



الهيئة القومية
لضمان جودة التعليم والاعتماد



جمهورية مصر العربية

دليل تقويم واعتماد الجامعات

ديسمبر ٢٠٠٨

قائمة المحتويات

- تقديم ٢
- فلسفة إعداد الدليل ٣
- محاور ومعايير ومؤشرات عملية تقويم واعتماد الجامعات ٤
 - المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة ٥
 - المحور الثاني: تقويم الأداء والتطوير المستمر ٨
- الممارسات التطبيقية لمحاور ومعايير ومؤشرات عملية تقويم واعتماد الجامعات ١١
- الملحقات ٢٧
 - المعايير القومية للممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي ٢٨
 - نموذج دعم نظم ضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي ٣٣

تقديم

تمثل الجامعات الركيزة الأساسية للتعليم العالي، حيث تساهم في بناء الإنسان معرفياً وثقافياً وخلقياً ومهارياً علي النحو الذي يساعد علي تنمية الموارد البشرية في كافة التخصصات التي تحتاجها خطط التنمية المستدامة. ومن هنا تزايد الاهتمام في مصر علي المستويين الحكومي والمجتمعي بتطوير مؤسسات التعليم العالي وذلك بهدف تحسين مستوى جودة أداء هذه المؤسسات وتفعيل دورها في قيادة عمليات التنمية الشاملة. وتأكيداً لذلك فلقد تم عبر السنوات الأخيرة الماضية تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة لإصلاح وتطوير التعليم العالي، وخاصة ما يتعلق ببناء واستمرارية النظم الداخلية لإدارة الجودة في الجامعات المصرية.

ومن ناحية أخرى تعتبر الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ثمرة الجهود المخططة لإصلاح وتطوير التعليم في مصر. فهي الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة نظم التعليم في هذه المؤسسات وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة قدراتها التنافسية محلياً ودولياً، وخدمة الأغراض القومية المستهدفة. وفي ضوء ذلك تسعى الهيئة إلى التطوير المستمر للتعليم العالي وضمان جودته وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم التي تؤكد الشفافية والموضوعية والعدالة والحرص على معاونة تلك المؤسسات على توفيق أوضاعها وتطوير أدائها الكلي للتأهل والحصول على الاعتماد.

ولتحقيق ما سبق تحرص الهيئة على توفير ونشر المعلومات الكافية والدقيقة والتي يمكن أن تساعد الجامعات على التقويم الذاتي، ومن ثم اتخاذ الخطوات اللازمة للتقدم والحصول على الاعتماد. ومن هنا فإنه يسعد الهيئة أن تقدم للجامعات الحكومية والخاصة وجامعة الأزهر في مصر هذا الإصدار ضمن سلسلة إصداراتها الخاصة بالاعتماد، والمتمثل في دليل تقويم واعتماد الجامعات. ويشتمل هذا الدليل على شرح وتفسير للإطار العام لعملية التقويم والاعتماد، ومعايير ومؤشرات التقويم والاعتماد للجامعة، وأخيراً الممارسات التطبيقية لمعايير تقويم واعتماد الجامعات.

ويعتبر هذا الدليل المتكامل لاعتماد الجامعات نتيجة جهود مدروسة ومخططة قام بها مجموعة من الخبراء والاستشاريين في الهيئة، إضافة إلى المساهمات البناءة لأعضاء مجلس إدارة الهيئة وكذلك القيادات الجامعية من رؤساء الجامعات المصرية ونوابهم. كما كان لأراء ممثلي المستفيدين النهائيين من خدمات الجامعة المتنوعة، وأعضاء هيئة التدريس، والأطراف المجتمعية المختلفة ذات العلاقة والاهتمام بتطوير التعليم العالي عظيم الأثر في إعداد هذا الدليل في صورته النهائية.

وما النوفيق إلا بالله،

فلسفة تقويم واعتماد الجامعات

إن الفلسفة الأساسية وراء إعداد الدليل الخاص بتقويم واعتماد الجامعات تتمثل في إدراك الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد للدور المحوري للجامعة في تخطيط وتنظيم ومتابعة أداء الكليات والمعاهد والوحدات الأخرى التابعة لها، وذلك بما يمكنها من تحقيق رسالتها المعلنة ويرتقى بأدائها الكلى في ظل التنافسية بين الجامعات على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. كما تعتمد هذه الفلسفة على أن الإدارة العليا للجامعة هي المنوط بها تصميم الاستراتيجيات، ورسم السياسات، ووضع خطط تطوير الأداء الكلى للجامعة وضمان جودته من أجل التميز، وكسب ثقة المجتمع، وجذب الطلاب والكفاءات البشرية، وأخيراً دعم خطط التنمية المستدامة.

وفى ضوء ما سبق، تم تصميم هذا الدليل على نحو يجعله مختلفاً عن غيره من الأدلة التي أصدرتها الهيئة والمتعلقة بتقويم واعتماد الكليات أو المعاهد أو البرامج التعليمية أو غيرها، حيث لا يركز هذا الدليل على العمليات والممارسات التفصيلية للأداء الجامعي، وإنما يركز على الفكر الاستراتيجي والابتكاري للجامعة من ناحية، وعلى دور الجامعة في تحسين وضمان الجودة والتطوير المستمر للأداء الشامل لوحداتها المختلفة من ناحية أخرى.

وهكذا فإن دليل اعتماد الجامعات يمكن النظر إليه على أنه وسيلة للتقويم الشامل لأداء الجامعة. لذلك فقد حرصت الهيئة من خلال هذا الدليل على توفير المرونة التي تمكن الجامعة من التعبير عن ذاتها، وإظهار نقاط التميز بها من خلال مجموعة من الخطوط العريضة التي وضعتها الهيئة والتي تتيح للجامعة الفرصة الكافية والحرية الكاملة للتعبير عن فكرها وسياساتها دون فرض أي قيود تفصيلية على لسياسات المتبعة. كما تطمح الهيئة في أن يتيح هذا الدليل فرصة لتبادل الخبرات والمنافسة الإيجابية بين الجامعات، وتبادل الرؤى التي تساعد على تحسين الأداء والتفاعل مع الهيئة للتطوير المستمر لهذا الدليل.

وفى ضوء ما سبق قررت الهيئة أن يركز هذا الدليل على محورين أساسيين، الأول هو الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة، باعتبار أن الفكر الاستراتيجي للجامعات، وسياساتها الفنية الأساسية التي ترشد وتدعم اتخاذ القرارات، وخططها طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وممارساتها الابتكارية تمثل البعد الأول للأداء الجامعي الكلى. والثاني تقويم الأداء والتطوير المستمر، من خلال قياس مردود السياسات الفنية الجامعية على الأداء الجامعي الكلى وكذلك على أداء المؤسسات التعليمية التابعة لها. إضافة إلى نوعية ومردود السياسات والبرامج الخاصة بالتطوير المستمر للأداء الجامعي باعتباره الضمان الأساسي للتنافسية للجامعة وتميزها، وبما يؤكد سلامة سياستها المتبعة للارتقاء المستمر بمستوى أدائها ونجاحها في تحقيق رسالتها.

محاور ومعايير ومؤشرات عملية تقويم واعتماد الجامعات

تشتمل عملية تقويم واعتماد الجامعات سواء كانت حكومية أم خاصة على محورين رئيسيين هما الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة، وتقويم الأداء والتطوير المستمر. كما أن كل محور من هذه المحاور يتضمن مجموعة من المعايير والعناصر التي تعبر بدقة عن مضمونه المستهدف في القياس والتقويم، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

محاور ومعايير وعناصر تقويم واعتماد الجامعات

| العناصر | المعايير | المحاور |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - التخطيط الاستراتيجي. - الاستقلالية والاعتماد علي الذات. - الممارسات الإبتكارية. | ١/١ الفكر الاستراتيجي والابتكاري | المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة. |
| <ul style="list-style-type: none"> - تنمية الموارد البشرية. - الموارد والإمكانات المادية. - المعلومات ودعم اتخاذ القرار. - التعليم والتعلم. - الدراسات العليا والبحث العلمي. - العلاقات الدولية. - خدمة المجتمع وتنمية البيئة. - المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة - الدعم الطلابي. - حماية الملكية الفكرية. - التنافسية والتميز. | ٢/١ السياسات الفنية الحاكمة للجامعة | |
| <ul style="list-style-type: none"> - السياسات الفنية الموضحة أعلاه. | ١/٢ مردود السياسات الفنية الحاكمة للجامعة | المحور الثاني: تقويم الأداء والتطوير المستمر. |
| <ul style="list-style-type: none"> - خطط التقويم المستمر لأداء الجامعي. - مجالات التعزيز والتطوير المؤسسي. - دعم القيادة لإدارة نظم الجودة بالجامعة. | ٢/٢ التطوير وضمان الجودة | |

المحور الأول الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة

تبرهن الجامعة من خلال دراستها الذاتية بأنها تتبنى الفكر الاستراتيجي، حيث لديها إستراتيجية تتضمن رؤية، ورسالة وغايات وأهداف إستراتيجية، وخطط تنفيذية لتطبيق الإستراتيجية. كما تبرهن الجامعة أنها لديها من الخطط والبرامج التي تدعم قدراتها الذاتية في سعيها لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ولديها من الممارسات الإبتكارية التي تساهم في تطوير أدائها الكلي. ومن ناحية أخرى، تثبت الجامعة أن لديها سياسات فنية واضحة المعالم ترشد وتدعم اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية في مجالات الموارد البشرية، والموارد والإمكانات المادية، والمعلومات ودعم اتخاذ القرار، والتعليم والتعلم، والدراسات العليا والبحث العلمي، والعلاقات الدولية، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، والمشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة، والدعم الطلابي، وحقوق الملكية الفكرية، والتنافسية والتميز.

