

نموذج التميز الأوروبي وتطبيقه في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية أ.د رفعت عمر عزوز د. أحمد عبد العظيم سالم
أ. إيمان فتحى الهادي البيومي



جامعة العريش



كلية التربية بالعريش

مجلة كلية

التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثامنة – العدد الثاني والعشرون – ابريل ٢٠٢٠م)

j_foea@aru.edu.eg

نموذج التميز الأوروبي وتطبيقه في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية أ.د رفعت عمر عزوز د. أحمد عبد العظيم سالم
أ. إيمان فتحي عبد الهادي البيومي

الإشراف العام

عميد الكلية (رئيس مجلس الإدارة)	أ.د. رفعت عمر عزوز
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث (نائب رئيس مجلس الإدارة)	أ.د. عصام عطية عبد الفتاح

هيئة التحرير

رئيس التحرير	أ.د. محمد رجب فضل الله
عضو	د. كمال ظاهر موسى
عضو	د. محمد علام محمد طلبية
عضو	د. ضياء أبو عاصي فيصل

الإشراف المالي والإداري

المسؤول المالي	أ. محمد إبراهيم محمد عربي
المسؤول الإداري	أ. أسماء محمد علي الشاعر

قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.
٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.
٣. تقدم الأبحاث إلكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٢، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).
٤. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث المُحكّم بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة (وفقاً لقالب النشر المعتمد بالمجلة). (الزيادة بدون حد أقصى برسوم إضافية). ولا يزيد البحث المُستل عن (٢٠) (وفقاً لقالب النشر المعتمد بالمجلة) و(الزيادة بدون حد أقصى برسوم إضافية).
٥. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.
٦. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث.
٧. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.
٨. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواءً قُبِلَ البحث للنشر أم لم يقبل. وتحفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

٩. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل على ملخص البحث في أي من اللغتين، أو يزيد عدد صفحاتها عن ٣٥ صفحة شاملة الصفحات الزائدة، أو (٢٥ صفحة للبحث المُستل)
١٠. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر.
١١. يسهم الباحث في تكاليف نشر بحثه، ويتم تحويل التكلفة على الحساب الخاص بالمجلة. يجب إرسال صورة عن قسيمة التحويل أو دفع المبلغ، مع البحث إلكترونياً. التكاليف تشمل: مكافأة التحكيم، وتكلفة الطباعة والنشر، والحصول على نسخة من العدد، وعدد (٥) مستلات من البحث المُحكّم، و (٣) من البحث المُستل.
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة، وسداد الرسوم المقررة.

قواعد التحكيم بمجلة كلية التربية بالعريش

فيما يلي القواعد الأساسية لتحكيم البحوث المقدمة للنشر بمجلة كلية التربية بالعريش

القواعد عامة:

١. مدى ارتباط موضوع البحث بمجال التربية.
٢. مدى مناسبة الدراسات السابقة، وإبرازها لرؤى متعددة.
٣. درجة وضوح أسئلة وأهداف البحث.
٤. مستوى تحديد عينة ومكان البحث.
٥. درجة إتباع البحث لمعايير التوثيق المحددة في دليل رابطة علم النفس الأمريكية، العدد السادس.
٦. احتواء قائمة المراجع على جميع الدراسات المذكورة في متن البحث والعكس أيضاً صحيح.
٧. حدود الدراسة، وتبريراتها.

٨. سلامة تقرير البحث من الأخطاء اللغوية المتعلقة بالنحو والإملاء وكذا المعنى.
٩. تكامل جميع أجزاء تقرير البحث، وترابطها بشكل منطقي.

قواعد الحكم على منهجية البحث:

١. تحديد الفترة الزمنية للبحث.
٢. تحديد منهجية مناسبة للبحث.
٣. تبرير إجراءات للاختيار في حالة دراسة الأفراد أو الجماعات.
٤. تضمين البحث إطاراً نظرياً واضحاً.
٥. توضيح الإجراءات المتعلقة بالجوانب المهنية الأخلاقية مثل: الحصول على موافقة المشاركين المسبقة.

قواعد تحكيم الإجراءات:

١. شرح وسائل جمع المعلومات بوضوح، والعمليات المتبعة فيها.
٢. تحديد وشرح المتغيرات المختلفة.
٣. ترقيم جميع الجداول والأشكال والصور والرسوم البيانية بشكل مناسب وتبويبها والتأكد من سلامتها.
٤. شرح عملية التحليل المتبعة ومبرراتها، والتأكد من اكتمالها وسلامتها.

قواعد الحكم على النتائج:

١. عرض النتائج بوضوح.
٢. توضيح جوانب الاختلاف في حالة تعارض نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة.
٣. اتساق الخاتمة والتوصيات مع نتائج البحث.

محتويات العدد (الثاني والعشرون)

هيئة التحرير		السنة السابعة	
الصفحات	الباحث	عنوان البحث	الرقم
مقال العدد			
٣٤-١٥	أ.د/ عبدالرازق مختار محمود أستاذ المناهج وطرائق التدريس كلية التربية- جامعة اسيوط	القوة اللغوية (مفهومها، مكوناتها، واقعها، قياسها)	١
بحوث ودراسات محكمة			
٩٤-٣٩	أ. د/ محمد عبد الحميد لاشين أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية جامعة السلطان قابوس أ/ زياد سعيد محمد الهاشمي ماجستير في الإدارة التعليمية وزارة التربية والتعليم	المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي في سلطنة عمان	١
١٢٢-٩٦	د./ مسعد محمد إبراهيم حليبة أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد بكلية التربية جامعة العريش	أطر حديثة لتعليم اللغات الأجنبية والإفادة منها في تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها	٢
بحوث مستلة من رسائل ماجستير ودكتوراه			
١٧٠-١٢٤	أ.د. محمد عبد الوهاب الصيرفي أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية -جامعة العريش د. عصام عطية عبد الفتاح	ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية)- دراسة تحليلية	١

	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية -جامعة العريش الباحثة/ رحاب السيد السيد علام		
٢٠٤-١٧١	أ.د. رفعت عمر عزوز أستاذ أصول التربية كلية التربية -جامعة العريش د.أحمد عبد العظيم سالم أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية -جامعة العريش الباحثة/ إيمان فتحي عبد الهادي البيومي	نموذج التميز الأوروبي وتطبيقه في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية	٢
٢٤٢-٢٠٦	Dr. Ismaïl El-Sayed Gadou Professeur de Curricula et de Méthodologie de la Langue Française, Faculté de Pédagogie, Université de Tanta Dr. Sabri Eid Gad Professeur de Curricula et de Méthodologie de la Langue Française, Faculté de Pédagogie, Université d'Helwan Dr. Amgad El-Zarif Ata Professeur-adjoint de Linguistique de la Langue	Efficacité d'un programme proposé basé sur la pédagogie différenciée pour developper quelques compétences de l'expression orale chez les étudiants de la section de français à la faculté de pédagogie	٣

	<p>Française, le Chef de Département de la Langue Française et le Vice-doyen deFaculté de Lettres,Université d'Al-Arich</p> <p>Dr. Ahmed El-Sayed El-Khodari</p> <p>Maître de Conférences de Curricula et de Méthodologie de la Langue Anglaise, Faculté de Pédagogie, Université d'Al-Arich</p> <p>Chaïmaa Gamal Ebrahim Chalabi</p> <p>Maître Assistante au département de curricula et de méthodologie</p>		
--	---	--	--

البحث الثاني

نموذج التميز الأوروبي وتطبيقه في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية

