

---

**دليل**  
**المصطلحات المستخدمة**  
**في الجودة والاعتماد الأكاديمي**

**إعداد**

**أ.د. الهادي الشريفي الهادي**  
أستاذ التخطيط التربوي والإدارة التعليمية  
وعميد كلية التربية النوعية  
جامعة المنصورة

مجلة بحوث التربية النوعية – جامعة المنصورة  
العدد الثالث عشر – يناير ٢٠٠٩

---

## دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي

### مقدمة

يرتبط فكر الاعتماد الأكاديمي ارتباطاً وثيقاً مع مفاهيم ومبادئ أخرى منها الجودة التعليمية التي تتداخل معه في المضمون والمخرجات، ومنها أيضاً الاعتراف بالشهادات أو تراخيص مزاوله المهنة؛ والاعتماد الأكاديمي هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أيضاً أداة فعالة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها.

ويمثل الاعتماد في التعليم اعترافاً بأن المؤسسة التعليمية والبرامج التي تقدمها قد وصلت إلى مستوى معياري محدد يجعل المجتمع يطمئن لخريجي هذه المؤسسة، ومن ثم يعطيها شخصية وهوية مميزة، ولا يهتم الاعتماد الأكاديمي فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ولكنه يهتم بالقدر نفسه بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية شأنه في ذلك شأن إدارة الجودة الشاملة التي تمثل سلسلة ممتدة لا تنتهي تشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى تلافي حدوث الأخطاء والتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة.

ويعد الاعتماد الأكاديمي من القضايا التي تمثل الصدارة بين مشروعات التطوير التربوي في مؤسسات التعليم في العديد من دول العالم، كما أن تحقيق الجودة في التعليم يعد من أهم التحديات التي أولتها كثير من الدول المتقدمة أهمية خاصة كسبيل للتطور والبحث والمنافسة.

والواقع أن كثير من مؤسسات التعليم على المستوي الوطني والقومي والدولي تسعى سعياً حثيثاً في الأونة الحالية إلى تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد سواء على المستوى المحلي أو الدولي. ونظراً لحدثة مفاهيم الجودة والجودة الشاملة والاعتماد والاعتماد الأكاديمي وما يرتبط بهم من مفاهيم ومصطلحات فرعية كثيرة مع عدم وجود تحديد لمثل هذه المصطلحات، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجود خلط في الفهم وعدم وضوح للرؤية، فقد رأى الباحث أن يجمع هذه المصطلحات قدر إمكانه في مجلد واحد استناداً إلى المراجع والمصادر المتخصصة مع وضع رؤيته الخاصة اعتقاداً منه أن ذلك ربما يفيد الباحثين والعاملين في مجال التعليم بصفة عامة والعاملين في مجال الجودة التعليمية والاعتماد الأكاديمي بصفة خاصة.

والخير أردت وعلى الله قصد السبيل؛

أ. د. الهلالي الشريفي الهلالي

أستاذ التخطيط التربوي والإدارة التعليمية

وعميد كلية التربية النوعية

جامعة المنصورة

المنصورة في ١/١/٢٠٠٩

## حرف (أ)

**الاعتماد Accreditation**؛ يعرف الاعتماد بأنه عملية قياس وتعزيز للجودة من خلال عملية مراجعة تطوعية يقوم بها فريق من النظراء Peer Reviewers .

**الاعتراف**؛ ويقصد به التصديق الرسمي على خبرات التعلم لدى فرد أو مؤسسة ، وفي هذا الإطار يغطي الاعتراف مجالين أساسيين : الأول يشير إلى العملية التي يتم من خلالها الحصول على درجة علمية ما تؤهل للدخول إلى سوق العمل ، أما الآخر فيشير إلى تحديد خبرات التعلم المتوفرة في جامعة أو معهد ما .

**الاعتماد المهني أو المتخصص Professional or Specialized Accreditation**؛ وهو عبارة عن منظومة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى ضمان جودة إعداد الفرد وجودة أدائه وتنميته مهنيًا بشكل مستمر من خلال اجتيازه لبرامج دراسية معينة مثل برامج القانون أو الهندسة أو التربية أو الطب أو غيرهم بمستوى يساعد على استيفائه لمتطلبات الترخيص وتجديد الترخيص لمزاولة المهنة .

**الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation**؛ ويقصد به الآلية التي يتم من خلالها قياس كفاءة المؤسسة التعليمية من الناحيتين الإدارية والأكاديمية بما تملكه من إمكانات ومصادر وموارد وذلك في ضوء معايير معينة ، ويتضمن الاعتماد المؤسسي : الاعتماد المبني والاعتماد الأكاديمي .

أ- **الاعتماد الأولي (مبدئي) Initial Accreditation**؛ ويمثل خطوة مبدئية للتأكد من أن المؤسسة التعليمية قد استوفت الشروط والمعايير العامة كالمبنى والتجهيزات ، والمعامل وأماكن التدريب والمكتبة والمساحات الخضراء والملاعب وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وغير ذلك من الخصائص المؤسسية مثل السلطة القانونية والإدارية ، وثبات مصادر التمويل ، وعلاقة المؤسسة بالمجتمع المستفيد من خدماتها ، فإذا ما تم التأكد من توافر هذه المعايير يتم الانتقال إلى الاعتماد الأكاديمي بوصفه شقًا مكملًا للاعتماد الكلي للمؤسسة .

ب- **الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation**؛ ويمنح هذا النوع من الاعتماد - في الغالب - للبرامج الأكاديمية بعد حصول المؤسسة التعليمية على الاعتماد الأولي (مبدئي) ويتم ذلك من خلال فحص دقيق لكل ما يتعلق بالبرامج الدراسية في مختلف المراحل ، وأعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم الأكاديمية وخبراتهم ونشاطاتهم البحثية ، والطلاب ونظام قبولهم وسجلاتهم الأكاديمية ، وتوافر مصادر التعلم وغير ذلك من المستلزمات .

**الإدارة الحكومية للاعتماد الأكاديمي Governmental Administration of Academic Accreditation**؛ وفيها يتم إدارة الاعتماد الأكاديمي بواسطة الحكومة ، حيث تمثل الهيئة المعنية بالاعتماد إدارة من الإدارات الحكومية داخل الوزارة المسؤولة عن التعليم كما هو الحال في دول مثل روسيا وأستراليا وألمانيا .

**الإدارة غير الحكومية للاعتماد الأكاديمي Non Governmental Administration of Academic Accreditation**؛ وفيها يتم إدارة الاعتماد الأكاديمي بواسطة هيئات غير حكومية ، ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال يدار الاعتماد الأكاديمي بواسطة ثلاث أنواع من الهيئات تشمل هيئات إقليمية وهيئات قومية وهيئات متخصصة ، ولكن قبل أن تتولى هذه الهيئات عملها يتم اعتمادها بواسطة قسم التعليم US Department of Education الذي يمثل الحكومة الفيدرالية، ومجلس اعتماد التعليم العالي (CHEA) The Council for Higher Education Accreditation وهو منظمة غير حكومية؛ حيث يقوموا بمراجعة مؤهلات وأنشطة تلك المنظمات لتحديد مدى استيفائها للمعايير المطلوبة.

**الإنكبات NCATE**؛ اختصاراً لمسمى المجلس الوطني لاعتماد برامج إعداد المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية المعنى باعتماد برامج ومؤسسات إعداد المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية. والذي يعنى باللغة الإنجليزية National Council for Accreditation of Teacher Education .  
**الاعتماد عن طريق الإنكبات NCATE Accreditation**؛ وهي عملية يتم من خلالها إعلام المجتمع أن معايير الولاية وكذا المعايير المهنية والمؤسسية للجودة التعليمية والتي تشكل في مجموعها معايير للإنكبات تتوافر في مؤسسة تعليمية ما.

**الاعتماد بشروط Accreditation with Conditions Or Provisional Accreditation**؛ هو قرار يصدر عن الهيئة المعنية بالاعتماد يشير إلى أن المعهد أو المؤسسة لا يستوفى معيار أو أكثر من المعايير المطلوب استيفاؤها للحصول على الاعتماد ويمكن للمعهد الحصول على الاعتماد إذا ما حقق هذا المعيار في خلال مدة معينة (١٨ شهر في الولايات المتحدة) .  
**أعضاء هيئة التدريس العاملون بنظام الوقت الجزئي Part-Time or Adjunct Faculty**؛ ويقصد بهم أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون جزء من الوقت من خلال عقد مع المؤسسة التعليمية يحدد قواعد هذا النوع من العمل، والتي تختلف بالطبع عن قواعد العمل بنظام الوقت الكامل.

**الإطار المفاهيمي Conceptual Framework**؛ وهو عبارة عن بناء نظري يقدم معنى واضح لما تقوم به المؤسسة التعليمية من عمليات ، كما يقدم أيضاً توجيه للبرامج والمقررات وطرق التدريس وأداء المرشح وهيئة التدريس والمحاسبية في المؤسسة .

**اتساق القياس Consistency Assessment**؛ ويقصد به أن القياسات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة التعليمية تعطي نتائج صادقة ، ويمكن للمؤسسات التعليمية أن توثق الصدق من خلال عمل تدريب للقائمين بهذه القياسات وعمل مقارنات للنتائج بنتائج قياسات أخرى داخلية أو خارجية تقيس معلومات ومهارات وترتيبات مهنية مشابهة .

**الترخيص المبني على الأداء Licensing - Based Performance**؛ ويقصد به الترخيص الذي يصدر استناداً لنظام من القياسات المتعددة التي تقيس معرفة الشخص ومهاراته وسماته المهنية وتحدد المجال الذي يؤدي فيه بفعالية داخل المؤسسة التعليمية سواء التعليم أو أي مجال آخر.

**الأداء المبني على نظام الاعتماد Performance - Based Accreditation system ؛** ويقصد به الممارسة التي تتم أثناء الاعتماد والتي يتم من خلالها استخدام المعلومات والبيانات الناتجة عن عملية القياس والتي تقدم وصف لكفايات المرشح وأدائه المهني كدليل ومؤشر على ما إذا كانت المعايير المهنية المطلوبة قد تم استيفائها من عدمه .

**الأدلة والشواهد Rubrics ؛** وتمثل قواعد تعكس أشكال الجودة التي يمكن تصنيف مستويات الأداء في ضوءها، ومن ثم يمكن في ضوءها مناقشة الأداء وتحديد درجة النجاح التي حققها المرشح .

**الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals ؛** ويقصد بها مجموعة الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي تنبثق عن رسالتها وتكون مكتوبة بصيغة عامة تركز على الرؤية العريضة ومتوسطة المدى للاتجاه الاستراتيجي الذي ترغب المؤسسة في اتخاذه من أجل تحقيق أفضل أثر على مختلف الأنشطة التعليمية لطلابها والمجتمع المحلي الذي تخدمه والمجتمع بأسره .

**أساليب التعلم والتعليم Styles of Learning and Instruction ؛** هي الأساليب أو الطرق التي يستخدمها المعلمون لمساعدة الطلاب في تحقيق النتائج التعليمية المستهدفة للمقرر، ومن أمثلتها أسلوب تحليل المعلومات والوصول إلى قرار وأسلوب التعلم الذاتي وتمكين الطلاب من اكتساب المهارات العملية وإجراء التجارب وتحليل النتائج والوصول إلى استنتاجات محددة .

**الاستهلاكية Consumerism ؛** ويقصد بها النظر إلى التعليم على أنه سلعة ؛ حيث ينظر إلى الطلاب على أساس أنهم زبائن أو عملاء أو مستهلكين ، وإن كان بعض التربويين يحذر من فكرة معاملة الطلاب كزبائن ويؤكدون على أن مصطلح "زبون" لا يتضمن الاهتمام بتشغيل العقل على عكس مصطلحات تلميذ وطالب ومتعلم ومفكر كما أنه لا يشكل تفضيلاً للاختيارات العقلانية والابتعاد عن الاختيارات غير العقلانية أو التقدم بطريقة منظمة والابتعاد عن الطرق المفككة كما أن العملاء لا يكونون مجبرين على تحمل مسئولية أفعالهم بنفس طريقة الطلاب أو المتعلمين كما أنهم لا يستمرون في التعليم والتعلم بنفس التركيز أو الالتزام .

**الإنتاجية الجامعية University Productivity ؛** تتعلق الإنتاجية في مؤسسات التعليم الجامعي بشكل تقليدي بمجال واسع من المخرجات فهي تضم تعليم الطلاب وتدريب الباحثين والإسهام في خدمة المجتمع وأشياء أخرى . ومن المخرجات المهمة أيضاً - على الرغم من أنها قد تكون غير واضحة أو ملموسة - الرضا المعنوي لدى من يعملون في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي حيث إن الرضا عن العمل يجعل الفرد أكثر حيوية وقدرة على التجديد والتكيف مع المواقف المختلفة مما يؤدي إلى تقدم الجامعة وزيادة إنتاجيتها .

ويختلف مفهوم الأكاديميين للإنتاجية عن المفهوم الذي يتم تطبيقه في عالم الأعمال فبينما يعرفها غير الأكاديميين على أساس أنها معدل المخرجات إلى المدخلات أو العوائد إلى التكاليف ينظر إليها الأكاديميون على أساس أن "المخرجات تكون ذات علاقة مباشرة بالمدخلات" ويبحثون عن

مقاييس الإنتاجية تكون أكثر اتساعاً وأكثر تنبؤية وتشمل مؤشرات منطقية مثل معدلات التدريس ومعدلات التخرج ومعدلات العمالة من المتخرجين وحجم الإنتاج المنشور والاستخدام الكفاء للمصادر.

#### أدوات الجودة *Tools of Quality* : تشمل أدوات الجودة :

- **الرسوم التوضيحية Flowcharts** : وهي عبارة عن رسم تخطيطي لعدة خطوات متتابعة لعملية ما ، ويعد هذا الرسم بمثابة أداة بصرية سهلة الاستخدام والفهم ، ومن خلال النظر إلى الخطوات المتضمنة في تلك العملية يقوم الفرد بتحديد صورة واضحة لطريقة العمل ومواضع المشكلات.

- **قوائم التلقيق Checklists** : وهي عبارة عن قوائم بالعيوب الشائعة والأحداث التي يلاحظ أنها تنتج عن هذه العيوب . ويرغم بساطة هذه الأداة إلا أنها فعالة جداً كأداة تتيح للعاملين جمع معلومات محددة عن العيوب والكشف عن الحقائق.

- **خرائط التحكم Control Charts** : وتستخدم هذه الأداة للتحكم في الجودة ؛ حيث تتضمن الخريطة خطأ في منتصفها يمثل القيمة المتوسطة للمتغير الذي يتم قياسه ، ويوجد أسفل هذا الخط وأعلاه خطان آخران يمثلان الحد الأدنى والأعلى للتحكم . ومادامت القيم الملاحظة تقع ضمن هذين الحدين ، فهذا يعني أن العملية تحت السيطرة ، ولا توجد مشكلة في الجودة . أما إذا تعدى الخط هذين الحدين فهذا دليل على أن هناك مشكلة ما .

- **الرسوم البيانية المبعثرة Scatter Diagrams** : وهي رسوم توضح كيف يرتبط متغيران ببعضهما البعض ، وتفيد هذه الرسوم بصفة خاصة في حالة الكشف عن كمية الارتباط أو درجة العلاقة الخطية بين متغيرين . ويمكن أن يكون الارتباط إيجابياً أو سلبياً ، وكلما زاد الارتباط كلما كانت الملاحظات خطية في الرسم البياني المبعثر ، وفي المقابل كلما كانت الملاحظات أكثر انتشاراً ، كان الارتباط الموجود بين المتغيرين ضعيفاً .

- **الرسوم الشبكية Histograms** : وهي رسوم توضح تكرار توزيع القيم الملاحظة لمتغير ما . وعن طريق عرضها يمكن تحديد نمط توزيع متغير معين ، وما إذا كان التوزيع طبيعياً أو متمائلاً .

- **جلول بارنو Pareto Chart** : يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين العيوب الجوهرية والعيوب الثانوية البسيطة ، ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الإيطالي (بارنو ١٨٤٨ - ١٩٢٣) التي تنطلق من اقتناع بأن (٢٠٪) من العيوب فقط هي التي تعد عيوب جوهرية ، أما الـ (٨٠٪) الباقية فإنها تمثل عيوب ثانوية بسيطة ، ويمكن لهذا الجدول أن :

- فصل العيوب الجوهرية عن العيوب الثانوية ، مما يساعد على تركيز جهود التطوير على جوانب معينة.

- ينظم البيانات طبقاً لأولوياتها وأهميتها .

- يحدد العيوب الأكثر أهمية من خلال البيانات ، وليس مجرد الإحساس.

- الرسم البياني للسبب والأثر Cause & Effect Diagram: وتستخدم هذه الطريقة لتوضيح العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات، ويطلق على هذا الأسلوب رسم "إيشيكاوا" Ishikawa، ويتم تصميمه بهدف:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي .
- التركيز على مشكلة محددة، وعدم التشتت في مناقشات جانبية .
- استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما .
- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية .

وعند استخدام هذا الأسلوب يتم تحديد الأثر المطلوب تحليله، ثم يحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه ( السياسات، الإجراءات، الأفراد، المباني والتجهيزات) ثم يتم بعد ذلك التركيز على تحديد العناصر الإضافية والثانوية، ثم يلي ذلك تحديد قائمة بالأسباب حسب أهميتها، وأخيراً يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

- الرسم البياني للتشابه Affinity Diagram: وتمثل هذه الطريقة أسلوباً لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري، ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة، ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عريضة، ومن ثم فهذا الأسلوب يتناقض مع أسلوب السبب والأثر الذي يبدأ بالعريض ثم ينطلق منه إلى المحدد، ويمكن أن يساعد هذا الأسلوب على:

- تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة .
- تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ضرورية وملحة .

وعند استخدام هذا الأسلوب يتم تحديد المشكلة، ثم توليد الأفكار، ثم تصنيف هذه الأفكار في مجموعات، ثم تحديد أوجه التشابه وذلك من خلال تصميم بطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف لمجموعة كاملة من الأفكار، وفي النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة .

**أعضاء هيئة التدريس ومشروعات الجودة في الجامعات : Staff Members & Quality Projects** : هناك عدة ردود أفعال محتملة بين أعضاء هيئة التدريس تجاه أي رؤية تطرح للتطوير والتجويد بمؤسسات التعليم الجامعي، يمكن إجمالها "من وجهة نظر سينج" على النحو التالي:

- اللامبالى Apathy: وهو الشخص الذي يصعب تصنيفه كحميد أو معارض .
- الرفض Non Compliance: وهو الشخص الذي لا يرى أي منافع من وراء الأخذ بالرؤية المطروحة، ومن ثم يرفض المشاركة أو بذل الجهد .
- المسايير المتنمر Grudging Compliance: هو الشخص الذي لا يرى منافع متوقعة من الأخذ بالرأي المطروح، ولكنه لا يريد أن يفقد وظيفته، ومن ثم يضطر للمشاركة وبدل قدر من الجهد .

- المسائر الحقيقي **Genuine**؛ وهو الشخص الذى يركز على المنافع المتوقعة من الأخذ بالرؤية المطروحة ويتبع حرفية القوانين .
- الموافق **Enrollment**؛ وهو الشخص المؤيد للرؤية المطروحة ، ومن ثم يبذل ما يستطيع من جهد في إطار روح القانون .
- الملتمزم **Commitment**؛ وهو الشخص المؤيد للرؤية المطروحة ، ومن ثم يبذل جهداً لأجل الأخذ بها حتى وإن تطلب ذلك وضع لوائح وقوانين جديدة .

**أبعاد جودة السلع ( GQD ) Goods Quality Dimensions** ؛ ويقصد بها مجموعة الخصائص ذات الأهمية في مواصفات المنتج والتي تلائم حاجات العميل ، ويمكن إجمالها فيما يلي :

Performance	- الأداء
Features	- السمات
Reliability	- الثبات
Conformance	- المطابقة
Durability	- المتانة
Serviceability	- القابلية للخدمة
Aesthetics	- الجمالية
Perceived Quality	- الجودة المدركة

**أبعاد جودة الخدمات ( SQD ) Services Quality Dimensions** ؛ ويقصد بها مجموعة الخصائص ذات الأهمية في مواصفات الخدمة والتي تلائم حاجات المستفيد ، ويمكن إجمالها في ما يلي :

- سرعة التسليم **Time** ، كم ينتظر العميل ؟
- دقة التسليم **Time Lines** ، مدى التسليم في الموعد ؟
- الإتمام **Completeness** ، هل مختلف الجوانب مكتملة ؟
- التعامل **Courtesy** ، هل يرحب العاملون بكل عميل ؟
- التناسق **Consistence** ، هل يتم تسليم الخدمات لكل عميل بنفس المواصفات ؟
- سهولة المتال **Convenience** ، هل يمكن الحصول على الخدمة بسهولة ؟
- الدقة **Accuracy** ، هل تنجز الخدمة بصورة صحيحة من المرة الأولى ؟
- لاستجابة **Responsiveness** ، هل يتفاعل القائم بالخدمة بسرعة مع ما هو غير متوقع ؟

**إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) Total Quality Management** ؛ ويقصد بها إدارة المنظمة ككل في كل جوانبها لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة بها من خلال التخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى لتلبية توقعات العميل في أقصر وقت وبأقل تكلفة .



**ارتفاع كلفة التعليم Rising Educational Cost**؛ ويقصد بها ارتفاع كلفة تعليم الطالب مع انخفاض العائد من الاستثمار التعليمي، نظراً لتأخر توظيف الخريجين.

**الفجوة بين التعليم وسوق العمل Production - Education Gap**؛ ويقصد بها غياب التخصصات العلمية المناسبة للمهن المطلوبة في سوق العمل.

**أهمية الاعتماد Importance of Accreditation**؛ يعد نجاح المؤسسات والبرامج التعليمية في الحصول على الاعتماد شرطاً للحصول على الاعتراف Recognition، وإثبات مكانتها ومصداقيتها أمام أولئك الراغبين في الالتحاق بها أو التعامل معها من الطلاب وأصحاب الأعمال، أو المؤسسات الاقتصادية والمستثمرين، أو الرأي العام والمؤسسات الحكومية، وغيرهم وبالطبع تساعد هذه المصدقية على زيادة الدعم والتمويل الحكومي أو غير الحكومي، وكذا زيادة معدلات المنح والقروض الدراسية التي تقدم للطلاب من الجهات المانحة.

**الأدوار المتوقعة للاعتماد في التعليم العالي Intended Roles of Accreditation in Higher Education**؛ يمكن إجمال الأدوار المتوقعة للاعتماد في تجويد التعليم العالي في ضوء بعض التجارب العالمية الناجحة في الآتي:

- **الدور التحليلي التشخيصي Analytical Diagnostic Role**؛ حيث إن تطبيق إجراءات الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي يرتبط بتحديد وتحليل وقياس وتقويم ومن ثم تشخيص جوانب القوة وجوانب الضعف في المجالات والجوانب والعناصر والممارسات ذات العلاقة بالمؤسسة بكاملها أو أي من وحداتها أو برامجها المهنية.

- **الدور المعياري Normative Role**؛ حيث يتطلب الاعتماد ضرورة وجود معايير أو مستويات قياسية يتم استخدامها في قياس ما لدى المؤسسات التعليمية من إمكانات وقدرات مادية وبشرية وتنظيمية وتخطيطية وتمويلية وتعليمية وتقويمية وتطويرية وتجديدية وما يرتبط بكل ذلك من ممارسات ومؤشرات جودة وقواعد تقدير Rubrics.

- **الدور التوجيهي والإرشادي Directive Role**؛ حيث إن تطبيق إجراءات الاعتماد يتطلب نشر ثقافة الجودة والاعتماد من خلال طرق متعددة تشمل المطبوعات والندوات والمؤتمرات والزيارات الميدانية والاستشارات التي ترتبط بالأفكار والقضايا والأساليب المرتبطة بتجويد الأداء في المؤسسة التعليمية، هذا بالإضافة إلى ما يصدر عن الاعتماد من تقارير تتضمن توصيات ومقترحات وإرشادات وتوجيهات للمؤسسات التي تم فحصها.

- **الدور التقويمي Evaluative Role**؛ حيث إن الهدف النهائي للاعتماد يتمثل في إصدار حكم حول مدى إمكانية الحصول على الاعتماد من عدمه، ومعلوم أن إصدار الحكم لا بد أن يتأسس على نظام موضوعي وفعال ومتكامل للتحص والتقويم يطبق بأسلوب علمي دقيق.

- الدور التطويري والتحسيني **Development & Improvement Role** : حيث إن الاعتماد لا يتم إلا بعد أن تطور المؤسسة نفسها وتستوفي المعايير المطلوبة ، بالإضافة إلى ضرورة المحافظة على هذه المعايير حتى لا يسحب منها الاعتماد .

**الإجراءات الإدارية Management Procedures** : وتعنى العمليات الأساسية التي تتم بالمعهد وكذا توصيف المسئوليات وأساليب المراجعة التي تساعد على تحقيق التوافق مع متطلبات الجودة. وتنقسم هذه العمليات إلى ثلاثة أقسام تشمل : العمليات الأساسية و العمليات الداعمة للنشاط والعمليات الداعمة للجودة .

**احترام العميل Courtesy** : ويقصد به الاهتمام بالعميل وتفهم احتياجاته من خلال إضفاء جو الاحترام المتبادل والتعامل الذي يستند إلى المعايير الأخلاقية والتنظيمية والمهنية ، حفاظاً على مكانة أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطالب .

