز بالجامعة محليا وإقليميا ودوليا، وإتاحة خدمات إلكترونية متقدمة ومتطورة في كل المجالات على موقع البوابة الإلكترونية الرسمية للجامعة، وتقديم برامج تدريبية مختلفة لمنسوبي الجامعة مثل النشر الدولي، وكتابة مقترحات التقدم للمنح الدولية والمشروعات، وتبادل المشروعات الأكاديمية وغيرها.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك العديد من المقومات الأساسية، التي تشكل منطلقاً لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

المرجعية، بما يُسهم في التعامل مع ما تواجهه مؤسسات التعليم الأزهرى من تحديات، تتمثل أبرزها في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الجامعية، والعولمة، والانفجار المعرفي، والتقدم العلمي والتكنولوجي المستمر، بالإضافة إلي تدني النظرة المجتمعية نحو التعليم الأزهرى وخريجو الأزهر، حيث ينظر إليه البعض علي أنه ما زال أقل كفاءة في إعداد خريجه مقارنة بالتعليم العام، وعزوف بعض الأفراد عن التحاقهم بالتعليم الأزهرى، كما تُشير الحالة الراهنة بأصعب الاتهام لجامعة الأزهر بأنها يصدر عنها سلوكيات غير مقبولة، مثل التطرف والإرهاب. (أبي صعب، ٢٠١٧م، ١٩٧) (الصاوي، ٢٠٠٨م، ٤)

وعلي الجانب الآخر؛ يقدم برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر خدمة جامعية مجتمعية لقطاع كبير من خريجي جامعة الأزهر، وخريجي مختلف الجامعات الأخرى المصرية وغير المصرية، حيث بلغ عدد الطلاب المقيدين به خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م نحو ٧٠٠٠ طالباً (كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٢٠م/ ج). بالإضافة إلي اعتماد بعض الكليات المناظرة بالجامعات الأخرى من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي تقدم برامج مماثلة لإعداد المعلمين في البيئة المصرية، مثل كليات التربية بجامعات (أسيوط - الوادي الجديد - الفيوم - عين شمس)، واعتماد بعض الكليات غير المناظرة - أيضاً - ولكنها تابعة لجامعة الأزهر، مثل كليات (الشريعة والقانون بطنطا - اللغة العربية بإيتاي البارود- أصول الدين بالمنوفية - العلوم بنين بالقاهرة - الطب بنين بالقاهرة). (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٢١م) وبناءً عليه فقد أصبحت مواكبة هذه التحديات والتغيرات مطلباً أساسياً، من خلال تبني مداخل إدارية جديدة تقودها نحو إيجاد استراتيجيات تضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقق ميزات التنافسية.

تشهد بعض المنظمات العالمية والمؤسسات المهتمة والمعنية بالتعليم؛ اهتماماً بالغاً بتحديد أفضل الممارسات في إعداد وتكوين معلم القرن الحادي والعشرين، ومن أبرز هذه المنظمات والمؤسسات؛ البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، واليونسكو ومراكز الأبحاث المتخصصة في مجال تصميم أفضل الممارسات، حيث تسعى لتقديم نماذج مصممة، من أجل تعظيم الاستفادة من حلول تم تجربتها وتطبيقها في أماكن ومؤسسات أخرى، بما يمثل المشاركة في المعرفة والحلول مع الآخرين بدلاً من إعادة البحث عن حلول من جديد، بما يوفر الوقت والجهد، وذلك مع مراعاة تكيف وانسجام الممارسات المتميزة مع البيئة المحيطة.

وقد تم تصنيف كل من: فنلندا ، وسنغافورة ، وكندا، والصين، وكوريا الجنوبية، على أنهم من أفضل الممارسات العالمية؛ وذلك لأنهم ركزوا على القضايا التعليمية المتعلقة بتطوير الإعداد الأولي ومعايير الجودة والاعتماد لمعلم القرن الحادي والعشرين، والمتمثلة في: المؤهلات، وعدد سنوات الدراسة، والمؤسسة المسؤولة عن الإعداد، والمقررات الدراسية التي يتم تقديمها، والتدريب الميداني. لذلك صنفت تلك الدول على أنها تقدم أفضل الممارسات العالمية في مجال الإعداد الأولي ومعايير الجودة والاعتماد لمعلم القرن الحادي والعشرين. (Mullis, Ina VS, et al, 2012)

وتسعى برامج إعداد المعلمين في فنلندا إلى تحقيق التنمية في الكفاءات الشخصية والمهنية للمعلم بشكل متوازن، وتركز الاهتمام بشكل خاص على بناء مهارات التفكير التربوية التي تمكن المعلمين من إدارة العملية التعليمية بما يتفق مع المعرفة التعليمية والممارسات المعاصرة للبرنامج، ويدرس المرشحون للتعليم في المدارس الأساسية ثلاث مجالات رئيسية هي: "نظرية التعليم - معرفة المحتوى التربوي - فن التعليم والممارسة". (Westbury, et. All, 2005, 475)

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

وتتميز برامج إعداد المعلمين الفنلندية - من خلال المقارنات الدولية - بعمق أهدافها، إذ أن التكامل بين التطبيق النظري والعملي في هذه البرامج يساعد المعلمين على إتقان أساليب تدريس مختلفة، وكذلك تعلم فن التدريس والتعليم الفعال، وخلال البرنامج الذي يستمر لمدة خمس سنوات، يطلع الطلاب على فصول تدرس من قبل معلمين ذوي خبرة، ويمارسون التدريس تحت أنظار المعلمين المشرفين، وتقديم دروس مستقلة لمجموعات مختلفة من التلاميذ بينما يتم تقييمهم من قبل المشرفين والمحاضرين من وزارة التربية والتعليم، وكشف إصلاح المناهج الدراسية في منتصف التسعينيات أن المعلمين ذوي الكفاءة المهنية العالية يمتلكون دوافع للانخراط في عمليات التنمية المدرسية في المدارس التي يعملون فيها وكذلك في المشاريع الوطنية والدولية، وتبين أنهم يميلون إلى العمل بجد على تطوير معرفتهم الشخصية ومهاراتهم المهنية. (Jussila & Saari 2000)

وتركز برامج إعداد المعلمين في فنلندا على الربط الوثيق بين النظريات التربوية ذات الطابع العلمي المنهج، والخبرات العملية التطبيقية الأنشطة التربوية العملية، ويمكن التمييز بدقة بين نمطين رئيسيين من أنشطة التربية العملية التي يشارك فيها معلمو ما قبل الخدمة بفنلندا يعتمد أولهما على مشاركة منسوبي برامج إعداد المعلمين في الحلقات النقاشية، وورش العمل الجامعية التي يمارسون فيها التدريس بالتعاون مع زملائهم الآخرين. أما النمط الثاني، فيطبق عادة على مستوى الكليات الجامعية المتخصصة في مجال إعداد المعلمين عبر تزويد منسوبي برامج إعداد المعلمين بمناهج ومقررات دراسية، وممارسات تدريسية تشبه كثيرا غير ذلك من المدارس العامة الأخرى بالبلاد لكنها تختلف عنها في التمتع بمكانة أعلى، وحصول المعلمين على رواتب مالية مجزية مقابل عملهم بالتدريس؛ الأمر الذي يعكس بدوره حقيقة أن خدمات التوجيه والإرشاد المهني التي يقدمها المشرفون التربويون من معلمي المدارس لأقرانهم

من المعلمين الجدد عادة ما تمثل جزءاً أساسياً لا يتجزأ من نسيج خبرات إعداد ،
(Sahlberg, P. 2010b) (Sahlberg, P. 2010a) وتدريب معلمي ما قبل الخدمة.

و في سنغافورة يسعى المعهد الوطني للتعليم إلي تطبيق توجهات مستقبلية وطرقاً تربوية جديدة، حيث يقوم بتنمية قدرات معلمي القرن الحادي والعشرين في "التعليم القائم علي حل المشكلات"، من خلال منهجية تمر بخمسة مراحل، أولها: مواجهة المشكلة، ويتم فيها تناول سيناريوهات التعامل مع الحقائق الكونية. وثانيها: تحليل المشكلة، ويتم فيها تناول مناقشة وتحليل الحقائق والأفكار، وتوقع التفسيرات المستقبلية. وثالثها: الاكتشاف والإبداع، ويتم فيها تناول الحلول الممكنة والتعامل معها على أنها معلومات جديدة أبصرت النور. ورابعها: عرض الحلول، ويتم فيها تناول عرض الحلول والنتائج على المجموعات الأخرى. وخامسها: التقييم، ويتم من خلالها التفكير بالعملية ككل مع التركيز على النقاط الأساسية التي قادتهم نحو الحل.

كما تم تصنيف برنامج التوجيه والمتابعة في سنغافورة وفق تقرير منظمة التعاون الاقتصادي talis على أنه من أفضل الممارسات العالمية في مجال التوجيه والمتابعة باستمرار حيث إنه يركز على ثلاثة أسس وهي: التواصل المباشر بين المرشد العمي والطالب المعلم، والملاحظات البناءة، واتباع منهج منظم للإرشاد مع تخفيف عبء العمل عن المتدرب أثناء عملية التدريب، ويتابع أداء المعلمين المتدربين مسئولين عن كل مرحلة ومنسقي المواد ورؤساء الأقسام، ويتم التدريب على مرحلتين التدريب العام والتدريب المتخصص (Ministry of Education – Singapore) .
(OECD 2015) (2015)

وطبقت الجامعات الصينية توجهات مستقبلية وطرقاً تربوية جديدة، حيث يقوم بتنمية قدرات معلمي القرن الحادي والعشرين في "تعزيز المواقف الإيجابية، وتأكيد

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

آليات التفكير الاجتماعي والثقافي، والتي أبرزها: التعليم القائم على مجتمعات التعلم المفتوحة، والتفكير التأملي"، وتم تصنيف برنامج مجتمعات التعلم في ولاية شنغهاي الصينية وفق تقرير منظمة التعاون الاقتصادي talis على انه من أفضل الممارسات العالمية في مجال تنظيم مجتمعات التعلم المفتوحة المشتركة، والحفاظ على استمراريتها، وذلك من خلال إنشاء شبكة للمعلمين منذ عام 1998 م والتي تطورت بعد ذلك لتصبح أكاديمية المعلمين، وتتم مجتمعات التعلم في المدارس بالإضافة إلى التواصل من خلال شبكات الإنترنت لتبادل المعارف، ونجحت ولاية شنغهاي من خلال هذا البرنامج؛ لأنها استطاعت أن تجد حلولاً للمشاكل الشائعة من خلال تفعيل أفضل الممارسات.

كما تم تصنيف برنامج حلقات البحث في ولاية هونج كونج وفق تقرير منظمة التعاون الاقتصادي talis على أنه من أفضل الممارسات العالمية في مجال حلقات البحث؛ حيث يتم تشجيع الطلاب المعلمين على تعزيز الممارسات التعليمية من خلال بلورة تجاربهم في صورة مقالات أكاديمية – (Ministry of Education .

China 2015) (OECD 2015)

وتم تصنيف برنامج أونتااريو الجديد لإعداد المعلم وفق تقرير منظمة التعاون الاقتصادي talis على أنه من أفضل الممارسات العالمية في مجال الإعداد والتدريب التمهيدي للمعلمين؛ لكونه برنامج شامل ومتكامل في توجيه ومتابعة المعلمين، وتنطلق فلسفته من أن مرحلة الإعداد أو التدريب التمهيدي هي المرحلة الأولى من عملية التدريب أثناء الخدمة؛ ولذلك يتم البرنامج من خلال تقديم الدعم المستمر، والإرشاد والتدريب المناسب لكل مرحلة، ويشمل البرنامج التدريب على الإدارة الصفية وآليات التواصل مع أولياء الأمور، ومدة البرنامج سنة واحدة، ولكن يستمر التوجيه حتى بعد انتهاء مدة البرنامج (Ministry of Education – Canada 2015) .

(OECD 2015)

وتعتمد برامج إعداد المعلمين في ولاية أونتاريو بكندا على وجود معايير للمهنة محددة بدقة ومقننة، وتُعتبر موجهة ومرشدة للمهنة، وقامت كلية المعلمين بأونتاريو بوضع خمسة معايير مهنية للمعلمين هي: الالتزام بتعليم وتعلم الطلاب، والمعرفة المهنية، والخبرات والممارسات المهنية، والقيادة في مجتمعات التعلم، والتعلم المهني المستمر. (OECD, 2013, 25) ويوجد العديد من المؤسسات التي تقوم بإعداد المعلم وهي: (CMEC, 2012, 4-5)

- معهد أونتاريو للدراسات التربوية في جامعة تورونتو: University of Toronto
- مركز تعليم منطقة باي: Bay Area Learning Centre
- كلية التربية في جامعة ليكهيد: Lakehead University
- كلية التربية في الجامعة الملكية: Queen's University
- الكلية الجامعية بريدميمير: Redeemer University College
- كلية التربية في جامعة بروك: Brock University
- كلية التربية بجامعة أوتاوا: University of Ottawa
- كلية التربية بالجامعة الغربية: Western University
- كلية التربية بجامعة وندسور: University of Windsor
- كلية المدارس المهنية بجامعة لورانس: Laurentian University
- قسم التربية بجامعة نياجارا: Niagara University
- كلية التربية بجامعة نيبسينج: Nipissing University
- كلية التربية والتعليم المهني بجامعة ترينت: Trent University
- كلية التربية بجامعة تيندال: Tyndale University
- كلية التربية بمعهد جامعة أونتاريو للتكنولوجيا: University of Ontario Institute of Technology

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

- كلية التربية بجامعة ويلفريد لورييه: Wilfrid Laurier University

- كلية التربية بجامعة يورك: York University

وقامت وزارة التربية بولاية أونتاريو بكندا بوضع مجموعة من المعايير المهنية للمعلمين وهي مستمدة من معايير كلية المعلمين بولاية أونتاريو Ontario College of Teachers، وتوفر هذه المعايير إطاراً من المبادئ التي توضح المعارف والمهارات والقيم المتأصلة في مهنة التدريس في أونتاريو، وتبين هذه المعايير أهداف وتطلعات المهنة، وتهدف هذه المعايير إلى تحديد القيم والمعارف والمهارات التي تميز مهنة التدريس، وتوجيه وإرشاد للإجراءات القيمية والأخلاقية لمهنة التدريس، وتعزيز لغة وفهم مشترك لما تعنيه مهنة التدريس، والحفاظ على شرف وكرامة مهنة التدريس والاعتزاز بالانتماء إليها، وتدعيم ثقة الجمهور والمجتمع في مهنة التدريس. وأشار تقرير وزارة التربية والتعليم بأونتاريو أن المعايير المهنية للمعلمين تتضمن خمس مجالات وكل مجال يتضمن مجموعة من المعايير على النحو الآتي هي: (McClure, 2008, 182)

- الالتزام نحو التلاميذ وتعلمهم: **Commitment to Pupils and Pupil Learning**، ويتضمن هذا المجال المعايير الآتية: (يلتزم المعلمون بالتنمية المستمرة - يلتزم المعلمون في جهودهم إلى تعليم ودعم تعلم وإنجاز التلاميذ - يلتزم المعلمون بمعاملة جميع التلاميذ بعدالة وإنصاف واحترام - يوفر المعلمون بيئة للتعلم تشجع التلاميذ على حل المشكلات وصنع القرار والتعلم مدى الحياة والمساهمة كأعضاء فاعلين في إحداث التغيير المجتمعي).

