



جمهورية مصر العربية
الهيئة القومية
لضمان جودة التعليم والاعتماد



الدليل الإرشادي
لتوفير المتطلبات اللازمة
لضمان جودة التعليم والاعتماد
لمؤسسات التعليم العالي

الإصدار الأول

٢٠٠٨



جمهورية مصر العربية
الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد



الدليل الإرشادي
لتوفير المتطلبات اللازمة
لضمان جودة التعليم والاعتماد
لمؤسسات التعليم العالي

الإصدار الأول
2008

تقديم:

تشهد مؤسسات التعليم العالي في مصر سياسات جادة لتطوير التعليم بها، لذا حرصت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على أن يكون لها دور فاعل في تقديم الدعم الفني لمؤسسات التعليم العالي، وكذلك التحقق من مدى استيفاء المؤسسة التعليمية المتقدمة للاعتماد لمعايير التقييم.

لذا تقدم الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إصدار "الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي"، والذي يوضح للمؤسسات الممارسات المختلفة التي يمكن اتباعها لتطبيق معايير الجودة في محوري القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية

كما أن هذا الدليل يساعد المؤسسات التعليمية على تقييم مكوناتها، وتطوير أدائها؛ ضماناً لجودتها، وتمهيداً لحصولها على الاعتماد المنشود.

رئيس الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

أ.د. مجدى عبد الوهاب قاسم

الفهرس

الصفحة	الموضوع
7	المقدمة
	<u>أولاً: القدرة المؤسسية</u>
11	مقدمة
13	المجال الأول: التخطيط الإستراتيجي
19	المجال الثانى: الهيكل التنظيمي (الأدوار والاختصاصات)
25	المجال الثالث: القيادة والحوكمة
35	المجال الرابع: المصداقية والأخلاقيات
47	المجال الخامس: الجهاز الإداري
53	المجال السادس: الموارد المالية والمادية
59	المجال السابع: المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة
65	المجال الثامن: التقويم المؤسسى
	<u>ثانياً: الفاعلية التعليمية</u>
73	مقدمة
75	المجال الأول: الطلاب
87	المجال الثانى: المعايير الأكاديمية
93	المجال الثالث: البرامج التعليمية/المقررات الدراسية
99	المجال الرابع: التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم والمكتبة
111	المجال الخامس: أعضاء هيئة التدريس
121	المجال السادس: البحث العلمي والأنشطة العلمية
129	المجال السابع: الدراسات العليا
135	المجال الثامن: التقويم المستمر للفاعلية التعليمية

مقدمة:

هذا الدليل دليل إرشادي لمتطلبات توفير المقومات اللازمة لجودة مؤسسات التعليم العالي:

يهدف هذا الدليل إلى تعريف القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية الجامعية، والعاملين بها، والمستفيدين منها بما يجب أن تتصف به المؤسسة التعليمية (الجامعية) فيما يتصل بقدرتها المؤسسية، ووظيفتها التعليمية؛ لكي تحقق المستوى المنشود من الفاعلية.

ويقع هذا الدليل في جزئين:

- يختص **الجزء الأول** بالقدرة المؤسسية، و يركز على المواصفات العامة للمؤسسة التي تعكس قدرتها على القيام بوظائفها. و يصف - في عبارات محددة - كيفية الاستدلال على قدرة المؤسسة التعليمية (الجامعية) وذلك من خلال عدد واف من البنود تشتمل على التخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والقيادة و الحوكمة، والمصادقية والأخلاقيات، والجهاز الإداري، والموارد المالية والمادية، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، والتقويم المؤسسي.

- ويختص **الجزء الثاني** بالفعالية التعليمية و يركز على متطلبات الجودة للعملية التعليمية باعتبارها أهم وظائف المؤسسة. و يصف مقومات الفعالية للعملية التعليمية من حيث الطلاب، والبرامج والمقررات، ومعاييرهما الأكاديمية، وأساليب التعليم والتعلم ووسائلهما، و أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهن، و البحث العلمي، والأنشطة التعليمية و التعلمية، والدراسات العليا. ويختتم هذا الجزء بمواصفات جودة نظام المؤسسة التعليمية لتقويم مدى فعالية العملية التعليمية.

وبصفة عامة، فإن هذا الدليل يساعد المؤسسة التعليمية على تقويم مكوناتها، وتطوير أدائها؛ ضمانا لجودتها، و تمهيدا لحصولها على الاعتماد، وهو المأمول.

والله الموفق،،،

أولاً: القدرة المؤسسية

القدرة المؤسسية

مقدمة:

القدرة في المؤسسة التعليمية (الجامعية) تعني امتلاك المؤسسة لمقومات بشرية ومادية ومالية تسمح لها القيام بوظائفها الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية.

والمؤسسة التعليمية القادرة على التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لابد أن تتبنى تنظيمًا جيدًا يعلي شأن العمل الجماعي المنظومي من خلال قيادة واعية وعاملين أكفاء.

والقدرة المؤسسية تتطلب تخطيطاً إستراتيجياً جيداً، وهيكلًا تنظيمياً محدد الأدوار والاختصاصات، وقيادة واعية لمتطلبات التطوير، وجهازاً إدارياً منظماً، وموارد مالية ومادية، ونظاماً للتقويم قائماً على فهم للمتطلبات، ومعرفة بالمصادر، وشراكة مجتمعية مستدامة.

ولا تكتمل للمؤسسة التعليمية قدرتها المنشودة دون أن يتوفر بها مناخ يشجع العاملين بها على الالتزام بالقيم والأخلاقيات العامة، والخاصة بكل مهنة أو منصب.

إن القدرة المؤسسية مطلب رئيسي لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية، وتمكين المؤسسة من أداء رسالتها، وتحقيق رؤيتها.

المجالات:

المجال الأول: التخطيط الإستراتيجي

المجال الثاني: الهيكل التنظيمي

المجال الثالث: القيادة والحوكمة

المجال الرابع: المصادقية والأخلاقيات

المجال الخامس: الجهاز الإداري

المجال السادس: الموارد المالية والمادية

المجال السابع: المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة

المجال الثامن: التقويم المستمر وإدارة الجودة الشاملة

المجال الأول التخطيط الإستراتيجي

مقدمة:

التخطيط الاستراتيجي هو نشاط تقوم به المؤسسة بغرض التوصل إلى خطة طويلة الأجل (خمس سنوات على الأقل)، ويطلق عليها إستراتيجية المؤسسة أو الخطة الاستراتيجية، والتي تتضمن رؤية المؤسسة ورسالتها وغايتها النهائية، وأهدافها الاستراتيجية خلال هذه الفترة. وتنتهج المؤسسة التخطيط الاستراتيجي القائم على التحليل الوافي للوضع القائم، وتحديد الفجوة بينه وبين الرؤية المنشودة، وتضع الأهداف الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها.

ويجب أن ترتبط الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بإستراتيجية الجامعة باعتبار أن المؤسسات التعليمية التابعة للجامعات هي جزء منها تكمل بعضها بعضاً لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. ويضمن ذلك التوافق مساندة الجامعة للمؤسسة في تطبيق خطتها الاستراتيجية.

كما يجب ان تعكس استراتيجية المؤسسة شخصيتها المستقلة وخصائصها ومسئولياتها المجتمعية.

الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والسياسات والأنشطة الداعمة لها:

- توجد بالمؤسسة خطة استراتيجية موثقة وواقعية وقابلة للتنفيذ في حدود الموارد المتاحة وتشمل العناصر التالية:

○ وضع المؤسسة الاستراتيجي :

تحلل المؤسسة وضعها الاستراتيجي من خلال:

- تحديد المنافسين من المؤسسات المناظرة محلياً وإقليمياً ودولياً.
- تحديد مواطن القوة والضعف في المنافسين.
- تحديد التحديات المحلية والإقليمية والعالمية.
- تحديد ملامح الوضع الاستراتيجي للمؤسسة في ضوء ذلك.

○ التحليل البيئي للمؤسسة SWOT:

- تقوم المؤسسة بتحليل واف للبيئة الداخلية يستخلص منه عوامل القوة والضعف بها وكذلك تحليل للبيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات القائمة والمتوقعة.

- يتصف التحليل البيئي بالموضوعية ويبنى على حقائق الدراسة الذاتية
- يشمل جميع أوجه نشاط المؤسسة التعليمية والبحثية والمجتمعية وعناصرها المختلفة والعوامل الخارجية والمستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- يشارك في الدراسة ممثلون عن الأطراف المعنية (أعضاء هيئة تدريس/ طلاب/ إداريين/ ممثلى جهات العمل والمجتمع المدني).
- توثق المؤسسة نتائج التحليل وتعتمدها من الجهة الإدارية
- تعلن النتائج لكافة الأطراف المعنية.

○ الرؤية والرسالة :

- تقوم المؤسسة بتحديد/ تحديث الرؤية والرسالة بناءً على نتائج دراسة الفجوة (التحليل البيئي).
- يشارك في وضع الرسالة كافة الاطراف المعنية.
- تتأكد المؤسسة من وضوح ودقة صياغة الرسالة بحيث تعكس دورها التعليمي ومسئوليتها المجتمعية وتطلعاتها في البحث العلمي بما يتفق مع الاتجاهات والأولويات القومية.
- تقوم المؤسسة بتوثيق واعتماد الرسالة من المجالس الإدارية المتخصصة.
- تنشر المؤسسة رسالتها باستخدام كافة الوسائط الممكنة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بها وكذلك جميع الأطراف المعنية المهنية والمجتمعية الأخرى.
- تحدد المؤسسة آلية لمراجعة الرسالة دورياً (تحديد المسئول/المسؤولين، والفترة الزمنية، ومرجعيات التحديث).

○ الأهداف الإستراتيجية :

- ❖ تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بحيث تكون:
 - واضحة ومحددة.
 - قابلة للتحقيق والقياس.
 - مرتبطة بفترة زمنية
 - مشتقة من الرسالة وتهدف لتحقيقها.
- مبنية على الدراسة الوافية لوضع المؤسسة التنافسي والتحديات الحالية والمستقبلية (التحليل البيئي/ دراسة الفجوة).

❖ تستطلع المؤسسة رأى الأطراف المعنية في الأهداف الاستراتيجية تمهيداً لاعتمادها.

❖ تقوم المؤسسة بتوثيق واعتماد الأهداف من المجالس الادارية المتخصصة.

❖ تنشر المؤسسة أهدافها الاستراتيجية باستخدام كافة الوسائط الممكنة بين الطلاب واعضاء هيئة التدريس والاداريين والعاملين بها وكذلك جميع الأطراف المعنية المهنية والمجتمعية الأخرى.

❖ تحدد المؤسسة آلية لمراجعة الأهداف دورياً متضمنة تحديد المسئول/المسؤولين، والفترة الزمنية، ومرجعيات التحديث.

○ السياسات :

- تضع المؤسسة سياسات محددة تتعلق بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مثل: التوسع في التعليم المفتوح، التنافسية في تقديم الخدمات بالوحدات ذات الطابع الخاص، سياسة الإتاحة أو تحديد عدد الطلاب المقبولين .
- وتعتبر هذه السياسات المرشد لاتخاذ القرارات في كل مجال من هذه المجالات.
- توثق المؤسسة سياساتها وتعلنها على الأطراف المعنية.
- تتحقق المؤسسة من أن السياسات تخدم الاهداف الاستراتيجية.
- تضع المؤسسة الآليات اللازمة لضمان تطبيق السياسات.
- تقوم المؤسسة بمراجعة سياساتها بصفة دورية.

○ الخطة التنفيذية:

- تتضمن الخطة كافة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحدد الخطة الأولويات في الأنشطة بناءً على أهميتها وأثرها على وظائف المؤسسة ومدى توافر التمويل وإمكانية التطبيق مع مراعاة التسلسل المنطقي للأنشطة.
- تحدد الخطة بوضوح لكل نشاط الآتي :
- الهدف من النشاط.

- آليات ووسائل التنفيذ.
 - المسؤوليات.
 - الجدول الزمني.
 - مؤشرات التقييم.
 - المخرجات.
 - المخصصات المالية التقديرية.
 - إدارة المخاطر المتوقعة.
 - يشارك في وضع الخطة وتنفيذها الأطراف المعنية المختلفة.
 - تتصف الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل وفقاً للمستجدات والتغيرات.
- تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية: تتوافر بالمؤسسة آليات واضحة وموثقة لقياس مدى تحقق وتنفيذ الرسالة والاهداف والسياسات والخطة التنفيذية، وذلك من خلال نظام الجودة ومتابعة الأداء بالمؤسسة.

المجال الثاني الهيكل التنظيمي

مقدمة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يشمل المكونات الإدارية للمؤسسة وعلاقتها ببعضها البعض، ويتحدد فيه تبعية كل مكون (قسم أو إدارة أو وحدة أو مكتب) بما سبقه وبما يليه. ويساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد الأدوار والمسئوليات لكل مكون إداري بوضوح، ويفضل أن يعبر عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمخطط تفصيلي يبين التدرج الإداري بدءاً من مكتب القائد الإداري للمؤسسة إلى نهاية المخطط. ويلحق بمخطط الهيكل التنظيمي توصيف وظيفي لكل مكون والمهام المطلوبة من كل وظيفة تابعة للمكون. ويجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع حجم ونوع أنشطتها بما يضمن تحقيق رسالتها وأهدافها.

1-2- خصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

○ يتوافر بالمؤسسة مخطط للهيكل التنظيمي يشمل:

- مجلس المؤسسة.
- الرئيس ونوابه المسؤولين عن قطاعات الخدمات المؤسسية المختلفة.
- اللجان المنبثقة عن مجلس المؤسسة.
- الإدارات والوحدات التابعة لكل نائب.
- الأقسام والمكاتب التابعة لكل إدارة أو وحدة.
- العناصر البشرية بكل قسم أو مكتب.
- الخطوط الأفقية والرأسية التي تبين العلاقات بين القيادات والإدارات والأقسام والعناصر البشرية.

○ يتوافر بالمؤسسة توصيف للهيكل التنظيمي يتضمن:

- تحديد مهام مجلس المؤسسة واللجان المنبثقة عنه.
- تحديد مهام الرئيس و كل نائب من نوابه.
- التوصيف الوظيفي لكل مكون إداري.
- المهام الوظيفية لكل عنصر بشري عن طريق بطاقات موثقة لوصف الوظائف القيادية والأكاديمية والإدارية والفنية.
- التسلسل الإداري في المكاتبات وتقديم التقارير واتخاذ القرارات.
- العلاقات مع الجامعة (المؤسسة الأم) وإداراتها المختلفة.

- ❖ تحرص المؤسسة على أن يكون تشكيل الهيكل ملائماً لتغطية أنشطتها المختلفة بما يضمن تحقيق الرسالة والأهداف.
- ❖ تعمل المؤسسة على تمثيل الجهات المستفيدة والطلاب في اللجان المدرجة بالهيكل التنظيمي .
- ❖ تقوم المؤسسة بتوثيق واعتماد مخطط الهيكل التنظيمي وتوصيفه وتشكيل مجالسه ولجانه
- ❖ تراعي المؤسسة المرونة في تشكيل الهيكل والقابلية للتغيير استجابة لنتائج التقويم والمستجدات الأخرى (استحداث لجان أو وحدات إدارية جديدة).

2-2- السلطات والمسؤوليات والاختصاصات والأدوار:

○ يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الآتي:

- تحديد المسؤوليات والاختصاصات والأدوار بوضوح .
- التحقق من تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- تشجيع مبدأ التفويض في السلطات واللامركزية في الأداء بما يتوافق مع الاختصاصات.
- مراعاة عدم التداخل في الادوار والاختصاصات.
- تناسب الوظائف مع المؤهلات والخبرات.
- التعاون المتبادل الأفقي والرأسي بين عناصره.

2-3- الإدارات المتخصصة لخدمات دعم العملية التعليمية :

- ❖ يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدداً كافياً من الإدارات المختصة لدعم العملية التعليمية.
- ❖ مثل: إدارة شؤون التعليم والطلاب/ رعاية الشباب /التدريب الميداني/ ادارة الخريجين/ الدراسات العليا. إلخ).

❖ تطور المؤسسة الهيكل التنظيمي باستحداث إدارات لزيادة دعم العملية التعليمية حسب احتياجاتها ووفقاً للمستجدات (مثل مكتب الخدمات الطلابية، ورابطة الخريجين، ومكتب خدمة أولياء الأمور، ومكتب شكاوى الطلاب الخ...).

❖ تتأكد المؤسسة من توافر مقومات الكفاءة (البشرية والمادية) للادارات المخصصة لدعم العملية التعليمية المتضمنة بهيكلها التنظيمي.

2-4- الإدارات النوعية :

○ يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة إنشاء إدارات نوعية تتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة مثل:

○ وحدة توكيد الجودة :

❖ تعد وحدة توكيد الجودة من أهم الوحدات الإدارية بالمؤسسة المعنية بتحسين وتعزيز جودة الأداء لكافة قطاعات المؤسسة عن طريق:

- نشر ثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة.
- متابعة تطبيق الأقسام والوحدات الأخرى لآليات نظم الجودة.
- تنمية القدرات لاعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في مجال الجودة.
- التقويم المستمر سواء للقدرة المؤسسية أو للفاعلية التعليمية.

❖ يجب أن يتوافر لوحدة الجودة هيكل تنظيمي معتمد وموثق ذو تبعية تنظيمية واضحة في هيكل المؤسسة يتميز بالخصائص التالية :

- وجود مجلس إدارة معتمد وموثق ينعقد بصورة دورية وتحفظ الوحدة بمحاضر اجتماعاته وتقارير لمتابعة تطبيق قراراته.
- وجود لجان عمل تضم ممثلي مختلف فئات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وممثلي الفرق الدراسية المختلفة من الطلاب، وممثلين عن الإداريين، ويراعى تباين الخبرات والمهارات لتغطية المهام المتعددة للوحدة.
- وجود لائحة إدارية ومالية معتمدة وموثقة تنظم العمل وتحدد بدقة السلطات والمسئوليات.

❖ يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة علاقة الوحدة بمركز الجودة بالجامعة بما يسهم في تفعيل دورها ودعمها فنياً ويساند أنشطتها، وذلك عن طريق:

- مراجعة المركز لخطط الوحدة لضمان توافقها مع أهداف الجامعة.
- تقديم الوحدة تقريراً سنوياً عن نشاطها للمركز .
- مشاركة مدير الوحدة أو من ينوب عنه في الاجتماعات والدورات التدريبية التي ينظمها مركز الجودة بالجامعة.
- تنظيم تبادل الخبرات والممارسات الجيدة مع وحدات الجودة بالكليات الأخرى بالجامعة.

❖ تقوم إدارة الوحدة بعرض ومناقشة قضايا الجودة في مجلس الكلية ومجالس الأقسام.

○ وحدة الأزمات والكوارث :

- تنشئ المؤسسة وحدة / لجنة تختص بمواجهة الأزمات (المظاهرات، والإضرابات، والتغيرات المفاجئة،...) والكوارث (الحرائق، والزلازل، وإنهيار المباني،...).
- تتسق هذه الوحدة نشاطها مع الجهة المماثلة لها بالجامعة، والمحافظة، والجهات المجتمعية.
- يتم تدريب أفراد الوحدة وتنمية قدراتهم في هذا المجال.
- تضع الوحدة سيناريوهات للكوارث والأزمات والمخاطر المتوقعة وخطط للتعامل معها.
- يتم تدريب أفراد المؤسسة المعنيين على تنفيذ الخطط الموضوعة لمواجهة الأزمات والكوارث وقياس فاعليتها.
- تتوافر للوحدة الموارد المادية والبشرية التي تمكنها من أداء عملها.

المجال الثالث

القيادة والحوكمة

مقدمة :

القيادة هي القدرة على تحفيز العاملين لمواجهة الصعاب وحل المشاكل لتحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية المشتركة. ونجاح القيادة والإدارة يتطلب التوجيه الأمثل لكل الموارد المتاحة بالمؤسسات: بشرية ومالية ومادية لتحقيق رسالتها وخدمة أهدافها. والقيادة الفعالة تعتمد الإدارة الجماعية أساساً لعملها بحيث تشرك جميع العاملين بالمؤسسة في فرق ولجان عمل تتيح الفرصة لإطلاق الطاقات الإبداعية للأفراد وتحفزهم على الابتكار من خلال العمل الجماعي. ويجب أن تتبنى القيادة فكر التطوير والسعي إلى التميز، وأن تكون قادرة على وضع السياسات اللازمة لذلك واتخاذ القرارات في إطار زمني ملائم يضمن كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة.

