

تطوير القدرة المؤسسية بكليات التربية لتحقيق التوجهات الريادية Developing the Institutional Capacity in the Faculties of Education to Achieve Entrepreneurial Orientation

أ.د. أشرف السعيد أحمد محمد

أستاذ بقسم أصول التربية – جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية

¹Ashrafs1974@mans.edu.eg

تاريخ استلام المقال: 2023-09-29 تاريخ المراجعة: 2023-11-11 تاريخ النشر: 2024-02-05

ملخص:

سعى البحث إلى وضع رؤية مقترحة لتطوير القدرة المؤسسية بكليات التربية جامعة المنصورة لتحقيق التوجهات الريادية التي تجعلها قادرة على استشعار التحولات وزيادة يقظتها التنظيمية في مواجهة احتياجات سوق العمل، وباستخدام المنهج الوصفي، حددت أبعاد القدرة المؤسسية في تسع أبعاد: (التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوكمة، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، الموارد المالية والمادية، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، والتقويم المؤسسي). وانتهت الدراسة إلى حاجة كليات التربية لتطوير قدرتها المؤسسية لما يعترى هذه القدرة من جوانب قصور، وانتهت بوضع رؤية لتنشيط أبعاد القدرة المؤسسية لتحقيق التوجهات الريادية بما يضمن لها مرونة استراتيجية في توجيه الممارسات والفعاليات نحو الأهداف المستقبلية الموضوعة.

الكلمات المفتاحية: القدرة المؤسسية، كليات التربية، التوجهات الريادية.

Abstract

Research sought to develop a proposed vision for the development of institutional capacity in the faculties of education, Mansoura University, to achieve pioneering trends that make them able to sense transformations and increase their organizational vigilance in the face of labor market needs. Using the descriptive approach, the dimensions of institutional capacity were identified in nine dimensions: (strategic planning, organizational structure, Leadership, governance, human capital, social capital, financial and material resources, community participation and environmental development, and institutional evaluation). study concluded with the need for faculties of education to develop their institutional capacity due to the shortcomings of this ability, and ended with setting a vision to activate the dimensions of institutional capacity to achieve entrepreneurial trends in a way that ensures strategic flexibility in directing practices towards the set future goals

Keywords: Institutional Capacity, Faculties of Education, Entrepreneurial Orientation.

مقدمة

ربما يعود الاهتمام المتنامي بقضية تطوير أداء كليات التربية، إلى سببين رئيسيين: الأول، أنّ بينات القرن الحادي والعشرين وما يسودها من ثورة معرفية، وطفرة علمية وتطورات مذهلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تتميز به من التغير المتسارع، وسيادة حالة اللابقيين والغموض، والتعقيد والتداخل، وما يعترها من تغير في حدود حركة وآليات عمل النشاط البشري في مجالاته المختلفة؛ نتيجة العديد من المفاهيم، مثل: التدويل، والجودة والاعتماد، والتنافسية، والحوكمة، أدت إلى تغير في أدوار المعلمين وكفاياتهم، فمعلمو القرن الحادي والعشرين يختلفون اختلافاً راديكالياً في أدوارهم وكفاياتهم عن معلمي القرن العشرين.

ويرى البعض أنه في العالم الرقمي سريع التغير، والمتقلب، وفي بيئة التعلم العالمية، والمجتمعات المضادة بالابتكارية، يجب أن يكون نظام إعداد المعلمين ديناميكياً موجهاً نحو المستقبل، وأن يتحول نهج إعداد المعلمين من التركيز على تدريب المعلمين إلى تطوير المعلمين؛ ليكونوا قيادات مهنية في مجال التعليم، سابقين في حل المشكلات، ومُمكنين بحثياً، ويمتلكون قدرات واسعة للتفكير بطرق متعددة، وحل المشكلات الجديدة، وتعلم كيفية التعلم، والعمل بفعالية من خلال التعاون مع الآخرين (Tan; Liu & Low, 2017, 2-3).

إنّ أي برنامج أو استراتيجية لتطوير كليات التربية يجب أن تأخذ في اعتبارها المنظور الريادي في العمل المؤسسي، لما له من دور في تكامل وظائف كليات التربية بحيث تعمل الوظائف الأولى والثانية (التعليم، والبحث العلمي) بتناغم مع الوظيفة الثالثة (خدمة المجتمع)، حيث تقود الأخيرة استراتيجيات العمل ومبادرات التطوير، بما يضمن لكليات التربية تحقيق الريادة والسمعة العلمية المتميزة.

لقد أصبحت التوجهات الريادية مدخلاً لمساعدة المنظمات المعاصرة (ومنها المؤسسات التعليمية) على تحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المحيطة، والتي تمتاز بالعديد من المتغيرات (العولمة، والمنافسة، والثورة الرقمية، والثورة المعرفية وغيرها) والتي تفرض على المؤسسات المزيد من الابتكار والإبداع، وتحقيق الكفاءة والفعالية، والتميز بالأداء من أجل تحقيق البقاء والاستمرار، والقدرة على المنافسة ومواجهة التحديات (الجازي، 2014، 1).

ويستهدف تعزيز القدرة المؤسسية بكليات التربية تحسين مستوى استجابتها للظروف والمتغيرات البيئية، وتلبية شروط الجودة والتميز وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال إصلاح البنية التنظيمية الداخلية واستراتيجيات العمل المؤسسية.

ويمكن القول إن توافر القدرة المؤسسية لكليات التربية يعنى امتلاكها موارد بشرية مؤهلة، وقدرات مادية وبنية تكنولوجية مناسبة، واستراتيجيات وخطط عمل فعالة في توظيف

الموارد البشرية والمادية، وهياكل تنظيمية انسيابية، وقيادات أكاديمية وإدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي، وقدرة على بناء علاقات فعالة مع المجتمع والجهات المستفيدة، ومُنَاخا داخليا يشجع على الالتزام بالقيم والأخلاقيات المهنية، وأنظمة داخلية للتقويم المؤسسي وضمان الجودة يمكن من خلالها تحقيق الفاعلية التعليمية والمؤسسية، وتمكين تلك الكليات من أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008)، وبما يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية من منظور استراتيجي يدعم التوجهات الريادية لكليات التربية ككيان مؤسسي.

مشكلة البحث:

يتأسس الاهتمام بتطوير كليات التربية، في هذا البحث إلى حالة التردّي الواضح في مستوى جودة المنظومة التعليمية على مستوى التعليم قبل الجامعي، واتهام كليات التربية بأنها المسئول الأول عن ذلك التردّي، لكونها الراعية للنظام التعليمي والمسئولة عن إعداد المعلمين وتأهيلهم، إضافة إلى ما أشارت إليه العديد من الدراسات من ضرورة تطوير كليات التربية لما يكتنفها من جوانب ضعف وقصور في جوانب عملها المختلفة. من ذلك: يرى المفتي (2018، ص51) أنه بالرغم من الجهود المستمرة لتطوير كليات التربية، وما تقدمه من برامج إعداد للمعلم، إلا أنه لا تزال هناك مؤشرات لتراجع مستوى خريجي هذه الكليات.

وأكدت ندوة رابطة التربية الحديثة المعنونة "كليات التربية إلى أين؟" ضرورة تطوير كليات التربية نظامًا وبنية، من حيث المناهج وطرق التدريس، وإعداد الطالب ليكون قادرًا على التعامل مع عصر تتلاحق فيه التطورات العلمية والتكنولوجية، وتفعيل دور التربويين في وضع السياسات التربوية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، للارتقاء بكليات التربية: لتتوافق مع معايير ضمان الجودة (رابطة التربية الحديثة، 2010، 237).

وتأسيسا على ما سبق يأتي مسعى هذا البحث في وضع رؤية تطويرية مقترحة للقدرة المؤسسية لكليات التربية لتحقيق التوجهات الريادية بما يجعلها قادرة على استشعار التحولات المحلية والعالمية، وأكثر مرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة التربوية واحتياجات سوق العمل، وبما يمكنها من الحفاظ على خصوصية الوظيفة واحترافية الأداء في مواجهة بعض الجهات التي تقدم بعض الخدمات التربوية، وعليه يمكن بلورة سؤال البحث الرئيس فيما يلي:

ما آليات تطوير القدرة المؤسسية لكليات التربية لتحقيق التوجهات الريادية؟.