١- الفكر الاستراتيجي والابتكاري:

١/١ التخطيط الاستراتيجي:

- ١/١/١ الرؤية والرسالة.
- ٢/١/١ الغايات والأهداف الإستراتيجية.
- ٣/١/١ الخطة التنفيذية لتطبيق الإستراتيجية.

٢/١ الاستقلالية والاعتماد علي الذات:

- ١/٢/١ خطط طويلة الأجل لتعزيز الموارد الذاتية للجامعة.
- ٢/٢/١ رسم الشخصية الاستقلالية والمتفردة للجامعة.

٣/١ الممارسات الإبتكارية:

- ١/٢/١ استحداث أدوات تنظيمية مؤسسية.
- ٢/٢/١ ميكنة العمليات والنماذج الفنية والإدارية.
- ٣/٢/١ أدلة إرشادية مبتكرة للأداء الجامعي .
- ٤/٢/١ التعامل مع الأزمات.
- ٥/٢/١ ممارسات ابتكاريه أخرى.

٢- السياسات الحاكمة للجامعة:

١/٢ الموارد البشرية:

- ١/١/٢ التوظيف.
- ٢/١/٢ التدريب.
- ٣/١/٢ الدافعية والتحفيز.

٢/٢ الموارد والإمكانات المادية:

١/٢/٢ البنية التحتية لممارسة الأداء الجامعي.
٢/٢/٢ أولويات الإنفاق الاستثماري.
٣/٢/٢ أسلوب تخصيص الموارد علي كليات/ معاهد/ إدارات الجامعة.

٣/٢ المعلومات ودعم اتخاذ القرار:

١/٣/٢ توفير المعلومات لمتخذي القرارات.
٢/٣/٢ قواعد البيانات.
٣/٣/٢ متابعة وتعديل القرارات.

٤/٢ التعليم والتعلم:

١/٤/٢ توجيه البرامج التعليمية بفرص التوظيف.
٢/٤/٢ أنماط التعليم المطبقة/ والمستهدفة.
٣/٤/٢ البرامج المشتركة مع جامعات أخرى.
٤/٤/٢ حضانات الطلاب للتطوير والابتكار.
٥/٤/٢ توجهات الجامعة للكليات/ المعاهد فيما يتعلق بقياس المخرجات التعليمية.

٥/٢ الدراسات العليا والبحث العلمي:

١/٥/٢ إعداد البرامج الحديثة (تخصصات بينية/ مرتبطة باحتياجات خاصة لسوق العمل/ أخرى).
٢/٥/٢ إعداد البرامج المشتركة مع جامعات أخرى.
٣/٥/٢ استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الدراسات العليا و البحث العلمي.
٤/٥/٢ قواعد اختيار أعضاء هيئة التدريس.
٥/٥/٢ قواعد الإشراف العلمي.
٦/٥/٢ تشجيع البحث والنشر العلمي.
٧/٥/٢ إنشاء ودعم مراكز التميز البحثي.
٨/٥/٢ إنشاء ودعم المعامل البحثية.
٩/٥/٢ البعثات والمنح (تحديد التخصصات طبقا للاحتياجات الفعلية/ منح داخلية وخارجية).

٦/٢ العلاقات الإقليمية والدولية:

١/٦/٢ الاتفاقيات الدولية مع الجامعات الإقليمية والعالمية.
٢/٦/٢ الشراكة مع المؤسسات العلمية الإقليمية والعالمية.
٣/٦/٢ المشاركة في المؤتمرات الإقليمية والدولية.
٤/٦/٢ إقامة المؤتمرات العلمية الدولية.

٧/٢ خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

١/٧/٢ تفاعل الجامعة مع المجتمع المحيط.
٢/٧/٢ تسويق البحوث التطبيقية.
٣/٧/٢ أمن وسلامة المنشآت والأفراد.
٤/٧/٢ تطوير كفاءة الوحدات ذات الطابع الخاص.

٨ /٢ المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة:

١/٨/٢ تشجيع المشاركة في الأنشطة الطلابية.
٢/٨/٢ المشاركة في الاتحادات الطلابية.
٣/٨/٢ مشاركة الطلاب في المجالس واللجان التعليمية.

٩/٢ الدعم الطلابي:

١/٩/٢ الدعم المادي والرعاية الصحية.
٢/٩/٢ رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة/ المتعثرين دراسياً.
٣/٩/٢ رعاية الطلاب المتميزين.

١٠/٢ حماية الملكية الفكرية:

١/١٠/٢ نشر ثقافة حماية الملكية الفكرية
٢/١٠/٢ الأساليب المتبعة لحماية الملكية الفكرية

١١/٢ التنافسية والتميز:

١/١١/٢ خدمات متفردة للمجتمع.
٢/١١/٢ الاستجابة للتصنيفات العالمية.
٣/١١/٢ مجالات أخرى للتنافسية والتميز.

المحور الثاني تقويم الأداء والتطوير المستمر

١- مردود السياسات الحاكمة:

١/١ الموارد البشرية:

١/١/١ زيادة مستوي الرضا الوظيفي للفئات المختلفة من الأكاديميين والعاملين.
٢/١/١ زيادة مستوي رضا للفئات المختلفة من المستفيدين النهائيين.
٣/١/١ تحسن معدلات الأداء.

٢/١ الموارد والإمكانات المادية:

١/٢/١ نسبة المشروعات المنفذة إلي إجمالي المخطط سنوياً.
٢/٢/١ معدل الزيادة السنوي في إجمالي الموارد المتاحة.
٣/٢/١ معدل الزيادة السنوي في إيرادات وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص.
٤/٢/١ مدى تغطية احتياجات التعليم والبحث وخدمة المجتمع على مستوى الوحدات التابعة.
٥/٢/٢ مدى تحقيق التنمية المتوازنة علي مستوى وحدات الجامعة.
٦/٢/٢ نسبة ما تم تنفيذه من المخطط قصيرة ومتوسطة الأجل للجامعة.

٣/١ المعلومات ودعم اتخاذ القرار:

١/٣/١ توافر قواعد بيانات كافية ودقيقة ومحدثة.
٢/٣/١ نشر المعلومات الكافية والدقيقة للمستفيدين النهائيين.
٣/٣/١ رضا متخذي القرارات عن دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

٤/١ التعليم والتعلم:

١/٤/١ زيادة إقبال الطلاب علي البرامج التعليمية الحالية.
٢/٤/١ زيادة إقبال الطلاب علي البرامج الجديدة.
٣/٤/١ تطور عدد البرامج المشتركة.
٤/٤/١ زيادة إقبال الطلاب على البرامج المشتركة.
٤/٤/١ زيادة نسبة الخريجين العاملين في مؤسسات وشركات دولية.
٥/٤/١ زيادة نسبة رضا ذوي المصلحة عن مستوي الخريجين.
٦/٤/١ تزايد نسبة الخريجين المتحقين بالدراسات العليا.
٧/٤/١ تزايد عدد المشروعات الإبتكارية الناتجة عن الطلاب.