- المعرفة المهنية: **Professional Knowledge** ويتضمن هذا المجال المعايير الآتية: (يعرف المعلمون موضوعات المناهج الدراسية في ولاية أونتاريو

وما يرتبط بها من تشريعات تعليمية - يعرف المعلمون مجموعة متنوعة من الممارسات التعليمية والتقويمية الفعالة - يعرف المعلمون مجموعة متنوعة من استراتيجيات الإدارة الصفية الفعالة - يعرف المعلمون كيف يتعلم التلاميذ والعوامل التي تؤثر في تعلمهم وإنجازهم.

- **خبرات وممارسات التدريس: Teaching Practice**، ويتضمن هذا المجال المعايير الآتية: (يستخدم المعلمون معرفتهم المهنية والمناهج والتشريعات والممارسات التعليمية والإدارة الصفية لتعزيز تعلم التلاميذ وإنجازهم - يتواصل المعلمون بشكل فعال مع التلاميذ وأولياء الأمور والزملاء - يُجري المعلمون تقيماً مستمراً لمستويات إنجاز وتقدم التلاميذ، وإعداد تقارير بذلك وتسليمها للطلاب وإرسالها لأولياء أمورهم - يُكيف المعلمون ويصقلون ممارساتهم التدريسية من خلال التعلم والتفكير والتأمل المستمر، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من المصادر والموارد - يستخدم المعلمون التكنولوجيا المناسبة في ممارساتهم التعليمية وما يتصل بهم من ممارسات مهنية.

- **القيادة والمجتمع: Leadership and Community**، ويتضمن هذا المجال المعايير الآتية: (يتعاون المعلمون مع هيئة العاملين بالمدرسة لإيجاد مجتمعات تعلم والحفاظ عليها في فصولهم ومدارسهم - يعمل المعلمون مع أعضاء المجتمع الخارجي وأولياء الأمور لتعزيز تعلم التلاميذ وإنجازهم وتعزيز البرامج المدرسية).

- **التعلم المهني المستمر: Ongoing Professional Learning**، ويتضمن هذا المجال المعيار الآتي: (ينخرط المعلمون في التعليم المهني المستمر وتطبيقاته لتحسين ممارساتهم التدريسية).

وأشارت وثائق وتقارير (Ministry of Education - Singapore) (Ministry of Education - Canada 2017) (OECD 2013) (2017) إلي

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

تصنيف كل من: فنلندا ، وسنغافورة ، وكندا، والصين، وكوريا الجنوبية، على أنهم من أفضل الممارسات العالمية، وقد عرضتها دراسة (غانم، ٢٠١٨م، ٣٨٣-٣٨٤) من خلال الجدول التالي:

جدول (٥) برامج إعداد المعلمين في كل من "فنلندا ، وسنغافورة ، وكندا، والصين، وكوريا الجنوبية"

المجالات	سنغافورة	فنلندا	كندا	الصين	كوريا الجنوبية
مؤسسات الإعداد	المعهد الوطني للتعليم	الجامعات الفنلندية	الجامعات الكندية	الجامعات الصينية	جامعات كوريا الجنوبية
عدد سنوات الدراسة	٢-٤ سنوات	٥-٧ سنوات	سنتان	٣-٤ سنوات	٤ سنوات
المرحلة الابتدائية	الحصول علي بكالوريوس في التربية كحد أدنى	الحصول علي الماجستير (الزامية)	الحصول علي بكالوريوس في التربية كحد أدنى	الحصول علي بكالوريوس في التربية كحد أدنى	الحصول علي بكالوريوس في التربية كحد أدنى
	الحصول علي درجة الماجستير في موضوعين أساسيين من موضوعات المنهج	الحصول علي الماجستير (الزامية) بالإضافة إلي التخصص في موضوعين من موضوعات المناهج وطرق التدريس	الحصول علي درجة البكالوريوس بالإضافة إلي شهادة إضافية في مواد التخصص	الحصول علي درجة البكالوريوس بالإضافة إلي شهادة وترخيص إجازة لمهنة التعليم	الحصول علي درجة البكالوريوس بالإضافة إلي شهادة في طرق التعليم الفعال
المرحلة الثانوية					
طبيعة الإعداد					

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

نظريات وأساليب التعليم الحديث. نظريات في المناهج وطرق التدريس مقررات في المواد التخصصية.	نظريات حول التعليم وكيفية تدريس المواد التخصصية. نظريات في المناهج وطرق التدريس	مقررات في المواد التعليمية المتخصصة آليات التعامل مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة	نظريات حول التعليم وكيفية تدريس المواد التخصصية. برامج توجيه قائمة علي إجراء البحوث	النظريات الحديثة في التعليم المنهج المبتكر القائم علي الإبداع وحل المشكلات طرق التعليم في القرن الحادي والعشرين	المقررات الدراسية
٩ أسابيع	٨ أسابيع	٨ أيام (دورية)	عام دراسي كامل	١٠ أسابيع	التدريب الميداني

ومن خلال ما سبق يتضح أن تلك الممارسات تم وصفها بأفضل الممارسات؛ لأنها تأخذ بعين الاعتبار مضمون المقررات الدراسية، أي الاهتمام بالمعارف والمحتوى والتدريب على أساليب التعليم مع ضرورة تأكيد الدمج بين النظرية والتطبيق، و لا بد أن يتم ذلك من خلال تدريب المعلمين الجدد تدريجياً على المعايير العالية وعلى الممارسات المهنية الدقيقة.

ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من المؤسسات القائمة على عمليات الاعتماد والاعتراف بمؤسسات إعداد المعلم، ويمثل المجلس الوطني لاعتماد مؤسسات إعداد المعلمين National Council for Accreditation of Teacher Education (NCATE) الجهة الرئيسة لاعتماد المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وهناك مؤسسات خاصة بإعتماد برامج اعداد المعلم ، ويمثل مجلس اعتماد المعلم Teacher Education Accreditation Council (TEAC) الجهة المسؤولة عن اعتماد برامج إعداد المعلم بالولايات المتحدة الأمريكية. وفي نوفمبر ٢٠١٠م اندمجت مؤسسة (NCATE) مع مجلس اعتماد معلم التربية (TEAC) لتصبح مؤسسة واحدة هي مجلس اعتماد إعداد المعلمين (CAEP)

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

(Council for the Accreditation of Educator Preparation) ونتيجة لهذا الاندماج ظهرت المعايير الخمسة CAEP والمتمثلة في: "المحتوى المعرفي والتربوي - الشراكة المهنية والممارسات الميدانية - جودة المرشح من حيث الاستقطاب والاختيار - تأثير البرنامج - ضمان جودة البرنامج والتحسين المستمر". (العاني و آخرون، ٢٠١٨م، ٢٨٥) (National Council for Accreditation of Teacher Education, 2002, 1) (٢٠٠٣م، ٢٤٠)

وهناك مؤسسات خاصة بمنح شهادات وتراخيص العمل بمهنة التدريس بالولايات المتحدة الأمريكية، ومنها: اتحاد تقييم ودعم المعلم بين الولايات **INTASC: Interstate Teacher Assessment and Support Consortium**، وقد تم إنشاء هذا الاتحاد عام ١٩٨٧م، من أجل تعزيز التعاون بين الولايات التي تهتم بإعادة النظر في الترخيص للمعلمين بممارسة المهنة وتقييم من يعمل في مهنة التدريس، وفي عام ١٩٩٣م وضع الاتحاد عددا من المعايير النموذجية التي تصف ماذا يجب أن يعرفه ويقوم به المعلمون الجدد، وتتوافق هذه المعايير للمعلمين الجدد لجميع المواد الدراسية وعلى كل المستويات مع تلك المعايير الخاصة بالشهادات التي اقترحتها المجلس القومي لمعايير التدريس المهنية (NBPTS) (Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium 2019). ويضم هذا الاتحاد ٣٣ ولاية، ويضع مجموعة من المبادئ الحاكمة والتي تعتبر معايير للحكم على جودة أداء المعلم وشرطاً لمنحه إجازة للعمل بمهنة التدريس وتتمثل تلك المبادئ في الآتي: (جابر، ٢٠٠٠م، ٤١٤-٤١٥)

- أن يفهم المعلم المفاهيم الرئيسية، وأدوات البحث والاستقصاء، والعلوم والمواد التي يدرسها، ويستطيع أن يعد خبرات تعلم تجعل جوانب هذه المادة الدراسية ذات معنى للتلميذ.

- أن يفهم المعلم كيف يتعلم الأطفال وكيف ينمون، وأن يستطيع أن يوفر فرص تعلم تساند نموهم العقلي والاجتماعي والشخصي.
- أن يفهم المعلم كيف يختلف التلاميذ في مداخلهم للتعلم وأن يوفر ويخلق الفرص التعليمية التي تلائم المتعلمين.
- أن يفهم المعلم استراتيجيات تدريس متنوعة وأن يستخدمها لمساعدة التلاميذ على تنمية التفكير الناقد وحل المشكلات ومهارات الأداء.
- أن يستخدم المعلم فهمه لدافعية الفرد والجماعة ولسلوكهما لخلق بيئة تعلم تشجع التفاعل الاجتماعي الإيجابي والاندماج النشط في التعلم والدافعية النابعة من الذات.
- أن يستخدم المعلم معرفته بأساليب التواصل الفعالة لتنمية البحث والاستقصاء والتعاون والتفاعل الداعم داخل حجرة الدراسة.
- أن يكون تخطيط المدرس للتعليم مستنداً إلى معرفته بالمادة الدراسية والتلاميذ والمجتمع المحلي وأهداف المنهج التعليمي.
- أن يفهم المعلم استراتيجيات التقييم النظامية وغير النظامية وأن يستخدمها في تقويم نمو المتعلم العقلي والاجتماعي والجسمي.
- أن يكون المعلم ممارس ومفكر متأمل يقوم بشكل مستمر بتأثير اختياراته وأفعاله على الآخرين ويبحث عن الفرص التي تنمي مهنيًا.
- أن ينمي المعلم العلاقات مع زملائه في المدرسة ومع الآباء، ومع المؤسسات الأخرى في المجتمع المحلي لمساندة تعلم التلاميذ.

وتعتمد معايير المجلس الوطني لاعتماد مؤسسات وبرامج إعداد المعلم في الولايات المتحدة الأمريكية (الإنكات NCATE) National Council for Accreditation Teacher Education على اعتقاد مؤداه أن كل الطلاب من الممكن ، بل ومن الضروري أن يتعلموا ؛ ومن ثم يكون من العدالة أن يتوافر لهم جميعًا

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

أعضاء هيئة التدريس مؤهلين وقادرين على المنافسة بالإضافة إلى مجموعة من العاملين بالوظائف الأخرى (مثل المديرين والإخصائيين النفسيين والاجتماعيين وغيرهم) ممن تتوفر لديهم القدرة على تعزيز تعلم الطالب وإكسابه المهارات الأساسية والمعرفة الضرورية لنجاحه كمواطن مسئول يتمتع بالقدرة على المشاركة في اقتصاد المعرفة، ولكي يتحقق ذلك الهدف، يجب على معاهد إعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكذلك المراكز المختصة لتنمية قدراتهم أن: (NCATE , 2008)

- تتأكد من أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الجدد يلمون بالمحتوى الضروري، والمهارات، والمعرفة التربوية والمهنية المطلوبة للتدريس المستقل والتعاوني .
- تتأكد من أن جميع العاملين بالوظائف الإدارية يلمون بالمهارات والمعرفة التي تساعدهم على توفير بيئة تساعد الطالب على التعلم .
- تتبنى أشكال متنوعة من القياس تخضع للمتابعة والتطوير وتستخدم نتائجها في تحديد ما إذا كان أعضاء هيئة التدريس تتوفر لديهم المعايير المهنية للتدريس التي تساعد الطلاب على التعلم.
- تركز على إعداد أعضاء هيئة التدريس لمجتمع متنوع من الطلاب .
- تعد أعضاء هيئة التدريس الذين تتوفر لديهم القدرة على دمج التكنولوجيا مع التعليم لتعزيز تعلم الطلاب .
- تشجع الممارسة الميدانية والتطوير المستمر والتعاون بين المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور .
- تنظر إلى إعداد عضو هيئة التدريس وتطويره على أنه سلسلة تبدأ من الإعداد قبل دخول الخدمة ثم التوجيه مع بدء ممارسة المهنة ثم التطوير المهني المستمر .
- تتأكد من أن عضو هيئة التدريس بعد إعداده مهنيًا يكون قادرًا على مساعدة جميع الطلاب على التعلم، والتدريس لجميع الطلاب في ضوء معايير الروابط المهنية

المتخصصة، وشرح الاختيارات التعليمية المبنية على المعرفة الموجهة بحثياً والممارسة الجيدة، واستخدام طرق فعالة في تدريس الطلاب نوى الأصول الاجتماعية المختلفة، والاعتماد على الممارسة والتغذية الراجعة، واستخدام التكنولوجيا في التعليم بفعالية، ودراسة الموضوعات التي يتم التخطيط لتدريسها بتعمق، واتخاذ القرارات التعليمية في ضوء المعرفة المهنية والتربوية، وقياس الأداء بشكل متواصل والقدرة على المناقشة.