أ.د. رفعت عمر عزوز
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة العريش

د. أحمد عبد العظيم سالم
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ إيمان فتحي عبد الهادي البيومي

نموذج التميز الأوروبي وتطبيقه في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية أ.د رفعت عمر عزوز د. أحمد عبد العظيم سالم
أ. إيمان فتحي عبد الهادي البيومي

نموذج التميز الأوروبي وتطبيقه في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية

أ.د. رفعت عمر عزوز
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة العريش

د. أحمد عبد العظيم سالم
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة العريش
الباحثة/ إيمان فتحي عبد الهادي البيومي

ملخص البحث:

هدفت الرسالة إلي التوصل إلي تصور مقترح لتطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية في ضوء نموذج التميز الأوروبي، كما هدفت إلي التعرف علي الاتجاهات المعاصرة حول برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة وتوضيح كيف يسهم تطوير برامج تدريب المعلمين في تطوير أداء المعلمين. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تلخصت أهمية الدراسة في رفع مستوى تمكن معلمي المرحلة الثانوية في مجالات الكفاية الإنتاجية في ضوء الاتجاهات العالمية. وتزويد المسؤولين عن إعداد البرامج التدريبية الخاصة للمعلمين بالمقترحات التي قد تزيد من فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لهم في المرحلة الثانوية. وأيضاً قد تسهم هذه الدراسة في تقديم بعض التصورات إلي يمكن أن يستفيد منها المسئولون التربويون لتطوير برامج تدريب المعلمين وفقاً للاتجاهات المعاصرة وخاصة نموذج التميز الأوربي. وقد توصلت الدراسة إلي ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بإجراءات وممارسات لتطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية من خلال الدورات التدريبية. وضرورة توجيه معلم المرحلة الثانوية بالمزايا المرغوب بها في شخصيته كقائد حالي في مكانه وقائد مستقبلي في مكان آخر. الأخذ بكل ما هو جديد داخل الفصل الدراسي وخارجه.

Abstract

the aim of the thesis was to reach a proposed vision for the developing of the performance of secondary school teachers in light of the European model of excellence. It also aimed to identify contemporary trends about teachers' in service training programs ,and to explain how developing teachers' training programs contribute to the development of teachers' performance. the researcher used the analytical descriptive method. The importance of the study can be summarized in raising the level of proficiency of secondary school teacher in the field of production efficiently in the light of global trends. In addition, to provide those responsible for the preparation of teachers' special training programs with proposals that may increase the effectiveness of the training programs offered to them in the secondary stage.

The study may also contribute to presenting some perceptions that educational officials can benefit from to develop teachers' training programs according to contemporary trends, especially the European model of excellence. The study concluded that the Ministry of Education should conduct certain procedures and practices to improve the performance of secondary school teachers through training courses .Moreover, there is a need to guide the secondary stage teacher to the desirable qualities in his personality as a current leader elsewhere. Finally, teachers should implement new trends inside and outside the classroom.

مقدمة:

منذ بداية ثمانينات القرن الماضي حدثت العديد من التطورات التي أثرت بصورة واضحة علي مدخلات ومخرجات شتى المجالات، فقد أصبح معيار النجاح يقاس عالمياً، ولكي تتوسع المنظمات وتبدو أكثر واقعية وضعت لنفسها أهدافاً طويلة المدى ولذلك فإن التميز أصبح أمراً إلزامياً لمواجهة تحديات تلك الفترة.

وعليه لم يعد تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا الغاية التي يقف عندها الأفراد والمؤسسات؛ وإنما أصبح الوصول إلي درجة عالية ومقبولة من اتفاق العمل وارتفاع مستويات الأداء إلي أعلى ما يمكن الطموح إليه هو الغاية المنشودة والسقف الذي يحاول الجميع الوصول إليه والأمل الذي يطمحون إلي تحقيقه (البيلاوي وآخرون، ٢٠٠٦: ٥١).

كما أضحي البقاء والنمو كهدف لمختلف المؤسسات مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة علي التميز Excellence وأضحى نجاحها يقاس في هذا الإطار، لأن التميز ببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمؤسسات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة (شوقي، ٢٠١٠: ٢).

يتكون التميز في المؤسسات المختلفة من خلال قدرة المؤسسة ذاتها علي التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها في نفس المجال، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وبذلك فإن المؤسسة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية من خلال تقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها ولا يمكن استمرار تحقيق التميز علي المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (المتميزة) (السكرانة، ٢٠١١: ١١٨).

ويشير التميز إلي بعدين محوريين في الإدارة الحديثة (السلمي، ٢٠١٢: ١٢):

- **البعد الأول:** إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلي تحقيق التميز بمعني انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها علي كل من ينافسها بل وتتفوق علي نفسها بمنطق التعلم Learning.

• **البعد الثاني:** إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف أن يهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً من أول مرة.

ومن الملاحظ أن البعدين متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يمكن أن يتحقق أحدهما دون الآخر.

ومن هنا فإن ثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة مع بعضهم البعض من جهة، ومع المستفيدين والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي، حيث يكاد يكون من المتعذر أن نحقق التميز في الإدارة ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز. (الحيالي، ٢٠١٢: ٤٥).

وتعتمد ثقافة التميز علي الاهتمام بمجموعة من القيم والتي يجب علي العاملين في المؤسسات المختلفة أخذها بعين الاعتبار.

ويمكن القول أن فلسفة التميز تقوم علي فكرة أن القيادة الفاعلة والتي تقود سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها وتدير العلاقات وتستغل الموارد؛ هي التي تستطيع تحقيق النتائج المتميزة المتعلقة بالأداء للعملاء أو المستفيدين من تلك المؤسسة.

ويقوم منهج التميز في الأداء أساساً علي فلسفة ترتكز علي أربعة مبادئ رئيسة تتمثل في القيادة والعميل والعاملين والأداء، وأيضاً يقوم التقييم للأداء في هذا المنهج علي قياس أربعة عناصر رئيسية من نتائج الأداء، تتمثل في العملاء والعاملين وأصحاب المصلحة والمجتمع (جميل، سفير، ٢٠١١: ١٥٦).

وهناك مجموعة من القيم إذا ما تحققت فإنه يمكننا القول أنه تم تحقيق

التميز، وتتمثل قيم التميز فيما يلي (توفيق، ٢٠٠٥: ٣٤):

- الاعتمادية: تناسق الأداء والاعتماد علي المعايير الموضوعية والثقة فيها.

- الاستجابة: رغبة العاملين في تقديم الخدمة، ومفهوم الدعم والمساندة للعمل الداخلي والخارجي.
- الاقتدار: المهارة والمعرفة اللازمة لأداء العمل وتأدية الخدمة والمرونة حيث المركزية واللامركزية كل منهما موجود حسب الحاجة.
- الوفرة: سهولة الاتصال وتوفر الخدمة وبساطة الاحتكاك بالآخرين وتشجيع الاستقلالية وروح المبادرة. فالإنتاجية تتحقق من خلال العاملين وليس من خلال النظم.
- الضيافة: الأدب والاحترام والتقدير للزملاء والمستفيدين مع البعد عن البيروقراطية.
- الاتصالات: الإبلاغ والإفادة المستمرة بالمعلومات والتحدث مع الآخرين بلغتهم، ومشاركة الإدارة العليا لنشر القيم التنظيمية بين الأفراد.
- المصداقية: قوة الاعتماد علي قيم محددة والتزام العاملين بنسق موحد وأهداف موحدة.
- الأمن: الإحساس بالأمن وعدم الخوف مادياً ونفسياً .