2-3- اختيار القيادات الأكاديمية :

❖ تعتمد المؤسسة معايير موضوعية لاختيار القيادات الأكاديمية تتسم بالشفافية

وتحقق تكافؤ الفرص، وتتضمن:

- القدرات الإدارية والقيادية.
- النشاط العلمي.
- الإلمام التام بمجالات تخصص المؤسسة.
- المشاركة في الأنشطة والخدمات الطلابية.
- المساهمات في مجالات الجودة والتطوير (على مستوى المؤسسة/ الجامعة/ المستوى القومي).
- السجل الوظيفي الذي يشهد بالالتزام والنزاهة.
- التعاون والعلاقة الجيدة مع الزملاء والرؤساء والمرءوسين.
- تقديم خطة مكتوبة تعكس رؤيته لسبل وإجراءات التطوير في المؤسسة ونمط القيادة الذي سيقوم باتباعه.

❖ تقوم المؤسسة باستطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس في المعايير المقترحة

والاستجابة لاقتراحاتهم بحيث تحظى المعايير بموافقة الأغلبية .

❖ تحرص المؤسسة على توثيق واعتماد معايير اختيار القادة الأكاديميين من المجالس المختصة.

❖ تلتزم المؤسسة بآليات محددة لتعيين القيادات الأكاديمية يكون من بينها :

- الإعلان عن الوظيفة شاغرة.
- تقديم المرشح بملف عن خبراته وأنشطته وإنجازاته السابقة.
- استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس في اختيار قياداتهم الأكاديمية .
- إعلان مبررات الاختيار داخل المؤسسة.

❖ يشترط لاستمرار القائد الأكاديمي في وظيفته الآتي:

- تقديم تقرير سنوي أو ملف سنوي للإنجاز الإداري، يتحدد على أساسه مدى تنفيذه لخطة التطوير التي تقدم بها.
- رضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء القائد بنسبة تعتمد على المؤسسة (استطلاع سنوي).

3-2- نمط القيادة :

❖ تتبنى المؤسسة نمط قيادة ديمقراطي تدعمه القيادة العليا يشجع على المشاركة وإبداء الرأي.

❖ تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل / لجان مساعدة لدعم القيادة في مجالات الخدمات المؤسسية المختلفة وتفوضها السلطات المناسبة.

❖ تحرص المؤسسة على مشاركة ممثلين من الطلاب والجهات المجتمعية في اللجان ذات العلاقة.

❖ تحرص القيادة على توفير قنوات اتصال فعالة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب والإداريين بالكلية.

❖ تتأكد المؤسسة من أن سياساتها تضمن شفافية عملية اتخاذ القرارات وذلك بجعل السياسات معلنة وموثقة وتوفير الوسائل المناسبة لمراقبة تطبيقها.

❖ تحتفظ المؤسسة بنماذج للممارسات المميزة في نمط القيادة والتي أدت الى تحقيق إنجازات ملموسة فيها.

2-4- مساهمة المجالس الرسمية في مناقشة واتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم والتعلم :

❖ تشكل المؤسسة مجالس/ لجان رسمية لدراسة قضايا التعليم والتعلم واتخاذ القرارات التي تكفل فاعلية أدائها لدورها التعليمي و متابعة تنفيذ تلك القرارات. ويكون ذلك على مستوى البرامج التعليمية بمراحلها المختلفة.

❖ تقوم هذه المجالس/اللجان بتوثيق تلك الدراسات والقرارات في محاضرها الرسمية.

2-5- التدريب وتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية:

❖ تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية الحالية والمستقبلية (المرشحة لشغل المناصب القيادية) وفقاً للأساليب العلمية، وبناء على دراسة الفجوة بين مستويات الأداء الحالي للقيادات والمستوى المرجو .

❖ تضع المؤسسة خطة التدريب بناء على الاحتياجات التي تم تحديدها تتضمن عدد ونوعية البرامج التدريبية وآليات تنفيذها.

❖ تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين في مجال القيادة والإدارة للقيام بالتدريب المطلوب، وتوفر المخصصات المالية اللازمة لذلك.

❖ تحرص المؤسسة على جودة البرامج التدريبية من حيث: المحتوى والتنظيم وتعدد وتنوع الوسائل وملاءمة التوقيت والمدة لظروف العمل حتى تكون جاذبة للفئة المستهدفة.

❖ تلتزم القيادات الأكاديمية بحضور البرامج التدريبية والإفادة منها في تطوير أدائهم على أن يؤخذ ذلك في الاعتبار كأحد معايير التجديد للوظيفة القيادية.

❖ تقوم المؤسسة بتقييم فعالية البرامج التدريبية وفقاً لمؤشرات محددة ومعتمدة تحدد على أساسها درجة رضا المتدربين ومستوى الاستفادة .

❖ تراجع المؤسسة محتويات البرامج التدريبية بناءً على التغذية الراجعة من المشاركين وأثرها على أدائهم.

❖ تحتفظ المؤسسة بوثائق تبين :

- عدد وأنواع البرامج التدريبية المنفذة.
- نسبة الحاصلين على دورات وبرامج تدريبية إلى إجمالي عدد القيادات الأكاديمية.
- نتائج تقييم البرامج التدريبية.
- الإجراءات التي اتخذت لتطوير البرامج.

❖ تراجع المؤسسة خطط التدريب دورياً بناءً على الاحتياجات الفعلية والمستجدات الإدارية.

2-6- نظم المعلومات والتوثيق الرسمية:

❖ تحرص المؤسسة على توثيق جميع سياساتها وأنشطتها وقراراتها بصفة مستمرة وبوسائل متنوعة.

❖ تنشئ المؤسسة قواعد للبيانات و المعلومات لمختلف الإدارات والأنشطة، على أن تتصف هذه القواعد بالدقة والشمولية والقابلية للتحديث.

❖ تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية و تحويلها إلى الإدارة الإلكترونية MIS لتيسير حفظ واستدعاء وتداول الوثائق.

❖ توفر المؤسسة المصادر الخاصة بنظم المعلومات الإدارية والقانونية اللازمة لدعم القرارات مثال ذلك القوانين واللوائح والخبرات السابقة ذات العلاقة.

❖ تقييم المؤسسة مدى كفاءة نظام المعلومات بها في وصول القرارات للأقسام المعنية بدقة و سرعة و متابعة إجراءات تنفيذها و الصعوبات التي قد تعترض التطبيق لاتخاذ ما يلزم حيالها.

2-7- دعم القيادات الأكاديمية لنظم الجودة الداخلية للمؤسسة

❖ تعمل القيادة الأكاديمية للمؤسسة التعليمية على دعم نظم الجودة الداخلية ويشمل ذلك:

○ الدعم المادي:

- توفير المكان الملائم والتجهيزات المناسبة لإنشاء وحدة توكيد الجودة بما يدعم نظم الجودة الداخلية.
- اختيار وإعداد الكوادر المؤهلة لتنفيذ متطلبات نظم الجودة وتنمية قدرات العاملين بها.
- توفير تسهيلات كافية ومناسبة لتنفيذ أنشطة توكيد الجودة (أدوات، ووسائل الاتصالات، ...).
- توفير مخصصات مالية مناسبة من مصروفات وحوافز.

○ الدعم المعنوي :

- منح المشاركين فى أنشطة تطوير المؤسسة لضمان الجودة خطابات إفادة وشهادات تقدير.
- الإشادة بجهود المشاركين فى أنشطة تطوير المؤسسة لضمان الجودة فى الاجتماعات واللقاءات المختلفة.
- إعطاء صلاحيات للقائمين على إدارة نظم الجودة لتطبيق ومتابعة سياسات التحسين والتعزيز.

○ الدعم الإداري :

- تحويل اقتراحات التحسين المناسبة الصادرة من إدارة نظم الجودة إلى قرارات إدارية ملزمة للأقسام الأكاديمية والإدارية.
- متابعة تنفيذ الأقسام للقرارات وتطبيق نظام مناسب للحوافز.

2-8- دور القيادات الأكاديمية فى تنمية الموارد الذاتية للمؤسسة:

❖ تضع قيادة المؤسسة عن طريق فرق العمل المختصة خطة واقعية لتنمية الموارد الذاتية تحرص فيها على تنوع مصادر التمويل الذاتي وتحدد آليات التنفيذ،

ومسئولية التنفيذ والمتابعة ومؤشرات الأداء، وتعلنها لجميع أفراد المؤسسة والجهات المعنية.

❖ تسعى قيادة المؤسسة إلى إيجاد/ توطيد العلاقات مع القطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع وفتح قنوات اتصال فعالة تمكنها من عقد اتفاقيات/ إنشاء مشروعات/ تقديم استشارات لهذه القطاعات.

❖ تراجع المؤسسة خطة تنمية الموارد الذاتية دوريا في ضوء العوائد التي حققتها لتوجيه الجهود لتعزيز الأنشطة الفعالة وإضافة أو حذف أنشطة تبعاً للمستجدات.

❖ تحفز قيادة المؤسسة أعضاء هيئة التدريس لبذل الجهود لتنمية الموارد الذاتية من خلال تخطيط وتنفيذ مشروعات خدمية/ بحثية/ إنتاجية، وذلك عن طريق تعظيم استفادتهم من عائد العقود الذاتية، وتقديم التقدير الرسمي للنشطاء منهم في هذا المجال.

❖ تقدم قيادة المؤسسة التسهيلات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من جلب مصادر التمويل (تسهيلات إجرائية وإدارية/ وسائل تنقلات واتصالات/ وإعادة توزيع الأعباء الوظيفية/.....)

❖ تحرص قيادة المؤسسة على تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص في تنمية الموارد الذاتية من خلال:

- تنويع الوحدات تبعاً لاحتياجات المجتمع.
- دعم إمكانيات الوحدات.
- إعطاء المرونة والاستقلالية الإدارية للوحدات.
- توزيع الحوافز على العاملين بالوحدات بناءً على مستوى الأداء وحجم الإنجاز.
- القيام بأنشطة متنوعة للإعلان والإعلام عن الخدمات المختلفة المقدمة من الوحدات بهدف زيادة حجم التسويق.

2-9- التقييم المستمر لكفاءة إدارة المؤسسة:

- ❖ تضع المؤسسة آليات لتقييم كفاءة القيادات الأكاديمية، وذلك باستخدام أدوات مقننة تحدد المؤشرات الكمية والنوعية للتقييم.
- ❖ تشرك المؤسسة الأطراف المعنية (الأعضاء و المعاونين والطلاب والإداريين) في عملية تقييم القيادات الأكاديمية.
- ❖ تعلن المؤسسة نتائج تقييم القيادات الأكاديمية، وتناقشها وتقتراح إجراءات الإفادة منها.
- ❖ تطور القيادات الأكاديمية للمؤسسة أداءها القيادي والإداري وفقاً لنتائج التقييم المستمر.

المجال الرابع المصداقية والأخلاقيات

مقدمة:

يعد الالتزام بالمصداقية والأخلاقيات مطلباً رئيسياً يجب أن يتوفر في جميع العناصر وإجراءات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي، في علاقاتها بغيرها من الأفراد والمؤسسات الأخرى، باعتبارها المؤسسات الأكثر تأثيراً في المجتمع بجميع طبقاته.

إن مؤسسات التعليم العالي هي إحدى القوى المؤثرة في الاقتصاد والحياة الاجتماعية في العالم مما يضع عليها مسئوليات أخلاقية ويحتم عليها الالتزام بالقيم الاجتماعية القويمة ويتطلب المصداقية في اتخاذ القرارات والسعي نحو تحقيق الأهداف.

والمصداقية والقيم والأخلاقيات في التعليم العالي ليست أمراً تلجأ إليه المؤسسة فقط عند ظهور المشاكل، ولكنها جزء لا يتجزأ من النظام المؤسسي يظهر في القرارات الإدارية، وفي العلاقات بين الإدارة ومختلف العاملين في المؤسسة، وبين العاملين بعضهم البعض، وكذلك ينعكس جلياً على التعامل مع، وبين الطلاب، وعلى التفاعل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها.

إن المصداقية والقيم والأخلاقيات في التعليم العالي يجب أن تشمل الجوانب الخاصة بالإدارة واتخاذ القرارات وحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين، وذلك بما يحقق رسالة المؤسسة ويحافظ على قيم المجتمع، ويكفل لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الحرية الأكاديمية في التعليم والتعلم والبحث العلمي.

4-1- التزام المؤسسة بحقوق الملكية الفكرية والنشر:

❖ تلتزم المؤسسة باتباع حقوق الملكية الفكرية والنشر فى كافة جوانب العملية التعليمية والبحثية والخدمات الأخرى المقدمة من المؤسسة وذلك تطبيقاً للقوانين المحلية والأعراف الدولية، ويشمل هذا الجوانب الآتية:

▪ استخدام النسخ (الطباعات) الأصلية فى جميع الكتب والمراجع والدوريات العلمية فى المكتبة وكافة الأقسام التعليمية الموجودة بها.

▪ استخدام برامج الحاسبات الآلية المرخصة (الأصلية) وذلك فى جميع الأجهزة الموجودة بمعامل الحاسبات للطلبة والأقسام العلمية والإدارية. بالاستفادة من الاتفاقيات المبرمة بين وزارة التعليم العالى و/ أو إبرام اتفاقيات مع الشركات التى تقوم بإنتاج البرامج الأساسية لتشغيل الحواسيب وكذلك البرامج اللازمة للعملية التعليمية للحصول على البرامج المطلوبة بأسعار مناسبة.

▪ وضع لوائح داخلية لتقنين عملية التصويرالضوئى بما لا يخل بحقوق الملكية الفكرية لمؤلفى الكتب والمراجع والمواد العلمية الأخرى من أعضاء هيئة التدريس بها وخارجها.

❖ تقوم المؤسسة بنشر الوعى بالقواعد والقوانين المنظمة للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية بين أعضاء هيئة التدريس، والمعاونين، والطلاب، والإداريين، وذلك عن طريق توزيع المطبوعات المشتملة على هذه المعلومات وعقد الندوات والنشر على الموقع الألكترونى وغيرها من الوسائل المتاحة.

❖ تسمح المؤسسة لأعضاء هيئة التدريس باستخدام المواد العلمية فى العملية التعليمية، ويتضمن هذا على سبيل المثال:

▪ إمكانية طبع وتصوير أجزاء من المراجع العلمية والدوريات العالمية التى تكون متوافرة فى مكتبة المؤسسة و/ أو تكون المؤسسة حاصلة على حق استخدامها من الناشر أو المؤلف.

■ إمكانية عرض المواد التعليمية المنقولة من الكتب أو المراجع أو المواقع الإلكترونية أو البرامج الإذاعية أو التلفزيونية، فى قاعات التدريس للطلبة اذا كان الاستخدام للأغراض للتعليمية فقط.

❖ تضع المؤسسة القواعد الواضحة التى تحدد الأخلاقيات الخاصة بإعداد وإجراء الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب، بحيث تمنع منعاً باتاً أى إعتداء على حقوق الملكية الفكرية أو نقل أو اقتباس أفكار أو أبحاث الآخرين، ويستلزم هذا:

■ القيام بتدريب الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة على أسس البحث العلمى السليمة والأمانة العلمية وميثاق الشرف الخاص بهذه العملية.

■ تخصيص جهة (لجنة أو مجلس) بالمؤسسة لمراجعة كافة الأبحاث التى سيتم إجراؤها بالمؤسسة والتأكد من اصالتها والتزام الباحثين بالقواعد المهنية التى حددتها المؤسسة لضمان دقة البحث وتوافقه مع الأخلاقيات والقيم المنصوص عليها.

■ تحديد الإجراءات التى ستتخذها المؤسسة فى حالة ثبوت عدم احترام حقوق الملكية الفكرية أو عدم الأمانة العلمية لأحد الباحثين بها.

■ قيام الجهة المنوط بها الإشراف على البحث العلمى بفحص أى شكاوى ترد للمؤسسة بشأن وجود شبهة عدم الأمانة أو عدم احترام حقوق الملكية الفكرية، والتحقيق فيها ورفع الأمر لإدارة المؤسسة لاتخاذ الاجراءات اللازمة سواء على مستوى الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس/المعاونين.

4-2- الممارسات العادلة وعدم التمييز:

4-2-1 ضمان العدالة وعدم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين:

❖ تعلن المؤسسة القواعد العامة التى يتم على أساسها التعيينات والترقيات وتوزيع أعباء العمل بكافة جوانبه على أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها (التفاصيل فى المجالات الخاصة بكل فئة) وذلك بكافة طرق النشر المتاحة.

- ❖ يتم الاعلان عن/ والتقدم للوظائف الإدارية حسب القواعد والقوانين التي أقرتها المؤسسة ومجالسها المعنية ويتم البت فى طلبات التقدم واختيار المقبولين طبقا لاجراءات المعلنة (التفاصيل فى المجالات: الثانى والثالث والخامس).
- ❖ تراعى المؤسسة أن تشمل الوظائف القيادية الأكاديمية والإدارية أعضاء هيئة التدريس والموظفين من الجنسين، وألا يتم تفضيل أحدهما على الآخر إلا بالكفاءات وتوافر الشروط المطلوبة.
- ❖ يكون للمؤسسة قواعد موثقة لتوزيع الأجور الإضافية والحوافز يتم إعلانها بعد موافقة المجالس المعنية عليها لكل من لهم صلة بالأمر من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين والعاملين فيه.
- ❖ يتم الإعلان عن أسماء الحاصلين على الحوافز الخاصة والاستثنائية، وأسباب الحصول عليها لكل المتنافسين مع إتاحة الفرصة للتظلمات، وتحديد طريقة البت فيها، وإعلان النتائج لذوى الشأن.
- ❖ تقوم المؤسسة بتحديد قواعد ثابتة للحصول على كافة الامتيازات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ومنها على سبيل المثال الحصول على المنح والبعثات وحضور المؤتمرات والدورات التدريبية والاشتراك فى المشروعات مع الهيئات المحلية والعالمية والإنتدابات والإستشارات والترشيح للجوائز المحلية والعالمية وغيرها. ويتم إعلان هذه القواعد للجميع بكافة طرق النشر المتاحة بعد اعتمادها من المجالس المعنية. ويتم الإعلان عن أسماء الحاصلين على ما سبق ذكره فى المجالس المعنية مع الاحتفاظ بحق التظلم ومعرفة نتيجته لمن يتقدم به.

2-2-4 الشكاوى والمقترحات:

- ❖ تضع المؤسسة نظاماً لتلقى الشكاوى المقدمة من (أو ضد) أحد أعضاء هيئة التدريس أو العاملين أو القيادات بها وتضع آلية واضحة للتعامل مع هذه الشكاوى والبت فيها مع الاحتفاظ بحق التظلم للمتضرر، ويتضمن هذا النظام:
 - وجود طرق مختلفة وواضحة لتقديم الشكاوى مثل تحديد أحد الشخصيات القيادية للتحدث إليه أو الكتابة له أو عن طريق البريد

الإلكترونى (يتم اختيار الشخصيات المحايدة والتي ليس لديها أى تضارب فى المصالح مع أطراف الشكوى).

- تحديد الوثائق المطلوب تقديمها لضمان مصداقية وجدية الشكوى.
- تحديد فترة زمنية للتحقيق فى الشكوى والاستجابة لها.
- الإعلان عن الطرق التى يتم بها إخطار صاحب الشكوى بالنتيجة.
- كفالة حق التظلم للمتضرر.

❖ تحتفظ المؤسسة بالوثائق الخاصة بإجراءات التصحيح التى تم اتخاذها فى حالات ثبوت وجود أى شكل من أشكال الممارسات غير العادلة فى أى من النقاط السابق ذكرها.