- تتأكد من أنه بعد إعداد المديرين والإخصائيين من غير أعضاء هيئة التدريس مهنيًا تكون لديهم القدرة على تطبيق ما اكتسبوه من معرفة ومهارات مهنية في بيئة تساعد على تعلم جميع الطلاب.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك العديد من الممارسات التي ثبت نجاحها في عدة جهات ولا شك أنها ساهت بشكل كبير في تميز برامج إعداد المعلمين بها، وهذا ليس مبنياً على وجهات نظر مهنية وإنما إثبات علمي من خلال مؤشرات أداء تم قياسها قبل وأثناء وبعد تبنيها لممارسة معينة، ومع الوقت ومع تكرار التجربة يمكن أن تسهم هذه الممارسات في الحفاظ على الجودة وكداعم للمعايير التشريعية الإلزامية، والتقييم الذاتي، تحليل السياسات - من خلال تحليل السلوك الواضح والملموس لمعلم القرن الحادي والعشرين - بالإضافة إلى تحليل القضايا المتعلقة بأولويات التطوير والتحسين، بالإضافة إلي تحقيق الاستفادة المثلى من الفرص الضائعة وبتكلفة منخفضة وقليل من المخاطر، كما يركز هذا النهج لأفضل الممارسات على تعزيز التعلم المستمر لدى المعلم، والسعي نحو إيجاد لغة مشتركة وموحدة بين جميع القائمين داخل المؤسسات وخارجها، بالإضافة إلي المساهمة في تطوير السياسة التعليمية بالاستناد إلى الممارسات القابلة للتحقيق.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

رابعاً: استطلاع آراء الخبراء حول التصور المناسب لإدارة أولويات البرنامج في ضوء
المقارنة المرجعية

استهدف هذا الجزء من البحث؛ استطلاع آراء عينة عمدية (قصدية) من الخبراء وثيقي الصلة ببرنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، والذين تم انتقاؤهم من الفئات الآتية: (أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية – إدارة البرنامج – رؤساء الأقسام العلمية - أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي ، أعضاء هيئة التدريس من المهتمين بحثياً بتطوير البرنامج موضوع البحث – بعض المشاركين في تنفيذ فعاليات إدارة البرنامج في فترات سابقة) من العاملين بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، حول بناء تصور مستقبلي مناسب لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، وذلك من خلال تطبيق أسلوب دلفي Delphi Technique.

وتقوم فكرة أسلوب دلفي - كأحد أساليب الدراسات المستقبلية - على أخذ تصورات عدد من الخبراء في تخصصات مختلفة ممن لهم علاقة بالتغيرات التي ينتظر أن تحدث في المستقبل، من واقع خبراتهم ورؤاهم، أو استشفافهم لحركة المجتمع في المستقبل، ويجري تحديد مدة زمنية يغطيها التنبؤ، وهم بذلك يساهمون في إجراء تعديلات مستقبلية أو المشاركة في معالجة الأخطاء، وتتمثل أهم السمات المميزة له فيما يأتي: (الساعدي، ٢٠١٨م، ١٠٥) (الشافعي، ٢٠٠٣م، ١٢٦) (فهيم، ٢٠٠٤م، ١٩٣) (فليه و الزكي، ٢٠٠٣م، ٦٩-٧٠)

- أسلوب علمي لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الخبراء، بما يسمح لهم من التعامل ككل دون الجلوس وهم مجتمعين، حول مشكلة أو قضية ما يراد جمع الآراء حولها أو

تصورات مستقبلية بشأنها، للتوصل إلي مجموعة من الإجراءات المترابطة والمتابعة، والتقريب بين وجهات النظر، والوصول بها إلى صيغة متفق عليها.

- أداة مسحية لعقد مناقشات بين الخبراء ، وتقدم من خلال جولات عديدة مع مجموعة منتقاة من الخبراء بهدف التوصل إلى درجة من الاتفاق العام بين الخبراء فيما يتعلق بتحديد اتجاهات معينة واحتمالية حدوثها وزمن حدوثها وتأثيرها المتوقع، فهو أسلوب لبناء الاتصال بين مجموعة من الأفراد المتخصصين أو الخبراء بغرض حل مشكلة معقدة أو مناقشة موضوع متشابهك بأسلوب جماعي.

- يساعد هذا الأسلوب في الحصول على أكبر قدر ممكن من الآراء والمعلومات حول موضوع ما من الخبراء والمتخصصين لاستخدامها في تحسين المجال المراد تطويره؛ حيث إن الفكرة الأساسية تكمن في اشتراك مجموعة من الخبراء في التفكير حول مشكلة ما، أو دراسة مشكلة تتعلق بالحاضر أو المستقبل للوصول إلى قرار معين بشأنها أو اقتراح حلول مناسبة لها، وإن نتائج تفكير الجماعة أفضل كثيراً من نتائج تفكير فرد واحد في تلك الجماعة.

- يتميز أسلوب دلفاي عن غيره من الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية؛ بأن حجم المعلومات المتاحة لمجموعة من الخبراء أكبر من حجم المعلومات المتاحة لأي فرد فيها، مهما كان هذا الفرد على علم كبير في ميدان التخصص، وأن مجموعة الخبراء غالباً ما تكون لهم رؤاهم الخاصة لأبعاد القضية المستقبلية وطريقة حلها، نظراً لاختلاف تخصصاتهم ومدارسهم الفكرية، وهذا يزيد من احتمالية الرؤية الشاملة لأبعاد القضية مما يزيد من احتمالات شمولية الحلول لمختلف جوانبها، والعوامل المؤثرة فيها، كما أن المجموعة عادة ما تكون أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات، وأن الحلول التي تتخذها المجموعات تكون عادة أكثر جرأة من

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

الحلول التي يتخذها الأفراد، وذلك من منطلق التدعيم والمؤازرة التي يقدمها الخبراء بعضهم لبعض.

- ينبغي على المستخدم لأسلوب دلفاي أن يراعي بعض الضمانات حتى يخرج بنتائج سليمة يجانبها الصواب والدقة، ومن أهمها: توسيع نطاق مجموعة الخبراء والمختصين المشاركين بالرأي في استبانات دلفاي بحيث لا يكونون من مدرسة فكرية واحدة أو من تخصص ضيق واحد. وإعطاء الخبراء وقتاً كافياً للتعبير عن آرائهم، وعدم استعجالهم بطريقة قد تؤدي إلى إهمال الخبير الإجابة على الاستبانات أو تقديم معلومات بطريقة متسرعة مما يؤدي إلى نتائج غير صادقة. وحرص الباحث المستخدم لأسلوب دلفاي على الدقة والموضوعية وبعده عن التحيز لآراء بعض الخبراء، أو إهماله لآراء البعض الآخر مهما كانت غريبة.

- ويتم تطبيق أسلوب دلفاي بجولاته من خلال تحديد مجموعة الخبراء الذين لديهم خبرة بهذا المجال، ثم إعداد استمارة مفتوحة من خلال الإطار النظري للدراسة وتعرف هذه باستبانة الجولة الأولى، وبعد إعداد الاستمارة يتم توزيعها على الخبراء المشاركين في الدراسة الميدانية ثم تفرغ البيانات التي جاءت بها استمارة الجولة الأولى وترتيب ما توصل إليه الباحث في هذه الجولة وإعداد استمارة الجولة الثانية وهي شبه مغلقة، ثم يقوم الباحث بتفرغ البيانات التي طرحت في استمارة الجولة الثانية وتحليل هذه البيانات وترتيبها لإعداد استمارة الجولة الثالثة وهي مغلقة. ثم يقوم الباحث بتفرغ البيانات التي طرحت في استمارة الجولة الثالثة وتحليلها وترتيبها، والتوصل إلى نتائج الدراسة ميدانياً.

ومن خلال ما سبق يتضح أن أسلوب دلفي يتم في صورة مناقشة غير مباشرة بين مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات مختلفة ذات صلة بموضوع البحث

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

- من واقع خبراتهم وانتماءاتهم الفكرية - ودون معرفة شخصية بينهم، وإنما معرفة آرائهم وخبراتهم فقط في أكثر من جولة للوصول للنتيجة التي يسعى إليها البحث. وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية والمتمثلة في تقديم تصور مستقبلي مناسب لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية؛ كان من المناسب لطبيعة الدراسة والهدف منها، أن يتم وضع هذا التصور من خلال الرجوع إلى آراء مجموعة من الخبراء المتخصصين والذين لهم صلة بموضوع الدراسة للاسترشاد بآرائهم وخبراتهم في هذا المجال، ويمكن توضيح فئات العينة وأعدادهم من خلال الجدول التالي:

جدول (٦) يوضح فئات العينة وأعدادهم

م	الفئة	استثمارات تم تسليمها	استثمارات تم استردادها	الفاقد
١	أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي	٥	٥	-
٢	أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية	٢	٢	-
٣	إدارة كلية التربية بنين بالقاهرة	٣	١	٢
٤	رؤساء الأقسام العلمية	٤	٢	٢
٥	مديري مراكز التأهيل التربوي	٩	٦	٣
٦	المهتمين بحثياً بتطوير البرنامج	٢	٢	-
٧	إدارة البرنامج في فترات سابقة	٣	٣	-
الإجمالي		٢٨	٢١	٧

من خلال الجدول السابق يتضح أن عدد (٧) من الخبراء الذين تم تحديدهم لم يستجيبوا بإبداء رأيهم حول بنود الاستمارة، حيث اعتذروا عن التطبيق نظراً لما تمثله بنود الاستمارة من عبء حيث أسئلتها المفتوحة التي تحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد. وقد تم تطبيق أسلوب دلفاي في الدراسة الحالية من خلال ثلاث جولات متتابعة ومتتالية، كانت كل جولة بمثابة تغذية راجعة للجولة السابقة لها، وذلك علي النحو الآتي:

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

- تم إعداد استمارة الجولة الأولى استناداً إلى الإطار النظري للبحث ونتائج الدراسات السابقة، وتضمنت الاستمارة في بدايتها توضيحاً بالهدف منها ومحتواها، وأنها تمثل جزءاً من بحث بعنوان (إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية - دراسة مستقبلية)، وتم إيضاح أهمية وسرية آرائهم وأنها تستخدم لأغراض البحث العلمي، وتعرف بعض البيانات الشخصية للعينة والمتمثلة في (الاسم/ الدرجة الوظيفية/ العلاقة بالبرنامج/ عدد سنوات الخبرة/ البريد الإلكتروني) لسهولة التواصل في الجولات التالية.
- تم توجيه بعض الأسئلة المفتوحة لأفراد عينة الدراسة من الخبراء، متضمنة العديد من الأفكار التي تسهم في بناء التصور المستقبلي، وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي: (ما المجالات/ القضايا ذات الأولوية والتي تشكل إطاراً لتطوير برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر؟ وما أهم الصعوبات التي تشكل عائقاً أمام إدارة أولويات البرنامج في ضوء مدخل المقارنة المرجعية؟ وما أهم المتطلبات والآليات اللازمة لإدارة أولويات البرنامج في ضوء مدخل المقارنة المرجعية؟).
- بعد تجميع استمارات الجولة الأولى البالغ عددها (٢١) استمارة، تم تفريغها وتصنيفها , من خلال نظام الحزم والتكرارات، والتوفيق بين الاستجابات المتشابهة من ناحية واستبعاد الاستجابات التي ابتعدت عن موضوع الدراسة من ناحية أخرى، وقد احتوت استمارة الجولة الأولى- نظراً لكونها استبانة مفتوحة - على العديد من الآراء والمقترحات المستقبلية التي رأى الخبراء أنها مهمة عند بناء تصور مستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية. وقد أشارت الإجابات الواردة حول عناصر التصور المستقبلي إلى العديد من الأفكار والآراء المهمة التي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع.

- في الجولة الثانية؛ تم استفتاء الخبراء مرة أخرى حول ما طرحوه في الجولة الأولى للوصول إلى اتفاق في الرأي حول محاور الاستبانة، فبعد تحليل إجابات الجولة الأولى وتصنيف الاستجابات التي تم الحصول عليها، تم تصميم استبانة شبه مغلقة من خلال صياغة أسئلة ذات مقياس من ثلاث درجات للموافقة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، يجيب أفراد العينة عليها بوضع علامة (صح) أمام الاستجابة التي تتفق مع آرائهم، وأسئلة مفتوحة في نهاية كل محور من محاور الاستبانة تركت فيها الحرية لأفراد العينة، وبعد أن تم تجميع عناصر ومحاور الاستبانة، تم تحكيمها، وإدخال بعض التعديلات عليها، من أجل وضوح مفرداتها، وكذلك تعليماتها، واستبعاد المفردات التي لا تؤدي إلى بيانات مفيدة. وتم حساب تكرار الاستجابات عن كل سؤال ونسبتها المئوية، والمتوسط الحسابي، لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتم حساب المتوسط الحسابي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة، وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (٢)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (١)، وهكذا يكون المتوسط الحسابي لكل عبارة كالآتي: $3 \times (\text{تكرار " كبيرة "}) + 2 \times (\text{تكرار " متوسطة "}) + 1 \times (\text{تكرار " ضعيفة "}) \div \text{عدد العينة}$. وتم اعتبار العبارة الإيجابية أو شديدة التأييد هي العبارة التي تحصل على تمركز لمتوسط الاستجابة (٨٠٪ فأكثر).

- استهدفت الجولة الثالثة من جولات دلفاي؛ التوصل إلى الاتفاق بين أفراد العينة من السادة الخبراء وخاصة فيما يتعلق بالعبارات التي لم تصل إلى نسبة موافقة (٨٠٪) في الجولة الثانية والعبارات التي أضافها أفراد العينة فيها، وقد طلب من عينة الدراسة تحديد درجة الموافقة من خلال مقياس مكون من ثلاث اختيارات وهي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة).

