

التخطيط لجودة البرنامج الأكاديمي

المنطلقات والأطر

عمادة ضمان الجودة
والاعتماد الأكاديمي
Deanship of Quality
Assurance & Accreditation



التخطيط لجودة البرنامج الأكاديمي

الإصدار الأول
١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٤	منطلقات الجودة
٥	الجودة مسؤولية الجهة التعليمية
٥	الجودة مفهوم شامل للأنشطة والممارسات
٦	معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي
٦	الجودة أشمل من المعايير وأعمق
٧	الطالبة هي المستهدف الأول من الجودة
٧	الجودة تقنين وتوثيق
٨	الجودة قيمة إنسانية عالية
٨	الجودة ليست جودة وثائق ونصوص وإنما جودة مخرجات
٩	الموازنة بين التقنين والإبداع
٩	إشراك أصحاب المصلحة الحقيقيون في عمليات التخطيط والتقويم
١٠	الجودة قيادة ومشاركة جماعية
١١	مصادر التخطيط للجودة
١٢	مراحل التخطيط للجودة
١٣	إجراء التقويم الذاتي للبرنامج،
١٣	إعداد الخطة الاستراتيجية للبرنامج
١٤	تحديد السياق المؤسسي للبرنامج
١٦	شكل ٢: التخطيط الاستراتيجي لتقويم البرنامج وتطويره
١٩	شكل ٣: مراحل التخطيط الاستراتيجي لتقويم البرنامج وتحسينه
٢٠	الرؤية
٢١	الرسالة

المحتويات

منطلقات الجودة

وهذه المسؤولية تعني مايلي:

- الكلية والبرامج الأكاديمية هي المسؤول الأول والمباشر عن جودة البرامج ومخرجاتها، وإليها وحدها ترجع مسؤولية الإنجاز.
- يحق للكليات والبرامج الاستعانة بجهات خارجية لتقديم لها الاستشارة في التخطيط والاستراتيجيات التنفيذية وغيرها ولكن ذلك يقع في إطار مسؤولية الكليات والبرامج الأكاديمية.
- تستطيع الكليات اقتباس برامج ذات جودة عالية واعتراف أكاديمي، ولكن ذلك لا يعني أنها ستحظى بذلك بعد تطبيقها، ولا يعني أن مخرجاتها من الشهادات ستحظى بالمستوى التي حظيت به في برامج المنشأ. البرنامج المقتبس هو وثيقة نظرية وليس تجربة تطبيقية، والإعتماد الأكاديمي يقيس الجودة التطبيقية المنطلقة من الإطار الاستراتيجي للبرامج.

الجودة مسؤولية
الجهة التعليمية

الجودة عملية متكاملة تغطي جميع مدخلات وعمليات العملية التعليمية ومخرجاتها، وبالتالي فهذه المدخلات تتكامل وتتعاقد عبر عمليات مشتركة لتحقيق مخرجات بجودة عالية، وعليه فالجودة تنطلق من قيم المؤسسة ومقدمي خدمة التعليم (أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية العليا في الكلية وما دونهم)، وتشمل الأنظمة والأساليب والقرارات والتعاميم، والعمليات الإدارية. كما تشمل المباني والمنشآت والتجهيزات وطريقة الاستفادة منها وتوظيفها. بعبارة أخرى العملية التعليمية تتجاوز التعليم

الجودة مفهوم شامل
للأنشطة والممارسات

المباشر إلى بيئة التعليم، فالعلاقة بينهما علاقة تكاملية في تحقيق أهداف الجودة.

تمكنت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي من وضع مواصفات لـ «الممارسات الجيدة» في أحد عشر معياراً تستهدف بها المؤسسات التعليمية والبرامج الأكاديمية في تقويم أدائها، وبالتالي لا بد من تخطيط الجودة وتنفيذ برامجها في ضوء تلك المعايير، والنظر إليها على أنها جزء رئيس من التطلعات الرسمية لمؤسسات التعليم العالي.

تتطلب جهات الاعتماد المختلفة الوفاء بمعايير محددة، وهذه المعايير هي وسائل وآليات داعمة تمثل حالة مقننة للحد الأدنى، ولكنها ليست المستهدفة في ذاتها، المستهدف هو التحسين والتطوير المستمر. المعايير هي حدود قانونية للتعامل مع الجهات خارج المؤسسة الأكاديمية والحكم عليها في ضوءها للحصول على اعتماد أكاديمي.