هدف البحث :

تمثل الهدف الرئيس للبحث في بناء رؤية مقترحة لآليات تطوير القدرة المؤسسية لكليات التربية لتحقيق التوجهات الريادية، ولتحقيق مسعى البحث، تم استقصاء بعض

التحديات المعاصرة التي تواجه كليات التربية، والوقوف على أبرز مشكلات كليات التربية، وعرض الإطار المفهومي لكلا من التوجهات الريادية، والقدرة المؤسسية.

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من تناغمه مع توجهات الدولة والتي أفصحت عنها استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر 2030، والتي تؤكد على تحسين القدرة التنافسية للمنظومة التعليمية، وتحقيق تميز المعلمين والقادة التربويين، وتطوير مؤسسات التعليم العالي عموماً، ومن تناغمه أيضاً مع التوجهات العالمية لتوطين المفاهيم الريادية في منظومة العمل المؤسسي عموماً وبمؤسسات التعليم خصوصاً، ومما أفرزته العديد من المؤتمرات والدراسات العلمية الرصينة من توصيات بضرورة تطوير أداء كليات التربية حتى تكون أكثر استشعاراً للتحويلات المحيطة بها، وكذلك مما تواجهه كليات التربية من جوانب قصور وأوجه نقد تعرقل دورها الرائد في مسيرة التعليم والتربية في مصر.

منهجية البحث :

اعتمد البحث لتحقيق أهدافه على المنهج الوصفي من خلال تحليل بعض وجهات النظر التي وردت في بعض الكتابات والدراسات العلمية حول كليات التربية عموماً، ومفهومي القدرة المؤسسية والتوجهات الريادية خصوصاً، ، وأملاً في تحقيق مسعى البحث تمت معالجة موضوعاته كما يلي:

المحور الأول: كليات التربية – التحديات المعاصرة، ومشكلات الواقع

يتناول هذا المحور الموضوعين الآتيين:

أولاً: التحديات المعاصرة التي تواجه كليات التربية

تواجه كليات التربية العديد من التحديات، لعل أبرزها:

(1) التغير المتسارع

المتأمل للمجتمعات البشرية في مطلع القرن الحادي والعشرين يجد أنّ التغيرات التي حدثت في السنوات الأخيرة تفوق بقوتها وعنفاؤها وأثرها ما حدث من تغيرات طويلة مراحل التاريخ مجتمعة (حجازي، 2016، 146). لقد أصاب التغيير كل جوانب الحياة، وانتقل من المظاهر الخارجية ليعيد تشكيل البنيان الداخلي للأشياء؛ مما يهدد بتغيير ملامحها الجينية وسلوكياتها الموروثة، وهذا التغيير الجوهرى والمتسارع يقتضي من كليات التربية تبني استراتيجيات تنظيمية مرنة، تستوعب التغيير، وتعمل على إدارته بما يحقق الأهداف

التنظيمية، ويفرض عليها إعادة النظر بصورة دائمة في محتوى البرامج التعليمية والبحثية وآليات عملها؛ تلبي الحاجات المجتمعية والتعليمية المتغيرة ولتستشعر المشكلات المحتملة، فتمنع حدوثها، كما تستوجب طبيعة التغيير المتسارع كذلك تزويد خريجي كليات التربية بعقليات مرنة، لديها القدرة على التفكير المتأمل الذى يستشعر التغيير، ويستكشف الفرص والتحديات المحتملة. مع تزويدهم بالكفايات المهنية التى تؤهلهم للعمل فى بيئات مختلفة.

(2) الثورة المعرفية

تراكمت المعرفة البشرية بمعدلات غير مسبوقة فى العقود الثلاثة الأخيرة، ولقد أفرزت هذه الثورة المعرفية مجتمعًا جديدًا يعتمد فى أنشطته المختلفة على المعرفة، فظهرت المجتمعات والاقتصادات كثيفة المعرفة التى توشى بأنَّ مَنْ يملك أدوات المعرفة يملك أسباب القوة. فالثورة المعرفية. كما يرى الناقه (2014، 15) وتفرض الطفرة المعرفية على كليات التربية، باعتبارها الراعية للمعرفة التربوية إعادة النظر فى آليات عملها، وتطوير محتوى المناهج والبرامج التعليمية، وأساليب التعليم والتعلم التى تستخدمها، فلم يعد المعلم هو المصدر الوحيد للتعلم، ولم تعد مهمة المعلم تزويد الطلاب بقدر من المعلومات، ولكن تزويدهم بمهارات التعلم وطرق اكتساب المعرفة وإنتاجها.

(3) الثورة التكنولوجية

فرض التطور التكنولوجي الحاجة إلى تعليم جديد يستوعب حضارة عصر المعلومات وما يعتمل فيه من قوى وعوامل جديدة أفرزت علم التعقيد الذى تلعب فيه الحقيقة الاعتبارية والذكاء الصناعي والسيبر كميوترفائق القدرة والكيمياء الإحصائية، والبيولوجيا الرياضية، والتكنولوجيا الحيوية دورًا بل أدوارًا مهمة. كما أدى التطور التكنولوجي أيضًا إلى تعاظم دور النظام التعليمي فى تربية وجدان المتعلم أسوة بتربية عقله؛ كي يتمكن بهذا الوجدان من ضبط إيقاع العقل وتوجيهه؛ لاستثمار هذه التكنولوجيا (شحاتة، 2008، 145). وأكد التقدم التكنولوجي أيضا على حاجة الأفراد لتعلم مهارات تمكنهم من التعامل مع التكنولوجيا فى صورها المتعددة لتلبية لحاجاتهم وتيسيرًا لأُمُور حياتهم (الناقه، 2014، 24). وعلى ضوء التطور التكنولوجي يأتي تطوير التعليم كضرورة حتمية، وعلى رأس أولويات التطوير، يأتي تطوير مكونات إعداد المعلم وتكوينه (بدران، 2015، 9).

(4) سيادة حالة الشك وعدم اليقين

ترتب على التغير المتسارع الذى يصيب كل شيء فى المجتمع، وتشابك وتداخل القضايا والمتغيرات المجتمعية، والتحولات الراديكالية التى أحدثتها الثورة العلمية والتكنولوجية، سيادة حالة من الشك وعدم اليقين فى الكثير من القضايا الاجتماعية والتنظيمية. يقول سايريت وديفين (2012, 8) Syrett & Devine إن الحجم الهائل للأحداث التى تتراكم فوق بعضها البعض جعل المنظمات أكثر حرصًا على توقع ما لا يمكن توقعه، والاستجابة له بشكل فعال. وتفرض حالة الشك وعدم اليقين على كليات التربية تطوير مستوى يقظتها الاستراتيجية Strategic Vigilance، والتى تمكنها من استشعار التغيرات الممكنة والمحتملة فى البيئة الخارجية. وفى الوقت نفسه تطوير مستوى الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility التى تمكنها من التكيف مع التغيرات، وهذا يتطلب استراتيجيات عمل مرنة، وخططًا بديلة، وقيادات أكاديمية وإدارية تملك عقليات مرنة وقدرات ريادية.

(5) التنافسية فى التعليم

تشكل الميزة التنافسية للجامعات عامة، وكليات التربية خاصة، عندما تتوافر فى خدماتها الشروط الآتية (أحمد، 2015، 149): تقديم خدمات منخفضة الكلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يعنى العمل على تحقيق كفاءة الكلفة، وتحقيق معايير الجودة فى الخدمات المقدمة، وذلك يقتضى وجود نظام فعال لتدقيق جودة العمليات والمنتجات المختلفة، والمرونة فى التعامل مع المتغيرات المحيطة، بما يعنى القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية مع المتغيرات والتحولات، وتقديم الخدمات للمستفيدين فى الوقت المناسب (التسليم)، ويعنى ذلك تحقيق كفاءة عمليات التنبؤ باحتياجات العملاء، وخفض المدة الزمنية لتقديم الخدمة، والإبداع والتفرد فى تقديم الخدمات، وهذا يقتضى تقديم استراتيجيات وطرق جديدة ومبتكرة وغير مألوفة فى تقديم الخدمات لم يسبق للمنافسين استخدامها.