**الأمان Security** : ويقصد به توفير الخدمة التعليمية في جو خال من المخاطر قدر الإمكان ، على ذلك تمنع كثير من الدول دخول قوات الأمن إلى الحرم الخاص بالمؤسسات التعليمية كما تمنع حمل الأسلحة بداخله .

**الاتصال الفعال Effective Communication** : ويتمثل في قدرة الطالب والأستاذ على الاتصال بما يسمح للأستاذ بمعرفة اهتمامات الطالب ومتطلباته ومقترحاته ، كما يسمح للطالب بالتعبير عن أفكاره وإيصالها بحرية ، ويساهم ذلك في تطوير وإثراء مناهج وبرامج التعليم وانتقاء المدخلات بعناية من خلال التغذية الراجعة .

**إمكانية الوصول إلى الخدمة Serviceability** : ويقصد بها مدى سهولة الحصول على الخدمة التعليمية بالسرعة والتسهيلات المطلوبة من حيث قرب المؤسسة التعليمية وسهولة وصول الطلبة والأساتذة والعاملين إليها ، وكذا موقع المؤسسة وما يتميز به من الهدوء وكفاية المساحة .

**أبعاد الجودة Dimensions of Quality** : حدد جرافين Graven ثمانية أبعاد للجودة عامة، تشمل :

- **الأداء Performance** : ويقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج ، وكذا الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد، الذي يعد بالنسبة لأحد الأفراد جودة عالية قد لا يكون له ذات القدر من التقويم لفرد آخر، ومن هذا المنطلق فإن أداء المنتج يتوافق مع خصائص الموضوعية ، أما علاقة الأداء بالجودة فيعكس ردود فعل الأفراد ورغباتهم .

- **السمات Features** : ويقصد بها ملامح ومزايا المنتج التي تعبر عن الخصائص الثانوية التي تدعم الوظيفة الأساسية للمنتج ، والسمات مثلها مثل الأداء لها خصائص موضوعية يمكن قياسها .

- **الثبات Reliability** ؛ ويقصد به احتمالات المنتج خلال فترة زمنية محددة ، ومن مقاييس الثبات الشائعة ، متوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث العطل الأول مثلاً ، أو معدل حدوث الأعطال خلال فترة زمنية محددة ، وهذا البعد لا يمكن اكتشافه إلا بعد فترة من الاستخدام .
- **التطابق Conference** ؛ ويقصد به درجة تطابق تصميم وأداء المنتج مع مواصفات محددة سلفاً ولبعدي الثبات والتطابق أهمية خاصة ، إذ أن أي تحسين فيهما يؤدي مباشرة إلى ارتفاع في مستوى الجودة .
- **التعمير (قوة التحمل) Durability** ؛ ويقصد به عمراً لمنتج الذي يكون محدداً وواضحاً حينما يتعطل ويستحيل إصلاحه ، أما في الحالات التي يمكن فيها إصلاح المنتج فيكون عمره أقل وضوحاً وتحديداً .
- **إمكانية الخدمة Serviceability** ؛ ويقصد بها سرعة وكفاءة خدمات الإصلاح ؛ فالمستهلك لا يهتم فقط بقلّة حدوث الأعطال ولكنه يهتم أيضاً بإمكانية الاستفادة من خدمة ما بعد البيع وجودتها .
- **الجماليات Aesthetics** ؛ ويقصد بها جودة المنتج من حيث الشكل العام والكماليات وكلية الألوان . وهذا البعد يمكن تحقيقه من خلال دراسات السوق واستطلاعات الرأي لتحديد مجموعة السمات التي يتطلع إليها العملاء .
- **الجودة المتصورة Conceptual Quality** ؛ ويقصد بها الحكم علي المنتج من خلال سمعته أو حملات الدعاية والإعلان أو لأن عدد كبير من المستهلكين يستخدمونه ، وهي مقاييس شخصية يتم استخدامها عندما لا يملك المستهلك المعلومات الكافية عن الخصائص الموضوعية للمنتج .
- **الاستراتيجيات Strategies** ؛ تشير إلى الرؤية الكلية التي تحكم فكر وعمل وأهداف جماعة العمل والمسار الذي يجب أن تسلكه الجامعة (أو منظمة الأعمال) من أجل تحقيق التميز في الأداء الإداري ، وتنوع هذه الاستراتيجيات فيما بين استراتيجيات عظمى وأخرى أساسية :
- أ. **الاستراتيجيات العظمى Great Strategies** ؛ وهي عبارة عن استراتيجيات شمولية تنحو إلى تحقيق أهداف الجامعة أو النظام التعليمي ككل . وتتضمن هذه الاستراتيجيات :
  - **إستراتيجية الاستقرار Stability Strategy** ؛ ويتحدد هدفها في ضمان الاستقرار والبقاء ، من خلال احتفاظ الجامعة بخدماتها المتعددة ومشروعاتها الراهنة ، وإن كان ذلك لا يمنع من زيادة معدل هذه الخدمات والمشروعات .
  - **إستراتيجية النمو Growth Strategy** ؛ ويتحدد هدفها في زيادة خدمات الجامعة ومشروعاتها كماً ونوعاً للتأقلم مع التغير الحادث في البيئة الخارجية ، سواء كانت محلية أم إقليمية أم عالمية . ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التجديد والابتكار والبحث عن الفرص الجديدة وتحمل المخاطر .

- إستراتيجية التقلص **Retrenchment Strategy** ؛ ويتحدد هدفها في تحويل جوانب الضعف في الجامعة إلى جوانب قوة ، أو التغلب على السلبيات وتدعيم الإيجابيات . وقد يتطلب نهج هذه الإستراتيجية حذف بعض المشروعات أو تنمية وحدات أكاديمية قائمة بالفعل .

بدأ الإستراتيجيات الأساسية **Basic Strategies** ؛ وتشير إلى الرؤى والأفكار والمسارات التي تعتمد عليها الجامعة في تحقيق مركزها التنافسي بين الجامعات الأخرى . وتعتمد هذه الإستراتيجيات على بعدين أساسيين : الأول يتمثل في الميزة التنافسية التي تحقق قيمة مضافة **Value** للمستفيد ، أما الآخر فيتمثل في القدرة التنافسية التي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء باحتياجات المستفيدين . وغالباً ما تتبع الجامعة في هذا المجال أحد الإستراتيجيات التالية :

- إستراتيجية قيادة التكاليف **Cost Leadership Strategy** ؛ وتركز على الريادة في خفض عناصر التكلفة بالجامعة عن مثيلاتها في نفس الخدمات والمشروعات بجامعة أخرى .

- إستراتيجية التمايز **Differentiation Strategy** ؛ وتسعى الجامعة من خلالها للتخلي بأداء فائق في أحد أو بعض الجوانب، مثل التكنولوجيا أو الخدمات التعليمية والبحثية والاجتماعية، والموارد البشرية ، وتدعيم شبكة اتصالاتها بالبيئة الخارجية ، وكذلك خدمة المستفيد .

- إستراتيجية التركيز **Focus Strategy** ؛ وتركز على تقديم خدمة تعليمية وبحوثية ومجتمعية لفئة ما أو تقديم مشروعات لقطاع مجتمعي معين . وتبني قيمة هذه الإستراتيجية من الاعتقاد بأن وحدة العمل الإستراتيجي التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها .

**الالتزام Commitment** ؛ ويقصد به في إطار الجودة الشاملة أن يلتزم كل فرد بتطوير جودة المؤسسة التعليمية ككل وكذلك وحداتها التي ينتمي إليها ، دون الاعتماد على الغير .

**إرضاء المستفيد Stakeholder Satisfaction** ؛ ويقصد به مراعاة احتياجات العملاء وتنوع فئة المستفيدين في إطار الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم فيما بين مستفيد داخلي (مثل الطالب) وبين مستفيد خارجي مثل (ممثلو سوق العمل) .

**الإدارة بالمعلومات Managing by Information** ؛ ويقصد به التركيز على توظيف المعلومات في تطوير أداء المنظمة وتحسين أداء أفرادها .

**اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق Factual Approach Decision Making** ؛ يتطلب اتخاذ قرارات صائبة توفير نظام معلومات فعال ودقيق لإعداد الموارد البشرية الموجودة في المنظمة باعتبارهم الأكثر قدرة عن غيرهم في إدراك الحقائق ، ومن ثم المشاركة في صنع القرارات الصائبة .

**أدوات تقويم النواتج التعليمية Learning Outcomes** ؛ وتشمل الاختبارات بكل أشكالها والمقابلة والاستبيانات وغيرها .

**الاختبارات Tests** ؛ تمثل الاختبارات أدوات قياس يتم إعدادها لقياس سلوك متوقع ، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة في ظل شروط معينة . وعلى الرغم من أن الاختبار يعد من أقدم وسائل التقويم والقياس وأكثرها شيوعاً واستخداماً ، وخاصة في المجال المعرفي ، فإن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه للاختبار كأداة تقويم ومنها توليده للقلق لدى الطالب ، وتصنيفه للأفراد إلى فئات ، بالإضافة إلى عجز الاختبار عن قياس الكثير من النواتج التعليمية مثل المهارات الحركية أو الاتجاهات أو القيم .

**الاستجابة Responsiveness** ؛ ويقصد بها سرعة تقديم الخدمة من خلال الرد على استفسارات وطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم . وتحدث الاستجابة في مؤسسات التعليم نتيجة للتغيرات التي تحدث في سوق العمل وفي منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي ، وهو ما يتطلب امتلاك مؤسسات التعليم للمرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات سواء كانت تغيرات داخلية أو خارجية .

**الأرغونوميا Ergonomics** ؛ تتألف كلمة الأرغونوميا من كلمتين اثنتين هما : "أرغون" وتعني العمل . و"نوموس" وتعني القانون الطبيعي . ويستخدم هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية بمعنى "الهندسة البشرية Human Factors" . وتعرف الأرغونوميا بأنها "دراسة القدرات والخصائص الإنسانية التي تؤثر في تصميم الآلات والأدوات والأنظمة وأماكن العمل" . كما تعرف أيضاً بأنها "الدراسة العلمية المهتمة بفهم التفاعل بين الإنسان وعناصر النظام الأخرى كالآلات والعدد" . وهي تسعى إلى تطبيق النظريات والقوانين لزيادة فعالية النظام وسعادة الإنسان ولأرغونوميا أهداف متنوعة منها تعزيز قيم العمل الإنساني الإيجابية (زيادة الأمن وزيادة الراحة والتقليل من التعب والتقليل من الإجهاد وزيادة الرضا عن العمل وزيادة جودة حياة العاملين) وتطويرها وزيادة كمية ونوعية الإنتاج .

**الاستبانة Questionnaire** ؛ تعتبر الاستبانة المطبوعة إحدى أشهر الوسائل المستخدمة في القياس والتقويم عموماً ، وفي تقويم البرامج أو المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص . وتمتاز الاستبانة بقدرتها على جمع معلومات كثيرة بشكل اقتصادي مقارنة بأدوات التقويم الأخرى ، ومن ثم فالعديد من القرارات الاقتصادية والتربوية والاجتماعية يتم اتخاذها بناء على نتائج الاستبانات ، كذلك تمتاز الاستبانة بسهولة تحليل نتائجها ووضوحها مقارنة بالأدوات الأخرى . وتستخدم الاستبانة لجمع معلومات عن نوعين من الأسئلة :

- أسئلة المعلومات الشخصية Personal Facts ؛ وهي التي تتطلب معلومات عن المستجيب ، كالجنس والعمر والدخل والمستوى الدراسي وغيرها . وهي أسئلة يسهل في الغالب الإجابة عنها .
- أسئلة الاتجاهات والآراء ومعدلات الرضا ؛ وهي التي تتطلب من المستجيب أن يبدي رأيه أو أن يحدد شعوره (حب ، ميل ، إعجاب ، تقدير ، موافقة...) ، نحو موضوع محدد تتضمنه أسئلة الاستبانة .

**Questionnaires Used in Evaluating Educational Programs** استبيانات تقويم البرامج التعليمية ؛ وتستخدم هذه الاستبيانات في جمع المعلومات من أي مجموعة من الأشخاص في أي مرحلة من مراحل تقويم البرنامج التعليمي، ويمكن تصنيفها إلى :

- **استبانة الطلبة Student Survey** ؛ ويتم توزيع هذه الاستبانة على كل طلبة البرنامج، وفي حالة وجود عدد كبير منهم يمكن الاكتفاء بتوزيعها على عينة ممثلة لهم، ويمكن لهذه الاستبانة جمع معلومات عن توقعات واتجاهات الطلبة الحاليين في البرنامج العلمي ورأيهم فيما يقدم لهم من خدمات أكاديمية مختلفة، وكذلك عن نشاطاتهم اللامنهجية سواء داخل الجامعة أو خارجها .

- **استبانة الطلبة المتوقع تخرجهم Exit Student Survey** ؛ توزع هذه الاستبانة على الطلبة المتوقع تخرجهم أي طلبة السنة النهائية في البرنامج، ويمكن بواسطة هذه الاستبانة جمع معلومات لتقويم البرنامج خاصة وأن هؤلاء الطلبة قد مروا تقريبا بكل مراحلهم، ومن ثم تكون لديهم قدرة على رؤيته بشكل شامل . كما يمكن لهذه الاستبانة أيضا أن تجمع معلومات عن مخططات هؤلاء الطلاب المستقبلية ومدى قدرتهم على الارتباط بوظيفة ما، وتوقعهم لفرص العمل، بالإضافة إلى الثقة بالنفس وجاهزيتهم للعمل أو تكملة الدراسات العليا، وغيرها .

- **استبانة الخريجين Alumni Survey** ؛ وتوزع هذه الاستبانة على الطلبة الذين تخرجوا قبل ذلك من الجامعة . وفيها يمكن تحديد أنواع المهن أو الوظائف التي يشغلها خريجو البرنامج المعني، ونسبة البطالة إن وجدت وسرعة الحصول على عمل، بالإضافة إلى المهارات التي يحتاجونها بصورة أكبر لإنجاز عملهم . وكذلك دخولهم الشهرية وقدرتهم على المنافسة مع خريجي الجامعات الأخرى، وفيما إذا كانوا يستكملون دراستهم العليا حاليا .

- **استبانة جهات العمل Employer Survey** ؛ وتوزع هذه الاستبانة على جهات العمل التي يعمل فيها خريجو البرنامج العلمي، وتهدف إلى جمع معلومات من هذه الجهات عن هؤلاء الخريجين من حيث مدى امتلاكهم للمهارات والقدرات الضرورية للعمل الذي يمارسونه، بالإضافة إلى قدراتهم على الإبداع في الإنتاج، وحل المشكلات، والمبادرة، والتفكير الناقد والعمل الجماعي والالتزام بأخلاقيات المهنة، وغيرها، كذلك يتم جمع معلومات عن المجالات التي يحتاج فيها الخريج إلى مزيد من التدريب والاهتمام .

**أنواع الاختبارات Achievement Test** : هناك أنواع مختلفة من الاختبارات كالاختبار التحصيلي والمسحي والتنبؤي والقدرات العامة وغيرها وقد تختلف خطوات بناء الاختبار من نوع إلى آخر ولكنها تتشابه في أمور عامة مشتركة، تشمل :

- تحديد المخرجات التعليمية التي سيتم تقويمها باستخدام الاختبار ومجالاتها .
- تحديد مستويات هذه المخرجات حسب نموذج التصنيف المستخدم ونسب كل مستوى (على سبيل المثال نسبة المخرجات التعليمية في مستوى التطبيق أو في مستوى التركيب...).

- تحليل محتوى الاختبار .
- تحديد وزن كل وحدة في الاختبار .
- تحديد عدد فقرات الاختبار بحيث يراعى ذلك مستوى الطلبة، زمن الاختبار، والقوانين السائدة في النظام التربوي وغيرها من العوامل .
- حساب عدد الفقرات على كل وحدة دراسية وفي كل مستوى معرّف .
- كتابة الفقرات ومراجعتها وطباعتها وإخراج ورقة الاختبار مزودة بالتعليمات الضرورية .

## حرف (ب)

**البرامج المتقدمة *Advanced Programs*** ؛ ويقصد بها البرامج التي تقدم للمعلمين الذين تم إعدادهم من قبل وكذا لبقية العاملين بالمؤسسة التعليمية من غير المعلمين. وتشمل هذه البرامج في الغالب تلك البرامج التي تمنح درجات الماجستير والدكتوراه والتخصص وكذا البرامج التي تقدم في مستويات ما بعد الثانوية العامة ولكنها لا تمنح درجات علمية .

**برامج الطريق البديل (تعديل المسار) *Alternate Route Programs*** ؛ وهي برامج تقدم في مستوى ما بعد الثانوية العامة للأشخاص الذين يسعون للعمل كمعلمين على الرغم من أنهم لم يتم إعدادهم في مرحلة البكالوريوس للعمل في هذا المجال وتعمل هذه البرامج على دمج الإعداد الأكاديمي الذي تلقاه الشخص من قبل وكذا الخبرات الحياتية التي مر بها مع الجدول المقدم وغالباً ما تؤدي إلى حصوله على رخصة لمزاولة مهنة التعليم .

**بيانات القياس *Assessment Data*** ؛ وهي عبارة عن المعلومات المتعلقة بنتائج النشاط التقويمي المصمم لتحديد مدى توافر المعايير والنواتج وكفايات التعلم لدى المرشحين .

**بيانات أداء المرشح للعمل بالتدريس *Candidate Performance Data*** ؛ ويقصد بها البيانات المأخوذة من نتائج القياسات الخاصة بكفايات المرشح في محاور التدريس ومحتوى المعرفة والترتيبات المهنية وتأثيرها على تعلم الطالب ، وتشتمل بيانات الأداء الخاصة بالمرشح من مصادر كثيرة منها المشروعات والمقالات العلمية والاختبارات المتعلقة بمحتوى المقررات أو أصحاب الأعمال والاختبارات الخاصة بالحصول على ترخيص مزاوله المهنة والملاحظة الميدانية وغيرها .

**برنامج التعلم من بعد *Distance Learning Program*** ؛ وهو برنامج تقدم فيه أكثر من نصف المقررات المطلوبة من خلال وسائط الكترونية أو مطبوعة دون أن يلتقى المعلم مع المتعلم، وتتضمن هذه المقررات تلك التي تقدمها مؤسسة تعليمية ما من خلال عقد مع أي جهة خارجية أو من خلال ترتيب مع مؤسسة تعليمية أخرى أو تلك التي تقدمها بنفسها منفردة .

**برنامج معترف به على المستوى الوطني *Nationally Recognized Program*** ؛ هو برنامج يستوفي معايير الرابطة المهنية المتخصصة التي تعمل كعضو في الهيئة القومية للاعتماد. (يعد

برنامج المعهد المعتمد من الولاية في الولايات المتحدة برنامجاً معتمداً على المستوى القومي إذا كانت معايير برنامج الولاية وعملية المراجعة التي تتم بها معتمدة من قبل الرابطة الوطنية المرتبطة بتخصص البرنامج).

**برامج خارج الحرم الجامعي Off-Campus Programs**؛ هي البرامج التي يقدمها المعهد في مواقع خارج الحرم الجامعي الرئيسي في نفس الولاية أو في ولايات أخرى أو في دول أخرى.

**بيانات الأداء Performance Data**؛ ويقصد بها البيانات التي تصف وتحدد مستويات وخصائص المرشحين وخاصة فيما يتعلق بتطبيق المعرفة المتوفرة لديهم في مجال التدريس داخل الفصل الدراسي والمواقف المهنية الأخرى وأحياناً يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى مستويات ونوعيات الممارسة العملية بالمؤسسة.

**البرنامج Program**؛ هو عبارة عن مجموعة من المقررات والخبرات المخططة بغرض إعداد المعلمين وغيرهم من العاملين بالمؤسسات التعليمية، وقد يؤدي البرنامج إلى الحصول على درجة علمية أو التوصية بمنح رخصة لممارسة المهنة أو الاثنين معاً وقد لا يؤدي إلى هذا ولا ذلك.

**برنامج المعيب الصفري Zero Defect program**؛ هو برنامج تم ابتكاره في شركة مارتن في الستينيات من القرن الماضي، وتم تطبيقه بواسطة فيليب كروسبي Philip B. Crosby وينطلق من قناعة مؤداها أن الناس إذا أُلزموا أنفسهم بالتفاصيل وتجنب الأخطاء من الممكن أن يصلوا إلى الهدف النهائي المتمثل في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بدون أخطاء، ومن نقاط هذا البرنامج:

- تعهد الإدارة العليا والتزامها بتحسين الجودة.
- إنشاء مجلس للجودة من الإدارة العليا والمتخصصين
- تمثيل مختلف الأقسام في فريق عمل تحسين الجودة.
- إشراك كل فرد في المنشأة في الجودة مما يسهل تغيير الموقف من الجودة.
- الالتزام ببرنامج المعيب الصفري.
- تصحيح الأخطاء وإزالة أسبابها بشكل دوري.
- وضع أهداف قصيرة المدى للعاملين.
- تمييز العاملين الجيدين في البرنامج.
- تدريب المشرفين.
- قياس الجودة.
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة.

**برامج البث الفضائي Satellite Programs**؛ تستخدم هذه البرامج مقترنة بنظام حاسب آلي متصل بخط مباشر مع شبكة اتصالات وقنوات سمعية وبصرية، ومن ثم تجعل هذه البرامج عملية التدريس والتعلم أكثر حيوية وفاعلية بسبب التقريب بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. ويمكن إجمال أهم فوائد استخدام برامج البث الفضائي في مجال التعليم في:



- زيادة كفاءة نظام التعليم عن بعد .
- إيصال المعلومات إلى جميع الطلبة في البلاد .
- زيادة الخدمات الأكاديمية المقدمة لأفراد المجتمع .
- زيادة فاعلية التعلم عن بعد بين الطلاب والمعلمين من جهة وبين الطلاب أنفسهم من جهة ثانية
- توزيع المعلومات على مراكز التعليم التابعة للجامعات المفتوحة وعرض أنشطتها .
- تمكين طلبة الدراسات العليا من التواصل مع بعضهم ومع أساتذتهم
- تعزيز التعاون في البحث العلمي وإقامة الندوات والمؤتمرات التعليمية .

البرامج الأولية لإعداد المعلم **Initial Teacher Preparation Programs** ؛ ويقصد بها تلك البرامج التي تصل مدتها من أربع إلى خمس سنوات وتقدم في مستويات البكالوريوس لإعداد المعلمين للحصول على أول رخصة لممارسة مهنة التدريس، وقد تشمل أيضاً برامج ماجستير وبرامج أخرى في مستوى الدراسات العليا .

### حرف (ت)

الترشح للاعتماد **Candidacy for Accreditation** ؛ ويقصد به التوصية التي يتم منحها لبرنامج أو مؤسسة غير معتمدة بأنها قد استوفت الشروط المطلوبة للتقدم للحصول على الاعتماد .

التنوع **Diversity** ؛ ويقصد به الاختلاف بين مجموعات الطلاب المقيدون في مؤسسة تعليمية أو العاملين بها حسب الأصل العرقي واللغة والجنس والمستوى الاجتماعي والاقتصادي .

التراحيات المهنية **Professional Dispositions** ؛ ويقصد بها الاستعدادات والقيم والمعتقدات السائدة في سلوك المعلمين عند تعاملهم مع الطلاب وأولياء الأمور والزملاء والمجتمع المحيط ؛ حيث تدعم السلوكيات الإيجابية منها تعلم الطالب وتنميته وخاصة ما يتعلق منها بمسألة العدالة Fairness بين جميع الطلاب والقناعة بأنهم جميعاً من الممكن أن يتعلموا .

تقويم الطلاب **Students Evaluation** ؛ ويقصد به مجموعة العمليات التي تشمل الاختبارات والأنشطة الأخرى التي تحددها المؤسسة لقياس مدى إنجاز النواتج التعليمية المستهدفة من برنامج أو مقرر ما ، ومن ثم ترتيب الطلاب وفقاً لإنجازاتهم وأدائهم وإعطاؤهم التغذية الراجعة المنهجية المناسبة لدعم تعلمهم المستمر .

تقويم النواتج التعليمية **Assessment of learning Outcomes** وهي عملية منهجية منظمة وشاملة لجمع المعلومات والبيانات الكمية والنوعية عن البرنامج أو القسم العلمي وتحليلها واستخدام نتائجها في تحسين تعلم الطالب من خلال تحسين أداء البرنامج أو القسم العلمي وزيادة فعالية أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين فيه .

**التأهيل Certification** ؛ هو اعتراف من قبل الهيئات غير الحكومية المتخصصة في مجال معين بأن البرنامج أو المؤسسة قد استوفى معايير الجودة المطلوبة والمتفق عليها ، وتعتبر درجات التأهيل مقياساً لكفاءة المؤسسة ، ويختلف معناها تبعاً لاختلاف متطلبات الحصول على الترخيص .

**الترخيص أو الإجازة أو التصريح Permission or Licensing** ؛ ويقصد به تلك العملية التي تقوم من خلالها هيئات حكومية متخصصة في مجال معين بمنح الفرد تصريح بالعمل أو المؤسسة تصريح بالإنشاء وفقاً لمعايير محددة . وعادة ما تؤكد هذه المعايير على أن الفرد أو المؤسسة التي يتم الترخيص لها على قدر كبير من الكفاءة في الأداء ، وهناك نوعان من الترخيص هما :

- **الترخيص المؤسسي Institutional Licensure** ؛ وهو عبارة عن موافقة حكومية تمنح على المستوى المحلي لمؤسسة ما لممارسة مهنة معينة ، مثل الموافقة على تشغيل معهد تعليمي أو جامعة خاصة ، ولا يشترط ذلك توافر شروط الاعتماد .