4-2-3- ضمان العدالة وعدم التمييز بين الطلاب:

❖ تقوم المؤسسة باعلان القواعد والسياسات التى تتبعها لضمان العدالة وعدم التمييز بين الطلاب فى جميع جوانب العملية التعليمية على سبيل المثال:

- يتم توزيع الطلاب فى المرحلة الدراسية الواحدة على أماكن التدريس، والمعامل، وساعات الريادة، والدعم الأكاديمى، والإرشاد بطريقة محددة ومعلنة، وبدون أى استثناءات قد تضر بفرد أو مجموعة.
- تحدد المؤسسة للطلاب منذ بداية العام الدراسى طرق التقييم المختلفة، وتوزيع الدرجات، ولا تسمح بتعديل ما تم الإعلان عنه بواسطة أى فرد أو قسم إلا بعد إعلان المبررات.
- تضع المؤسسة قواعد موثقة ومعلنة لاختيار الطلاب المشاركين فى الأنشطة الترفيهية والرياضية والرحلات، والتى تتضمن أية امتيازات مثل السفر للداخل أو الخارج أو الحصول على جوائز أو العمل فى فترة الأجازة، وما شابه.
- يتم الإعلان عن أسماء الطلاب الذين تم منحهم جوائز مادية أو عينية فى مختلف أنشطة المؤسسة، ومبررات الحصول عليها لأقرانهم من الطلبة .

❖ تضع المؤسسة آلية للتحقق من أى معلومات ترد لها عن ممارسات تتسم بعدم المساواة بين أى من فئات الطلبة وتتخذ إجراءات محددة لمساءلة من يقوم بها وضمان عدم تكرارها، وتحفظ بالوثائق الدالة على ذلك.

4-2-4- تلقى الشكاوى والمقترحات من الطلاب والاستجابة لها:

❖ تحدد المؤسسة الجهة المسئولة عن تلقى شكاوى الطلاب فى المراحل الدراسية المختلفة، مثل مكتب أو لجنة.

❖ تقوم المؤسسة بتحديد الطرق التى يمكن للطلاب التقدم بشكواه عن طريقها بحيث تضمن له السرية وعدم التعرض للعقاب أو الأذى، ويراعى تعدد الطرق للتسهيل على الطلاب (الكتابة، والبريد الإلكتروني، والمقابلة الشخصية).

❖ يقوم أعضاء اللجنة المنوط بها الأمر بالتحقيق فى الشكوى وتقديم تقرير عنها إلى الوكيل المختص للبت فيها.

❖ يتم إعلام صاحب أو أصحاب الشكوى بالنتيجة والإجراءات التى تم تقريرها فى خلال مدة محددة تلتزم بها الجهة الموكل لها الأمر.

❖ تحفظ المؤسسة بالوثائق الخاصة بالشكاوى المقدمة من الطلاب وكيفية التعامل معها وتقوم بمراجعة النظام المتبع وتطويره بناء على آراء الطلاب ولجان المراجعة الخارجية.

4-2-5 عدم التعارض فى المصالح:

❖ تحرص المؤسسة على حسن اختيار أعضاء لجان منح الحوافز أو الامتيازات المختلفة أو لجان الترقيات أو التعيين فى الوظائف القيادية، بحيث لا يكون لأى من أعضاء اللجنة أى مصالح مشتركة أو تعارض فى المصالح (conflict of interest) مع المرشحين، مما يمكنها من اتخاذ القرار العادل.

❖ تقوم المؤسسة عند تشكيل لجان الامتحانات فى كافة البرامج والمقررات الدراسية واللجان العلمية لتقييم الأبحاث، وكذلك فى تشكيل لجان المقابلات الشخصية

باعفاء كل من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة أو من يثبت عنه وجود تلاقى أو تعارض فى المصالح مع أحد الأطراف المتداخلة فى الأمر .

3-4 الالتزام بالأخلاق المهنية للمؤسسة التعليمية:

1-3-4 ميثاق أخلاقيات المهنة

❖ تعد المؤسسة ميثاق (دليل) أخلاقيات المهنة بحيث يكون نابغاً مع رؤية ورسالة المؤسسة، ومتوافقاً مع القيم الدينية والأخلاق والتقاليد الحميدة فى المجتمع .

❖ يهدف الميثاق (الدليل) على تأكيد وترسيخ قيم الحق والعدالة والصدق والشفافية فى كل ما يتعلق بالخدمات المقدمة من المؤسسة شاملة العملية التعليمية والبحث العلمى والخدمات المجتمعية وذلك على مستوى القيادة والإدارة، أعضاء هيئة التدريس، والمعاونين، والعاملين، والطلاب .

❖ يكفل الميثاق للمحاور الرئيسية فى العملية التعليمية (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمعاونين) الحرية الفكرية والأكاديمية فى إطار من الالتزام الخلقى والأدبى وبما لا يسمح بالتعدى على الحقوق الفكرية والحريات الشخصية للآخرين .

❖ يتضمن الميثاق الآتى:

- بنود تشجع على توطيد العلاقة الأكاديمية والأسرية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب فى نطاق من الاحترام المتبادل والحفاظ على التقاليد الجامعية وحقوق الأفراد داخل نطاق المجموعة .
- سبل تيسير التواصل بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس لخلق مناخ من الترابط والتآلف يحفز الجميع على التعاون وبذل الجهد للوصول إلى أحسن النتائج .
- إجراءات الشفافية والديمقراطية فى اتخاذ القرارات وعدم الانفراد بالسلطة .
- ممارسات تحقيق العدالة التامة والعلانية فى توزيع الأعباء، والحوافز، والجوائز، والمميزات .

- كيفية التزام القيادات وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالمؤسسة بأوقات العمل الرسمية وإنجاز ما يوكل إليهم من أعمال على الوجه الأمثل.
 - ممارسات عدم التمييز بين العاملين أو الطلاب على أساس من النوع أو اللون أو المستوى الاجتماعي أو أى معايير غير عادلة أخرى.
 - خطورة استغلال الموقع الوظيفي فى الحصول على امتيازات أو ممارسة الضغوط على المرءوسيين أو الطلاب بأى شكل من الأشكال.
 - آليات التزام أعضاء هيئة التدريس فى كافة تعاملاتهم بالأخلاق والقيم المهنية الحميدة باعتبارهم القدوة والمثل الذى يحتذى به الطلاب.
 - وسائل تشجيع الطلاب على توخى الأمانة والابتعاد عن كافة مظاهر الغش فى الامتحانات وكافة الأعمال التى يكلفون بها ويتم تقييمهم عليها مثل الأبحاث والمشروعات وخلافه وتوعيتهم بأهمية التحلى بالقيم والأخلاقيات المهنية القوية.
 - تحديد أشكال الانحراف عن قيم وأخلاقيات المهنة والإجراءات التى تتخذها المؤسسة فى حالة ثبوت هذا ويجب التنويه فى هذا الصدد لبعض الممارسات الدخيلة على المؤسسات التعليمية مثل الدروس الخصوصية ، وعدم توخى العدالة فى الامتحانات وفى التعيينات.
 - توصيف القيم والأخلاقيات المنظمة لعملية البحث العلمى والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية ويفضل أن يخصص لهذا المجال الهام ميثاق منفصل أو ملحق خاص يدرج به كل الأمور ذات العلاقة بتنظيم عملية البحث العلمى وضمان نقائها من الانتحال (plagiarism) أو عدم الأمانة العلمية.
- ❖ يتم عرض الميثاق (الدليل) على المجالس المعنية لمناقشته وتتيحه ثم اعتماده وتوثيقه.
- ❖ تتم مراجعة الميثاق بصفة دورية لتحديثه بناءً على التغذية الراجعة من كافة الأطراف المعنية والممارسات التطبيقية له.

4-3-2- اتاحة المعلومات الكافية عن المؤسسة:

- ❖ تقوم المؤسسة بالاعلان عن القواعد والإجراءات واللوائح المنظمة لكافة مجالات العمل بها للفئات المعنية بالأمر باستخدام وسائل النشر المتاحة والمناسبة للمعلن لهم والمعلن عنه، على سبيل المثال: مطبوعات، وكتيبات مجلات، وملصقات حائطية، ونشر إلكترونى على موقع الكلية، رسائل إلكترونية وغيرها من الوسائل.
- ❖ تنتهج المؤسسة الطرق السابقة للإعلان عن نتائج اختبارات القبول والامتحانات وخلافه.
- ❖ تتيح المؤسسة للفئات المعنية بأمرها فى المجتمع مثل ممثلى جهات العمل والتقابات المهنية وممثلى المجتمع المدنى وأولياء الأمور التعرف على السياسات العامة لها، والبرامج التعليمية، والنشاطات البحثية، والمجتمعية، والإنجازات المختلفة، وذلك باستخدام طرق الاعلان المناسبة.
- ❖ تقوم المؤسسة بتطوير، وتحديث المعلومات التى قامت بنشرها، وطرق النشر التى استخدمتها أولاً بأول تبعاً للتغيرات التى تطرأ على هذه المعلومات، وكذلك بناءً على آراء المعلن لهم.

المجال الخامس الجهاز الإداري

مقدمة:

يمثل الجهاز الإداري للمؤسسة التعليمية السند الرئيسي للقيام بالأدوار، وتحقيق الأهداف، وحسن قيام الإداريين بأدوارهم يسهم بشكل مؤكد في تحقيق معايير جودة المؤسسة.

5-1- اختيار القيادات الإدارية، وتعيينها، وترقيتها:

❖ تعتمد المؤسسة معايير حاکمة لعملية قبول الترشيح لتولي مناصب القيادات الإدارية ويكون من ضمنها:

- التقدم بخطة لتطوير الموقع المنشود، بحيث تطرح هذه الخطة كبرنامج عمل محدد بإجراءات وتوقيتات يلتزم بها في حالة التعيين
- وجود خبرات إدارية سابقة و/ أو الحصول على دورات أو شهادات معتمدة في الإدارة.

❖ تلتزم المؤسسة بآليات محددة لاختيار وتعيين القيادات الإدارية يكون من بينها:

- الإعلان عن الوظيفة داخل المؤسسة
 - تقدم المرشح بملف عن خبراته وإنجازاته السابقة ذات العلاقة.
 - استطلاع رأى العاملين في اختيار قياداتهم الإدارية .
 - إعلان مبررات الاختيار داخل المؤسسة.
- ❖ يشترط لاستمرار القائد الإداري في وظيفته الآتي:

- تقديم تقرير سنوي أو ملف سنوي للإنجاز الإداري ، يتحدد على أساسه مدى تنفيذه للإجراءات التي طرحها في خطته.
- رضا المرؤسين عن أداء القائد بنسبة تعتمدها المؤسسة (استطلاع سنوي).

5-2- توافر برامج التدريب المستمر للعاملين

- يوجد بالمؤسسة قسم للتنمية البشرية .
- تضع المؤسسة خطة زمنية للتدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين بها مبنية على دراسة الاحتياجات.

- ❖ تحرص إدارة الكلية على توفير وسائل التدريب والتنمية المهنية المستمرة من كتب وأبحاث ومجلات وبرامج حاسوبية ويتم الاستعانة بها في الإعداد لورش العمل
- ❖ تنظم الكلية دورات تدريبية منتظمة في مختلف النواحي الإدارية واستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها.
- ❖ عدد كبير من العاملين والقيادات الإدارية يشاركون في الدورات التدريبية المتاحة، ويتم تحديد هذا العدد في خطة التدريب المؤسسية.
- ❖ يتم إيفاد عدد محدد من العاملين إلى المراكز التدريبية والأقسام المتميزة في المؤسسات المماثلة لتبادل الخبرات.

5-3- كفاءة الإدارة في الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة.

- ❖ توجد بالمؤسسة قاعدة بيانات كاملة للعاملين بالجهاز الإداري تشمل الأعداد والمؤهلات والتخصصات والكفاءات والخبرات.
- ❖ تضع المؤسسة آلية واضحة وشفافة لتوزيع أعبائها الإدارية على العاملين بناء على دراسة الاحتياجات والمعلومات المتوفرة بقاعدة البيانات لتحقيق أفضل أداء ممكن.
- ❖ تضع الكلية خطة زمنية لاحتياجاتها المستقبلية من العاملين، تتضمن آليات لكيفية مواجهة العجز في التخصصات والمؤهلات وكيفية التعامل مع الزيادة فيها.
- ❖ يتوفر بالكلية قنوات شرعية للتواصل بين الأقسام الإدارية المختلفة دون مركزية مما يسمح بالتكامل بين الأقسام .
- ❖ توجد بالمؤسسة وحدة للتدريب الذاتي، تختار (وفقاً لمعايير معتمدة) مدربين من بين العاملين بالمؤسسة، وتحدد موعداً دورياً يلتقي فيه العاملون حول موضوع جديد أو مشكلة أو تجربة ناجحة أو نقاش مهني مثمر.

5-4- ملائمة ظروف العمل للمتطلبات الوظيفية.

- ❖ تحرص المؤسسة على تقدير المساحة المخصصة لكل قسم إداري وفقاً لعدد العاملين فيه وحجم الاثاث الخاصة به.
- ❖ تهيئ المؤسسة المساحة المكانية المناسبة للأقسام الإدارية بحيث يسمح المكان للعاملين والمتريدين بالتحرك داخل القسم بسلاسة وفقاً للمعيار الحاكم لذلك.
- ❖ توفر المؤسسة الأثاث والأجهزة والأدوات اللازمة لانجاز العمل بكفاءة.
- ❖ تتحقق نسبة مقبولة من رضا العاملين عن ظروف العمل.
- ❖ تراجع المؤسسة سنوياً الاحتياجات المادية للأقسام وتدرجها في خطتها السنوية، وتقدر الميزانية اللازمة لها، وتوفرها من بداية العام.

5-5- نظم تقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين.

- ❖ يتوفر بالكلية نظام للتقويم الشامل لأداء جميع القيادات الإدارية والعاملين يتضمن معايير واضحة ومحددة.
- ❖ تعمم المؤسسة معايير التقويم على جميع الأقسام والأفراد من بداية العام، وتنظم لقاءً لشرحها، والتعريف بالممارسات التي تفي بها وبأعلى المستويات.
- ❖ توجد آليات تلزم كل طرف بتقويم أداء رئيسه، وتقويم أداء مرعوسيه في سرية تساعد على الصدق في التقويم.
- ❖ تستخدم أدوات للتقويم تضمن موضوعيته واستخراج نتائجه بدقة.
- ❖ يحرص جميع الأعضاء على استيفاء هذا الأمر سنوياً.
- ❖ تسمح نظم التقويم بتحقيق العدالة، وتتسم بالشفافية، ويتم الإطلاع عليها ومناقشتها ووضع خطط للتطوير بناء على نتائجها.
- ❖ ترسل نتائج التقويم لكل فرد بشكل سري، و تعقد المؤسسة لقاء سنوياً لعرض نتائج التقويم الإجمالي للإدارات، وتتم مناقشته، واقتراح سبل التحسين. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تصميم المؤسسة لنظام إلكتروني يسمح بتمرير الأحكام من

المرعوسين إلى الرئيس الأعلى دون المرور بالرئيس المباشر لضمان سرية التقييم، والحرية الكاملة في إبداء الرأي.

❖ يتوفر بالمؤسسة أدلة على الاستفادة من نتائج التقييم، ووضع خطة لتحسين الإدارات التي لم تصل إلى المستويات المقبولة بناء على نتائج التقييم.

5-6- وجود معايير كمية ونوعية لتقييم مستوى الأداء.

❖ يصمم التقييم من معايير تشتمل على جميع عناصر التوصيف لكل وظيفة، موزعة في مجالات.

❖ توفر الكلية وصفا دقيقا لمستويات الأداء في كل وظيفة أو درجة (Rubrics) يتضمن محكات للأداء، ووصف دقيق لمستويات كل محك، تؤدي إلى استنباط دلالات إحصائية تعبر عن مستوى أداء كل فرد، ومقارنته بمستوى أداء أقرانه.

❖ تسمح أدوات التقييم أيضا بالتعبير بطريقة كيفية عن مستوى الأداء والملحوظات عليه.

❖ يتوفر بكل قسم نسخة من هذا الوصف منذ بداية العام، ويتم التعامل معها طوال العام وصولاً إلى أعلى المستويات لكل معيار.

5-7- مستوى رضا القيادات الإدارية والعاملين.

❖ يتوفر بالمؤسسة مقاييس لمدى الرضا عن العمل لكل من القيادات الإدارية والعاملين، ويتم تطبيقها سنويا واستخلاص نتائجها.

❖ يوجد بالمؤسسة آليات للاستفادة من نتائج تطبيق مقاييس الرضا عن العمل ومعالجة أوجه القصور.

❖ تخصص المؤسسة لمعيار رضا الرئيس/ رضا المرعوس/ رضا المستفيدين درجة أساسية في أداة تقييم الأداء.

المجال السادس الموارد المالية والمادية

المقدمة:

الموارد المالية والمادية هي الداعم الرئيسي للمؤسسة في تحقيق أنشطتها، ودعم جهودها لتطوير وظائفها. ويقصد بالموارد المالية الميزانية السنوية المقررة للمؤسسة من جانب الدولة إلى جانب ما تستطيع المؤسسة الحصول عليه من موارد أخرى ذاتية ومجتمعية. ويقصد بالموارد المادية ما يتوفر للمؤسسة من مباني وأجهزة وأدوات ومرافق وأماكن للتعليم والبحث العلمي وممارسة الأنشطة الأكاديمية والمجتمعية ووسائل الاتصال اللازمة. والموارد المالية والمادية معاً تحتاج إلى تدفق مستمر، ومتابعة دائمة حتى تضمن المؤسسة توافرها وكفايتها وصلاحياتها لتحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. ويتوقع في ظل المتغيرات الحالية والمستجدات المستقبلية أن تدير المؤسسة نفسها إدارة اقتصادية تضمن لها تعظيم مواردها، وحسن استخدامها وسلامة توظيفها لما يحقق صالح المؤسسة والعاملين بها.

1/6 كفاية الموارد المالية السنوية لتحقيق الرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية.

- ❖ تعمل المؤسسة على توفير الموارد المالية السنوية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المتضمنة في خطتها الاستراتيجية دون تباطؤ أو تعثر.
- ❖ تواجه المؤسسة ما قد يصادفها من صعوبات في التمويل المالي المطلوب لتنفيذ بعض أهدافها بالبحث عن مصادر أخرى غير ميزانيتها السنوية المعتمدة.
- ❖ تشجع المؤسسة أقسامها المختلفة ووحداتها الخاصة بالقيام بأنشطة ومشروعات ذات عائد مادي تعد مصدراً إضافياً لزيادة الميزانية السنوية للمؤسسة.
- ❖ تتعامل المؤسسة مع أي فائض عن ميزانيتها السنوية بإيجابية تضمن تنفيذ أنشطة إضافية تزيد فعاليتها وتسرع في تنفيذ خطتها الاستراتيجية.

2/6 المباني وطبيعة نشاط المؤسسة

- ❖ تكفي منشآت المؤسسة للقيام بأنشطتها المختلفة بكفاءة، وذلك من حيث:

- القاعات والمدرجات والمعامل وغيرها من المنشآت اللازمة للعملية التعليمية.
 - القاعات المخصصة للجلسات العلمية (السيمنارات).
 - المعامل الخاصة بالأبحاث العلمية لتحقيق خطة البحث العلمي.
 - مكاتب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
 - مكاتب الأقسام و الوحدات الإدارية.
- ❖ تجيد المؤسسة استغلال كافة المساحات المتوفرة بمبانيها بما يتناسب مع أنشطتها واحتياجاتها.
- ❖ تسعى المؤسسة إلى أن تكون المساحات الخاصة بالأنشطة التعليمية والبحثية والإدارية والخدمية مطابقة للمواصفات القياسية الخاصة بكل نشاط.
- ❖ يوجد بالمؤسسة مساحات خضراء تسمح للمتواجدين بها من الطلاب والعاملين والأعضاء والمتريدين بالجلوس والتحرك في بيئة نظيفة وصحية.
- ❖ تضمن المؤسسة لأفرادها ومبانيها الأمن والسلامة باستخدام أجهزة ومعدات مخصصة لهذا الغرض، مثل أنظمة إنذار الحريق، وطفائيات الحرائق، وخزانات المياه.
- ❖ تتأكد المؤسسة بشكل دوري من كفاية وصلاحية أجهزة الأمن والسلامة بها استعداداً لمواجهة أية كوارث.
- ❖ تلتزم المؤسسة بنظافة مرافقها، وتضع نظاماً للتخلص الآمن والسريع من النفايات والمخلفات.
- ❖ تحرص المؤسسة على أن تكون منشآتها تتميز بحسن التهوية والإضاءة، بما يوفر للعاملين مناخاً إيجابياً وصحياً أثناء تواجدهم على رأس العمل.
- ❖ تحرص المؤسسة - من خلال خطة مدروسة ومعتمدة- على الاستمرار في متابعة المرافق والأجهزة وصيانتها، و القيام بما تتطلبه من أعمال الترميم والإحلال والتجديد والحماية من المخاطر المحتملة.