التميز والجودة الشاملة:

يعرف مفهوم الجودة الشاملة بأنها "عملية إستراتيجية إدارية تركز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين في المؤسسة واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وفق نظم محددة وموثقة علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة(بدح، ٢٠٠٧: ٥٤).

وبحسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام ١٩٩٩؛ يعرف التميز بأنه "هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج التي تركز جميعها علي مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية تجاه المجتمع".

وانطلاقاً مما سبق فقد وردت بعض الآراء التي تبين العلاقة بين الجودة والتميز، ومن هذه الآراء ما يلي:

- يعتمد التميز في الأداء علي مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات(يوسف وبومدين، ٢٠٠٧: ٣٤).
- ويرى (السلمي، ٢٠٠٢: ١١٩) أن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التميز دليل علي نجاح إدارة الجودة الشاملة.
- ويشير الرشيد (الرشيد، ٢٠٠٩: ١١١)إلي أن الأساس النظري لمفهوم التميز في الأداء هو أدب الجودة.
- ويتجه (lonica et al.,2010: 133)إلي أن إدارة الجودة الشاملة هي شرط لا غنى عنه لأي مؤسسة تهدف التميز في أعمالها.
- ويشير (عياش، ٢٠٠٥: ٢٣٧) إلي أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستهدف تحقيق التميز باعتمادها الجودة الشاملة.
- ويرى (المزينوالغامدي، ٢٠١٠: ٧٦٣)أن الجودة والتميز متلازمان. فالأول شرط أساسي لحدوث الثاني. والعلاقة بينهما علاقة تلازمية.
- وتؤكد (ناصفوهاشم، ٢٠١٠: ٧٩)أن التميز في المؤسسة لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المؤسسة لمعايير الجودة ومن ثم حصولها على الاعتماد. لذا يمكن القول أن التزام المؤسسة بالجودة يمكن أن يكون القوة الدافعة لها للوصول إلي تميز الأداء.
- ويرى (البيلاويوآخرون، ٢٠٠٦: ٢٠)إلي أن الجودة تختلف عن التميز في أن الأولي تشمل جميع جوانب المؤسسة، بينما يقتصر الثاني علي جانب معين أو أمر دون آخر.

وبناءً علي ما سبق يتضح أن معظم الآراء اتفقت علي أن الجودة شرط مهم لتحقيق التميز بل إنه يعتبر أساس الوصول للتميز وأنه لا وجود للتميز المؤسسي بغير تحقيق الجودة ، لذا وجب التعرض إلي الجودة في التعليم كوسيلة وأساس للوصول للتميز في الخدمات المقدمة من المؤسسة التعليمية.

الجودة في التعليم:

ظهرت أولى محاولات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية علي يد Malcolm Baldrige والذي كان وزيراً للتجارة عام ١٩٨١، وقد استمر مالكوم في المناداة بتطبيق الجودة في التعليم حتى وفاته عام ١٩٨٧، إلي أن قام رونالد براون عام ١٩٩٣ بالإعلان عن جائزة مالكوم في الجودة والتي اشتملت علي القطاع التعليمي بجانب القطاع التجاري، وفي المملكة المتحدة، انتقل هذا المفهوم إلي مجال التعليم وطبقت معايير الجودة الشاملة فيه مع بداية التسعينات (البيلاوي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٦).

وبناءً علي ذلك فإنه يوجد معنيان للجودة في التعليم هما (الشوا، ٢٠١٦: ٢٩):

- **المعني الواقعي:** ويعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مجموعة من المؤشرات والمعايير الحقيقية المتعارف عليها مثل : معدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم واستغلال الموارد.
 - **المعني الحسي:** ويتركز علي مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية. فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلي مستوى توقعاته .
- وتعتبر الخدمة التعليمية واحدة من عدة خدمات تقدم لأفراد المجتمع ولذلك فهي بمثابة منتج يتميز بعدة خصائص أهمها (المهدى، ٢٠١٣: ٤٦):
- سيادة الجانب الإنساني علي نظم إنتاج وتقديم الخدمة التعليمية.

- الكيان أو الجانب غير الملموس للخدمة التعليمية، فالخدمة التعليمية لها مؤثرات سيكولوجية تتمثل في ملامح متعددة مثل طبيعة و أسلوب تعامل مقدمي الخدمة، لغتهم، مستوى تجهيزات المكان... وغيرها.
 - الخدمات التعليمية لا تخزن، فلا يمكن تخزين الخدمة التعليمية .
 - نقص تماثل مستويات الأداء في الخدمة.
- ويرى الخبراء أن محاور الجودة في التعليم يمكن تحديدها في جودة (الطالب، البرامج التعليمية، أعضاء هيئة التدريس، الكتاب، المباني، والتجهيزات، التشريعات واللوائح، التمويل، تصميم الأداء، الإدارة التعليمية) (عبد العليم، الشريف، ٢٠١٠: ١٥١).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الطالب وهو محور العملية التعليمية والمعلم وهو القلب النابض لها وهما يعتبران من أهم المحاور التي من خلالها يمكن تحقيق الجودة في التعليم.

تطبيق الجودة في النظام التعليمي (الأسباب والمعوقات):

إن عملية تطبيق الجودة في النظام التعليمي عملية شاملة متكاملة تعنى بتحسين جميع عناصر النظام التعليمي، ولذلك فإن من أهم وأبرز دواعي تطبيق الجودة في التعليم ما يلي (المهدي، ٢٠١٣: ٣٩):

- استثمار إمكانيات وطاقت جميع العاملين في العملية التعليمية.
- تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضاءه كمستفيد أساسي من العملية التعليمية.
- الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي تمثل تحدياً للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية.

- ضرورة إجراء التحسينات في العملية التعليمية بطريقة منظمة من خلال تحليل المعلومات باستمرار.
- طريقة نقل السلطة علي العاملين بالمؤسسة التعليمية مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
- تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية، وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائدة بما يساعد علي تحقيق الجودة التعليمية.
- كما يري البيلاوي وآخرون أن من أهم مبررات تطبيق الجودة في التعليم الآتى (البيلاوى وآخرون، ٢٠٠٦: ٥٤):
 - إيجاد آلية متطورة لتطوير إدارة المدرسة.
 - أن معظم الدراسات تشير إلي أن أغلب المشكلات الجذرية في التعليم مشكلات تنظيمية تتبع من المجتمع المدرسي، وأياً كان نوع هذه المشكلات فإيجاد حل لها يتطلب إقناع ومشاركة العاملين في المدرسة لمواجهتها.
 - أن النظم المدرسية بطبيعتها تميل إلي السكون والاستقرار وبالتالي يقاوم العاملون فيها التطوير والتحديث.
 - يتيح الأخذ بنظام الجودة الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي وتحديد المناطق التي تحتاج إلي تدخل في النظام، كما أنها تساعد علي وضع تطبيق المعايير التي تنبئ بحدوث الأخطاء للبحث عن أساليب لمواجهتها لمنع الخطأ قبل وقوعه، أو العمل بدون أخطاء.
- ومن هنا يتضح أن عملية تطبيق الجودة في النظام التعليمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية وبمخرجات العملية التعليمية ، كما أنها سمة من سمات العصر الحديث حيث قامت العديد من دول العالم بتطبيقها سواءً كان في القطاع الحكومي أو الخاص و نتج عن ذلك نتائج مبهرة، وهذا يبرر ضرورة تبني مؤسساتنا التعليمية لإدارة الجودة الشاملة في تسيير أعمالها للوصول إلي تميز مخرجاتها وتحقيق الرضا تجاه الخدمات المقدمة.