٥/١ الدراسات العليا والبحث العلمي:

١/٥/١ زيادة عدد الطلاب الوافدين المتحقين بالجامعة سنوياً.
٢/٥/١ زيادة عدد المتحقين ببرامج الدراسات العليا سنوياً.
٣/٥/١ **زيادة عدد درجات الماجستير / الدكتوراه المنوحة و توافر صف ثان من أعضاء هيئة التدريس.**
٤/٥/١ زيادة عدد البحوث المنشورة سنوياً في مجلات معترف بها عالمياً.
٥/٥/١ عدد البحوث المشتركة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
٦/٥/١ عدد براءات الاختراع الناتجة من الجامعة.
٧/٥/١ عدد البحوث التطبيقية التي تم الاستفادة منها بالفعل من جانب قطاعات المجتمع المختلفة.
٨/٥/١ زيادة رضا طلاب الدراسات العليا.
٩/٥/١ زيادة نسبة رضا المستفيدين النهائيين عن المستوي البحوث التطبيقية.

٦/١ العلاقات الإقليمية والدولية:

- ١/٦/١ زيادة نسبة التبادل الطلابي وأعضاء هيئة التدريس من خلال الاتفاقيات الثقافية.
- ٢/٦/١ زيادة عدد المنح الدراسية التي يسافر عليها أعضاء الهيئة المعاونة من خلال الاتفاقيات الثقافية.
- ٣/٦/١ زيادة عدد الدراسات/ المشاريع المشتركة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
- ٤/٦/١ نسبة الاتفاقيات/ بروتوكولات التعاون المفعلة بين الجامعة والمؤسسات العلمية الدولية.
- ٥/٦/١ تزايد عدد الأساتذة الزائرين للجامعة سنويا

٧/١ خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

- ١/٧/١ تزايد مساهمات الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحيط (رفع الوعي/ محو الأمية/ دعم الصناعات الصغيرة/ تحسين مستوى الصحة العامة/ حماية البيئة/ الحفاظ علي الموارد الطبيعية ... الخ)
- ٢/٧/١ تطور المردود المالي لتسويق الخدمات الجامعية.
- ٣/٧/١ تزايد عدد مشروعات التطوير الإداري أو الفني / التدريب/ الاستشارات بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع المحيط.

٨ /١ المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة والدعم الطلابي:

- ١/٨/١ تزايد عدد الجوائز التي حصل عليها الطلاب من خلال الأنشطة الطلابية سنويا (على مستوى الجامعة/ الجامعات المصرية/ الجامعات العربية/ الجامعات أو المنظمات الدولية).
- ٢/٨/١ تطور نسبة مشاركة الطلاب في اللجان الجامعية.
- ٤/٨/١ زيادة المخصصات المالية السنوية لدعم الطلاب.
- ٣/٨/١ زيادة مستوى رضا الطلاب عن سياسات الجامعة في مجالات التعليم/ رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة/ رعاية الطلاب المتعثرين/ رعاية الطلاب المتميزين/ المساواة وعدم التمييز/ المشاركة في اللجان الجامعية).

٩/١ حماية الملكية الفكرية:

- ١/٩/١ انخفاض عدد الشكاوي الخاصة بالتعدي علي حق الملكية الفكرية.
- ٢/٩/١ القرارات والإجراءات القانونية التي تم اتخاذها للحفاظ علي حقوق الآخرين.

١٠/١ التنافسية والتميز:

- ١/١٠/١ تحسن التصنيف العالمي للجامعة.
- ٢/١٠/١ عدد لجوائز العالمية/الإقليمية/ المحلية التي حصلت عليها الجامعة/ أعضاء هيئة التدريس/ العاملين.
- ٣/١٠/١ عدد ونوعية المناصب المحلية/ الدولية لخريجي الجامعة.

٢- التطوير وضمان الجودة:

| المؤشرات | المردود العام |
|--|--|
| ١/٢ الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل المنفذة بالجامعة. | ● نسبة ما تم تنفيذه من الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل للجامعة. |
| ٢/٢ التقويم المستمر للأداء الجامعي. | ● مدي فاعلية مركز ضمان الجودة بالجامعة |
| ٣/٢ التعزيز والتطوير المؤسسي (طرق التدريس / أساليب البحث العلمي/ كفاءة الأداء التشغيلي / تكنولوجيا المعلومات). | ● عدد الكليات/ المعاهد التي حصلت على الاعتماد. |
| ٤/٢ دعم القيادة لإدارة نظم الجودة بالجامعة. | ● عدد البرامج التي حصلت علي الاعتماد. |
| ٥/٢ مركز ضمان الجودة بالجامعة. | ● عدد الكليات/ المعاهد/ البرامج المتقدمة بالفعل للحصول على للاعتماد. |

الممارسات التطبيقية لمعايير ومؤشرات عملية تقويم واعتماد الجامعات

يتضمن هذا الجزء الممارسات التطبيقية لبحوري التقويم والاعتماد للجامعات وهما: الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة، وتقويم الأداء والتطوير المستمر، وما يرتبط بكل منهما من معايير ومؤشرات مختلفة وذلك بشيء من التفصيل.

المحور الأول : الفكر الاستراتيجي والسياسات الحاكمة للجامعة

(١) الفكر الاستراتيجي والابتكاري:

تتصف قيادات الجامعات بالقدرة علي التفكير الاستراتيجي والابتكار، الأمر الذي يستوجب معه ضرورة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال توافر رؤية للمستقبل في الأجل الطويل، ورسالة تعكس أسباب وجودها في المجتمع، وغايات وأهداف إستراتيجية تسعى إلي تحقيقها في ظل نظام موضوعي للأولويات ووفقاً للموارد المخصصة والذاتية المتاحة. إضافة إلي ذلك فإنه من الحتمي أن يتصف تفكير القيادات الجامعية بالابتكار في معالجة المشكلات وتنمية الحلول البديلة والمتمثلة في إيجاد أدوات تنظيمية مستحدثة، واستخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات بكفاءة في العمليات الفنية والإدارية المختلفة، وفي استحداث أدلة إرشادية لتوجيه الأداء بفعالية، وغيرها من الممارسات الابتكارية المتميزة.

١/١ التخطيط الإستراتيجي:

تستخدم الجامعة التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوضع الراهن، وبالتالي تحديد الفجوة بين الوضع الراهن والرؤية المنشودة، وتضع الغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها، وذلك من خلال خطة تنفيذية طويلة الأجل ومحددة المعالم، إضافة إلي الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل.

وتتمثل الممارسات التطبيقية للجامعات في مجال التخطيط الاستراتيجي في الأتي:

١/١/١ الخطة الإستراتيجية للجامعة:

للجامعة خطة إستراتيجية معتمدة وواقعية وقابلة للتنفيذ في حدود مواردها المتاحة. وتتطلب هذه الخطة ضرورة إجراء التحليل البيئي للجامعة باستخدام أسلوب (SWOT) الذي من خلاله تقوم الجامعة بتحليل واف لبيئتها الداخلية لتحديد مجالات القوة التي تتميز بها، وكذلك مجالات الضعف التي تعاني منها. إضافة إلى تحليل دقيق لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات الحالية والمتوقعة. وتراعى المؤسسة عند إجراء التحليل البيئي ما يلي:

- الموضوعية والبعد عن التحيز في توصيف وتشخيص مجالات القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات.
- الشمولية بحيث يشمل التحليل على جميع أوجه نشاط الجامعة وقدراتها وإمكانياتها والإطار الخارجي المحيط بها.
- المشاركة الفاعلة لكافة الأطراف المعنية (أعضاء هيئة تدريس / طلاب / إداريين / الأطراف المجتمعية).
- العرض والمناقشة لنتائج التحليل مع جميع الأطراف المعنية.

٢/١/١ عناصر الخطة الإستراتيجية:

تتضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة العناصر التالية:

(أ) الرؤية والرسالة:

- تحدد الجامعة رؤية ورسالة خاصة بها .
- تكون الرسالة معتمدة ومعلنة.
- تعكس رسالة الجامعة شخصيتها ودورها التعليمي ومسئوليتها المجتمعية وتطلعاتها في البحث العلمي بما يتفق مع احتياجات المجتمع والتنمية.
- يشارك في وضع الرسالة كافة الأطراف المعنية.

- تحرص الجامعة على تنمية ونشر الوعي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والأطراف المجتمعية برسالة الجامعة.
- تقوم الجامعة بنشر الرسالة من خلال وسائل متعددة.
- تتولى الجامعة توفير الآليات الواضحة والموثقة لقياس مدى تحقق الرسالة.
- تحرص الجامعة على المراجعة الدورية للرسالة في ضوء المتغيرات المحلية والدولية.