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

المحور الأول: المجالات/ القضايا التي تُشكل إطاراً لإدارة أولويات البرنامج

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء في الجولة الأولى حول مجالات/ قضايا إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، متضمنة العديد من المجالات، والتي تراوحت نسب تكرارها بين (٣٨,٤٪ - ٧٩,٨٪)، وتتمثل هذه المجالات فيما يلي: (تطوير أنشطة التربية العملية وإجراءاتها في إحداث التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للبرنامج، وإجراء شراكات تربوية مع المعاهد الأزهرية والمدارس القريبة من مراكز التأهيل التربوي، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجوانب الإدارية والأكاديمية للبرنامج، وتحسين أداء المشاركين في البرنامج وفقاً لاحتياجاتهم المهنية، وإرساء نظام واضح ومحدد للمحاسبية في ضوء نتائج وإنجازات البرنامج، وتنفيذ برامج إرشادية وتوعوية وتحفيزية للطلاب حول مقومات الريادة العلمية، ووضوح البناء التنظيمي والسياسات الإدارية واللوائح الموجهة للعمل وفقاً للغرض منها لدى كافة المشاركين، واعتماد البرنامج من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والإعداد والتجهيز للمشاركة في جوائز التميز الحكومية، وتطوير نُظم تقييم الطلاب) وذلك علي اعتبار أن هذه المجالات تحتاج إلى بذل مزيد من الجهود للارتقاء بها وينبغي أن تكون في مقدمة الجدول الزمني لخطط التطوير، لمواكبة التطورات في المؤسسات المُناظرة.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثانية حول ما طرحوه من مجالات/ قضايا - في الجولة الأولى - بدرجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت بين متوسط حسابي (٢,٦٦ - ٣,٠٠)، وقد يرجع ذلك إلي رؤيتهم أن هذه المجالات هي الأكثر إلحاحاً، وبحاجة إلي تحسين مستمر، لمواكبة التطورات والتغيرات المحلية والعالمية. كما حصلت هذه المجالات علي نسبة موافقة أعلي من (٨٠٪) باستثناء المجال "تطوير نُظم تقييم الطلاب" حيث أفاد البعض بأنه ينبغي إعادة النظر في عمليات تقييم الطلاب كأداة

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

للتطوير والتحسين، حيث إنها تركز بشكل كبير علي الجوانب النظرية مع بعض الخل في قياس الجوانب العملية، الأمر الذي أدى إلي إعادة صياغتها لأخذ آراء عينة الدراسة من الخبراء عليها في الجولة الثالثة. كما أظهرت الاستجابات إضافة بعض المجالات المتمثلة في (اتباع سياسة تسويقية توضح من خلالها إمكانات ونتائج البرنامج مقارنة بالبرامج المناظرة) و (إعداد قيادات الصف الثاني وجاهزيتهم للمشاركة في تنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية)، مما أدى لطحها علي أفراد العينة في الجولة الثالثة.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية من مجالات/ قضايا تُشكل إطاراً لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من الخبراء حول المجالات/ القضايا التي تُشكل إطاراً لإدارة أولويات البرنامج (ن = ٢١)

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	العبارة
٣	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	تطوير أنشطة التربية العملية وإجراءاتها في إحداث التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للبرنامج.
٧	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨٦	-	-	١٤,٣	٣	٨٥,٧	١٨	الشراكة التربوية مع مؤسسات التعليم قبل الجامعي وإدارتها في نطاق مراكز التأهيل التربوي بالمحافظات.
٣	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجوانب الإدارية والأكاديمية للبرنامج.
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	تنفيذ برامج تدريبية لتحسين أداء المشاركين في البرنامج وفقاً لاحتياجاتهم المهنية.
٦	كبيرة	٩٠,٥	٢,٩٠	-	-	٩,٥	٢	٩٠,٥	١٩	تحديد إجراءات واضحة للحاسبية وفقاً لنتائج وإنجازات البرنامج مقارنة بالبرامج المناظرة.
٧	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨٦	-	-	١٤,٣	٣	٨٥,٧	١٨	تنفيذ برامج إرشادية وتوعوية وتحفيزية للطلاب حول مقومات الريادة العلمية.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	تتقيد كافة المشاركين بالبناء التنظيمي والسياسات الإدارية واللوائح الموجهة للعمل وفقاً للغرض منها.
١٠	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨١	٤,٨	١	٩,٥	٢	٨٥,٧	١٨	اتباع سياسة تسويقية توضح من خلالها إمكانات ونتائج البرنامج مقارنة بالبرامج المناظرة.
١٠	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨١	٤,٨	١	٩,٥	٢	٨٥,٧	١٨	اعتماد البرنامج من قبل الهيئة القومية لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية.
١٠	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨١	٤,٨	١	٩,٥	٢	٨٥,٧	١٨	الإعداد والتجهيز للمشاركة في جوائز التميز الحكومية.
٣	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	إعادة النظر في عمليات تقويم الطلاب كأداة للتطوير والتحسين.
٧	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨٦	-	-	١٤,٣	٣	٨٥,٧	١٨	إعداد قيادات الصف الثاني وجاهزيتهم للمشاركة في تنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية.

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول أهم المجالات/ القضايا التي تُشكل إطاراً لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت بين متوسط حسابي (٢,٨١ - ٣,٠٠)، ونسب موافقة (٨٥,٧ - ١٠٠)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة أفراد عينة الدراسة علي تلك المجالات، والتي جاءت مرتبة علي النحو التالي:

- ١- تتقيد كافة المشاركين بالبناء التنظيمي والسياسات الإدارية واللوائح الموجهة للعمل وفقاً للغرض منها، و تنفيذ برامج تدريبية لتحسين أداء المشاركين في البرنامج وفقاً لاحتياجاتهم المهنية، بنسبة موافقة (١٠٠٪) ومتوسط حسابي (٣,٠٠)
- ٢- تطوير أنشطة التربية العملية وإجراءاتها في إحداث التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للبرنامج، و توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجوانب

- الإدارية والأكاديمية للبرنامج، و إعادة النظر في عمليات تقويم الطلاب كأداة للتطوير والتحسين، بنسبة موافقة (٩٥,٢٪) ومتوسط حسابي (٢,٩٥)
- ٣- تحديد إجراءات واضحة للمحاسبية وفقاً لنتائج وإنجازات البرنامج مقارنة بالبرامج المناظرة، بنسبة موافقة (٩٠,٥٪) ومتوسط حسابي (٢,٩٠)
- ٤- الشراكة التربوية مع مؤسسات التعليم قبل الجامعي وإداراتها في نطاق مراكز التأهيل التربوي بالمحافظات، و تنفيذ برامج إرشادية وتوعوية وتحفيزية للطلاب حول مقومات الريادة العلمية، و إعداد قيادات الصف الثاني وجاهزيتهم للمشاركة في تنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، بنسبة موافقة (٨٥,٧٪) ومتوسط حسابي (٢,٨٦)
- ٥- اعتماد البرنامج من قبل الهيئة القومية لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، و اتباع سياسة تسويقية توضح من خلالها إمكانات ونتائج البرنامج مقارنة بالبرامج المناظرة، و الإعداد والتجهيز للمشاركة في جوائز التميز الحكومية، بنسبة موافقة (٨٥,٧٪) ومتوسط حسابي (٢,٨١).

المحور الثاني: الصعوبات التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام إدارة أولويات البرنامج

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء في الجولة الأولى حول أهم الصعوبات التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، متضمنة العديد من الصعوبات، والتي تراوحت نسب تكرارها بين (٣٨,٤٪ - ٧٩,٨٪)، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي: (زيادة حجم المستفيدين من خدمات برامج الإصلاح ذات الأولوية حيال تنفيذها، وطول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، والمبالغة في الروتين والإجراءات الإدارية اللازمة حيال تنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، وقلة ملاءمة برامج الإصلاح ذات الأولوية لرغبات كافة المستفيدين، وجمود بعض التشريعات وإعاقتها لتنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية،

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

وقلة توافر مصادر التمويل اللازمة للإنفاق علي برامج الإصلاح ذات الأولوية، وقلة وعي المشاركين في تنفيذ البرنامج برؤية شاملة ومتكاملة للتطوير، وقلة وعي بعض أعضاء هيئة التدريس بطبيعة المهام المطلوب إنجازها في الخطة الاستراتيجية، وعدم وجود معايير محددة لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، وضعف نظم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية). وذلك علي اعتبار أن هذه الصعوبات قد تشكل عائقاً أمام إدارة أولويات البرنامج.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثانية حول ما طرحوه من صعوبات - في الجولة الأولى - بدرجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت بين متوسط حسابي (٢,٦٦ - ٣,٠٠)، وقد يرجع ذلك إلي رؤيتهم أن هذه الصعوبات قد تشكل عائقاً أمام تنفيذ أولويات البرنامج وفقاً لأهميتها في مواكبة التطورات والتغيرات المحلية والعالمية. كما حصلت هذه الصعوبات علي نسبة موافقة أعلى من (٨٠٪). كما أظهرت الاستجابات إضافة بعض الصعوبات المتمثلة في (قلة الاهتمام بتدريب العاملين علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقلة حوافز أعضاء هيئة التدريس مقارنة بما هو مطلوب منهم، والافتقار الي ثقافة تنظيمية تشجع علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكثرة الأعباء الفنية والإدارية الملقاة علي عاتق أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وزيادة حدة الصراعات بين العاملين في الكلية)، مما أدى لترحها علي السادة الخبراء في الجولة الثالثة.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية من صعوبات قد تشكل عائقاً أمام إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨) التكرارات والنسب المنوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من الخبراء حول أهم الصعوبات التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام إدارة أولويات البرنامج (ن = ٢١)

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						العبارة
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١٣	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨١	٤,٨	١	٩,٥	٢	٨٥,٧	١٨	زيادة حجم المستفيدين من خدمات برامج الإصلاح ذات الأولوية حيال تنفيذها.
١٣	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨١	٤,٨	١	٩,٥	٢	٨٥,٧	١٨	طول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية.
٥	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	المبالغة في الروتين والإجراءات الإدارية اللازمة حيال تنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية.
١٣	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨١	٤,٨	١	٩,٥	٢	٨٥,٧	١٨	قلة ملائمة برامج الإصلاح ذات الأولوية لرغبات كافة المستفيدين.
١٠	كبيرة	٩٠,٥	٢,٩٠	-	-	٩,٥	٢	٩٠,٥	١٩	جمود بعض التشريعات وإعاقتها لتنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية.
٥	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	قلة توافر مصادر التمويل اللازمة للإنفاق علي برامج الإصلاح ذات الأولوية.
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	قلة وعي المشاركين في تنفيذ البرنامج بروية شاملة ومتكاملة للتطوير.
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	قلة وعي بعض أعضاء هيئة التدريس بطبيعة المهام المطلوب إنجازها في الخطة الاستراتيجية.
٥	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	عدم وجود معايير محددة لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.
١٠	كبيرة	٩٠,٥	٢,٩٠	-	-	٩,٥	٢	٩٠,٥	١٩	ضعف نظم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية.
٥	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	قلة الاهتمام بتدريب العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	قلة حوافز أعضاء هيئة التدريس مقارنة بما هو مطلوب منهم.
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	الافتقار الي ثقافة تنظيمية تشجع على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
"دراسة مستقبلية" benchmarking

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						العبرة
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٥	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	كثرة الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس بالكلية
١٠	كبيرة	٩٠,٥	٢,٩٠	-	-	٩,٥	٢	٩٠,٥	١٩	زيادة حدة الصراعات بين العاملين في الكلية.

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول أهم الصعوبات التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت بين متوسط حسابي (٢,٨١ - ٣,٠٠)، ونسب موافقة (٨٥,٧ - ١٠٠)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة أفراد عينة الدراسة علي تلك الصعوبات، والتي جاءت مرتبة علي النحو التالي:

٦- قلة حوافز أعضاء هيئة التدريس مقارنة بما هو مطلوب منهم، و الافتقار الي ثقافة تنظيمية تشجع على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، و قلة وعي المشاركين في تنفيذ البرنامج برؤية شاملة ومتكاملة للتطوير، و قلة وعي بعض أعضاء هيئة التدريس بطبيعة المهام المطلوب إنجازها في الخطة الاستراتيجية، بنسبة موافقة (١٠٠٪) ومتوسط حسابي (٣,٠٠)

٧- قلة توافر مصادر التمويل اللازمة للإنفاق علي برامج الإصلاح ذات الأولوية، و المبالغة في الروتين والإجراءات الإدارية اللازمة حيال تنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، و كثرة الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس بالكلية، و قلة الاهتمام بتدريب العاملين علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية، و عدم وجود معايير محددة لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، بنسبة موافقة (٩٥,٢٪) ومتوسط حسابي (٢,٩٥)

٨- ضعف نظم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية، وزيادة حدة الصراعات بين العاملين في الكلية، وجمود بعض التشريعات وإعاقتها لتنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، و بنسبة موافقة (٩٠,٥%) ومتوسط حسابي (٢,٩٠)

٩- زيادة حجم المستفيدين من خدمات برامج الإصلاح ذات الأولوية حيال تنفيذها، و طول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، و قلة ملاءمة برامج الإصلاح ذات الأولوية لرغبات كافة المستفيدين، بنسبة موافقة (٨٥,٧%) ومتوسط حسابي (٢,٨٦)

المحور الثالث: متطلبات إدارة أولويات البرنامج في ضوء مدخل المقارنة المرجعية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء في الجولة الأولى حول أهم المتطلبات اللازمة لإدارة أولويات البرنامج في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، متضمنة العديد من المتطلبات، والتي تراوحت نسب تكرارها بين (٣٤,٤% - ٤٨,٧%)، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أ- تحديد أهداف إدارة أولويات البرنامج في ضوء المقارنة المرجعية: من حيث (تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية في تنفيذ جهود تطوير برنامج الدبلوم العام في التربية بناء على أهميتها في مواجهة المشكلات الملحة وتحقيق ميزتها التنافسية، وتحقيق التوازن والتنسيق بين الحاجات والمشكلات الأكاديمية وبين الإمكانيات والموارد البشرية والتنظيمية، وتكاتف جهود المشاركين ببرنامج الدبلوم العام في التربية في التعامل بواقعية مع جهود التطوير وتنفيذها ومتابعتها وفقاً لأولوياتها، وتحديد المجالات/ القضايا التي تُشكل إطاراً لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية والأساليب المستخدمة في ذلك، ورصد أهم العوامل المؤثرة في إدارة أولويات البرنامج والتي تشكل عائقاً أمام تنفيذها، ووضع آليات لسبُل تجاوزها،

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

والحد من الوقت الضائع في الأنشطة والسلوكيات غير المهمة والمهدرة للوقت خلال تنفيذ الإدارة لمهامها ومسئولياتها، وتطوير أداء المشاركين ببرنامج الدبلوم العام في التربية وفقاً لظروف المجتمع السائدة والقيود التي قد تواجه تطوير العملية التعليمية والتعامل معها بموضوعية).

ب- تحديد أفضل الممارسات موضع المقارنة المرجعية: من حيث (جمع البيانات والمعلومات عن أفضل الممارسات في مجال إعداد المعلم وفقاً للنماذج التي ثبت نجاحها، ثم تقييم الممارسات المتميزة في ضوء التوجه الاستراتيجي للكلية ومن وجهة نظر المستفيدين، وانتقاء أفضل الممارسات وأكثرها ملائمة للبرنامج والوقوف على تأثيراتها في سياقاتها وبيئتها، مع مراعاة التأكد من انسجام الممارسات المتميزة مع قيم أعضاء هيئة التدريس ومعتقداتهم والتوفيق بينها، وتبني وتكييف الممارسات المتميزة التي تم انتقاؤها وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها).

