

## نبذة مختصرة عن د . شريف مصطفى

أولاً :- يعمل د . شريف مصطفى منذ ثماني سنوات مديراً لوحدة التدريب في الرئاسة العامة لدائرة التربية والتعليم/ الأونروا / يونسكو وقد شغل وظيفة خبير التربية العملية لأحدى عشرة سنة في الدائرة نفسها وشغل وظيفة خبير مبحث العلوم لمدة عشرة سنوات . كما أنه قام بالتعليم في جميع مستويات التعليم قبل ذلك الأساسي ، الثانوي ، والكليات والجامعات .

ثانياً :- حصل على شهادة الدكتوراه في المناهج وأساليب التدريس عام 1992م والماجستير في علوم الأحياء الدقيقة عام 1977م والبكالوريوس في العلوم الحياتية عام 1972م .

ثالثاً :- حصل على تدريب مكثف لمدة خمس سنوات على المشروع البريطاني والهادف إلى تدريب كوادر قيادية في الإدارة التربوية على جميع المستويات ، كما حصل على دورات كثيرة في مجال إعداد المعلمين والمديرين والمشرفين والتربويين ولأساتذة كليات العلوم التربوية .

رابعاً :- يشرف الآن على جميع دورات القيادة التربوية في جميع مناطق عمليات الأونروا/اليونسكو وهي الأردن ، سوريا ، لبنان ، الضفة وغزة .

خامساً :- له إسهامات كبيرة في ربط التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التربوية في دائرة التربية والتعليم أونروا / يونسكو بإطار ضمان الجودة المعتمد في الدائرة منذ سبع سنوات .

سادساً :- قام بعقد العديد من دورات القيادة لحساب وزارة التربية والتعليم السعودية في كل من أبها ، الطائف ، الدمام وحائل . كما قام بالتدريب لمدرّاء الأقسام في شركة سابك / الرياض . وشركة البتروكيمنيات في الجبيل .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د . شريف محمد خليل مصطفى

e-mail: [sh.mustafa2002@gmail.com](mailto:sh.mustafa2002@gmail.com)

[sh\\_mustafa2002@yahoo.com](mailto:sh_mustafa2002@yahoo.com)

mobile: +962 777 327440

أسس مقترحة لبناء نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

## 1. تمهيد :-

تسعى جميع المؤسسات التربوية الراقية إلى ضمان جودة مخرجاتها من التعليم ، وذلك لأن تلك المؤسسات بدأت تدرك من خلال استفادتها من المخرجات الصناعية وعالم المال والأعمال وذلك لأهمية الأخذ بالجودة في منتجها أو منتجاتها ؛ ومع الإدراك الكامل إلى أن ضبط الجودة في مخرجات الصناعة والتجارة أسهل بكثير من ضمان الجودة في التعليم إلا أن المجتمعات العصرية أخذت تلمس الكلفة الكبيرة التي بدأت تخصصها لقطاعي التعليم الأساسي والثانوي والجامعي ، وأخذت انعكاسات تلك الكلفة تؤثر على ميزانية البيت والأسرة ، كما أخذت تؤثر على دافعي الضرائب .

وبزيادة الوعي العام بأهمية التعليم والثقافة في قولبة المجتمعات إذ أصبح الاستثمار في البشر أفضل أنواع الاستثمار ، بدأت حملة إعلامية في الدول المتقدمة تطالب بالأخذ بضمان جودة مخرجات التعليم العام والجامعي ، في إطار يصب في نهضة الأمة ، وتمكينها من البقاء في ركب الحضارة والتقدم .

وبالرغم من أن هذا التوجه لم يصلنا إلا حديثاً ، إلا أن حاجتنا لضمان مخرجات التعليم أخذت تضغط على المسؤولين أصحاب القرار للأخذ بنظام ضمان الجودة في مؤسساتنا التربوية ، وعليه بدأنا نلاحظ أن هنالك مبادرات جادة لتطوير المناهج المدرسية ، وتطوير المساقات الجامعية ، وبدأنا نلاحظ اهتماماً كبيراً في حقل تنمية الموارد البشرية في المدارس والجامعات وذلك لتهيئتهم للتغيير الإيجابي القادمة وهو الأخذ بنظام الجودة وتطبيقه بفاعلية على جميع مؤسساتنا التعليمية ، وبما يتبعه من مساعلة ذكية ثم مساعلة إدارية .

وبما أن قيادة الركب في هذا المجال تقع على الجامعات وخاصة الرسمية منها ، فلقد جاءت هذه الورقة لتسهم بتواضع في وضع تصور مقترح لأسس بناء أطار عام للجودة تتبناه إدارات التعليم الجامعي والمراكز المسؤولة عن الجودة في الجامعات الرسمية ثم لا تلبث أن تنتقل بعد ذلك عن طريق وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الخاصة .

والآن سنبدأ باستعراض تلك الأسس المقترحة وآلية تنفيذها في جامعاتنا التي تسعى إلى التقدم إلى مراكز أفضل بين جامعات العالم .

## 2. الأهداف الخاصة :-

يهدف هذا المحور من الملتنقى الخاص برؤساء مراكز ضمان الجودة في الجامعات الرسمية إلى :-

- ١ - توحيد المفاهيم الخاصة بإطار ضمان الجودة في التعليم العالي ؛ وخاصة في الجامعات.
- ٢ - تتبع الأسس الرئيسية ( المقترحة ) الواجب الإلتزام بها في تطوير نظام ضمان الجودة في التعليم العالي .
- ٣ - شرح دورة التخطيط للتحسين من خلال آلية المراجعة الذاتية المسندة (Supported self – review) .
- 4- تتبع آلية تنفيذ دورة المراجعة الذاتية المسندة بين المساند ( Supporter ) والمراجع ( Interviewer ) .
- 5- مقارنة الفعاليات الأساسية بين كل من المساءلة الذكية ( Intelligent accountable ) والمساءلة الإدارية ( Administrative acceptable ) .