(6) تدويل التعليم

ينتج عن تدويل التعليم فى برامج إعداد المعلمين، "زيادة تنافسية تلك البرامج، وتحولها إلى برامج عالمية ذات سمعة أكاديمية وقدرة ريادية، لما يتيح التدويل من وسائل متنوعة لتجويد أنشطة تلك البرامج وممارساتها، من خلال مشاريع التوأمة والشراكة، التى تتيح تبادل الخبرات والتجارب، واكتساب الطلاب مهارات وكفايات عالمية، وتنوع البيئات الأكاديمية وإضفاء الصبغة

العالمية على البرامج التعليمية والبحثية، من خلال إتاحة فرص التعليم وفرص انتقال الطلاب، وزيادة حركة أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات العالمية، والمرونة في وضع مناهج دراسية، تتجاوب مع الواقع العالمي الجديد المبني على المعرفة المتزايدة" (القضاة، والسرحان، 2017، 266-276).

ثانياً : مشكلات إعداد المعلمين بكليات التربية

تواجه كليات التربية العديد من أوجه القصور والمشكلات، منها:

- ضعف نوعية الطلاب الملتحقين بكليات التربية، نتيجة ضعف جاذبية كليات التربية للطلاب المتفوقين، وهذا ما ينعكس على جودة المعالجات التعليمية، ومن ثم نوعية الخريجين.
- نمطية التكوين الهيكلي والبرامجي لكليات التربية: فليس ثمة اختلاف يذكر في التكوين الإداري والأقسام العلمية والمناهج وشروط القبول والتخرج، مما أفقد هذه الكليات المستنسخة فرص التنوع والاستجابة للتطورات السريعة (الحسيني، 2012، 353).
- ضعف انخراط مؤسسات التعليم العالي، وإعداد المعلمين في أنشطة التدويل: حيث لم يبرز التدويل كمجال يستحوذ على اهتمام السياسات (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي، 2010، 34).
- ضعف معدلات النشر العلمي في المجالات العالمية ذات معاملات التأثير المرتفعة، وربما يعود ذلك إلى "ضعف التعاون العلمي للأساتذة مع نظرائهم في الجامعات الأخرى (ضحايي، والمليجي، 2011، 24).
- ندرة فرص الابتعاث للخارج للحصول على الدكتوراه، حيث تكون الأولوية دائماً للتخصصات البحتة والتطبيقية، مما يقلل من فرص تنوع الخبرات العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس (أحمد، 2016، 403).
- مركزية ومحدودية صلاحيات كليات التربية في تطوير خططها الدراسية أو لوائحها، ذلك التطوير الذي لا يتم إلا بعد موافقة لجنة القطاع التربوي، والمجلس الأعلى للجامعات، (الحسيني، 2012، 354).
- شكلية برنامج التربية العملية وضعفه؛ نتيجة ضعف التنسيق والتكامل بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم في الإشراف على الطلاب (على، 2017، 507).

- ضعف جودة محتوى البرامج الدراسية، فأغلبها ينقصه حداثة المحتوى، وسلامة البناء والتكامل المنهجي في العرض، والتوازن بين الجانب النظري والتطبيقي، وتركيز أساليب التقويم على الجانب المعرفي النظري (على، 2017، 506-507).
- غياب بحوث الفريق في الممارسات البحثية داخل كليات التربية، حيث يغلب على البحوث الطابع الفردي (البناء، 2014، 237).
- غياب خريطة بحثية تتناغم مع احتياجات التنمية التربوية، كما يغيب عن الخريطة التربوية - إن وجدت - تحقيق التكامل بين التخصصات وتشجيع البحوث البينية (ضحوي، والمليجي، 2011، 23).
- ضعف كفاية عمليات الإشراف على أنشطة البحث العلمي بكليات التربية، نتيجة الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، وتزايد نصيب عضو هيئة التدريس من الباحثين نتيجة تزايد الطلب الاجتماعي على الدراسات العليا التربوية (ماجستير، ودكتوراه)، مما أسهم في ضعف جودة الرسائل العلمية المقدمة (ضحوي، والمليجي، 2011، 24).
- غياب الشراكة الفعالة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، واقتصار أوجه التعاون على موضوعات هامشية، لا تمس جوهر تحسين الممارسات التعليمية (أبو الفتوح، وحسن، ونصر، 2012، 421).
- ضعف الإمكانيات المادية والبنية التكنولوجية المتاحة لكليات التربية، مما أضعف قدرتها على توفير بيئة تعليمية وتربوية تواكب المتطلبات التربوية المعاصرة (الحسيني، 2012، 354).

المحور الثاني: القدرة المؤسسية لكليات التربية

تناول هذا المحور الموضوعات الآتية:

أولاً: مفهوم القدرة المؤسسية

مفهوم القدرة المؤسسية مفهوم غامض ومبهم، وإذا كانت القدرة المؤسسية تشير إلى ميزات محددة تماماً، ومع ذلك فإن من الصعب حقاً تحديد أهم جوانب القدرة: لأنها تبدو كلها مهمة (Willems & Baumert, 2003, 10). ومن أبرز التعريفات لمفهوم القدرة المؤسسية ما يلي: تُعرف القدرة المؤسسية بأنها: قدرة المؤسسة على الاستفادة المثلى من مواردها، وتحقيق نجاح الطلاب، وتبني استراتيجيات لتنفيذ عناصر المهمة المؤسسية المتعلقة بالطلاب وخصائصها الفريدة (Ishitani & McKittrick, 2016, 18).

وهناك من ينظر للقدرة المؤسسية بأنها: الإمكانيات، والمهارات، والفهم، والاتجاهات، والقيم، والعلاقات، والسلوك، والدافعية، والموارد، والظروف التي تتيح للأفراد، والمنظمات، والقطاعات، والنظام الواسع من تنفيذ وظائفهم، وتحقيق أهدافهم، وخلق القيمة المضافة (Gartika, 2016, 60).

وتُعرف القدرة المؤسسية - أيضا - بأنها: استراتيجية تعليمية مركبة تحدث من أجل تغيير التوجهات والمعتقدات والتنظيمات الهيكلية لمنظمة تعليمية ما، وذلك من أجل التأقلم بشكل أفضل مع التقنيات الحديثة والتغيرات في الوضع الاجتماعي والاقتصادي، وحتى مع درجة التغيير نفسها (محمد، 2015، 284).

ومن الملاحظ، وكما يشير محمد (2015، 284) أن مفهوم القدرة المؤسسية من المفاهيم الكامنة في الأدبيات المتعلقة بالإصلاح المؤسسي في المؤسسات التعليمية، كونها خاصية أساسية تهدف إلى تطوير المؤسسة وتحصيل الطلاب وتقديمهم وتنميتهم. ويمكن تعريف القدرة المؤسسية بكليات التربية بأنها: امتلاك كليات التربية للبنية الهيكلية والتشريبية، واستراتيجيات ونظم العمل، والموارد البشرية، والإمكانات المادية والتكنولوجية، التي تؤهلها لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ثانياً : أبعاد القدرة المؤسسية

تعددت وجهات النظر حول أبعاد القدرة المؤسسية، وربما يعود ذلك إلى أن مفهوم القدرة المؤسسية مفهوم متطور، ويمثل هدفاً متحرّكاً؛ لأن الميدان تطور على مر السنين (Willems & Baumert, 2003, 10). وعلى ضوء مفهوم القدرة المؤسسية وما طرحته الدراسات السابقة حول أبعادها، يمكن تحديد أبعاد القدرة المؤسسية لتحقيق التوجهات الريادية لكليات التربية فيما يلي:

(1) التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد أدوات المؤسسات الجامعية عامة، وكليات التربية خاصة، لتوجيه عملياتها واستراتيجياتها وتوظيف مواردها وإمكاناتها لتحقيق الفاعلية التنظيمية في البيئة الدينامية المتغيرة شديدة التنافسية، حيث "يساعد التخطيط الاستراتيجي الكليات والجامعات في الحفاظ على تنافسيتها، وأن تكون أكثر استجابة للبيئة المتغيرة، وضمان حيويتها المستمرة" (King & Alperstein, 2018).