3/6 أماكن وتسهيلات ممارسة الأنشطة الطلابية

- ❖ توفر المؤسسة أماكن لممارسة الأنشطة الطلابية مثل: ملاعب- قاعة ندوات- مراسم وقاعات فنون- مسرح- مخيم كشفي.... تسمح للطلاب، والطالبات بقضاء أوقات ممتعة وتنمية القدرات والمواهب والإستعداد الجيد للمسابقات الداخلية والخارجية بصورة كافية وملائمة.
- ❖ تحرص المؤسسة على تحديث أماكن ممارسة الأنشطة الطلابية ، وتزويدها بالأدوات والأجهزة اللازمة، وصيانتها بصفة دورية.

4/6 الأجهزة والمعدات والمعامل

- ❖ يتوفر بالمؤسسة الأجهزة والمعدات اللازمة للمعامل والمختبرات بصورة كافية كما ونوعاً.
- ❖ تتصف الأجهزة والمعدات المتوفرة بمعامل المؤسسة ومختبراتها بالكفاءة في الأداء والحدثة في النوعية، والجودة في المواصفات بما يساعد في أداء رسالة المؤسسة التعليمية والبحثية.
- ❖ تتعاقد المؤسسة مع شركات ومكاتب خاصة بصيانة الأجهزة والمعدات التعليمية والبحثية ونستفيد من هذه التعاقدات.

5/6 الحاسبات الآلية

- ❖ توفر المؤسسة لجميع أقسامها الأكاديمية والإدارية أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء مهامها بدقة وسرعة.
- ❖ تخصص المؤسسة معامل للحاسب الآلي تفي بالاحتياجات التعليمية والبحثية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ❖ يتوفر بالمؤسسة معامل للحاسب الآلي تتبع الوحدات ذات الطابع الخاص تفي بالاحتياجات التدريبية للعاملين والمستفيدين من المؤسسة.

- ❖ يتوفر بمعامل الحاسب الآلي للمؤسسة عدداً كافياً من الأجهزة مقارنة بعدد الطلاب أو المستفيدين.
- ❖ تقوم المؤسسة- بصفة دورية- بتحديث أجهزة الحاسب الآلي وتزويدها بالبرامج المطورة وصيانتها.

6/6 وسائل الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات

- ❖ تشجع المؤسسة إنشاء نوادي تكنولوجيا المعلومات على مستوى الأقسام والشعب الدراسية والأسر الطلابية.
- ❖ يوجد للمؤسسة موقع على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) يحوى كل ما يحتاجه المتصفح عن المؤسسة ، ويتم تحديثه بصورة مستمرة. يوجد مسئولون بالمؤسسة لإدارة هذا الموقع.
- ❖ تحرص المؤسسة على تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات بها لتناسب مع أنشطة المؤسسة وأدوارها.

7/6 مستوى استخدام الموارد

- ❖ تنشئ المؤسسة نظاماً للمراجعة والمراقبة المستقلة والدورية لطرق وآليات استخدام مواردها المالية والمادية المتاحة والمتجددة.
- ❖ يتضمن نظام التقييم الشامل والمستمر للمؤسسة إجراءات محددة وقابلة للتطبيق لتحديد مدى و مستوى كفاءة استخدام موارد المؤسسة.

المجال السابع المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة

مقدمة:

تمثل المشاركة الفعالة في تنمية المجتمع الوظيفة الرئيسة الثالثة لمؤسسات التعليم العالي بجانب التعليم والبحث العلمي. ويجب أن تكون المشاركة المجتمعية للمؤسسة ضمن إطار خطة قائمة على الموازنة بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات المجتمع بحيث تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أعلى عائد ممكن. وتستهدف المشاركة الفاعلة بين المؤسسة والمجتمع أن تعود الفائدة على كلا الطرفين بصورة متوازنة تساعد المؤسسة على أداء أدوارها وتحقيق للمجتمع التنمية المنشودة.

7-1- خطة وبرامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة

- ❖ تشارك المؤسسة في صياغة خطة الجامعة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، وذلك في ضوء الأولويات القومية.
- ❖ تقوم المؤسسة بعمل دراسات لتحديد احتياجات مؤسسات المجتمع ذات العلاقة، ولقياس المؤشرات المرتبطة بالخدمات التي يمكن أن تقدمها للمجتمع.
- ❖ تضع المؤسسة خطة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة، تتضمن:
 - دراسة الاحتياجات.
 - الأهداف والمخرجات المتوقعة.
 - الأنشطة واستراتيجيات تطبيقها .
 - الميزانية المتوقعة والجدول الزمني .
 - مؤشرات النجاح.
 - الصعوبات المتوقعة و طرق تذليلها.
- ❖ ترتبط خطة المؤسسة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة بالأنشطة التعليمية التي ينفذها الطلاب في مقرراتهم الدراسية، وكذلك بالأنشطة البحثية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم.

❖ توثق المؤسسة هذه الخطة وتعلنها لجميع أقسامها الأكاديمية ووحداتها الإدارية وطلابها ولمنظمات المجتمع ذات العلاقة.

7-2- الاعتبارات التنظيمية لأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة

❖ تخصص المؤسسة وحدة إدارية مزودة بالكوادر المؤهلة تكون مهمتها:

▪ توفير المستلزمات المطلوبة للقيام بالأنشطة المجتمعية.

▪ متابعة تنفيذ خطة المؤسسة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

▪ تذليل أي عقبات تواجه عملية التنفيذ.

▪ توثيق الأنشطة المجتمعية التي تقدمها المؤسسة.

❖ تقوم المؤسسة بإجراءات دورية لرصد المؤشرات المعبرة عن مدى كفاءة الخدمات المجتمعية المقدمة منها، ومدى رضا المستفيدين عنها.

7-3- تفاعل المؤسسة مع منظمات المجتمع

❖ تمنح المؤسسة منظمات المجتمع المدني فرص التمثيل المناسبة في عضوية لجانها ومجالسها المعنية بخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

❖ تحرص المؤسسة على إشراك المنظمات الحكومية والأهلية ذات العلاقة في إجراء الدراسات ووضع الخطة.

❖ تشرك المؤسسة المنظمات الحكومية والأهلية المرتبطة بمجال عملها في تنفيذ كافة الأنشطة المجتمعية.

❖ تطور المؤسسة خطتها لخدمة المجتمع وتنمية البيئة في ضوء نتائج تقييم منظمات المجتمع للأنشطة المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة.

7-4- مساهمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة المجتمع

❖ تشجع المؤسسة أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المساهمة في تنفيذ خطة الأنشطة المجتمعية، وتضع الحوافز التي تشجعهم على تحقيق إنجازات في هذا المجال.

❖ توثق المؤسسة الأنشطة المجتمعية التي يقوم بها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بها، وتبويبها في قاعدة بيانات يمكن الاستعانة بها في تقييم الأثر، ووضع خطط جديدة.

7-5- قياس تأثير المؤسسة على المجتمع

❖ يتوفر بالمؤسسة أدوات لقياس مدى استفادة المنظمات المجتمعية من خطة خدمة المجتمع و تنمية البيئة، ومدى رضا المستفيدين عن الخدمات المجتمعية التي تقدم لهم.

❖ تقوم المؤسسة بتقييم مردود الأنشطة المجتمعية التي تقوم بها بشكل دوري، مثل عدد فرص العمل، وعدد الاستشارات المهنية ورأي المستفيدين.

❖ تستخدم المؤسسة نتائج قياس الأثر في تطوير خطتها وتحسين الخدمات المقدمة.

المجال الثامن

التقويم المستمر وإدارة الجودة الشاملة

مقدمة

التقويم عملية تشخيص وعلاج: تشخيص يستهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لأي نشاط أو عمل أو مؤسسة، وعلاج يستهدف تحديد الإجراءات اللازمة لتدعيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف وتطبيق هذه الإجراءات بغرض التحسين والتطوير.

والتقويم الفعال لا بد أن يكون شاملاً يستغرق جميع جوانب العمل وعناصر المؤسسة، ومستمر لا ينتهي حتى يبدأ من جديد وهكذا، وتعاونياً يشترك جميع المنتسبين للمؤسسة في تصميم أدواته وتطبيقها والعمل بنتائجها .
والمؤسسات التعليمية - ولاسيما الجامعية منها- أكثر حاجة إلى وجود نظام لتقويمها نابعا منها (ذاتياً)، وبالإستعانة بأفراد/ جهات من خارجها (خارجياً) .
إن التقويم الفعال للمؤسسة التعليمية يضمن لها القيام بوظائفها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بكفاءة وجودة لكل عناصرها البشرية والمادية.
ويعتبر وجود نظام للتقويم المستمر مطلباً رئيسياً من متطلبات الجودة الشاملة لأي مؤسسة تعليمية يساعد إدارتها في تطوير عناصرها والأدوار المنوطة بها.

8-1- استمرارية التقويم الذاتي للأداء الكلي للمؤسسة

❖ يتوفر بالمؤسسة نظام للتقويم المستمر يشمل جميع الخدمات المقدمة من المؤسسة (التعليم بجميع مراحلها، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع وخدمة البيئة)، يستمد عناصره من:

- استطلاعات الرأي الدورية (للعاملين , والخريجين , والمستفيدين) عن طريق استمارات الاستبيان و المقابلات وحلقات النقاش.
- تقارير الأقسام واللجان.
- التقرير المالي والإداري للمؤسسة موضحاً به مدى الاستفادة من أوجه الإنفاق المختلفة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تقارير المراجعة الداخلية الفصلية والسنوية الصادرة عن وحدة الجودة
- تقارير المراجعة الخارجية.

- ❖ تشجع المؤسسة الأقسام والعاملين بها على تقويم أدائهم بأنفسهم ، وتقديم لهم الأدوات المعينة و الدعم الفني اللازم لذلك و تعتمد نتائج هذا التقويم ضمن جهودها لتحديد الاحتياجات التدريبية و البرامج التطويرية.
- ❖ تقوم وحدة الجودة – بصفة دورية- بتحليل ما تم رصده من نتائج استطلاعات الرأي والتقارير المختلفة، و تعالجها إحصائياً و تضعها في قوائم / جداول تساعد على تفسيرها.
- ❖ تعد الوحدة تقارير كيفية (نوعية) تعبر عن النتائج الكمية و تفسرها وذلك كل فصل / عام .

8-2- مراجعة ومناقشة مؤشرات التقويم الذاتي للأداء الكلى للمؤسسة

- ❖ تنشر المؤسسة مؤشرات التقويم الذاتي لأدائها وتفسيراتها على جميع المنتسبين لها: الأعضاء والمعاونين والإداريين والطلاب بجميع الطرق الممكنة (الورقية والالكترونية) وتتلقى تعليقاتهم واقتراحاتهم في التعامل مع هذه المؤشرات.
- ❖ تعقد المؤسسة لقاءً سنوياً لمناقشة نتائج التقويم الذاتي مع أعضاء هيئة التدريس و المعاونين والإداريين ويتم توثيق هذه اللقاءات وتسجيلها ورصد ما طرح خلالها من نتائج وآراء للاستفادة بها فى وضع الخطة التنفيذية للتحسين والتطوير.
- ❖ تقوم المؤسسة بتوثيق نتائج التقويم الذاتي واقتراحات هيئة التدريس والعاملين، والخطط التنفيذية، واعتمادها والاحتفاظ بها فى ملفات ورقية وإلكترونية تسهل الوصول إليها والتعامل معها.

8-3- انعكاسات نتائج التقويم الذاتي المستمر على إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة

- ❖ تعد المؤسسة قائمة بمشكلاتها واحتياجاتها ومشروعاتها الملحة حسبما أفرزت مؤشرات التقويم الذاتي، وتقوم بتصميم خطتها التنفيذية التى تساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورسالتها وتطوير الأداء المؤسسى، وذلك من خلال:
- اتخاذ قرارات تصحيحية لمسارات البرامج الحالية.

- تصميم برامج ومشروعات متميزة وطرحها للتنفيذ .
- التعامل الفعال مع مقاومة التغيير .
- البحث عن فرص اكبر للتوظيف.
- إدارة مشروعات التطوير .
- حسن إدارة الموارد.

❖ تصدر المؤسسة قرارات تتصل بالتعليم والدراسات العليا والبحث العلمي وتنمية البيئة وخدمة المجتمع مدعومة بنتائج التقييم الذاتي متضمنة إجراءات التحسين والتعزيز المدرجة فى الخطة التنفيذية والتي تمكنها من توفير مقومات الجودة الشاملة.

ثانياً: الفاعلية التعليمية

الفاعلية التعليمية

مقدمة:

إن التعليم هو الوظيفة الرئيسية للمؤسسة التعليمية، وهو الهدف الأساسي من إنشائها، ويمثل نجاح المؤسسة في تحقيق هذا الهدف المحك الأساسي لاستمرارها وتبؤها مكانة متميزة بين نظرائها في المجتمع المحلي والدولي.

والتعليم هو سبيل المؤسسة لتخريج مهنيين أكفاء يمكنهم من الحصول على وظائف مناسبة، وأداء مهام الوظيفة على أفضل مستوى، والارتقاء المستمر بمستواهم المهني بما يساهم في الارتقاء بالمجتمع المحيط.

والمؤسسة التعليمية الفاعلة لا بد أن تتأكد من سلامة مدخلاتها، وكفاءة عملياتها، وجودة مخرجاتها.

وبناء على ذلك يجب على المؤسسة التعليمية أن تتبنى السياسات وتتخذ الإجراءات التي تضمن جودة وفعالية العملية التعليمية بمختلف عناصرها التي تشمل دعم ورعاية الطلاب، وتبني معايير أكاديمية تتحدد على أساسها البرامج والمقررات، ووضع استراتيجيات وتوفير أنماط التعلم المختلفة والإمكانات المادية والبشرية التي تيسر العملية التعليمية، واختيار الطرق المناسبة لتقييم الطلاب والبرنامج.

كما يجب أن تعمل المؤسسة على تنمية قدرات أعضاء هيئتها التدريسية، وتيسير البحث العلمي والدراسات العليا، وتعتمد نظاماً شاملاً ومستمرًا لتقويم كل ذلك للوصول إلى الفعالية المنشودة للعملية التعليمية.

المجالات:

المجال الأول: الطلاب

المجال الثاني: المعايير الأكاديمية

المجال الثالث: البرامج التعليمية/المقررات الدراسية

المجال الرابع: التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم والمكتبة

المجال الخامس: أعضاء هيئة التدريس

المجال السادس: البحث العلمي والأنشطة العلمية.

المجال السابع: الدراسات العليا

المجال الثامن: التقييم المستمر للفاعلية التعليمية

المجال الأول الطلاب

مقدمة:

يمثل الطلاب محور العملية التعليمية وهم الأساس لاهتمامات المؤسسات التعليمية. وحيث إن الأداء المهني بعد التخرج لا يرتبط فقط بمستوى التحصيل الدراسي بل يعتمد على العديد من العوامل مثل البناء النفسي والاجتماعي والثقافي للشخصية؛ لذا يجب الا يقتصر دور المؤسسة على التعليم وتيسير التعلم، بل يتعداه إلى مفهوم البناء المتكامل لشخصية الطالب ومساعدته على تخطي أي عقبات تواجهه؛ لأن ذلك سينعكس على عملية تعلمه وتقدمه الدراسي من ناحية وعلى أدائه المهني المستقبلي من ناحية أخرى.

وبناء عليه يتوجب على المؤسسة أن توفر للطلاب برامج وأنشطة مساندة وداعمة لكل من العملية التعليمية وبناء الشخصية المتكاملة.

وينتفاوت الطلاب في مدى احتياجاتهم لأنواع الدعم المختلفة؛ لذا يجب على المؤسسة مراعاة هذا التفاوت عند تصميم الخطط والبرامج الخاصة بهذا المجال بحيث تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة لكل طالب ضماناً لتقدمه الدراسي وتمشياً مع متطلبات المهنة.

ويشمل هذا المجال جميع الخدمات التي يجب على المؤسسة تقديمها للطلاب أثناء دراستهم بها وكذلك بعد تخرجهم.

1-1 سياسات القبول والاحتفاظ بالطلاب (الاستمرارية والتقدم بالدراسة):

❖ يكون لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل سياسة القبول بما يتماشى مع

الرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية لها ويتم ذلك كما يلي:

- تشكل المؤسسة لجنة لوضع ومراجعة سياسة القبول بما فيها الشروط العامة والخاصة بكل برنامج/ تخصص.
- تضم اللجنة ممثلين من ادارة الكلية، ومنسقي البرامج، وممثلي الجهات المستفيدة بما فيهم خريجي المؤسسة.
- تقوم اللجنة بمراجعة دورية لسياسات القبول.
- يتم عمل التعديلات اللازمة، وعرضها على المستفيدين.
- تعتمد التعديلات من المجالس المختلفة.

❖ تعلن المؤسسة سياسة القبول وطريقة وشروط توزيع الطلاب على التخصصات المختلفة قبل موعد القبول بوقت كاف, وتحرص على أن يكون هناك شفافية تامة وعدالة في التنفيذ.

❖ تقوم المؤسسة بتحديد أعداد الطلاب المطلوبة في بداية كل عام وتراعى عند تحديدها حجم وموارد المؤسسة التعليمية مثل:

- سعة المدرجات والمعامل والورش.
- حجم وأعداد قاعات الدرس وأماكن التدريب الميداني المتاحة.
- ملائمة عدد الأجهزة بالمعامل.
- عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- عدد الموظفين والفنيين ذوى العلاقة بالعملية التعليمية.

❖ تستخدم المؤسسة جميع الطرق المتاحة للإعلان عن سياسة القبول مثل:

- كتيبات وملصقات.
- أدلة الطلاب.
- برامج تعريفية.
- الموقع الالكتروني للمؤسسة.
- وسائل أخرى.

❖ توفر المؤسسة المعلومات الكافية والمتطلبات اللازمة للتقدم, والالتحاق بالبرامج المختلفة، وتوفر العناصر البشرية اللازمة لمساعدة الطلاب على إنهاء الإجراءات المطلوبة.

❖ تضع المؤسسة سياسة واضحة للتحويلات تتمشى مع السياسة العامة

للتعليم العالي, وتتميز بالعدالة والبعد عن الاستثناءات, وموضح بها:

- الشروط العامة للتحويل.
- الأوراق اللازمة لعملية التحويل.
- الرسوم المالية المطلوبة.
- الوقت الذي ستستغرقه عملية فحص الأوراق.

- طريقة معرفة الطالب بالموافقة على التحويل من عدمه.
- ❖ تضع المؤسسة سياسة خاصة لقبول الطلاب الوافدين تتمشى مع السياسة العامة للتعليم العالي، وتتيح الفرصة لتنمية مواردها الذاتية.
- ❖ توجد لدى المؤسسة آلية لتسويق البرامج المختلفة لديها؛ وذلك لجذب طلاب من مختلف البلاد (الوافدين) للدراسة والتدريب بها.
- ❖ تقوم المؤسسة بعمل حصر سنوى من خلال قواعد البيانات للطلاب الوافدين، وتحدد المعدل السنوى للزيادة، وتطور على أساسه آليات التسويق والترويج.

❖ تقوم المؤسسة برعاية الطلاب الوافدين من خلال:

- تحديد مشرفين لدعمهم أكاديميا واجتماعيا.
- التأكد من مناسبة أماكن الإقامة.
- تيسير سبل التواصل مع ذويهم.
- توفير نظام للتقدم بالشكاوى واتخاذ اللازم حيالها.
- إتاحة برامج لتعلم اللغة العربية لغير الناطقين بها.