3. الأساس الأول :- توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح مشروع ضمان الجودة في الجامعات ويتضمن الأساس الأول مفاتيح النجاح الآتية :-

(1) تأمين ميزانية كافية تخصص إلى كليات الجامعة ومراكز ضمان الجودة في الجامعات بحيث تمكنها من توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنجاح المشروع .

(2) إعداد كتيبين الأول خاص بدليل تنفيذ مشروع ضمان الجودة بواسطة آلية المراجعة الذاتية المسندة ( Self – Supported Review – SSR ) وفيه يتم توحيد جميع المصطلحات الخاصة بمشروع ضمان الجودة مثل : المراجعة الذاتية المسندة ، المساءلة الذكية ، المساءلة الإدارية ، الأدلة ، المعايير ، مؤشرات الأداء ، الممارسات الجيدة ، .... الخ .

والثاني خاص بمجموعة المعايير العامة والخاصة التي تعتمدها الكليات بأقسامها المختلفة ، مع مؤشرات أداء تدل على مدى تحقق تلك المعايير ، وتسهل الوصول إلى المساءلة الذكية .

(3) تدريب جميع كوادر الجامعة من أعضاء هيئة تدريس ومسؤولين عن مركز ضمان الجودة في الجامعات على آلية تنفيذ مشروع ضمان الجودة ، والذي سيقود جميع العاملين في نهايته إلى المساءلة الذكية ( Intelligent Accountability ) .

(4) إعداد جميع الأدوات الخاصة واللازمة لتطبيق نظام ضمان الجودة في جميع كليات وأقسام الجامعات .

(5) الاتفاق مع وزارة التعليم العالي على الرؤيا والرسالة والأهداف الكبرى التي تستند إليها المعايير المستخدمة في المراجعة الذاتية المسندة ، والتي ستشكل الأهداف العامة ( المعايير ) الجزء الأول .

(6) وضع نظام مرن للإحتفال بالنجاح داخل كل قسم وداخل كل كلية وفي الجامعة ككل ، مع نظام للحوافز موازي للتقدم في تحقيق المعايير وتطوير الأداء لدى العاملين في الجامعة .  
( إعتقاد تطور الأداء في إعطاء الحوافز المادية للعاملين في الجامعة ) .

(7) اعتماد المراحل الثلاثة الآتية في مشروع ضمان الجودة وهي :  
خطط ————— نفذ ————— وابع

(8) تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس على استخدام وثيقة توصيف المساق من خلال برنامج طموح يتضمن مشاغل تربوية ( ورشات عمل ) متعددة تطور عندهم الجوانب الآتية :

أ) فهم كل مصطلح من المصطلحات الموجودة في خطة المساق الدراسي .

ب) تعبئة نموذج توصيف المساق ( النموذج المكتوب باللغة العربية للكليات التي تستخدم اللغة العربية والنموذج الآخر المكتوب باللغة الإنجليزية للكليات والأقسام التي تستخدم اللغة الإنجليزية ) .

ج) تحليل المحتوى واشتقاق أهداف عامة ( معايير ) توضع في خطة المساق .

د) توظيف أساليب التدريس العامة الحديثة في التعليم العالي مثل :  
- الأسلوب الاستقرائي الاستنتاجي في تدريس المفاهيم والتعليمات والمبادئ والقوانين والنظريات ؛  
ومهارات التفكير العليا ( HOTS ) .

- توظيف الأساليب الحديثة في التعليم العالي والخاصة بتدريس المهارات النفس حركية .
- توظيف الأساليب الحديثة في التعليم العالي والخاصة بتدريس القيم والاتجاهات .
- توظيف التقنيات الحديثة في التعليم (SMART BOARD) ، انترنت ، (BLACK BOARD) .
- توظيف البحث الإجرائي واستخدام التقرير عنه وإعطاء نسبة من العلامة الكلية للمساق .
- توظيف أسلوب الندوة (seminar) التعليم الجامعي لتمكين الطلبة من البحث والاستقصاء وتحسين مهاراتهم في العرض وإدارة الحوار والنقاس والتواصل مع الآخرين .
- توظيف الأساليب الحديثة في القياس والتقويم الخاصة بتعليم الكبار في الجامعات ، والتنوع فيها ( الامتحان الكتابي الأول ، الامتحان الكتابي الثاني ، الامتحان النهائي ، الندوة ، البحث الإجرائي ، المشاريع التطويرية ... الخ ) ويترك لكل كلية وكل قسم تحديد أنواع الأنشطة التي يتطلب إدراجها في تقويم الطالب ونسبة ذلك في العلامات الكلية للمساق .

\* ملاحظة :

التعريفات الأساسية المقترحة موجودة في الملحق .

4. الأساس الثاني :- الاتفاق المكتوب على إدارة تنفيذ مشروع ضمان الجودة في الجامعات ، ويتضمن هذا الاتفاق مجموعة من النقاط المفتاحية الآتية :-

(1) عدد المعايير التي يمكن مراجعتها في كل سنة دراسية ( فصلين دراسيين ) ويقترح في هذا المجال أن يكون عدد المعايير للمكون العام للمساق ( إثنان ) أي بمجموع ( أربعة ) معايير تراجع في كل سنة دراسية جامعية .

(2) تشكيل فريق تطوير لكل كلية يتكون من عددٍ يساوي عدد الأقسام في كل كلية وتحدد وظائف ومسؤوليات فريق التطوير في الكلية ضمن الدليل المقترح .

(3) تحديد المسؤول عن المراجعة الذاتية المسندة ويقترح في هذا المجال أن يكون الأستاذ هو المسؤول عن المراجعة الذاتية المسندة للأستاذ المشارك ، ويكون الأستاذ المشارك هو المسؤول عن المراجعة الذاتية المسندة للأستاذ المساعد .... وهكذا .