ج- تحديد المشاركون في إدارة أولويات البرنامج وفقاً لمنهجية المقارنة المرجعية: من حيث مشاركة (أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تنفيذ البرنامج، و عينة قصدية من خريجي البرنامج، و موجهين فنيين بالتعليم قبل الجامعي (الأزهري/ العام)، و معلمين بمختلف فئاتهم في التعليم قبل الجامعي (الأزهري/ العام)، و مناصب قيادية بالتعليم قبل الجامعي (الأزهري/ العام)

د- تكامل الجانبين (الاستراتيجي و التشغيلي) في إدارة أولويات البرنامج: من حيث الاتفاق علي إطار زمني واضح لتنفيذ أولويات البرنامج وفقاً لنتائج المقارنة المرجعية، وإعداد خطة تشغيلية توضح أدوار كافة المشاركين بالبرنامج ومستويات الأداء المنشودة، و تحديد العلاقات المتداخلة بين (إدارة الدراسات العليا – الأقسام

العلمية – مراكز التأهيل التربوي)، و الاهتمام بدراسة صعوبات تنفيذ أولويات البرنامج).

هـ- **المحاسبية علي نتائج وإنجازات البرنامج:** من حيث إجراء (مراجعة دورية لتنفيذ مهام ومسئوليات المشاركين في البرنامج، و التقرير عن ما تم إنجازه وإتاحته لكافة المستفيدين بصورة منتظمة، و ربط حوافز الأفراد (مادية – معنوية) بما يُضاف للبرنامج من قيمة، و متابعة ما بعد كل نشاط لتحديد العمليات الفعالة و غير الفعالة، و تشجيع الرقابة الذاتية لدى كافة المشاركين في تنفيذ البرنامج).

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثانية حول ما طرحوه من متطلبات - في الجولة الأولى - بدرجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت بين متوسط حسابي (٢,٦٦ - ٣,٠٠)، كما حصلت هذه المتطلبات علي نسبة موافقة أعلي من (٨٠٪)، باستثناء العبارة "توجيه أداء المشاركين ببرنامج الدبلوم العام في التربية نحو الريادة الأكاديمية في إطار تعاوني" حيث أفاد البعض بأن توجيه أداء المشاركين يكون نحو استثمار الوقت من أجل التميز المؤسسي، أما الريادة والسبق في الجوانب الأكاديمية فيكون نتيجة هذا الاستثمار بشكل تدريجي، الأمر الذي يتطلب إعادة صياغتها لأخذ آراء عينة الدراسة من الخبراء عليها في الجولة الثالثة. كما أظهرت استجابات عينة الدراسة من الخبراء إضافة بعض الأهداف المتمثلة في (التعامل بواقعية مع جهود تطوير برنامج الدبلوم العام في التربية وتنفيذها وفقاً لأولوياتها في إطار تعاوني)، وهو ما يتفق مع دراسة (أبو هرجة، ٢٠١١م)، الأمر الذي يتطلب طرحها في الجولة الثالثة لأخذ آراء عينة الدراسة من الخبراء عليها.

كما أظهرت الاستجابات أيضاً؛ إضافة بعض المتطلبات المتمثلة في (التنسيق والتعاون المشترك بين الأقسام العلمية في تنفيذ برامج وخطط العمل، وتعزيز قيمة التعلم

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

كجزء أساسي من أداء المشاركين بالبرنامج لمهامهم)، مما أدى ل طرحها علي السادة
الخبراء في الجولة الثالثة.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية
من متطلبات لازمة لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، كما
هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من
الخبراء حول متطلبات إدارة أولويات البرنامج في ضوء المقارنة المرجعية (ن = ٢١)

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافق ة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
أ - تحديد أهداف إدارة أولويات البرنامج في ضوء المقارنة المرجعية										
٦	كبيرة	٩٠,٥	٢,٩٠	-	-	٩,٥	٢	٩٠,٥	١٩	تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية لجهود تطوير البرنامج بناء علي أهميتها في تحقيق ميزته التنافسية.
٤	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	الحد من الوقت الضائع في الأنشطة غير المهمة والمهدرة للوقت خلال تنفيذ البرنامج.
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	التعامل بواقعية مع جهود تطوير برنامج الدبلوم العام في التربية وتنفيذها وفقاً لأولوياتها في إطار تعاوني.

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						العبارة	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	مواكبة التطورات المستمرة في البرامج المناظرة بالجامعات الأخرى.	٤
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	تحقيق التوازن والتنسيق بين الحاجات والمشكلات الأكاديمية وبين الإمكانيات والموارد البشرية والتنظيمية.	٥
٤	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	توجيه أداء المشاركين ببرنامج الدبلوم العام في التربية نحو استمرار الوقت من أجل التميز المؤسسي.	٦
ب - تحديد أفضل الممارسات موضع المقارنة المرجعية											
٣	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	جمع البيانات والمعلومات عن أفضل الممارسات في مجال إعداد المعلم وفقاً للنماذج التي ثبت نجاحها	١
٥	كبيرة	٩٠,٥	٢,٩٠	-	-	٩,٥	٢	٩٠,٥	١٩	تقييم الممارسات المتميزة في ضوء التوجه الاستراتيجي للكلية ومن وجهة نظر المستفيدين.	٢
٣	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	انتقاء أفضل الممارسات وأكثرها ملائمة للبرنامج والوقوف علي تأثيراتها في سياقاتها وبيئتها	٣

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						العبارة
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	التأكد من انسجام الممارسات المتميزة مع قيم أعضاء هيئة التدريس ومعتقداتهم
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	تعزيز قيمة التعلم كجزء أساسي من أداء المشاركين بالبرنامج لمهامهم
ج- تحديد المشاركين في إدارة أولويات البرنامج وفقاً لمنهجية المقارنة المرجعية										
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تنفيذ البرنامج.
٣	كبيرة	٩٠,٥	٢,٩٠	-	-	٩,٥	٢	٩٠,٥	١٩	عينة قصدية من خريجي البرنامج.
٢	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	موجهين فنيين بالتعليم قبل الجامعي (الأزهرى/ العام).
٥	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨١	٤,٨	١	٩,٥	٢	٨٥,٧	١٨	معلمين بمختلف فئاتهم في التعليم قبل الجامعي (الأزهرى/ العام).
٣	كبيرة	٩٠,٥	٢,٩٠	-	-	٩,٥	٢	٩٠,٥	١٩	مناصب قيادية بالتعليم قبل الجامعي (الأزهرى/ العام).
د- تكامل الجانبين (الاستراتيجي و التشغيلي) في إدارة أولويات البرنامج										

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨١	٤,٨	١	٩,٥	٢	٨٥,٧	١٨	الاتفاق علي إطار زمني واضح لتنفيذ أولويات البرنامج وفقاً لنتائج المقارنة المرجعية
٢	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	إعداد خطة تشغيلية توضح أدوار كافة المشاركين بالبرنامج ومستويات الأداء المنشودة
٣	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨٦	-	-	١٤,٣	٣	٨٥,٧	١٨	تحديد العلاقات المتداخلة بين (إدارة الدراسات العليا - الأقسام العلمية - مراكز التأهيل التربوي)
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	التنسيق والتعاون المشترك بين الأقسام العلمية في تنفيذ برامج وخطط العمل
٤	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨١	٤,٨	١	٩,٥	٢	٨٥,٧	١٨	الاهتمام بدراسة صعوبات تنفيذ أولويات البرنامج
هد المحاسبية علي نتائج وإنجازات البرنامج										
٤	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨٦	-	-	١٤,٣	٣	٨٥,٧	١٨	مراجعة دورية لتنفيذ مهام ومسئوليات المشاركين في البرنامج
٣	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٥	-	-	٤,٨	١	٩٥,٢	٢٠	التقرير عن ما تم إنجازه وإتاحته لكافة المستفيدين بصورة منتظمة
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	ربط حوافز الأفراد (مادية - معنوية) بما يُضاف للبرنامج من قيمة

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	كبيرة	٨٥,٧	٢,٨٦	-	-	١٤,٣	٣	٨٥,٧	١٨	متابعة ما بعد كل نشاط لتحديد العمليات الفعالة وغير الفعالة
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٢١	تشجيع الرقابة الذاتية لدى كافة المشاركين في تنفيذ البرنامج

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول أهم المتطلبات اللازمة لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت بين متوسط حسابي (٢,٨١ - ٣,٠٠)، ونسب موافقة (٨٥,٧ - ١٠٠)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة أفراد عينة الدراسة علي تلك المتطلبات.

خامساً: تصور مستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية

من خلال العرض السابق؛ يمكن تقديم التصور المستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، وذلك علي النحو الآتي:

أ- فلسفة التصور المستقبلي

تكمن فلسفة التصور المستقبلي في أن إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر ليست مجرد تنظيم للوقت أو اختصاراً لإنجاز المهام المحددة فقط، وإنما تكمن فعاليتها الحقيقية في الاستجابة بصورة مبتكرة للتغيرات والتطورات

البيئية، وتحقيق أهداف البرنامج بأعلى فاعلية ممكنة، بحثاً عن أفضل الممارسات والأساليب وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للبرنامج.

ب- أهداف التصور المستقبلي

يسعى التصور المستقبلي إلي تحقيق الأهداف التالية :

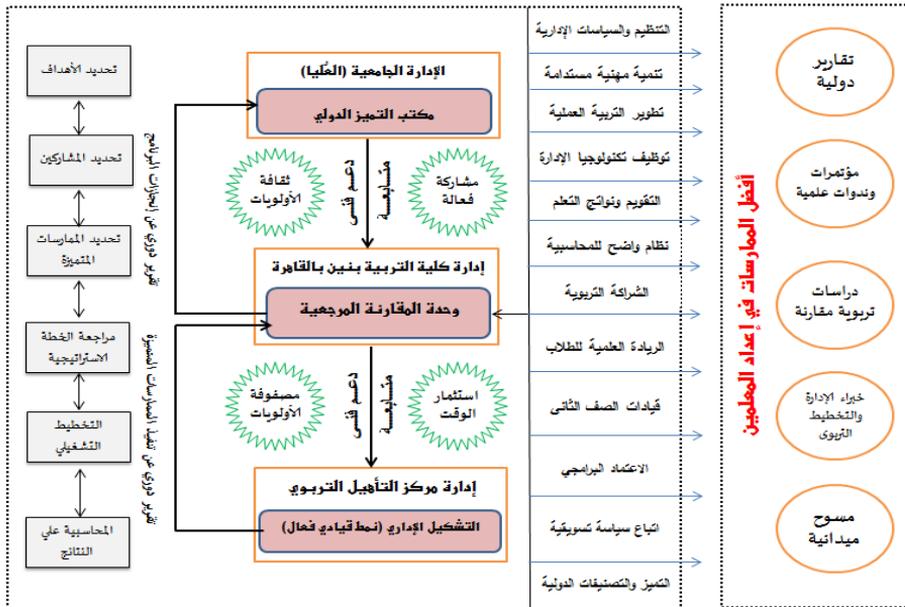
- تقديم إطاراً عملياً، مبنياً علي أسس علمية، لما ينبغي أن يكون عليه برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في المُستقبل؛ من وجود آلية شاملة لإدارة الأولويات في ضوء أفضل الممارسات بالبرامج المناظرة محلياً وعالمياً، بحيث تتكامل جهود كافة المشاركين في تحديد الأولويات وترتيبها وفقاً لأهميتها ومتابعة تنفيذها، ضماناً لجودة أداء البرنامج وقدرته علي التميز والمنافسة.
- مساعدة كافة المستفيدين من برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر (طلاب – أعضاء هيئة التدريس – إدارة جامعية – المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة) علي القيام بدور إيجابي في تنفيذ أنشطة البرنامج وفقاً لأولوياته، وبما يتفق مع التغيرات والتطورات المحلية والعالمية، من أجل تحقيق ميزته التنافسية.
- دعم التعاون والتنسيق بين مستويات إدارة البرنامج (إدارة جامعة الأزهر – إدارة كلية التربية – الأقسام العلمية – مراكز التأهيل التربوي) بما يكفل المزيد من الدعم والمساندة لنجاح تنفيذ جهود البرنامج وفقاً لأولوياتها، والمساعدة علي إيجاد فهم مشترك لجوانب الضعف وجوانب القوة في كافة مجالات العمل بالبرنامج وتحديدها والتعامل معها بشكل أكثر وضوحاً.
- توجيه القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لتوفير كافة أشكال الدعم التي تكفل تعظيم الاستفادة من أفضل الممارسات بالجامعات المناظرة محلياً وعالمياً بما يُسهم في نجاح البرنامج وتحقيقه لأهدافه، مثل: منح إدارة البرنامج قدر مناسب من الاستقلالية،

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

وتقديم الدعم الفني اللازم، وتوفير الموارد الأساسية اللازمة من تجهيزات ووسائل تكنولوجية حديثة.

ج- أبعاد التصور المستقبلي

يمكن توضيح السياق العام لأبعاد التصور المستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، من خلال الشكل الآتي:



شكل (٣) تصور مستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء المقارنة المرجعية

من خلال الشكل السابق؛ يمكن توضيح أبعاد التصور المستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، وذلك علي النحو الآتي:

البعد الأول: أهم المجالات أو القضايا ذات الأولوية لبرنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر

هناك العديد من المجالات والقضايا التي تُشكل إطاراً لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، والتي تُسهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي للكلية والجامعة، وتتفق مع استجابات أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة - المشاركين في إدارة البرنامج، وتستجيب لأبرز التطورات والتغيرات في برامج إعداد المعلم، وتتمثل هذه المجالات فيما يلي:

- **تثقيف كافة المشاركين بالبناء التنظيمي والسياسات الإدارية واللوائح الموجهة للعمل وفقاً للغرض منها، في إطار التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بما يحقق الرضا الوظيفي لدى المشاركين في تنفيذ البرنامج، والعمل علي مراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي بما يسهل عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية، وتفويض واضح للسلطة من قبل الإدارة العليا في جميع المستويات الإدارية، وتعديل التشريعات التي تسهم في تعظيم الاستفادة من الممارسات المتميزة، واعتماد ونشر توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة، وصياغة سياسات إدارية واضحة تدعم وتوجه القرارات نحو تطوير الأداء الأكاديمي، وترسيخ الثقة بين كافة المشاركين بالبرنامج والمستويات الإدارية الأعلى.**

- **تنفيذ برامج تدريبية لتحسين أداء المشاركين في البرنامج وفقاً لاحتياجاتهم المهنية، والعمل علي توفير فرص تنافسية لاستقطاب واختيار المشاركين في تنفيذ**

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

البرنامج وتبنى نظام للاختيار يقوم على استقطاب المواهب والكفاءات، وتبنى سياسة واضحة للتحفيز المادي والمعنوي من شأنها تزييد من إقبال المشاركين علي تطوير أداء البرنامج، ومتابعة أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس خلال تنفيذ البرنامج، واهتمام عملية تقويم الأداء بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه؛ مثل: القدرة على الابتكار، والتجديد، والنضوج العاطفي، ومهارة الاتصال، والقدرة على التعاون، ومدى مساهمته في أداء فريق العمل، وتوفير قواعد مكتوبة ومعلنة للجميع توضح آليات التعامل مع مشكلات الأداء المنخفض، ومشكلات السلوك غير المرغوب فيه.