(ب) الغايات والأهداف الإستراتيجية:

تحدد الجامعة الغايات العامة التي تسعى إلى تحقيقها في الأجل الطويل وتعكس أسباب إنشائها وتواجدها في المجتمع. كما يجب أن تشمل كل غاية من الغايات العامة للجامعة على واحد أو أكثر من الأهداف الإستراتيجية المرغوب تحقيقه في الأجل الطويل. ويراعى في تحديد وصياغة الغايات العامة للجامعة وأهدافها الإستراتيجية ما يلي:

- أن تكون مبنية على التحليل البيئي للجامعة والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية.
- أن تسعى لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
- أن تكون واضحة وقابلة للتحقق والقياس.
- أن يشارك في وضعها الأطراف المعنية.
- أن تكون معتمدة ومعلنة من خلال الوسائل المختلفة.
- أن تتصف بالمرونة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة ولمواكبة التطورات الحديثة.

(ج) الخطة التنفيذية:

يتوافر لدى الجامعة خطة تنفيذية تتضمن كل غاية من غايات الجامعة المرغوب تحقيقها في الأجل الطويل، وكذلك الأهداف الإستراتيجية الخاصة بتلك الغاية، والأنشطة والمهام المطلوب

القيام بها لتحقيق هذه الغاية والأهداف التابعة، والجهة/ الجهات المسؤولة عن التنفيذ، والفترة الزمنية المتوقعة لانجاز كل نوع من الأنشطة/ المهام، ومؤشرات المتابعة والتقييم.

٢/١ دعم القدرات الذاتية للجامعة والاعتماد علي الذات:

يجب أن تسعى الجامعات المصرية إلي الاستقلالية والاعتماد علي الذات من خلال وضع وتنفيذ الخطط المدروسة والواقعية لتعظيم مواردها الذاتية والتوسع في مصادر التمويل الذاتي، إضافة إلي تحديد واضح ودقيق لملامح شخصيتها المتفردة والتي تعكس نوع وتأثير القوي والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والطبيعية للبيئة التي تمارس أنشطتها من خلالها وتقدم لها مخرجاتها المتنوعة.

١/٢/١ خطط طويلة الأجل لتعظيم الموارد الذاتية للجامعة:

تتوفر لدي الجامعة خطط طويلة الأجل (خمس سنوات فأكثر) لتعظيم مواردها الذاتية وذلك من خلال البحث عن مصادر تمويل متنوعة سواء كانت داخلية أو خارجية، وتطوير مصادر التمويل الحالية، وتعظيم استغلال مواردها وإمكانياتها المتاحة علي النحو الذي يمكنها زيادة قدراتها الذاتية والاعتماد على الذات. ويراعي في هذا الصدد ما يلي:

- تصميم خطط طويلة الأجل لتعظيم الموارد الذاتية للجامعة.
- تطوير الوحدات الحالية ذات الطابع الخاص لتحويلها إلي وحدات مربحة.
- إنشاء مراكز أو وحدات أعمال جديدة تقدم منتجات أو خدمات للجماهير في المجتمع المحيط.
- التوسع في برامج التعليم المفتوح دون التضحية بمعايير الجودة.
- تصميم وتقديم برامج تعليمية يتوافر لها طلب عال ومستمر وتعبر عن احتياجات ومتطلبات سوق العمل للقطاعات الإنتاجية المختلفة .
- تصدير الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية للدول العربية والأفريقية والآسيوية.
- التوسع في جلب الطلاب الوافدين خاصة من الدول العربية والأفريقية والآسيوية.

٢/٢/١ الشخصية المتفردة للجامعة:

يجب أن يكون لكل جامعة شخصيتها المستقلة والمتفردة عن باقي الجامعات، حيث أنها بصفة أساسية تقوم بخدمة مجتمع ذو خصائص متميزة عن غيره من المجتمعات الأخرى. بالطبع تتفاوت احتياجات المجتمعات الزراعية عن المجتمعات الصناعية. كما تتفاوت احتياجات المجتمعات الحضرية عن المجتمعات الريفية. وأخيراً تتفاوت احتياجات المجتمعات الساحلية عن المجتمعات الصحراوية، ... وهكذا. إن الجامعة الفعالة والمتميزة هي التي تعي بدقة الخصائص والاحتياجات التي ينفرد بها مجتمعها، وتسعي بشكل جاد ومن خلال خطط مدروسة إلي الوفاء باحتياجات القطاعات المختلفة في هذا المجتمع. ويراعي في هذا الصدد ما يلي:

- التحديد الدقيق والواضح لخصائص واحتياجات المجتمع المحيط بالجامعة.
- تصميم البرامج التعليمية التي تخدم بالفعل الاحتياجات التي ينفرد بها المجتمع المحيط بالجامعة.
- استخدام طرق وأساليب التعليم والتعلم التي تحقق مخرجات التعلم المستهدفة لهذه البرامج.
- وضوح التأثير الإيجابي لدور الجامعة في خدمة وتنمية مجتمعها المحيط.

٣/١ الممارسات الابتكارية:

يجب أن يسود الجامعات على اختلاف أنواعها وأحجامها ممارسات ابتكارية تعكس التفكير الاستراتيجي الموجه بالابتكار. فالابتكار أو الأبداع ليس حكراً على الاختراعات في الماكينات والمعدات، ولكنه أكثر اتساعاً من حيث المفهوم والتطبيق ليشمل جميع مجالات الأداء المؤسسي، وكذلك كافة النظم والأساليب والإجراءات والأدوات والنماذج المستخدمة في الأداء، بل وحتى أنماط وأساليب تقديم الخدمة للقطاعات المستهدفة. لذلك فإن كل جامعة لها من الممارسات الابتكارية التي تساعدها على تطوير الأداء وتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية. ويراعى في هذا الصدد ما يلي:

١/٣/١ استحداث أدوات تنظيمية مؤسسية:

تستحدث الجامعات أدوات تنظيمية مؤسسية تساعدها علي تطوير الأداء وتحسين جودته.

ومن بين الممارسات التطبيقية في هذا الصدد ما يلي:

- إنشاء إدارات / وحدات / مراكز جديدة تتولي تقديم خدمات غير تقليدية.
- تصميم لوائح وإجراءات وقواعد تنظيمية للعمل تخدم خطط التطوير.
- إعادة هندسة العلاقات التنظيمية بين إدارة الجامعة والمؤسسات التابعة.
- التوسع في التفويض وتمكين الرؤوسيين من حل المشاكل واتخاذ القرارات.

٢/٣/١ نظم وتكنولوجيا المعلومات وميكنة العمليات والنماذج الفنية والإدارية:

تحرص الجامعة علي مواكبة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام نظم المعلومات بكفاءة لتطوير أدائها من خلال ميكنة مختلف العمليات والنماذج سواء كانت ذات طبيعة فنية أو إدارية وعلي كافة مستوياتها التنظيمية. ومن بين الممارسات التطبيقية في هذا الصدد ما يلي:

- توفير البنية التحتية لنظم المعلومات.
- توفير البرامج الجاهزة (software) ذات العلاقة بالاحتياجات الفعلية.
- تنمية قدرات العاملين في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ميكنة العمليات والنماذج الفنية والإدارية المختلفة لخدمات الدعم في المجالات التعليمية والبحثية والاجتماعية.

٣/٣/١ أدلة إرشادية مبتكرة للأداء الجامعي :

من بين الممارسات الابتكارية التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء الجامعي ما يتعلق بالأدلة الإرشادية، والتي تعتبر الموجه للعمل في مجالاته المختلفة. ومن بين أمثلة هذه الأدلة ما يلي:

- دليل السلامة للأفراد والمنشآت.
- دليل الطلاب الوافدين.
- إصدارات ترويجية للخدمات التي تتميز بها الجامعة.
- دليل تظلمات الطلاب، وما شابه ذلك.

إضافة إلى ما سبق فإنه مما لا شك فيه إن كل جامعة لها مبادراتها الإبتكارية التي قد تنفرد بها عن غيرها والنابعة من شخصيتها التي تتميز بها وطبيعة المجتمع المحيط بها.

(٢) السياسات الحاكمة للجامعة:

يتمثل المعيار الثاني للمحور الأول لعملية تقويم واعتماد الجامعات في السياسات الفنية الحاكمة للأداء الجامعي. وبلغة أخرى فإن كل جامعة يجب أن يكون لديها مجموعة من السياسات الواضحة المعالم والمعلنة والتي تحكم كافة قراراتها وتصرفاتها، ومن ثم أدائها. وتشتمل السياسات الأساسية الحاكمة لأداء الجامعة على سياسات الموارد البشرية والمادية، والممارسات الإدارية، والتعليم والتعلم، والدراسات العليا والبحثي العلمي، والعلاقات الدولية، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، والمشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة، والدعم الطلابي، وحماية حقوق الملكية الفكرية، والتنافسية والتميز.