(2) الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يمثل الهيكل التنظيمي المناسب مطلبًا لنجاح ريادة الأعمال، لأنه يزود صاحب العمل الريادي بالمعلومات والأفكار والرأسمال البشري اللازم للابتكار. ولعل الهيكل التنظيمي الذي يعزز ريادة المنظمة هو الهيكل محدود المستويات، والذي يدعم التفاعل الشخصي والسلطة والقوة اللامركزية في ظل وجود عدد قليل من القواعد واللوائح البيروقراطية، وهو هيكل يعزز بيئة مرنة تتيح مساحة كافية من الحرية حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الحد الأقصى من الموارد لتحقيق الابتكار. ففي البيئات دائمة التغيير يصبح من الصعب توحيد العمليات والممارسات، وبالتالي فإن القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة وغير النمطية يستلزم هيكلًا تنظيميًا مبتكرًا ومرنًا ولا مركزيًا (Michalski & Vazquez, 2008, 32).

(3) القيادة Leadership

إن وجود قيادة واعية تتبنى فكر التطوير، وتسعى إلى التميز، وقادرة على وضع السياسات اللازمة لذلك، وتتخذ القرارات في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة وفاعلية أداؤها، يساهم في تعزيز القدرة المؤسسية (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، 2008، 27). ولتحقيق التوجهات الريادية لكليات التربية يجب أن يتوفر لها قيادة ريادة، وهي قيادة تتناسب مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية المعقدة وسريعة التغيير، وتملك هذه القيادة رؤية ريادة يتم ترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية لاقتناص الفرص المتاحة في البيئة المؤسسية الخارجية؛ لتحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال بذل الجهد وتحمل المخاطر واستثمار الفرص والجرأة في اتخاذ القرارات؛ بما يجعل المؤسسة متطورة ومتميزة وتحقق مستويات عالية من الجودة (مغاوري، 2016، 545). وهذا النمط من القيادة له تأثير كبير على كفاءة القادة في الاعتراف بالفرص الجديدة لتطوير الأداء، لذلك تم التأكيد على أهمية القيادة الريادية في خلق بيئة داعمة للتغيير والابتكار (Pihie; Asimiran & Bagheri, 2014, 1).

(4) الحوكمة Governance

مفهوم الحوكمة مفهوم متعدد الأوجه، يشمل جميع جوانب ممارسة السلطة من قبل المؤسسات في إدارة الأموال الموقوفة لها من قبل الدولة، كما أنها تتعلق بالعمليات التي تقوم بها المؤسسات لتوجيه نفسها، وتعكس القيم حول توزيع السلطة وممارستها، والمسئولية والمساءلة. وربما أحد أسباب الاهتمام بإجراءات الحوكمة في الجامعات هو أن مصلحة

الجامعات على المدى الطويل ألا تعمل فقط بفعالية، ولكن أن يُنظر إليها من قبل المجتمع والحكومة على أنها تقوم بذلك، لكي تحتفظ بالدعم الاجتماعي والحكومي (Kennedy, 2003, 57-58). ويشير "البنك الدولي" إلى أن الحكومة في مؤسسات التعليم العالي هي: جميع الهياكل والعمليات والأنشطة التي ينطوي عليها تخطيط وتوجيه المؤسسات والأشخاص العاملين في التعليم العالي (The World Bank, 2008, 2).

(5) رأس المال البشري Human Resources

يعتبر رأس المال البشري أحد أهم أصول المنظمات، ولا سيما المنظمات كثيفة المعرفة، ويمثل المورد الرئيس وراء الميزة التنافسية المستدامة، ومصدر الابتكار الاستراتيجي للمنظمات، وأساس بناء جوانب القدرة المؤسسية (Michalski & Vazquez, 2008, 32). وإذا كان بناء القدرة المؤسسية كما أشارت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) يمثل العملية التي من خلالها الأفراد، والمجموعات، والمنظمات، والمجتمعات تزيد من قدراتها لإنجاز الوظائف، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف وفهم التحديات والتعامل معها لإنجاز التنمية المستدامة، فإنّ بناء القدرة المؤسسية هو استثمار في رأس المال البشري (Analoui & Danquah, 2017, 20).

(6) رأس المال الاجتماعي Social Capital

يساعد توطين رأس المال الاجتماعي في: تطوير وتنمية رأس المال الفكري، وتوفير بيئة مؤسسية فعالة بما يسودها من علاقات التعاون والثقة والتضامن والدعم العاطفي، وتحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية بما يوفره من تماسك ووحدة التنظيم، وإدارة التغيير والإبداع التنظيمي بفعالية، وفعالية العمل الجماعي (محمد، 2012، 234-240). إنّ رأس المال الاجتماعي يمثل موردًا استراتيجيًا لكليات التربية، وأحد الجوانب الجوهرية للقدرة المؤسسية، وذلك لأنّ كليات التربية مؤسسات معرفية، مسئولة عن إنتاج المعرفة التربوية وترويجها، ولا يمكن لها ذلك دون وجود رأس مال اجتماعي حاضن للمعرفة، لأنّ رأس المال الاجتماعي يسهم في تلاقح العقول وتجاذب القلوب بما يعزز من التشارك المعرفي، ويوفر مقومات الإبداع والتطوير.

(7) الموارد المالية والمادية

تعتبر الموارد المالية والمادية الداعم الرئيس للمؤسسة في تحقيق أنشطتها، ودعم جهودها لتطوير وظائفها، ولذلك تحتاج المؤسسات الجامعية إلى تدفق مستمر للموارد المادية والمالية، ومتابعة دائمة؛ حتى تضمن المؤسسة توافرها وكفايتها وصلاحياتها لتحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها

وأهدافها الاستراتيجية (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، 2008، 67). وتمثل الموارد المالية والمادية أحد جوانب القدرة المؤسسية، لأنَّ الأخيرة في معناها الموجز تمثل الاستخدام الفعال للموارد المادية والتكنولوجية والبشرية من أجل إنتاج القيمة المؤسسية، ولذلك فإنَّ العوامل المالية والمادية من العوامل المؤثرة في القدرة المؤسسية (Borreguero, 2018, 189). كذلك فإنَّ القدرة تتضمن الموارد على اختلافها التي تسمح للأفراد والمؤسسات تنفيذ وظائفهم وتحقيق الأهداف المحددة لها (Gartika, 2016, 60).

(8) المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة

في المجتمع المعاصر القائم على المعرفة والاقتصادات الإبداعية، توسعت وظائف الجامعات من التدريس والبحث العلمي (المهمة الأولى والثانية) إلى المهمة الثالثة Third Mission خدمة المجتمع، وتعني تقديم الخدمات للمجتمع في ثلاثة جوانب: (1) المهمة الثالثة الاجتماعية، وتمثل في تقديم الجامعة خدمات دون فائدة نقدية، وهذه الخدمات تعمل على تحسين صورة الجامعة وتقديم مساهمة للمجتمع. (2) المهمة الثالثة التجارية، وذلك عندما تقوم الجامعات بتقديم الخدمات مع هامش من الربحية وزيادة الدخل، مثل: تقديم الاستشارات للصناعة وتسجيل براءات الاختراع والعقود والبحوث التعاونية. (3) المهمة الثالثة الابتكارية، وذلك عندما تنشط الجامعات في البحث عن رأس المال الاستثماري، وتأسيس المشاريع والشراكات وتقديم الاستشارات للحكومات، والاهتمام بالتطوير والابتكار في صناعات محددة (Dan, 2012, 50).