ويمكن حصر فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية في ما يلي (محمد، ٢٠٠٩)، (القيسي، ٢٠١١).

- مراجعة المنتج التعليمي من حيث العوائد ذات التأثير الفردي والاجتماعي والتي تعبر عن مجموعة من التغيرات السلوكية والشخصية مثل القيم والانتماء.
- مراجعة التغيرات التي يحدثها التعليم في المجتمع.
- تخريج كوادر مؤهلة لسوق العمل والإنتاج والتي ستسهم في عملية التنمية والتقدم.
- تحسين مخرجات المؤسسات التعليمية ومنها مستوى الخريجين لكل مرحلة دراسية.
- نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بأقل تكلفة.
- ترفع من معنويات العاملين في المؤسسة التعليمية وتحفزهم .
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.

- تمكن الطالب من اكتشاف المعرفة بنفسه.
- تساهم في احتفاظ الطالب بالمعرفة لأكثر وقت و تساعده في تطبيق ما لديه من معرفة وإيصال المعرفة إلي الآخرين.

ومن الواضح أيضاً أنه يوجد عدة متطلبات أساسية يجب توافرها لضمان نجاح إدارة الجودة في التعليم، وبدونها تصبح عملية الجودة عملية لا وجود لها علي أرض الواقع بل تكون مجرد أوراق لا تقدم جديداً، وهذه المتطلبات هي (بدوي، ٢٠١٠: ٦٤):

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة.
- اعتماد قياس الأداء للجودة.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.
- الحرص علي التدريب المتواصل لكافة الأفراد العاملين.
- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

كما يتضح أن مشاركة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في تطبيق نظام الجودة في التعليم أمر ضروري بحيث لا يقتصر العمل في جودة التعليم علي فريق محدد مختص يقوم بالمهام المختلفة.

وقد يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض المعوقات التي ذكرها عبد العليم والشريف وهي (عبد العليم، الشريف، ٢٠١٠: ١٥٤) :

- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- التغييرات الإدارية المستمرة.
- بطء الاستجابة للتغيرات في المعلومات والتقنيات.
- عجز الميزانيات.
- الاختبار غير السليم للقيادات.
- مقاومة العاملين لأسباب منها الخوف، عدم التأكد الشخصي، فقد الرقابة والسيطرة.

- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلي تحسين الجودة.
كما قد يكون الميل إلى النمطية والتقليدية والتمسك بالأساليب القديمة من قبل القيادات والعاملين في المؤسسات التعليمية أحد الصعوبات التي قد تواجه تطبيق الجودة الشاملة في التعليم أيضًا.

إن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية أمر مهم ومعقد ولذلك يجب أن يمر بعدة مراحل، و يختلف الباحثون وكذلك المؤسسات في تصنيف مراحل تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، ومع ذلك يوجد اتفاق بين اغلب المنظرين لضمان الجودة في المؤسسات التعليمية علي عدد من المراحل، وتشمل التالي (داود، ٢٠١١: ٣٥):

- نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسة.
- اختيار أنسب المعايير والمؤشرات.
- إعداد خطة تفصيلية.

- توفير المواد اللازمة للتطبيق.
- التطبيق الفعلي لضمان الجودة.
- مرحلة التقييم والمتابعة.

التميز في التعليم المدرسي:

كما سبق الذكر أنه أصبح هناك ضرورة ماسة للجودة في التعليم وأن الخدمة التعليمية الجيدة لم تعد تفي بكل الأهداف المرجوة من العملية التعليمية والتي ينتظر منها المجتمع الكثير بل ويعتمد عليها في تقدمه وتنميته .

ومن أجل تحقيق التميز في التعليم المدرسي وخاصة إدارته يجب أن يتم

يراعى الآتي (sreenivas et al.,2014: 157):

- زيادة الوعي بمتطلبات العملية التعليمية والالتزام بمعايير الجودة.
- أن تكون سياسة الجودة جزءاً هاماً وأساسياً من رسالة المدرسة.
- دعم روح الفريق والعمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي.
- اختيار المصادر التعليمية بناءً على الإمكانيات المتاحة وليس لكونها رخيصة
- الأخذ بمعايير أخرى للتقييم وعدم الاعتماد على الاختبارات.
- تشجيع جميع العاملين على الإبداع والابتكار دون الخوف من الفشل.

التميز في أداء المعلم:

المعلم ذلك العنصر الفعال في العملية التربوية لابد وأن يكون متميزاً ولكن السؤال هنا: كيف يكون أداء المعلم متميزاً؟

هناك العديد من السبل التي من خلال توافرها في المعلم نستطيع القول أن أداءه متميزاً نذكر منها الآتي (الجديع، ٢٠١٢: ٦):

- إخلاص النية وتجريدها لله تعالى: وهي أن يحرص المعلم علي أن يجعل نيته في التعليم ابتغاء وجه الله تعالى وأن يؤدي عمله علي أكمل وجه دون تقصير أو إهمال.

- احترام الطلاب وتقديرهم والاستماع إليهم وإعطائهم حقهم من الأسئلة والمناقشة: وهذا مما يرفع معنوياتهم ويشعرهم بدورهم ومسئوليتهم تجاه أمتهم ويزيد من دافعيتهم تجاه العلم والتعلم.
- البشاشة والابتنسامة: وهذا مما يكسب الطلاب الراحة النفسية ويعينهم علي استحضار قلوبهم واستيعاب ما يتلقونه من معلمهم.
- عدم الغلظة في التعامل: إذ ينبغي أن يكون المعلم ليناً هيناً مع طلابه؛ لأن ذلك مما يعين الطلاب علي فهم وتقبل ما يتلقونه من معلمهم.
- بذل المال: فقد يوجد في المحيط الدراسي بعض الطلاب يتيماً أو محتاجاً لبعض المال والمساعدة في هذا الأمر ينتج عنها الثقة بالمعلم وحبهم له بسبب حرصه عليهم.
- تحمل الطلاب والصبر علي أذاهم: واحتساب الأجر علي ذلك، فإن هذا مما يورث المحبة بين المعلم وطلابه.
- تقبل النقد والاعتراف بالخطأ: وهذا يولد عند الطالب الثقة بالمعلم وبما يقدمه وكذلك علي المعلم تقبل النصيحة والتوجيه ممن له خبرة في ذلك المشرف أو المدير.
- تبادل الآراء والتشاور مع الإدارة والمعلمين: بما ينفع الطالب ويصلحه وكذلك سماع شكوى الطلاب ومحاولة حلها والاجتهاد في ذلك.
- التحضير الجيد للموضوع والتنوع في الطرح: ودعم ذلك بالقصص المشوقة وربطه بالواقع فهذا يضيفي على الدرس المتعة ويطرد الملل.
- كما لخص الكمالي التميز التربوي والمتمثل بصفة خاصة في أداء المعلم المتميز بالقواعد التالية (الكمالي، ٢٠٠٢: ٧٠):
 - السلوك أهم من المعرفة.
 - إعداد الطالب للحياة لا لمجرد الامتحان.
 - كسب القلوب قبل فرض الشخصية والهيبة.
 - عدم معالجة الخطأ بالخطأ.

- التدرج في العطاء.

وبناءً علي ما سبق ذكره فقد كان من الضروري عرض لأهم نماذج التميز العالمية والعربية ودراسة أكثرها مناسبةً للمؤسسات التربوية العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص، وفيما يلي عرض لأهم تلك النماذج.

نماذج التميز:

تعتبر نماذج التميز من أهم الأطر التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التميز، والتي يمكن الرجوع لها لتقييم ما وصلت إليه المؤسسة من ممارسات جيدة ومن ثم يمكن من خلال ذلك الوقوف علي الأخطاء وتعديلها حتى الوصول إلي درجة التميز في الأداء المؤسسي.