١/٢ الموارد البشرية:

يأتي في مقدمة السياسات الحاكمة للأداء الجامعي ما يتعلق بالموارد البشرية المتاحة بالجامعة، حيث لا يمكن الوصول إلى مستويات عالية من الأداء الكلى للجامعة بدون توافر الأعداد الكافية والمؤهلة من القوى العاملة، وبدون التنمية المستمرة لهذه الموارد من خلال التدريب، وبدون إثارة الحماس والدافعية للفئات المختلفة من العاملين في الجامعة وتحفيزهم للعمل وتحسين الأداء. لذلك يراعى في هذا الصدد ضرورة التوصيف الدقيق والواضح لما يلي:

- سياسة الجامعة في مجال توظيف أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة المعاونة، والعاملين.
- سياسة الجامعة في مجال تدريب كل فئة من الفئات السابقة.
- سياسة الجامعة في مجال تحفيز وإثارة دافعية كل فئة من الفئات السابقة للعمل .

٢/٢ الموارد والإمكانات المادية:

لا تقل الموارد المادية أهمية عن الموارد البشرية كمحددات أساسية للأداء الجامعي، حيث لا يمكن تحقيق مستويات عالية لهذا الأداء بدون توافر بنية تحتية كافية وصالحة للاستخدام، وبدون وجود أولويات للإنفاق الاستثماري السنوي للجامعة، وبدون تخصيص للموارد المالية والمادية المتاحة على كليات ومعاهد الجامعة. لذلك فإن سياسة الجامعة في هذا الصدد يجب أن تظهر بوضوح ما يلي:

- البنية التحتية لممارسة الأداء الجامعي
- أولويات الإنفاق الاستثماري
- أسلوب تخصيص الموارد على كليات/ معاهد/ إدارات الجامعة.

٣/٢ المعلومات واتخاذ القرارات:

يجب أن تتوافر المعلومات الكافية والدقيقة لجميع متخذي القرارات وعلى كافة المستويات الإدارية، ومن ثم فإنه من الضروري أن يكون لدى الجامعة نظم معلومات إدارية ومحاسبية وفنية لدعم عملية اتخاذ القرارات. كما يجب أن تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات وتواكب العصر في هذا الصدد، حيث يجب أن تتوافر لديها قواعد البيانات الكافية والمحدثة وذات الأغراض والاستخدامات المتعددة، ولذلك وسائل الاتصال اللاسلكية وخاصة الإنترنت والانترنت والبريد الإلكتروني. وأخيراً يجب أن يكون لدى الجامعة من الوسائل الكافية والموضوعية لمتابعة القرارات وتقييم ما تم اتخاذه من قرارات.

٤/٢ التعليم والتعلم:

تعتبر سياسة التعليم والتعلم من أكثر السياسات الحاكمة لأداء الجامعات لأنها ترتبط مباشرة بجوهر هذا الأداء. لذلك يجب أن تكون للجامعة سياسة واضحة المعالم ومتطورة وواقعية للتعليم والتعلم. إن السياسة الجيدة للتعليم والتعلم في أي جامعة يجب تتضمن ما يلي:

- توجيهات محددة وصريحة لربط البرامج التعليمية في كليات ومعاهد الجامعة بفرص التوظيف في سوق العمل واتجاهاته المستقبلية.
- تحديد لأنواع أنماط التعليم المطبقة/ والمستهدفة، مع توضيح للأهداف الخاصة بكل نمط.

- تحديد لنوعية البرامج المشتركة مع الجامعات الأخرى الإقليمية والعالمية، مع توضيح للأهداف الخاصة بكل برنامج.
- اهتمامات الجامعة بإنشاء حضانات الطلاب لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في الإبداع والابتكار والتطوير.
- توجهات الجامعة للكليات/المعاهد فيما يتعلق بقياس المخرجات التعليمية.

٥/٢ الدراسات العليا والبحث العلمي:

يكون للجامعة سياسة واضحة للدراسات العليا والبحث العلمي، حيث يراعى في هذه السياسة ما يلي:

- البرامج التعليمية الحديثة المعتمدة على التخصصات البينية/مرتبطة.
- البرامج التعليمية الحديثة التي تعبر عن احتياجات خاصة لسوق العمل.
- البرامج التعليمية المشتركة مع جامعات أخرى إقليمية أو دولية.
- تكنولوجيا التعليم والتعلم المستخدمة في كليات ومعاهد الجامعة.
- قواعد اختيار أعضاء هيئة التدريس.
- قواعد الإشراف العلمي.
- أساليب تشجيع البحث والنشر العلمي.
- التوجه نحو إنشاء ودعم مراكز التميز البحثي.
- التوجه نحو إنشاء ودعم المعامل البحثية.
- تعظيم الاستفادة من البعثات والمنح، وذلك من خلال تحديد التخصصات طبقاً للاحتياجات الفعلية، وتوفير المنح الداخلية والخارجية).

٦/٢ العلاقات الإقليمية والدولية:

تتفاعل الجامعة ليس فقط مع المؤسسات العلمية والبحثية المحلية، بل وأيضاً مع غيرها من على المستويين الإقليمي والدولي. ومن هنا تأتي أهمية العلاقات الدولية بين الجامعة وغيرها من المؤسسات العلمية والبحثية. الأمر الذي يستوجب معه أن يكون للجامعة سياسة محددة لعلاقاتها الدولية. ويراعى أن تتضمن هذه السياسة توجهات الجامعة بخصوص ما يلي:

- الاتفاقيات الدولية مع الجامعات الإقليمية والعالمية.
- الشراكة مع المؤسسات العلمية الإقليمية والعالمية.
- المشاركة في المؤتمرات الإقليمية والدولية.
- إقامة المؤتمرات العلمية الدولية.

٧/٢ خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

تكون للجامعة سياسة واضحة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة من خلال ما يلي:

- تفاعل الجامعة مع المجتمع المحيط.
- تسويق البحوث التطبيقية.
- الأساليب الحديثة والكافية للمحافظة على أمن وسلامة المنشآت والأفراد.
- تطوير كفاءة الوحدات ذات الطابع الخاص.

٨/٢ المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة:

يجب أن تحدد الجامعة سياستها في مجال المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة المختلفة،

وذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- تشجيع المشاركة في الأنشطة الطلابية.
- المشاركة في الاتحادات الطلابية.
- مشاركة الطلاب في المجالس واللجان التعليمية.

٩/٢ الدعم الطلابي:

تكون للجامعة سياسة واضحة ومعلنة للدعم الطلابي، حيث تدعم الطلاب غير

القادرين مادياً، وتحرص على توفير الرعاية الصحية لجميع الطلاب. إضافة إلى ذلك تهتم الجامعة

برعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والمتعثرين دراسياً. كما تظهر سياسة الجامعة أشكال

وأساليب الرعاية النفسية والاجتماعية والمادية للطلاب المتميزين.

١٠/٢ حماية الملكية الفكرية:

تلتزم الجامعة بسياسة واضحة تتعلق بحماية الملكية الفكرية حيث تتضمن هذه السياسة برامج محددة لنشر ثقافة حقوق الملكية الفكرية سواء بين أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب، وكذلك الأساليب المتبعة من جانب كليات و معاهد الجامعة لتوفير هذه الحماية ، وأخيرا الطرق الموضوعية للمتابعة و الرقابة على الممارسات المختلفة للتعدي على حقوق الملكية الفكرية.

١١/٢ التنافسية والتميز:

تتصف الجامعات الفعالة بما تقدمه من خدمات متميزة للمجتمع المحيط بها ، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو القومي مثل تنظيم القوافل الطبية في الأقاليم، تقديم برامج محو الأمية، تنمية وحماية الثروة الحيوانية، وبرامج تعليمية ذات طبيعة خاصة تخدم احتياجات المجتمع و التنمية. كما يجب أن تسعى الجامعة من خلال سياستها التنافسية إلى الوفاء بالمتطلبات التي تمكنها من المنافسة في التصنيفات العالمية للجامعات. إضافة إلى ما سبق قد تنفرد الجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى في مجالات محددة للتميز.