- تطوير أنشطة التربية العملية وإجراءاتها في إحداث التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للبرنامج، من حيث تحديث اللائحة التنظيمية للتدريب الميداني بحيث يُوضح من خلالها الضوابط والمسؤوليات، وتحديد مهام وأدوار الطلبة في التدريب الميداني بصورة واضحة ومعلنة، وأن تكون مدة التدريب كافية للدارسين، وتكامل فريق الإشراف من ذوي الخبرة التدريسية أعضاء هيئة التدريس، واختيارهم بناء علي تخصصات الطلاب، وتحديد آليات معتمدة لتقييم نتائج التدريب الميداني.

- تفعيل دور وحدة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بُعد في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجوانب الإدارية للبرنامج، من خلال استكمال الأجهزة والأدوات اللازمة في القاعات الدراسية، وتوفير شبكة معلومات للعاملين تفيدهم في إنجاز الأعمال المشتركة بين الوحدات، وتدريب كافة العاملين على الاحترافية في استخدام البرامج والمنصات الإلكترونية عن بُعد في العمل الأكاديمي والإداري، والعمل علي تحديث وصيانة الأجهزة اللازمة باستمرار لإنجاز العمل، ودعم العمليات الإدارية في مراكز التأهيل التربوي إلكترونياً.

- إعادة النظر في عمليات تقويم الطلاب كأداة للتطوير والتحسين، واعتمادها علي نواتج التعلم، فضلاً عن توظيف نتائجه بشكل فعال في تصحيح مسار البرنامج التعليمي، مع التزام أعضاء هيئة التدريس بتنوع أساليب تقويم الدارسين بالبرنامج، بحيث تتضمن: (مشاركة الدارسين أثناء المحاضرات – تكليفهم بتقديم عروض صفية وتزويدهم بالتغذية الراجعة – تقديم تكاليف أسبوعية – تقديم بحوث جماعية – ملاحظة تفاعل الدارسين في المواقف المختلفة – تكليفهم بإجراء البحوث باستخدام الوسائل التقنية الحديثة – تقديم بحوث فردية – تقديم أوراق عمل – طرح قضايا ومشكلات من الواقع وملاحظة كيفية تعامل الدارسين معها – التكامل بين الاختبارات الشفوية والتحريرية – تقديم مشاريع بحثية – تكليف الدارسين بتقويم أداء زملائهم لبعض التكاليفات).

- تحديد إجراءات واضحة للمحاسبية وفقاً لنتائج وإنجازات البرنامج مقارنة بالبرامج المناظرة، من حيث وضوح القائم بالمحاسبية، والمعايير التي تتم المحاسبية في ضوءها، والتوقيتات المناسبة والمتطلبات والآليات اللازمة لذلك، بما يحقق التكامل بين نواتج التعلم والمحاسبية لأعضاء هيئة التدريس، وإجراء دراسات تطبيقية للتأكد من مدى تحقق نواتج التعلم المكتسبة لدى خريجي البرنامج وتطبيقها في المؤسسات التعليمية التي يعملون بها.

- تفعيل الشراكة مع مؤسسات التعليم قبل الجامعي، من خلال علاقة تكاملية بين إمكانيات وقدرات (إدارات مراكز التأهيل التربوي بالمحافظات) و (المناطق الأزهرية والمعاهد في نطاق إشرافها)، بحيث يبرز التوافق والاتفاق حول تحسين أداء الطلاب بالبرنامج في إتقان المهارات التدريسية والمشاركة الفعالة في تطوير العملية التعليمية، مع تنوع الأساليب المستخدمة في ذلك من (زيارات ميدانية – ورش عمل – مشروعات تربوية – إنتاج وسائل تعليمية - وغيرها)، مع احترام كل طرف لقدرات وأداء الطرف الآخر، من خلال تعاون ناجح يستند إلي خطة

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

واضحة ومحددة تقوم علي تحمل المسؤولية وتحديد الأدوار والمهام المنوطة بكل طرف والالتزام بها.

- تنفيذ برامج إرشادية وتوعوية وتحفيزية للطلاب حول مقومات الريادة العلمية، بما يُسهم في تعزيز التقدير الذاتي والثقة بالنفس عن طريق تعزيز وتغذية المواهب والإبداعات الفردية، وفي الوقت نفسه بناء القيم والمهارات ذات العلاقة والتي ستساعد الدارسين في توسيع مداركهم في الدراسة وما يليها من فرص، وتبنى الأساليب اللازمة لذلك على استخدام النشاطات الشخصية والسلوكية وتلك المتعلقة بالتخطيط لمسار المهنة.

- إعداد قيادات الصف الثاني وجاهزيتهم للمشاركة في تنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، في إطار نمط قيادي يشجع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام العلمية علي المبادرة بتقديم أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية والسعي نحو تنفيذها، ومناقشة القرارات الإدارية بشكل جماعي مع المشاركين بالبرنامج، ومنح الأفراد المشاركين في الإدارة الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم، وتنفيذ برامج توعوية وتنقيفية حول أهمية العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين والحد من الصراعات بينهم، وتدعيم روح العمل الجماعي التعاوني والتوعية بأهميته في الارتقاء بالبرنامج وتميزه، وتوضيح قيم العدالة والموضوعية والجدية في تطبيق الجزاءات على المخالف لقواعد الانضباط، وتعزيز أصحاب السلوكيات الإيجابية وتشجيعهم وتكريمهم بشفافية ووضوح.

- إعداد البرنامج للاعتماد من قبل الهيئة القومية لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، من خلال رصد وتحديد مشكلات إعداد الدراسة الذاتية والتي تُشكل عائق أمام تقدمها للاعتماد ووضع آليات للتغلب عليها، وتحديد إجراءات للمساءلة في

ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد ووضوحها لكافة المعنيين، وتوضيح الرؤية المستقبلية لكلية التربية بنين بالقاهرة ورسالتها والقيم الحاكمة لدى كافة المشاركين في تنفيذ البرنامج، وتفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، وتفعيل دور الإدارة في مواجهة المشكلات السلوكية والاجتماعية والتعليمية في ضوء معايير جودة أداء الطالب، وتنفيذ المناهج والمقررات الدراسية وأنشطتها الصفية واللاصفية في ضوء معايير جودة أداء المنهج، ومتابعة تنفيذ برامج التنمية المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس المشاركين بالبرنامج وتقييم أدائهم في ضوء معايير جودة أدائهم.

- اتباع سياسة تسويقية توضح من خلالها إمكانات ونتائج البرنامج مقارنة بالبرامج المناظرة. من حيث تحديد وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها مراكز التأهيل التربوي، ووضع خطة يمكن من خلالها توصيل الخدمات التي يمكن أن يقدمها البرنامج لكافة المستفيدين، ووصولها للطلاب المتوقع التحاقهم بالبرنامج، والكشف عن فرص البداية المتاحة أمامها، والقيود والتحديات التي تؤثر على عملها، وتحديد أنشطة وإجراءات التسويق ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

- الإعداد والتجهيز للمشاركة في جوائز التميز المؤسسي، من خلال العمل على تذليل العقبات التي تواجه الموارد البشرية أثناء مراجعة تنفيذ معايير الجائزة، وإعلان أي إنجازات متحققة مقرونة بأسماء الأعضاء في الاجتماعات الدورية خاصة المتعلقة بتقييم ومراجعة أداء البرنامج، واستقصاء آراء المتعاملين للتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم من الخدمات التي يُقدمها البرنامج، واستطلاع التحسينات المطلوبة في الخدمات وفقاً لاحتياجات المستفيدين المستقبلية، ومقارنة رضا المستفيدين من فترة زمنية لأخرى من خلال مقاييس شاملة تُغطي كافة جوانب الخدمات المقدمة، وتحسين سلوك وكفاءة أفراد الإدارة في تقديم الخدمة من حيث

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

معالجة شكاوي المُتعاملين وزمن الاستجابة، وزيادة عدد المبادرات المجتمعية وتأثيراتها ونشرها.

- **مراجعة التصنيفات الدولية لجودة التعليم والاستعداد للمشاركة فيها، من خلال** المساعدة علي إكساب الطلاب الاتجاهات الإيجابية المرتبطة بالتعلم الذاتي، وتحفيز الطلاب علي امتلاك كفايات التعامل مع المعلومات والأفراد والتكنولوجيا والموارد والنظم، والتقويم المستمر للمناهج والمقررات الدراسية وتوجيه أساليب توجيه المعارف والمهارات والاتجاهات في ضوء المستجدات والمتغيرات المحلية والعالمية، وتشجيع أساليب التدريس القائمة علي التفكير الإبداعي، وتعزيز الاستفادة من أساليب التقويم والاختبارات الدولية المُعاصرة، وتنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس علي إدارة الوقت وحُسن استخدام الموارد التعليمية، وتنفيذ برامج إرشادية وتوعوية وتحفيزية للطلاب حول مقومات الريادة العلمية، والالتزام بقيم ومبادئ الديمقراطية والتشاور لدعم إمكانيات المشاركة في الاختبارات الدولية وتبادل الآراء والأفكار للتوصل إلي حلول أفضل، وتكامل تطبيق مبادئ المحاسبية والتنافسية والشفافية في العمل الإداري، وتحفيز وجود إرادة لدي كافة المشاركين في البرنامج لإحداث الإصلاحات التعليمية المنشودة.

البعد الثاني: متطلبات إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر.

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، والتي تتمثل في "الشروط والإجراءات والتغييرات التي تُساعد علي تحديد أولويات البرنامج وترتيبها وتنفيذها وفقاً لأهميتها في تحقيق ميزته التنافسية"، ويمكن توضيح هذه المتطلبات علي النحو التالي:

١. تحديد أهداف إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية

إن التطبيق الذي لا يعتمد علي فكر يوجهه وأهداف يسعى لتحقيقها هو عمل عشوائي لا جدوى من ورائه، وبالتالي لا بد من وجود أهداف توضح سبل الاستفادة من إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية عند تنفيذها علي أرض الواقع. وبناء عليه؛ تتمثل أهداف إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر فيما يلي: (تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية لجهود تطوير البرنامج بناء علي أهميتها في تحقيق ميزته التنافسية - الحد من الوقت الضائع في الأنشطة غير المهمة والمهدرة للوقت خلال تنفيذ البرنامج - التعامل بواقعية مع جهود تطوير برنامج الدبلوم العام في التربية وتنفيذها وفقاً لأولوياتها في إطار تعاوني - مواكبة التطورات المستمرة في البرامج المناظرة بالجامعات الأخرى - تحقيق التوازن والتنسيق بين الحاجات والمشكلات الأكاديمية وبين الإمكانيات والموارد البشرية والتنظيمية - توجيه أداء المشاركين ببرنامج الدبلوم العام في التربية نحو استثمار الوقت من أجل التميز المؤسسي).

٢. تحديد أهم الفئات المشاركة في إدارة أولويات البرنامج وفقاً لمدخل المقارنة المرجعية

من الضروري أن تجمع هذه الفئات بين (الخبرة العلمية والبحثية في مجال إعداد المعلم) و(الخبرة الميدانية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي)، من خلال تشكيل فريق القياس المرجعي المقارن تحت إشراف إدارة الكلية مباشرة لقيادة عمليات انتقاء وتوظيف الممارسات المتميزة، بحيث يتضمن أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تنفيذ البرنامج، وعينة قصدية من خريجي البرنامج المتميزين، وموجهين فنيين بالتعليم قبل الجامعي (الأزهر/ العام)، ومعلمين بمختلف فئاتهم في التعليم قبل الجامعي (الأزهر/

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

العام)، ومناصب قيادية بالتعليم قبل الجامعي (الأزهري/ العام)، ويقوم الفريق بإجراء مسح ميدانية لتحديد احتياجات مؤسسات التعليم قبل الجامعي من المعلمين، وتحليل مضمون شكاوي وطلبات العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والمستفيدين منها، وتنظيم جلسات استماع لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وكافة المستفيدين من البرنامج، ومراجعة التقارير الدولية والدراسات والبحوث المتخصصة حول تقويم/ تطوير برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر، ومراجعة توصيات المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة حول قضايا تطوير برامج إعداد المعلمين، والاستعانة بالخبراء ومتخصصي الإدارة والتخطيط التربوي في بناء تصورات ورؤى مستقبلية، وتنقيف كافة العاملين بأليات المقارنة المرجعية وتشجيعهم علي المشاركة الفعالة في أنشطتها بشكل جماعي تعاوني.