- **الترخيص الشخصي Personal Licensure** ؛ هو اعتراف رسمي من قبل مؤسسة حكومية بأن الشخص قد تلقى تأهيل محدد من قبل الدولة ، وبناء عليه يتم التعامل معه كمهني من حقه ممارسة عمل في إطار المهنة التي تم تأهيله للقيام بها ، وعادة ما يتم الحصول على الترخيص من خلال اجتياز اختبار معين أو التخرج من معهد معتمد .

**التقرير التنفيذي للاعتماد Accreditation Action Report** ؛ هو التقرير الذي يصدر عن مجلس وحدة الاعتماد ويشير إلى موقف المؤسسة أو المعهد من عملية الاعتماد ومدى توافر المعايير المطلوبة به والنواحي التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين كي يتم تلافيها في التقارير السنوية التالية .

**تقرير فريق المراجعين Board of Examiners Report** ؛ وهو تقرير يتم إعداده بواسطة فريق المراجعين بعد الزيارة الميدانية للمؤسسة أو البرنامج المتقدم للاعتماد ، ويصف هذا التقرير مدى توافر معايير الاعتماد بتلك المؤسسة أو البرنامج ، كما أنه يحدد المجالات أو النقاط التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين في ضوء معايير الاعتماد .

**التعلم من بعد Distance Learning** ؛ عملية تعليمية رسمية تتم دون أن يلتقى المعلم أو المتعلم في مكان واحد ووقت واحد من خلال الوسائط المختلفة سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية .

**تكنولوجيا المعلومات Information Technology** ؛ ويقصد بها المكونات الصلبة والبرمجيات في الحاسب الآلي وكذا الصوت والبيانات وشبكة المعلومات والأقمار الصناعية وغيرها من تكنولوجيا الاتصالات والوسائط المتعددة . وتستخدم هذه التكنولوجيات في الإدخال والتخزين والمعالجة والتشغيل وتوصيل المعلومات .

**التقرير المؤسسي Institutional Report** ؛ هو عبارة عن تقرير يقدم إطار مفاهيمي للمعهد أو المؤسسة أو البرنامج مقروناً بالشواهد والأدلة التي تؤكد أن المعهد يستوفي معايير هيئة الاعتماد ، ويكون هذا التقرير بمثابة وثيقة تقدم لفريق المراجعين عند زيارته الميدانية للمعهد .

**التنمية المهنية Professional Development** ؛ ويقصد بها الفرص التي تتاح لإكساب العاملين بالمؤسسة معارف ومهارات جديدة عن طريق أنشطة مثل التعلم أثناء الخدمة وحضور المؤتمرات والندوات والزيارات وورش العمل والمنح الدراسية وغيرها .

**تقرير البرنامج Program Report** ؛ ويقصد به التقرير الذي يتم إعداده من قبل المسؤولين عن البرنامج بالكلية أو المعهد ، (على سبيل المثال: برنامج الاقتصاد المنزلي ، برنامج الهندسة المدنية ، برنامج ... الخ) في ضوء معايير الرابطة المهنية المتخصصة ذات العلاقة بالبرنامج .

**تقويم البرنامج Program Evaluation** ؛ ويقصد به تلك لعملية التي يتم من خلالها الحصول على آراء المستفيدين من البرنامج (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين ومجلس الإدارة ... الخ) وذلك بهدف تحسينه وتطويره ليتجاوب مع التقدم الذي يطرأ على محتوى المادة واحتياجات المجتمع والبيئة ، ويعتبر التقويم الذاتي عنصراً محورياً في نظم ضمان الجودة الداخلية بالمؤسسات التعليمية . وفي حالة طلب المؤسسة للاعتماد تقوم المراجعات الخارجية باستخدام تقارير التقويم الذاتي كنقطة انطلاق للمراجعة .

**تقرير المراجعة الإستراتيجية** ؛ هو تقرير دوري يصدر مرة كل خمس سنوات، ويمثل النتائج التي يتم التوصل إليها في المراجعة الإستراتيجية، ويشير إلى البيانات وخطة العمل التي يمكن تبنيها . ويتم تضمين هذا التقرير كأحد الوثائق الرئيسية التي تقدمها المؤسسة كجزء من عملية الاعتماد .

**التغيير Change** ؛ تشير الصورة الأولى لعملية التغيير - بصفة عامة - إلى حدوث تغيير أو تبديل في شيء ما بين نقطتين من الزمن ، ولا تكون عملية التغيير عملية منطقية ولا خطية ولا تتابعيه ، ولكنها تمثل مشهداً متغيراً من عمليات الأداء والتفاعل المرتبط بالجنس البشري . ويرى البعض أن التغيير الاجتماعي يعني "التحول الملحوظ في البناءات الاجتماعية" ، ويقصد بالبناءات الاجتماعية في هذا السياق القيم والعادات والتقاليد والثقافة والعمليات الاجتماعية المختلفة . ويمثل التغيير الاجتماعي ظاهرة مركبة قد يصعب فهمها انطلاقاً من أنها تغطي كل مظاهر الحياة الاجتماعية ؛ حيث يكون هناك عدد لا نهائي من عمليات وأشكال التغيير التي تحدث في الكون بشكل تلقائي .

**التخطيط الإستراتيجي في التعليم Strategic Planning in Education** ؛ يُعد التخطيط الإستراتيجي مدخلاً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية ، يتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة ، ومن ثم يحتاج إلى وصف وتحليل من خلال رؤى متعددة ، كي يمكن فهمه ، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في أدب التخطيط ، حول هذا الأسلوب على النحو التالي :

1- يعرف (ستينر) مدخل التخطيط الإستراتيجي من خلال أربع نقاط ، تشمل :

- مستقبلية القرارات العالية ؛ حيث إن التخطيط الإستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف التي تكمن في المستقبل ، وذلك لإيجاد أساس يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في

اتخاذ قرارات حالية تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالخطيط هنا يعنى تصميماً للمستقبل المرغوب وتحديداً للوسائل الكفيلة بإحداثه .

- **التخطيط كعملية** : فالخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. وعلى ذلك فالخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب ، وتوقيته ، وكيفية تنفيذه ، والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ ، وكيفية التعامل مع النتائج ، وهذا يعنى أنها عملية تسير على أسس مفهومه ، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعنى تغيير الخطط كل يوم ، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك .

- **التخطيط كفلسفة** : فالخطيط الإستراتيجي يعد اتجاهاً وطريقة للحياة ، فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهم المستقبل ، كما أنه يركز أيضاً على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

- **التخطيط كبناء** : فالخطيط الإستراتيجي يعمل على ربط أربعة أنماط رئيسية من الخطط هي : الخطط الإستراتيجية ، والبرامج متوسطة المدى ، والميزانيات قصيرة المدى ، والخطط الإجرائية ، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية .

ب- يؤكد "برايسون" من وجهة نظر غير نفعية أن "التخطيط الإستراتيجي عبارة عن شكل من التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات التي لا تسعى للربح على الاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في النظام ؛ فهو عبارة عن جهد منظم لتقديم قرارات وممارسات جوهرية تشكل اتجاه أنشطة المؤسسة وطبيعتها " ، وفي ضوء هذه الرؤية يعد التخطيط الإستراتيجي في صورته الجوهرية سلسلة من المناقشات والقرارات فيما بين صانعي القرار والمديرين في كل مستويات المؤسسة حول ما هو مهم وضروري للمؤسسة .

ج- أما " تريجو وزيمرمان" فينظران إلى التخطيط الإستراتيجي على أساس أنه " الوسائل التي تمكن المؤسسة من الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف . ما الطرح الإستراتيجي الذي يعالج القضايا الخاصة بالجوانب المهمة التي تؤثر في نجاح المؤسسة ؟ وما الطرح الإجرائي الذي يقدم إجابة لكيفية تنفيذ المؤسسة لأهدافها ؟ " وطبقاً لرؤية "تريجو وزيمرمان" يكون على التخطيط الإستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما تريد المؤسسة أن تصل إليه ، على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم .

د- ويعد التعريف الذي قدمه "مارفن بيتر صن" إلى حد كبير تعريفاً شاملاً وبداية جديدة لفهم التخطيط الإستراتيجي ؛ فهو ينظر إليه على أساس أنه " عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل ، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات ، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها " ، ويلاحظ من

هذا التعريف أنه ينظر إلى التخطيط على أنه عملية جوهرية مرتبطة بالمؤسسة قد تتطور، أو لا تتطور، كجزء من الوظيفة الأوسع للإدارة في المؤسسة

التعلم مدى الحياة **Lifelong Learning** ؛ على الرغم من شيوع هذا المصطلح في السنوات الأخيرة إلا أنه لا يزال يكتنفه بعض الغموض، ومن ثم فإنه يفضل استخدام المصطلح بمفهومه العريض ؛ حيث توجد مصطلحات أخرى كثيرة تتشابه معه ، لكنها تختلف عنه في بعض الأمور ، منها : التعليم مدى الحياة **Lifelong Education** والتعليم المتناوب **Recurrent Education** والتعليم في مكان العمل **Workplace Education** وتعليم الكبار **Adult Education** والتعليم العالي **Higher Education** والتعليم المستمر **Continuing Education** والتعليم غير الرسمي **Non-formal Education** ومحو أمية الكبار **Adult Literacy** والتعلم طوال الحياة **Lifelong Learning** ؛ فالتعليم مدى الحياة والتعليم المتناوب يشيران إلى خبرات تعلم نظامية أو رسمية ، أما التعليم في مكان العمل فيشير إلى التدريب المهني الموجه للعاملين في قوة العمل المدفوعة الأجر . وأما تعليم الكبار فيركز على خبرات التعلم الخاصة بالكبار وليس ذلك التعلم الذي يحتل مكانا له على امتداد حياة الفرد ،وأما التعليم العالي فيركز على ما يقدم للفرد من خلال مؤسسات التعليم بعد الثانوي ، بينما يشير التعليم المستمر إلى البرامج الإضافية التي تقدم من خلال مؤسسات التعليم بعد الثانوي . أما التعلم مدى الحياة فهو محاولة لتضمين محو أمية الكبار وتعليم الكبار والتعليم غير الرسمي في سلة واحدة تحت مصطلح واحد .

**التعليم العالي والسوق Higher Education and the Market** ؛ ويقصد به تنمية العلاقة بين الصناعة ومؤسسات التعليم العالي من خلال فحص التناقضات الموجودة بين توقعات العميل والخبرة التي تقدمها تلك المؤسسات ، الأمر الذي يعود على كلا الطرفين بالمنفعة في صورة عائدات مالية بالنسبة للمؤسسات الصناعية والاقتصادية وفرص عمل بالنسبة للطلاب وتمويل لأبحاث أعضاء هيئة التدريس .

**التعليم الجامعي المفتوح University Open Education** ؛ لا يوجد - في الواقع - تعريف ثابت ومحدد لاصطلاح "التعليم الجامعي المفتوح" حتى الآن، والدليل على ذلك أنه يُستخدم في الدول الناطقة بالإنجليزية تحت مسميات عديدة منها : الدراسة بالمراسلة ، الدراسة في المنزل ، الدراسة المستقلة ، الدراسة الخارجية ، والتعليم من بعد . وعلى الرغم من ذلك يمكن القول بأن هذا نوع من التعليم لا يختلف عن التعليم الجامعي التقليدي في محتواه العلمي أو المهارات المطلوبة أو أغراض التربية ، وإن ما يميزه عن التعليم الجامعي التقليدي هي عوامل تتعلق ببعد الطالب عن المؤسسة التعليمية ، والحاجة إلى توظيف التكنولوجيا في مساعدة الطالب على التعلم الذاتي وبصفة عامة يمكن أن نميز مؤسسات التعليم الجامعي المفتوح عن بقية المؤسسات المعنية بالتعليم من بعد ، وكذلك مؤسسات التعليم الجامعي التقليدي على أساس أنها معاهد تتوافر لها الخصائص التالية :

- لا تشترط أي مؤهلات تعليمية سابقة للالتحاق، كما أنها مفتوحة لكل الأعمار .

- تستخدم كل وسائل الإعلام المتاحة من مواد مطبوعة وراديو وتلفزيون .
  - انفصال المعلمين عن الطلاب مما يعطى الفرصة للمتعلم للتحرر من قيود الزمان والمكان.
  - إعطاء الأهمية لعامل البعد على أساس أنه يشجع على الاستقلال الذاتي في عملية التعلم لا يعنى غياب التعلم المباشر تماماً وإن كان استخدامه يتم في حدود ضيقة.
- والواقع أن مفهوم التعليم الجامعي المفتوح قد لا يعطى نفس المعنى في كل مكان نظراً لتنوع النماذج المستخدمة بحسب الدول - كلاً حسب ظروفها - وعلى ذلك نجد أنه قد يُقدم في إطار:
- جامعات مستقلة متخصصة مثل الجامعة البريطانية المفتوحة.
  - وحدات تعمل داخل جامعات تقليدية تقوم باختيار الطلاب ولكنها لا تقدم لهم التعليم، فالطالب عليه أن يحصل على المواد التعليمية ويقوم بدراستها بنفسه ثم يحضر الاختبار بهذه الوحدات.
  - مؤسسات عامة أو خاصة تمارس هذا النوع من التعليم بصورة موازية.
  - مؤسسات للخدمات تمارس التعليم من بعد لحساب جامعات تقليدية.
- المقارنة المرجعية Benchmarking**؛ وهو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء مستوى المنافسين وأراء الخبراء في المجال، ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، ومن هنا فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، ويتضمن هذا الأسلوب أربع خطوات، هي:
- تحديد العملية التي تحتاج إلى معرفة .
  - دراسة المؤسسات الأخرى .
  - تحديد أفضل وأسوأ العمليات وذلك بترتيب كل المؤسسات .
  - تقويم ومقارنة العمليات المختارة بأفضل وأسوأ العمليات في المؤسسات الأخرى .
- التقرير السنوي Annual Report**؛ ويقصد به تقرير التقييم الذاتي السنوي الذي يتم إعداده من قبل الكلية بناءً على تقارير برامجها التعليمية .
- التحسين المستمر Continuous Improvement**؛ ويقصد به التدريب والتحسين المتواصل لتأهيل جميع العاملين (أساتذة وإداريون) بهدف تحقيق الكمال الذي لا يمكن بلوغه.
- تقييم الوقاية Evaluation of Prevention**؛ ويقصد به التقييم بهدف منع الأخطاء . ويتضمن هذا التقييم جميع عناصر المؤسسة الجامعية من برامج وطلاب وأساتذة وطرق تدريس ومحتوى دراسي ومعامل وإدارة وغيرها .
- التنمية المستدامة Sustainable Development**؛ ويقصد بها المتابعة والتقويم المستمر ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتحقيق الجودة الشاملة والمحافظة عليها .

**تطور مفهوم العلم *The Evolution of Science*** ؛ لعبت الأحداث التاريخية والاجتماعية على امتداد التاريخ دوراً أساسياً في تشكيل وإعادة تشكيل الطبيعة الخاصة للعلم ، ويمكن إجمال التحولات الأساسية في تطور العلم في ثلاث مراحل، تشمل :

أ- **مرحلة تأسيس العلم *The Institutionalization of Science*** ؛ وقد بدأت هذه المرحلة في النصف الثاني من القرن السابع عشر في أوروبا مع تأسيس الفلسفة الطبيعية ، حيث قام عدد من الفلاسفة الطبيعيين أمثال Hooke – Huygens – Boyle – Bacon – Descartes – Mersenne بتنظيم أنفسهم في روابط عامة مثل الجمعية الملكية في لندن عام ١٦٦٢، وأكاديمية العلوم بباريس عام ١٦٦٦ ، وقد اتفق رجال العلم ورجال الكنيسة في هذه المرحلة أن يتجنب العلم مناقشة أمور العقيدة والسياسة والأخلاق ويركز فقط على المعرفة العقلية الموضوعية المكتسبة من الخبرة المباشرة بالطبيعة والتي لا تحمل أي مسئولية أخلاقية Value free أي أن موضوعية العلم كانت محدداً لاستمراره ويقائه في برجه العاجي بعيداً عن واقعه الاجتماعي والسياسي ، وقد انعكس ذلك على تشكيل فكرة الجامعة حتى الآن لدى الكثيرين .

ب- **مرحلة تهيئة العلم *The Professionalization of Science*** ؛ وقد جاءت هذه المرحلة مع بداية القرن الثامن عشر الذي شهد زيادة قوة العلم وسيطرته على الطبيعة وزيادة ارتباطه بالثورة الصناعية، بيد أن فلاسفة العلم رفضوا ربط العلم بالتكنولوجيا . وفي عام ١٨٩٠ تم إعادة تشكيل مجال المعرفة العلمية لتشمل مجالات : البيولوجي والكيمياء والفيزياء وأصبحت المعرفة العلمية علماً مهنيًا . إلا أن مناهج الجامعة ظلت تهمل المعرفة العملية والقيم والارتباطات الاجتماعية .

ج- **مرحلة التطبيع الاجتماعي للعلم *The Socialization of Science*** ؛ وقد جاءت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين وظهر أثرها جلياً بعد الحرب العالمية الثانية حيث أدت هذه الحرب إلى إعادة التشكيل الاجتماعي للعلم وربطه بالحياة اليومية بومن ثم بدأ إنتاج المعرفة في بيئة التطبيق، واتسعت حدود التخصصات العلمية وظهرت المعرفة بينية التخصصات Interdisciplinary وتعددية التخصصات Multi Disciplinary ومتعدية التخصصات Transdisciplinary .

**تنمية أعضاء هيئة التدريس *Staff Development*** ؛ وتعنى الارتقاء بالكفاءة التعليمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ورفع قدراتهم ومهاراتهم في مختلف الجوانب عن طريق برنامج تدريبي متعدد المراحل يركز على استخدام مصادر التعليم والتعلم غير التقليدية وتكنولوجيا التعليم المتقدمة .

**التنمية التكنولوجية *Technological Development*** ؛ وتعنى الارتقاء بالمصادر والإمكانات التعليمية (ERF) Educational Resources & Facilities إلى مستوى الاستخدام المتطور والشامل لتكنولوجيا التعليم المتقدمة بما تتضمنه من تجهيزات تشمل معامل رقمية لتعليم اللغات ، ومعامل للكمبيوتر التعليمي ، ومعامل لطرق التدريس ، ومراكز لتكنولوجيا التعليم ، ومكتبات رقمية ، ومصادر تعليمية أخرى حديثة .

**التعليم الإلكتروني E-learning**؛ ويقصد به تلك الأنشطة التعليمية التي تتضمن الكمبيوتر والشبكات التفاعلية معاً وفي وقت واحد، ومع أنه ليس بالضرورة أن يكون الكمبيوتر هو العنصر المركزي في النشاط أو تقديم المحتوى التعليمي، إلا أن الكمبيوتر والشبكة لهما الدور الحاسم والكبير في هذا النشاط التعليمي، والتعليم الإلكتروني لا يكون مجرد تعلم من بعد فقط، ولكنه من الممكن أن يتم داخل حجرات الدراسة العادية وفي وجود المعلم.

**التعلم الهجين Blended Learning**؛ ويقصد به ذلك النوع من التعليم الجامعي التقليدي المعتاد مع تخصيص جزء من المقررات يتم تدريسه عبر الكمبيوتر وشبكة المعلومات بشكل إجباري للحصول على الدرجة الجامعية الأولى بهدف إكساب الطلاب مهارات التعلم الإلكتروني من بعد E-Skills من خلال التفاعل مع المحتوى التعليمي والاتصال بأعضاء هيئة التدريس والزملاء عبر الشبكة، وفي سياق الحديث عن التعليم الهجين كثيراً ما تستخدم مصطلحات مثل: التعليم التقليدي Traditional أو الإقامي Residential أو المباشر Face-to-Face أو الشخصي in-person في مقابل: التعليم من بعد Distance والتعليم بالانترنت Internet based والتعليم بمساعدة الشبكة Web based والتعليم الإلكتروني Electronic والتعليم على الخط On Line Education، وذلك للتعبير عن كلا المكونين لهذا الخليط التعليمي من قرب In-Person Classroom، ومن بعد On Line.

**تصنيف النواتج التعليمية Classification of Learning Outcomes**؛ تصنف النواتج التعليمية إلى ثلاث مجالات: المعرفي، والمهاري، والوجداني، ولا يعني هذا التصنيف انفصال هذه المجالات عن بعضها البعض، فهي مجالات متداخلة، والقصد فقط من التصنيف تسهيل دراستها وفهمها.

أ- **المجال المعرفي**؛ ويشتمل على المعرفة والعمليات العقلية أو الذهنية التي يقوم بها الطالب أثناء عملية التقويم كالتذكر والفهم والتحليل. ويرى بلوم أن النواتج التعليمية في هذا المجال، تشمل:

المعرفة	-	Knowledge
الفهم	-	Comprehension
التطبيق	-	Application
التحليل	-	Analysis
التركيب	-	Synthesis
التقويم	-	Evaluation

ب- **المجال المهاري**؛ ويشتمل على المهارات والسلوكيات والنشاطات الحركية التي يمكن أن يؤديها الطالب بعد انتهاء عملية التعلم كالكتابة والرسم وإجراء التجارب، ويمكن أن تصنف المهارات التي يكتسبها الطالب إلى نوعين:



- مهارات ينتقل أثر تعلمها إلى أكثر من مجال وتعرف بالمهارات العامة كمهارات التفكير والاتصال والبحث واستخدام الحاسب الآلي، حيث إنها مهارات لا تختص ببرنامج معين .
- مهارات يقتصر أثر تعلمها على مجال التخصص، وتعرف بالمهارات الخاصة كاستخدام جهاز معين، أو تصميم تجربة ما، أو عمل نموذج، أو قراءة شكل بياني، فهذه المهارات ترتبط ببرنامج أو تخصص معين .

ج- المجال الوجداني؛ ويشتمل على الاتجاهات والاهتمامات والميول والقيم التي يحملها الطالب معه بسبب ما تم تعلمه كأخلاقيات المهنة، والعمل في جماعة، والقدرة على التكيف مع التغيرات، والشعور بالمسئولية الايجابية تجاه المجتمع والآخرين. واحترام الرأي الآخر، والالتزام، والدقة، وحسن استغلال الوقت، والتعلم المستمر، وتقدير العمل، والانتماء .

**تصنيف الاختبارات Tests Classification**؛ تصنف الاختبارات التي في تقويم مخرجات البرامج التعليمية في ضوء عدة اعتبارات، منها:

- **معد الاختبار**؛ وتصنف الاختبارات إلى اختبارات محلية، واختبارات مقننة Standardized Tests

❖ **الاختبارات المحلية**، ويفضل استخدامها للأسباب التالية:

- يتم إعدادها لقياس أهداف محددة بعناية أكبر .
- يتم إعدادها لتتناسب مع طلبة معينين في برنامج معين .
- يتم السيطرة فيها بشكل أكبر على تفسير النتائج واستخدامها .
- ترتبط بالمنهج بشكل أكبر .

❖ **الاختبارات المقننة**، ويلاحظ على هذه الاختبارات ما يلي:

- تتوفر هذه الاختبارات لعدد محدود فقط من التخصصات .
- تقيس هذه الاختبارات جزءاً محدداً مما تعلمه الطالب .
- تركز على قياس المهارات العقلية الدنيا .
- يتم معايرتها على عينة ربما تكون غير ممثلة لطلاب كل البرامج الدراسية .
- لا تعلق سبب انخفاض بعض الدرجات .

- **طريقة الإجابة**، وتصنف الاختبارات إلى اختبارات اختيار الإجابة مثل الاختيار من متعدد والمزاوجة وأسئلة الصواب والخطأ واختبارات المقال مثل الأسئلة المقالية أو الإنشائية.

- **ما يقيسه الاختبار**؛ وتصنف الاختبارات إلى اختبارات التحصيل واختبارات القدرات، وعلى الرغم من أنه قد يصعب التفريق بين هذين النوعين من الاختبارات، إلا أن الشائع أن اختبارات التحصيل يقيس ما تعلمه الطالب في فترة زمنية محددة في موضوع واحد أو أكثر، أما اختبار القدرات فيقيس قدرة الطالب أو استعدادة لتعلم شيء جديد دون التقيد بمحتوى أو زمن ما .

- طريقة تفسير النتائج ؛ وتصنف الاختبارات إلى اختبار معياري المرجع Norm-Referenced Test ؛ ويتم تفسير نتائجه من خلال موقع الطالب النسبي في مجموعة معينة ، مثلا أن يكون تحصيل الطالب أفضل من ٧٠ ٪ من تحصيل زملاءه واختبار محكي المرجع Criterion-Referenced Test ؛ ويتم تفسير نتائجه بناء على تحصيل الطالب بالمقارنة بمحك معين ، مثلا أن يعد الطالب من ١ إلى ١٠٠ أو أن يكتب الطالب ٦٥ ٪ من الكلمات المعطاة بإملاء صحيح .

**المساق التكاملي** ؛ يصمم المساق التكاملي عادة بحيث يكون شامل لمعظم الأساسيات والمفاهيم في مجال تخصص معين ، ولذا فإن الطبيعة الشمولية أو التكاملية تمثل الميزة الأساسية لهذا المساق ، بالإضافة إلى أنه يوفر فرص تعلم مختلفة ، من أجل تحقيق نواتج تعلم عليا كحل المشكلات والتفكير الناقد ، كما أنه يمتاز بالخصائص التالية :

- يحتوى على متطلبات لكل طالب بشكل فردي ومتطلبات جماعية .
- تكون مراجعة شاملة لكل الأساسيات والمفاهيم في مجال أو تخصص معين .
- لا يكون المحتوى فيه معيارياً ويمكن لكل طالب أن يركز على جانب معين في مجال تخصصه
- يركز على الدراسة العميقة وليس العامة والسطحية .
- يختلف في شكله ومحتواه من تخصص إلى آخر نظراً للاختلاف الطبيعي بين التخصصات .