وتعبر هذه النماذج عن التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف علي مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز علي التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة (شوقي، ٢٠١٠: ٨).

ويرى المزين والغامدي (٢٠١٠) أنه يوجد عدة أهمية كبرى لنماذج التميز منها

أنها (المزين والغامدي، ٢٠١٠: ٧٦١):

- بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة.
- أداة للتقييم الذاتي.
- فرصة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى المتميزة.
- دليل للتعرف وتوحيد ثقافة المؤسسة.
- أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المؤسسة.
- طريقة تساعد علي التفكير المنقن.

نموذج التميز الأوروبي EFQM:

تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام ١٩٩١م

وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for

Quality Management) ويعنى هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، حيث يتم منح جائزته إلي أربع فئات وهي كالتالي(القيسي، ٢٠١١):

- المؤسسات الكبيرة.
- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
- المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

وتتكون المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM من أكثر من ثماني مائة عضو من مؤسسات الأعمال الخاصة والعامة، حيث تلتزم بمساعدة تلك المؤسسات لتحقيق التحسين الكامل في أداء منظومة إدارتها ثم الوصول إلي التميز، فقد قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بتصميم نموذج التميز الخاص بها أسمته EFQM Excellence Model، ويعتبر نموذج التميز الأوروبي معيارًا للتميز والحصول علي الجائزة الأوروبية للجودة والتميز، حيث قدم هذا النموذج في بداية عام ١٩٩٢م كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة والتميز.

ويعرف النموذج الأوروبي المؤسسة المتميزة بأنها " المؤسسة التي تحقق وتحافظ علي مستويات أداء باهرة تُلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة" (الموقع الرسمي للنموذج الأوربي).

ويرى نموذج التميز الأوروبي أن الإدارة الجيدة هي التي تجعل المؤسسة ناجحة وذلك بغض النظر عن حجمها وهيكلها ولذلك يمكن استخدام نموذج التميز الأوروبي للتميز EFQM في بناء نظام إداري جيد للمؤسسة ويرجع ذلك إلي إمكانية التقييم الذاتي؛ حيث تقارن أنشطة المؤسسة مقارنة منتظمة مع نموذج التميز الأوروبي الذي بدوره يساعد علي التعرف علي نقاط القوة ومجالات التحسين مما يساعد علي وضع خطط التحسين في المؤسسة.(Gomez et al,2011:487).

ولقد اعتمد بناء نموذج التميز الأوروبي علي النماذج العالمية؛ حيث أخذ بعين الاعتبار نموذج بالدريج الأمريكي ونموذج ديمينج الياباني، ووضعت المؤسسة الأوروبية مجموعة من المعايير اعتمدت علي معايير جائزة نموذج بالدريج الأمريكي

ولكنها أضافت عليه مجموعة من المعايير الأخرى وهي معايير النتائج . وفي عام ١٩٩٥م تم إطلاق جائزة القطاع العام للنموذج الأوروبي، و عام ١٩٩٩م تم إطلاق نموذج التميز للقطاع العام والتطوعي والذي تم استخدامه في كل من مؤسسات القطاع العام والقطاع التطوعي وقطاعات التعليم العالي، وفي عام ٢٠٠٣م تم تحديث النموذج الخاص بمؤسسات قطاع التعليم العالي وذلك من قبل بعض الجامعات الأوروبية عموماً والبريطانية علي وجه الخصوص (Egan,2003).

طرق استخدام نموذج التميز:

يستخدم النموذج الأوروبي للتميز EFQM في المؤسسات بشكل واسع المدى ويمكن استخدامه بالعديد من الطرق (kim et al.,2010: 685):

- كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير.
- كأداة للتقييم الذاتي للمؤسسة.
- كدليل للتعرف علي مناطق القوة والمناطق التي تحتاج إلي تحسين.
- كهيكل لنظام إداري للمؤسسة .

ويمكن القول أن فلسفة نموذج التميز الأوروبي تتبلور في أن العمليات هي الوسيلة التي تستثمرها المؤسسة لاستغلال طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج المرجوة. كما أن تحسين الأداء يمكن تحقيقه فقط عن طريق تحسين العمليات بواسطة مشاركة العاملين.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج يخضع لعملية ومراجعة وتطوير كل فترة زمنية؛ حيث تقوم منظمة الجودة الأوروبية EFQM بمراجعة النموذج كل ثلاث سنوات؛ لكي تضمن أن النموذج يعكس الواقع ويتمشى مع بيئة الأعمال الحالية، ومن أهم دوافع تغيير النموذج ٢٠١٣ هو حاجة المؤسسات لكي تكون أكثر مرونة؛ مما يحق لها فرصة التنافس والنجاح في البيئة الاقتصادية العالمية (Thawani 1: 2013).

والشكل التالي يوضح التطور الذي طرأ هذا النموذج على مدار السنوات العشرين السابقة.



شكل (١) مراحل تطور نموذج التميز الأوروبي

مكونات نموذج التميز الأوروبي EFQM:

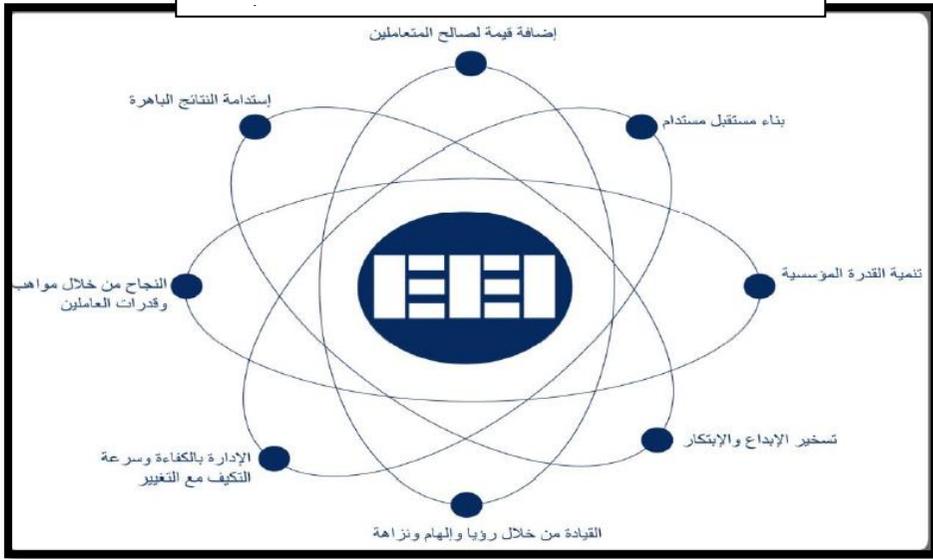
يحتوي نموذج التميز الأوروبي ٢٠١٣ م على ثلاثة مكونات:

- ١- المفاهيم الأساسية للتميز: يوجد ثمانية مفاهيم أساسية للتميز، وهي بمثابة القاعدة الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق التميز المستدام للمؤسسة.
 - ٢- نموذج الصناديق التسعة (معايير التميز): وهو أكثر المكونات شهرة في نموذج التميز الأوروبي. ويوجد فيه (٣٢) معيارًا فرعيًا تدرج تحت (٩) معايير رئيسية . ويمثل كل معيار رئيس أحد الصناديق التسعة. وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة.
 - ٣- الرادار: وهو تلك الآلية التي تستخدم للتقييم وتسجيل النقاط أثناء عملية التقييم وتستند علي دورة التحسين والتعلم المستمرين.
- وفيما يلي شرح مفصل للمكونات الثلاثة لنموذج التميز الأوروبي EFQM:

✓ المكون الأول: المفاهيم الأساسية للتميز:

تعتبر المفاهيم الأساسية للتميز في نموذج التميز الأوروبي وفقاً لنسخة (٢٠١٣) والخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي القاعدة الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز بل ومن تحقيق استمراره، فهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM والتي تتخذها أي مؤسسة كمعيار للحصول علي جائزة المؤسسة الأوروبية فهي بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا. وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المفاهيم (المؤسسة الأوروبية للجودة.EFQM، ٢٠١٣):

شكل (٢) المفاهيم الأساسية للتميز وفقاً لنموذج التميز



- ١- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار علي إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية الاحتياجات والتوقعات.
- ٢- خلق المستقبل المستدام: حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي علي من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.