(9) التقويم المؤسسي Institutional Evaluation

يمثل التقويم المؤسسي عملية مؤسسة تقوم على معايير ومؤشرات محددة؛ لتشخيص جوانب القوة وجوانب الضعف في أداء المؤسسة ككل أو أحد منظوماتها الفرعية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف؛ بغرض التحسين والتطوير المستمر في الأداء المؤسسي وضمان الجودة (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، 2008، 67). ويمثل التقويم المؤسسي مدخلاً شاملاً لتوصيف وتطوير القدرات المؤسسية والأداء، يتضمن ذلك: القوى في البيئة الخارجية (الإدارية، والقانونية، والسياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية - وهذا يشمل تحليل أصحاب المصلحة)، والعوامل المؤسسية (التاريخ، والرسالة، والثقافة، والقيادة، والهياكل، والموارد البشرية والمالية، ونظم الإدارة الرسمية وغير الرسمية، وتقييم الأداء)، والعلاقات والروابط بين المؤسسات (Morgan & Taschereau, 1996).

المحور الثالث : مفهوم التوجهات الريادية، وأهميتها:

يعبر التوجه الريادي Entrepreneurial orientation عن ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى عمليات وممارسات تنظيمية لتصميم منتجات وخدمات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطرة، والاستباقية في استشعار التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة والمستفيدين منها(حمد، 2019، 432).

ويشار للتوجه الريادي أيضا بأنه: مصدر أساسي لتوليد التمايز المؤسسي، من خلال تطوير حلول أفضل قبل المنافسين وتعزيز التكيف مع التغيرات البيئية واتجاهات أسواق العمل، والاستجابة المرنة للمستقبل (3. Villaverde, et al., 2018).

ويعد التوجه الريادي نظامًا إداريًا متكاملًا يسهم في تحسين منظومة العمل المؤسسي بكميات التربية وتحقيق تميزها في كافة مجالات عملها من خلال الأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية ومن خلال تبني الابداع منهجًا للعمل، والأخذ بروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة، والتحرك على نحو استباقي لاقتناص الفرص واستثمارها لتعزيز واستدامة التنافسية، من خلال استثمار رأس المال المعرفي المتاح، لخلق قيمة للعملاء تنسجم ورغباتهم وطموحاتهم الحالية والمستقبلية.

المحور الرابع : رؤية مقترحة لتطوير القدرة المؤسسية بكميات التربية

لتعزيز كليات التربية جوانب قدرتها المؤسسية، يأتي هذا المحور ليعبر عن رؤية مقترحة لتحقيق ذلك كما يلي:

أولاً : منطلقات الرؤية المقترحة

- يمثل التعليم قضية أمن قومي، ونظرًا لما للمعلمين من أهمية جوهرية في تشكيل عقول أفراد المجتمع وأفئدتهم؛ فإنّ صلاح التعليم يتوقف على صلاح برامج إعداد المعلمين.
- تموج البيئة المحلية والعالمية في القرن الحادي والعشرين بالعديد من المتغيرات المتداخلة والمتشابكة والتي ألقت بظلالها على طبيعة مهنة التعليم ونوعية الكفايات المهنية المطلوبة للمعلمين، مما يقتضي إعادة النظر في برامج إعداد المعلمين.
- تعاني كليات التربية قصورًا واضحًا في منظومة الأداء التعليمي والبحثي، انعكس هذا القصور في ضعف تأثيرها المجتمعي، وقصور دورها في تحقيق التنمية التربوية المنشودة.

- يستند تطوير كليات التربية على مدخل شمولي نظمي، يضع في اعتباره كافة مداخل التطوير التنظيمي: المدخل الإنساني، والمدخل الهيكلي، والمدخل الإجرائي (العمليات)، والمدخل التكنولوجي، وإن اختلفت الأوزان النسبية للمعالجة بما يتلاءم مع التحديات.
- لا ينفصل تطوير كليات التربية عن تطوير السياق التنظيمي الحاضن لها (البنية التنظيمية للجامعات)؛ لما لهذا السياق من أثر في مساحة الحركة والتأثير المتاح لكليات التربية، ومساحة الدعم والمساندة.
- يمكن أن تتحقق غايات التطوير المؤسسي لكليات التربية عند وجود قنوات لدى القيادات العليا بقيمة المعلمين، ومحورية دورهم في تحقيق النهضة التعليمية، وأهمية إعدادهم إعدادًا مهنيًا وتربويًا متخصصًا في كليات إعداد المعلمين.
- تعاطف أهمية البعد الدولي في الممارسات التعليمية، وفي سياقات التعليم العالي والجامعي خاصة، مما يحتم على كليات التربية إضفاء البعد الدولي على سياساتها وأنشطتها التنظيمية، وفي ممارساتها التعليمية والبحثية.
- تمثل الوظيفة الثالثة للجامعات Third Mission البوتقة التي تنصهر فيها الوظيفتان الأولى والثانية؛ بغرض الانتقال من نموذج الجامعة كـ"برج عاجي" إلى نموذج الجامعة الريادية المقادة بمتطلبات تحقيق التنمية المستدامة.
- يمثل بناء القدرة المؤسسية لكليات التربية شرطًا ضروريًا لتحقيق المرونة التنظيمية؛ بما يمكنها من تحقيق الفاعلية التعليمية والبحثية التي تحقق لها الريادة التربوية، وقيادة مهمة التنمية التربوية في المجتمع.

ثانيًا : أهداف الرؤية المقترحة

- تمثل أهداف الرؤية المقترحة لتطوير كليات التربية فيما يلي:
- تسليط الضوء على بعض مداخل التطوير الحديثة، التي يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء كليات التربية وتحسين سمعتها الأكاديمية.
- محاولة الإسهام في مواجهة بعض مشكلات كليات التربية التي تعوق تحقيق جودتها، وتحول بينها وبين تحقيق أهدافها التنظيمية.
- اقتراح مجموعة من المتطلبات التمكينية لتعزيز القدرة المؤسسية لكليات التربية، التي تضمن لها استثمار الفرص المتاحة، بما يعزز من ميزاتها التنافسية.

ثالثًا : آليات الرؤية المقترحة

تأتي آليات الرؤية المقترحة لتعزيز جوانب القدرة المؤسسية لكليات التربية في جوانبها المحددة بهذا البحث فيما يلي:

(1) التخطيط الاستراتيجي : تضمين الخطط الاستراتيجية لكليات التربية النواحي الآتية:

- بناء برامج للتوأمة العلمية (Scientific Twinning Program) بين كليات التربية المحلية، وبينها وبين كليات التربية العربية والأجنبية، وخاصة في الجامعات ذات التصنيفات المتقدمة عالميًا بما يسمح بتبادل الخبرات والتجارب المهنية والأكاديمية.
- تسريع تحول نظام الدراسة بكليات التربية إلى نظام الساعات المعتمدة، بما يتيح المزيد من المرونة أمام الطلاب لمراعاة الفروق الفردية، ولتعزيز جودة ممارسات التعليم والتعلم.
- إعادة النظر في شروط وآليات قبول الطلاب في برامج إعداد المعلمين لاختيار أفضل العناصر، التي تملك الرغبة والقدرة على النجاح في مهنة التعليم، وهذا يتطلب إجراءات دقيقة وأدوات علمية مقننة.
- إعادة تخطيط برنامج التربية الميدانية: لما له من دور في تدعيم الكفايات الأدائية لخريجي كليات التربية، بحيث يقتصر الفصل الدراسي الأخير من برنامج الإعداد على التربية الميدانية والمقررات ذات الصلة باستراتيجيات التدريس، وأساليب تقويم الطلاب، وإدارة الصفوف الدراسية، حتى تتكامل المعرفة النظرية مع التطبيق الميداني.
- وضع معايير علمية دقيقة لاعتماد محتوى المقررات الدراسية (جودة محتوى الكتاب الجامعي)؛ بما يضمن حداثة وشمولية المعارف والقيم والمهارات التي تقدمها وبما يحقق أهداف برامج إعداد المعلمين، ويتناغم مع محتوى المقررات المناظرة دوليًا.
- إعادة النظر في أساليب التعليم والتعلم بكليات التربية، بحيث تتحول من الأساليب التقليدية القائمة على المحاضرة، إلى أساليب حل المشكلات والتعلم الجماعي، والتعلم القائم على البحث.
- إعداد خريطة قومية للبحث التربوي في مجالاته وقطاعاته المختلفة لتحقيق التنمية التربوية وفقًا لاستراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر 2030، بحيث تكون مصدرًا لخريطة البحث العلمي في كليات التربية، وتصبح أداة لتشجيع البحوث البينية، وتشجيع بحوث الفريق بين أقسام وكليات التربية.