معايير الهيئة الوطنية
للتقويم والاعتماد
الأكاديمي خارطة
طريق للجودة

الجودة أشمل من
المعايير وأعمق

أسس المجتمع الجامعة واستثمر فيها المال والجهد من أجل أن تتمكن من إعداد وتخريج مواطنة صالحة تستطيع أن تنفع نفسها كإنسان وكمواطن وكخريجة تحمل شهادة أكاديمية بذلك وتستطيع بالتالي أن تنفع مجتمعتها، وعليه فالطالبة هي المستهدف الأول من الجامعة بكل خططها وأنشطتها، وإليها تتحول كل خطط التطوير. فمصطلحتها في ضوء ذلك هو معيار التطوير وأهدافه ومخرجاته.

الطالبة هي المستهدف الأول من الجودة

الجودة قائمة على الشفافية العالية بين أعضاء المؤسسة الأكاديمية، وتهدف إلى تقديم الخدمة التعليمية في إطار عال من الشفافية التي تتحقق عبر توثيق كافة القوانين والأنظمة وتقنين تطبيقها على الجميع بما يحقق العدالة التامة.

الجودة تقنين وتوثيق

كما أن عمليات التطوير لا يمكن أن تتحول إلى منظومة يمكن تطويرها باستمرار إلا إذا كانت موثقة بحيث يتم تقويمها من قبل مراقبين داخليين وخارجيين.

تتطلب الجودة من منسوبي الكليات والبرامج والعمادات المساندة علاقات مبنية على الثقة وحسن الظن، والحرص المشترك على تحقيق الأهداف المشتركة. الأخطاء قوة وليس بالضرورة ضعفاً، وهي صفة إنسانية، وهو دليل العمل، ومن لا يخطئ لا يصلح ولا يطور، وعليه فالأخطاء يجب الاعتراف بها وتفسيرها في ضوء بيئة العمل وتحدياته وصعوباته وليس في ضوء العلاقات الإنسانية. فالجودة لا تتحقق إلا في بيئة قائمة على الإيجابية، والاعتراف بالصعوبات هو الطريق الوحيد لعلاجها عبر التفهم والتعاون والإحساس بالمسؤولية المشتركة والهدف المشترك.

الجودة قيمة إنسانية عالية

هناك نماذج كثيرة ومهمة جداً لتوثيق العمل وتقنيته ويلزم تعبئتها، وهناك تقارير داخلية يلزم تقديمها عن ما تم في إنجاز ذلك، ولكن كل هذه الأمور رغم أهميتها الحيوية لا تثبت الجودة. الجودة ممارسة حقيقية ويمكن إثباتها بالقرائن والشواهد العملية. إذا كان أداء الطالبات مميزاً ومتسقاً وأهداف البرنامج، فهذه جودة، وبالتالي فالجودة يتم إثباتها عبر البراهين والمؤشرات التي تعكس حقيقة أداء البرامج تجاه طالباتها. ولهذا فالتحقق من الجودة يتم في ضوء مخرجات الممارسة، ويتم قياسها من جهات خارجية وربما وفق معايير محكمة مرتبطة بأهداف الإعداد.

الجودة ليست جودة وثائق ونصوص وإنما جودة مخرجات

تحرص الجامعة على تقنين البرامج بحيث لا تجعل عملية الإعداد عرضة للاجتهاد، وإنما عملية منضبطة في مدخلاتها وعملياتها للحصول على مخرجات موحدة في ضوء مبررات البرامج وأهدافها. وهذا يعني أن المقرر الذي يدرس في فصل ما من قبل عضوة هيئة تدريس سينتج مخرجات مماثلة لما سينتجه تدريس المقرر من قبل عضو آخر، ولكن ذلك لا يعني الحد من الإبداع والإبتكار والمبادرة. التقنين أمر حيوي ولكنه يعني الحد الأدنى اللازم لثقة المجتمع في البرنامج والجامعة، وأن هناك مساحة للإبداع مما يزيد من هذه الثقة.