(4) كتابة قواعد وأنظمة تحكم الجو السائد والعلاقة اللازم توفرها بين الصديق الناقد (Critical friend) بصفته يقود عملية المراجعة وما بين من يتعرض إلى المراجعة. إذ تشير كل الدراسات في هذا المجال بأنها يجب أن تكون ، ودية قائمة على الاحترام المتبادل والثقة والزمالة في العمل ، والمساندة الحثيثة من أجل تحسين الأداء والوصول إلى تحقيق المعيار بأعلى نسبة نجاح ممكنة وبما يحقق رسالة الجامعة ورؤية وزارة التعليم العالي .

(5) التحديد المكتوب والواضح لقنوات إرسال تقارير المراجعة الذاتية المسندة ؛ والمسؤولية الإدارية والفنية التي تقع على عاتق من يتلقى تلك التقارير .

(6) تحديد أدوار مراكز ضمان الجودة في الجامعات في آلية  
خطط \_\_\_\_\_ مخطط \_\_\_\_\_ راجع

6. الأساس الثالث : التواضع في اختيار مستوى الأداء والخبرات والأنشطة المقارنة ( Bench mark ) ، والحرص على معرفة مستوى الأداء والخبرات والأنشطة والممارسات الحالية على أرض الواقع ( Baseline ) قبل تحديد المستوى المقارن المرغوب فيه ( سواءاً أكان على المستوى المحلي ، أو الأقليمي أو الدولي ) وفي هذا المجال يقترح اختيار أحد النموذجين الآتيين :

- النموذج الغربي : الذي يأخذ في نظام ضمان الجودة اختيار مستوى عال جداً للأداء ( نموذج القفزات ) ( whols tic Progress ) .

- النموذج الياباني : الذي يأخذ في نظام ضمان لجودة التطوير خطوة بخطوة للوصول إلى مستوى عال في الأداء بعد مدة زمنية معينة تحددها الرؤيا والرسالة للمؤسسة ( الجامعية ) ( Incremental Progress ) .

\* ملاحظة : يميل الغربيون للأخذ بالنموذج الياباني لأنه يستجيب لإثارة الدافعية عند العاملين أكثر من نموذجهم .

6. الأساس الرابع :- إعتبار أن الجامعة كمؤسسة تربوية هي منظمة للتعلم ( Learning organization ) ويعلم فيها الجميع ويتعلم منها الجميع.

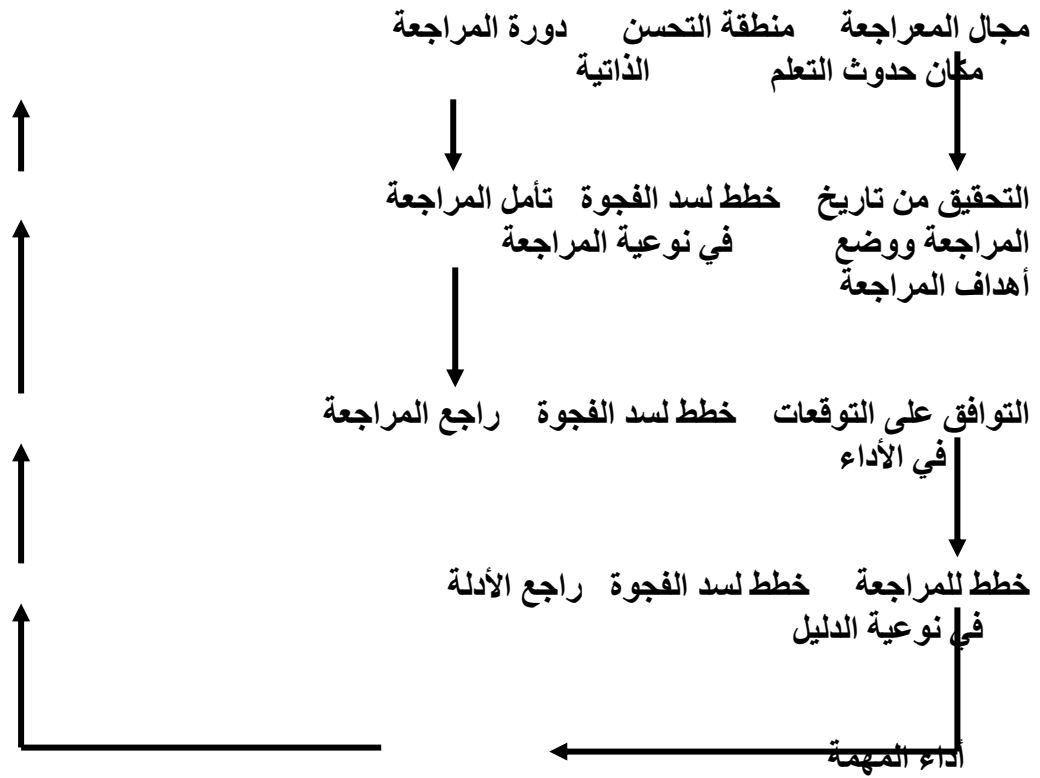
7. الأساس الخامس:- الأبتعاد قدر الأمكان عن توظيف المساءلة الإدارية التي تشبه في شكلها نظام التفقيش قبل استنفاد جميع الطاقات والجهود اللازمة لتثبيت آلية المراجعة الذاتية المسندة والوصول الى المساءلة الذكية ، وعند اتخاذ رئاسة الجامعة بتوجيهات من ادارة التعليم العالي للبدء بالمساءلة الإدارية ، يقترح عمل الاتي :-

تشكيل لجان مركزية تمثل فيها الجامعات الرسمية للقيام بالمساءلة الادارية ، ويكون ذلك بالاتفاق بين وزارة التعليم العالي وبين الرئاسة في الجامعات وتعتمد قرارات اللجان لتصبح الدامية بعد دراستها والموافقة عليها من رئاسة الجامعة ومن وزارة التعليم العالي .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