- مراجعة برامج الدراسات العليا المقدمة بكليات التربية، بحيث تكون أكثر صلة بالاحتياجات التربوية للمجتمع، مع إتاحة الفرص لتقديم برامج نوعية لسد الاحتياجات التربوية المتوقعة.
- بناء نظام معلومات شامل عن كافة الجهات المستفيدة من خدمات كليات التربية سواءً في مصر أو خارجها (الوطن العربي)، مع تحليل دوري لهذه المعلومات للتعرف على اتجاهات المستفيدين والاحتياجات المستحدثة، والتحوللات المحتملة في الاحتياجات.
- (2) الهيكل التنظيمي، وتتمثل أبرز الآليات المقترحة في:
 - تعزيز قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين أقسام ووحدات الكلية، وبينها وبين الأقسام والوحدات المناظرة، وذات الصلة داخل الجامعة وخارجها، لتبادل الموارد والخبرات والتجارب وتعزيز الروابط العلمية والبحثية.
 - استحداث وحدات داعمة للتحويلات الاستراتيجية في منظومة العمل الجامعي عامة، وكليات التربية خاصة، ومن ذلك: وحدة المشاريع الريادية، ووحدة التخطيط الاستراتيجي، ووحدة إدارة الأزمات، ووحدة التوجيه المهني.
 - تعزيز الهياكل التنظيمية الأفقية، التي تعزز من مشاركة العاملين (أعضاء هيئة التدريس والعاملين) في اتخاذ القرارات التنظيمية، والتي تساعد على انسيابية المعرفة وانتقالها بين كافة المستويات الإدارية والأكاديمية داخل الكلية.
 - تشجيع عمل الفريق، من خلال بناء فرق عمل فعالة متنوعة الخبرات والمعارف ومتعدية الحدود والمستويات التنظيمية والأكاديمية، وإعطائها كافة سبل التمكين، بما يجعلها قادرة على إبداع طرق جديدة في إنجاز العمل، وحل مشكلاته، وتسمح بتوفير فرص التشارك المعرفي بين أعضائها.
 - تعزيز صلاحيات كليات التربية في عقد الشراكات مع وزارة التربية والتعليم وغيرها من القطاعات المستفيدة، بما يقلل من بيروقراطية إدارة الجامعات، ويسر الإجراءات، ويجعلها أكثر مرونة واستجابة لمقتضيات الشراكة.
- (3) القيادات الأكاديمية والإدارية، وتتمثل أبرز الآليات المقترحة في:
 - التحول من الأساليب القيادية التقليدية التي تعزز من السلطة الأحادية والبيروقراطية الإدارية إلى الأساليب والمداخل القيادية الحديثة، التي تعزز من تشاركية الإدارة وتوزيع

- الأدوار القيادية داخل التنظيم، بما يخلق مزيداً من الفرص للتعليم واكتشاف القدرات والمواهب التنظيمية.
- تمكين القيادات الأكاديمية من التفكير الاستراتيجي الاستباقي، الذي يكشف عن الإشارات الخفية والتغيرات المحتملة والتحول العميقة في البيئات المحيطة بكليات التربية، مما يعزز الوضع التنافسي لها باتخاذ القرارات التي تلتزم الفرص، والمبادرات التي تعزز من قدرة الكليات على اقتناص تلك الفرص.
 - بناء برامج لإعداد وتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية تتناغم مع التوجهات الإدارية والقيادية المعاصرة في مجال قيادات المؤسسات الأكاديمية، وتنبع من تحليل دقيق للمهام والأدوار الوظيفية، ومن الاحتياجات التدريبية الحقيقية لشاغلي تلك المناصب القيادية،
 - تطوير قيادة السيمينارات العلمية بالأقسام الأكاديمية بكليات التربية، بما يجعلها منصة للتشارك المعرفي، ونقل الخبرات والتجارب بين الأجيال، ويخلصها من الصراع والتنافس التنظيمي السليبي، مع اقتراح وجود سيمينار شهري عام لكل أقسام الكلية مما يعزز من التعاون البيني ويحقق مفهوم التكامل المعرفي.
 - تنمية الكفايات الاجتماعية والإنسانية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بكليات التربية، بما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع مظاهر الصراع التنظيمي، وكسب ثقة الآخرين، وبناء الاتفاق والرؤى المشتركة حول قضايا العمل ومشكلاته.
- (4) **الحوكمة**، وتمثل أبرز الآليات المقترحة في:
- تعزيز دور الجمعيات العلمية التربوية في الرقابة على أنشطة وعمليات برامج إعداد المعلمين، بما يساعد على توفير المشاركة المجتمعية في الرقابة على جودة المناهج الدراسية، وأنشطة التعليم والتعلم، وإجراءات البحث العلمي وأنشطته.
 - تعزيز الشفافية في الممارسات الأكاديمية والإدارية بكليات التربية من خلال إتاحة المعلومات، وتعزيز المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات الأكاديمية، وبناء نظم فعالة للمتابعة وتقييم الأداء، وإجراءات واضحة ودقيقة للمحاسبة.
 - تدقيق إجراءات البحث العلمي في كليات التربية، في كافة مراحله، بما يضمن تجويد أنشطة البحث العلمي ويساعد على تأهيل كوادر بحثية وعلمية متميزة سواء على مستوى الطلاب المصريين أو الوافدين.

- تعزيز السمعة العلمية لأوعية النشر التربوية، من خلال بناء نظام دقيق للتحكيم والمراجعة العلمية للأوراق والبحوث العلمية المنشورة بها، والسعي للحصول على عضوية جهات النشر الدولية.
- (5) رأس المال البشري، وتتمثل أبرز الآليات المقترحة في:
 - تشجيع العاملين على الانخراط في الشبكات المهنية أو الأكاديمية المتاحة إلكترونياً، والحصول على عضوية الجمعيات العلمية والمهنية بما يمكنهم من التعرف على الجديد في المجال المهني والأكاديمي، ويساعدهم في توسيع محيط العلاقات المهنية والأكاديمية، والتي تنعكس على مستوى التمكين المعرفي لديهم.
 - تعزيز القيم والمهارات الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات التربية، بما يسهم في بناء جيل من الرياديين، والذين يتمتعون بالاستقلالية، والابتكارية، وتحمل المخاطرة، والاستباقية، والقدرة على قراءة الفرص الريادية في بيئات العمل المتغيرة.
 - إتاحة فرص الابتعاث الخارجي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، سواء كان ذلك للحصول على درجة الدكتوراه، أو الزيارات العلمية، وحضور ورش العمل والدورات التدريبية لتوسيع الأفق العلمي، والاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجالات التربية.
 - إعادة النظر في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بحيث تقدم برامج فعالة للتنمية المهنية، مبنية على دراسة علمية للاحتياجات الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس.
 - الاهتمام ببرامج التنمية المهنية المتعلقة بالتدريب على النشر الدولي، وبناء المشروعات البحثية التنافسية، ومهارات العمل في فرق بحثية؛ لتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس على الحضور الدولي في مجال النشر والتعاون العلمي.
 - تعزيز أخلاقيات المهنة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس، بما يعزز الالتزام الأخلاقي بتقديم مصلحة الكلية والجامعة والوطن على النوازع والمصالح الشخصية.
- (6) رأس المال الاجتماعي، وتتمثل أبرز الآليات المقترحة في:
 - بناء خطة للملتقيات العلمية داخل الأقسام، وعلى مستوى الكلية، ومع الأقسام المناظرة على المستوى الوطني والدولي، لتوسيع الشبكة الاجتماعية للأقسام، ولتعزيز العلاقات العلمية المتبادلة لإتاحة مساحة أكبر من الخبرات الأكاديمية والمهنية.