**المجموعة البؤرية (مقابلة المجموعة) Focus Group** ؛ تمثل " المجموعة البؤرية " أحد الأساليب الشائعة في جمع المعلومات من مجموعة من الأشخاص ، فبدلاً من مقابلتهم بشكل فردي وجمع المعلومات من كل واحد منهم تتم مقابلتهم في جلسة واحدة يتم فيها جمع معلومات محددة حول موضوع معين أو أكثر ، وتستخدم هذه الطريقة حالياً في جمع المعلومات التي تستخدم في تقييم البرامج ، والتسويق ، والسياسة العامة ، والاتصال وغيرها .

ويتراوح العدد المثالي للمقابلة بين ٧ - ١٢ شخصاً حتى تتاح الفرصة لكل فرد للمشاركة ، فإذا قل العدد عن ذلك صار اللقاء أقرب إلى المقابلة الفردية وربما قلت جودة المعلومات وعمقها ، أما إذا زاد العدد عن ذلك بشكل كبير فقد يحتاج اللقاء إلى وقت أطول غالباً ما يصاحبه الملل والإعياء . ويتراوح الوقت المناسب للقاء من ( ١.٣٠ - ٢.٣٠ ) ساعة وعدد الأسئلة من ( ٦ - ١٠ ) أسئلة مع مراعاة إمكانية طرح أسئلة متابعة كلما لزم الأمر ، ويدرار اللقاء من قبل ميسر يتولى أمر تقديم اللقاء ووضع الحاضرين في الجو المناسب للنقاش ، ثم البدء بطرح الأسئلة وإدارة الحوار .

**تقويم الأداء Performance Assessment** ؛ الأداء هنا يعني إنجاز شيء محدد عن طريق الفعل وليس المعرفة فقط (لأن معرفة الشيء لا تعني القدرة على إنجازه فقد يعرف الشخص مثلاً كيفية قيادة السيارة نظرياً ولكنه قد لا يستطيع عملياً قيادتها) بحيث يتكون في النهاية منتج محدد ، ومن الأمثلة على ذلك أن يقوم الطالب بالكتابة حول موضوع معين ، أو طباعة صفحة باستخدام برنامج كمبيوتر محدد ، أو إجراء تجربة ما في المختبر ، أو استخدام جهاز لقياس أو رصد

شيء ما، أو إجراء بحث معين بما يتضمنه من جمع بيانات وتحليلها وتفسيرها، وعليه فتقويم الأداء هنا يشمل تقويم فعالية الطريقة المستخدمة في الإنجاز وتقويم جودة المنتج في نهاية العملية .

**توصيات ديمينج حول الجودة W.E.Deming**؛ يرتبط اسم ديمينج دائماً بأربع عشر توصية ذات علاقة بالجودة تتضمن أموراً يجب إتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها :

- 1- النقاط التي يجب إتباعها :
  - يجد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات ويتطلب ذلك :
    - ❖ الإبداع .
    - ❖ البحث والتعليم .
    - ❖ التطوير المستمر للمنتج والخدمة .
    - ❖ صيانة الأجهزة .
  - تبني الفلسفة الجديدة، ويتطلب ذلك تغيير الإدارة .
  - التطوير المستمر واللانهائي لنظام الإنتاج والخدمات ويتطلب ذلك :
    - ❖ ألا يكون التطوير عملية وقتية .
    - ❖ أن يكون فريق العمل عنصراً رئيسياً في العملية .
    - ❖ أن تقوم الإدارة بالتوجيه والإرشاد .
  - التدريب على الوظيفة، ويتطلب ذلك :
    - ❖ تقديم التدريب بواسطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة .
    - ❖ استمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى مرضٍ .
  - إرساء القيادة وتعميم الممارسات الحديثة، ويتطلب ذلك اعتبار القيادة عمل ووظيفة للإدارة .
  - وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم، ويتطلب ذلك :
    - ❖ أن تركز الإدارة على أن تطوير الإنتاج لا يعني اختفاء أى وظائف .
    - ❖ تقديم معارف ومهارات جديدة تساعد على التعامل مع المواد الجديدة والنظم الحديثة .
    - ❖ النظر إلى التعليم وإعادة التدريب على أساس أنه استثمار في البشر .
    - ❖ النظر إلى التعليم والتدريب على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى .
  - اتخاذ قرار لإنجاز التحول، ويتطلب ذلك :
    - ❖ إشراك الجميع في عملية التحول .
    - ❖ إتباع منظومة شيوارت ( التخطيط - العمل - المراجعة - التنفيذ ) .
- ب- النقاط التي يجب الإقلاع عنها :
  - وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي، ويتطلب ذلك :

- ❖ القناعة بأن عملية التفتيش غالباً ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة .
- ❖ القناعة بأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش ولكن من خلال التطوير في العملية
- وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط ، فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار للجودة .
- استبعاد الخوف ، ويتم ذلك من خلال :
- ❖ عدم الخوف من التعبير عن الأفكار .
- ❖ اختفاء الخوف مع تطور الإدارة .
- رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة ، ويتم ذلك عن طريق :
- ❖ العمل الفريقي .
- ❖ اختفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام والتي قد تؤدي إلى تدمير الهدف العام .
- استبعاد التحذيرات ؛ لأنها لا تساعد في إنجاز عمل جيد ، ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء .
- استبعاد أسلوب الحصص العددية Numerical Quotas ؛ لأنه قد يعوق الجودة .
- رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة ، وذلك من خلال :
- ❖ زيادة مشاركة العمال .
- ❖ زيادة الاتصال .

### حرف (ث)

**الثورة المعرفية Knowledge Revolution** ؛ ويقصد بها ما شهدته العالم في الربع الأخير من القرن الماضي من تسارع وتراكم سواء في كم المعرفة أو في نوعها أو في طرق الحصول عليها ووسائل تخزينها أو كيفية استخدامها وتوظيفها في المجالات المختلفة.

**الثورة التكنولوجية Technological Revolution** ؛ ويقصد بها ما شهدته القرن الماضي من سرعة واضحة في تطبيق نتائج العلم والاعتماد على التفكير العلمي والالكترونيات الدقيقة والكمبيوتر وتوليد المعلومات والاستخدام الأفضل لها بسرعة فائقة وهو ما أطلق " الثورة التكنولوجية" وقد ترتب بالطبع على هذه الثورة تطبيقات وممارسات حياتية ظهرت لأول مرة .

**ثلاثية جوزيف جوران للجودة J. Juran Trilogy** ؛ يرى جوزيف جوران أن الجودة تعني "الملاءمة في الاستعمال وأن المهمة الأساسية لها تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء" وقد حدد ثلاث عمليات إدارية لها ، تشمل :

أ. عملية التخطيط Quality Planning ؛ وتركز على :

- تحديد المستوى الخارجي والداخلي .
- تحديد حاجات المستهلك .

- تطوير المنتج بشكل يلبي حاجات المستهلك .
- وضع أهداف الجودة التي تلبى حاجات المستهلكين والموردين بأقل كلفة ممكنة .
- تطوير عملية الإنتاج لجعلها قادرة على إنتاج المنتجات المطلوبة .
- إثبات قدرة العملية الإنتاجية .

بـ عملية السيطرة **Quality Control**؛ وتركز على:

- اختيار الخصائص التي يجري السيطرة عليها .
- اختيار وحدات القياس .
- وضع إجراءات القياس .
- وضع معايير الأداء .
- قياس الأداء الفعلي .
- تفسير الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعياري .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء .

جـ عملية التحسين **Quality Improvement**؛ وتركز على:

- إثبات الحاجة إلى التحسين .
- تحديد مشروعات معينة للتحسين .
- وضع الهيكل التنظيمي لمشروع التحسين .
- إيجاد التنظيم الذي يتولى التشخيص وكشف الأسباب .
- إيجاد وتحديد الأسباب .
- وضع المعالجات .
- إثبات كفاءة المعالجات في ظل ظروف التشغيل .
- القيام بالسيطرة للإبقاء على التحسينات المتحققة .

**الثقافة التنظيمية *Organizational Culture***؛ يقصد بها تلك الأساليب التي تعلمها ويتعلمها أفراد المنظمة وتحدد كيف يفكرون وكيف يتصرفون ولا شك أن تميز ونجاح أي منظمة يعتمد بدرجة كبيرة على ثقافة أفراد هذه المنظمة ومن ثم فنجاح أي مؤسسة تعليمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو أي مدخل تطويري آخر يحتاج منها ترسيخ ثقافة تنسجم مع هذا المدخل التطويري.

**الثبات *Reliability***؛ ويقصد به قدرة المنظمة على الالتزام بتقديم الخدمات للعملاء في المواعيد المحددة وبدرجة عالية من الدقة من أول مرة مع توفير نفس المستوى من الخدمة في كل مرة .

ويعرف ثبات أداة التقييم بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط. على أنه يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن ثبات النتائج لا يعني هنا تطابقها تماماً ،

فعند إجراء اختبار مثلاً على مجموعة من الطلبة وإعادته عليهم بعد فترة من الوقت فليس متوقفاً أن يحصل كل طالب على نفس الدرجة السابقة، ولكن إذا كانت أداة التقييم دقيقة إلى حد مقبول فإن غالبية من حصل على درجة عالية في المرة الأولى يحصل على درجة عالية في المرة الثانية، ولكن ليس بالضرورة نفس الدرجة نظراً لما يطلق عليه أخطاء القياس.

**الثبات بين الحكمين Inter-Rater Reliability**؛ يتم هنا حساب الثبات من خلال مقارنة نتائج محكمين اثنين أو أكثر يقومان بتصحيح إجابات الطلبة. وتستخدم هذه الطريقة في الغالب في الأسئلة المقالية وأدوات تقييم الأداء حيث يصعب تقويمها باستخدام أسئلة الاختيار من متعدد أو الأسئلة الموضوعية التي يمكن تصحيحها إلكترونياً وفي الشكل الشائع لهذه الطريقة أن يقوم المصححان بتقويم النتائج بشكل مستقل ثم ترصد درجات كل مصحح ويتم حساب معامل الارتباط بينهما؛ حيث إن معامل ارتباط النتائج هنا يمثل مقياس لمدى الثبات بينهما وهذا لا يعطي أي معلومات عن الثبات عبر الزمن أو عبر النماذج.

### حرفاً (ج)

**جودة التعليم Quality of Education**؛ وتشير إلى أن تقدم أي نظام تعليمي لا يمكن أن يتم من خلال توسعه الكمي فقط وإنما لابد من الاهتمام أيضاً بنوع التعليم وجودته، ومن ثم فقد اكتسب مفهوم الجودة التعليمية اهتماماً متزايداً على كافة المستويات الدولية والوطنية حتى أطلق على عقد التسعينيات من القرن المنصرم عقد الجودة الشاملة في التعليم. ومن أبرز الصيغ والأليات المطبقة حالياً على مستوى العالم لضمان الجودة في التعليم نظام الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation System الذي يركز على التقييم الشمولي المتواصل لجميع الجزئيات المكونة لمنظومة التعليم بما في ذلك رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها وسياسة القبول والمناهج وطرق التدريس ونظم الامتحانات والإدارة والمباني والأثاث وغيرها.

**الجوانب التي تحتاج إلى تطوير Areas for Improvement (AFI)**؛ ويقصد بها الجوانب التي يحددها فريق المراجعين النظراء عند الزيارة الميدانية على أنها لا تستوفي المعايير المطلوبة وتحتاج إلى تحسين وتطوير كي تفي بتلك المعايير.

**الجودة وإدارة الجودة الشاملة Quality & Total Quality Management** يحدد (جيلمور Gilmore) مفهوم الجودة على أنه "درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته" أما (جراي Gray) فيعرف الجودة بأنها "الخصائص الاجتماعية للمنتج أو الخدمة التي تلبى احتياجات المستهلكين" بينما يعرفها عبدالفتاح دياب بأنها "معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأحوال وفي كل الأوقات" وأخيراً يعرفها (سميث ومورس Smith & Morris) بأنها "ما يراه ويريد المستهلك في المنتج".

ويشير مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى فلسفة إدارية جديدة ترتبط في الأساس بعلم الإدارة وتتضمن مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر في جميع جوانب المؤسسة . وهناك أهداف أساسية لفكرة إدارة الجودة الشاملة منها التحقق من مفهوم "الشمولية" و "التكاملية" وتعنى "الشمولية" التوسع في مستوى نوعية المنتج الذى يتوقعه المستفيدون أما "التكاملية" فيقصد بها التكامل والتنسيق بين برامج النظم الفرعية المكونة للنظام العام داخل أية مؤسسة، ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة تشجع على التكامل الأفقى بين الوحدات المكونة للنظام .

**جودة التشريعات واللوائح الجامعية** ؛ ويقصد بها مواكبة التشريعات واللوائح الجامعية مع التغيرات البيئية المختلفة (اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية و سياسية وغيرها) .

**جودة التركيز على العميل الجامعي University Customer Based Quality** ؛ ويقصد بها مدى اشتراك الأستاذ والطالب في تصميم وتقييم البرامج التعليمية المقدمة في الجامعة ومدى ترجمة توقعات الطلاب وأصحاب الأعمال ، وهذا المجال يتضمن عدة عناصر فرعية ، منها:

- التأهيل العلمي للطالب باعتباره عميل خارجي .
- التكيف مع متطلبات سوق العمل (باعتباره مورد) .
- التغذية العكسية من العميل والمورد .
- المشاركة في تخطيط العملية التعليمية .
- حل المشاكل المشتركة (أي الاستجابة للمتطلبات البيئية) .
- مفهوم الإدارة الجامعية كمورد ومستهلك (عميل) .

### حرف (ح)

**الحوكمة Governance** ؛ ويقصد بها البناء والنظام المتعلق بتحديد السياسة والإدارة وتنسيق الإجراءات والمصادر التي تؤكد جودة كل المهنيين العاملين بالمؤسسة التعليمية .

**الحسابية التعليمية Educational Accountability** ؛ تمثل الحسابية اتجاه ذا صلة بحركة العودة إلى الأصول Back to Basics ، وقد انتقلت الحسابية من مجال الإدارة إلى مجال التربية بواسطة ليون ليسنجر Leon Lessinger في عام ١٩٦٩ ، وهى كلمة تشير إلى عديد من الاتجاهات الحديثة في التربية تتراوح ما بين الهندسة التعليمية إلى سيطرة المجتمع وتحكمه في مخرجات المؤسسات التعليمية . والواقع أنه من الصعب وضع تعريف محدد للحسابية لأنها تتعلق بنطاق واسع من الأفراد والعمليات. ويمكن تعريف الحسابية التعليمية على أنها "سياسة معلنة تتبناها جهة مثل وزارة التعليم تطلب من خلالها تقارير منتظمة عن المبالغ المنصرفة لتنفيذ نتائج معينة" ويرتكز هذا التعريف على ثلاث قواعد أساسية تشمل : إنتاجية المؤسسة ومراجعة هذه الإنتاجية ثم تقرير الجمهور بخصوص المبالغ التى تم صرفها لى تحقق هذه الإنتاجية .

ولكى تكون المؤسسات التعليمية حسابية بصورة حقيقية لابد وأن يكون هناك إجماع على إنتاجيتها التي يمكن تصنيفها في مجموعتين:

الأولى: الإنتاجية المباشرة **Direct Productivity** مثل الدرجات التي تتحقق على اختبارات التحصيل

الأخرى: الإنتاجية غير المباشرة **Indirect Productivity** والتي تتمثل في المكاسب الاجتماعية.

**حلقات كورا ايشكاوا للجودة K. Ishikawa** : تشمل حلقات كورا ايشكاوا للجودة :

١- حلقة الجودة **QC** وهى عبارة عن مجموعة من العاملين يتراوح بين (٣- ١٢) شخصا يعملون في ذات العمل أو في أعمال مشابهة لبعضها يلتقون طواعية بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية وعادة ما يكون هؤلاء الأشخاص مدربين على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل ويوجه خاص على الأدوات السبعة الأساسية لحل المشاكل التي أكد عليها ايشكاوا وهناك حالياً ما يزيد على ٢ مليون حلقة جودة تضم أكثر من ٢٠ مليون عضواً منتشرة في اليابان .

بد الأدوات السبعة الأساسية لحل المشاكل التي يتم تدريب أعضاء حلقات الجودة عليها؛ وتشمل: أدوات توليد الأفكار (التوزيعات التكرارية و أشكال الانتشار و مخطط السبب والتأثير أو مخطط ايشكاوا) و أدوات تنظيم البيانات (مخطط باريتو و مخططات التدفق) و أدوات تحديد المشاكل (الدرج التكراري و خرائط السيطرة الإحصائية) .

## حرف (خ)

**الخبرات المهنية المعاصرة Contemporary Professional Experiences** ؛ ويقصد بها الأنشطة التي تمارس بالمؤسسات التعليمية خلال الخمس سنوات السابقة مثل التدريس والبحث العلمي وأي أعمال أخرى داخل المؤسسة التعليمية.

**الخبرات الميدانية Field Experiences** ؛ ويقصد بها الخبرات المستمدة من العمل في الميدان والتي من خلالها يتمكن الشخص من الملاحظة والتقدير والتعلم والتعليم وإجراء البحث ، وقد تحدث الخبرات الميدانية داخل المؤسسات التعليمية النظامية كالمدارس والجامعات أو خارجها في المؤسسات الاجتماعية التعليمية غير النظامية كالنوادي والمؤسسات الدينية وغيرها .

**الخلفية الثقافية Cultural Background** ؛ ويقصد بها الإطار الذي يحكم الخبرات الحياتية للفرد كما تشكله عضويته في جماعة إنسانية ما استناداً إلى الجنس والعرق والمستوى الاجتماعي والاقتصادي واللغة والدين والمنطقة الجغرافية .



**خصخصة التعليم Privatization of Education** ؛ الخصخصة هي اتجاه اقتصادي تبنته الدول الرأسمالية ، حيث بدأ في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل إلى بريطانيا وفرنسا وبقية دول أوروبا. وتمثل الخصخصة مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص والمنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية ويمكن تحديد مفهوم خصخصة التعليم بأنه قيام القطاع الخاص بتمويل وإنشاء وإدارة مؤسسات تعليم لتحقيق مجموعة من الأهداف يتم تحديدها بشكل مسبق بصورة تتمشى مع السياسة العامة للدولة وهناك أنماط مختلفة لخصخصة التعليم ، تشمل إلى :

- **خصخصة جادة للتعليم** ؛ وتعنى أن الدولة تسمح للقطاع الخاص بإنشاء وإدارة تمويل مؤسسات للتعليم دون تقديم أى إعانة أو تمويل من الدولة ومن بين هذه الدول تايلاند وماليزيا .
- **خصخصة معتدلة للتعليم** ؛ وتعنى أن الدولة تسمح للجهات الأهلية بإنشاء مؤسسات للتعليم لكن مع وجود دعم ومساعدة من الدولة على الرغم من أن القطاع الخاص هو الذى يتولى إدارتها ومن بين هذه الدول اليابان والفلبين وتايوان.
- **خصخصة بسيطة للتعليم** ؛ وتعنى أن الدولة تتولى مسئولية إنشاء وإدارة وتمويل مؤسسات التعليم ، ولكنها في الوقت نفسه ترحب بمصادر التمويل الخاصة والأهلية ، ومن بين هذه الدول الصين وفيتنام والهند وباكستان وروسيا .

**خطوات إدارة الجودة الشاملة لأوكلاند J.S.Oakland s Steps of TQM** ؛ حدد أوكلاند مجموعة من الخطوات لإدارة الجودة الشاملة ، تشمل :

- ١- فهم الجودة.
- ٢- التمهيد والقيادة.
- ٣- التصميم لأجل الجودة.
- ٤- التخطيط للجودة.
- ٥- النظم الخاصة بالجودة.
- ٦- القياس.
- ٧- أدوات وأساليب التحسين.
- ٨- الإمكانيات والسيطرة.
- ٩- التنظيم لأجل الجودة.
- ١٠- الاتصالات لأجل الجودة.
- ١١- فريق العمل لتغير الثقافة.
- ١٢- التدريب لأجل الجودة.
- ١٣- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

**خطط الجودة Quality Plans** ؛ وهى عبارة عن مجموعة من الوثائق التى تتضمن تفاصيل إضافية للتنظيم والخدمات التى تقدمها الوحدات المختلفة بالمعهد .

**الخدمة Service** ؛ ويقصد بها الإسهامات التى تقدمها الهيئات والروابط والجمعيات المهنية العاملة فى أنشطة الكلية أو الجامعة أو مدارس التعليم قبل الجامعي بطرق ذات علاقة بالمؤسسة التعليمية ورسالتها .

### حرف (د)

**الدقة فى القياس Accuracy in Assessment** ؛ وتعني أن المقاييس المستخدمة مقياس أساسية ومناسبة من حيث المحتوى والنوع وتقيس ما وضعت لقياسه .

**دليل التسجيل Scoring Guide** ؛ وهو عبارة عن أداة أو نموذج يستخدم من قبل العاملين بالمؤسسة لتحديد مستويات مختلفة من الكفاءة على معيار الأداء .

**ديمقراطية التعليم العالي Democracy of Higher Education** ؛ لقد أدى اختلاف وجهات النظر بين المدارس الفكرية المختلفة إلى وجود نوع من عدم الاستقرار فى تحديد وتعريف مفهوم ديمقراطية التعليم ، فنجد أنه يستخدم من قبل الباحثين والمربين والسياسيين استخدامات مختلفة وغالباً ما تكون متناقضة، فنجد أنه يعنى عند جود "Good" غياب الحواجز العنصرية والعرقية والدينية التى تحول دون التقدم التربوى أو الاقتصادى أو الاجتماعى ، كما يعنى فى تقرير "بلودن" توافر الفرص المتساوية أمام جميع الأطفال لتنمية قدراتهم واستعداداتهم إلى أقصى درجة ممكنة بغض النظر عن الخلفية الأسرية أو الطبقة الاجتماعية . وقد ناقش المعهد الدولي للتخطيط التربوي هذا المفهوم وخرج بثلاثة مداخل لتفسيره ، وذلك على النحو التالى :

- **المدخل الأول**؛ ويميز بين التفسير الاشتراكي والتفسير الليبرالي ؛ حيث يهدف التفسير الاشتراكي إلى إيجاد تربية شاملة يختفي فيها الانتقاء وتؤدي إلى وجود تكامل بين المؤسسة التعليمية ومجال العمل مع تقدير التعاون والمعرفة السياسية ، بينما يرى التفسير الليبرالي أن التربية تمثل خدمة اجتماعية ، ومن ثم يجب أن تتوافر فرص متساوية أمام الجميع للحصول على هذه الخدمة .

- **المدخل الثانى** ؛ ويتناول مفهوم ديمقراطية التعليم فى عدة مستويات :

- **المستوى الأول**؛ يفسر المفهوم على أنه تساوى فى حق الحصول على التعليم سواء توافرت المؤهلات أو لم تتوافر .
- **المستوى الثانى** ؛ يركز على أن هذا المفهوم يعنى المساواة فى القبول أو الالتحاق .
- **المستوى الثالث**؛ يركز على أن المفهوم يعنى المساواة فى النواتج أو المخرجات أو النتائج .

- أما المدخل الثالث؛ فيشير إلى أن هذا المفهوم عادة ما يفهم على أنه قيمة أحادية الأبعاد على سبيل المثال المساواة في القبول أو في النجاح .

والواقع أن مفهوم ديمقراطية التعليم الجامعي والعالي يمكن تحديده على أنه تلك العملية التي تؤدي إلى الحد من عدم المساواة في القبول وفرص النجاح ، وذلك على اعتبار أن هذه العملية تتعلق من ناحية بالطرق المتبعة في قبول الطلاب ومدى توافر الأماكن أمامهم كي يتمكنوا من مواصلة دراستهم الجامعية أو العالية ومن ناحية أخرى بالمحتوى الدارس وطرائق التدريس والممارسة العملية ومدى مراعاتها للخلفية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجموعات المختلفة من الطلاب وذلك لأن " إتاحة الفرص المتكافئة في الالتحاق لا يعني بأي حال من الأحوال إتاحة الفرص المتكافئة للنجاح " .

يشمل المنظومة الإدارية *Management System Manual* ؛ هو عبارة عن وثيقة تتضمن أهداف وسياسات المعهد المتعلقة بالجودة وتشمل تحديد المسئوليات الرئيسية لجميع مديري الوظائف المختلفة بالمعهد وتوصيفها كما تحوي ملخصاً للعمليات الرئيسية والداعمة التي تمكن المعهد من تحقيق أهدافه .

## حرف (ر)

**رفض الاعتماد Accreditation with Probation** ؛ هو قرار يصدر عن الهيئة المعنية بالاعتماد ويشير إلى أن المعهد أو الجهة المتقدمة للاعتماد لا يتوافق بها معيار أو أكثر من المعايير المطلوب توفرها للحصول على الاعتماد ، الأمر الذي يؤثر على جودة البرامج التي تقدمها ، وعليه يكون على المعهد أو المؤسسة أن يرتب لزيارة ميدانية جديدة في غضون مدة معينة (١٨ شهر في الولايات المتحدة) تبدأ من الفصل الدراسي الذي يتم فيه رفض الاعتماد بعد أن تكون قد استوفت كافة المعايير المطلوبة .

**الرؤية الدولية (الكونية) Global Perspective** ؛ ويقصد بها الفهم الخاص بالاعتماد المتبادل بين الدول والشعوب فيما يتعلق بالقيم والمفاهيم السياسية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي تؤثر في الحياة عبر الحدود الدولية، الأمر الذي يساعد على فهم الرؤى المتعددة المتعلقة بالأحداث والقضايا .