والله ولي التوفيق  
د.شريف مصطفى

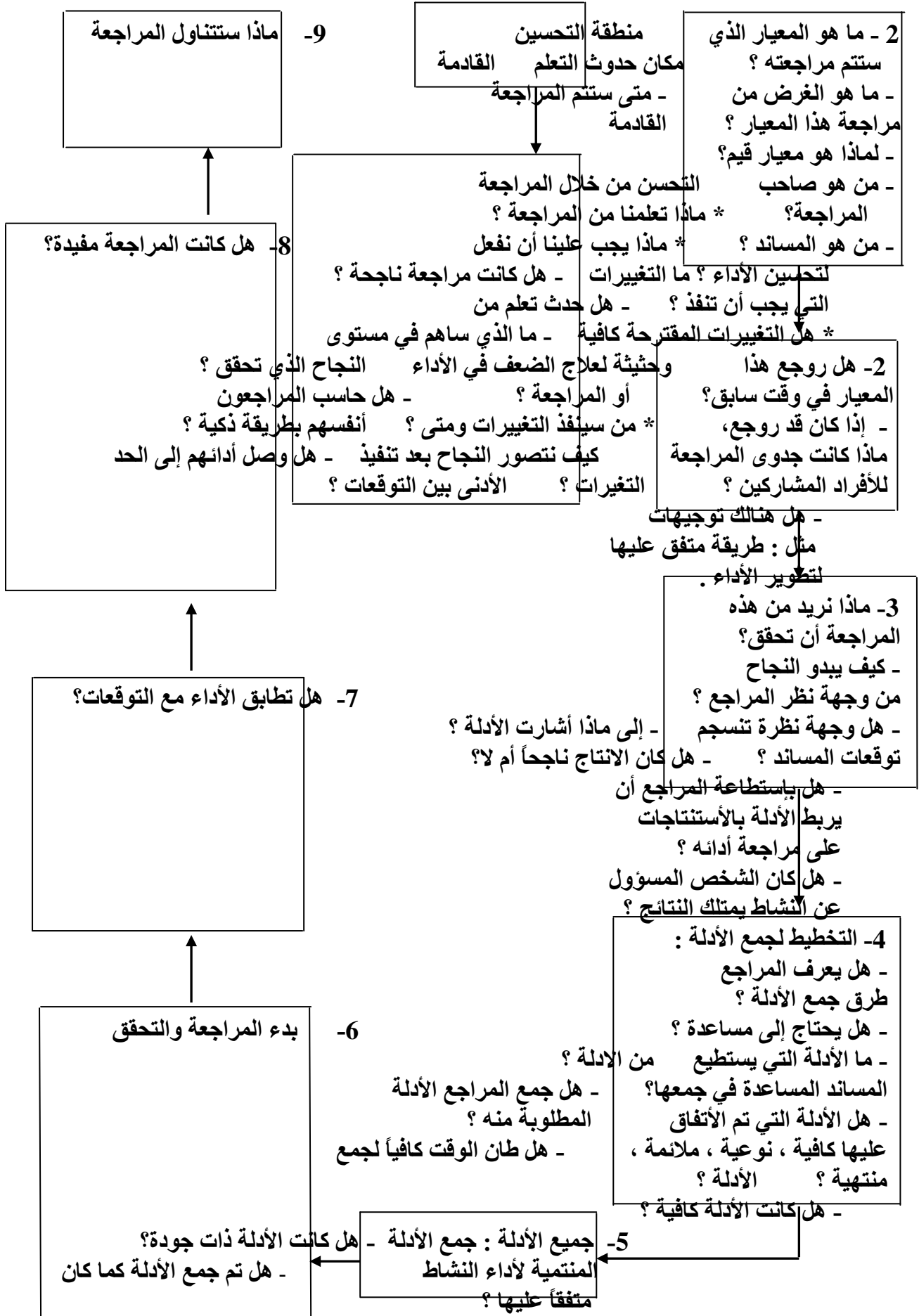
## 8. دورة التخطيط للتحسين



**شكل ( 1 ) : دروة التخطيط للتحسين من خلال آلية المراجعة الذاتية**

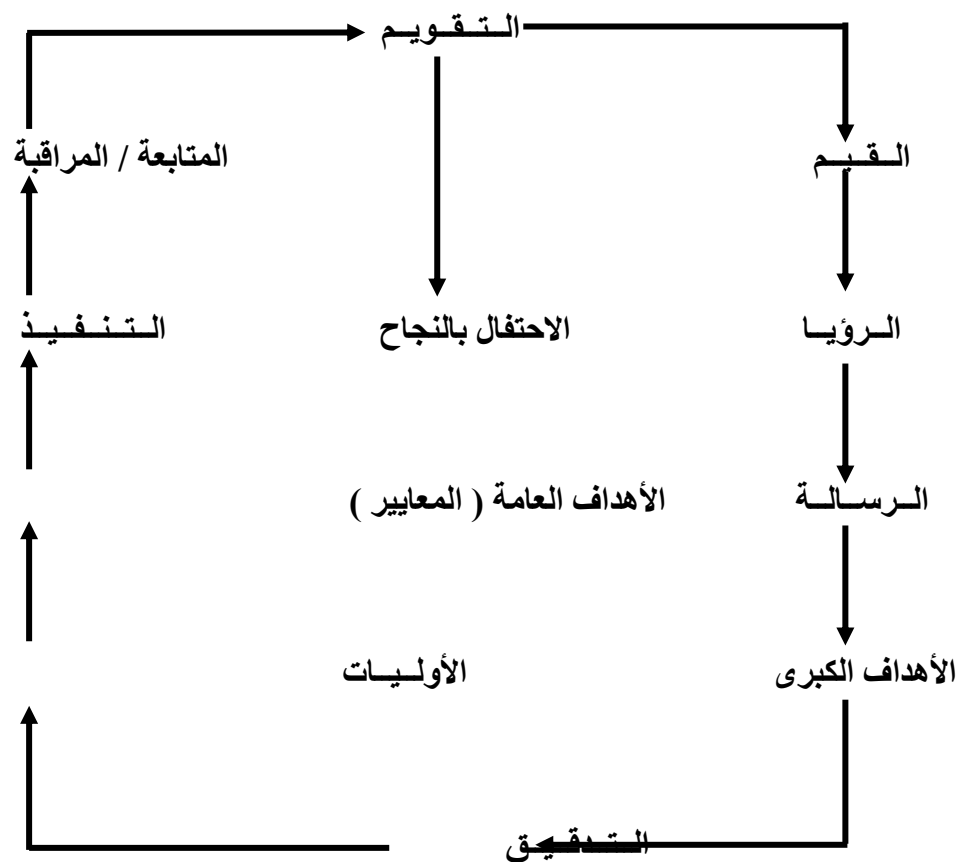


## 9. دورة المراجعة الذاتية المسندة لخطواتها التفصيلية



شكل ( 2 ) دورة المراجعة الذاتية المسندة

## 10- حلقة التخطيط الاستراتيجي والمراجعة الذاتية المسندة معاً



شكل ( 3 ) دورة التخطيط والمراجعة

## 13- ما هية المراجعة الذاتية المسندة واهدافها

قي المراجعة الذاتية المسندة يوجد طرفان :

المراجع وهو صاحب المراجعة الذي نفذ المهمة ويريد مراجعتها

والمساند هو الشخص الذي يتولى مهمة المساندة للمراجع من خلال الاسئلة الماهرة التي يطرحها على المراجع لإثارة التفكير والوصول الى التحسين المرغوب .

وتشمل المراجعة الذاتية المسندة الاستعمال الماهر لطرق الاستقصاء والتأمل مثل :

- (١) توضيح التوقعات في اثناء التخطيط .
- (٢) جمع وتحليل الادلة ، خاصة حول التعليم والتعلم .
- (٣) تيسير التفكير في اثناء التخطيط والتغذية الراجعة من خلال الاسئلة والاصغاء واعادة النظر في الاداء .

في المراجعة الذاتية المسندة يحظى الشخص المسؤول عن المهمة (المراجع) بما يلي :

- (١) يعطى الفرصة لان يفكر ويوضح مقاصده واهدافه .
- (٢) تتقدم له المساعدة لجمع الادلة حول اعماله ونتائجها .
- (٣) تعطى له الفرصة ليتأمل نجاحه مقارنة باهدافه .
- (٤) من خلال الدعم الذي تقدمه المراجعة الذاتية المسندة له يرتفع مستوى فهمه وتعلمه مما يمكنه من وضع اهداف يحقق من خلالها تحسين ادائه .

## 14- سمات المراجعة الذاتية المسندة

تُعنى نظم المساءلة غالبا بالمساءلة الادارية لا بتطوير المساءلة الذكية . وتسعى المراجعة الذاتية المسندة الى التغلب على بعض المشكلات الناجمة عن المساءلات الادارية .