٣- **تطوير القدرة التنظيمية:** حيث أن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.

٤- **تسخير الإبداع والابتكار:** وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.

٥- **القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة:** حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها والأخلاق .

٦- **إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية):** فالمؤسسات المعترف بتميزها علي نطاق واسع تتميز بقدرتها علي التحديد والاستجابة بفاعلية وكفاءة للفرص والتحديات.

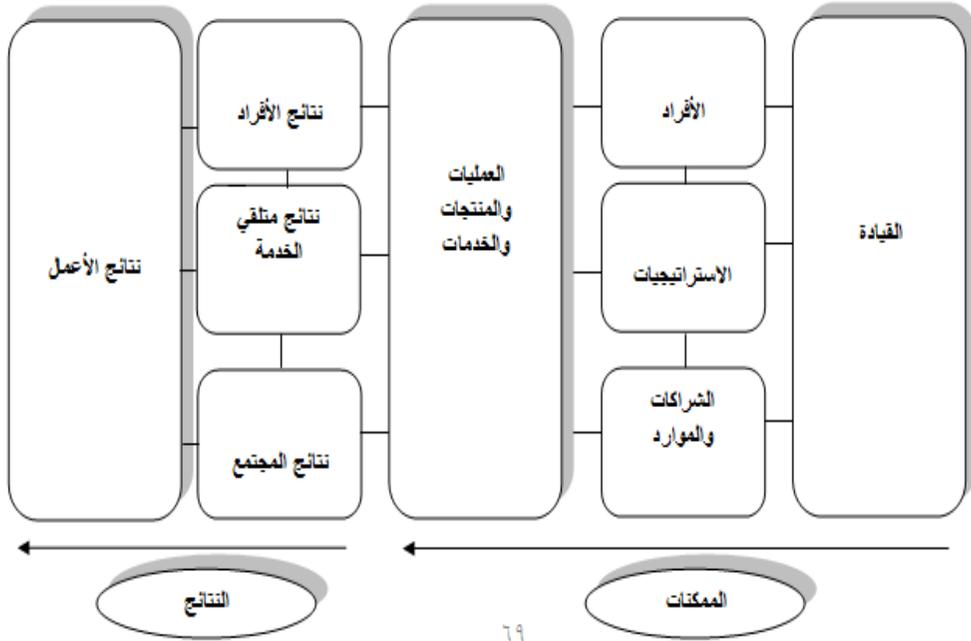
٧- **النجاح من خلال مواهب الأفراد:** حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.

٨- **الحفاظ علي نتائج متميزة:** فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبى الاحتياجات علي المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

✓ **المكون الثاني للنموذج: معايير التميز: (www.efqm.org):**

يعتمد نموذج التميز الأوروبي EFQM على تسعة معايير، خمسة منها تمثل "الممكنات" وأربعة منها تمثل " النتائج". تغطي الممكنات ما تفعله المؤسسة وكيف تفعله، أما النتائج فهي تغطي ما تنجزه المؤسسة بفعل الممكنات. و من أجل تحقيق النجاح المستدام والتميز تحتاج المؤسسة إلي قيادة قوية واتجاه استراتيجي واضح، وهي بحاجة أيضاً إلي تطور وتحسن من أفرادها، شراكاتها وعملياتها وذلك حتى يكون لديها القدرة علي توفير ما يحتاجه المستفيدين منها من منتجات وخدمات ذات قيمة، وهذه ما يطلق عليها في النموذج الأوروبي للتميز EFQM الممكنات. وإذا ما تم

تطبيق الممكنات الصحيحة بشكل فاعل، فإن المؤسسة سوف تحقق النتائج التي تتوقعها هي والمستفيدين منها.
والشكل التالي يوضح معايير التميز.
أولاً: الممكنات (Enablers):



اعتمدت الدراسة علي الموقع الرسمي EFQM (www.efqm.org) في تعريف الممكنات، كما استندت إلي (EFQM,2013:10) في توضيح المعايير الفرعية لهذه الممكنات، وذلك بالإضافة إلي بحث "نموذج التميز الأوروبي EFQM " (الحسين، ٢٠١٣: ٩-١).

١- معيار القيادة: إن لكل مؤسسة قائد يعتبره العاملون فيها قدوة حسنة لهم وينبع ذلك من التزامه بقيم المؤسسة ومبادئها ، فهو يعمل بجد لرسم مستقبل المؤسسة، ويسعى جاهداً أن يحقق ذلك المستقبل الباهر. فهو محل ثقة من زملائه لما يتمتع به من إخلاص ومرونة.

ويحتوي معيار القيادة علي المعايير الفرعية التالية:

- يقوم القادة بوضع وتطوير الأهداف والرسالة والرؤية والقيم إضافة إلي دور نموذج ثقافة التميز.
- المشاركة الشخصية من القيادة لضمان النظام الإداري الجيد وتطبيقه وتطويره بصورة مستمرة.
- مشاركة ووجود علاقة بين كل من القيادة والمستفيدين وممثلي المجتمع من جانب آخر.
- يعمل القادة علي دعم وتحفيز وتشجيع العاملين والاعتراف بجهودهم .
- ٢- **معيار العاملون (الأفراد):** المؤسسة المتميزة هي تلك التي تقدر العاملين بها؛ حيث أنها توازن بين تحقيق الأهداف العامة والشخصية للعاملين فيها ، فهي قادرة علي تطوير العاملين بها وذلك من خلال مكافأتهم وتشجيعهم وخلق روح من التنافسية فيما بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .
ويحتوي معيار الأفراد علي المعايير الفرعية التالية:
 - إدارة وتخطيط وتطوير الموارد البشرية.
 - تحديد معارف العاملين وكفاءتهم وتطويرها والحفاظ عليها.
 - تقوية العاملين ومشاركتهم (تزويدهم بالمعلومات بصورة دائمة ومشاركتهم في اتخاذ القرار).
 - الحوار المفتوح بين العاملين والإدارة.
 - رعاية العاملين ومكافأتهم والاعتراف بإنجازاتهم.
- ٣- **معيار السياسات و الإستراتيجيات:** أن المؤسسات التي تتسم بالتميز هي تلك التي تتمكن من تطبيق رسالتها ورؤيتها وذلك من خلال تطوير إستراتيجية تركز علي المنتفعين من المؤسسة ، كما تطور وتنشر السياسات و الخطط والعمليات والأهداف من أجل تحقيق إستراتيجياتها.
ويحتوي معيار السياسات والإستراتيجيات علي المعايير الفرعية التالية:
 - تصاغ سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها بناءً علي فهم احتياجات المستفيدين منها.

- تصاغ إستراتيجية المؤسسة بناءً علي فهم الإمكانيات الداخلية لها بالإضافة إلي أداء الأفراد فيها.