الموازنة بين التقنين والإبداع

يقصد بأصحاب المصلحة الطالبات والخريجين والأساتذة والموظفين وأرباب الأعمال وأعضاء المجتمع المستفيدين من المؤسسة التعليمية وأي مجموعة أخرى ذات ارتباط بالمؤسسة التعليمية. فلا بد من إشراك هؤلاء في التخطيط وعمليات التقويم، ليتم تفعيل نظام ضمان الجودة.

إشراك أصحاب المصلحة الحقيقيون في عمليات التخطيط والتقويم

لا تتم الجودة إلا عبر تقويم أداء من يقوم بتنفيذ العملية التعليمية بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وبالتالي فالتطوير يحتاج إلى تغذية راجعة وصريحة من الجميع بعد كل عملية تنفيذ، وهذا يتطلب بناء ثقافة قائمة على التقويم وأن التقويم هو أداة للتطوير، فالتقويم يقصد به تطوير العملية التعليمية في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وهذا لن يتم إلا بالشفافية في التقويم وتقبل نتائجه والحرص على التقدم للأمام، وأن التقويم لمنفذي العملية التعليمية هو تقويم لهذه العملية التي تمثل الجميع ويستهدف منها مصلحة الطالب والمجتمع والوطن. ولذا لا بد من تعزيز ثقافة التشجيع على التطوير وليس ثقافة النقد لذات النقد، فالأمر كله أهداف عليا ومصلحة عليا مشتركة.

الجودة قيادة ومشاركة جماعية

هناك مصادر متعددة للتخطيط تختلف من برنامج لآخر، وعلى كل برنامج دراسة هذه المصادر في ضوء طبيعته التخصصية وطبيعته علاقته بالمجال التطبيقي خارج الجامعة وتتضمن هذه المصادر ما يلي:

- سياسة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
- خطة التنمية.
- الخطة الوطنية لتطوير التعليم العالي (آفاق).
- المستجدات المحلية ذات العلاقة بالبرنامج.
- المستجدات الوطنية المؤثرة على مخرجات البرنامج.
- التجارب المحلية والعالمية في المجال التخصصي للبرنامج.
- واقع البرنامج الأكاديمي (نتائج التقويم الذاتي، والتحليل الرباعي).
- وثائق الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- لوائح وأنظمة الخدمة المدنية.

مصادر التخطيط للجودة

مراحل التخطيط للجودة

لتحديد واقع البرنامج (من حيث وثائقه، وإدارته وعملياته وأنشطته ومستلزمات دعم تحقيق أهدافه المتعلقة بشكل مخرجاته) وذلك في ضوء معايير ومقاييس محددة من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (الموقع الإلكتروني لعمادة ضمان الجودة يحتوي على نموذج التقويم الذاتي ومقاييسه).

أولاً: إجراء التقويم الذاتي للبرنامج،

للبدء في تجويد البرنامج يجب القيام بدراسة شاملة تهدف لتحديد المرتكزات الرئيسية التي تربط بين البرنامج الأكاديمي وغايات مجتمعه، وهذه المرتكزات تمثل ثوابت للتطوير، ومبادئ للتغيير، ومن ثم يتم تحديد ذلك عبر رصد وتحليل ما يلي:

- أهداف خطط التنمية وتطلعاتها للجوانب ذات الصلة بالتعليم العالي وبتخصص البرنامج.
- أهداف التعليم العالي المحددة من وزارة التعليم العالي وهيئاتها ذات العلاقة.
- رسالة وأهداف جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن التي أسست من أجل تحقيقها وحددها قرار التأسيس وخطتها الاستراتيجية.
- الواقع التطبيقي والوظيفي لتخصص البرنامج .

ثانياً: إعداد الخطة الاستراتيجية للبرنامج

- مراجعة البرامج المناظرة ومتطلباتها (للمقارنة مرجعية).
- تحديد الاحتياجات الخاصة بالبرنامج وأولوياته وفقاً لرؤية ورسالة الجامعة.
- استطلاعات الرأي للمستفيدين في سوق العمل وتحديد مواصفات الخريج بناءً على نتائج هذه الاستطلاعات.