1-2 توافر الدعم والإرشاد الطلابي:

- ❖ تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات الطلاب للدعم الاجتماعي والمادي من خلال عمل استمارات استبيان، ومقابلات شخصية.
- ❖ تقوم المؤسسة بوضع خطة خدمات لدعم الطلاب بناء على دراسة الاحتياجات، وتحدد بها:
 - طريقة التقدم لطلب الدعم.
 - وسائل الدعم.
 - كيفية تطبيقه.
 - المسئول عنه.
 - طريقة التقدم بأى شكاوى خاصة بخدمات الدعم.

- ❖ توثق المؤسسة خطة الدعم الطلابي وتعتمدها وتعلنها بجميع الوسائل الممكنة.
- ❖ تقوم المؤسسة بعمل قياس لرضا الطلاب عن وسائل الدعم المتاحة بصفة دورية، وتطور الخطة طبقاً لنتائج هذا القياس.
- ❖ يوجد بالمؤسسة نظام موثق للإرشاد الأكاديمي محدد به:
 - عدد الطلاب في مجموعات الإرشاد الأكاديمي.
 - كيفية توزيع الطلاب على المرشد الأكاديمي من حيث المرحلة الدراسية، والتخصص، والمستوى الأكاديمي.
 - التوصيف الوظيفي للمرشد الأكاديمي.
 - وسائل تقديم التغذية الراجعة من المرشد الأكاديمي.
- ❖ تقوم المؤسسة بعمل توعية للطلاب بنظام الإرشاد الأكاديمي عن طريق:
 - دليل الطلاب.
 - ندوات إرشادية.
 - الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
- ❖ تقوم المؤسسة بعمل قياس لرضا الطلاب عن نظام الإرشاد الأكاديمي بصفة دورية وتطور النظام طبقاً لنتائج هذا القياس.
- ❖ تقوم المؤسسة بعمل مراجعة سنوية لخطة الإرشاد الأكاديمي بناء على التغذية الراجعة من المرشدين الأكاديميين، ونتائج قياس رضا الطلاب عنها.
- ❖ توجد بالمؤسسة خدمات لذوى الاحتياجات الخاصة (إذا كانت سياسة القبول بها تسمح بذلك) تتضمن:
 - تسهيلات إنشائية.
 - رعاية صحية ونفسية.
 - دعم مادي.

- وسائل لدمجهم فى الأنشطة الاجتماعية والرياضية المختلفة.
 - عقد لقاءات دورية مع الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة لمناقشة كفاية وكفاءة الخدمات المتاحة واقتراحاتهم للتحسين.
- ❖ تقوم المؤسسة بعمل حصر للمتفوقين فى مختلف المواد الدراسية والبرامج والتخصصات مثل قواعد البيانات وإحصاءات النتائج، والتي يتم من خلالها حصر دورى للمتفوقين، وتحديد نسبتهم من الإجمالي.
- ❖ تستخدم المؤسسة وسائل لاكتشاف الطلاب المتميزين والمبدعين فى مجالات الدراسة والأنشطة العلمية الأخرى المختلفة على سبيل المثال عن طريق تقارير المرشدين الأكاديميين، وفحص إنتاج الطلاب فى أنشطة التعلم الذاتي والمشاريع وخلافه.
- ❖ يوجد بالمؤسسة وسائل دعم ورعاية المتفوقين والمبدعين مثل:
- شهادات تقدير.
 - الجوائز المالية.
 - حضور ندوات ومؤتمرات.
 - التبادل الطلابي مع البلاد الأخرى.
 - البرامج التدريبية.
 - منح المؤسسات الخاصة ورجال الأعمال للرعاية المتكاملة.
- ❖ تقوم المؤسسة بعمل قياس لمدى رضا الطلاب المتفوقين والمتميزين والمبدعين لوسائل الدعم المقدمة لهم، ويتم عمل تعديل فى هذه الوسائل بناء على نتائج القياس.
- ❖ توفر المؤسسة وحدة أو عيادة طبية تقوم بتقديم الخدمات الطبية للحالات الطارئة للطلاب، ويراعى فيها:
- توافر الأدوات والأدوية اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة.
 - العدالة فى التعامل مع مختلف الطلاب.
 - سهولة وبساطة الإجراءات اللازمة للكشف والعلاج.

❖ توجد بالمؤسسة سياسة واضحة ومعلنة لتحويل الطلاب الى المستشفيات في حالة الاحتياج لذلك.

❖ تقوم المؤسسة بقياس رضا الطلاب عن الخدمات الصحية المقدمة لهم سنويا, وتأخذ نتائج هذا القياس في عمل التعديلات اللازمة في برنامج الرعاية الصحية للطلاب.

❖ توفر المؤسسة أدلة للطلاب يتم تحديثها سنويا وتشتمل على جميع المعلومات اللازمة عن:

- المؤسسة (خريبتها، ورسالتها، وأهدافها وخطتها الاستراتيجية)
- الهيكل الإداري والتنظيمي.
- البرامج التعليمية ونظم التعليم
- وسائل الدعم والإرشاد للطلاب.
- الخدمات الصحية المتاحة.
- أي خدمات أخرى متاحة بالمؤسسة.

❖ تسعى المؤسسة لتوفير وسائل لنقل الطلاب إلى أماكن التدريب الميداني تكون ملائمة من حيث:

- كفاية العدد بالنسبة لأعداد الطلاب.
- مستويات السلامة والأمان.

❖ توجد بالمؤسسة سياسة وإجراءات للدعم المالي للطلاب تتسم بالوضوح والشفافية ومعلنة لجميع الأطراف, ومحدد بها:

- شروط منح الدعم.
- حجم الدعم المخصص.
- أنواع الدعم (نقدي - كتب - ملابس - وخلافه).
- المسؤولون عنه.

❖ تقوم المؤسسة بعمل متابعة دورية لعملية الدعم المادي؛ للتأكد من سلامة تنفيذها.

❖ تقوم المؤسسة بقياس رضا الطلاب عن الدعم المادى بصفة دورية وتستخدم النتائج فى عمل التعديلات اللازمة على برنامج الدعم المادى.

❖ تتوافر بالمؤسسة منح دراسية للطلاب تتضمن الإعفاء من الرسوم الدراسية أو الخدمات الأخرى، وإرسال طلاب للتدريب أو الدراسة خارج المؤسسة وخلافه.

❖ تقوم المؤسسة باكتشاف الطلاب المتعثرين وتحديد نسبتهم من العدد الإجمالى عن طريق:

- الامتحانات التوجيهية/التكوينية (البنائية).
- ملاحظات المرشد الأكاديمي.
- قواعد البيانات وإحصاءات النتائج، وكذلك السجل الدراسي للطلاب (في حالة وجوده).

❖ تقوم المؤسسة بتصميم برامج لرعاية الطلاب المتعثرين دراسيا وتلحقهم بها، مع المتابعة المستمرة لتطبيق هذه البرامج، وعمل تقييم دورى لقياس مدى قدرتها على تحسين مستوى الطلاب المتعثرين وسبل تطويرها.

3-1 الأنشطة الطلابية:

❖ تشجع المؤسسة الأنشطة الطلابية المصاحبة وغير المصاحبة للمناهج الدراسية *curricular & extracurricular activities*. ولذلك يجب

أن يتوفر بها أنشطة طلابية فعلية فى العديد من المجالات مثل:

- الأنشطة الاجتماعية والرحلات العلمية والترفيهية.
- أنشطة الجواله والخدمة العامة.
- الأنشطة الرياضية.
- أنشطة الأسر الطلابية.
- الأنشطة الفنية.
- الأنشطة الثقافية.
- الأنشطة العلمية والتكنولوجية.

▪ أنشطة أخرى.

❖ تخصص المؤسسة فترات لممارسة الأنشطة الطلابية فى الجداول الدراسية وتتيح الفرصة لاستخدام الأماكن الخاصة بها أثناء الأجازات والعطلات.

❖ يوجد بالمؤسسة قاعدة بيانات توضح نسبة الطلاب والطالبات المشاركين فى كل نشاط إلى العدد الإجمالي للطلاب, والعمل على زيادة نسبة المشاركة كل عام.

❖ تحتفظ المؤسسة بوثائق لمختلف الأنشطة التي أقامتها أو التي شارك فيها طلابها على المستوى المحلى والأقليمي والدولى والمراكز التي تم الحصول عليها.

❖ تقوم المؤسسة بتقدير الطلاب المتفوقين فى الأنشطة الطلابية بمختلف الوسائل الممكنة, مثل:

- مكافآت مالية.
- هدايا.
- شهادات تقدير.
- حضور دورات تدريبية.
- رحلات.
- تبادل طلابي.

❖ يشارك أعضاء هيئة التدريس من مختلف الدرجات فى الإشراف على الأنشطة الطلابية, وتقوم المؤسسة بتوثيق هذه المشاركة, وتحديد نسبتها إلى الإجمالي مع مراعاة أن تكون المشاركة من كل من الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

❖ تقوم المؤسسة بتقدير أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المشاركين فى الإشراف على الأنشطة الطلابية بمختلف الوسائل الممكنة, ويشمل ذلك

التكريم فى المحافل الرسمية للمؤسسة، والأفضلية فى الترشيح للمؤتمرات والدورات التدريبية ، وخلافه.

❖ تقوم المؤسسة بتفعيل دور اتحاد الطلاب فى تنفيذ الأنشطة الطلابية من حيث:

❖ التخطيط للأنشطة.

- الإعلان والدعاية للأنشطة داخل جموع الطلاب.
- القيام بالخطوات التنفيذية.
- التعاون مع الاتحادات الطلابية فى الكليات المناظرة والمختلفة وعمل أنشطة مشتركة.
- استطلاع رأى الطلاب فى أنشطة الاتحاد واقتراحاتهم للتطوير.
- وضع خطة لتطوير الأنشطة المختلفة، وزيادة نسبة مشاركة الطلاب فيها.

❖ تلتزم المؤسسة بإشراك ممثلين من الطلاب فى بعض لجانها أو مجالسها مثل لجنة التعليم، ولجنة المناهج، ووحدة الجودة، الخ

4-1 خدمات الخريجين:

❖ توجد بالمؤسسة وسائل محددة ومقننة ومعلنة لقياس التوجه الوظيفى للطلاب على وشك التخرج، مثل: استمارات استبيان لرغباتهم، وعقد اجتماعات للسنوات النهائية، وعمل استفتاء على الموقع الالكترونى للمؤسسة وخلافه.

❖ تنشئ المؤسسة نظاما لمتابعة خريجي الكلية يتضمن:

- قاعدة بيانات للخريجين يسجل فيها البيانات اللازمة عن كل خريج وسبل الاتصال به.
- وسائل متابعة أوضاعهم الوظيفية، ومدى ملاءمة المهارات التي اكتسبوها خلال الدراسة لمتطلبات الوظيفة.
- متابعة احتياجاتهم من التدريب والدراسات العليا.
- الحصول على اقتراحاتهم لتطوير برامج المؤسسة.

▪ التواصل مع رابطة الخريجين (إن وجدت).

❖ تحرص المؤسسة على التحديث والتحسين المستمر لنظام المتابعة.

❖ تنظم المؤسسة مؤتمراً / معرضاً سنوياً للتوظيف يسمح للمؤسسات والشركات بعرض ما لديها من فرص عمل والشروط اللازمة للالتحاق بها وييسر لطلاب السنوات النهائية التواصل مع هذه الشركات والمؤسسات بعد تخرجهم.

❖ تعد المؤسسة كتيباً للخريجين يتضمن:

- أسماء الخريجين والتقدير العام لكل منهم.
- أسماء الطلبة المتميزين في الأنشطة الطلابية المختلفة.
- القدرات والمهارات التي اكتسبها خلال فترة الدراسة.
- أية مميزات خاصة لعملية تعلمهم.
- البرامج المتاحة لهم بالدراسات العليا والتعليم المهني المستمر.

❖ تسعى المؤسسة لعمل حفل سنوي للخريجين يحضره ممثلون عن المستفيدين وأصحاب الأعمال، ويتم فيه تكريم المتفوقين والمتميزين.

المجال الثاني المعايير الأكاديمية

مقدمة:

تعتبر المعايير الأكاديمية القياسية عن الكفاءات التي يجب أن يكتسبها الطلاب للحصول على المؤهلات الدراسية المختلفة التي تمنحها المؤسسات التعليمية، وتتحدد هذه المعايير بواسطة لجان أكاديمية متخصصة - محلية أو دولية- تتبع المجالس المهنية أو القطاعات التعليمية، وتعتمدها الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وتمثل المعايير الأكاديمية القياسية القومية NARS الحد الأدنى من الكفاءات التي يجب أن يكتسبها الطلاب من خلال البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة.

1-2 اختيار والتزام المؤسسة بالمعايير الأكاديمية القياسية:

❖ تحدد المؤسسة نظاما لاختيار المعايير الأكاديمية القياسية يأخذ في الاعتبار توافقها مع رسالتها واحتياجات المجتمع، ومصالح الطلاب وإمكانيات المؤسسة. ويمكن أن يتم هذا عن طريق اسناد مهمة الاختيار أو تحديد المعايير الأكاديمية القياسية إلى لجان تخطيط وتصميم البرامج التعليمية: (بكالوريوس/ ليسانس، دراسات عليا).

❖ تختار/ تحدث اللجنة المعايير الأكاديمية القياسية عن طريق تبنى المعايير القومية، والبحث عن معايير قياسية عالمية عن طريق الاتصال بهيئات/ مؤسسات تعليمية عالمية مناظرة.

❖ إذا قامت المؤسسة باختيار معايير أكاديمية مرجعية بخلاف المعايير القومية (صادرة عن هيئة أو مؤسسة عالمية) فيجب أن تكون هذه المعايير معتمدة (معترف بها) من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

❖ تحرص المؤسسة على اشتراك ممثلين لجميع الأطراف المعنية بالأمر في دراسة المعايير المختلفة المتاحة، واختيار الأفضل منها.

❖ تقوم المؤسسة بعرض المعايير القياسية الأكاديمية التي تبنتها على مجلس الكلية/ المعهد وذلك لاعتمادها.

❖ تلتزم المؤسسة بتطابق الكفاءات التي يكتسبها خريجوها مع المواصفات التي تنص عليها المعايير الأكاديمية القياسية.

❖ تحدد اللجنة المختصة الفترات الزمنية التي سيتم فيها مراجعة و تحديث/ تغيير المعايير الأكاديمية القياسية والتي سيتبعها تغيير/ تحديث البرامج التعليمية.

2-2 المعايير الأكاديمية القياسية للمؤسسة والمعتمدة (المعترف بها) من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

جهود المؤسسة للتوعية بالمعايير الأكاديمية ومدى تفهم الأطراف المعنية:

❖ تقوم المؤسسة بعد اعتماد هيئتها الإدارية للمعايير الأكاديمية القياسية بنشرها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية والطلاب والتعريف بدورها فى العملية التعليمية. ويمكن أن يتم هذا عن طريق:

■ عقد مجموعات مناقشة يحضرها عدد ممثل لأعضاء هيئة التدريس، وأخرى مع الطلاب، وثالثة مع ممثلى جهات العمل يتم فيها تناول الهدف من تحديد المعايير الأكاديمية القياسية والدور الذى تؤديه لضمان فعالية العملية التعليمية وجودة مخرجاتها.

■ إعداد استطلاع للرأى ترفق به أمثلة المعايير الأكاديمية المقترحة ويتم ارساله الى عينات ممثلة لكل فئات المعنيين بالأمر (أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وممثلى جهات عمل الخريجين، والنقابات المهنية وخلافه).

■ نشر المعايير على جميع أعضاء هيئة التدريس والمعاونيين والطلاب وذلك باستخدام وسائل النشر المتاحة (إرسال الخطابات الرسمية الى الأقسام، والنشر على الموقع الإلكتروني للمؤسسة وبالبريد الإلكتروني،

وعقد حلقات للمناقشة، وإدراجها في كتيب دليل البرامج التعليمية بالمؤسسة (الخ).

❖ تراجع المؤسسة رسالتها في ضوء المعايير المختارة، وتقوم بتعديل الرسالة لتتماشى مع المعايير إذا احتاج الأمر ذلك.

○ اتخاذ الإجراءات اللازمة للوفاء بالمعايير المتبناة:

❖ تقوم المؤسسة بمراجعة دقيقة للبرامج التعليمية التي تقدمها في ضوء ما تنص عليه المعايير الأكاديمية القياسية.

❖ تجرى المؤسسة كافة التعديلات اللازمة في البرامج والمقررات الدراسية بما يشمل تحديد النتائج التعليمية المستهدفة، استراتيجيات ووسائل التعليم والتعلم، وطرق تقييم اكتساب الطلاب للنتائج التعليمية.

❖ تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة لضمان وضوح الأهداف والنتائج التعليمية للبرامج والمقررات، وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية بما يؤدي إلى اكتساب الطلاب عند التخرج للمعلومات والمهارات والسلوكيات التي تتوافق مع المعايير الأكاديمية المتبناة.

2-3 توافق البرامج مع المعايير الأكاديمية:

❖ تقوم المؤسسة بتوصيف (أو مراجعة توصيف) جميع برامجها بالرجوع إلى المعايير الأكاديمية التي اعتمدها، والتأكد بأن كافة بنود توصيف البرنامج قد تمت صياغتها بحيث يؤدي تطبيقها إلى تحقيق المعايير الأكاديمية والتحقق من اكتساب الخريجين للكفاءات المطلوبة. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تصميم قالب matrix لمطابقة المعايير الأكاديمية بمخرجات التعلم التي تؤدي إلى تحقيقها في البرنامج.

❖ يتم صياغة النتائج التعليمية (مخرجات التعلم) بدقة لتحديد المعلومات (كما ونوعاً) والمهارات العامة والخاصة بالمهنة والسلوكيات التي يجب أن يكتسبها الطالب بنهاية البرنامج لتحقيق بها المواصفات والكفاءات المذكورة في المعايير الأكاديمية ويمكن تصميم قالب آخر لتوزيع مخرجات التعلم للبرنامج على المقررات التي يشتمل عليها.

- ❖ تحدد المؤسسة استراتيجيات التعليم والتعلم التي تيسر للطلاب اكتساب كافة النتائج (المخرجات) التعليمية المستهدفة.
- ❖ تستخدم المؤسسة وسائل التعلم المختلفة الحديثة وتقوم بتطوير الأنواع التقليدية وتحديثها بحيث تساعد المعلم والطالب على تحقيق أهداف البرنامج ومخرجاته.
- ❖ تتأكد المؤسسة من إدراج وسائل مختلفة للتقييم تتطابق مع النتائج التعليمية التي تقيسها وذلك لضمان القياس الدقيق لمدى تحقيق البرنامج للمعايير الأكاديمية.
- ❖ تقوم المؤسسة بإنشاء نظام للمراجعة الداخلية للبرامج التعليمية التي تقدمها
يتضمن:

 - متابعة توصيف المقررات ومطابقتها للنتائج المستهدفة للبرنامج الذي تتبعه.
 - مراجعة تنفيذ الاستراتيجيات التعليمية واستخدام الوسائل التعليمية المنصوص عليها في البرامج والمقررات والتي تيسر اكتساب المخرجات التعليمية للبرامج.
 - متابعة عملية تقييم الطلاب للتأكد من ثبات نتائجها ومصداقيتها ودرجة الاعتماد عليها، ويمكن استخدام نموذج لمطابقة تحقيق المقررات المختلفة لمخرجات التعلم المنصوص عليها في توصيف البرنامج ونسبة تحقيق المخرجات لكل مقرر وأسباب عدم التحقيق وإدراجه في تقرير البرنامج.

- ❖ تضع المؤسسة نظاما للاستفادة من تقارير المراجعة الداخلية في تحسين وتعزيز البرامج التعليمية بما يكفل تحقيق المعايير الأكاديمية.
- ❖ تستعين المؤسسة بمراجع خارجي (أو أكثر) من خارج الجامعة ليقوم بمراجعة البرنامج والامتحانات، والتأكد من مدى تحقيق المعايير الأكاديمية.
- ❖ تحدد المؤسسة وسائل لضمان الاستفادة من تقرير المراجع الخارجي، ومتابعة استجابة الأقسام القائمة على تصميم وتنفيذ المقررات لتوصياته

المجال الثالث

البرامج التعليمية/ المقررات الدراسية

مقدمة:

تمثل البرامج التعليمية وما تحويه من مقررات دراسية المحور الأساسي لأي مؤسسة تعليمية حيث إن الوظيفة الرئيسية للمؤسسة التعليمية هي إعداد المهنيين، ولا يتم الإعداد دون وجود برامج ومقررات.