تفترض المراجعة الذاتية المسندة ان هناك مسؤولية مهنية عن الاعمال ونتائجها . وتقع مسؤولية النشاط على عاتق الشخص الذي يقوم به ولا يمكن للعاملين الجدد غير المدربين ان يكونوا مسؤولين تماما عن اعمالهم ، في بادئ الامر ، الا انه ينبغي ان نساعدهم على تحميل المسؤولية بعد ان يتلقوا التدريب الكافي والدعم اللازم.

يجب ان تنفذ عميلة المراجعة الذاتية باتقان وان ينظر اليها كعملية مسؤولة عن التطوير .

وفي البداية تقع مسؤولية المراجعة الذاتية المسندة على الشخص الذي يفهمها . لكنها في النهاية ينبغي أن تصبح مشتركة بعد أن يعرف كل من المراجعين والمساندين كيف تتم المراجعة الذاتية الفعالة . عندها يصبح الافراد أفضل مهارة وأكثر مسؤولية ، وهذه في نهاية المطاف يجب ان تؤول الى الشخص المسؤول عن النشاط.

على المراجعين ومسانديهم ان يستخدموا ادلة دقيقة وصحيحة لتساعد على تحديد المهمات ، وعلى الشخص الذي يراجع ممارسته ان يكون واضحا فيما يحاول انجازه وكيف سيبدو عندما يتم انجازه ، بالاضافة الى كيفية تطبيقه للنشاط المخطط له . ويجب ان تكون لدى المراجع فكرة واضحة عن كيفية التأكد مما انجز ، بالاضافة الى مهارات وتقنيات جمع الادلة اللازمة .

يؤكد المساند بان المراجع يحتفظ بحق اختيار الطريقة وبالتالي المسؤولية عنها ذلك ان الاصغار وطرح الاسئلة والتلخيص أنشطة مساعدة لكنها لا تلغي المسؤولية عن المراجع ، لكنة من الضروري للمساند ان يوجه النشاط ان كان الشخص المسؤول عن نشاط يفكر الى التدريب والخبرة.

على المراجع ان يسترجع القضايا ويتأملها ويحددها ، وفي بادئ الامر على المساند ان يدع الشخص يتكلم عما قد حدث أو حصل وان يوضح مقصده . كما يمكن ان تبرز بعض القضايا مثل الاختلاف على ملائمة الادلة او جودتها او تفسيرها ، وفي هذه الحالة يتعين على المساند ان يعتمد اسلوب الحوار والاستقصاء والشرح والاقناع ، وان يحترم رأي المراجع وان يأخذ بالاعتبار الادلة التي جمعها المراجع ، وان يساعده في اختيار الطرق المناسبة لجمع الادلة . ان الاصغار والحوار والشرح هي الاساليب الفعالة للتعامل مع اية خلافات من هذا القبيل.