المحور الثاني : تقويم الأداء والتطوير المستمر

لم يعد ضمان الجودة قاصرا على تقييم العمليات والأنشطة التنفيذية المتعلقة بالأداء الجامعي، بل أصبح يتصف بالشمولية حيث يتمحور حول تقويم مخرجات و مردودات السياسات التي تضعها الجامعة و ترشدها في اتخاذ القرارات بما يضمن التطوير المستمر للأداء الكلي للجامعة. و في ضوء ذلك فإن المحور الثاني لعملية تقويم و اعتماد الجامعات يركز على مردود السياسات الحاكمة للأداء الجامعي التي سبق الإشارة إليها، إضافة إلى قدرة الجامعة على تنفيذ الخطط قصيرة و متوسطة الأجل، و تصميم خطط التقويم المستمر، وتعزيز الايجابيات، ودعم القيادة لإدارة و نظم الجودة خاصة من خلال مركز ضمان الجودة .

(١) مردود السياسات الحاكمة:

مما لا شك فيه أن مردود السياسات التي تتبعها الجامعة و التي تؤدي إلى عوائد فعلية يكون لها كبير الأثر في تطوير الأداء الجامعي و ضمان جودته. و في هذا الصدد حرصت الهيئة على أن يكون قياس مردود السياسات قياسا كميا بقدر الإمكان حتى تتوخى الموضوعية والشفافية من ناحية و يساعد على زيادة فاعلية عملية التقويم .

١/١ الموارد البشرية:

إن الاستخدام المناسب للموارد البشرية المتاحة للجامعة من خلال سياستها في هذا الصدد يجب أن يؤدي إلى :

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي للفئات المختلفة من الأكاديميين والعاملين.
- زيادة مستوى رضا للفئات المختلفة من المستفيدين النهائيين.
- تحسن معدلات الأداء لجميع العاملين، وبشأن أعضاء هيئة التدريس لابد أن تتبنى الجامعة المعايير الخاصة بالممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي والتي وضعتها الهيئة (مرفق ١).

٢/١ الموارد والإمكانات المادية:

تؤدي الممارسات الناجحة لسياسة الجامعة في مجال الموارد و الإمكانيات المادية إلى تحسين الأداء الجامعي

من خلال ما يلي:

- تطور نسبة المشروعات المنفذة إلى إجمالي المخطط سنويا.
- معدل الزيادة السنوي في إجمالي الموارد المتاحة.
- معدل الزيادة السنوي في إيرادات وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص.
- مدى تغطية احتياجات التعليم والبحث وخدمة المجتمع علي مستوى الوحدات التابعة.
- مدى تحقيق التنمية المتوازنة علي مستوى وحدات الجامعة.
- نسبة ما تم تنفيذه من الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل للجامعة.

٣/١ المعلومات ودعم اتخاذ القرار:

من بين المردودات الهامة لسياسة الجامعة في مجال المعلومات و اتخاذ القرار ما يلي:

- توافر قواعد بيانات كافية ودقيقة ومحدثة.
- إتاحة قواعد البيانات لجميع متخذي القرارات على كافة المستويات الإدارية
- نشر المعلومات الكافية والدقيقة للمستفيدين النهائيين.
- رضا متخذي القرارات عن دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

٤/١ التعليم والتعلم:

يجب أن يتمثل مردود السياسات التعليمية الناجحة للجامعة في الآتي:

- زيادة إقبال الطلاب علي البرامج التعليمية الحالية.
- زيادة إقبال الطلاب علي البرامج الجديدة.
- تطور عدد البرامج المشتركة.
- زيادة إقبال الطلاب على البرامج المشتركة.
- زيادة نسبة الخريجين العاملين في مؤسسات وشركات دولية.
- زيادة نسبة رضا ذوي المصلحة عن مستوى الخريجين.
- تزايد نسبة الخريجين الملتحقين بالدراسات العليا.
- تزايد عدد المشروعات الإبتكارية الناتجة عن الطلاب.

٥/١ الدراسات العليا والبحث العلمي:

يتنوع مردود سياسة الجامعة في مجال الدراسات العليا و البحث حيث يشتمل على صور متعددة

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- زيادة عدد الطلاب الوافدين الملتحقين بالجامعة سنويا.

- زيادة عدد المتحقيين ببرامج الدراسات العليا سنويا.
- زيادة عدد درجات الماجستير / الدكتوراه المنوحة وتوافر صف ثان من أعضاء هيئة التدريس.
- زيادة تبادل أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات
- زيادة عدد البحوث المنشورة سنويا في مجلات معترف بها عالميا.
- عدد البحوث المشتركة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
- عدد براءات الاختراع الناتجة من الجامعة.
- عدد البحوث التطبيقية التي تم الاستفادة منها بالفعل من جانب قطاعات المجتمع المختلفة.
- زيادة نسبة رضا المستفيدين النهائيين عن المستوى البحوث التطبيقية.

٦/١ العلاقات الإقليمية والدولية:

تعتبر العلاقات الإقليمية والدولية من السياسات الأساسية لأي جامعة، حيث إنها تحدد مدى التفاعل بين الجامعة والمجتمعات الإقليمية والدولية والذي بدوره ينعكس على جودة الأداء الجامعي. ومن بين أنواع مردود سياسة العلاقات الإقليمية والدولية ما يلي:

- زيادة نسبة التبادل الطلابي وأعضاء هيئة التدريس من خلال الاتفاقيات الثقافية.
- زيادة عدد المنح الدراسية التي يسافر عليها أعضاء الهيئة المعاونة من خلال الاتفاقيات الثقافية.
- زيادة عدد الدراسات/ المشاريع المشتركة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
- نسبة الاتفاقيات/ بروتوكولات التعاون المفعلة بين الجامعة والمؤسسات العلمية الدولية.
- تزايد عدد الأساتذة الزائرين من و إلى الجامعة سنويا على المستويين الإقليمي و الدولي.

٧/١ خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

يجب أن تساهم سياسة الجامعة في مجال خدمة المجتمع و تنمية البيئة وبشكل ملموس في تحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع، وزيادة العوائد المالية للخدمات الجامعية المتنوعة. و من بين أشكال مردود هذه السياسة ما يلي:

- مساهمات الجامعة الملموسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحيط من خلال :
 - زيادة الوعي الصحي.
 - زيادة معدلات محو الأمية.
 - زيادة عدد مشروعات الصناعات الصغيرة التي تدعمها الجامعة معرفيا ومهارياً.
 - زيادة عدد المشروعات والبرامج المنفذة لحماية البيئة والحفاظ علي الموارد الطبيعية.
- تطور المردود المالي لتسويق الخدمات الجامعية من خلال الوحدات ذات الطابع الخاص (التدريب/ الاستشارات/ منتجات/ أخرى).

٨ /١ المشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة والدعم الطلابي:

يترتب على إتباع سياسات واضحة للمشاركة الطلابية والدعم الطلابي العديد من المردودات والتي من

بينها ما يلي:

- تزايد عدد الجوائز التي حصل عليها الطلاب من خلال الأنشطة الطلابية سنويا (على مستوى الجامعة/ الجامعات المصرية/ الجامعات العربية/ الجامعات أو المنظمات الدولية).
- تطور نسبة مشاركة الطلاب في اللجان الجامعية.
- زيادة المخصصات المالية السنوية لدعم الطلاب.
- زيادة مستوى رضا الطلاب عن سياسات الجامعة في مجالات التعليم /رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة/ رعاية الطلاب المتعثرين/ رعاية الطلاب المتميزين/ المساواة وعدم التمييز/المشاركة في اللجان الجامعية).

٩/١ حماية الملكية الفكرية:

تتمثل مردود السياسة الناجحة في مجال حماية حقوق الملكية الفكرية فما يلي :

- زيادة الوعي بحقوق الملكية الفكرية سواء بين الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس.
- انخفاض عدد الشكاوي الخاصة بالتعدي على حق الملكية الفكرية.
- عدم وجود أحكام قانونية صادرة ضد الجامعة بخصوص التعدي على حقوق الملكية الفكرية للآخرين.

١٠/١ التنافسية والتميز:

ينعكس نجاح سياسة الجامعة الهادفة للتنافسية والتميز في صور عديدة من المردودات طويلة الأجل منها

ما يلي:

- تحسن التصنيف العالمي للجامعة.
- عدد الجوائز العالمية/الإقليمية/ المحلية التي حصلت عليها الجامعة/ أعضاء هيئة التدريس/ العاملين.
- عدد ونوعية المناصب المحلية/ الدولية لخريجي الجامعة.