**الرؤية متعددة الثقافات Multicultural Perspective** ؛ ويقصد بها الفهم الذي يعكس البنى التاريخية والأكاديمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية للعرق والجنس والمستوى الاجتماعي والاقتصادي والنوع واللغة والمنطقة الجغرافية .... وغير ذلك .

**الروابط المهنية المتخصصة (SPAs) Specialized Professional Associations** ؛ ويقصد بها الروابط الوطنية التي تمثل المعلمين القائمين بتدريس محتوى تدريس معين (الرياضيات أو العلوم

الاجتماعية على سبيل المثال) للطلاب في مستوى نمو معين (المدرسة الابتدائية أو المتوسطة أو العليا - على سبيل المثال) ، وكذا العاملين في وظائف مهنية أخرى داخل المدرسة كهيئة الإدارة وأمناء المكتبات والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين .

**الرضا التام Complete Satisfaction** ؛ ويقصد به تحقيق اتجاهات إيجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل مع المنظمة والتي تشمل :

Customers	- الزبائن
Suppliers	- الموردون
Stockholders	- الملاك
Employees	- العاملون
Society	- المجتمع بوجه عام

### حرف (س)

**السيطرة على الجودة ( QC ) Quality Control** ؛ وهي عملية نظامية يتم من خلالها قياس الجودة المتحققة فعلياً ومقارنتها مع المعايير الموضوعية وتصحيح الانحرافات .

**السيطرة الإحصائية على الجودة ( SQC ) Statistical Quality Control** ؛ وهي عبارة عن تطبيق للمبادئ والأساليب الإحصائية في كل مرحلة من مراحل التصميم والإنتاج والصيانة والخدمة الموجهة إلى تحقيق إشباع الطلب بصورة اقتصادية .

**السيطرة على الجودة الشاملة ( TQC ) Total Quality Control** ؛ وهي عبارة عن نظام فعال لتأمين التكامل بين جهود تطوير وصيانة وتحسين الجودة التي تقوم بها الجامعات المختلفة في المنظمة بحيث تتمكن من الإنتاج والخدمة بأعلى مستويات اقتصادية تحقق الرضا التام للمستهلك .

## حرف (ش)

**الشفافية في القياس Avoidance Bias in Assessment**؛ وتعني التأكد من أن أدوات القياس تغطي كل جوانب البرنامج أو المؤسسة ولم تترك أي عنصر أو جانب يمثل مصدر لعدم شفافية البيانات التي تؤثر بدورها على أداء الجهة أو البرنامج المتقدم للحصول على الاعتماد، ومن أمثلة تلك العناصر التي قد لا تغطيها أدوات القياس على الرغم من أهميتها الضوضاء والإضاءة الضعيفة وعدم توافر التجهيزات الملائمة، هذا بالإضافة إلى أن الشفافية في القياس تتطلب توفير أدوات مصاغة صياغة واضحة ومطبوعة طباعة جيدة وبها تعليمات كافية وذلك حتى لا تفهم مفرداتها بأكثر معنى.

**الشهادة Certification**؛ وهي العملية التي يتم من خلالها قيام إحدى المؤسسات أو الروابط غير الحكومية بمنح الاعتراف المهني لشخص تلقى تأهيل معين أو معترف به من هذه المؤسسة أو الرابطة.

## حرف (ص)

**صانعو السياسة Policymakers**؛ ويقصد بهم مجموعة الأشخاص الذين يمثلون المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية المعنيين بمسئولية العملية التعليمية على المستوى المحلي والوطني.

**الصدق Validity**؛ يعد الصدق أهم خاصية يجب توفرها في أي أداة تقويم وتعتبر أداة التقويم صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعلياً لقياسه.

**صدق المحتوى Content Validity**؛ يعرف صدق المحتوى بأنه مدى تمثيل فقرات أداة التقويم للمحتوى المقصود بالتقويم، والهدف من صدق المحتوى هو تحديد مدى ارتباط فقرات الأداة بالمحتوى المقصود ويتم تحديد المحتوى المقصود بطرق مختلفة منها استخدام ما يعرف بجدول المواصفات أو عن طريق تحديد المخرجات التعليمية التي يتضمنها المحتوى.

**الصدق الحكي Criterion Validity**؛ يعرف الصدق الحكي بأنه درجة الارتباط بين نتائج تطبيق أداة التقويم ونتائج معيار أو محك معين، والمعيار هو مقياس آخر يفترض أن يكون دقيقاً موثقاً به ويمكن أن يكون أداة تقويم أخرى كنتيجة امتحان الثانوية العامة أو معدل عام للدرجات كالمعدل التراكمي في الجامعة ولكن وفي كل الحالات فإن المعيار يجب أن يرتبط بأداة التقويم المستخدمة فمثلاً إذا كان اختبار القبول لجامعة ما صادقاً فإنه يجب أن يرتبط بالتحصيل الجامعي أما في حالة الارتباط الضعيف أو عدم الارتباط فإن قيمة صدق الاختبار المقدرة بهذه الطريقة تقل.

**صدق التنبؤ Predictive Validity**؛ ويقصد به درجة ارتباط نتائج أداة التقويم مع نتائج المحك المستخدم في المستقبل.

**الصدق التلازمي Concurrent Validity** ؛ ويقصد به درجة ارتباط نتائج التقويم مع نتائج أداة تقويم أخرى بحيث يجرى تطبيقهما في نفس الوقت أو بفارق زمني بسيط .

**الصدق الظاهري** ؛ ويعني أن أداة التقويم تبدو ظاهرياً على أنها تقيس ما وضعت فعلاً لقياسه ، أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسب مع المقصود بها ؛ فمثلاً يكون هناك صدقاً ظاهرياً إذا احتوى اختبار رياضيات ما على مجموعة من الأعداد والعمليات والأشكال الهندسية ، أما إذا كتبت الأرقام بالكلمات وكتبت الإشارة بالكلمات والحروف فيقل عندئذ الصدق الظاهري لهذا الاختبار ؛ حيث إن عدم القدرة على الإجابة في مثل هذه الحالة قد تتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالقدرة الرياضية كالقدرة على القراءة مثلاً .

### حرف (ض)

**ضمان الجودة ( QA ) Quality Assurance** ؛ وهو عبارة عن نظام يهدف إلي التأكيد على أن السيطرة الشاملة على الجودة تجري بصورة فعالة من خلال الالتزام بكل الأفعال المخططة أو النظامية الضرورية لتوافر الثقة بأن المنتج أو الخدمة سيصبح حاجات معينة .

**الضمان Assurance** ؛ ويقصد به مدى إلمام العاملين بمهام ووظائفهم وتزويد العملاء بالمعلومات الكافية ومعاملتهم معاملة حسنة وبت روح الأمان والاطمئنان والثقة في نفوسهم . ويظهر كل ذلك في شعور الطلبة بالراحة في تعاملهم مع الإدارة والأساتذة والعاملين .

### حرف (ع)

**العولمة Globalization** ؛ لم يلتق الباحثين على اسم واحد لظاهرة العولمة التي كثر الحديث عنها، فقد أسماها البعض "الكونية" وقال البعض الآخر "الكوكبية" ولكن مسمى "العولمة" شاع بسرعة فاقت شروط تشكيل المعنى وتأسيس المرجعية ، ومن أبرز تعريفات العولمة :

- إخضاع العالم لقوانين مشتركة تضع حداً فيه لكل أنواع السيادة .
- سيادة النمط الغربي في الثقافة والاقتصاد والحكم والسياسة في المجتمعات البشرية كلها .
- توجه ودعوة تهدف إلى صياغة حياة الناس لدى جميع الأمم ومختلف الدول وفق أساليب ومناهج موحدة بين البشر، وإضعاف الأساليب والمناهج الخاصة .
- العمليات الاجتماعية التي تؤدي إلى تراجع القيود الجغرافية على الترتيبات الثقافية والاجتماعية .
- تضاعف الروابط والارتباطات بين المجتمعات والدول بشكل ينظم نظام الاقتصاد الحالي .
- مجموعة من الهياكل والعمليات السياسية والاقتصادية ، تنبع من تغير صفات وخصائص السلع والأحوال التي تكون أساس الاقتصاد السياسي الدولي .

- تكامل الإنتاج والتوزيع واستخدام السلع والخدمات بين اقتصاديات دول العالم .
- زيادة في التجارة الدولية والروابط المالية التي يدعمها التحرر الاقتصادي والتغيرات التكنولوجية
- تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم وتنوع معاملات السلع والخدمات عبر الحدود والتدفقات الرأسمالية الدولية ، وكذلك سرعة ومدى انتشار التكنولوجيا .

ونظراً لتعدد زوايا النظر إلى مصطلح العولمة ومن ثم تعدد المعاني التي يحملها ، يمكن الاعتماد على التعريف الإجرائي للمصطلح الصادر عن وثيقة اللجنة الدولية المستقلة التي شكلتها الأمم المتحدة في عام ١٩٩٥ والذي يفيد بأن العولمة تعني "التداخل الواضح لأموال الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك دون الاعتماد بالحدود السياسية للدول ذات السيادة أو الانتماء إلى وطن محدد أو لدولة معينة ودون حاجة إلى إجراءات حكومية" .

**العولمة وتدويل التعليم العالي Globalization & Higher Education** ؛ تعبر العولمة عن تدفق المعرفة التكنولوجية والاقتصادية والأفراد والقيم والأفكار ورأس المال .. وغيرها عبر الحدود بعيداً عن أى مراقبة والانفتاح على العالم وبعيداً عن أى قيود بالإضافة إلى وجود منظمات مؤثرة عالمياً مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ووكالات الأمم المتحدة التي تؤثر بدرجة أو بأخرى في ظروف الدول . وقد امتد تأثير العولمة في مجال التعليم العالي من خلال مظاهر كثيرة من بينها ظهور منظمات الاعتماد الدولية التي تعتمد مؤسسات وبرامج التعليم العالي في مختلف البلدان .

**عناصر المعايير Elements of standards** ؛ ويقصد بها المكونات الأساسية لكل معيار. ويتم وصف وتحديد هذه المكونات من خلال تفسيرات ترفق بالمعيار. ويقوم فريق المراجعين بالبحث عن الشواهد التي تدل على توافر هذه المكونات لدى المعهد أو البرنامج ، ومن ثم تحقق هذا المعيار أو ذلك .

**العرقية Ethnicity** ؛ ويقصد بها الخصائص الثقافية والجسمية التي تميز جماعة اجتماعية معينة، على سبيل المثال لا الحصر الأصول القومية واللغة والتاريخ المشترك والعادات والقيم والرموز فمثل هذه الأشياء تستخدم في التمييز بين أعضاء الجماعة الإنسانية .

**العدالة التعليمية Educational Fairness** ؛ ويقصد بها الإجراءات التي تتخذ كي تراعى الاختيارات والبدائل التعليمية لجميع التلاميذ من حيث العناية وعدم التمييز وأسلوب التعامل .

**العاملون بالتعليم العالي Higher Education Faculty** ؛ ويقصد بهم جميع العاملين بمؤسسات التعليم العالي بنظام الوقت الكامل أو الوقت الجزئي .

**العمر النصفى Half-life** ؛ من النتائج التي ترتبت على الإنتاج السريع للمعلومات في العصر الحالى أن الناس أصبحوا مضطرين ليس فقط للتكيف مع تعلم المعلومات الجديدة ولكن أيضاً للتخلي عن المعلومات القديمة بنفس السرعة وهذه العملية يُطلق عليها مصطلح "العمر النصفى"

Half- life وهو مفهوم يقوم على افتراض أن التطورات المعرفية الجديدة تحدث في فترة زمنية قصيرة ، لذلك تصبح معلومات الفرد الذي تم تأهيله للقيام بعمل ما نصف المعلومات المطلوبة للقيام بهذا العمل بعد فتره قصيرة ومن ثم يجب أن يتحول الكبار باستمرار إلى أنشطة التعلم حتى يحافظوا أو يستعيدوا كفاءتهم ليس فقط من أجل التقدم ولكن أيضاً لتحاشي التقهقر .

**عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم Elements of TQM in Education** : تشمل عناصر الجودة الشاملة في التعليم عدة عناصر، منها:

- القيادة Leadership ؛ ويتمثل الدور الحاسم لقيادة الكلية أو الجامعة في صياغة الأهداف والقيم والنظم التي توجه وتتابع التحسين المستمر للأداء والإيمان بها، وتمثل هذه العملية خطوة أولى أساسية، أما الخطوة الثانية والتي تحظى بنفس القدر من الأهمية فتتمثل في إبراز هذا الإيمان والالتزام ؛حيث إن المستويات العالية من الجودة لا تحدث دون التزام قوى من الإدارة العليا .

- الرؤية Vision ؛ ويقصد بالرؤية معايير وقيم ومعتقدات الكلية أو الجامعة ، وهي فوق ذلك تمثل إعلاناً عن نية التغيير، وتتطلب من جميع العاملين أن يكونوا قادرين على إدراك كيف يمكن أن يساهموا في تحقيقها . وتتحول الرؤية عادة إلى رسالة تُفصّل الأهداف قصيرة المدى أو الأهداف الخاصة بالأقسام ومن أجل تحقيق الرؤية يكون على المنظمة صياغة عبارات للخطة من شأنها دعم تحقيق الرؤية .

- التقييم Evaluation ؛ يمثل التقييم نقطة البداية لفهم قضية الجودة وتحديد الجزئيات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام وبعد قياس الأداء من الأدوات المهمة التي تستخدم في تقييم منتجات مؤسسة ما وخدماتها وعملياتها مقابل نفس العناصر لدى مؤسسة أخرى منافسة أو مؤسسات معروفة عالمياً .

- إدارة العمليات وتحسينها Operations Management ؛ تُعد إدارة العمليات جزءاً أساسياً لأى إستراتيجية للجودة الشاملة وخاصة في المجال الصناعي؛ حيث تركز على إدارة عميلة التصنيع كي تتم في ضوء المتوقع منها دون أعطال أو هدر للمواد أو الأدوات أو البنية التحتية... إلخ . وتتضمن إدارة العمليات تحديداً دقيقاً للإجراءات وتوثيقها مما يقلل من احتمالات أخطاء العاملين ، ويمكن التحكم فيها وتحسينها من خلال عدة طرق فعالة، تشمل: حل المشكلات والتحكم الإحصائي في العمليات وتحليل تأثيرات نمط الفشل والبساطة والنمذجة والتفتيش .

- تحسين نظام الجودة Quality Improvement ؛ ويُعد جزءاً من إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ؛ حيث يُسهم النظام الموثق للجودة بم يتضمنه من هيكل المنظمة وعملياتها والموارد المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة في هذا التحسين من خلال إدارة عمليات المنظمة بطريقة ثابتة .

- مشاركة العاملين Staff Participation ؛ من المبادئ الراسخة التي تساعد في تغيير سلوك الأفراد مبدأ المشاركة ؛ فمن خلال المشاركة الشخصية في أنشطة تحسين الجودة يكتسب العاملون



معرفة جديدة كما يكتسبون إحساساً بالإنجاز من خلال حل مشكلات الجودة . وتمثل المشاركة أيضاً عاملاً حاسماً في تحفيز العاملين لتحسين قدراتهم الشخصية وزيادة احترامهم لأنفسهم وتغيير سمات شخصية معينة لديهم . وفضلاً عن هذا فإن المشاركة ربما تغير بعضاً من الاتجاهات السلبية لدى العاملين وتغرس لديهم فهماً أفضل لأهمية جودة المنتج ، ومن ثم تزيد من احترام الإدارة لهم وتقلل من الصراع الناتج من بيئة العمل والمشاركة أخيراً يمكن أن تساهم في تأسيس ثقافة الجودة في المنظمة بأكملها .

**الاعتراف والمكافأة Recognition & Reward** : الاعتراف يعنى الإقرار بالأفضلية في أداء أنشطة معينة بينما تعنى المكافأة الإفادة المتمثلة في زيادة الرواتب والعلاوات والترقية التي تقدم مقابل الأداء المتميز . ومن السمات المهمة لأي برنامج لتحسين الجودة إظهار الاعتراف بالأداء المميز للأفراد أو الأقسام أو الإدارات، وحتى تضمن المؤسسة دعماً فعالاً لجهودها الخاصة بالجودة تقوم تطبيق نظام لمكافأة العاملين يربط بين الجودة ورضا العميل بالمقابل المادى وهو ما يحفز العاملين على تحقيق الأداء المرغوب .

**التعليم والتدريب Instruction & Training** : يمثل التعليم والتدريب جزءاً مهماً في إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن النجاح في تطبيقها يتوقف بشكل مباشر على المستوى الذى يتم به التعليم والتدريب ومن ثم فإن الاستثمار فيهما يعد أمراً حيوياً في نجاح إدارة الجودة الشاملة ومن هنا فإن جميع العاملين بالمنظمة عليهم أن يقبلوا التعليم والتدريب في مجال الجودة الذي يتضمن الوعي بالجودة والطرق الرئيسية لإدارتها .

**التركيز على العميل Focus on Customer** : إن المقياس النهائى لأداء أى منظمة يكمن في إرضاء العميل وهو ما يعد مؤشراً جيداً لنجاح منظمة وفشل أخرى ومن ثم فالمنظمة الناجحة هي التي تضع العميل نصب أعينها عند اتخاذ أى قرار ، ذلك أن من الأمور المهمة بالنسبة لإدارة الجودة الاحتفاظ بعلاقة وطيدة مع العميل حتى يتم تحديد حاجاته بدقة وكذلك تلقي تغذية مرتدة منه حول مدى تلبية تلك الحاجات ، ومن هنا تأتي أهمية مشاركة العميل في التخطيط للمنتج ومتابعة التنفيذ وذلك من شأنه أن يقلل احتمال حدوث مشكلات الجودة أثناء العمليات .

**العصف الذهني Brain Storming** : وهو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ، وهناك أشكال متعددة للعصف الذهني منها البنائي وغير البنائي والحر والصلامت ، ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة على النحو التالي :

- التحديد الواضح والدقيق للموضوع المراد تطبيق طريقة العصف الذهني عليه .
- إتاحة فترة خمس عشرة دقيقة على أقصى تقدير لعرض الموضوع .
- بدء المناقشة بأحد الأعضاء واستكمال النقاش في اتجاه عقرب الساعة أو عكسه .
- يطلب الميسر من كل عضو أن يخبره بجملة واحدة موجزة لما يضيفه لزملائه .

- الشخص الوحيد المسموح له بالتحدث مع أي عضو بالفريق هو الميسر .
- لا يُسمح إطلاقاً بالتعليق أو انتقاد الآخرين .
- يشجع الميسر الجميع على المشاركة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار.
- إذا لم يكن لدى الفرد أي مشاركة فيقول " ليس لدى مشاركة " ويتم الانتقال إلى من يليه .
- يغلق باب المناقشة ويتم العودة إلى كل بند من البنود التي تمت مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار التي تم التوصل إليها وتصنيفها بما يفيد أن :
  - لقضية وحلها في مجملها تحت سيطرة الفريق.
  - القضية وحلها جزئياً تحت سيطرة الفريق .
  - القضية وحلها خارج نطاق سيطرة الفريق .

**عملية الإدارة Management Process** ؛ وتشير إلى التخطيط وتحسين الجودة في عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة وجدولة التشغيل وتوثيق الفعاليات كافة .

**عملية التقييم Evaluation** ؛ وتعرف على أنها عملية منهجية منظمة تستخدم وسائل وأدوات قياس متعددة من أجل الحصول على معلومات وبيانات كافية ودقيقة تمكن من تقويم شيء ما ، أي إصدار حكم محدد على قيمته أو مقدار جودته أو فائدته أو أهميته .

**عملية القياس Measurement** ؛ وتعرف هذه العملية بأنها عملية منظمة يتم من خلالها إعطاء أو تعيين قيمة كمية (عددية) أو نوعية لخاصية معينة في الفرد أو الجماعة باستخدام وسائل أو أدوات القياس (الامتحانات و الواجبات والاستبيانات... الخ) وعملية القياس بهذا التعريف عملية متضمنة في عملية التقييم فحتى يتم الحكم على قيمة الشيء وتقويمه لابد من إجراء عملية قياس لخصائص هذا الشيء أولاً .

**العينة Sample** ؛ ويقصد بها اختيار الوحدات التي سيتم التطبيق عليها سواء من الطلبة الحاليين أو الخريجين أو جهات العمل أو أعضاء هيئة التدريس أو غير ذلك .

**إطار العينة Sample Frame** ، لنفرض أن الدراسة سوف تتم في مدينة معينة، عند إذ يكون من الضروري معرفة الطريقة التي تساعد على الاتصال بالجهات المعنية بالمدينة وحصرها لاختيار العينة منهم وبعد حصر إطار الدراسة يتم اختيار العينة من ذلك الإطار إما بطريقة عشوائية أو بطريقة غير عشوائية ولكن حتى لا تكون النتائج متحيزة يفضل اختيار العينة بطريقة عشوائية.

**عناصر التخطيط الإستراتيجي Elements of Strategic Planning** ؛ يؤكد كل من كوك Cook و ماك قن McCune أن منهجية التخطيط الإستراتيجي تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية التي يجب الإلمام بها حتى يمكن فهم هذه المنهجية وتنظيمها في مؤسسات التعليم وتشمل هذه العناصر :

Beliefs	-	المعتقدات
Mission	-	الرسالة
Policies	-	السياسات
Internal Analysis	-	التحليل الداخلي
External Analysis	-	التحليل الخارجي
Competition	-	المنافسة
Goals	-	الأهداف
Strategies & Work plans	-	الاستراتيجيات وخطط العمل

### العلاقة بين الأرغونوميا والجودة *Relationship Between Ergonomics and Quality* :

يتفق كثير من الباحثين على أن الأرغونوميا إذا ما طبقت سواء في الميدان الصناعي أو الخدمي فإنها تؤدي إلى تحسين الجودة كما أن أنظمة الجودة الممارسة حالياً في مؤسسات الصناعة والأعمال وفي غيرها تيسر تطبيق الأرغونوميا . ويعد اهتمام الأرغونوميا بموضوع الجودة اهتمام قديم وربما يكون قد نشأ مع بداية تطبيق الأرغونوميا في الفحص والمراقبة *Ergonomics of Inspection and Quality* بهدف تحقيق الجودة في الخدمات والمنتجات .

**العجز التعليمي *Educational Deficit* :** ويقصد به عجز مخرجات التعليم عن الوفاء بمتطلبات سوق العمل بالدرجة المطلوبة من حيث الكم أو الكيف أو الاثنين معا .

**العلاقة بالموردين *Supplier Relationship* :** ويقصد بها الدور الذي يلعبه الموردون في تحديد نوعية مدخلات المنظمة وفقاً للمواصفات والمعايير العالمية المحددة للجودة ووصولاً إلى المخرجات التي تحقق أهداف المنظمة .

## حرف غ

**التغير والتكنولوجيا Change & Technology** ؛ ويقصد به أن تاريخ الإنسانية لم يشهد تغيراً بمعدل سريع كالذي حدث في النصف الأخير من القرن العشرين ، فقد لعبت العلوم والتكنولوجيا دوراً مهماً في نمو المجتمع الإنساني حيث عاش في هذه الفترة أكثر من ٩٠٪ من العلماء والمخترعين الذين ظهروا في التاريخ البشري بأكمله مما أدى إلى ضيق الفجوة الزمنية بين إنتاج اختراع ما وبين استخدامه على مستوى المجتمع وهذا الأمر تطلب بالطبع الاهتمام بالأهداف التعليمية الجديدة والاستراتيجيات التي تساعد على تعليم كل فرد ليس فقط ما هو معلوم ولكن أيضاً ما هو غير معلوم وما قد يحدث في المستقبل أكثر مما حدث في الماضي .

## حرف ف

**فريق المراجعين Board of Examiners (BOE)** ؛ هو عبارة عن مجموعة من المراجعين النظراء Beer Reviewers الذين يقومون بعمل الزيارات الميدانية للمؤسسة أو البرنامج لتقييمها في ضوء معايير الهيئة المسئولة عن الاعتماد والتي تقوم بتسميتهم بعد أن يتلقوا التدريب الذي يؤهلهم لممارسة المراجعة .

**فهم العملاء Understanding Customers** ؛ ويقصد بهذا المصطلح في المجال الجامعي فهم الطالب ومعرفة حاجاته التعليمية وسوق العمل ومتطلباته من العمالة عن طريق أدوات لجمع البيانات مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها .

## حرف ق

**القياس Assessment** ؛ هو عبارة عن نشاط أو عمل تقويمي يستخدم من قبل البرنامج أو المؤسسة لتحديد مدى توافر معايير نواتج وكفايات معينة للتعلم لدى المرشحين . وعادة ما تشمل المقاييس أداة تتضمن تفاصيل النشاط ودليل إرشادي لتسجيل الدرجات عند تقييم النشاط أو المهمة .

**قواعد المعرفة Knowledge Bases** ؛ ويقصد بها البحث الإمبريقي Empirical Research والاستقصاء المنظم Disciplined Inquiry والمعرفة بالنظرية Informed Theory والتطبيق الجيد Wisdom of Practice .

**قياس الأداء Performance Assessment** ؛ ويقصد به تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد كفاءة المرشحين في المادة العلمية والمعرفة التربوية والمهارات المهنية وكذلك قدراتهم على التأثير الإيجابي على تعلم الطلاب .