التعلم عملية مشتركة بين المساند والمراجع ، بالذات فيما يتعلق باساليب الاداء ومعرفة انماط التعليم ، وطرق التحسين ، وتحدد الاهداف من قبل المراجعين بالنسبة لتطورهما ، ان يجد المراجعون حلولهم واهدافهم الخاصة حتى يتطوروا بأسرع ما يمكن وان يقرروا الخطوة التالية وليس هناك ما يمنع المساندة من ان يقدم اقتراحاته حول استخدام اساليب اخرى وبذلك يكون امام المراجع خيار بأن يتبع هذه الطريقة ام لا . ويستطيع المساند ان يقدم عددا من الاقتراحات الفعالة وبخاصة تلك المستندة الى نتائج بحوث ودراسات تربوية علمية.

- ومن شأن المراجع ان يرحب بالنصيحة وعندما يسأل النصيحة فلا بد للمساندة ان يقدمها له ويبقى المراجع هو الطرف الذي يتحمل المسؤولية عن خياراته .
- وفي الحالات المفردة في تدني الاداء من قبل المراجع سواء اكان هذا الاداء المتدني يتمثل في سوء تحصيل الطلبة او في التقصير في اداء مهمات اخرى وبعد ان تستنفذ

اساليب الدعم والنصح والمراجعات المسندة عندها يتعين على المساند ان يقرر ما الذي ينبغي عمله ازاء هذا الشخص وقد يتأثر المستقبل المهني لهذا المراجع .

- ينبغي ان يتفق المراجع والمساندة على التطوير وسترتبط الاهداف التطويرية بالنشاط المستقبلي وجمع الادلة المستقبلية وستنفذ المراجعة الذاتية المسندة وفق ما يطلبه المساندة (استاذ ، مشارك ، استاذ مساعد ) .

- ان المؤمل من المراجعة الذاتية المسندة ان تحدث تحسنا في الاداء فاذا كان التحسن دون المستوى المرغوب ينبغي اعادة المراجعة الى ان يتم التحسن . ان المراجعة الذاتية المسندة هي في جوهرها اداة للتعلم والتحسين .

- يجب ان يمتلك المساند مهارات التذكر والاصغاء الجيد وان يتمتع بفهم جيد للخطوات المتبعة في عملية المراجعة الذاتية المسندة وان يستحضر في ذهنه دائما كل الغايات والاهداف لتحقيق المسألة الذكية كما يتعين عليه ان يكون قادرا على طرح الاسئلة الهامة للتعلم والكشف عن النفس والافكار وعلى المساند ان يساهم بشكل ملموس في الجوانب التطويرية للعمل .

- ولا بد للمساند من ان يؤمن ان الافراد قادرون ويريدون تحقيق الكثير ويجب ان يتمتع المساند بمهارة جمع الادلة وكيفية استخدام المقابلات وعمليات المسح والملاحظة وتفحص الوثائق واجراء الاستقصاءات الصغيرة بالاضافة الى البحث الاجرائي.

- في بعض الاحيان قد لا تسير عملية المراجعة الذاتية المسندة على افضل وجه فهي عملية معقدة تستلزم صبرات وذكاء وهنا لابد من الوعي بالملاحظات التالية :

١ . لا ينبغي للمساند ان يطلق الاحكام نيابة عن المراجع .

٢ . ان لا يبين المساند ما يحاول ان يحققه بشكل مباشر . ان مهارة التلميح مهمة في هذا السياق .

٣ . من الخطأ ان ينسى المعنيون انها عملية استقصاء وتعلم .

٤ . كما انه من الخطأ أن يسرف المساند في الحديث وأن يسرف المراجع في الإصغاء .

٥ . التنبه إلى قلة الأسئلة ، وإلى كثرتها المفرطة .

٦ . التنبه إلى وجود مشكلات في الأدلة ، مثل أن تكون مختصرة للغاية وغير واضحة ، أو ذاتية تنقصها الموضوعية العلمية ، أو غير ملائمة .

نحن نستخدم المراجعة الذاتية المسندة للوصول الى فكرة المساءلة الذكية ، لاننا نعتقد ان العاملين بشكل عام :

- يعرفون ما يحاولون فعله .
- يظهرون التزاماً نحو طلابهم وانشطتهم .
- يحاولون ان يحسنوا ويبحثوا عن افكار افضل .
- يملكون ايضاحات او تفسيرات لنجاحهم ونجاح طلابهم .
- يستمتعون بالتعليم .

ومن خلال المراجعة الذاتية المسندة ، تسهم المساءلة الذكية في تعميق هذه الجوانب الايجابية \* ونحن نستخدم المراجعة الذاتية المسندة للوصول الى فكرة المساءلة الذكية ، لاننا نعتقد ان بعض العاملين:

- منهمكون جدا في التفكير في المشكلات ، وهذا قد يعيقهم عما سيقومون به لاحقا.
- قد يغيب عن بعضهم ما يودون تحقيقه وانجازه .
- قد يجدون صعوبة في فحص الادلة الشاهدة على ادائهم وتحقيق المعايير ومؤشرات الاداء لديهم تفسيرات للنجاح لكنها لا تتلاءم تماما مع الادلة المتوفرة.
- قد يعتقدون انهم غير مسؤولين عن بعض جوانب العمل.
- ومن خلال المراجعة الذاتية المسندة تسهم المساءلة الذكية في معالجة هذه المشكلات .
- \* ونحن نستخدم المراجعة الذاتية المسندة للوصول الى فكرة المساءلة الذكية ، لاننا نعتقد ان العاملين:
- يقدرون خبرات الاخرين ومستعدون للاستفادة منها .
- يعتقدون ان على المسؤولين ان يبلغوهم بواجباتهم .
- وتسهم المسألة الذكية ، من خلال المراجعة الذاتية المسندة ، في مساعدة العاملين على الاطلاع بمسؤولياتهم وتعزيز روح تحمل المسؤولية عندهم .