ويعد الحرص على تطوير البرامج التعليمية والارتقاء بالمقررات الدراسية هدفاً أساسياً لأي مؤسسة تسعى إلى توفير مقومات الجودة الشاملة لأدوارها.

3-1 البرامج التعليمية واحتياجات المجتمع والتنمية:

❖ تتواصل المؤسسة مع مؤسسات المجتمع المحلي لرصد احتياجاتها ومشكلاتها وتصميم/ تطوير البرامج التعليمية للوفاء بهذه الاحتياجات ويمكن أن تتضمن مقرراً تكاملياً مهنياً يربط جميع المقررات، ويدعم نواتجها.

❖ تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات سوق العمل (قطاع الخدمات التعليمية- الشركات- المصانع- المصالح- مؤسسات الخدمات الصحية إلخ...) المحلي والخارجي وتطوير/ إضافة/ حذف برامج و/ أو مقررات وفقاً لهذه الدراسة.

❖ تستطلع المؤسسة آراء الجهات المستفيدة من خريجها، وغيرها من المؤسسات المجتمعية، عند تصميم برامجها وتطويرها، وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل مشتركة من أطراف عدة للقيام بذلك.

❖ تتضمن البرامج قضاء الطلاب ساعات أسبوعية بالميادين ذات الصلة (المدارس لطلبة كلية التربية - المصانع لطلبة كلية الهندسة - المحاكم لطلبة كلية الحقوق، وحدات الرعاية الصحية والمستشفيات لطلبة كلية الطب) ويقومون أثناء الدراسة بعمل مشروعات خدمية لهذا الميدان، وتقديم ما يدل عليه للمؤسسة (ملفات إنجاز أعمال مجتمعية).

❖ تستجيب المؤسسة للمتغيرات والمستجدات المحلية والدولية عند تطوير برامجها العلمية، وذلك بإضافة موضوعات جديدة أو حذف موضوعات مقررة لم تعد لها ضرورة.

2-3 تصميم البرامج التعليمي:

- ❖ تصمم المؤسسة برامجها التعليمية بحيث تتوافق مع رسالة المؤسسة وتتطابق مع المعايير الأكاديمية القياسية التي تبنتها لكل برنامج تعليمي.
- ❖ تشتق أهداف البرامج التعليمية من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ تحدد المؤسسة المخرجات التعليمية المستهدفة لكل برنامج تحديداً واضحاً مطابقاً لأهداف البرنامج، وتصنف المخرجات إلى جوانب: المعرفة والفهم، والمهارات العقلية، والمهارات المهنية والعملية، والمهارات العامة، والقيم والسلوكيات.
- ❖ تطور المؤسسة مقرراتها الدراسية بعمل مصفوفة تتضمن المخرجات التعليمية المستهدفة للبرنامج ومسميات المقررات الدراسية الحالية، وتحدد على أساسها مدى وفاء هذه المقررات بالمخرجات التعليمية المستهدفة و تحديد ما يضاف أو يحذف أو يعدل منها.
- ❖ تحدد البرامج التعليمية الوزن النسبي لكل مقرر داخل البرنامج بما يتناسب مع نوعية الخريج المطلوب، ويحقق المعايير الأكاديمية.
- ❖ يتم تصميم المقررات الدراسية بحيث:
 - تشتق المخرجات التعليمية للمقرر من مصفوفة المخرجات التعليمية للبرنامج.
 - تحدد أساليب ووسائل التعليم والتعلم تبعاً للاستراتيجيات المحددة في توصيف البرنامج.
 - يراعى في اختيار محتوى المقرر إدراج وحدات تعليمية تساعد على تنمية مهارات التحليل والتفكير الناقد والابتكارى مثل دراسة الحالة وحل المشكلات وإجراء البحوث وإعداد التقارير.
 - تستمد وسائل تقييم أداء الطلاب المستخدمة في توصيف المقررات من وثيقة توصيف البرنامج، وتصنف طبقاً للمخرجات التعليمية المستهدفة بحيث تقابل كل مجموعة من المخرجات بالوسيلة التي تناسبها.

- ❖ يشارك أعضاء المؤسسة حسب تخصصاتهم في تصميم البرامج والمقررات الدراسية، وبنائها.
- ❖ يوجد بالمؤسسة وثيقة لكل برنامج دراسي (توصيف البرنامج) تتضمن: طبيعة البرنامج واستراتيجياته، ومعاييره القياسية، والمخرجات التعليمية المستهدفة، وكيفية تصميم مادته التعليمية، وكيفية تدريسه، ووسائطه، وكيفية تقويم التحصيل.
- ❖ تراجع المؤسسة تصميم وبناء برامجها ومقرراتها الدراسية للتأكد من تطابقها مع المعايير الأكاديمية، وإمكانية تنفيذها.
- ❖ يتم اعتماد توصيف البرامج والمقررات من المجالس الإدارية المعنية.
- ❖ تقوم المؤسسة بإعلان وثائق توصيف البرامج والمقررات لكافة الأطراف المعنية، وتشمل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وجهات العمل والنقابات المهنية. ويتم ذلك عن طريق كتيب دليل الطلاب، ودليل البرامج والموقع الإلكتروني للكلية والمطبوعات الأخرى.
- ❖ تعقد المؤسسة لقاءات لتعريف الطلاب بالبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية التي تشملها من حيث: طبيعتها والمخرجات التعليمية المستهدفة والمادة العلمية، وطرق التدريس، والمصادر التعليمية المتاحة، وطرق التقويم بالإضافة إلى المهام المطلوبة من الطالب.

3-3 تقدم البرامج الدراسية (نجاح واستمرارية البرامج الدراسية):

- ❖ تقوم المؤسسة بدراسة مدى إقبال الطلاب على البرامج الدراسية وتحديد البرامج التي لا يقبل الطلاب على الالتحاق بها، ودراسة الأسباب ووضع الحلول المناسبة.
- ❖ تتابع المؤسسة أنماط التغيير في نسب النجاح في البرامج الدراسية المختلفة ونسبة الخريجين إلى عدد الملتحقين بالبرنامج، وذلك لتحديد البرامج المتعثرة واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها.

3-4 مراجعة وتحديث البرامج والمقررات الدراسية:

- ❖ تستخدم المؤسسة أدوات قياسية لتقييم البرامج والمقررات بغرض المراجعة والتحديث.
- ❖ تنظم المؤسسة لقاءات دورية مع منسقي البرامج والمقررات وتوثق هذه اللقاءات، وتتلقى تقارير المنسقين وتشكل لجان لدراستها والعمل بما فيها.
- ❖ تحرص المؤسسة على مراجعة و تعديل مقرراتها سنويا، و يتم ذلك وفقا لما يلي:
 - نتائج تحصيل الطلاب.
 - نتائج استطلاع آراء الطلاب في المقررات.
 - ملاحظات ومقترحات أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن المقررات.
 - تقارير المراجعة الداخلية و الخارجية.
- ❖ تحرص المؤسسة على تحديث برامجها ومقرراتها كل أربع أو خمس سنوات حسب مدة البرنامج، و يتم ذلك وفقا لما يلي:
 - المستجدات العلمية في مجالات التخصص.
 - المتغيرات المحلية والعالمية المؤثرة في احتياجات المجتمع وسوق العمل.
 - نتائج استطلاع آراء الخريجين.
 - نتائج استطلاع آراء مستقبلي الخدمة.
 - ملاحظات ومقترحات مسؤولي جهات العمل.

المجال الرابع

التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم والمكتبة

مقدمة:

يعتبر هذا المجال حجر الزاوية في تحسين جودة المؤسسات التعليمية, ويغضى كل ما يخص عمليتي التعليم والتعلم, والبيئة المحفزة لهما مع التركيز على طرق التعلم التفاعلي التي تحفز الطلاب على تنمية مهارات التفكير عموماً, والمهارات الذهنية العليا منها خصوصاً.

ويهتم هذا المجال بالانتقال من عملية التعليم التي تعتمد أساساً على المعلم إلى عملية التعلم التي يكون قوامها الطالب, وتركز على عملية التعلم الذاتي, ويتضمن هذا المجال أيضاً الإرشادات الخاصة بعملية تقويم الطلاب بكل جوانبها.

1-4 إستراتيجية التعليم والتعلم:

❖ تضع المؤسسة استراتيجية لعملية التعليم والتعلم:

- تعكس رسالة وقيم المؤسسة المستمدة من رسالة الجامعة.
- تعكس نقاط القوة والتميز في عملية التعليم والتعلم بالمؤسسة.
- تصف نظام التعليم المتبع:
 - معتمد على المواد ومعتمد على المعلم.
 - معتمد على حل المشكلات، ومعتمد على الطالب.
 - متوجه للمجتمع (وتحدد في مناهجها وسائل التعلم التي تتيح للطلاب دراسة المشاكل المجتمعية، من الناحية النظرية مع التطبيق العملي عن طريق التدريب داخل المؤسسات المجتمعية كما تحدد نظم لتقييم الطلاب علي ممارساتهم الفعلية داخل المؤسسات المجتمعية).
 - به تكامل بين المواد ويطبق هذا التكامل من خلال الطرق التقليدية للتدريس أو من خلال التعلم عن طريق حل المشكلات.
 - غيره من النظم المستخدمة.
- يحدد بها آليات التطبيق متضمنة تدريب المعلمين والطلاب على الاستخدام الأمثل للنظام.

○ يحدد بها آليات المراجعة الدورية.

❖ تراعى المؤسسة عند وضع الإستراتيجية استخدام أنماط تعلم غير تقليدية تعظم عملية التعلم المعتمدة على الطالب، وقادرة على تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة، وتساعد الطالب على التحليل والتفسير ووضع الأولويات والتفكير الناقد وحل المشاكل، على أن تمثل الأنماط غير التقليدية 30% على الأقل من الوزن الكلى للأنماط التعليمية، وتوثق هذه الطرق في توصيف المقررات.

❖ يشارك فى إعداد الخطة ممثلون من الأطراف المعنية لعملية التعليم (أعضاء هيئة تدريس، طلبة، ممثلون من المجتمع، ممثلون من النقابات والهيئات المعنية) ثم توثق وتعتمد من المجالس المعنية، وتعلن لجميع أفراد المؤسسة.

❖ تطلب المؤسسة من كل قسم تقديم خطة تدريسية فى بداية العام الدراسي؛ لتتأكد من أن هذه الخطة تعكس إستراتيجية التعليم و التعلم.

❖ تحدد المؤسسة نظاما للاستفادة من نتائج التغذية المرتجعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وأيضا من نتائج الامتحانات فى المراجعة الدورية لاستراتيجية التعليم والتعلم وتطويرها.

2-4 الممارسات الفعلية للتعلم الذاتي:

❖ تقوم المؤسسة بتوفير مصادر للتعلم الذاتى للطلاب مثل الكتب، والدوريات، والأقراص المدمجة، ومعامل الحاسب الآلي، والاتصال بشبكة المعلومات الدولية، ووحدات الوسائل السمعية والبصرية، بالإضافة إلى التسهيلات الأخرى مثل أماكن لاستعارة المواد التعليمية، والمتاحف، واللوحات الإيضاحية، ومعامل اللغات، وقاعات مطالعة، وخلافه.

- ❖ تحتوي المقررات الدراسية وطرق التدريس على مجالات متنوعة لتنمية مهارات التعلم الذاتي مثل: حل المشكلات, وتنفيذ المشروعات, ومهارات العرض، وعرض الأدوار، والزيارات الميدانية، والندوات وخلافه.
- ❖ تستخدم المؤسسة وسائل تحفز الطلاب على التعلم ذاتياً تتضمن تخصيص وقت كاف في الجداول الدراسية ووزن مناسب في التقييم وخلافه.

3-4 سياسة المؤسسة في التعامل مع مشكلات التعلم:

- ❖ تضع المؤسسة سياسة تتميز بالمرونة والاستجابة السريعة لمشاكل التعليم والتعلم مثل:

■ الكثافة العددية الزائدة للطلاب: تتبع المؤسسة سياسة تقسيم الطلاب على مجموعات, يتناسب عددها مع نوع النشاط التعليمي (محاضرة - مجموعات مناقشة - مجموعات عمل صغيرة - دروس عملية/ إكلينيكية/ ورش) وتستخدم البنية التحتية لها والعناصر البشرية موزعة على كل الوقت المتاح (يوم دراسي كامل) التوزيع الأمثل.

■ الدروس الخصوصية: تقوم المؤسسة بعمل دراسة وافية لأسباب وحجم المشكلة, وتضع الحلول المناسبة لها. (يمكن أن يتم ذلك عن طريق دراسات واستبيانات للطلاب؛ لتحديد أسباب وحجم المشكلة, ثم يتم تنفيذ بعض الحلول مثل: توزيع الساعات المكتبية على أعضاء هيئة التدريس وإعلانها للطلبة, أو عمل محاضرات اختيارية حسب رغبة الطلاب مع اتخاذ الإجراءات المناسبة مع من يثبت أنه يقوم بإعطاء الدروس الخصوصية).

■ الكتاب الجامعي: تضع المؤسسة ضوابط للكتاب الجامعي مثل: المراجعة عن طريق مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال, مع إتباع الإجراءات القانونية في النشر, وتحديد السعر المناسب بدعم من الجامعة. كما تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة مع من يثبت أنه يقوم بالضغط على الطلاب لشراء كتاب بعينه.

■ انتدابات أعضاء هيئة التدريس: تتأكد المؤسسة من أن الانتدابات ذات فائدة ومصداقية, وأن المنتدبين يقومون بتأدية المطلوب منهم من خلال استمارات استقصاء للطلاب. كما تحدد المؤسسة نسبة الانتدابات السنوية من أعضاء هيئة التدريس العاملين بها بحيث لا تخل بسير العملية التعليمية بها.

■ ضعف الموارد: تقوم المؤسسة بعمل خطط لتنمية مواردها من خلال مشروعات بحثية أو خدمية, وإنشاء وحدات ذات طابع خاص ودعوة رجال الأعمال, وغير ذلك, على سبيل المثال الحصول على دعم للبرامج التعليمية عن طريق مشروعات تطوير التعليم العالي (HEEP), ومشروعات الاتحاد الأوروبي (TEMPUS), وعقد اتفاقيات لاجتذاب طلاب من دول خارجية, واستحداث برامج جديدة أو برامج متميزة.

■ نقص أعضاء هيئة التدريس: تقوم المؤسسة بعمل تحديث وفحص لقاعدة البيانات بطريقة دورية بحيث يتم معرفة أى نقص فى أعضاء هيئة التدريس أولاً بأول فى أى من الأقسام وتقوم المؤسسة بالاستجابة السريعة لهذا النقص (ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق قيام المؤسسة بتكليف الأعضاء المتواجدين بالقسم بالعمل ساعات إضافية بأجر إضافي أو الاستعانة بأعضاء من أقسام أخرى داخل المؤسسة فى تدريس المواد المشتركة أو بالانتداب من مؤسسات أخرى) .

■ ضعف حضور الطلاب: تقوم المؤسسة بعمل حصر دوري لحضور وغياب الطلاب وفحص أسباب ضعف الحضور -إن وجد- عن طريق استمارات الاستبيان وحل المشاكل المتسببة فى الغياب أولاً بأول.

4-4 تدريب الطلاب (ميداني/ تاهيلي/ توظيفي):

❖ وجود خطة موثقة لتدريب الطلاب لتحقيق المخرجات المستهدفة من عملية التعلم: تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة عمل لإعداد خطة للتدريبات الميدانية المدرجة فى برامجها, وعرضها على مجلس الكلية لاعتمادها.

- ❖ توصيف موثق لبرامج تدريب الطلاب: تقوم الأقسام المشاركة في التدريب الميداني بإعداد توصيف دقيق يشتمل على أهداف التدريب ووسائله وطرق التقييم.
- ❖ وجود آلية للإشراف على التدريب تتضمن تحديد أسلوب للإشراف المستمر والمسؤولين عنه، ويُقدم تقرير دورى من المشرفين، ويتم التعامل أولاً بأول مع أى قصور فى الإشراف أو تقديم التقارير.
- ❖ يتم تقييم عملية التدريب والقائمين عليها من خلال استمارات استبيان ومن خلال الزيارات التفقدية لأماكن التدريب (بناء على تقييم الأداء إذا ثبت وجود قصور فى الإشراف يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة مثل تغيير المشرفين أو حجب المكافآت أو الخصم من الأجر الإضافي).
- ❖ يتم تقييم لفاعلية التدريب في تحقيق المخرجات المستهدفة للتعليم من خلال تحليل نتائج الطلاب الذين يتم تقييمهم عن طريق استمارات تقييم معدة سلفاً.
- ❖ توجد للمؤسسة سياسات لتحديث نظام التدريب الميداني بناء على التغذية الراجعة من الأطراف المعنية، وتحليل نتائج الطلاب، والمستجدات الأخرى (مثل عمل دراسة للاحتياجات يتم على أساسها وضع مقترحات تتضمن إضافة أو حذف مجالات/ أماكن تدريب، وتغيير في الوسائل وطرق التقييم وخلافه).

4- 5 نظام تقييم الطلاب:

- ❖ تمثل عملية تقييم الطلاب فى التعليم العالي أحد الوسائل الهامة للتأكد من تحقيق المعايير الأكاديمية للبرنامج كما أنها تحفز الطلاب على الدراسة والتعلم. ويهدف التقييم بوسائله المختلفة، بالإضافة إلى منح الطالب الشهادة أو الدرجة العلمية، وتحسين العملية التعليمية عن طريق:
 - إرشاد الطلاب إلى نقاط القوة والضعف في تحصيلهم الدراسي أولاً بأول.
 - تعريف أعضاء هيئة التدريس بمدى فاعلية المقرر، وطرق التعلم المستخدمة فيه.

- التأكد من كفاءة الطلاب عند التخرج لممارسة عملهم في المجتمع.
- ❖ تقيس طرق التقييم المستخدمة المخرجات التعليمية المستهدفة والتي تشمل المعلومات والمهارات والسلوكيات بنسب محددة وموثقة.
- ❖ يشمل التقييم كلا من النوع الإرشادي/ التوجيهي formative والإشهادي/ التجميعي (summative).
- ❖ تتبع المؤسسة أنماطا مختلفة في عملية تقييم الطلاب.
- ❖ بالنسبة لتقييم المعلومات:
- الامتحانات التحريرية المشتملة على الأسئلة المقالية، الأسئلة المقالية المعدلة، الاختيار من متعدد، والتطابق، والتكملة وغيره.
- الامتحانات الشفوية الموضوعية.
- ❖ بالنسبة للمهارات العملية والسلوكيات:
- الامتحانات العملية الموضوعية Objective structured practical exams عن طريق الملاحظة المباشرة باستخدام قوائم تقييم checklist (إجراء تجارب معملية / التعرف على عينات أو نتائج، وتمثيل أدوار - role play).
- سجل أنشطة، وقوائم تقييم التدريب الميداني والمشاريع الطلابية وغيره.
- ❖ تعتمد المؤسسة على نظام التقييم المستمر الى جانب التقييم النهائي ويشمل ذلك امتحانات دورية يتلقى الطالب عنها تغذية راجعة لمتابعة مستوى أداء الطلبة أولا بأول.
- ❖ توثق المؤسسة طرق التقييم المستخدمة في توصيف البرامج والمقررات.
- ❖ يتم تحليل نتائج الطلاب لمتابعة إنجازاتهم والخروج منها بمعلومات لاتخاذ قرارات بشأن إدخال تعديلات أو تطويرات على مقرراتها ووسائل التقييم.

❖ توجد لجان للإشراف على الامتحانات للبرامج المختلفة معتمدة من المجالس المعنية, ومحدد لها التوصيف الوظيفي, وتقوم بعمل اجتماعات دورية موثقة بمحاضر وتصدر إرشادات لكيفية إعداد الامتحانات والوسائل التي تتبعها في الحفاظ على السرية والضوابط الخاصة بتغطية الامتحانات للمخرجات التعليمية المستهدفة وكيفية التأكد من مصداقية وثبات الامتحانات (validity and reliability)

❖ تستخدم المؤسسة نظام الممتحنين الخارجيين ويوجد لديها تقارير عن المراجعات التي قام بها الممتحنون الخارجيون للتأكد من:

■ مطابقة الامتحان مع المخرجات التعليمية المستهدفة (ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال جدول موضح به المخرجات التعليمية المستهدفة والطرق الملائمة لتقويم كل منها).