**القيادة الإجرائية Transactional Leadership** ؛ وهي عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات والوظائف مقابل الحصول على الأصوات ، أي أنها قيادة تركز على إشباع حاجات ورغبات القادة والتابعين من خلال تبادل المنافع والوعود، ومن ثم فالعلاقة هنا بين القادة والتابعين تكون علاقة غير ثابتة وغالباً ما لا تستمر طويلاً ، وبالتالي يمكن القول أن أداء القيادة يكون موجود ولكنه لا يكون ذلك النوع من الأداء الذي يجمع القائد والتابعين حول أهداف عليا . وغالباً ما يتم تناول هذه القيادة من خلال عدة أشكال يمكن إجمالها على النحو التالي:

Opinion Leadership	- القيادة التي تعتمد على الرأي
Group Leadership	- قيادة الجماعة
Party Leadership	- القيادة الحزبية
Legislative Leadership	- القيادة التشريعية
Executive leadership	- القيادة التنفيذية

**القيادة التحويلية Transformational Leadership** ؛ وهي نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود ، وفي ضوء هذا المفهوم فإنه ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى التابعين من خلال التركيز على مثل عليا وقيم أخلاقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة والسلام وحب الخير والابتعاد عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهية كما ينبغي عليهم أن ينشطوا الحاجات العليا لدى التابعين في ضوء التصنيف الهرمي للحاجات عند "ماسلو" الأمر الذي يؤدي إلى توليد الدافعية لديهم لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية .

وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة من خلال فهم الأهداف من قِبَل الطرفين، ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها "بيرنز" ثالث القيم وهي "الحرية والعدالة والمساواة" ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديلات ومن ثم تطوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم من خلال الدور التعليمي للقيادة الذي يحول الرغبات الكامنة غير المعلنة إلى حاجات متعلمة يتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذي مغزى يمثل اهتمامات كل من القادة والأتباع. وهناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، تتضمن:

Intellectual Leadership	القيادة العقلانية
Reform Leadership	القيادة الإصلاحية
Revolutionary Leadership	القيادة الثورية
Heroes Leadership	القيادة البطولية
Ideologues Leadership	القيادة الأيديولوجية

**القيادة العقلانية Intellectual Leadership** : وهى عبارة عن شكل من أشكال القيادة التحويلية. ويستخدم مصطلح "عقلي Intellectual" فى هذا الإطار للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد مُنظراً Theorist أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً Moralist وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة . وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

**القيادة الإصلاحية Reform leadership** ؛ تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن إلى أن تكون لديه أيضاً الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه ، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي :

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله ، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً.

**القيادة الثورية Revolutionary Leadership** ؛ الثورة عكس الإصلاح ، حيث إن الثورة تعنى إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرية ويدلل على ذلك بأن "لينين Linn" قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن "ماو Mao" و"فيدل كاسترو" و"ليلين جداً" غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد وأن تتوافر لها عدة خصائص منها:

- أن تكون مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.
- القيادة في التعليم العالي Leadership in Higher Education**؛ لا شك أن القيادة تمثل عنصراً من العناصر المهمة في حركة الجودة؛ فكل فرد داخل المنظمة يجب أن يكون قائداً وهذا الشيء ينطبق على التعليم العالي كما ينطبق على أي قطاع آخر، فأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم والإداريون يجب أن يكونوا جميعاً قادة وهذا ما يؤكد "سينج"؛ حيث يقرر أن العامل في المنظمة لا يكون هو المشكلة ولكن المشكلة غالباً ما تتركز في الإدارة العليا ويضيف إلى ذلك أن افتقاد القيادة يمثل عقبة أساسية في سبيل التطبيق الناجح لإدارة النظم وتعد مسألة القيادة من القضايا المعقدة التي تمت دراستها، ويمكن تصنيف البحث المتعلق بالقيادة في أربعة مداخل، هي:
- مدخل تأثير القوى Power-Influence Approach؛ وتركز البحوث التي تندرج تحت هذا المدخل على مصادر القوى لدى الأفراد والطريقة التي من خلالها تتفاعل خصائص الفرد مع الموقف كي يتحدد حجم القوى التي يمتلكها.
- مدخل السلوك Behavior Approach؛ ويركز على ما يفعله القادة والمديرون في الواقع العملي ومراجعة الاختلافات بين نماذج السلوك لدى القادة الفاعلين وغير الفاعلين.
- مدخل السمات Traits Approach؛ ويركز على الصفات الشخصية للقادة.
- المدخل الموقف Situational Approach؛ ويركز على أهمية العوامل الموقفية (طبيعة العمل والمهارات الفرعية والبيئية... الخ).
- ويحدد "جيلي ١٩٩١ Gilley" خمس سمات رئيسية للقيادة، تشمل:
- الاستراتيجي Strategist؛ هو الشخص الذي يتعامل مع التغيير على أنه قوة داخلية بدلاً من كونه قوة خارجية، أما البيروقراطي فهو الذي يتعامل مع التغيير على أنه شيء هامشي وقد يهدد العملية
- النفعي Opportunist؛ هو الشخص الذي يتطلع دائماً إلى إيجاد ارتباطات بين الأفكار الجديدة وجوانب القوة وجوانب الضعف في المنظمة.
- الفريقى Team-builder؛ هو الشخص الذي يدرك أن التعاون شيء ضروري لتطوير الأفكار في المنظمة التي تعتمد على المعرفة.
- التعزيزي Nurturer؛ هو الشخص الذي يلعب دوراً مهماً في استثارة وتوليد الأفكار.
- المتطلع Perspective؛ هو الشخص الذي تكون لديه طرق للمساهمة في المجتمع بعيداً عن نطاق تخصصه المهني الدقيق.
- القيم المشتركة Shared Values**؛ هي القيم السائدة في ظل ثقافة تنظيمية للجامعة تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة وتكون بمثابة معايير تصحيحية لأي انحراف عن الأهداف المنشودة.

## حرف (ك)

**الكفايات Proficiencies** ؛ ويقصد بها المعرفة المطلوبة وكذا المهارات والترتيبات المهنية المحددة في المعايير المهنية الخاصة بالمعهد أو الولاية.

**كفاية مصادر التعلم** ؛ ويقصد بها أن المرافق والإمكانات التعليمية بالمؤسسة تكون ملائمة وتستخدم بصورة فعالة وأن هناك كفاية في أعضاء هيئة التدريس الذين يستوفون متطلبات المعايير الأكاديمية واستراتيجيات التعليم والتعلم من حيث التمكن من التدريس وتيسير التعلم والمحافظة على منهج معروف في تدريسهم وفي سلوكياتهم، وكذلك الموظفين من الهيئة المعاونة والفتنيين والإداريين.

**الكفاءة Efficiency** ؛ الكفاءة مصطلح يشوبه شئ من الخلط وعدم الوضوح وخاصة في المجال التربوي إلا أنه يمكن تعريفها بأنها " القدرة على إنتاج الخدمة أو تحقيق الهدف بأقل تكلفة " كما يمكن تعريفها وقياسها من خلال علاقة المدخلات بالمخرجات، وهذا المدخل يفترض أن مدخلات العملية التعليمية تتمثل في ساعات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وساعات الحضور بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والفتنيين أما مخرجات العملية التعليمية فيشار إليها من خلال الساعات التي يقضيها الطلاب في التسجيل والتعلم. ويؤكد البعض على أن هناك خلطاً بين الكفاءة والفعالية والجودة وقد يعود ذلك إلى أن المصطلحات الثلاث ترجع إلى أصل لغوي متقارب وربما واحد، ولكي نخرج من هذا الخلط قد يكون من المفيد الاصطلاح على أن:

- الفعالية تعنى قياس مدى تحقيق الأهداف المعلنة فمن السهل تحقيق الأهداف المتواضعة لأي برنامج متواضع ثم يقال أن فعالية ذلك البرنامج عالية .
- الكفاءة تعنى مدى استغلال المصادر في تحقيق أهداف البرنامج المعلن .
- أما الجودة فلا تهتم بقياس الإنجاز أو المخرجات أو استغلال المصادر فقط ولكنها تهتم إلى جانب ذلك بقياس الأهداف ذاتها باعتبارها مدخلات .

**الكفاءة من منظور اقتصادي Economic Efficiency** ؛ يرى البعض أن الكفاءة من المنظور الاقتصادي تتعلق باختيارات الاستهلاك Consumption Choices من قبل الأفراد واختيارات المخرجات والمدخلات من قبل المنتجين. إلا أنه في ظل هذا الضم لا تكون هناك إمكانية لموقع حقيقي يجعل فرداً معيناً في وضع أفضل دون أن يجعل فرداً آخر في وضع أسوأ، وذلك على النحو التالي:

- كفاءة الاستهلاك Consumption Efficiency ؛ وتعنى أن المخرجات تستهلك من قبل الأفراد والجماعات بنسب معينة ولا يمكن إعادة توزيعها بدون أن تضع أحد المستهلكين في وضع أفضل والآخر في وضع أسوأ .
- كفاءة الإنتاج Production Efficiency ؛ وتعنى أنه من خلال الموارد المعطاة يكون من غير الممكن أن ننتج المزيد من أحد المخرجات دون أن يؤدي ذلك إلى إنتاج أقل من مخرج آخر .



- كفاءة خليط الإنتاج **Product - Mix Efficiency** : وتعني أنه من غير الممكن استبدال خليط آخر من المخرجات يمكن إنتاجه عن طريق نفس المدخلات المعطاة لكي نجعل شخصاً ما في وضع أفضل دون أن نجعل شخصاً آخر في وضع أسوأ .

**الكفايات التدريسية Teaching Competencies** ؛ ويقصد بها مجموعة المهارات الأدائية التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس لتحقيق هدف محدد . ويمكن إجمال هذه الكفايات في المجال الجامعي في :

Objectives	- تحديد الأهداف
Lecture Plan	- التخطيط الفعال للتدريس
Teaching Methods	- اختيار طرق مناسبة للتدريس
Effective Teachings	- التدريس الفعال
Educational Technology	- الاستعانة بالتقنيات التعليمية المناسبة
Evaluation	- التقويم

**الكفاية (الجدارة) Competence** ؛ ويقصد بها مدى تميز الخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى من خلال توفيرها للمهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية .

### حرف (ل)

**اللوائح المنظمة Codes of Practice** ؛ وهي عبارة عن وثائق تتضمن معلومات تفصيلية تخص تنفيذ وإدارة العمليات الرئيسية بالمؤسسة أو المعهد سواء بالنسبة للطلاب أو الأساتذ أو المؤسسة ككل مثل أسلوب تقويم الطالب ونظام الساعات المعتمدة والتعليمات التنظيمية للطلاب والمعلمين وغيرها .

### حرف (م)

**مراحل الجودة Stages of Quality** ؛ تعد الجودة من الأوليات العليا لأي منظمة تسعى للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل متغيرات القرن الحالي كما أصبحت الجودة لغة دولية وسلاحاً استراتيجياً يستخدم للوصول إلى الأفضل في حدود المتاح وبأقل التكاليف وقد مرت الجودة بعدة مراحل تشمل :

- **مرحلة التفتيش Inspection Stage** ؛ وتتركز هذه المرحلة في فترة ما قبل الثلاثينات من القرن الماضي حيث كانت فيها الجودة تتمثل في التأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية سلفاً ومن ثم فالجودة في هذه المرحلة لم تكن تركز على الوقاية من وقوع الأخطاء وإنما كان التركيز على اكتشاف الخطأ واستبعاده لضمان عدم وصوله إلى العملاء .

- مرحلة مراقبة الجودة **Quality Control** ؛ وتتركز هذه المرحلة في الفترة التي تبدأ من الثلاثينيات وحتى الخمسينيات من القرن الماضي وكان التركيز فيها على تحديد الخطأ ومنع وقوعه باستخدام الأساليب الإحصائية وقواعد البيانات والمعلومات .

- مرحلة توكيد الجودة **Quality Assurance** ؛ وتتركز هذه المرحلة في الفترة التي تبدأ من الخمسينيات وحتى الثمانينيات من القرن الماضي والتي تحول فيها مفهوم الجودة إلى مفهوم الأخطاء الصفرية **zero - defect** أو منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على تبني الجودة ابتداء من المراحل المبكرة من العمل من خلال عمليات تخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات وحفز الأفراد .

- مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة **Strategic Management of Quality** ؛ وتتركز هذه المرحلة في الفترة التي تبدأ من الثمانينيات وحتى التسعينيات من القرن الماضي .

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** ؛ وتهتم هذه المرحلة بالخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر المؤسسة وحالتها بكل أبعادها من : مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع ، وبالتالي فهذه المرحلة تشمل على وجه التقريب جميع المراحل التي سبقتها .

**معايير الاعتماد Accreditation Standards** ؛ المعيار في الاعتماد هو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسئولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف أو مستوى أداء معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً أو متوقفاً من الجودة **Quality** أو التميز **Excellence** .

**الممارسات الجيدة Best Practices** ؛ ويقصد بها الأساليب أو الطرق التي تعتمد على البحث والخبرة وثبت أنها تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوب فيها .

**المرشحين ( الطلاب العلميين ) Candidates** ؛ ويقصد بهم الأفراد المتقدمين أو المقيدون في برامج الإعداد الأولي أو المتقدم للمعلمين أو لبرامج التنمية المهنية المستمرة للمعلمين أو غيرهم من العاملين في مجال التعليم من غير المعلمين .

**الممارسة العملية Clinical Practice** ؛ ويقصد بها التدريس الذي يزود المرشحين بالأنشطة العريضة والمركزة وتجعلهم في حالة استغراق في عملية التعليم وتمنحهم فرص لتطوير قدراتهم وممارسة أدوارهم المهنية بشكل أفضل .

**المحتوى Content** ؛ ويقصد به المادة العلمية للموضوع الذي سيقوم المعلمون بتدريسه في المدارس بكل مستوياتها ، كما يشير أيضاً إلى المجال المهني للدراسة، على سبيل المثال (التربية الخاصة والطفولة المبكرة وعلم النفس التربوي والإدارة المدرسية ... الخ )

**المنهج Curriculum** ؛ هو مجموعة المعارف والمهارات والوجدانيات التي تقدمها المدرسة أو الجامعة داخل جدرانها وخارجها لتحقيق مخرجات التعلم المستهدفة من برنامج تعليمي أو مادة دراسية في فترة زمنية محددة . ويقصد به أيضا المقررات والخبرات والقياسات الضرورية في إعداد المرشح للقيام بالتدريس أو العمل مع التلاميذ في مرحلة عمرية معينة وفي تدريس مجال معين .

**المعرفة بالتعليم العام General Education Knowledge** ؛ ويقصد بها الفهم العام النظري والتطبيقي المتوقع من شخص متعلم، ويتضمن التعليم العام تطوير المعرفة المتعلقة بالفنون والاتصالات والتاريخ والأدب والرياضيات والفلسفة والعلوم والدراسات التعليمية من وجهة نظر دولية متعددة الثقافات .

**المؤسسات التعليمية Educational Institutions** ؛ ويقصد بها كافة المدارس والمعاهد والكليات والجامعات سواء كانت حكومية أو غير حكومية .

**المعايير المؤسسية Institutional Standards** ؛ ويقصد بها المعايير التي تضعها المؤسسة التعليمية والتي تعكس رسالتها وتحدد التوقعات المهمة لتعلم الطالب الذي يدرس بها .

**المدرسة الشريكة School Partner** ؛ ويقصد بها تلك المدرسة التي تتعاون مع مؤسسات التعليم العالي في تصميم وتطوير وتنفيذ خبرات ميدانية وممارسات عملية وعلمية وبحثية .

**مراجعة البرنامج الوطني National Program Review** ؛ وتشير هذه المراجعة إلى العملية التي تقوم من خلالها هيئة الاعتماد بالتعاون مع الروابط المهنية المتخصصة بقياس جودة البرامج التي تقدم بواسطة معهد معين ؛ حيث إن جميع المعاهد تطالب بتقديم برامجها للمراجعة من قبل الروابط المهنية كجزء من عملية الاعتماد . وهناك مجموعة مصطلحات تستخدم في عملية مراجعة البرنامج ، تشمل :

- **استمرار الاعتراف بشروط Continued Recognition with Probation** ؛ يطبق هذا القرار على البرامج التي استوفت معايير الاعتراف الوطني في دورة مراجعة سابقة، ويشير القرار إلى أن البرنامج لم يستوفى معيار معين أو أكثر من معايير الاعتراف الوطني أو الاعتراف الوطني بشروط، ومن ثم يمنح للبرنامج فرصتين خلال فترة معينة بعد القرار الأول للحصول على الاعتراف الوطني أو الاعتراف بشروط وإذا لم يتمكن البرنامج من استيفاء المعايير المطلوبة بعد هاتين المحاولتين يتغير وضع البرنامج ويصبح برنامج غير معترف به أو غير معتمد Not Recognized .

- **مطلوب مزيد من التطوير Further Development Required** ؛ يطبق هذا القرار على البرامج التي تخضع للمراجعة للمرة الأولى ، ويشير القرار إلى أن البرنامج لم يستوفى معايير هيئة الاعتماد كي يحصل على الاعتراف أو الاعتراف بشروط ، ومن ثم يمنح خلال فترة معينة فرصتين بعد صدور القرار الأول لاستيفاء المعايير المطلوبة والحصول على الاعتراف أو الاعتراف

بشروط، وإذا لم ينجح البرنامج بعد هاتين الفرضتين يتغير وضع البرنامج إلى برنامج غير معترف به **Not Recognized** .

- **القياسات الجوهرية للبرنامج Key Program Assessments** ؛ ويقصد بها تلك القياسات التي تستخدم من قبل البرنامج لتحديد ما إذا كان المرشحون يستوفون المعايير المهنية أم لا (من ست إلى ثمان قياسات في النظام الأمريكي) .

- **الاعتراف الوطني National Recognized** ؛ وهو قرار يشير إلى أن البرنامج يستوفي المعايير المهنية ، ويستمر هذا الاعتراف لمدة تتراوح من ٥ إلى ٧ سنوات (استناداً إلى موافقة الولاية وكذا منظمة الانكات NCATE في الولايات المتحدة) .

- **تقرير الاعتراف الوطني National Recognition Report** ؛ ويشير إلى النتائج المكتوبة التي تقدم من الرابطة المهنية المتخصصة بشأن برامج معهد معين .

- **الاعتراف الوطني بشروط National Recognition with Conditions** ؛ وهو القرار الذي يصدر عندما يستوفي البرنامج معايير الرابطة المهنية المتخصصة مع وجود بعض جوانب الضعف أو القضايا التي يجب أن يتم استيفاؤها حتى يتم اعتماد البرنامج اعتماداً كلياً .

- **غير معترف به على المستوى الوطني Not Nationally Recognized** ؛ وهو القرار الذي يصدر عندما لا يستوفي البرنامج معيار الروابط المهنية المتخصصة للحصول على الاعتماد الوطني أو الاعتماد بشروط في خلال الثماني عشر شهر التالية للمراجعة وإذا اختار مواصلة السعي نحو الحصول على الاعتماد الوطني فعليه أن يقدم تقرير جديد تماماً .

- **تقرير البرنامج Program Report** ؛ ويقصد به التقرير الذي يتم إعداده من قبل هيئة التدريس المستولة عن البرنامج مثل برنامج تعليم الرياضيات وبرنامج التعليم الابتدائي ... الخ وذلك لاستيفاء معايير الرابطة المهنية المتخصصة في مجال البرنامج .

- **التقرير المعدل للبرنامج Revised Program Report** ؛ هو التقرير الذي يتم كتابته في ضوء الملاحظات التي يبديها فريق المراجعة عندما يكون قرار هذا الفريق مزيد من التطوير **Recognized with Probation or Further Development Required** .

- **دليل التسجيل Scoring Guide** ؛ وهو عبارة عن نموذج أو أداة Rubric أو Evaluation Form تستخدم من قبل المؤسسة أو المعهد كمقياس للتقييم ، وتركز أدلة التسجيل على التمييز بين المستويات المختلفة للكفاءة على معيار الأداء .

**المجلس القومي لمعايير التدريس المهني (NBPTS) National Board of Professional teaching Standards** ؛ هو منظمة للمعلمين وغيرهم من المربين تهتم بتطوير معايير ونظم

قياس أداء المعلمين ذوي الخبرة الذين يسعون للحصول على شهادة بذلك على المستوى القومي .

**منسق الاعتماد Accreditation Coordinator** ؛ هو شخص أو مجموعة أشخاص يتم تحديدهم من قبل المعهد للقيام بعمل الترتيبات المطلوبة لزيارة فريق المراجعة .

**المهنيين من غير المعلمين Other School Professionals** ؛ ويقصد بهم العاملون في مجال التعليم من غير المعلمين ويؤدون خدمات مهنية غير التدريس مثل المديرين وأخصائي المكتبات والأخصائيين النفسيين وأخصائي تكنولوجيا التعليم وغيرهم .

**معرفة المحتوى التربوي Pedagogical Content Knowledge** ؛ ويقصد به تفاعل المادة العلمية مع استراتيجيات التدريس الفعال لمساعدة الطلاب على تعلم مادة الموضوع ، وهذا الأمر يتطلب فهم كامل للمحتوى وذلك للقيام بتدريسه بطرق متعددة استناداً إلى الخلفيات الثقافية وخبرات ومعارف الطلاب السابقة .

**المعرفة التربوية Pedagogical Knowledge** ؛ ويقصد بها المفاهيم العامة والنظريات والبحث المتعلق بالتدريس الفعال بصرف النظر عن مجالات المحتوى .

**معييار الأداء Performance Criteria** ؛ ويقصد به مستويات ونوعيات ودرجة الكفاءة لدى الطالب المعلم والتي تستخدم في قياس أدائه، والتي يتم تحديدها من خلال قواعد إرشادية محددة سلفاً Rubrics .

**الاجتمع المهني Professional Community** ؛ ويقصد به جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية بنظام الوقت الكامل أو الوقت الجزئي .

**مدارس التنمية المهنية Professional Development Schools (PDS)** ؛ وهي مؤسسات يتم إنشاؤها خصيصاً كي يتم من خلالها التعاون بين العاملين في مدارس التعليم قبل الجامعي وبين العاملين بمؤسسات التعليم العالي، ومن ثم فهذه المدارس تتطلب التزام مؤسسي بين الكليات والجامعات والمدارس ونقابات المعلمين بهدف :

- تقديم ممارسة عملية في مجال التدريس وخبرات التدريس .
- دعم وتعزيز التنمية المهنية للعاملين بالمدارس ومؤسسات التعليم العالي .
- دعم وتعزيز الاستقصاء الموجه نحو تحسين الممارسة العملية .
- دعم وتعزيز التركيز على إنجازات الطالب .

**المعرفة المهنية Professional Knowledge** ؛ ويقصد بها الإلمام بالمعلومات التاريخية والاقتصادية والاجتماعية والفلسفية والنفسية ذات العلاقة بمجال التخصص ، كما تتضمن أيضاً المعلومات ذات العلاقة بالتعلم والتنوع والتكنولوجيا والقضايا السياسية والتشريعية والعرقية والنظريات التربوية وأدوار ومسئوليات التدريس المهني .

**المعايير المهنية Professional Standards** ؛ هي مجموعة المعايير التي يتم وضعها بواسطة مجموعة من الجمعيات المهنية أو الروابط المتخصصة ويتم تبنيها من قبل هيئات الاعتماد التي تقوم بتقويم برامج ومؤسسات الإعداد المهني في مجال معين .

**المنحة التعليمية Scholarship** ؛ وتمثل استقصاء منظم في المجالات ذات العلاقة بالتدريس والتعلم وإعداد المعلمين وغيرهم من المهنيين العاملين داخل المؤسسات التعليمية ، وتتضمن إجراء البحث التقليدي والنشر وأيضاً الدراسة النظامية النظرية والتطبيقية .

**المهارات Skills** ؛ ويقصد بها القدرة على استخدام محتوى المعرفة النظرية والمهنية بفعالية في تنوع التدريس بأساليب تؤكد أن جميع الطلاب يتعلمون .

**مراجعة معايير برنامج الولاية State Program Standards Review** ؛ ويقصد بذلك العملية التي يتم من خلالها قيام الروابط المهنية المتخصصة بتقييم وتحديد درجة استيفاء معايير برنامج الولاية لمعايير هيئة الاعتماد والروابط المهنية المتخصصة SPA .

**مؤسسة تعليم عالي Higher Education Institution** ؛ هي جامعة أو كلية أو معهد يقدم برامج تعليم تؤدي إلى منح مؤهل علمي عالي ( بكالوريوس أو ليسانس ) أو درجة أعلى (دبلوم- ماجستير - دكتوراه) .

**المقيم الخارجي External Reviewer** ؛ هو شخص من خارج المؤسسة ذو خبرة في مجال التخصص يتم دعوته لمراجعة هيكل ومحتوى برنامج ما وعلاقته بالنواتج التعليمية المستهدفة ، وتقييمات الطلاب وتقديراتهم ، وكذلك الموارد التعليمية الموجودة وما إذا كانت تلبى متطلبات البرنامج أم لا . وتكون المؤسسة هي المسئولة عن تحديد دور المقيمين وتعيينهم .

**المراجع النظير Peer Review** ؛ هو فرد على نفس الكادر المهني والتخصص في المادة مثل الأفراد الذين يقومون بتوصيل ما تقدمه المؤسسة ، لكنه ليس من نفس المؤسسة ، ويستطيع دون تضارب في المصالح المساهمة في مراجعة البرنامج التعليمي إما لأجل ضمان الجودة الداخلية أو لأغراض الاعتماد .

**المستفيدون Stockholders** ؛ ويقصد بهم تلك المجموعات ذات الاهتمام بأنشطة المؤسسة التعليمية ، من حيث جودة معايير التعليم وفعالية النظم والعمليات الموضوعية لضمان الجودة . وحتى تكون عملية المراجعة الإستراتيجية فعالة يجب أن تتضمن هذه المراجعة مجموعات المستفيدين الرئيسيين، ويعتمد التحديد الدقيق لمجموعات المستفيدين واهتماماتهم المتباينة على رسالة المؤسسة ومجال الأنشطة التعليمية بها والظروف المحلية . ومن أمثلة المستفيدين : الطلبة الحاليون والخريجون والطلبة الذين يخططون للالتحاق ببرامج المؤسسة وهيئة التدريس وجهات توظيف الخريجين والرعاة ومنظمات الدعم والتمويل والمنظمات المهنية المعنية .