## 15- انواع المساءلة التي تستخدمها المؤسسات لضمان الجودة :

تميل المؤسسات الى استخدام واحدة من الطريقتين التاليتين :

النوع الاول (المساءلة الادارية)	النوع الثاني (المساءلة الذكية)
<ul style="list-style-type: none"><li>• تتركز حول قيام اخرين بمساءلتك.</li><li>• تعني انه لايمكنك ان تتوقع مكافآت عن عملك بدون تحقيق النتائج المتوقعة منك.</li><li>• طريقة للتأكد من انه لا يساء استعمال الوقت والموارد.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تتركز حول تطوير المساءلة الذكية للذات.</li><li>• تعني اخذ المبادرة لفهم وتقويم العمل الذي تقوم به .</li><li>• هي الطريقة للتعلم من الخبرات من اجل استعمال الموارد بطريقة اكثر انتاجية وفعالية .</li></ul>
<p>ذات قيمة لانها:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• تعطي المسؤولين صورة عن الاداء والتقدم .</li><li>• تضع الحد الادنى للمستوى المطلوب من الاداء وبذلك تكون توقعات المسؤولين واضحة .</li><li>• تعترف بجوانب الخلل في النظام .</li></ul>	<p>ذات قيمة لانها:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• تطور التعلم المهني الذاتي بمساعدة الاخرين .</li><li>• تبني القدرة على تحسين الذاتي في المستقبل .</li><li>• تقدر الانجازات وتحتفل بالنجاح .</li></ul>

## الملحق رقم (1) مفاهيم ومصطلحات منتمية

- ضمان الجودة (Quality Assurance) : منحى نظامي يسعى للتأكد من اداء العاملين محدد، ناتج عن تفكير عميق ، منطلق من خططهم ، يراجع ويحسن بانتظام .
- المراجعة الذاتية المسندة (Supported Self-review) : هي الية عملية ذات اجراءات معينة لتخطيط وتنفيذ ومراجعة الاداء الجامعي وتحسينه ، وترتكز الى الاستخدام الماهر لاساليب الاستقصاء والتفكير التأملی، والمراجعة المستمرة ، وجمع الادلة ، وتحليلها ، وتقديم التغذية الراجعة التصحيحية (Corrective Feedback) ويقوم بها على سبيل المثال الاستاذ الجامعي (المساند ) مع الاستاذ المشارك (المراجع) او الاستاذ المشارك (المساند ) مع الاستاذ المساعد (المراجع) وهكذا ، استناداً الى مبادئ التفكير التأملی ، والتعلم المستمر ، وتبادل الخبرات بين المهنيين .
- المسألة الذكية (intelligent accountability) : استخدم مصطلح المسألة الذكية لأول مرة من قبل الاستاذة اونورا اونيل (Leonora O'Neill) من جامعة كمبرج في عام 2002 اذ رأت ان الانظمة للتقويم والمساءلة تحد من جو الثقة الذي يحتاجه المهنيون لكي يكونوا فعالين وطالبت بإعطاء العاملين دوراً بارزاً في تأمل أعمالهم ومراجعتها وتقويمها وتحسينها ولكنها لم تتناول المفهوم بشيء من التفصيل وتوصف هذه المسألة (بالذكية ) لانها تستند الى التأمل والاستقصاء واستثارة التفكير وطرح الاسئلة بمهارة عالية من اجل تحسين الفهم وتطوير الاداء بروح جماعية تشاركه .
- المعيار (Standard) : المعايير هي المستويات المحددة والمعروفة للجميع والمتفق عليها لقياس جودة اداء الجامعة . وعند جمع هذه المعايير مع بعضها تشكل فيما بينها اكثر العناصر اهمية في جوانب عمل الجامعة وتحدد المعايير المستويات المرغوبة لاداء الجامعة ، بما يساعدها على تنفيذ وظيفتها وتطورها بشكل مقبول ولذلك فان معرفة مدى تطبيق المعيار تساعد على ضمان الجودة كما ان مراجعة المعيار تساعد في تحديد خطط التحسين .



## مؤشر الاداء ( Performance indicator ) :

مؤشرات الاداء هي عبارات متفق عليها تصف المعيار وترشم حدوده المرغوبة وتفصيله المنتمية بما يساعد العاملين على التأكد من مدى تحقيق المعيار ، ومن شأن المؤشرات الاداء ان تساعد العاملين في اقسام الجامعة على معرفة ماذا يتوقعون من بعضهم البعض ، وبهذا السبب يشكلون مجموعة توقعات متفق عليها تكون ملائمة وفي سياق موحد من جميع اقسام الجامعة .  
ونظرا للظروف الخاصة ، فإن النقص في بعض الموارد قد يحول دون توافر مؤشرات خاصة ببعض الجوانب لكن ذلك ينبغي ان يسجل في نموذج المراجعة الذاتية المسندة بشكل واضح ودقيق .

وتجدر الإشارة الى أن بعض مؤشرات الاداء نوعي وبعضها كمي ، ولكنها جميعا تساعد على الاجابة عن المضمون الذي يتضمنه المعيار ، ويمكن لاقسام الجامعة ان تضيف بعض مؤشرات الاداء الخاصة بها لتصف نفسها افضل وتبين كيف حققت المعيار.

## الادلة ( Evidence ) :

هي مجموع البراهين والقرائن التي تثبت تحقق اهداف او إنتاجات معينة او معايير محددة ومتوقع عليها . ومن المؤكد انه كلما توافرات ادلة كافية وجيدة ومنتمية ، وكلما كانت ثقتنا بالانجاز اكبر .

## الممارسات الجيدة ( Good Practices ) :

الممارسات الجيدة هي عبارة عن وصف تفصيلي دقيق لمؤشر الاداء ، وكيف يجب ان يكون ، ويستطيع الأستاذ الجامعي أن يساعد الأستاذ المساعد في اقتراح الممارسات الأفضل فيما يتعلق بمؤشر الاداء في المراجعة الذاتية المسندة.