- بناء خطة للأنشطة الاجتماعية، وتقديم الدعم الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات التربية، بما يحقق الشعور بالانتماء لجماعة العمل، ويعزز من الولاء التنظيمي.
 - تعزيز علاقات الثقة بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض داخل القسم الواحد، وبين الأقسام المختلفة، بما يعزز من الروابط والصلات الوثيقة؛ لإتاحة مساحة رحبة لتلاقح الأفكار والاستفادة العلمية المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس والأقسام.
 - بناء مُناخ اجتماعي إنساني داخل الأقسام العلمية والإدارية، يعزز من قيم الاحترام، والتعاون، والتضامن، والمسئولية المشتركة بين أعضاء الكلية وبينهم وبين الإدارة، بما يعزز من جودة حياة العمل.
 - تحقيق العدالة التنظيمية على مستوى الكلية، وداخل الأقسام؛ بما فيها من توزيع الموارد وإقرار المكافآت والحوافز، وأساليب التعامل، لما لذلك من دور في تعزيز الوحدة والتماسك التنظيمي وتقليل الصراع.
- (7) الموارد المالية والمادية، وتتمثل أبرز الآليات المقترحة في:
- زيادة المخصصات المالية لكليات التربية بناءً على دراسات علمية دقيقة للاحتياجات المالية، بما يتناغم مع طبيعة عمليات إعداد وتكوين المعلمين، بحيث تتناسب المخصصات المالية (الدورية- الجارية) مع عدد الطلاب داخل الكلية، ومتطلبات الخطط التنفيذية.
 - بناء خطط مدروسة لتعزيز الموارد الذاتية لكليات التربية، من خلال تقديم الخدمات والاستشارات التربوية للقطاعات المستفيدة، وابتكار مشاريع ريادية استثمارية، تلبي حاجات الجهات المستفيدة.
 - تطوير البنية التحتية للمدرجات وقاعات التدريس والمعامل، وتزويدها بأحدث وسائل وتقنيات التعليم والتعلم.
 - تحسين البنية التكنولوجية لقواعد ونظم معلومات الذاكرة التنظيمية داخل كليات التربية؛ بما يجعلها أكثر كفاءة، وذلك من خلال توفير أجهزة حاسوب أكثر كفاءة وأعلى سعة تخزينية، وتوفير البرمجيات التي تساعد في إدارة الذاكرة التنظيمية بكفاءة.
- (8) المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، وتتمثل أبرز الآليات المقترحة في:

- تسويق المعرفة (Knowledge Marketing) العلمية والتربوية التي تملكها كليات التربية، من خلال تعزيز قنوات التواصل مع الجهات المستفيدة، وخلق أسواق جديدة على المستوى المحلي والإقليمي.
 - بناء إطار تشريعي وقانوني ملزم لتأكيد الشراكة بين كليات التربية، ووزارة التربية والتعليم، بحيث يمكن لكليات التربية قيادة عمليات التغيير والإصلاح المدرسي، وتولي مهمة الإشراف والتوجيه ورعاية عمليات ضمان الجودة بالمدارس، ومن ناحية أخرى توفر المدارس البيئة الواقعية للتدريب الميداني وربط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية في إعداد المعلم.
 - بناء استراتيجية للشراكة بين كليات التربية، والأكاديمية المهنية للمعلمين، للاستفادة من الخبرات التراكمية لكليات التربية، وما تملكه من رصيد معرفي وثروة بشرية من المتخصصين التربويين يمكنهم الإسهام في كافة أنشطة الأكاديمية.
 - تعزيز قنوات التواصل مع خريجي كليات التربية، من خلال روابط الخريجين، أو تأسيس وحدة معنية بمتابعة الخريجين، لتعرف مشكلاتهم واحتياجاتهم، وتقديم الدعم المعرفي والمهني لهم، والاستفادة من آرائهم وخبراتهم لتطوير البرامج والخدمات التعليمية المقدمة.
 - تأسيس مدارس التنمية المهنية للمعلمين Professional development schools، وهي شكل من أشكال الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم، وهي مدارس لدعم إعداد المعلمين، والتنمية المهنية، وتطبيق نتائج البحوث التربوية في حقل الممارسة الميدانية.
 - تأسيس وحدة متخصصة في دراسة احتياجات القطاعات التربوية في المجتمع، واستشعار الفرص الحالية والمستقبلية، وإعداد الاستراتيجيات الكفيلة باقتناص هذه الفرص واستثمارها.
 - تأسيس وحدة للدعم والاستشارات التربوية، يمكن تقديم خدماتها لكافة الجهات المستفيدة، وتقع تحت مسؤوليتها عقد المبادرات وبناء المشاريع المشتركة مع قطاعات المجتمع والجهات المستفيدة.
 - التوسع في بناء الشراكات التعليمية والبحثية مع المؤسسات العلمية (تقديم برامج تعليمية، ومشاريع بحثية مشتركة...) في المحيط العربي والأفريقي والدولي، بما يتيح الفرص أمام كليات التربية لكسب أسواق جديدة وتعزيز السمعة العلمية.
- (9) التقويم المؤسسي، وتتمثل أبرز الآليات المقترحة في:

- بناء نظام شامل للتقويم المؤسسي، يتضمن وظائف كليات التربية الثلاثة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) على أن يستند هذا النظام على مجموعة من مؤشرات الأداء (الكمية، والكيفية) المقننة.
- تشجيع الأقسام العلمية، وكافة المستويات والوظائف الإدارية على إجراء عمليات التقويم الذاتي والمستمر، واقتراح آليات وخطط تطويرية لتحسين الأداء.
- استخدام أسلوب القياس المقارن Benchmarking لتطوير أداء كليات التربية، وذلك بالاستفادة من خبرات كليات التربية المناظرة داخل مصر وخارجها، ويمكن مشاركة هذه الكليات في عمليات المراجعة والتقويم المؤسسي.
- مشاركة كافة الجهات المستفيدة من خدمات وأنشطة كليات التربية في عمليات التقويم المؤسسي، وباستخدام الأدوات الكمية والكيفية، بما يوفر معلومات دقيقة وموضوعية متعمقة عن واقع الأداء وسبل التحسين والتطوير.
- تأسيس نظام معلومات لعمليات التقويم المؤسسي، يتناول كل جانب من جوانب الأداء، يمكن الرجوع إليه والاستفادة منه في اتخاذ قرارات التطوير المؤسسي، وفي بناء خطط واستراتيجيات التحسين.
- تطوير أداء وحدات ضمان الجودة بكليات التربية، من خلال توفير قيادات مؤهلة وخبرة لإدارتها، ومنح العاملين فيها التفرغ الكامل، وإتاحة المستوى الكافي من الاستقلالية في العمل.

رابعًا : متطلبات تحقيق آليات الرؤية المقترحة

يتطلب تحقيق آليات الرؤية المقترحة ما يلي:

- إعادة التكليف لخريجي كليات التربية، وتقليل الفترة الزمنية الفاصلة بين التخرج والتعيين؛ لتعزيز الاستفادة مما تعلمه الخريجون في أثناء فترة الإعداد، مع اقتصار التعيين في الوظائف التعليمية على خريجي كليات التربية.
- تحسين مستوى جاذبية مهنة التعليم بين مهن المجتمع، من خلال تحسين الوضع الاقتصادي للمعلمين بزيادة الرواتب، وتحسين خصائص العمل، ورفع المكانة الاجتماعية والأدبية للمعلمين.