**المنافسة في التعليم Competition in Education** ؛ على الرغم من أن التعليم لا توجد فيه منافسة بصورة واضحة إلا أن هناك عدة عوامل تحتم على القائمين على أموره البدء في الاهتمام بالمنافسة ، فيجب أن تحدد المؤسسة مزاياها وعيوبها والجوانب التي تجعل المنافسة في صالحها . ويتطلب الموقف التنافسي من المؤسسة التعليمية عمل تحليل للجوانب التي يمكن أن تنافس من

خلالها ، ثم تطور بعد ذلك خطة إستراتيجية في ضوء المخاطر والفرص التي يتم اكتشافها ، وتكون الخطوة التالية هي تحديد موقع المؤسسة التعليمية بالنسبة للمنافسة والموقع التنافسي الذي تريد أن تصل إليه . وتحدد الاستراتيجيات التنافسية العامة في ثلاث استراتيجيات هي :

Overall Cost Leadership	- الكلفة الكلية للقيادة
Program Differentiation	- تنوع البرامج
Institutional Focus	- التركيز

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم *Principles of TQM in Educational Institutions*

**Institutions** ؛ تحدد وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي المصري المبادئ التالية لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية :

- التركيز على العميل **Focus on Customer** ؛ وذلك بأن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات ، والعميل هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين .
  - القيادة **Leadership** ؛ أي أن تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة .
  - مشاركة العاملين **People Involvement** ؛ حيث إن المشاركة الفعالة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة دون تفرقة ، كل حسب موقعه وينفس الأهمية سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل ، وبالتالي يسمح بتوظيف كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية .
  - التركيز على الوسيلة **Focus on Instrument** ؛ وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر أولاً بأول .
  - اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق ؛ فالقرارات الفعالة لا تُركز فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار .
  - التحسين المستمر **Continuous Improvement** ؛ فلا بد أن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية .
  - الاستقلالية **Autonomy** ؛ وهى أحد المبادئ الأساسية التي لا يمكن لإدارة الجودة الشاملة الاستغناء عنها .
- معايير الجودة *Quality Standards*** ؛ يمكن تحديد المعايير التي يمكن استخدامها في قياس الجودة على النحو التالي :

**أ. معايير المدخلات Inputs Standards** : ويُقصد بها تلك المعايير التي تركز على طبيعة ومستوى الموارد المتاحة ، سواء كانت بشرية أو مادية لدى المؤسسة مثل خصائص الطلاب المقبولين ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس وحجم المكتبة وهيكل التسهيلات المادية وتوافرها وكم الاحتياطي المالي .

**ب. المعايير الموجهة نحو العمليات Process Standards** : وتتضمن هذه المعايير مستوى وطريقة مشاركة كل الأطراف (أو أصحاب المصلحة) في عمليات التعليم والإدارة والتوجيه الخاصة بالمؤسسة ، بما في ذلك تحديد وتقييم الجودة . ووفقاً لهذه المعايير فإن الجودة لا تقاس بما تقوم به المؤسسة أو ما تحققه ، بل تقاس بالطرق المستخدمة وكيفية اتخاذ القرار حول ما يجب أن يتم عمله .

**ج. معايير المخرجات Outputs Standards** : وتركز هذه المعايير على طبيعة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي وخصائص خريجها وما يحققونه من نجاح بعد التخرج ، وكذا البحوث والنشر العلمي والخدمة العامة ، وتقوم هذه المعايير على افتراض أن مؤسسات التعليم الجامعي مسؤولة - بالدرجة الأولى- أمام المجتمع عما تنتجه .

**د. معايير القيمة المضافة** : تحدد هذه المعايير الفروق التي تحدثها المؤسسة التعليمية في تنمية جميع أفرادها فكرياً واجتماعياً ودينياً وروحياً ، ولذلك إذا اهتمت المؤسسة التعليمية بتلك المعايير أصبح من الممكن تقييمها من خلال " مدى فعاليتها في تنمية قدرات طلابها بدءاً من النقطة التي كانوا عليها وقت التحاقهم بها .

**مدخل العمل الفريقى Team work Approach** : يعرف مدخل الفريق بأنه " ذلك المدخل الذي تسود فيه الزمالة ودعم التعلم والالتزام المهني والإبداع التعليمي". وكلمة الفريق Team في مجال الجودة ليست بمعنى لجنة Committee أي جماعة من الناس يبدون آراءهم ويصوتون على ما يختلفون عليه، ولكن الفريق بدلاً من ذلك يتألف من جماعة من المتخصصين في حل المشكلات يعملون في محيط تحترم فيه آراء كل فرد ويكون التقدير الأعلى لآراء كل متخصص في مجال تخصصه.

ويمكن تناول الخصائص التي تميز المجتمع الفريقى ووضعها في مصطلحات مثل "المسئوليات المهنية Professional Responsibilities" وتتضمن المسئوليات المهنية أربعة مبادئ ، تشمل :

التخطيط والإعداد	-	Planning and Preparation
بيئة الفصل الدراسي	-	Classroom Environment
التعليم	-	Instruction
المسئوليات المهنية	-	Professional Responsibilities



**المعايير القياسية المرجعية**؛ هي نقاط مرجعية يمكن بواسطتها مقارنة جودة البرنامج ، وبالتالي تمثل نصوص المعايير القياسية المرجعية توقعات عامة حول مستويات الإنجاز والصفات العامة التي يفترض توقعها في خريج معين في مجال تخصص ما .

**المؤتمرات المرئية – المسموعة Video Conference**؛ يربط هذا النظام الأساتذة الأكاديميين والطلبة المتواجدين في أماكن مختلفة من العالم من خلال شبكة تلفزيون عالية القدرة يستطيع الطالب من خلالها أن يرى ويسمع الأستاذ مع مادته العلمية ، كما يستطيع أيضا أن يوجه الأسئلة والتفاعل معها ، ويشبه هذا النظام التعليم الصفي إلا أن الطلبة والأساتذة يكونون في أماكن متباعدة.

**معدلات البطالة المرتفعة High Rate of Unemployment**؛ ويقصد بها عجز سوق العمل عن توفير الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية .

**مشروع تحسين كليات التربية – Faculties of Education Enhancement Project (FOEP)**؛ هو مشروع تقوم به إحدى اللجان القومية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات المصرية بهدف :

- تطوير برامج تلك الكليات في ضوء المعايير العالمية المعاصرة والبرامج الجامعية المتقدمة .
- تطوير المحتوى العلمي لمقررات البرنامج والخطة الزمنية لتوزيعها .
- تطوير أساليب إعداد المقررات وتدريبها وتقييمها في إطار مفاهيم وتقنيات التعلم والتعليم الإلكتروني E-learning and Teaching .
- تنمية أعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات ورفع قدراتهم ومهاراتهم بالنسبة لاستخدام مصادر التعليم والتعلم غير التقليدية وتكنولوجيا التعليم Educational Technology المتقدمة .
- تطوير برنامج التربية العملية الميدانية بالمدارس .
- تطوير العلاقة بين الكليات ووزارة التربية والتعليم من خلال تطوير :
  - خطط وبرامج التربية العملية الميدانية Practicum .
  - المدارس التجريبية Affiliated Schools الملحقه بكليات التربية .
  - برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة Teachers in-service training .
- الارتقاء بالمصادر والإمكانيات التعليمية بكليات التربية إلى مستوى الاستخدام المتطور والشامل لتكنولوجيا التعليم المتقدمة State-of-the-art Ed. Tech .
- التوصل لألية توكيد الجودة الشاملة Total Quality Assurance للجوانب المختلفة لبرنامج الإعداد في تلك الكليات بما يضمن استمرارها Sustainability .

**معايير المعلم المعتمد مهنيًا The Professional Educator standards**؛ ويقصد بهذه المعايير ضرورة إلمام المعلم المعتمد بكليات ومعاهد إعداد المعلمين بما يلي :

- القدرة على مساعدة التلاميذ بالتعليم قبل الجامعي على التعلم .

- القدرة على استخدام المداخل التدريسية المرتكزة على المعرفة المشتقة من الأبحاث العلمية والممارسات المتميزة .
- القدرة على تطبيق طرق فعالة في تدريس وتقييم التلاميذ في كل مراحل نموهم وأنماط تعليمهم وخلفياتهم الثقافية .
- القدرة على تأمل ممارساته التدريسية وتقبل مقترحات التطوير .
- القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في التدريس بفعالية .

**معايير المحتوى العام General Content Standards** ؛ ويقصد بهذه المعايير ضرورة توافر الخصائص التالية في المحتوى:

- إعداد واسع في العلوم الأساسية .
- التعمق في مجال التخصص العلمي .
- أساس من المعرفة التربوية والمهنية المتخصصة يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات التدريس .
- منظومة من مقاييس الأداء تساعد على التقييم المستمر .

**معايير المعرفة والمهارات Knowledge & Skills Standards** ؛ ويقصد بها توافر بعض الخصائص في المحتوى العلمي المقدم للطالب المعلم تمكنه من الحصول على معرفة متعمقة في مجال التخصص وفلسفته كما تتيح له الفرصة لتعليم هذه المعرفة والتعبير عنها من خلال الاستقصاء العلمي والتحليل الناقد .

**ملف المعايير وتوكيد الجودة ومراقبتها Standardization , Quality Assurance and Quality Control File** ؛ وهو ملف يتم استحداثه في الجامعات التي تسعى إلى تحقيق الجودة ويتضمن هذا الملف بالنسبة لكل برنامج أمور كثيرة من بينها :

- بيان بأهداف البرنامج تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس .
- بيان بالمستلزمات الضرورية لنجاح العملية التعليمية من قاعات تدريس ومعامل وتقنيات تعليم
- عدد من الاختبارات التقويمية (قبلية وبعدي) للتأكد من مدى تحقق الأهداف المرسومة .
- بيان بالممارسات العملية التي يجب أن يؤديها كل مشارك .
- طريقة واضحة لتقييم العملية التي يؤديها كل مشارك على أن يتم التقييم على أساس مهارة التدريس وأسلوب عرض المادة واستخدام التقنيات التعليمية .

**ملف المتابعة والتحديث والتطوير Follow-up, Updating and Development File** ؛ وهو ملف يتم استحداثه في الجامعات في إطار مشروعات الجودة ، ويتضمن عدة أمور من بينها :

- متابعة مستوى أداء المشاركين في البرنامج التأهيلي من خلال زيارات ميدانية إلى القاعات الدراسية أو من خلال استبانات ترسل إليهم بالبريد .

- استطلاع آراء المستفيدين من المشاركين في البرنامج حول التغييرات الإيجابية التي طرأت على أدائهم بعد مشاركتهم في البرنامج .
- استطلاع آراء المشاركين في البرنامج حول نقاط القوة ونقاط الضعف في البرنامج بهدف تطويره نحو الأفضل .

**مفهوم الاعتراف Recognition** ؛ ويقصد به تلك العمليات التي تلي اعتماد المؤسسة التعليمية ، وتستهدف فحص ومراجعة نوعية وفعالية التعليم والتعلم بها، استناداً إلى المقاييس المعتمدة من المؤسسات المعنية بتحديد ومراجعة وتطوير تلك المقاييس .

**المصداقية Credibility** ؛ ويقصد بها مدى قدرة المؤسسات التعليمية على الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها من الطلاب وتمثل في تعهداتها السابقة من توفير لإطار تدريسي كفاء وإدارة متميزة ومرنة وبرامج ومناهج تعليمية عالية الجودة .

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM Principles** ؛ وتمثل هذه المبادئ المرتكزات الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وتشمل التركيز على العميل والتحسين المستمر من خلال :

- تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها .
- تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها .
- تخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية .

**المهارات Skills** ؛ وتشير إلى قدرة الأفراد على الابتكار والتطوير ويؤكد هذا العنصر على ضرورة استثمار كل المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد وتشجيعهم دوماً على الابتكار والتطوير .

**مشاركة العاملين Involvement Process** ؛ ويعد هذا العنصر من أهم الركائز الأساسية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم وذلك من خلال تعزيز أسلوب العمل وتحمل المسؤولية .

**المراحل الأساسية لخطة تقويم النواتج التعليمية Basic Steps of the Assessments Plan of Learning Outcomes** ؛ وتشمل المراحل الأساسية لهذه الخطة:

- أولاً : تحديد أهداف البرنامج العلمي .
- ثانياً : اشتقاق المخرجات التعليمية من الأهداف .
- ثالثاً : اختيار أو إعداد أدوات التقويم الملائمة لكل مخرج .
- رابعاً : تحديد مستوى الأداء المتوقع .
- خامساً : تطبيق أدوات التقويم وتحليل النتائج .
- سادساً : كيفية الاستفادة من نتائج عملية تقويم النواتج التعليمية .
- سابعاً : مراجعة أهداف البرنامج ونواتجه التعليمية والبدء في دورة تقويم جديدة .

## خطة تقويم المخرجات التعليمية الناجحة *Successful Assessment Plan of Learning Outcomes* : هي تلك الخطة التي تجيب بشكل واضح على الأسئلة التالية .

- ما الذي يقوم به البرنامج أو القسم العلمي ؟
  - لماذا يقوم البرنامج أو القسم العلمي بما يقوم به فعلياً ؟
  - كيف سيستخدم البرنامج أو القسم العلمي نتائج التقويم ؟
- وتتميز خطة تقويم المخرجات التعليمية الناجحة بالخصائص التالية :

### أ- بالنسبة للخطة بشكل عام *The Plan In General* :

- تعكس رسالة القسم والكلية والجامعة .
- ترتبط بإدارة الجامعة وصانعي القرار فيها .
- تمتاز بالمرونة والاستمرارية .
- تشجع جميع أطراف العملية التربوية على المشاركة الفعالة في عملية التقويم .
- تستخدم مصطلحات ومفاهيم واضحة ومحددة المعنى .
- تعتمد على مصادر متعددة ومعلومات متراكمة عبر فترات طويلة .
- يتم تصميمها وتطبيقها بواسطة أعضاء هيئة التدريس في البرنامج أو القسم المعنى .
- تركز على تحسين تعلم الطالب .

### ب- بالنسبة للنواتج التعليمية المتوقعة *Intended Learning Outcomes* :

- ترتبط برسالة القسم والكلية والجامعة .
- تشمل كل ما يتعلمه الطالب من معارف ومهارات واتجاهات .
- تمتاز بالتفصيل والتحديد والوضوح .
- تمتاز بالقابلية للملاحظة والقياس .
- تشمل كل ما يمكن أن يقوم به الطالب عند الانتهاء من البرنامج .
- تعكس بشكل عام غاية البرنامج أو القسم العلمي الرئيسية .

### ج- بالنسبة لأدوات التقويم المستخدمة *Assessment Tools* :

- تلائم المخرج التعليمي المقاس .
- تتسم بالتنوع من حيث الكم والكيف والمباشرة وغير المباشرة .
- تتسم بالصدق والثبات .
- تكون ملائمة من حيث التكلفة والإمكانات والوقت اللازم للتطبيق .
- تتسم بالسهولة في الاستخدام وتفسير النتائج .

### د مستويات الأداء المتوقع : *Intended Levels of Performance*

- تكون محددة لكل مخرج ولكل أداة .
- تكون واضحة و ملائمة وواقعية وطموحة .

### هـ بالنسبة لتطبيق أدوات التقييم : *Application of Tools*

- تحدد موعد ومكان التطبيق .
- تحدد الجهة المستهدفة من التطبيق .
- تكون العينة المستخدمة في تطبيق كل أداة مناسبة .
- توفر ظروف وشروط ملائمة لتطبيق الأداة .

### وـ بالنسبة لنتائج التقييم : *Assessment Result*

- تصاغ بطريقة دقيقة وواقعية وواضحة .
- ترتبط بمستويات الأداء المتوقع لكل مخرج .
- ترتبط بالمخرجات التعليمية للبرنامج .
- توضح مدى تحقق كل مخرج من المخرجات التعليمية المقاسة .
- تشارك كل الجهات المعنية في الاطلاع على نتائج التقييم .

### زـ بالنسبة للاستفادة من نتائج التقييم :

- تعتمد الإجراءات المقترحة على نتائج تقييم المخرجات التعليمية .
- تكون الإجراءات المقترحة ملائمة وواقعية .
- تركز الإجراءات المقترحة على تحسين أداء البرنامج التعليمي .
- تركز الإجراءات المقترحة على زيادة فعالية أعضاء هيئة التدريس والعاملين في البرنامج .
- لا تتعارض الإجراءات المقترحة مع سياسة الجامعة التربوية وأهدافها .
- تؤكد الإجراءات المقترحة على أن عملية التقييم دائمة ومستمرة .

**ملف الطالب Student Portfolio** : ويقصد به اختيار مجموعة من منتجات الطالب تكون بمثابة أمثلة على كل نوع من الأعمال التي يقوم بها ، وبهذا يمثل هذا الملف أداة تقييم مستمرة للطالب ؛ حيث يمكن إضافة مواد جديدة باستمرار لما يحتويه الملف مع تقدم الطالب في برنامجه الدراسي . ويعتمد نجاح استخدام هذا الملف على التعليمات التي تحدد ما يجب أن يحتويه الملف ومعايير التقييم المستخدمة .

ويمتاز هذا الملف كأداة تقييم للطالب بأنه يعد وسيلة فعالة للاتصال بين المدرس والطالب أو أي مهتم بتقييم مستوى الإنجاز، يمنح كلا من الطالب والمدرس فرصة لمتابعة نمو الطالب وتحسن إنجازه عبر الزمن .

ويؤخذ على هذه الطريقة في التقويم أنها تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين سواء من الطالب أو من عضو هيئة التدريس، وخاصة أن الطالب يحتاج إلى تغذية راجعة دقيقة وشاملة ومستمرة عن كل ما يقدمه في ملفه .

**المجتمع النظري Theoretical Population**؛ ويقصد به مجال تعميم النتائج، فلو تم اختيار عينة ممثلة من الخريجين في برنامج معين وطبقت الاستبانة عليها؛ فإن النتائج ستعمم لتشمل كل خريجي ذلك البرنامج .

**مجتمع الدراسة Study Population**؛ بما أنه من الصعب أحياناً إيجاد حصر دقيق للمجتمع النظري (أعدادهم، أماكن تواجدهم، طريقة للاتصال بهم)، فإنه يمكن الاعتماد على مجتمع يمثل المجتمع النظري، فمثلاً إذا كانت هناك صعوبة في الاتصال بالخريجين جميعهم لوجود بعضهم خارج الدولة، أو في مناطق نائية، أو غير ذلك من الأسباب؛ فإنه يمكن اعتبار الخريجين العاملين في مدينة ما ممثلين لكل خريجي ذلك البرنامج، وهذا ما يسمى بمجتمع الدراسة .

**قواعد تحديد الأداء Performance Rubrics**؛ عند الحديث عن تحديد مستوى الأداء المتوقع للمخرجات التعليمية يلاحظ أن هناك بعض المصطلحات التي تستخدم بطريقة غير منتظمة وبمعان مختلفة مما قد يشكل غموضاً وتداخلاً في فهمها، ومن هذه المصطلحات مثلًا: Measures, Levels, Criterion, Standards, Rubrics، ولكن المصطلح الذي غالباً ما يستخدم في مجال التطوير والجودة والاعتماد هو مصطلح قواعد تحديد الأداء Performance Rubrics؛ ويشير إلى المعايير أو المحددات التي تستخدم في تصحيح منتج أدائي ما، فمثلاً عندما يكون ما أنتجه الطالب كتابة قطعة إنشاء، أو برنامج كمبيوتر، أو مشروع عمل، أو غير ذلك؛ فإن عملية التصحيح قد لا تكون عادلة ودقيقة وثابتة بدون وضع معايير محددة تنظم وتوضح وتحدد عملية التصحيح وكيفية توزيع الدرجات على الأجزاء الفرعية أو المكونات الضرورية أو الخطوات الأساسية بدلاً من وضع درجة واحدة كلية لتقويم العمل بشكل شمولي.

### حرف (ن)

**نظام القياس Assessment System**؛ وهو عبارة عن مجموعة شاملة ومتكاملة من معايير التقويم التي تقدم البيانات التي يتم استخدامها لتحديد أداء المرشح وإدارة وتطوير برامج وعمليات المؤسسة في إعداد المعلمين المعدين مهنيًا .

**نظرية النظم Systems' Theory**؛ يمكن القول، بشكل عام، أن نظرية النظم تعنى أن أي كيان أو نظام يتكون من عدة أجزاء تمكنه من العمل، وأن هذا الكيان يرتبط مع كيان أكبر ويمثل جزءاً منه. وتفتقر نظرية النظم أن أي نظام لكي يعمل، لا بد وأن تكون أجزاؤه متسقة وتؤدي وظيفتها.

وينفس الخط الفكري فإن النظام الذي يمثل جزءاً من نظام أكبر لابد أن يقوم بوظيفته بشكل مناسب ومنظم ؛ حتى يتمكن النظام الأكبر من العمل بشكل صحيح .

**النظم المغلقة (المتوازنة) Closed Systems** ؛ وتتكون من مجموعة قليلة من المكونات المتفاعلة والمنفصلة عن بيئتها، ولا تتطلب هذه النظم علاقة تفاعل مع البيئة الأكبر كي تظل قابلة للتطبيق ، وينظر إلى النظم المادية والميكانيكية على أنها نظم مغلقة تماماً تتكون من مجموعة من المدخلات المحددة التي تتفاعل مع بعضها وتنتج عدداً من المخرجات التي يمكن إرجاعها بالكامل إلى مجموعة المدخلات المعلومة دون أي تدخلات من البيئة المحيطة .

**النظم المفتوحة (البعيدة عن التوازن) Open Systems** ؛ وتتكون من مجموعة من المدخلات التي تتفاعل مع بعضها وتنتج مجموعة من المخرجات لا يمكن إرجاعها بالكامل إلى مجموعة المدخلات المعلومة لأن النظام أثناء مرحلة العمليات أو التفاعل يتعرض لعدد كبير من المدخلات غير المعلومة تأتي من البيئة الخارجية المحيطة ، ومن خلال استجابتها للتقلبات الموجودة في البيئة تتمكن من النمو عن طريق تطوير نفسها داخلياً أو تغيير بنائها كما تتمكن أيضاً من إيجاد علاقات جديدة أكثر تعقيداً تساعدها على التكيف مع الظروف المتغيرة .

**نظرية الهرم في إدارة مؤسسات التعليم Pyramid Theory** ؛ وتفترض هذه النظرية أن الطريق إلى إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية يتطلب تواجد شخص يأخذ على عاتقه مسئولية تقديم التوجيه والإشراف والتفتيش ، إلا أنه مع تزايد أعداد الأفراد الذين يتم توجيههم والإشراف عليهم تكون هناك حاجة إلى تفويض الأعباء الإدارية وظهور نظام هرمي في الإدارة ، ومن هنا يتم تطوير قواعد وتنظيمات سريعة ودقيقة تؤكد أن جميع المديرين يفكرون ويؤدون الأشياء بذات الطريقة وتقدم الخطوط الإرشادية للمعلمين وغيرهم كي يفكروا ويؤدوا أعمالهم أيضاً بالطريقة نفسها .

**نظرية المسار الحديدي في إدارة مؤسسات التعليم Railroad Theory** ؛ وتفترض هذه النظرية أنه يمكن التحكم في الطريقة التي يفكر ويعمل بها الناس بشكل غير مباشر وذلك من خلال تقنين العمل الذي يقومون به ، فبدلاً من الاعتماد على الإشراف الهرمي المباشر ، يكون التركيز على استنتاج المشكلات والتساؤلات المتعلقة بالتدريس والتعلم والمنهج والتقويم والإدارة المتوقع ظهورها ، ثم تطوير إجابات وحلول محتملة من خلال السلطات الأعلى كمسارات وسبل لكل المعلمين يمكن أن يتبعوها للانتقال من هدف إلى آخر ، وعندما يتم تحديد هذه المسارات يتم تدريب المديرين والمعلمين على إتباعها بشكل مناسب ، كما يتم وضع نظم للمراقبة للتأكد من العمل بها .

**نظرية الأداء العالي في إدارة مؤسسات التعليم High Performance Theory** ؛ وتختلف هذه النظرية عن نظرية الهرم ونظرية المسار الحديدي من خلال تقليل التركيز على الهرمية من أعلى إلى أسفل وتجنب وضع المسارات التي تحدد للناس كيفية القيام بأعمالهم ، أي أن اللامركزية هي مفتاح هذه النظرية ، حيث إنها تركز على تقوية المعلمين والمديرين لاتخاذ قراراتهم فيما يتعلق بكيفية عمل الأشياء مع الأخذ في الاعتبار رؤية أولياء الأمور ، كما أنها تفترض استناداً إلى الممارسات

الناجحة في مجال الأعمال أن الطريقة التي يمكن من خلالها التحكم في الأشياء تتمثل في ربط الناس بمستويات Standards بدلاً من ربطهم بقواعد بيروقراطية.