## الرؤيا ( vision ) :

نظرة جذابة لمستقبل واعد ويمكن الوصول اليها لكنها لم تحقق بعد.

ويمكن ان تأخذ الشكل الاتي :- نظرة مستقبلية . تمثل طموح المؤسسة التربوية وحلمها الواقعي القابل للتحقيق ، استناداً الى خططها المتتابعة التطويرية ، الابداعية ، وتكون ايضا منسجمة مع رؤيا وزارة التعليم العالي وتوقعات المجتمع .

## النص القاموسي:

**Vision: an attractive, ideal future that is credible yet not attainable.**  
(Rich and L.daft.2003)

## الرسالة ( Mission ) :-

نص يتضمن تعريف واسع لما تقوم به المؤسسة ( الجامعة ) من اعمال وعمليات تميزها عن غيرها من المؤسسات (الجامعات) المماثلة الاخرى وتنطبق من رسالة وزارة التعليم العالي .

## النص القاموسي :

**Mission Statement:** a broadly stated definition of the organization's basic business and operations that distinguishes it from similar types of organizations  
(Richard L. daft.2003)

## المجال ( Domain ) :

مكون رئيس من مكونات عمل الجامعة مثل : شؤون الطلبة والتعليم والتعلم والقيادة والتخطيط والمساقات الدراسية ( المقررات الدراسية ) وتستند خطط الجامعة التطويرية الى المجالات المتفق عليها في اطار ضمان الجودة ، بحيث تعمل الخطة بشكل مترابط .

## الجانب ( Aspect ) :

الجوانب هي مكونات فرعية للمجالات ، بمعنى ان المجال يصنف بدوره الى عدة جوانب ( مكونات ) فرعية ، فاذا تناولنا مجال شؤون الطلبة ، لوجدنا انه ينقسم الى عدة جوانب مثل التحصيل العلمي ، المهارات الشخصية ، والاتجاهات ، وغير ذلك

## الشعار ( Slogan ) :

عبارة او جملة تعبر عن قيمة مشتركة يتفق عليها جميع المستفيدين من المؤسسات فقد تأخذ شكل الرمز مكتوب على دبوس ، او باج ، مثل : شعار الجامعة ومن الامثلة على العبارات المستخدمة في الشعار.

نحو جامعة متميزة في خريجها

## النص القاموسي للشعار:

**Slogan :** A phrase or sentence that succinctly expresses a key corporate value.

## 16- تتناول الأسئلة الأساسية عند التخطيط للمراجعة المحاور التالية :

(1) المعيار : هدفه ، وقيمته ، ودور كل من المساند والمراجع .

- ما هدف هذا المعيار ؟
- لماذا يعتبر هذا المعيار قيماً ؟
- من المسؤول عن المراجعة ؟
- لماذا نراجع هذا المعيار ؟
- من يدعم هذه المراجعة ؟

(2) قيمة المراجعات الفعالة وكيف تؤثر في الأداء .

- ما المراجعات التي تمت لهذا المعيار من قبل ؟
- ما الخبرات التي اكتسبها الأفراد الذين نفذوا المراجعة ؟
- كيف أثرت المراجعة في الأداء ؟
- ما هي دلالات المراجعة الناجحة ؟

(3) الانجازات المتوقعة من مراجعة المعيار .

- كيف يبدو النجاح ؟
- هل يتفق وتوقعات الجامعة ؟

(4) جمع الأدلة المنتمية .

- كيف يمكن جمع الأدلة على النتائج الناجحة ؟
- ما المطلوب من المساند بالنسبة للأدلة ؟
- هل الأدلة منتمية ؟
- كيف يمكن أن نتشارك في جمع الأدلة ؟

ينتهي التخطيط للمراجعة عندما تتضح الصورة لدى المساند والمراجع فيما يتصل بالأسئلة التالية :

- ما المعيار الذي سيراجع ؟
- لماذا يراجع هذا المعيار ؟
- ما الذي يحاول هذا المعيار إنجازه ؟
- ما الذي تحاول هذه المراجعة تحقيقه ؟
- كيف ستتم مراجعة هذا المعيار ؟
- ما هي الأدلة التي سيتم جمعها ؟
- متى ستتم المراحل الخاصة بالمراجعة ؟

ومن أجل وضع جدول معقول لتنظيم المراجعات المسندة لا بد من :

- اختيار المعايير الأكثر إلحاحاً لجامعتك في هذا الوقت بالذات .
- حدد الوقت الذي ستنفذ به المراجعة ، من الاجتماع الأول للمراجعة ، مروراً بجمع الأدلة ، ثم عملية المراجعة ذاتها وتسجيلها والتقرير عنها .
- استخدم الشكل الخاص ب " خطط - نفذ - راجع " والمراجعة الذاتية المسندة لكي تحدد العمليات والأساليب التي ستعتمدها وتوقيتها .
- ويساعد الجدول المبسط التالي في تخطيطك ، ولكن عليك أن تمنح نفسك الوقت الكافي لإنجاز جمع الأدلة للمعايير أو الجوانب المختلفة على عدة مراحل .

جدول زمني مقترح للمراجعة الذاتية المسندة \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ للعام الجامعي \_\_\_\_\_

الزمن / التاريخ	المجال	الجانب	المعيار	ملاحظات
الفصل الدراسي الأول  ( على سبيل المثال )			(1)	- التاريخ المحدد : ؟  نفذت المراجعة في التاريخ المحدد .  لم تنفذ المراجعة في التاريخ المحدد.  نفذت في _____
			(2)	- التاريخ المحدد : ؟  نفذت المراجعة في التاريخ المحدد .  لم تنفذ المراجعة في التاريخ المحدد.  نفذت في _____