٣. تحديد أفضل الممارسات موضع المقارنة المرجعية

يتم تحديد أفضل الممارسات موضع المقارنة المرجعية من خلال جمع البيانات والمعلومات عن أفضل الممارسات في مجال إعداد المعلم وفقاً للنماذج التي ثبت نجاحها، ثم تقييم الممارسات المتميزة في ضوء التوجه الاستراتيجي للكلية ومن وجهة نظر المستفيدين، وانتقاء أفضل الممارسات وأكثرها ملائمة للبرنامج والوقوف علي تأثيراتها في سياقاتها وبيئتها، مع مراعاة التأكد من انسجام الممارسات المتميزة مع قيم أعضاء هيئة التدريس ومعتقداتهم والتوفيق بينها، ثم تبني وتكييف الممارسات المتميزة التي تم انتقاؤها وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها، وتعزيز قيمة التعلم كجزء أساسي من أداء المشاركين بالبرنامج لمهامهم، ومن أهم إجراءات إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية ما يلي:

- تنوع الوسائل الإلكترونية التي تُساعد علي توثيق الروابط والتواصل مع البرامج والجامعات الأخرى.
- مراجعة أهداف البرنامج بناء علي إنجازات البرامج المناظرة في الكليات المعتمدة.
- عرض وتحليل مضامين الموضوعات المقررة في البرامج المناظرة وتحديد مدى الإفادة من منهجية التكامل بينها.
- مقارنة نتائج جهود الأداء الوظيفي للمشاركين في البرنامج بنتائج جهود أقرانهم بالبرامج المناظرة.
- رصد الأفكار الإبداعية من البرامج المناظرة في الجامعات الأخرى.
- الاطلاع علي أساليب تسويق وترويج البرامج المناظرة في الكليات الأخرى لجذب المستفيدين.
- رصد جهود الشراكة بين كليات التربية ومؤسسات التعليم قبل الجامعي في دعم التطبيقات العملية للبرنامج.
- الاستفادة من أنشطة التربية العملية بالبرامج المناظرة في تحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق.
- توظيف استراتيجيات التقويم الحديثة المستخدمة في البرامج المتميزة.
- الاطلاع علي تطورات البرامج المناظرة في الجامعات الرائدة (محلياً وعالمياً).
- التواصل مع الزملاء في التخصص بالجامعات المتميزة والاستفادة من خبراتهم.
- المبادرة في عمل النشاطات الموجهة (اللاصفية) بناء علي تجارب البرامج الأخرى في النشاطات الجامعية.
- تنوع استراتيجيات التدريس بناء علي المستخدمة في البرامج الأكثر تميزاً.
- متابعة تكريم البرامج المتميزة وحيثياتها والاهتمام بالتصنيف العالمي للجامعات وموقع برامج جامعة الأزهر منه.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

- التوازن بين (الرؤي والاستراتيجيات - العمليات والإجراءات - النتائج والإنجازات) للبرامج المناظرة.

٤. تكامل الجانبين (الاستراتيجي و التشغيلي) في إدارة أولويات البرنامج

يعتبر التخطيط التشغيلي الأداة التنفيذية للتخطيط الاستراتيجي؛ من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التكتيكية وتحويلها إلى برامج ومشاريع سنوية، فهو الأداة العملية لتنفيذ الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية، وتحديد التوقيتات الزمنية لانطلاق المشاريع ونهايتها، وتحديد المسؤوليات التنفيذية ووضع الجدول الزمني لسير العمليات المتعلقة بأنشطة المشروع، ويركز الأداء التشغيلي على التفاصيل الإجرائية للطرق أو الاستراتيجيات التي تستخدم لتحقيق أهداف وغايات ورسالة الكلية، ويجب أن تحتوي الخطط التشغيلية على جانب تفصيلي كبير بالقدر الذي يغطي أهمية كل مجال من المجالات ذات الأولوية؛ حيث أن الإدارة الجامعية ربما تحتاج فقط إلى معرفة كون الهدف يخضع إلى التنفيذ حسب الجدول المتفق عليه ، ولا تحتاج إلى معرفة التفاصيل المرتبطة بتنفيذ وإنجازات الخطوات، غير أن المسؤولين عن تنفيذ وتقرير كل هدف سوف يحتاجون إلى أكبر قدر ممكن من التفاصيل، الأمر الذي يتطلب ما يلي:

- المراجعة المستمرة للخطة الاستراتيجية للكلية في ضوء الممارسات المتميزة التي يتم التوصل إليها.

- الاتفاق علي إطار زمني واضح لتنفيذ أولويات البرنامج وفقاً لنتائج المقارنة المرجعية

- إعداد خطة تشغيلية توضح أدوار كافة المشاركين بالبرنامج ومستويات الأداء المنشودة

- تحديد العلاقات المتداخلة بين (إدارة الدراسات العليا – الأقسام العلمية – مراكز التأهيل التربوي)
- التنسيق والتعاون المشترك بين الأقسام العلمية في تنفيذ برامج وخطط العمل
- الاهتمام بدراسة صعوبات تنفيذ أولويات البرنامج

ويعد التكامل بين (الخطة الاستراتيجية للكلية) و (الخطة التشغيلية لبرنامج الدبلوم العام في التربية) أمراً جوهرياً لتحقيق الرؤية المستقبلية للكلية، وتعزيز أوجه التعاون والتنسيق في مجالات الإعداد والتنفيذ والمتابعة ومواجهة ما ينشأ من مشكلات خلالها، حيث إن هدف كل منهما واحد، حيث تأتي الخطط التشغيلية تجزئة واقعية للخطة الاستراتيجية، ولكن ما يظهر من اختلاف بينهما إنما هو اختلاف وظيفي يتعلق بطبيعة أدوار القائمين علي كل منهما، فالخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية المنبثقة عنها وجهان مختلفان لعملة واحدة، أي أن العلاقة بينهما يجب أن تكون علاقة تكاملية سعيًا لتحقيق الكفاءة والفعالية اللتين لا تتحققان إلا بتكامل الجانبين (الاستراتيجي والتشغيلي).

٥. المحاسبية علي نتائج وإنجازات البرنامج

يمكن من خلال المحاسبية **Accountability** التعرف على مدى تحقيق معايير جودة الأداء الشامل للبرنامج، فعن طريق المحاسبية يتم تقديم أساليب الثواب التي تعزز أعمال البرنامج نظير تحقيق فريق العمل لمعايير الجودة، أو تطبيق أساليب العقاب ومطالبتهم بمزيد من بذل الجهود اللازمة لتطوير الأداء في حال عدم تحقيقها معايير الجودة بالمستوى المطلوب، ومن الضروري الاهتمام بقياس الأداء وفقاً لجودة الخدمة المقدمة، من حيث الالتزام بتنفيذ الأعمال والمهام في الوقت المحدد، وسرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين والرد علي استفساراتهم، وتوفير سجلات دقيقة يمكن الرجوع إليها بشكل سريع، وابتكار أساليب جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة المحيطة. الأمر الذي يتطلب إجراء مراجعة دورية لتنفيذ مهام ومسئوليات المشاركين في البرنامج، والتقرير

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

عن ما تم إنجازه وإتاحته لكافة المستفيدين بصورة منتظمة، وربط حوافز الأفراد (مادية – معنوية) بما يُضاف للبرنامج من قيمة، ومتابعة ما بعد كل نشاط لتحديد العمليات الفعالة وغير الفعالة، وتشجيع الرقابة الذاتية لدى كافة المشاركين في تنفيذ البرنامج.

د- الصعوبات التي يمكن أن تُشكل عائقاً أمام إدارة أولويات البرنامج

هناك العديد من الصعوبات التي يمكن أن تواجه إدارة أولويات البرنامج وفقاً لمدخل المقارنة المرجعية، ومن ثم؛ قد تُشكل عائقاً أمام تحقيق فعالية البرنامج وأنشطته، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:

- الافتقار الي ثقافة تنظيمية تشجع على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلي قلة وعي المشاركين في تنفيذ البرنامج برؤية شاملة ومتكاملة للتطوير، و قلة وعي بعض أعضاء هيئة التدريس بطبيعة المهام المطلوب إنجازها في الخطة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تغيير الثقافة السائدة لدى المشاركين في تنفيذ إدارة أولويات البرنامج، وإقناعهم بالدور التكاملي لدى كل منهم، وأن دورهم الأكبر يتمثل في المساعدة على بناء القدرات التنظيمية وتحسين الأداء بشكل مستمر، وتوفير دليل (إلكتروني – ورقي) شامل، يوضح أبعاد التطوير في إطار رؤية الكلية ورسالتها.

- قلة حوافز أعضاء هيئة التدريس مقارنة بما هو مطلوب منهم، وقلة توافر مصادر التمويل اللازمة للإنفاق علي برامج الإصلاح ذات الأولوية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة الميزانيات وتمكين الوحدات التنظيمية من الحصول على موارد إضافية/ تمويل ذاتي، وتشجيع بعض مؤسسات المجتمع المحلي على المشاركة في تقديم الدعم اللازم.

- المبالغة في الروتين والإجراءات الإدارية اللازمة حيال تنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، و كثرة الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تساعد على تحقيق التوافق بين القيم التنظيمية بالكلية وقيم العاملين بها، والتي من بينها: اتفاق إدارة الكلية مع العاملين على مجموعة من الموجهات والممارسات التي تدعم انتماءهم المؤسسي، والسماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم وإن خالفت وجهة نظر القيادات، ومنح العاملين الفرصة اللازمة لتقييم أنفسهم ذاتيا، وتقييم أداء جهود البرنامج في إطار تعاوني.
- قلة الاهتمام بتدريب العاملين علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل دور وحدة ضمان الجودة بالكلية في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين، مع مراعاة مشاركة هؤلاء العاملين في تحديد احتياجاتهم، وتنفيذ برامج التنمية المهنية التي تجعل العاملين قادرين على الوفاء بالمتطلبات اللازمة لتنفيذ إدارة أولويات البرنامج في ضوء المقارنة المرجعية.
- عدم وجود معايير محددة لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل دور وحدة ضمان الجودة بالكلية في توفير الوثائق الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والخاصة بالاعتماد البرامجي لقطاع التربية، والاستعانة بها في قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، وتقديم الدعم اللازم لتنفيذها.
- ضعف نظم المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكلية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل دور وحدة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد بالتعاون مع وحدة ضمان الجودة بالكلية في إنشاء قاعدة بيانات تتضمن معلومات وبيانات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحديثها بشكل مستمر،

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية benchmarking "دراسة مستقبلية"

واستثمار التكنولوجيا الحديثة في تحقيق التواصل بين كافة المستفيدين وبعضهم البعض.

- زيادة حدة الصراعات بين المشاركين في البرنامج، ويمكن التغلب على ذلك من خلال مراعاة العدالة في توزيع المهام المطلوبة على كل عضو داخل فريق العمل، والاعتناء بالمبدعين وتشجيعهم على الابتكار، وتفعيل دور إدارة البرنامج في توظيف استراتيجيات إدارة الصراع، والبحث عن بدائل مناسبة لتحقيق التكامل بين الحوافز (المادية والمعنوية) لمن يتعاون ويُشارك بفعالية في إدارة أولويات البرنامج وفقاً لمنهجية المقارنة المرجعية، وعقد ندوات وورش عمل للتدريب على العمل الجماعي والتعاوني.

- جمود بعض التشريعات وإعاقتها لتنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إجراء بعض التعديلات التشريعية التي تمنح لإدارة البرنامج قدراً مناسباً من الحرية والمرونة في إطار دعم استقلالها المالي والإداري والأكاديمي، سواءً في تحديد أعداد الطلاب المنتحقين، ومسؤوليتها عن تنويع نظم التقويم والامتحانات، ولوائح الكلية، بما يقلل من أعباء الإدارة الجامعية في الكثير من المهام التفصيلية الخاصة بالبرنامج.

- زيادة حجم المستفيدين من خدمات برامج الإصلاح ذات الأولوية حيال تنفيذها، مع طول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ برامج الإصلاح ذات الأولوية، و قلة ملاءمة برامج الإصلاح ذات الأولوية لرغبات كافة المستفيدين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على تنفيذ إدارة أولويات البرنامج بشكل تدريجي، حتى يمكن التأكد من تغيير المعتقدات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الأولويات في ضوء المقارنة المرجعية،

وتهيئة أعضاء هيئة التدريس بإكسابهم المعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التي تُساعدهم علي قبول هذا التصور وفقاً للغرض منه.

سادساً: توصيات الدراسة

في إطار الهدف من الدراسة والنتائج التي توصلت إليها؛ يمكن تقديم عدداً من التوصيات التي يمكن أن تُسهم في إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، وذلك علي النحو الآتي:

- أن تتبنى إدارة كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر؛ خطة وسياسة واضحة المعالم لتحديد أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية وترتيبها ومتابعة تنفيذها وفقاً لمنهجية المقارنة المرجعية، متضمنة الأولويات بين الأهداف، والأولويات بين المشروعات، والأولويات بين الأنشطة والممارسات، مع مراعاة شمولها لكافة مكونات البرنامج، بما يُسهم في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها في إطار عالمي دينامي متغير.
- ضمان التكامل بين (الشفافية في إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر) و (المساءلة وفقاً لنتائج وإنجازات التطوير)، بما يعكس مدى التزام كافة المشاركين في البرنامج بإنجاز المهام؛ وفقاً لأهميتها في مواكبة التطورات المتجددة في مجال إعداد المعلمين، وفي التوقيت المناسب لها.
- توفير قاعدة بيانات تتضمن نتائج (بحوث – دراسات – مؤتمرات – تقارير دولية) حول تطوير برامج إعداد المعلم، وتحديثها بشكل مستمر.
- تنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية في مجال استثمار الوقت وإدارة الأولويات، وتوظيف الخبرات الناجحة حول مجال إعداد المعلم في تنفيذ فعاليات البرنامج.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

- تقديم برامج تحفيزية للمشاركين في تنفيذ برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر علي التعلم المستمر من البرامج المتميزة في الجامعات الأخرى والمشاركة بفعالية في توظيف الخبرات الناجحة.
- تعزيز العلاقات التعاونية والتشاركية الإيجابية بين إدارة برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر وإدارات مؤسسات التعليم قبل الجامعي (الحكومي/ الخاص) (العام/ الأزهري)، من أجل بناء جسور من الثقة والتعاون بينهم في تنفيذ الجوانب التطبيقية للبرنامج، وتنويع البدائل.
- توجيه اهتمام الباحثين بالكلية نحو إجراء بحوث علمية حول الاتجاهات العالمية الحديثة في برامج إعداد المعلم وإمكانية الاستفادة منها في برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر .
- تفعيل الدور الإعلامي بكلية التربية بنين بالقاهرة في نشر الوعي بين كافة المستفيدين بأهمية تحديد أولويات البرنامج وترتيبها وفقاً لفاعليتها في تحقيق الميزة التنافسية للبرنامج.
- تعديل التشريعات التي من شأنها منح إدارة البرنامج قدر مناسب من الاستقلالية لتعزيز سبل الاستفادة من الممارسات المتميزة ودمجها في نسيج الأداء الروتيني، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتعزيز سبل الاستفادة من الممارسات المتميزة.
- إجراء مسابقات سنوية تساعد علي تصنيف وترتيب مراكز التأهيل التربوي علي مستوى الجمهورية وفقاً لمستوى الخريجين، مع تقديم حوافز تشجيعية تساعد علي رفع مستوى الأداء.