■ ملائمة الدرجات الموضوعية.

■ ملائمة وقت الامتحان.

■ وضوح الامتحان ولغته.

■ عدالة الدرجات المعطاه للطلاب وتوافق الدرجات بين المصححين.

■ وجود نموذج للإجابة.

❖ تضع المؤسسة ضوابط للامتحانات من حيث:

■ إعلام الطلاب في بداية العام الدراسي بنظام التقويم وتوزيع الدرجات وطريقة حساب التقديرات في مختلف المقررات والسنوات الدراسية ونظام التظلم.

■ إعلان مواعيد الامتحانات للطلاب في بداية العام الدراسي.

■ أخذ رأي الطلاب في مواعيد الامتحانات وعمل التعديل اللازم بناء على رغباتهم واحتياجاتهم.

■ تتكون لجنة الامتحان الشفوي من اثنين من أعضاء هيئة التدريس على الأقل وتوضع الأسئلة بنظام يضمن الموضوعية والعدالة بين الطلاب.

■ الإعلان عن نتائج الامتحانات في فترة لا تزيد عن شهرين بعد الانتهاء من الامتحانات.

❖ تضع المؤسسة ضوابط لعملية التصحيح من حيث:

■ ضرورة وجود نموذج إجابة موضحاً به توزيع الدرجات على الأسئلة وأجزائها.

■ يشترك أكثر من أستاذ في تصحيح الورقة الامتحانية الواحدة على أن يقوم أستاذ واحد (أو مجموعة محددة) بتصحيح نفس السؤال في جميع الأوراق (حسب عدد الطلبة) لتحقيق قواعد التوسط والعدالة. ويستحب أن تتم مراجعة تصحيح كل سؤال بواسطة أستاذ آخر إن أمكن.

■ تقدير الدرجات في الامتحانات العملية بواسطة قوائم التقييم يتم بناء على أوزان نسبية محددة سلفاً لكل بند من بنود القائمة متفق عليها.

■ تشكيل لجنة لفحص تظلمات الطلاب أولاً بأول من وكيل الكلية للتعليم والطلاب وثلاثة من الأساتذة المشهود لهم بالنزاهة والحيدة مع رئيس الكنترول الخاص بالسنة التي بها الطالب، ويتم فحص التظلمات في مدة لا تزيد عن عشرة أيام من تاريخ التظلم، ويحضر الطالب عملية فحص الأوراق للإطلاع على درجاته والتأكد منها.

4-6 الكتاب الدراسي الجامعي:

❖ يعتمد التعليم الجامعي في الأساس على تعدد و تنوع مصادر المعرفة للطلاب، و لهذا يجب أن يتوافر للطلاب العديد من المراجع - المحلية والعالمية - للإطلاع عليها مما يساعد على تحقيق المخرجات العامة للتعليم الجامعي.

❖ في حالة وجود كتب دراسية جامعية صادرة عن أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة، يجب أن تشكل لجنة في كل قسم لفحص الكتب المؤلفة واعتماد محتواها العلمي.

❖ يتم التأكيد على الطلاب بأن شراء الكتب الجامعية الصادرة في المؤسسة ليس إجبارياً، ويتم التأكد من هذا عن طريق استقصاء آراء الطلاب.

❖ يتضمن تقرير الممتحن الخارجي إفادة عن عدم انحياز المصححين لكتبهم.

7-4 المصادر المتاحة للتعليم والتعلم:

المكتبة:

- ❖ يكون للمكتبة مبنى خاص أو طابق منفصل.
- ❖ مساحة المكتبة كافية للطلاب بحيث لا تكون مزدحمة.
- ❖ بها تجهيزات مناسبة لنشاط المكتبة وأماكن كافية للطلاب لممارسة عملية الإطلاع.
- ❖ بها نظام يساعد الطالب على البحث عن الكتب والدوريات المطلوبة.
- ❖ عدد الكتب المتاحة بالمكتبة لا يقل عن 20.000 كتاب وتحدث بانتظام.
- ❖ تضع المؤسسة نظاماً لإدارة المكتبة، معلناً للطلاب. وتحدد توقيت عمل المكتبة، والذي يجب أن يستمر حتى الساعة الخامسة مساءً على الأقل.
- ❖ يوجد نظام للاستعارة الخارجية للطلاب، محدداً به فترة الاستعارة وغرامات التأخير وتعمل المؤسسة على توافر نسخ كافية من الكتب والمراجع للاستعارة.
- ❖ توفر المؤسسة خدمة الانترنت بالمكتبة وخدمات المكتبة الرقمية.
- ❖ تتمتع المكتبة بالنظام والنظافة والإضاءة والتهوية الجيدة.
- ❖ عدد العاملين بالمكتبة كافٍ للتعامل مع الطلاب، ومحدد لهم الأدوار ومؤهلاتهم وخبراتهم تسمح لهم بالعمل بالمكتبة و/ أو يكونون حاصلين على دورات تدريبية في مجال التخصص وأيضاً في تكنولوجيا المعلومات.
- ❖ يوجد بالمكتبة سجلات للمترددين وتقوم المؤسسة بعمل حصر لنسبة المستفيدين من خدمات المكتبة إلى إجمالي عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ويجب ألا تقل النسبة عن 50%.

❖ تقوم المؤسسة بعمل استمارات استقصاء لمعرفة رأى المستفيدين من خدمات المكتبة بصفة دورية.

❖ تضع المؤسسة نظاما لتلقى شكاوى الطلاب من خدمات المكتبة. (وضع صندوق الشكاوى والمقترحات داخل المكتبة، أو تقديم الشكاوى للمشرف الأكاديمي، أو التوجه مباشرة إلى وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب) ويتم متابعة حل المشاكل مع ادارة المكتبة، والتأكد من ذلك عن طريق اجتماعات مع الطلاب مقدمى الشكاوى على المدى القصير، ومن خلال استمارات استقصاء رضا الطلاب عن خدمات المكتبة على المدى الطويل.

قاعات الدرس والمعامل:

❖ توفر المؤسسة معامل وقاعات كافية وتستخدمها بجدول موزعة على كل الوقت المتاح (يوم دراسي كامل) التوزيع الأمثل.

❖ تتناسب قاعات المحاضرات والفصول الدراسية مع اعداد الطلاب بحيث تكون هناك مسافات كافية لحركة الطلاب.

❖ تتناسب مساحات المعامل مع اعداد الطلاب بحيث يكون لكل طالب متران على الأقل.

❖ تحرص المؤسسة على توافر التهوية والإضاءة الجيدة بقاعات الدرس والمحاضرات والمعامل.

❖ توجد وسائل سمعية بصرية كافية بقاعات المحاضرات مثل جهاز كمبيوتر وأجهزة عرض مختلفة (Data Show, Projectors) وسبورة، وميكروفون، وسماعات إلى جانب وجود الأثاث اللازم.

❖ يوجد عدد كافي من الفنيين فى المعامل، لهم خبرة كافية فى مجال عمل المعمل، ويتم تقييم كفاءتهم من خلال رأى أعضاء هيئة التدريس العاملين فى هذه المعامل، وتحسين أدائهم من خلال دورات تدريبية منتظمة.

المجال الخامس أعضاء هيئة التدريس

مقدمة:

يمثل أعضاء هيئة التدريس أحد المحاور الرئيسية في العملية التعليمية؛ وبناء على ذلك فيجب أن يكون لدى كل عضو في هيئة التدريس كافة المعلومات والمفاهيم الخاصة بمادة تخصصه بالإضافة إلى امتلاكه للقدرات والمهارات الأساسية والكفاءات اللازمة لتسهيل اكتساب الطلاب للمعارف والمهارات والسلوكيات للبرامج الدراسية، مستخدماً وسائط تعليمية مختلفة تتناسب مع استراتيجيات المؤسسة للتعليم.

ويتعين على المؤسسة أن تتأكد من أن إجراءات تعيين أعضاء هيئة التدريس تضمن توافر الحد الأدنى من الكفاءة المطلوبة.

كما يجب أن تقوم المؤسسة بتوفير الفرص والوسائل المتعددة والكافية لأعضاء هيئة التدريس العاملين لديها لتنمية قدراتهم التعليمية ومهاراتهم المهنية.

5-1 كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس لتحقيق المخرجات المستهدفة للتعليم:

❖ يجب أن تتوفر لدى المؤسسة إحصاءات كاملة عن عدد أعضاء هيئة التدريس في أقسامها المختلفة، ونسبتهم إلى أعداد الطلاب في كافة البرامج التعليمية التي تقدمها.

❖ تحدد المؤسسة تحديداً دقيقاً موثقاً مؤهلات أعضاء هيئة التدريس بكوادرها المختلفة والهيئة المعاونة ومدى تناسب الكفاءات مع احتياجات البرامج التعليمية والبحث العلمي والخدمات المجتمعية في الإطار اللازم لتحقيق رسالة المؤسسة.

❖ تقوم المؤسسة بدراسة مدى تناسب الأعداد والكفاءات المتوفرة لديها مع أعداد الطلاب في كل برنامج واحتياجات العملية التعليمية استناداً للمعايير العالمية المتعارف عليها بالنسبة لطبيعة الدراسة والبرامج في كل مؤسسة.

❖ تحدد المؤسسة احتياجاتها المطلوبة من الأعداد والتخصصات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بناءً على الدراسة التي أجرتها.

❖ يجب أن تكون لدى المؤسسة سياسة وإجراءات محددة للتعامل مع النقص و/ أو الزيادة في أعداد هيئة التدريس في أقسامها المختلفة، وتتضمن:

- تحديد احتياجات هيئة التدريس من التدريب والدراسات.
 - وجود اجراءات متعارف عليها وموثقة داخل الأقسام للتعامل مع حالات النقص الطارئ في أعداد هيئة التدريس مثل العمل لساعات إضافية بمكافأة، وانتداب أعضاء هيئة التدريس من التخصصات ذات العلاقة من داخل أو خارج المؤسسة، أو أي إجراءات أخرى.
 - وضع قواعد للانتدابات الداخلية والخارجية ونسبة الاعارات والأجازات.
 - إعداد خطة زمنية للتعيينات الجديدة.
- ❖ يجب أن يتوافر لدى المؤسسة آلية لتحديد الأعباء التدريسية ومهام دعم وإرشاد الطلاب، والمسئوليات الإدارية، ومهام الإشراف على الأبحاث العلمية وإجرائها، وغير ذلك من أنشطة تطوير التعليم وضمان الجودة، لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة.
- ❖ يقوم رؤساء الأقسام بإسناد المهام التدريسية والبحثية والإشراف لأعضاء هيئة التدريس تبعا لخطة موثقة مبنية على عدد ساعات العمل الأساسية والإضافية المنصوص عليها في القوانين التنظيمية. ويرتبط استيفاء عضو هيئة التدريس للأعباء الموكلة إليه باعتماد صرف الأجر الإضافي والمكافآت الأخرى. ويتم اعلان الخطة المذكورة والقواعد المنظمة لتنفيذها في مجالس الأقسام وتوثيقها وتوفير نسخ كافية منها لأعضاء هيئة التدريس والمعاونيين في كل قسم.
- ❖ تستعين المؤسسة بالأساتذة المتفرغين وغير المتفرغين ذوي الخبرات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس بها في العملية التعليمية ومختلف الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

5-2 موضوعية وشفافية تطبيق معايير التعيين:

- ❖ تسعى المؤسسة لوضع قواعد وشروط لتعيين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تتسم بالموضوعية وتتناسب مع رسالة المؤسسة واحتياجاتها الفعلية، وتعلن لجميع المستفيدين.

- ❖ يتم طلب الوظائف الجديدة لكل قسم طبقاً للخطة الزمنية المعتمدة ولا يسمح بتعديلها إلا في وجود المبررات الكافية وذلك بعد موافقة المجالس الإدارية المعنية.
- ❖ تلتزم المؤسسة بالشفافية في تطبيق القوانين واللوائح المنظمة عند تعيين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- ❖ إذا تضمنت الشروط إجراء امتحان/ مقابلة شخصية كشرط للقبول في الوظيفة فعلى المؤسسة وضع الضوابط الكافية لضمان العدالة التامة في إجراء الامتحان/ المقابلة، وإعلان القواعد المنظمة لها، وكذلك النتائج التفصيلية للمتقدمين.
- ❖ تضع المؤسسة نظاماً للتعامل مع الشكاوى والتظلمات الخاصة بالتعيينات، يضمن سرعة وجدية البت فيها وإعلان نتائجها.

3-5 سياسات وبرامج لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة:

- ❖ تضع المؤسسة آلية للتعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق تحديد الأولويات في كل من المجالات الآتية:
 - رفع الكفاءة التعليمية لأعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة وذلك بناءً على نتائج استبيانات الطلاب، واستجابة للمتغيرات المحلية والعالمية، وتطبيقاً لسياسات التحسين والتعزيز.
 - التطوير المهني المستمر في مجالات التخصص على أن تتوافق مع احتياجات الكلية لتنمية البحث العلمي والخدمات المجتمعية، واهتمامات أعضاء هيئة التدريس.
- ❖ تقوم المؤسسة بوضع خطة زمنية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بناءً على الدراسة التي أتمتها لتحديد الاحتياجات في كل من مجال الكفاءة التعليمية والتطوير المهني المستمر في ضوء خطة الجامعة والبرامج المتاحة بها.
- ❖ تحدد المؤسسة في الخطة الزمنية للتدريب:

- نسبة أعضاء هيئة التدريس فى الدرجات المختلفة والفتنة المعاونة التي سيتم تدريبيها سنوياً.
- عدد الدورات والمؤتمرات والندوات التي ستعقد سنوياً.
- الموضوعات الرئيسية التي تشملها الدورات والمؤتمرات والندوات
- القائمين على التنسيق لهذه الأنشطة.

❖ تعمل المؤسسة على الاستفادة مما لديها من كفاءات وما هو متوفر من مشروعات محلية وعالمية لبناء فريق من المدربين (TOT) الذين يقومون بتلبية احتياجات المؤسسة التدريبية الخاصة بالاضافة الى ما هو متوافر بالجامعة وتزود بهم مراكز تطوير التعليم.

❖ تنشئ المؤسسة نظاما لتحديد مدى نجاح الخطة التدريبية على المدى القصير والبعيد, وذلك عن طريق:

- استبيان رأى أعضاء هيئة التدريس بعد التدريب.
- استبيان رأى المستفيدين من الخدمة الناتجة عن التدريب (الطلاب, والإدارة القائمة على شئون الأبحاث العلمية، وفئات المجتمع).
- تقارير المراجعة الداخلية والخارجية.

❖ تقوم المؤسسة بإعادة تقييم الاحتياجات التدريبية وتحديث الخطة بناء على التقييم السابق.

4-5 تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة:

❖ تتبنى المؤسسة سياسة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تتضمن العناصر الآتية:

- مدى التزام عضو هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة بالجدول الدراسي, وساعات الريادة، والساعات المكتبية، والتواجد بالمعامل والمكتبة إلخ...
- كفاءة الأداء من الناحية التعليمية.

- درجة التفاعل مع الطلاب والتعامل الاجتماعي والنفسي معهم والاشتراك في الخدمات الطلابية المختلفة بجانب الدعم والإرشاد الأكاديمي.
 - درجة مشاركة عضو هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة في الأنشطة المجتمعية، والمشروعات القومية، والمشروعات البحثية إلخ...
 - مشاركة عضو هيئة التدريس في وضع وتطوير الخطط والسياسات التعليمية والبحثية بالمؤسسة.
 - نسبة المشاركة في النشاطات العلمية والمجتمعية داخل وخارج البلاد.
 - المشاركة الفعالة في أنشطة الجودة وتطوير العملية التعليمية.
- ❖ تحدد إدارة المؤسسة الجهة المنوط بها (لجنة أو وحدة) إعداد وتنفيذ الإجراءات التقنية الخاصة بعملية تقييم الأداء على أن تتبع إدارة الكلية مباشرة.
- ❖ يتم تقييم أداء عضو هيئة التدريس عن طريق:
- استطلاع رأى الطلاب شاملا الناحية التعليمية وأسلوب التعامل والدعم الاجتماعي والنفسي. على أن يكون لرأى الطلاب نسبة مؤثرة في تقييم الأداء.
 - رأى رؤساء الأقسام وإدارة الكلية والمرعوسين من الأكاديميين وغير الأكاديميين.
 - سجل الإنجازات المقدم من عضو هيئة التدريس مدعما بالوثائق.
- ❖ تقوم المؤسسة بإعلان عناصر وجهة وأدوات تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكل الوسائل المتاحة.
- ❖ يتم إعلام أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بطريقة شخصية بنتيجة التقييم المفصلة وكذلك معدل أدائه مقارنة بالمتوسط العام للأداء.
- ❖ تنشئ المؤسسة نظاما يسمح لعضو هيئة التدريس التقدم باعتراضه على نتيجة التقييم مع تقديم الوثائق التي تبرر الاعتراض، ويتضمن النظام وسائل عادلة

ومحددة لبحث الاعتراض وتقرير مدى صحته، واتخاذ الإجراءات اللازمة تبعاً لذلك.

❖ تستخدم نتائج التقييم كأحد المعايير التي يتم على أساسها الترقى للوظائف الأكاديمية والتعيين بالوظائف الإدارية، وكذلك أفضلية الحصول على الامتيازات المتاحة من المؤسسة مثل المهمات العلمية، وحضور المؤتمرات بالداخل والخارج وغيرها، وفي إطار اللوائح والقوانين المنظمة.

5-5 رضا أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة عن عملهم بالمؤسسة:

❖ تسعى المؤسسة الى توفير سبل للرعاية الصحية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى ما قد يتوافر عن طريق المؤسسة الأم/ الدولة بهدف خلق مجتمع مترابط ومتكافل داخل المؤسسة.

❖ تنشئ المؤسسة نظاماً يتم عن طريقه بحث مشاكل أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالعمل واتخاذ الإجراءات المناسبة.

❖ تقوم المؤسسة باستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية لقياس مدى رضاهم عن عملهم بشأن:

- علاقتهم مع الإدارة.
- العبء التدريسي وتناسبه مع الكادر الوظيفي ومتطلبات العمل الأخرى.
- سير العملية التعليمية ونظام ضمان جودتها وعلاقتهم بالطلاب.
- امكانيات البحث العلمى والنشاطات العلمية التي توفرها المؤسسة.
- كفاءة وفاعلية الرعاية الصحية والاجتماعية والخدمات الأخرى التي توفرها المؤسسة لهم.
- مكان العمل والتسهيلات المتاحة به.
- كفاءة وعدالة النظام الخاص بالتعامل مع شكاوهم.

❖ تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة فى استطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس لضمان دقة البيانات والمعلومات الناتجة عنه.

- ❖ تجرى المؤسسة التحليلات الإحصائية اللازمة لاستخلاص النتائج من الاستطلاع, وتحدد النقاط التي تحتاج للتحسين وتقتراح الإجراءات اللازمة وتقوم بعرضها على أعضاء هيئة التدريس لمناقشتها قبل التنفيذ.
- ❖ يتم اعتماد الإجراءات من المجالس المختصة بعد موافقة أعضاء هيئة التدريس عليها.

المجال السادس

البحث العلمي والأنشطة العلمية

مقدمة:

البحث العلمي هو النشاط البحثي الأصيل الذي يجري بغرض إضافة معارف و/أو تطوير أو ابتكار تكنولوجيات تعود بالمنفعة على المجتمع في شكل خلق فرص عمل، أو حل مشكلات صحية أو بيئية أو إجتماعية أو اقتصادية، أو رفع لمؤشرات مستوى المعيشة، أو زيادة الدخل القومي، أو دفع التنمية في مختلف المجالات.

ويعد البحث العلمي أحد المعايير الأساسية للمفاضلة بين الكليات وتحديد الترتيب على المستويين القومي والدولي كما أن نمو البحث العلمي في مجالات محددة هو الوسيلة لإنشاء مراكز بحثية مميزة في هذه المؤسسات centers of excellence.