نموذج المجتمع في إدارة مؤسسات التعليم **Community Model** : ويشير إلى تجمعات من الناس يلتصقون معاً لأنهم يشتركون في الالتزامات والأفكار والقيم نفسها وأن المؤسسات التعليمية يمكن أن تفهم على أنها:

- أ. مجتمعات تعلم Learning Societies يلتزم فيها الطلاب والعلمون والمديرون وغيرهم بالتفكير والاستقصاء والنمو، ويمثل التعلم فيها اتجاهًا ونشاطًا وسبيل حياة أيضًا .
  - ب. مجتمعات زمالة Collegial Communities يرتبط أعضاؤها بعضهم البعض لتحقيق منفعة متبادلة وإنجاز أهداف مشتركة من خلال شعور بالاعتماد والالتزام المتبادل.
  - ج. مجتمعات اهتمام وعناية Caring Communities يلتزم فيها كل الأعضاء تجاه بعضهم البعض وتتم الخصائص التي تحدد علاقاتهم بالأخلاقية من حيث المضمون.
  - د. مجتمعات شمولية Inclusive Communities تتضمن الجوانب الاقتصادية والثقافية والدينية والخلقية والأسرية، وغير ذلك في كل ما يتسم بالنضوج والاحترام.
  - هـ. مجتمعات استقصاء Inquiring Communities يلتزم فيها المديرون والعلمون بروح الاستقصاء الجماعي في ممارساتهم ويحثهم عن حلول للمشكلات التي يواجهونها.
  - و. التفكير المنظم Systematic Thinking ويتضمن الاعتماد المتبادل بالنسبة للوظائف مع العمليات الفرعية التي تتضمنها وبالنسبة للمنظمة مع الأفراد الذين يعملون بها.
  - ز. نظرية التباين Theory of Variation وتتضمن فهم الاختلاف بين الأسباب العامة والخاصة، حيث إن فهم الاختلاف يمكن القادة التربويين من العمل اتجاه الجودة داخل إطار عمل يتضمن الفروق الفردية.
  - ح. نظرية المعرفة Theory of Knowledge حيث يستطيع الفرد فقط من خلال نظرية للمعرفة أن يفهم الماضي ويتنبأ بالمستقبل، فأحد المكونات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة هو التنبؤ، فمن خلال التنبؤ والرؤى طويلة المدى تستطيع مؤسسات التعليم أن تتوقع النجاح على مدار فترة طويلة من الزمن.
  - ط. المعرفة بعلم النفس Knowledge Of Psychology حيث إن الفلسفة الجديدة تعتمد على فهم الناس وفهم الفروق بينهم والالتزام بتطبيق تفكير منظم على النظم الخاصة بهم، ويتمثل دور القيادة التعليمية في تحرير الإمكانية المتعلقة بالخصائص المختلفة لأعضاء المنظمة.
- نظم الحسابية Systems of Accountability** ؛ يمكن إجمال نظم الحسابية التي تتبع في الوقت الحالي عند تقييم إنتاجية مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

- الحسابية السياسية Political Accountability وتتم من خلال انتخاب الأعضاء التشريعيين وإدارات المؤسسات التعليمية الجامعية.



- الحسابية القانونية **Legal Accountability** وتتم من خلال عدم التمييز وتوفير فرص متساوية أمام الجميع في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي.
- الحسابية البيروقراطية **Bureaucratic Accountability** وتتم من خلال مكاتب تعمل على الانضباط وإتباع القواعد والتنظيمات.
- الحسابية المهنية **Professional Accountability** وتتم من خلال التزام أعضاء هيئة التدريس وياقي العاملين بمؤسسات التعليم الجامعي والعالي بمستويات مهنية من الممارسة.
- الحسابية المتعلقة بالسوق **Market Accountability** وتتم من خلال مراعاة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي لاحتياجات الآباء والطلاب والمجتمع.

**نظم التعليم الجامعي الفعالة *Effective systems of university Education* ؛ هناك**

عدة مبادئ تحكم وتميز نظم التعليم الجامعي الفعالة ، تشمل:

Principle of Strategic Financing	- مبدأ التمويل الاستراتيجي
Principle of Diversified Higher Education Sectors	- مبدأ تنوع قطاعات التعليم العالي
Principle of Autonomy	- مبدأ الاستقلالية
Principle of Competition	- مبدأ المنافسة
Principle of Collaboration	- مبدأ التعاون
Principle of Accessibility	- مبدأ الإتاحة

**النواتج التعليمية المستهدفة *Intended Learning Outcomes (ILO's)* ؛ هي المعرفة والفهم والمهارات التي تنشده المؤسسة أن يكتسبها الطلاب عند إكمالهم للبرنامج والتي ترتبط برسالتها ، وتعكس استخدام معايير مرجعية خارجية على مستوى ملائم ، ويجب التعبير عنها في صيغة نتائج وليس على شكل منهج تعليمي مكتوب بالصيغة التقليدية .**

**النظام الداخلي لإدارة الجودة *Internal System Of Quality Management* ؛ هو النظام الذي تتبناه المؤسسة لتحسين مستوى البرامج التعليمية والعناصر الأخرى المؤثرة فيها ، إن نظاماً مرتبطاً بالنتائج كهذا يتضمن تحديداً دقيقاً لمواصفات الجودة ، وتحديد الممارسات الجيدة بالإضافة إلى التعرف على نقاط قصور ومعوقات عملية التعلم ، ومتابعة الأداء ، ومقترحات للتطوير والتحسين ، والمراجعة والتطوير المنتظمين لعمليات إنشاء السياسات الفعالة وكذلك الاستراتيجيات والأولويات لدعم التحسين المستمر .**

**نظام الجودة *Quality System (QS)* ؛ وهو عبارة عن مجموعة الخطط والأنشطة والأحداث التي يتم توفيرها لكي تغطي العملية الإنتاجية أو الخدمة حاجات معينة ، وتعني أيضاً الهيكل والإجراءات والعمليات والموارد التنظيمية اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة .**

**نظم الجودة Quality Systems** ؛ ويقصد بها النظم المتبعة في تنفيذ الجودة على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة اعتمدت في ظهورها على العديد من الرواد البارزين الذين ركز كل منهم على نموذج معين للجودة ومن بين هذه النماذج :

- نموذج إدوارد ديمينغ
- نموذج فايجنوم للجودة .
- نموذج كايزو ايشيكاوا .
- فكرة حلقات الجودة .
- مراحل الجودة الكلية .

### حرف (هـ)

**هيئات اعتماد إقليمية Regional Accrediting Organizations** ؛ وفيها يتم إدارة الاعتماد الأكاديمي في منطقة أو مجموعة مناطق متجاورة داخل الدولة أو بين مجموعة دول متجاورة ؛ حيث تقوم هيئة الاعتماد بفحص ومراجعة مؤسسات التعليم العالي والجامعي بأكملها سواء التي تمنح درجات علمية أو التي لا تمنح درجات علمية كما هو الحال في الولايات المتحدة.

**هيئات اعتماد قومية National Accrediting Organizations** ؛ وفيها يتم إدارة الاعتماد الأكاديمي على مستوى الدولة ؛ حيث تقوم هيئة الاعتماد بفحص ومراجعة وتقييم مؤسسات التعليم العالي والجامعي الحكومية والخاصة سواء التي تمنح درجات علمية أو التي لا تمنح درجات علمية ، وترتكز معظم هذه المؤسسات على هدف واحد في رسالتها مثل التعليم أو إدارة الأعمال ويقوم بعضها على أساس ديني Faith Based .

**هيئات اعتماد متخصصة Special Accrediting Organizations** ؛ وفيها يتم إدارة الاعتماد بالنسبة لتخصص معين ؛ حيث تقوم هيئة الاعتماد بفحص ومراجعة البرامج الدراسية ، وبعض المؤسسات التعليمية أحادية الغرض ، وكذلك البرامج المتخصصة .

**هيئة التدريس العملي Clinical Faculty** ؛ ويقصد بهم أعضاء هيئة التدريس المسئولين عن عملية التعليم Instruction والإشراف Supervision والتقويم بالنسبة للمرشحين أثناء الخبرات الميدانية والممارسة العملية .

**هيئة التعليم المهني Professional Education Faculty** ؛ هم أولئك الأفراد الذين يعملون بالكليات أو الجامعات بما فيهم معاونين والذين يقومون بتدريس مقرر أو أكثر ويقدمون خدمات للطلاب أو المتدربين .

**هيئة المدرسة School Faculty** ؛ ويقصد بهم جميع العاملين الذين يمارسون عمل بالمؤسسات التعليمية من خلال ترخيص يسمح لهم بالعمل في أعمال مثل التعليم والتوجيه والإرشاد وغيرها .

**الهيكل Structure** ؛ يقصد بها استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ، بما يتضمنه ذلك من إعادة وتغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل .

**الهيكل التنظيمي للجودة Organizational Structure** ؛ ويقصد به الإدارة المعنية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتي غالباً ما تتكون من عدة أقسام ، تشمل :

١- التخطيط للجودة **Quality Planning** ؛ ويقصد به تلك الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة بتطبيق عناصر نظام الجودة ، وتشمل تخطيط المنتج ، والتخطيط الإداري وتخطيط العمليات ، وإعداد خطط الجودة ، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة .

٢- ضبط الجودة **Quality control** ؛ ويقصد بها تلك الأساليب والأنشطة العلمية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة ، وتشتمل على الأساليب والأنشطة العلمية الهادفة إلى مراقبة العمليات ، والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول إلى الفعالية الاقتصادية المرجوة ، وينظر عادة إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة للكشف عن العيوب ، وليس لمنع حدوثها ، فهو يعتمد بشكل أساسي على التفتيش الذي يعتمد بدوره على المفتشين ، الذين يقومون بفحص عينات من المنتج ، إما بشكل دوري أو بعد تصنيع دفعة منه ، بهدف الكشف عن الوحدات المعيبة .

٣- ضمان الجودة **Quality Assurance** ؛ ويقصد بها جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها ، المطبقة ضمن نظام الجودة ، للتأكد من أن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة استناداً إلى منع حدوث العيوب بدلاً من الكشف عنها .

٤- تحسين الجودة **Quality Improvement** ؛ وهي عبارة عن الأعمال التي يتم تنفيذها في المؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها ، بهدف تزويد فوائد إضافية للمؤسسة ولزبائنها .

حرف (و)

وسائط التعليم عن بعد *Distance Education Multimedia* : ويقصد بها مجموعة الوسائط التي تستخدم في التعليم عن بعد ، والتي يمكن إجمالها على النحو التالي :

On-Line Data Bases.	- قواعد البيانات المباشرة
On-Line Discussion.	- المحادثات المباشرة
E-Books.	- الكتب الإلكترونية
E-Library.	- المكتبة الإلكترونية
Computer-Based Instruction.	- التعليم بواسطة الحاسوب
Satellite Programs.	- برامج البث الفضائي
Audio Tele Conferencing.	- المؤتمرات المسموعة عن بعد
Video Conference.	- المؤتمرات المرئية
Computer Conferencing.	- المؤتمرات بواسطة الحاسوب
Cable TV.	- القنوات التليفزيونية المشفرة
Virtual Classroom.	- المصف الافتراضي
Internet.	- شبكة الاتصالات ( الانترنت )

**الوقاية بدلاً من التفتيش *Prevention Instead of Inspection*** : تعد الجودة ثمرة لعملية وليست عملية تفتيشية ، ففي نظرية الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى الخدمات والسلع يكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة ، وعند ذلك يستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو الأخطاء في العملية الإنتاجية أما في إدارة الجودة الشاملة ، فيكون التركيز على الوقاية ومراقبة الانحرافات أثناء ممارسة الأعمال اليومية لمنع وقوع الأخطاء .

## المراجع

١. إبراهيم عبدالله وعياش قويدر (٢٠٠٥). الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات "الضلعة والمنطلقات"، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين: جودة التعليم الجامعي، البحرين ١١- ١٣ أبريل، المجلد الأول.
٢. جون مارش: إدارة الجودة الشاملة: الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبدالفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦.
٣. حسن صادق حسن عبدالله (٢٠٠٥). الأسس النظرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومنطلقاتها، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين: جودة التعليم الجامعي، البحرين ١١- ١٣ أبريل، المجلد الأول.
٤. حمزة دودين (٢٠٠٦). دليل البرامج الجامعية: تقويم المخرجات التعليمية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين.
٥. سعيد اسماعيل علي (١٩٩٦). التعليم والخصخصة، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد (١٠٥)، أكتوبر.
٦. شاككر محمد فتحي (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين: جودة التعليم الجامعي، البحرين ١١- ١٣ أبريل، المجلد الأول.
٧. شرف إبراهيم عبد الهادي (١٩٩٩) المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية بالجمهورية اليمنية، من بحوث المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية جامعة حلوان: تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، القاهرة، جامعة الدول العربية ٢٦- ٢٧ مايو.
٨. صباح حسن الزبيدي (٢٠٠٥). عرض بعض تجارب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عالمياً وعربياً مع التركيز على تجربة العراق، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين: جودة التعليم الجامعي، البحرين ١١- ١٣ أبريل، المجلد الأول.
٩. عبد الحكم أحمد الخزامي (١٩٩٨). المنظمات والتفسير بين المدير والخير، القاهرة، مكتبة ابن سينا.
١٠. عبدالسلام غيث وعيسى يوسف فداة (٢٠٠٥). الاعتماد والجودة: تجربة جامعة الزرقاء الأهلية، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين: جودة التعليم الجامعي، البحرين ١١- ١٣ أبريل، المجلد الثاني.
١١. عبدالفتاح دياب حسين (١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، القاهرة، شركة البراء، ص ٢٥٥.
١٢. عمر إبراهيم عزيز وفاطمة رشيد حسن (٢٠٠٥). دور تكنولوجيا التعليم في التعليم الجامعي، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين: جودة التعليم الجامعي، البحرين ١١- ١٣ أبريل، المجلد الثاني.
١٣. فادي السيد العربي طه (٢٠٠٦). دراسة مقارنة للاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي بين اليابان وفرنسا وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببورسعيد.
١٤. قاسم نايف علوان (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين: جودة التعليم الجامعي، البحرين ١١- ١٣ أبريل، المجلد الثاني.
١٥. اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بوزارة التعليم العالي (٢٠٠٥). دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي بجمهورية مصر العربية، مشروع ضمان الجودة والاعتماد QAAP بوزارة التعليم العالي، القاهرة.
١٦. المجلس القومي المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة ١٤، القاهرة، نوفمبر ١٩٨٧.

١٧. محمد أحمد الشريف وآخرين: استراتيجية تطوير التربية العربية : تقرير لجنة وضع استراتيجية التحمة لتطوير التربية في البلاد العربية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ١٩٧٩ .
١٨. محمد عبدالغنى هلال (١٩٩٦) . مهارات قيادة الآخرين : كيف تكون قائداً مميّزاً في عملك ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية .
١٩. محمد فريد الصحن وعلى شريف ومحمد سلطان (٢٠٠٠) . مبادئ الإدارة ، القاهرة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
٢٠. محمد متقاد (٢٠٠٥) . تحسين جودة التعليم العالي : من إدارة الجودة الشاملة إلى الأرفونوميا ، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين : جودة التعليم الجامعي ، البحرين ١١ - ١٣ ابريل ، المجلد الثاني .
٢١. محمد منير مرسى (١٩٩٩) . الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب .
٢٢. محمد وحيد صيام (٢٠٠٥) . التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في انظمتها ، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين : جودة التعليم الجامعي ، البحرين ١١ - ١٣ ابريل ، المجلد الثاني .
٢٣. ملف الحرب والعودة ، مجلة العودة ، العددان (٢٢٨) و(٢٢٩) .
٢٤. ملف العودة ، مجلة المعرفة السعودية ، عدد محرم وصفر ١٤٢٠ هـ .
٢٥. نبيل فضل (٢٠٠٥) . معايير الجودة وتحدياتها في التعليم الجامعي المصري : دراسة حاله ، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين : جودة التعليم الجامعي ، البحرين ١١ - ١٣ ابريل ، المجلد الثاني .
٢٦. نجوى يوسف جمال الدين (٢٠٠٥) . المرج بين التعليم التقليدي والتعليم من بعد ومؤشرات ضمان الجودة في نظم التعليم الجامعي الهجين ، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين : جودة التعليم الجامعي ، البحرين ١١ - ١٣ ابريل ، المجلد الثاني .
٢٧. هادي محمود شمخي الزبيدي (٢٠٠٥) . دراسة علمية لتطوير وتحسين الأداء المهني والتقني لأعضاء هيئة التدريس في شبكة عجمان للعلوم والتكنولوجيا ، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين : جودة التعليم الجامعي ، البحرين ١١ - ١٣ ابريل ، المجلد الثاني .
٢٨. الهلالي الشرييني الهلالي (١٩٩٨) : " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي (رؤية مقترحة) " ، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، العدد (٣٧) ، مايو ، ص من ١٤٥ - ١٨٨ .
٢٩. الهلالي الشرييني الهلالي (٢٠٠٧) . التعليم الجامعي في العالم العربي في الحادي والعشرين ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية .
٣٠. الهلالي الشرييني الهلالي (٢٠٠٨) . إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، ط ٢ .
٣١. الهلالي الشرييني الهلالي (٢٠٠٨) . التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، ط ٢ .
٣٢. همام بدرأوى زيدان (٢٠٠٥) . دور نظم الاعتماد من تجويد الأداء الجامعي ، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين : جودة التعليم الجامعي ، البحرين ١١ - ١٣ ابريل ، المجلد الثاني .
٣٣. وزارة التربية والتعليم : التعليم مشروع مبارك القومي ١٩٩١ - ١٩٩٧ ، القاهرة ، قطاع تنفيذ الكتب بوزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٧ .
٣٤. وزارة التربية والتعليم : تطور التعليم في جمهورية مصر العربية ١٩٩٠ - ١٩٩٢ ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ١٩٩٢ .
٣٥. وزارة التعليم : التعليم مشروع مبارك القومي - إنجازات التعليم في خمسة أعوام ١٩٩٦ - ١٩٩٦ ، القاهرة ، قطاع تنفيذ الكتب بوزارة التعليم ، ١٩٩٦ ، ص ص ٥٥ - ٥٨ .

٣٦. يسرى صابر الجمل (٢٠٠٥). توكيد جودة التعليم العالي بالحصول على شهادة الجودة ISO 9001 في التعليم: تجربة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، من بحوث المؤتمر التربوي الخامس لجامعة البحرين: جودة التعليم الجامعي، البحرين ١١ - ١٣ أبريل، المجلد الثاني.
37. Appalachian State University (2006). Institutional Report for the National Council for the accreditation of teacher Education, Reich College of Education, Continuing Accreditation Visit.
38. Arthur E. Wise ; Liebbrand Jane A : Standards in the New Millennium , Where We Are , Where We're Headed , Journal of Teacher Education by the American Association of Colleges for Teacher Education , Vol.52, No,3 , May / June 2001.
39. Ayers, W. (1988). Problems And Possibilities of Radical Reform: A Teacher Educator Reflects on Making Change, Peabody Journal Of Education, 65(2), pp. 35-50.
40. Bryson, J. (1995). Strategic Planning For Public and Non- Profit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
41. Buckley, Walter (1967). Sociology and Modern Systems Theory, NJ, Prentice-Hall, Inc.
42. Clarke, J.S. (1997). Personal and Organizational Structure Correlates of Receptivity and Resistance to Change and Effectiveness in Institutions of Higher Education, Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana: Louisiana State University.
43. Cook, W. (1990). Strategic Planning, (Rev. Ed.) Arlington, VA: American Association of School Administrators.
44. Dickinson, H., Neilson, G., Peddinghous, J. & Wormald, J. (1993 Fourth Quarter). Creating High Performance Organizations in the Automotive Industry. International Motor Business.
45. Evans, N. (1985). Post-Education Society: recognizing Adults as Learners, London, Croom Helm.
46. Feigenbaum, A. (January, 1991). 10 Ways to Boost Quality . Management Review.
47. Gilley, J. (1991 ). Thinking About American Higher Education: The 1990 s and Beyond. New York: Macmillan Publishing Co.
48. Harold L. Gilmore (1974): "Product Conformance Cost", Quality Progress, June.
49. Henderson, J. (1999). Leadership, Character Growth, and Authenticity, In Rusnak, T. An Integrated Approach to Character Education. California: Crown Press, Inc.
50. Hoy, W. & Miskel, C. (1991). Educational Administration: Theory, Research and Practice (4<sup>th</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.
51. Katz, R. L. (1993). Skills of an Effective Administrators In E.G.C. Collins (Ed), Executive Success: Making it in Management. New York: John Wiley & Sons, Inc.
52. Kaye Hamilton Smith & Ted Morris (1993) "What Management Accountants Should Know About Market . Driven Quality ", CMA Magazine, Vol (67), No (4), May.
53. Kleiner, B. & Brubaker, D. (1995). Improvement of Management Processes. Industrial Management, 37, (5), 10.
54. Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. Journal of the Academy of Management, 4, (4), 174 - 188.

55. Leithwood, K. (1999). An Organizational Perspective on Values for Leaders of Future Schools. In Begley, P. Values and Educational Leadership. New York: State University of New York Press.
56. Linda McCalister (2007). Student Teaching Handbook, Reich College of Education, Appalachian State University, N.C., 6th Edition.
57. Maguad, Ben A.( 1999): A Total Quality Approach to Adventist Education, Prepared for the 24th International Faith and Learning Seminar held at Andrews University, Berrien Spring, Michigan, USA ,June 20-July 2, available at: [http://www.aiaas.edu/ict/vol\\_24/24cc\\_157-176.htm](http://www.aiaas.edu/ict/vol_24/24cc_157-176.htm)
58. McCune, S. D. (1986). Guide to Strategic Planning for Educators. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
59. Michael, S. (2002). Higher Education Finance: Formula Funding Issues for Ohio. A Paper Presented at The Ohio Board of Regents ' Funding Commission, Longaberger Alumni House, Ohio State University, April 8<sup>th</sup>.
60. NCAT (2001). Standards for Professional Development Schools, National Council for Accreditation of teacher Education, available at: [www.ncate.org/documents/pdsStandards.pdf](http://www.ncate.org/documents/pdsStandards.pdf).
61. North Carolina educator Evaluation System teacher candidate Evaluation Rubric, available at: [www.uncfsu.edu/ote/forms2005/Final%20Preservice%20Candidate%20Rubric.pdf](http://www.uncfsu.edu/ote/forms2005/Final%20Preservice%20Candidate%20Rubric.pdf)
62. Peterson, M. (1980). Analyzing Alternative Approaches To Planning, In Jedomus, P.& Peterson, M. (Eds.), Improving Academic Management. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
63. Pindyck, Roberts. & Rubinfeld, Daniel L. Microeconomics, New York, Macmillan Publishing Co., 1989.
64. Porter, M. (May/June 1990). New Global Strategies for Competitive Advantage. Planning Review. Vol. 18, No. 3.
65. Process Improvement Guide, U.S.A., Air Force. pp. 32-35.
66. Product Conformance Cost", Quality Progress, June, p.16.
67. Professional Standards for the accreditation of teacher preparation Institution (2008). available at: <http://www.ncate.org/institutions/publicationsbooks.asp?ch=49&book=standards>
68. Rinehart . Gray(1993) : Quality Education " Applying the Philosophy of Dr.w.Edwards Deming to Transform the Educational System ", ASQC Quality , Milwaukee .U.S.A.
69. Senge, P (1991). The Fifth Discipline: The Art & Structure of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.
70. Sergiovanni, T. (2000). The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community, and Personal Meaning in Our Schools. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
71. Steiner, G. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: The Free Press / Macmillan Company. pp. 12-15.
72. The Reich College of Education Conceptual Framework, available at: <http://www.ced.appstate.edu/about/conceptualframework/>
73. Tregoe, B. & Zimmerman, J. (1980). Top Management Strategy. New York: Simon and Schuster.
74. Walton, M.( 1985) The Deming Management Method, NY, Putnam Publishing Group.



75. Witcher, A.(1999). The School Administration, InVan-Patten,J. Challenges and Opportunities for Education in the 21<sup>st</sup> Century. New York: the Edwin Mellen Press.
76. Zhiming XUE. (1989). Effective Practice of Continuous Quality Improvement in U.S. Colleges and Universities, Unpublished Ph.D Dissertation School of Management, USA, 1989.

**Websites:**

77. NCAT Handbook <http://www.ncate.org/documents/handbook/handbook.pdf>
78. <http://www.uncfsu.edu/ote/forms2005/Final%20Preservice%20Candidate%20Rubric.pdf>
79. <http://www.ncate.org/documents/standards/UnitStandardsMay07.pdf>
80. [http://www.chea.org/pdf/fact\\_sheet\\_1.pdf.3](http://www.chea.org/pdf/fact_sheet_1.pdf.3)
81. <http://www.ed.gov/admins/finaid/accred/index.html>
82. [http://www.edu/provost/docs/WWU\\_March\\_9\\_Power\\_point.ppt](http://www.edu/provost/docs/WWU_March_9_Power_point.ppt)
83. <http://www.chea.org/default.asp>
84. [http://www.ed.gov/admins/finaid/accred/accreditation\\_pg7.html](http://www.ed.gov/admins/finaid/accred/accreditation_pg7.html)
85. <http://www.sacscasi.org/>
86. <http://www.ncahlc.org/>
87. <http://www.neasc.org/>
88. <http://www.nwccu.org/>
89. <http://www.msche.org/>
90. <http://www.wascweb.org/>
91. <http://www.uncg.edu/ted/>
92. <http://www.uncg.edu/soe/ncate/index.html>
93. <http://www.ncate.org/subhomepage.asp?audience=institutions>
94. <http://www.ncpupublicschools.org/>
95. <http://www.cacrep.org/>
96. <http://www.ala.org/ala/accreditation/accreditation.cfm>
97. <http://www.ncptsc.org>
98. <http://www.wiley.com/college/sc/reid/chap5.pdf>