- تطور الإستراتيجية وتراجع و تحدث مع السياسات الداعمة لها، وذلك لضمان الاستدامة الاقتصادية والمجتمعية والبيئية.

- تعمم وتطبق الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها، من خلال الخطط والعمليات والأهداف.

٤- **الشراكات والموارد:** التعريف: المؤسسات المتميزة يمكنها أن تخطط وتدير الشراكات الخارجية، والموارد الداخلية؛ وذلك من أجل دعم إستراتيجيتها وسياساتها وتفعيل عملياتها، كما تضمن أنها تتمكن من إدارة تأثيرها البيئي والمجتمعي بفاعلية كبيرة، ويتضمن محور الشراكات والموارد المعايير الفرعية التالية:

- إدارة الشركاء الخارجيين والموارد الداخلية.

- إدارة التمويل المالي لضمان استدامة النجاح.

- إدارة المبني والأجهزة والموارد الطبيعية بطريقة فعالة.

- إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.

- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فعالة وبناء قدرات المؤسسة.

٥- **العمليات، المنتجات والخدمات:** المؤسسات المتميزة تصمم ، تدير وتحسن من عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإيجاد قيمة إضافية للمستفيدين وأصحاب المصلحة منها.

ويحتوي معيار العمليات، المنتجات والخدمات علي المعايير الفرعية التالية (EFQM,2013: 10)(الحسين، ٢٠١٣: ٩-١):

- تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين والمستفيدين من المؤسسة.

- تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلي لصالح متلقي الخدمة.

- تسويق وترويج المنتجات والخدمات التي توفرها المؤسسة بشكل فعال.

- إدارة وتقييم الخدمات والمنتجات بصورة موضوعية.
 - إدارة علاقات المسفيدين وتعزيرها بما يعود بالنفع علي المؤسسة.
- ثانياً: النتائج (Results):** (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية الدورة السابعة (٢٠١٤/٢٠١٥)، ١٩ - ٢٠) (الحسين، ٢٠١٣: ١٢-١٥) (الشوا، ٢٠١٦: ٥٦):

• **نتائج المسفيدين Customer Results:** المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المسفيدين منها.

أ- **مقاييس رأي المسفيدين:** يقيس هذا الجانب ملاحظات المسفيدين من المؤسسة ويجب أن تكون هذه الملاحظات معتمدة علي أدلة وليس مجرد آراء، ويمكن جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبيانات آراء المسفيدين، مجموعات العصف الذهني، التقييم، التغذية الراجعة من الشكاوي والثناء، كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المسفيدين حول مدى فاعلية تطبيق إستراتيجيات المؤسسة الخاصة بالمسفيدين ومخرجاتها إلي جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

- قيمة الخدمة.
- تقديم الخدمة.
- خدمة وعلاقات المسفيدين ودعمهم.
- نتائج رضا المسفيدين.
- نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى المسفيدين.
- نتائج أداء العمليات الرئيسية (مثل مؤشرات تتعلق بتقديم الخدمات الإنتاجية، الجودة والأخطاء، الشفافية، وغيرها حسبما يطبق في المؤسسة).
- نتائج تحسين وتبسيط الإجراءات ومدى فاعليتها.
- نتائج تقييم أداء الموردين.
- نتائج تقديم الخدمات.

ب- مؤشرات الأداء: هي مؤشرات داخلية تستخدم من قبل المؤسسة لملاحظة وفهم الأداء وتوقع المستجدات ومن ذلك تتمكن من تطوير الأداء، و يجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجيات المؤسسة الخاصة بالمستفيدين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة، ويمكن لهذه المؤشرات أن تشمل علي:

- عدد المستفيدين الذين تم ترشيحهم لجوائز.
- تقديم الخدمة.
- التعامل مع الشكاوى.
- إشراك المستفيدين والشركاء في تصميم العمليات.
- استمرار تقديم الخدمات.
- التوصيات الفعالة.
- التواصل الداخلي.
- أداء القيادة.

• نتائج العاملين (الأفراد) People Results: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج

باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين.

أ- مقاييس أداء العاملين: وتتلخص في انطباعات العاملين عن مؤسستهم؛ حيث توفر تلك الانطباعات فهماً واقعياً عن مدى فاعلية تطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالعاملين في المؤسسة ، وأيضاً مدى فاعلية السياسات الداعمة للمؤسسة ، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال استبانات لآراء العاملين وأيضاً من خلال المقابلات والتقييم الذاتي. ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

- الرضا والمشاركة والارتباط .
- التحفيز والتمكين.
- القيادة والإدارة.
- الكفاءة وإدارة الأداء.
- التدريب والتطوير المهني.

- التواصل الفعال.
 - ظروف العمل.
 - نتائج رضا العاملين عن المؤسسة.
 - نتائج تقييم أداء العاملين من ناحية التقدم الحاصل في أدائهم.
- ب- مؤشرات العاملين (الأفراد): هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أداء العاملين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها علي انطباعات العاملين لديها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير استراتيجيات المؤسسة الخاصة بالعاملين إلي جانب العمليات والسياسات الداعمة.

ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي :

- أنشطة الإشراف والارتباط.
- أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء.
- أداء القيادة.
- أنشطة التدريب والتطوير المهني.
- التواصل الداخلي.

• **نتائج المجتمع Society Results:** التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوى الصلة بالمجتمع.

أ- **مقاييس رأي المجتمع:** هي انطباعات المجتمع عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل الاستبيانات والتقارير والمقالات الصحفية، والاجتماعات العامة والمجتمع المحلي، والنواب والهيئات الحكومية. كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المجتمع حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.

ويمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول ما يلي:

- التأثير البيئي.
 - السمعة والانطباع العام.
 - التأثير المجتمعي.
 - تأثير بيئة العمل.
 - الجوائز والتغطية الإعلامية.
 - نتائج المسؤولية المجتمعية ومنها نتائج ترشيد استهلاك المياه والطاقة.
 - نتائج تكافؤ الفرص بشكل عام ومن حيث النوع الاجتماعي بشكل خاص.
 - نتائج المسؤولية المجتمعية تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة.
- ب- **مؤشرات نتائج المجتمع:** هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها علي انطباعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ذوى الصلة. و يجدر بهذه المؤشرات أن تعطى فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة غل جانب العمليات والسياسات الداعمة.
- ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:
- الأنشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع.
 - الالتزام بالتشريعات المؤسسية.
 - الأداء الخاص بالصحة والسلامة.
 - الأداء المسئول حول المشتريات والمصادر.
- **النتائج الرئيسية key performance Results:** التعريف: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل.
- أ- **مخرجات الأداء الرئيسية:** هي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها. يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالاتفاق مع أصحاب العلاقة المعنيين.
- ويمكن أن تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي:

- نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف المالية وقياس مدى النجاح في تحقيقها.
- مؤشرات حول درجة الالتزام بالموازنة.
- مؤشرات تتعلق بتحصيل الإيرادات وخفض التكاليف وترشيد النفقات.
- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق أهداف المعرفة وقياس مدى النجاح في تحقيقها.
- مؤشرات تبادل المعرفة مع الجهات الأخرى (نقل المعرفة المتبادل).
- **ب- مؤشرات الأداء الرئيسية:** هي مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة وهي تساعد علي مراقبة وفهم والتنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية.
- ويمكن أن تتضمن مقاييس مؤشرات الأداء ما يلي:
 - المؤشرات المالية .
 - مؤشرات أداء العمليات الرئيسية.
 - أداء الشركات والموردين.
 - التقنيات والمعلومات والمعرفة.
- **الأوزان النسبية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز ٢٠١٣:** جميع المعايير تأخذ الوزن النسبي (١٠%)، ماعدا نتائج المستفيدين تأخذ الوزن النسبي (١٥%)، والنتائج الرئيسية تأخذ الوزن النسبي (١٥%)، وذلك بحسب آخر تعديل لها ٢٠١٣ . (lonica et al,2010:130)(Thawani ,2013:1)
- **المكون الثالث:آلية الرادار (RADAR Methodology 2013):**
- يشكل منهج الرادار لقياس ووضع علامات التقييم المستخدمة لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة(العايدي،٢٠٠٩: ٥).
- وتتكون آلية الرادار من أربعة عناصر هي:
 - * النتائج (R) Results

* المنهجية (A) Approaches

* التطبيق (D) Deploy

* التقييم والتحسين (AR) Assess & Refine

إن المبدأ الرئيسي لاستخدام الرادار هو أنه في حال تحسن أداء المؤسسة بمرور الوقت، فإن درجتها إزاء النموذج سترتفع. تم تخصيص ٥٠% من الدرجات للممكنات (الوسائل) Enablers وتخصيص ٥٠% منها للنتائج Results، مما يضمن للمؤسسة القدرة على المحافظة على استدامة أدائها في المستقبل. (جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية الدورة السابعة ٢٠١٤/٢٠١٥، ٢٦).

إن منطِق الرادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة. يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أي مؤسسة.

وبصفة عامة يعبر منطِق الرادار عن حاجة أي مؤسسة إلى (www.efqm.org):

- تحديد النتائج المراد تحقيقها (الأهداف) كجزء من إستراتيجية المؤسسة .
- الإعداد والتخطيط والتطوير لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة حالياً وفي المستقبل .
- تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان التنفيذ.
- تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناء على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر .

وتعد آلية الرادار المكون المميز لنموذج التميز الأوروبي، وهو الابتكار ذو القيمة العالية بالمقارنة بباقي نماذج التميز العالمية الأخرى؛ حيث إنه أداة قياس وتقييم للمنهجيات المكونة للنظام الإداري، وقيمه الابتكارية العالية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيئاً غير ملموس يمكن قياسه الكيفي، ولكن يصعب قياسه الكمي، أما مع الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية برقم كمي دقيق، كما يساعدنا الرادار في إجراء عمليات تقييم فعالة تمكننا من معرفة

نقاط القوة ومناطق فرص التحسين والتي تقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق خارطة الطريق لتحقيق التميز المؤسسي (شعبان ٢٠١٤).

وبناءً على ذلك وبعد الرجوع إلى الأدبيات التربوية فإن المعلمين جميعهم على اختلاف جنسهم وسنوات خدمتهم وكفاءتهم يخضعون داخل المؤسسة التعليمية لنفس السياسات والعمليات والقرارات التي تنطبق على الجميع في المدرسة والتي مصدرها وزارة التربية والتعليم مما يقلل من فرص التميز في الأداء التي تسعى إليها نماذج التميز العربية والعالمية عامة ونموذج التميز الأوروبي خاصة؛ ولذلك وجدت الدراسة الحالية أنه يمكن الاستفادة من نموذج التميز الأوروبي في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية.

وعليه فإن معيار القيادة كأحد أهم معايير التميز والذي يمثل واحدًا من معايير الممكّنات بالإضافة إلى تسخير عنصري الإبداع والابتكار وهو أحد المفاهيم الأساسية للتميز، يعتبران من أهم النقاط التي اعتمدت عليهما الدراسة في وضع تصور مقترح لتطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية وتطوير العمل المدرسي.

المراجع:

- بدح، أحمد. (٢٠٠٧). درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات، ع (٤)، ٩٨ - ٤٧ .
- بدوي، عبد المحسن. (٢٠١٠). المتطلبات العلمية لتطبيق الجودة الإعلامية الشاملة في الإعلام الأمني. الدورة التدريبية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مجال العمل الإعلامي الأمني، الرياض.
- البيلاوي، حسن و طعيمة، رشدي، و النقيب، عبد الرحمن وآخرون. (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الجديع، جديع محمد. (٢٠١٢). كيف تكون معلماً ناجحاً، الكتيبات الإسلامية. الرياض : دار ابن خزيمة.
- جميل، أحمد ؛ سفير، محمد. (٢٠١١). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه. ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية. جامعة ورقلة، الجزائر.
- الحياي، إيهاب. (٢٠١٢). آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم . مصر.
- داود، عبد العزيز. (٢٠١١). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الرشيد، صالح. (٢٠٠٤). نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان " دور المدير العربي في الإبداع والتميز " جمهورية مصر العربية.
- السكارنة، بلال. (٢٠١١). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- السلمي، علي.(٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات لإدارة في عصر المعرفة. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
- شعبان، وليد. (٢٠١٤). نبذة عن نموذج التميز الأوروبي. الجمعية السعودية للجودة. تم الاسترجاع في ٢٠١٦/١٠/٨ علي الرابط (www.ssq.org).
- الشوا، عفت ياسر.(٢٠١٦).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
- شوقي، قبطان.(٢٠١٠).إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. ورقة عمل مقدمة إلي الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة حسبية بن بوعلي، الجزائر.
- عبد العليم، أسامة و الشريف، عمر.(٢٠١٠).المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان:دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عياش، قويدر.(٢٠٠٥). مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدد للأداء المتميز في المنظمات. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، الجزائر .
- الكمالي، عبد الله. (٢٠٠٢). الطريق إلي التميز التربوي، دار ابن حزم، بيروت.
- محمد ، أفراح. (٢٠٠٩). تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين على ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- المزين، إحسان؛ الغامدي،رافع.(٢٠١٠). النموذج الأوروبي للتميز فوائده ومعايير. ورقة عمل مقدمة إلي اللقاء السنوي الخامس عشر. جامعة الملك سعود، الرياض.
- المهدي،مجدي. (٢٠١٣). اقتصاديات الجودة التعليمية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- موقع EFQM . تم الاسترجاع في ٢٠١٦/٩/١٠ علي الرابط(www.efqm.or).

- ناصف، ميرفت وهاشم، نهلة.(٢٠١٠). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية و اجتماعية، ١٦(٣)، ١١-١٣٢.
- يوسف، يومدين.(٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، ٥، ٢٧-٣٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- EFQM.(2013).BusinessExcellence Matrix. User Guide- EFQM Model 2013 Version.Retrieved 1/10/2016 from
- Egan، Steve.(2003). Embracing Excellence In Education، Sheffield Hallam University.
- Gomez،joaquin et al..(2011). A critical evaluation of the EFQM model. International Journal of Quality Reliability Management، 28(25)،484-502.
- Ioncica،Andreea et al.. (2010). Tom & Business Excellence. Annals of the University of Petrosani، Economics.10 (4)،125-134
- Ioncica،Maria et al..(2009).Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of Organization. A case Study on Educational Services .TheAmffiteatru Economic Journal،11(26).402-411.
- Kim، Dong et al..(2010).European foundation for Quality Management Business Excellence. International Journalof Quality Reliability Management، 27(6)، 684-701.

نموذج التميز الأوروبي وتطبيقه في تطوير أداء معلمي المرحلة الثانوية أ.د رفعت عمر عزوز د. أحمد عبد العظيم سالم
أ. إيمان فتحي عبد الهادي البيومي

رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجال: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

رسالتنا

نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنويع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.