6-1 سياسات المؤسسة في مجال البحث العلمي:

- ❖ يقوم البحث العلمي في المؤسسة على خطة مكتوبة وموثقة.
- ❖ يوجد هيكل تنظيمي للتخطيط للبحث العلمي والإشراف عليه.
- ❖ تنشئ المؤسسة كيانا مستقلا لتحديد ومراجعة أخلاقيات البحث العلمي.
- ❖ توجد بالمؤسسة إجراءات لإثارة الدافعية للابتكار والتميز والاستمرارية في البحث العلمي.
- ❖ تدعم المؤسسة إجراء البحوث المشتركة (البينية) بين الأقسام داخل المؤسسة، ومع المؤسسات الأخرى.
- ❖ توافر قاعدة بيانات لكافة أنشطة البحث العلمي والأنشطة العلمية الأخرى، وتتضمن الأبحاث المنشورة، والمشروعات البحثية، وحضور أعضاء هيئة المؤتمرات العلمية، والدورات التدريبية بحيث تسهل تكوين وتنمية الفرق البحثية من مختلف الأقسام الأكاديمية بالمؤسسة.

6-2 خطة البحث العلمي:

- ❖ توجد بالمؤسسة خطة معتمدة للبحث العلمي مستمدة من خطة الجامعة، ومرتبطة بالتوجهات القومية وبمشكلات المجتمع المحلي، والتطور العلمي والتقني،

ويشارك في وضعها الأقسام المختلفة بالمؤسسة بالإضافة إلى ممثلين للأطراف المعنية والمستفيدة، ويكون موضحاً بها:

■ الأولويات البحثية المحددة وفقاً لدراسة الاحتياجات.

■ الإمكانيات والخبرات المتوافرة في المؤسسة.

■ مصادر التمويل المتاحة.

❖ يتم الإعلان عن الخطة بشكل واضح:

■ داخل المؤسسة بين جميع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة والباحثين والطلاب والعاملين باستخدام كافة الوسائط الممكنة.

■ خارج المؤسسة لدى الهيئات الحكومية والأهلية والخاصة التي يمكن أن تشارك أو تمويل أو تستفيد من الخطة.

❖ تقوم الأقسام العلمية ببناء خططها البحثية على أساس الأولويات البحثية الواردة في خطة المؤسسة، على أن تتسم الخطة بالمرونة التي تسمح بالوفاء بالاهتمامات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس.

3-6 كفاءة وجودة العملية البحثية:

❖ توفر المؤسسة البنية الأساسية متضمنة المعامل والورش والأجهزة والتقنيات الحديثة ومصادر المعلومات اللازمة لإجراء بحوث علمية عالية الجودة.

❖ تتأكد المؤسسة من اتباع الباحثين بها للمنهجية العلمية للبحث العلمي.

❖ توجد برامج دورية لتنمية مهارات منهجية البحث العلمي والإحصاء وكتابة البحوث والمشروعات المقدمة إلى الجهات المانحة لدى صغار الباحثين والهيئات المعاونة.

❖ يشارك كل أعضاء هيئة التدريس بشكل متكامل في تنفيذ أهداف الخطة البحثية.

❖ تؤثّق هذه المشاركات في قاعدة البيانات الخاصة بالبحث العلمي بحيث يسهل الإطلاع عليها ويتم تحديثها دورياً.

- ❖ توجد مدارس بحثية واضحة تتميز بها المؤسسة تتكامل فيها إمكانيات معظم الأقسام والوحدات الأكاديمية، ويكون لها قنوات اتصال مع مراكز بحثية متميزة بالخارج بشكل يسمح بتنمية الخبرات والمهارات باستمرار.
- ❖ تسعى المؤسسات إلى دعم وتنمية بعض المدارس البحثية لديها بحيث يمكن أن تصبح مراكز تميز.
- ❖ يتصف البحث العلمي للمؤسسة بالأصالة بحيث يمكن نشره في دوريات دولية ذات سمعة عالية (لها معامل تأثير impact factor)، بالإضافة إلى الدوريات المحلية المتخصصة والتي تكون مدرجة في محركات البحث الدولية.
- ❖ توجد بالمؤسسة آلية لقياس وتوثيق مدى تأثير النشاط البحثي لها في الأوساط العلمية، مثل عدد مرات الإشارة في الدوريات الدولية والمحلية إلى البحوث الصادرة منها (citation).
- ❖ توجد بالمؤسسة آلية لقياس مردود البحوث العلمية الصادرة منها على مؤسسات المجتمع الإنتاجية أو الخدمية، سواء كانت حكومية أو أهلية أو خاصة.
- ❖ تعتمد المؤسسة إجراءات لتسويق نتائج البحوث التطبيقية أو مخرجات المشروعات للجهات المستفيدة داخل وارج الوطن.
- ❖ توجد آلية واضحة ومعلنة لتحفيز ودعم الباحثين المتميزين مثل مكافآت مجزية للنشر الدولي وتمويل حضور المؤتمرات والدورات التدريبية المحلية والدولية.
- ❖ تحصل بعض البحوث أو المدارس البحثية التابعة للمؤسسة على تقدير خاص في شكل جوائز مقدمة في مؤتمرات أو جوائز دولة أو جوائز تمنحها هيئات محلية أو دولية وذلك لتميزها واتصافها بقدر عال من الابتكار والإبداع العلمي.

4-6 مساهمة البحث العلمي في دعم وتعزيز العملية التعليمية:

- ❖ توجه المؤسسة جانباً من النشاط البحثي فيها لتطوير العملية التعليمية عن طريق دراسة أساليب غير تقليدية في التعلم والتقويم وتطبيقها وقياس تأثيرها على الأنشطة التعليمية.
- ❖ يتضمن المنهج التعليمي للطلبة وحدات تعليمية تشمل دراسة أساليب البحث العلمي وإجراء أنشطة بحثية تكسيهم مهارات البحث العلمي في مرحلة مبكرة.
- ❖ يشارك الطلاب في الأنشطة البحثية الجارية كالأبحاث العلمية والمشروعات البحثية والندوات والمؤتمرات التي تنظمها المؤسسة.
- ❖ تشجع المؤسسة الطلبة على حضور مؤتمرات داخل وخارج الوطن لتقديم الأبحاث التي شاركوا فيها.
- ❖ تطور المؤسسة محتويات مناهجها التعليمية باستخدام نتائج بعض البحوث التطبيقية والمنشورة في دوريات علمية محكمة، ولها معامل تأثير.

5-6 تمويل البحث العلمي:

- ❖ تدبر المؤسسة من مواردها الذاتية ومن مؤسسات أهلية أو خاصة دعماً كافياً لميزانية البحوث بالإضافة إلى المخصصات الحكومية.
- ❖ ترتبط المؤسسة بشراكة استراتيجية مع جهات مانحة أهلية أو خاصة لتمويل البحوث ذات الاهتمامات المشتركة.
- ❖ توفر المؤسسة دعماً كافياً لتمويل صغار الباحثين إلى أن يحققوا سجلاً بحثياً يمكنهم من الحصول على دعم مباشر من الجهات المانحة.
- ❖ تعتمد المؤسسة معايير حاكمة لتوزيع ميزانية البحث العلمي على المشروعات البحثية ذات الأولوية في الخطة.
- ❖ تتمكن الفرق البحثية في المؤسسة من الحصول على تمويل لمشروعاتهم من هيئات مانحة محلية أو دولية.
- ❖ تتابع المؤسسة - وفقاً لإجراءات محددة - العائد من بحوثها ومشروعاتها العلمية وتراجع تمويلها وفقاً لهذا العائد.

❖ يعلن العائد المادي والمجتمعي للمخصصات المالية للبحث العلمي بشكل دوري.

6-6 أنشطة علمية أخرى:

❖ يشارك بعض أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة في تحرير/ تحكيم دوريات علمية محلية أو دولية.

❖ يشارك بعض أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة كمتحدثين رئيسيين في مؤتمرات أو ندوات أو ورش عمل بدعوة من هيئات علمية محلية أو إقليمية أو دولية.

❖ يوجد بالمؤسسة أعضاء من هيئة التدريس حاصلون على أو تم قبول ترشيحهم لجوائز قومية أو دولية.

❖ ينضم معظم أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة إلى عضوية جمعيات علمية في مجال تخصصهم.

❖ يشارك بعض أعضاء هيئة التدريس في إدارة جمعيات علمية أو منظمات مهنية قومية أو دولية.

❖ تصدر المؤسسة دورية علمية محكمة بشكل منتظم، وتسعى لإدراجها في محركات البحث المتخصصة على الشبكة الدولية للمعلومات.

❖ ترتبط المؤسسة مع المؤسسات المماثلة في مصر والخارج باتفاقيات علمية أو ثقافية لضمان استمرارية تبادل الخبرات.

❖ تشارك المؤسسة بشكل منتظم ب ممثلين لها في المؤتمرات والندوات العلمية: المحلية والدولية.

❖ تقوم الأقسام العلمية والوحدات البحثية بالمؤسسة سنوياً بتنظيم عدد مناسب من المؤتمرات والندوات العلمية بالتعاون مع الجمعيات العلمية المحلية والدولية.

❖ تعقد المؤسسة مؤتمراً علمياً سنوياً يدور حول موضوعات حيوية تتعلق بأنشطة المؤسسة ومشكلات المجتمع والمستجدات العلمية.

- ❖ تتعاون المؤسسة مع مؤسسات القطاع الخاص في المنطقة بغرض تنفيذ مشروعات بحثية تساهم في حل مشاكلها الفنية, وخلق فرص عمل.
- ❖ تعقد المؤسسة مؤتمراً علمياً سنوياً للبحوث.

المجال السابع الدراسات العليا

7-1 الدرجات الممنوحة والقواعد المنظمة لها:

❖ تعد/ تطور المؤسسة قاعدة بيانات بالدرجات العلمية التي تمنحها سنويا.

❖ تحتفظ المؤسسة ببيانات الشهادات التي قامت بمنحها في الخمس سنوات الأخيرة لأعضاء هيئة التدريس والمسجلين من الخارج.

❖ تضع المؤسسة لوائح للدراسات العليا تكون مشتقة من لوائح الجامعة، وتحدد بوضوح:

○ متطلبات القبول وتشمل:

▪ قواعد اختيار الطلبة التي تضمن قبول الطلبة المؤهلين والحاصلين على القدر الكافي من المهارات التي تتيح لهم تحقيق أهداف البرنامج.

▪ أوقات فتح باب القبول كل عام.

○ طريقة الإعلان عن أسماء المقبولين في برامجها وإخطار غير المقبولين بأسباب عدم قبولهم.

○ مقررات كل برنامج.

○ استراتيجيات ووسائل التعليم والتعلم.

○ منسقى البرامج والمقررات وكيفية التواصل معهم.

○ نظام التقييم وتوزيع الدرجات ومواعيد الامتحانات وإعلان النتائج.

7-2 كفاءة العملية التعليمية في الدراسات العليا:

❖ يوفر كل قسم مختص توصيفا موثقاً ومعتمداً للبرامج التي ينظمها، ويعلن التوصيف للطلبة المتقدمين للالتحاق بها.

❖ تتضمن أهداف البرامج تنمية مهارات التعلم الذاتي، والبحث العلمي، والتفكير الناقد، وتحفز الإبداع والابتكار لدى الطالب.

❖ تراعي المؤسسة أن يتناسب أعداد ومؤهلات أعضاء هيئة التدريس القائمين على البرامج مع أعداد الطلبة المقبولين، ومتطلبات البرامج ضمانا لتحقيق الأهداف.

❖ توفر المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة لكل برنامج دراسات عليا بحيث يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة منه، وعلى وجه الخصوص مصادر التعلم الذاتي مثل الكتب والمراجع والمكتبة الرقمية والشبكة الدولية للمعلومات ومعامل الحاسب الآلي، بالإضافة إلى إمكانات البحث العلمي من معامل وأجهزة ومواد كيميائية وخلافه.

❖ تضع المؤسسة نظاما لتقييم كفاءة كل برنامج بشكل دوري، ويتضمن متابعة العناصر الآتية:

▪ أعداد المتقدمين.

▪ أعداد الطلبة الوافدين.

▪ أعداد الناجحين.

▪ تقييم الطلبة للبرامج.

▪ تقارير المراجعة الداخلية والخارجية.

❖ تحرص المؤسسة على أن تطور برامجها بناء على احتياجات المجتمع، والتطورات العلمية ذات العلاقة. ويمكن أن يتم هذا عن طريق:

▪ استخدام نتائج نظام التقييم.

▪ استطلاع رأى المستفيدين.

▪ دراسة متطلبات سوق العمل.

▪ متابعة التطورات العالمية في مجالات التخصص المختلفة واستحداث ما يلزم من برامج.

❖ تسعى المؤسسة لإنشاء برامج دراسات عليا مشتركة مع جامعات أجنبية متميزة.

❖ تمنح المؤسسة حوافز مادية و/أو أدبية للبرامج ذات الأداء المتميز، والإقبال الكبير من الطلبة المصريين والوافدين.

3-7 نظام الإشراف الأكاديمي:

❖ تحدد المؤسسة نظاماً للتسجيل والإشراف على الرسائل العلمية بحيث يوجد لكل طالب مشرف واحد أو أكثر على قدر مناسب من الخبرة في التخصص المعني، أو التخصصات المرتبطة بموضوع بحث الطالب، بحيث تكون مسؤوليات كل مشرف محددة ومعروفة للطالب وللمشرفين الآخرين.

❖ تضع المؤسسة نظاماً لمتابعة المقيد بالدراسات العليا يضمن:

- أن ينال كل طالب إشرافاً أكاديمياً كافياً.
- إلزام الباحث والمشرفين بوقت محدد للانتهاء من الرسالة.
- المتابعة المستمرة لتقديم الطالب عن طريق تقديم تقرير دوري من المشرفين.
- التعرف على المشاكل أولاً بأول، ووضع الحلول المناسبة لها.

4-7 تقييم طلاب الدراسات العليا:

❖ تتنوع وسائل التقييم وتكون مناسبة لقياس المخرجات التعليمية المستهدفة، وبخاصة قدرات التعلم الذاتي والتفكير الناقد والابتكار، بالإضافة إلى المهارات العملية والمهنية في التخصص المعني.

❖ يشمل التقييم تقويماً مستمراً بالإضافة إلى التقييم النهائي.

❖ تشكل المؤسسة لجاناً ممتحنين لإعداد الامتحان ومراجعة واعتماد النتائج بما يضمن:

- توافق الامتحانات مع محتوى المقررات والطرق المحددة في توصيفها.
- وضوح الأسئلة وتنوعها واشتمالها على حل المشكلات العملية المتوافقة مع مستوى الدرجة العلمية التي سيحصل عليها.
- دقة وعدالة التصحيح والدرجات الممنوحة.

❖ يشترك في التقويم ممتحنون من خارج المؤسسة على قدر مناسب من الكفاءة والخبرة.

❖ تعلن المؤسسة مواعيد وجدول الامتحان قبله بوقت كاف.

❖ تتم أعمال التصحيح وإعلان النتائج بعد إنتهاء أعمال الامتحانات بفترة مناسبة طبقاً للمواعيد التي حددتها المؤسسة وأعلنتها للطلاب في أول الدراسة.

5-7 مستوى رضا طلاب الدراسات العليا:

❖ تقيس المؤسسة مدى رضا الطلبة وخريجي البرامج عن البرامج بشكل دورى مع ضمان سرية العملية، وذلك عن طريق استبيانات الرأي.

❖ وتستخدم نتائج هذا التقييم في تحديد وعلاج المشاكل، وتحسين الجودة.

المجال الثامن

التقييم المستمر للفاعلية التعليمية

المقدمة:

يتطلب التأكد من كفاءة العملية التعليمية للمؤسسة وفعاليتها وجود منظومة متكاملة للتقييم المستمر لعناصر هذه العملية.

والتقييم يعنى تقدير مدى تحقيق العملية التعليمية لأهدافها وتحديد مواطن القوة والضعف في ذلك.

واستمرارية التقييم تعنى عدم توقف هذه العملية أو انتهائها؛ بل دوام القيام بإجراءات تستغرق جميع عناصرها.

وتقييم فاعلية العملية التعليمية يستهدف المقررات الدراسية من حيث المحتويات، وطرق ووسائل تدريسها، ومصادر التعليم والتعلم، والامتحانات وأداء المعلم، وعلاقاته المهنية بطلابه وزملائه.

ولا يتوقف تقييم العملية التعليمية على ما يدور داخل القاعة الدراسية أو المؤسسة التعليمية، بل يتخطاها إلى رصد أثرها الممتد في المجتمع و في المستقبل المهني للخريجين.

والتقييم المستمر لفاعلية العملية التعليمية يتطلب متابعة الخريجين والمتعاملين معهم في مجال وظائفهم المستقبلية ودراسة ما اكتسبوه من معارف ومهارات أثناء إعدادهم، وما تبقى لديهم من هذه المعارف وتلك المهارات، وما تحتاجه برامج الإعداد من تطوير للوفاء باحتياجاتهم المهنية المستقبلية وفقا للمتغيرات والمستجدات في المجتمع والعالم.

8-1 التقييم الشامل لفاعلية العملية التعليمية:

❖ يوجد بالمؤسسة نظام لتقويم العملية التعليمية يتضمن:

- التخطيط لعملية التقويم.
- تصميم أدوات التقويم و تقنينها.
- الإشراف على تطبيق الأدوات.
- رصد النتائج وتحليلها.
- إعداد التقارير المفسرة لهذه النتائج.

- ❖ تعتمد المؤسسة منظومة لتقويم العملية التعليمية تشمل:
 - تقويم الطلاب للمقررات الدراسية، ولأعضاء هيئة التدريس، ولمصادر التعليم والتعلم المتاحة، والامتحانات.
 - تقويم الأساتذة لمكونات البرنامج.
 - استبيان آراء رؤساء الأقسام في أداء الأعضاء ومعاونيهم في العملية التعليمية.
 - تحليل نتائج الامتحانات وتفسيرها وتقديم مقترحات بشأنها.
 - استطلاع آراء الخريجين في مدى تحقيق العملية التعليمية لمتطلبات سوق العمل.
 - تقويم المستفيدين للبرامج التعليمية وأداء خريجيها.
- ❖ تعلن المؤسسة - في بداية كل عام جامعي - بجميع الوسائل الممكنة، عن منظومة التقويم بها وأدواتها وبنود كل أداة وأطراف عملية التقويم، وكيفية إعلان النتائج وطرق الاستفادة منها.
- ❖ تقوم المؤسسة بوضع نظام لإعلام كل طرف من أطراف التقويم بنتائجه بشكل مناسب يضمن التعامل مع النتائج بإيجابية ويدفع إلى الإفادة منها.
- ❖ تعقد المؤسسة لقاءات تحضرها القيادات الأكاديمية، وأطراف عملية التقويم لعرض النتائج العامة، وبيان مواطن القوة والضعف.
- ❖ تستخدم المؤسسة نتائج التقييم الشامل للعملية التعليمية في تصميم خطط للتحسين والتطوير.

2-8 النظام الداخلي لإدارة الجودة للعملية التعليمية:

- ❖ تتولى وحدة الجودة الإشراف على تطبيق نظام التقويم الشامل للعملية التعليمية.
- ❖ تقوم وحدة الجودة بالمتابعة الدورية لمخرجات نظام التقويم الشامل للعملية التعليمية من خلال:

- دراسة تقارير البرامج والمقررات.
- عقد لقاءات مع منسقي البرامج والمقررات.
- فحص نتائج استمارات التقويم المختلفة.
- متابعة تنفيذ خطط التحسين.

3-8 المساءلة والمحاسبة:

- ❖ تمنح المؤسسة- سنوياً- المتميزين في الأداء التدريسي من أعضائها ومعاونيهم جوائز ومكافآت وتوفر لهم ما ييسر استمراريتهم في هذا التميز.
- ❖ تقرر المؤسسة سنوياً إجراءات مناسبة للتعامل مع ذوى الأداء التدريسي غير المرضي من أعضائها ومعاونيهم مثل جلسات الحوار والمناقشة، الدورات تدريبية، وورش العمل، ربط الأداء بالمكافآت، والامتيازات الأدبية والمادية.
- ❖ يتوفر بالمؤسسة بيانات عن مستويات الأداء في العملية التعليمية للأعضاء والمعاونين، يتم مراجعتها وتحديثها بصفة دورية، ويتم الاستناد إليها عند توزيع المهام والامتيازات التعليمية والدراسية.