١- التطوير وضمان الجودة:

يعتبر التطوير وضمان الجودة المعيار الثاني والأخير لمجاور عملية تقويم واعتماد الجامعات، حيث انه

يجب أن يكون للجامعة سياسات و برامج واضحة المعالم ومعلنة لتطوير الأداء الكلى للجامعة وضمان جودته و

بما يؤدي إلى التميز، وكسب ثقة المجتمع، وجذب الطلاب والكفاءات البشرية، ودعم أهداف التنمية المستدامة على المستويين المحلي والقومي. وفي ضوء ذلك يجب أن تحرص الجامعة على تنفيذ الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل لتطوير أدائها والتقويم المستمر له، ووضع وتنفيذ برامج التعزيز، ودعم القيادات الجامعية المستمر لإدارة نظم الجودة بالجامعة، وذلك في ضوء النموذج المقترح من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي تحدد العلاقات بين هذه المراكز ووحدات الجامعة من ناحية وبين المراكز وهيئة ضمان الجودة من ناحية أخرى (مرفق ٢).

ومن ناحية أخرى فإن قياس جودة الأداء الكلي للجامعة يجب أن يتم من خلال استخدام مقاييس محددة وواضحة وواقعية لمخرجات ومردودات سياسات وخطط وبرامج التطوير وضمان الجودة، والتي تتلخص في التالي:

- نسبة ما تم تنفيذه من الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل للجامعة.
- فاعلية أداء مركز ضمان الجودة بالجامعة من خلال نشر ثقافة الجودة، تقديم الدعم الفني الكافي لكليات ومعاهد الجامعة ومتابعة أداء وحدات الجودة بها، وما شابه ذلك.
- عدد الكليات/ المعاهد التي حصلت علي الاعتماد.
- عدد البرامج التي حصلت علي الاعتماد.
- عدد الكليات / المعاهد / البرامج المتقدمة بالفعل للحصول على للاعتماد.

الملاحقات

ملحق (١) المعايير القومية للممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي.

ملحق (٢) نموذج دعم نظم ضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي.

ملحق (١)

المعايير القومية للممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي

NATIONAL REFERENCE STANDARDS FOR HIGHER EDUCATION PRACTICE

مقدمة :

تعتبر مؤسسات التعليم العالي مركز الإشعاع للعلوم والمعارف في المجتمع ومعقلا للفكر الإنساني في ارفع مستوياته ومصدر الاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأنماطها وهي الثروة البشرية. ويمثل المعلم الجامعي أهم عناصر منظومة التعليم العالي حيث أنه المنوط به القيام بأهم أدوارها: (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع).

ويعد مستوى الأداء التعليمي للمعلم الجامعي محكاً أساسياً للحكم على مدى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية، لذا فقد ارتأت الهيئة القيام بتحديد إطار مرجعي لمعايير الممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي تقوم على أساسه مؤسسات التعليم العالي بتطوير الأداء المهني لمعلميها.

المجال الأول : التعليم :

- المعيار الأول : تمكن المعلم الجامعي من المحتوى العلمي لمجال تخصصه.
- المعيار الثاني : تمكن المعلم الجامعي من التخطيط الجيد لعملية التعليم.
- المعيار الثالث : تمكن المعلم الجامعي من طرق التعليم المختلفة.
- المعيار الرابع : تمكن المعلم الجامعي من مهارات التعليم المختلفة.
- المعيار الخامس : تمكن المعلم الجامعي من مهارات إدارة الموقف التعليمي.
- المعيار السادس : تمكن المعلم الجامعي من مهارات عملية التقييم.
- المعيار السابع : تمكن المعلم الجامعي من تخطيط وإدارة البرامج التعليمية وتطويرها .
- المعيار الثامن : تمكن المعلم الجامعي من مهارات ووسائل دعم الطلاب الأكاديمي والاجتماعي والمشاركة بفاعلية في أنشطتها.

المجال الثاني : البحث العلمي :

- المعيار : تميز المعلم الجامعي كباحث علمي وتمكنه من استخدام مهارات البحث في مجال تخصصه.

المجال الثالث : خدمة المجتمع :

- المعيار الأول : مساهمة المعلم الجامعي في تطوير البيئة المحلية والمجتمع .
- المعيار الثاني : التزام المعلم الجامعي بالقيم والأعراف الاجتماعية والدينية والجامعية

المجال الرابع : الجوانب الإدارية والتنموية المهنية :

- المعيار الأول: امتلاك المعلم الجامعي لمهارات الإدارة والقيادة الناجحة.
- المعيار الثاني : تحمل المعلم الجامعي لمسئوليات التنمية المهنية.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمعايير ومؤشراتها :

معايير الممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي

المجال الأول : التعليم :

المعلم الجامعي ملم بطبيعة التعليم الجامعي وأنماط التعلم المختلفة، ومتمكن من طرق التعليم وأساليبه.

المعيار الأول : تمكن المعلم الجامعي من المحتوى العلمي لمجال تخصصه
المؤشرات :

- يتقن محتويات ومهارات تخصصه المختلفة .
- يربط بين أجزاء محتوى التخصص بسهولة .
- يتعامل مع المادة العلمية بأساليب مختلفة وفقا لطبيعة الموقف والمتعلمين .
- يربط بين المجالات المختلفة في مجال تخصصه والتخصصات الأخرى .
- يتمكن من جوانب التعلم المختلفة المرتبطة بمجال التخصص .

المعيار الثاني : تمكن المعلم الجامعي من التخطيط الجيد لعملية التعليم
المؤشرات :

- يخطط لمواقف التعلم المختلفة .
- يصمم خطة تعليمية في ضوء احتياجات الطلاب .
- يضع خططا طويلة الأجل لعمليات التعليم والتعلم المختلفة .
- يضع خططا قصيرة الأجل لأنشطة التعليم والتعلم .
- يخطط لاستخدام استراتيجيات تعليم متنوعة .
- يطور خططه في ضوء متغيرات الإمكانيات البشرية والمادية والثقافية المتاحة .

المعيار الثالث : تمكن المعلم الجامعي من طرق التعليم المختلفة .
المؤشرات :

- يحدد طرق التعليم المناسبة لتخصصه وطلابه .
- يوظف طرق التعليم المختلفة طبقا لطبيعة الموقف التعليمي .
- يعدل استراتيجيات وطرق التعليم و التعلم في ضوء التغذية الراجعة .

المعيار الرابع : تمكن المعلم الجامعي من مهارات التعليم المختلفة .
المؤشرات :

- يثير اهتمامات المتعلمين بالتعلم بجميع الوسائل الممكنة .
- ينوع في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للموقف التعليمي .
- يوظف مصادر التعلم المختلفة تبعا للمواقف التعليمية .

- يوظف الأنشطة التعليمية بكفاءة وفاعلية .
- تكنولوجيا التعليم في الأنشطة التعليمية المختلفة كلما امكن .

المعيار الخامس : تمكن المعلم الجامعي من مهارات التعامل مع الطلاب وإدارة الموقف التعليمي :
المؤشرات :

- يتعامل مع الطلاب على اختلاف أنماط تعلمهم وسمات شخصياتهم.
- يستثير الدافعية والحماس للتعلم لدى الطلاب.
- يتعامل مع ديناميكية الجماعة بفاعلية.
- يدير الوقت المتاح للتعلم بما يحقق فعاليته.

المعيار السادس : تمكن المعلم الجامعي من مهارات عملية التقويم .
المؤشرات :

- يستخدم أساليب و أدوات متنوعة للتقويم .
- يبني أدوات تقويم تتناسب مع مخرجات التعلم المختلفة .
- يوجه الطلاب نحو استخدام التقويم الذاتي .
- يقدم تغذية راجعة للطلاب بناء على نتائج التقييم المستمر .
- يستخدم أساليب إثرائية لتحسين أداء المتعلمين في ضوء نتائج التقويم
- يحدد مواطن القوة و الضعف في العملية التعليمية باستخدام أساليب التقويم

المعيار السابع : تمكن المعلم الجامعي من تخطيط وإدارة البرامج التعليمية وتطويرها .
المؤشرات :

- لديه مهارات تصميم البرامج و المقررات و الوحدات الدراسية.
 - يطبق مفاهيم جودة التعليم فيما يعده من برامج ومقررات .
 - يطبق الإجراءات والأساليب المختلفة لتقييم البرامج التعليمية .
 - يساهم في وضع خطط التحسين المستمر والتعزيز بالقسم والمؤسسة
- المعيار الثامن : تمكن المعلم الجامعي من مهارات ووسائل دعم الطلاب الأكاديمي والاجتماعي ومشاركته بفاعلية في أنشطتها.**

المؤشرات:

- يمتلك مهارات الإرشاد الأكاديمي للطلاب
- يساهم في الريادة الطلابية بكلية وجامعته .
- يساهم في دعم الأنشطة الطلابية فنيا وإداريا .
- يشجع الطلاب علي الاشتراك في الأنشطة الطلابية والأسر المختلفة

المجال الثاني : البحث العلمي :

المعلم الجامعي باحث علمي متميز يمتلك مهارات البحث العلمي ويطورها.