قائمة المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩م): التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو هرجه، محمد إبراهيم علي (٢٠١١م): أولويات تنفيذ برامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية في خطة التنمية المحلية بمحافظة الأقصر، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية "الخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية"، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص ص ٣٨٢-٣٨٣
- أبي صعب، فارس (٢٠١٧م): تقرير عن ندوة في إصلاح المجال الديني، مجلة المستقبل العربي، العدد (٤٥٥)، المجلد (٣٩)، لبنان، ص ص ١٩٧ - ٢٠٠
- بدران، شبل و البوهي، فاروق (٢٠٠١م): نظم التعليم في دول العالم، تحليل مقارن، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة
- بوهالي، رتيبة و بلالطة، مبارك (٢٠١٨م): نموذج مقترح للمقارنة المرجعية في الجودة للجامعات العربية- دراسة مقارنة بين جامعة جيجل الجزائرية والجامعة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، العدد (٣)، مجلد (٣٨)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص ٧٩-٩٦
- جابر، جابر عبد الحميد (٢٠٠٠) مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال - المهارات والتنمية المهنية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- جامعة الأزهر (٢٠١٦م): بيان بتطور أبواب الموازنة بكلية التربية بالقاهرة بجامعة الأزهر في الفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٦م، الإدارة العامة، الإدارة العامة للموازنة والحسابات والمتابعة المالية، وحدة حسابات الزراعة.
- جامعة الأزهر (٢٠١٨م): الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢م)

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

جامعة الأزهر (٩١٠٢م): مكتب جامعة الأزهر للتميز الدولي، متاح علي:

<http://www.azhar.edu.eg>

- جمال الدين، نادية يوسف و آخرون (٢٠١٦م): المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء، مجلة العلوم التربوية، العدد (٤)، مجلد (٢٤)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ص ص ١٥٨-١٣١
- حسنين، عبدالرحيم محمد عبدالرحيم (٢٠١٨م): المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- رؤية مقترحة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (٨)، مجلد (٢)، المركز القومي للبحوث بغزة، ص ص ١٣٠-١٥١
- حلمي، فؤاد أحمد (٢٠١٧م): المقارنة المرجعية BENCHMARKING، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين "قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي - الواقع والرؤى المستقبلية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ص ١٥٧-١٧١
- الرشايدة، نائل سالم (٢٠٠٩م): درجة معرفة أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة مؤتة بمفهوم القياس المقارن ودرجة ممارستهم له، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (٢٤)، العدد (٦)، جامعة مؤتة، ص ص ٥١-٨٠
- زرزار، العياشي و غياد، كريمة (٢٠١٧م): الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد (٧)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص ص ٢٠٩-٢٢٥
- الساعدي، رحيم محمد (٢٠١٨م): إصلاح التعليم في العراق وتطبيق تقنية دلفاي في الدراسات المستقبلية، مجلة الفلسفة، العدد (١٨)، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، ص ص ١٠٥-١٣٢.
- السروجي، طلعت وآخرون (٢٠٠٣م): التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية، مركز توزيع ونشر الكتاب الجامعي، جامعة حلوان.

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

- سعد، عبدالعزيز أحمد محمود و حسين، سلامة عبد العظيم و أبو الوفاء، جمال محمد (٢٠١٨م):
فاعلية القياس المقارن في تطوير الأداء الجامعي، مجلة كلية التربية، العدد (١١٦)، مجلد (٢٩)، كلية التربية، جامعة بنها، ص ص ٣٦١-٣٨٤
- السلمي، عبدالله عبد العالي نعيمان (٢٠٢٠م): تفعيل إدارة الوقت لتجويد منظومة العمل في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية - رؤية مستقبلية، المجلة التربوية، الجزء (٧٠)، جامعة سوهاج، كلية التربية، ص ص ٤٨٥ - ٥٨٦.
- الشافعي، فرج مصطفى محمد (٢٠٠٣م): استراتيجية مقترحة لتطوير العلاقة بين البحث العلمي بالجامعات وبعض مؤسسات الإنتاج بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الشافعي، محمد محمد (٢٠٠٠م): إدارة الأولويات كأحد سبل الوقاية من الأزمات، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الخامس لـ "إدارة الأزمات والكوارث"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ٦٤ - ٨٥
- الشاهين، غانم عبدالله و الرويشد، نهى راشد (٢٠٠٩م): أولويات إصلاح التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلم بدولة الكويت، المجلة التربوية، العدد (٩١)، المجلد (٢٣)، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ص ص ٤١-٤٢
- ستيفن ر. كوفي و أ. روجر ميريل، و ريببكا ر. ميريل (٢٠٠٧م): إدارة الأولويات - الأهم أولاً، ط (٥) مكتبة جرير، الرياض.
- شنودة، إميل فهمي حنا (٢٠٠٣م): أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العليا للتعليم المصري قبل الجامعي دراسة عينية، المؤتمر السنوي الحادي عشر "الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي"، كلية التربية، جامعة حلوان، ص ص ٣٦٧ - ٤١٨
- الصاوي، محمد وجيه (٢٠٠٨م): رؤية مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي الأزهرى، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر (التعليم الجامعي : الحاضر ، المستقبل)، القاهرة، ص ص ١ - ١٠ .

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

- طويجيني، زين العابدين و بوفالطة، محمد سيف الدين (٢٠٢٠م): المقارنة المرجعية كمنهجية في تبني نظام "ل. م. د". بالجامعات الجزائرية- دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (١)، مجلد (٦)، جامعة عبد الحميد مهري، الجزائر، ص ص ٣٨٠-٣٩٩
- العاني، وجيهة ثابت و أحمد، عزام عبدالنبي و العبري، خلف (٨١٠٢) درجة تحقق معايير الاعتماد الدولية CAEP في برامج إعداد المعلم بجامعة السلطان قابوس، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك - عمادة البحث العلمي، الاردن، المجلد (٤١) العدد (٣)، ص ص ٣٨٢ - ٠٠٣
- عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٣م): قياس الجودة والقياس المقارن - أساليب حديثة في المُعايرة والقياس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبدالقادر، التهامي محمد إبراهيم متولي (٢٠١٨م): تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن، مجلة التربية، العدد (١٨٠)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص ٢٤٤-٣٣٥
- علي راشد (٢٠٠١م): اختيار المعلم وإعداده مع دليل للتربية العملية، دار الفكرة العربي، القاهرة.
- عواجي، أماني ناصر علي (٢٠١٩م): واقع تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٢٠)، الجزء (١)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ص ص ٥٥٧-٥٩١
- عيد، سعاد محمد (٢٠١٧م): تحديد الأولويات وترتيبها كأساس لفعالية وكفاءة عملية التخطيط التربوي، مجلة كلية التربية، العدد (٣)، المجلد (٦٧)، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص ١٧٧ - ٢٦٥
- غانم، إكرام عبد الستار محمد دياب (٢٠١٨م): تطوير السياسة التعليمية لمعلم القرن الحادي والعشرين في مصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد (١٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٣٤١-٤١٦

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي

- غريبي، أسماء (٢٠١٢م): المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن (٢٠١٠م): التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، المكتبة الوطنية، المملكة الأردنية الهاشمية
- فليح، فاروق عبده و الذكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣م): الدراسات المستقبلية - منظور تربوي ، دار المسيرة، عمان.
- فهمي، محمد سيف الدين (٢٠٠٤) : التخطيط التعليمي - أسسه وأساليبه ومشكلاته، الطبعة الثامنة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- كلية التربية، جامعة الأزهر (١٩٨٢م): دليل كلية التربية جامعة الأزهر ١٩٨١- ١٩٨٢م، القاهرة.
- كلية التربية، جامعة الأزهر (٢٠٠٧م): اللائحة الداخلية للدراسات العليا لكليات التربية، والمعتمدة بقرار المجلس الأعلى للأزهر بجلسته رقم (١٦٤) بتاريخ ٢١/١٠/٢٠٠٧، وموافقة شيخ الأزهر بالقرار رقم (١٠١٩) لسنة ٢٠٠٧م.
- كلية التربية، جامعة الأزهر (٢٠٢١م): إحصائية خاصة بأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية بالقاهرة خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١م، شئون أعضاء هيئة التدريس.
- كلية التربية، جامعة الأزهر (٢٠٢٠م/أ): الخطة الاستراتيجية لكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥م.
- كلية التربية، جامعة الأزهر (٢٠٢٠م/ب): اللائحة الداخلية لوحدة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد، وحدة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد.
- كلية التربية، جامعة الأزهر (٢٠٢٠م/ج): إحصائية بعدد الدراسين المقيدون بمراكز التأهيل التربوي في الفترة من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م وحتى ٢٠١٩/٢٠٢٠م، مكتب العميد.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

- لطفى، بشر محمد موفق و مقدم، وهيبة (٢٠٢١م): استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية- حالة جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص ص ٧٨-٥٤
- محمد، طارق إسماعيل (٢٠١١م): نحو نموذج تخطيطي لتحديد أولويات البرامج في المؤسسات الإيوائية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية "الخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية"، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص ص ٤٦٤٨ - ٤٧٠٩
- المري، عبدالله محمد أبو شهاب و القواسمة، فريد محمد (٢٠٢٠م): أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة العدل القطرية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (٣)، مجلد (٢٨)، الجامعة الإسلامية بغزة، ص ص ٢٠٥-١٧٦
- مصطفى، مجدي محمد (٢٠٠٢م): تحديد أولويات خدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية - دراسة تطبيقية علي مجالات التعليم والصحة والشئون الاجتماعية بمدينة العين، مجلة التربية، العدد (١٠٩)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص ٧٤-١
- المهدي، مالك عبد الله محمد (٢٠١٣م): ماهية مفهوم ودلالات الدراسات المستقبلية"، ملتقى الرؤى المستقبلية العربية والشراكات الدولية، في الفترة من ٣-٥ فبراير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، ص ص ٤٥ - ١
- الموسوي، نعمان (٢٠٠٣) تقرير عن سيرورة الاعتماد الأكاديمي في كلية التربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (٤) العدد (١)، ص ص ٢٣٥ - ٢٥٠
- Adebanjo, Dotun& Abbas, Ahmed and Mann, Robin (2010) , An investigation of the adoption and implementation of benchmarking, **International journal of Operation and Production Management** , Vol.30, No.11, PP.1140-1169

- Al-Khalifa, L. (2015): Benchmarking as a means to gauge and improve academic standards in higher education within the Arab Region, **The Business and Management Review**, Vol. 6, No. 5, September, pp. 151-160
- CMEC (2012) **Teacher Education and Development Ontario College of Teachers: Thinking About Teaching?** Toronto.
- Ellinger, Anderea; Yang, Biayin; Ellinger, Alexander, 2000, Is The Learning Organization for Real Examining the Impacts of the Dimension of The Learning Organization on Organizational Performance, **The Learning Organization**, 8 (4), pp. 1-9.
- European Commission(2015): Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA), Eurydice Developing key competences at school in Europe: Challenges and opportunities for policy Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved Sep. 28, 2015 from: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/145EN.pdf
- Garvin, David, (1993): Building a Learning Organization, **Harvard Business Review**, 71, Issue (4), pp. 78- 92
- Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium (2019) Retrieved June 20, 2019 from: <http://www.ccsso.org>.
- Jackson, N & Lund, H (2000): **benchmarking for Higher Education**, Society for Research in Higher Education, Open University Press, London.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

- Jussila, J., & Saari, S (2000) **Teacher education as a future-molding factor: International evaluation of teacher education in Finnish universities**. Helsinki: Higher Education Evaluation Council.
- KLEINER , OWEN OU AND BRIAN H.(2015), Excellence in benchmarking, **Industrial Management Journal**, November-December, 20-24
- McClure, Ann Elizabeth (2008) **Teacher evaluation: Pre-service to in-service**, A thesis Submitted in Conformity with the Requirements for Degree of Doctor of Philosophy, Department of Curriculum, teaching and Learning, University of Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Ministry of Education - Canada (2015): New Ontario Teacher Preparation Program, Canada.
- Ministry of Education - Canada (2017): Strategic Plan for Education entitled Achieving Excellence, A Renewed Vision for Education in Canada
- Ministry of Education – China (2015): Initiative of the Advisory Committee on Teacher Training and Competency in the State of Hong Kong, China.
- Ministry of Education – Singapore (2015): Strengthening Performance Management Program, Singapore.

- Ministry of Education - Singapore (2017): National Institute of Education Singapore: 21st Century Teacher Education Program.
- Mullis, Ina VS, et al (2012) **PIRLS 2011 International Results in Reading. International Association for the Evaluation of Educational Achievement**, Amsterdam, The Netherlands.
- National Council for Accreditation of Teacher Education (2002) **Professional Standards for the Accreditation of School**, Washington: Colleges and Departments of Education., DC.
- NCATE (2008). Professional Standards for the Accreditation of Teacher Preparation Institutions. <http://www.ncate.org/institutions/publicationsbooks.asp?ch=49&book=standards>
- Nevis, Edwin C; Dibella, AnthonyJ; Gould, Janet M, 1995, Understanding Organizations as Learning Systems, **Sloan Management Review**,(winter), pp. 73-85.
- Odora, Ronald James (2014): The Effectiveness of Benchmarking as a Organizational Transformation Strategy in Higher Education institutions in South Africa, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol (5), No (1), MCSER Publishing, Rome-Italy, pp 521-529
- OECD (2013a): PISA, Publishing. Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264201156-en>.
- OECD (2013b) **Teachers for the 21st century: Using evaluation to improve teaching**. OECD Publishing, Paris.

إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية
benchmarking "دراسة مستقبلية"

- OECD (2015): Teaching and Learning International survey, (TALIS).
- Sahlberg, P. (2010a) **The Secret to Finland's Success: Educating Teachers**. Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
- Sahlberg, P. (2010b) **Educational change in Finland**. In **A. Hargreaves, A Lieberman, M. Fullan & D. Hopkins (Eds.), Second International Handbook of Educational Change** (pp. 323- 328). New York, NY: Springer.
- Westbury, I., Hansen, S-E., Kansanen, P., & Björkvist, O. (2005) **Teacher education for research-based practice in expanded roles: Finland's experience**. Scandinavian Journal of Educational Research, 49(5).
- Woodhouse, D & Stella, A (2006): Human Resources benchmarking in AUQA, **Audit Reports HR benchmarking Conference, Melbourne, 3 November, 2006**