- الوصول بسياسات القبول بكليات التربية إلى التناغم التام مع الاحتياجات الحقيقية لسوق عمل خريجي كليات التربية.
- تحسين مستوى جودة التعليم قبل الجامعي، بما يساهم في تحسين نوعية الطلاب الملتحقين بكليات التربية، والقضاء على ظاهرة الغش الدراسي التي زادت حدتها في السنوات الأخيرة.
- تعزيز المخصصات المالية لكليات التربية من ميزانيات الجامعات، وإتاحة التشريعات واللوائح المرنة لتعزيز فرص البحث عن مصادر تمويل أخرى (التمويل الذاتي)
- تأسيس تنظيم نقابي لأعضاء هيئات التدريس بكليات التربية، يكون منصة للتعبير عن رؤية الجماعة التربوية وفلسفتها، في كل جوانب الشأن التربوي، ويمكن أن يمارس هذا التنظيم النقابي الدور الرقابي على أداء كليات التربية، ومؤسسات التعليم عامة، ويؤدي دوراً جوهرياً في أنشطة الاعتماد الأكاديمي.

المراجع

- (1) أبو الفتوح، منى محمد؛ حسن، زينب حسن؛ ونصر، نوال أحمد إبراهيم. (2012). الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم مدخل لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر. 13(1). 419-470.
- (2) أحمد، لمياء محمد. (يناير، 2016). رؤية مستقبلية لتطوير نظم إعداد المعلم في ضوء بعض الخبرات العالمية. المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية. القاهرة. 393-459.
- (3) أحمد، محمد جاد حسين. (2015). متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات : دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس. 39(3). 99-234.
- (4) بدران، شبل. (2015). تنمية قدرات المعلمين وتكوينهم المهني في ضوء التحديات المعاصرة. مجلة التربية المعاصرة. 32(100). 7-42.
- (5) البنا، أحمد عبدالله الصغير. (2014). بحث الفريق كمدخل لضمان جودة البحث التربوي في كليات التربية المصرية. المؤتمر العلمي العربي الثامن : الإنتاج العلمي التربوي في البيئة العربية - القيمة والأثر. جمعية الثقافة من أجل التنمية. سوهاج. 235-288.
- (6) الجازي، فيصل محمد. (2014). أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مودة. الأردن.

- (7) جمهورية مصر العربية. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.(2008). الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي. الإصدار الأول.
- (8) حجازي، حجازي عبد الحميد أحمد.(يوليو، 2016). رؤية مستقبلية لمناهج العلوم في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. المؤتمر العلمي الثامن عشر : مناهج العلوم بين المصرية والعالمية. الجمعية المصرية للتربية العلمية. القاهرة.
- (9) حجي، أحمد اسماعيل.(2010). تطوير كليات التربية مطلب قومي ومسئولية جامعية. مجلة التربية. 13(29). 7-9.
- (10) الحسيني، عزة أحمد محمد.(2012). إعادة هيكلة كليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء بعض الخبرات الأسبوعية - دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية - عين شمس. 36(1). 351-406.
- (11) حمد، محمد مصطفى.(2019). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية بالمنوفية، 34(4). 420-465.
- (1) شحاتة، حسن.(2008). رؤى تربوية وتعليمية متجددة بين العولمة والعربية . دار العالم العربي. القاهرة.
- (2) شهاب، نصر الدين عبد الرافع.(2008). التوجهات الاستراتيجية لمشروع تطوير كليات التربية في مصر: دراسة تحليلية. المؤتمر الدولي الاول - العلمي الخامس عشر: إعداد المعلم وتنميته: آفاق التعاون الدولي واستراتيجيات التطوير. جامعة حلوان. 1. 431-491.
- (3) ضحاي، بيومي محمد؛ والمليجي، رضا إبراهيم.(2011أ). التخطيط الإستراتيجي في التعليم – رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. دار الفكر العربي. القاهرة.
- (4) علي، وداد حمدي محمد.(2017). دراسة لبعض مشكلات التكوين المهني لطلاب كليات التربية في مصر. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا. 69(1). 493-534.
- (5) القضاة، عبدالله كريم؛ والسرحان، خالد على عوض.(2017). تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم فى الجامعات الأردنية الحكومية لتحقيق التنافسية العالمية. دراسات - العلوم التربوية – الأردن. 44(4). 265-279.

- (6) محمد، أشرف السعيد أحمد.(2012). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية - دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية. 19(80). 213-298.
- (7) محمد، سحر محمد أبو راضي.(2015). تفعيل ثقافة المساءلة التربوية لدى معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير القدرة المؤسسية. مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس. 39(3). 251-360.
- (8) المفتي، محمد أمين.(2018). تصور مقترح لتطوير إعداد المعلم في كليات التربية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. إستونيا. 1(3). 47-66.
- (9) منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي. (2010). مراجعات لسياسات التعليم العالي – التعليم العالي في مصر. منشورات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
- (10) الناقة، محمود كامل حسن.(أغسطس، 2014). أسس تطوير المناهج الدراسية ومعاييرها في ضوء التحديات المعاصرة. المؤتمر العلمي الثالث والعشرون للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: تطوير المناهج - رؤى وتوجهات. القاهرة.
- (11) هيئة التحرير.(2010). كليات التربية إلى أين؟. مجلة رابطة التربية الحديثة. 3(8). 237-238.
- (12) Analoui, Farhad & Danqua, Joseph Kwadwo.(2017). **Critical Capacity Development**. Palgrave Macmillan. Switzerland.
- (13) Dan, Michaela -Cornelia.(2012). The Third Mission of Universities in the Development Strategy of Vienna City. **Informatica Economică**. 16(4).49-56.
- (14) Fuentes, Silvia Fresneda & Borreguero, Julián Hernández.(2018). Institutional capacity in the accounting reform process in Spanish local governments. **Spanish Accounting Review**. 21 (2).188–195.
- (15) Gartika, Dewi. (2016). Capacity Building of Institutional Research and Development in Bandung City Government. **Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences**. 4(4).59- 68.
- (16) King, Elliot & Alperstein, Neil.(2018). **Best Practices in Planning Strategically for Online Educational Programs**. Routledge. New York.

- (17) Ishitani, Terry T. and McKittrick, Sean A. (2016). Are Student Loan Default Rates Linked to Institutional Capacity?. **Journal of Student Financial Aid**. 46(1). 16-37.
- (18) Kennedy, Kerry J. (2003). Higher Education Governance as a Key Policy Issue in the 21st Century. **Educational Research for Policy and Practice**. 2.55–70.
- (19) Michalski, Markus & Vazquez, Javier.(2008). **The Importance of Intellectual Capital for the Entrepreneurial Firm**. Master thesis. Mälardalen University. Sweden.
- (20) Morgan, Peter & Taschereau, Suzanne.(1996). **Capacity and Institutional Assessment: Frameworks - Methods and Tools for Analysis**. Canadian International Development Agency. Quebec.
- (21) Pihie, Zaidatol A.;Asimiran, Soaib & Bagher,i Afsaneh.(2013). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. **South African Journal of Education**. 34(1).1-11.
- (22) Syrett, Michel & Devine, Marion.(2012). **Managing Uncertainty Strategies for surviving and thriving in turbulent times**. The Economist Newspaper Ltd. USA.
- (23) The World Bank.(2008). Global Trends in University Governance. Education **Working Paper Series (9)**. Washington, D.C. – U.S.A.
- (24) Tan, Oon-Seng; Liu, Woon-Chia & Low, Ee-Ling.(2017). **Teacher Education in the 21st Century: Singapore's Evolution and Innovation**. Springer. Singapore.
- (25) Villaverde, P.; & Rodrigo, J.; Requena, G. & Ortega, M.(2018) 2018.Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital, **Journal of Business Research**, 83(C), 51-64.
- (26) Willems, Stéphane & Baumert, Kevin.(2003). **Institutional Capacity and Climate Actions**. Organization for Economic Co-operation and Development & International Energy Agency. France.