المعيار : تميز المعلم الجامعي كباحث علمي وتمكنه من استخدام مهارات البحث فى مجال تخصصه
المؤشرات :

- يعد وينفذ أبحاثا علمية مبتكرة فى مجال تخصصه .
- يحلل و ينقد مصادر البحث المختلفة يستخدم نتائج أبحاثه فى تطوير العملية التعليمية .
- يشترك فى العديد من المؤتمرات والندوات فى مجال تخصصه وفى تطوير العملية التعليمية .
- يلتزم بأداب المهنة وأخلاقيات البحث العلمي .
- يمتلك مهارات كتابة تقارير البحوث العلمية
- يستطيع أن يدير أو أن يعمل فى فريق بحثي
- ينشر أبحاثه فى الدوريات المتخصصة على المستويين المحلي والدولي.

المجال الثالث : خدمة المجتمع :

المعلم الجامعي يساهم فى تطوير بيئته ومجتمعه فى كافة المستويات والمجالات.
المعيار الأول : مساهمة المعلم الجامعي فى تطوير البيئة المحلية والمجتمع .
المؤشرات :

- يقدم أفكارا عملية لتطوير البيئة المحلية.
- يقدم أفكارا لتطوير المجتمع.
- يساهم فى المشروعات الاجتماعية.
- يساهم فى حل المشكلات فى بيئته المحلية ومجتمعه.
- يشارك فى برامج و أنشطة تنمية المجتمع المحلي.
- المعيار الثانى :** التزام المعلم الجامعي بالقيم والأعراف الاجتماعية والدينية والجامعية
يلتزم بالقيم السائدة فى المجتمع أثناء عمله.
- يحترم الأعراف الاجتماعية فى كل أنشطته.
- يحترم القوانين واللوائح الجامعية.
- يقدم القدوة لطلابه وأفراد المجتمع فى كل سلوكياته.
- يقدم الدعم اللازم للطلاب كلما تطلب الأمر ذلك.

المجال الرابع : الجوانب الإدارية والتنمية المهنية

المعيار الأول : إلمام المعلم الجامعي بمهارات الإدارة والقيادة الناجحة.
المؤشرات :

- يلم بالمهارات الإدارية.
- يضع الخطط المناسبة للمواقف المختلفة.
- ينفذ جيدا ما تم تخطيطه.
- يمتلك مهارات المتابعة والتقييم.
- يستطيع أن يصوغ رؤية واضحة لعمله.
- قادر على تحديد أهدافه.
- يساهم فى عمليات التطوير للمؤسسة والمجتمع.

المعيار الثاني : تحمل المعلم الجامعي لمسئوليات التنمية المهنية.
المؤشرات :

- يمتلك مهارات التقييم الذاتي .
- يحدد نقاط القوة والضعف في أدائه الجامعي بمجالاته الثلاث
- يحدد أولويات نموه المهني.
- يطور معارفه و مهاراته التخصصية والتربوية.
- يتابع الندوات والمحاضرات ويشارك في الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية.
- يشترك في تخطيط البرامج التدريبية.
- يشترك في تنفيذ البرامج التدريبية.
- يلتزم بأخلاقيات المهنة في العمل الجامعي والاجتماعي.

ملحق (٢)

نموذج دعم نظم ضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي

مقدمة :

ضماناً لاستمرار دور مراكز ضمان جودة التعليم بالجامعات، وتفعيلاً لدورها، وفي ضوء إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أصبح من الضروري إيجاد دور لهذه المراكز يتوافق مع متطلبات الهيئة، ويضمن جودة الأداء بما يؤهل الكليات للاعتماد في ضوء معايير الهيئة، واستقلالية الجامعات، وبما يتفق مع إستراتيجية وزارة التعليم العالي.

ولما كانت وزارة التعليم العالي تهدف لمساعدة مؤسسات التعليم العالي للتأهل للاعتماد، جاء هذا المقترح لتقوم الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بتقديم الدعم الفني للجامعات - خلال الفترة الانتقالية - من خلال تعاون بناء مع مراكز ضمان جودة التعليم بالجامعات، للوصول للاعتماد المنشود.

الهدف:

توفير دعم النظم الداخلية لضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي في ج.م.ع، والتأكد من تأهيل الكليات للاعتماد.

مجالات التعاون بين مراكز ضمان جودة التعليم بالجامعات والهيئة :

1. بناء قاعدة من الكوادر البشرية في مجال تقويم الأداء والمراجعة.
2. مساعدة مراكز ضمان الجودة في الجامعات في الوصول إلي معايير خاصة بها لتقويم الإدارة العليا (عمداء - وكلاء الكليات) - رؤساء الأقسام - أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة - المقررات الدراسية.
3. تحديد الإطار العام لمنظومة العمل التي تحقق أقصى كفاءة لعمل مراكز ضمان الجودة في الجامعات.
4. مشاركة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في الزيارات الميدانية الداخلية للجامعات (كمراقب)، والتأكد من شفافية التقارير المرفوعة لمتخذ القرار.

دور مراكز ضمان جودة التعليم في الجامعات

- تحقيق إستراتيجية الجودة للجامعات.
- وضع معايير خاصة بالجامعة لتقييم الإدارة العليا - أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة - تقييم المقررات الدراسية .
- متابعة أداء الكليات في مجال الجودة ورفع تقارير الأداء للمعنيين (رئيس الجامعة - نائب رئيس الجامعة كل في قطاعه - عميد الكلية).
- بناء قاعدة من المراجعين المعتمدين علي مستوي القطاعات العلمية.
- المساعدة في تأهيل الكليات للاعتماد.

دور وحدات ضمان الجودة علي مستوي الكليات:

- التأكد من تطبيق معايير الاعتماد في البرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والموارد التعليمية والمادية - المطبوعات.

- رفع التقارير الدورية عن وضع الجودة بالمؤسسة لعميد الكلية.
- التعاون مع مراكز ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات أثناء الزيارات الميدانية.
- نشر ثقافة الجودة بين الفئات المستهدفة.
- تطبيق آليات تقييم المقررات وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتحليل النتائج ورفعها للمعنيين.
- إجراء استبيانات استطلاع الرأي للطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة .
- بناء قواعد البيانات اللازمة لعمليات المراجعة.
- متابعة تقارير المقررات والبرامج ومتابعة الإجراءات التصحيحية.
- المشاركة في كتابة التقرير السنوي للكلية.

آليات العمل:

١. مخاطبة وزارة التعليم العالي ورؤساء الجامعات لتوضيح سبل التعاون وتحديد الأهداف.
٢. الاجتماع مع رؤساء مراكز ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات للاتفاق علي إستراتيجية العمل وشرح أسلوب التعاون.
٣. تقوم مراكز ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات ووحدات ضمان الجودة بالكلية في تجهيز القوي البشرية المطلوبة طبقا للمهام المحددة ، ورسم الهيكل التنظيمي ، وتحديد المهام ودورة المستندات.
٤. تشكيل فرق عمل مشتركة من ممثلين عن مراكز ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات وممثلي الهيئة لتحديد أطر تفعيل النظام الداخلي للجودة **Internal quality system**.
٥. تقوم مراكز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات بالتعاون مع الهيئة بتحديد قائمة المراجعين في كل جامعة المطلوب تدريبهم كمراجعين داخليين في كل قطاع للاستعانة بهم
٦. تحدد الهيئة مع مراكز ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات خطة لزيارة الكليات المرشحة للتقدم للاعتماد للمراجعة ، بمشاركة ممثل عن الهيئة في الدورة الأولى كمراقب.
٧. تقوم مراكز ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات بمراجعة الكليات مرة كل سنتين خلال الفترة البينية للاعتماد مع رفع تقريرها لرئيس ونواب رئيس الجامعة وكذلك العمداء المعنيين.
٨. تعلن مراكز ضمان الجودة والاعتماد في الجامعات بالاتفاق مع رئيس الجامعة نتائج التقييم بشفافية كاملة ، وبالأسلوب الذي تراه.

دور عمداء الكليات :

١. يحدد مجلس الكلية الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل المطلوب تنفيذها في ضوء تقارير المراجعة الداخلية أو نتائج زيارات الاعتماد الرسمية.
٢. يعلن عميد كل كلية عن حجم الإنجاز السنوي من الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل.
٣. يلتزم عميد كل كلية بالإعلان بشفافية كاملة عن بنود إنفاق الموازنة ، ومدي ارتباط ذلك بخطط التطوير في مجالات التعليم والبحث العلمي.