الجودة ممارسة منتجة، وفعل حقيقي مثمر، ويجب توثيق أسسها ومنطلقاتها على شكل معايير يعتمد عليها داخلياً - أي ذاتياً - وخارجياً في تقويم البرنامج، والحكم على أداءه، وجودته. مواصفات الأداء المستهدفة هي معايير للتطبيق من قبل أعضاء البرنامج ومن قبل المقومين الخارجيين.

البرنامج الأكاديمي يعمل ضمن منظومة مؤسسية وضعها المجتمع من أجل تحقيق أهداف محددة. وينظر إليه على أنه استثمار مجتمعي لينجز أهدافاً محددة، وعليه يقال إن الوطن أسس الجامعات لإنجاز أهداف وطنية ومجتمعية وتنموية محددة، وفي ضوء هذا ينظر للبرنامج على أنه جزء من منظومة المؤسسة القربية وهي الجامعة، ووزارة التعليم العالي، وينظر للبرنامج أيضاً على أنه جزء من المنظومة المؤسساتية الوطنية. وبالتالي فالبرنامج لا يهدف لتحقيق الأهداف الذاتية لأعضائه، أو أي جهة أخرى، وإنما يعمل على

ثالثاً: تحديد السياق
المؤسسي للبرنامج
(الرؤية والرسالة
والقيم والأهداف)

تحقيق أهدافه المؤسسية التي وضعها المجتمع له. فرسالة التعليم العالي في البلاد، وأهداف الجامعة التي وضعها لها المجتمع، هي المصدر الرئيس لرؤية البرنامج ورسالته وأهدافه، وبالتالي فالعلاقة بين البرنامج ومنظومته المؤسسية هي علاقة خصوص وعموم، وعلاقة تكامل، وهي المعيار الأهم في تخطيط البرنامج وتنفيذه وتطويره. فالمنظومة المؤسسية المجتمعية هي الإطار العام لاستراتيجية تطوير البرنامج الأكاديمي، وبقدر وضوح هذا الإطار تسهل عملية التطوير، وتمتعه بالجودة.

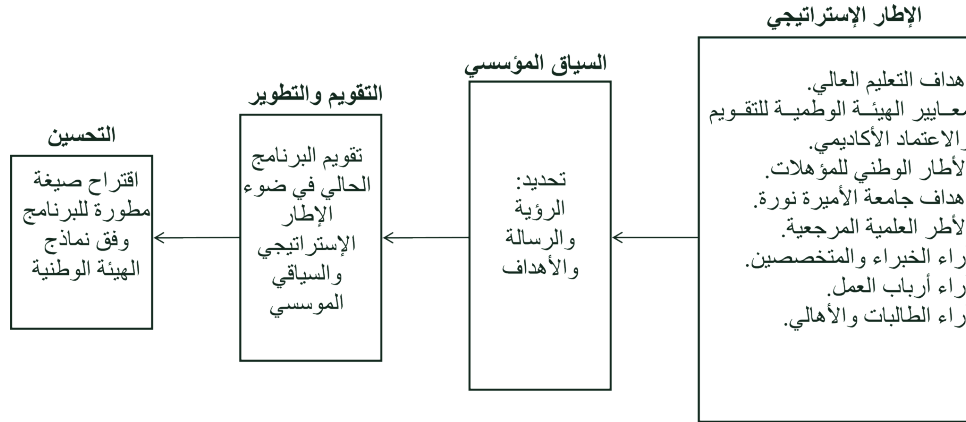
ولتحديد السياق المؤسسي للبرنامج يتم تحديد الأمور التالية:

- تحديد الإطار الاستراتيجي الموضح في الفقرة السابقة.
- رصد آراء الخبراء والمتخصصين في تخصص البرنامج ومجاله بالإضافة الي آراء أعضاء الهيئة التعليمية حول واقع البرنامج وتصوراتهم له في ضوء الواقع والتطلعات المستقبلية.
- إجراء التحليل الرباعي (SWOT) لتحديد جوانب القوة والفرص المتاحة، وتحديد جوانب الضعف والمخاطر التي تؤدي لها.
- مسح البرامج المناظرة للبرنامج في الجامعات المميزة المحلية والدولية، ومعرفة مكوناتها، ومستجداتها، وتحديد الفروق بينها وبين البرنامج في جامعة الأميرة نورة، وتحديد الاتجاهات الحديثة في عملية الإعداد وعلاقتها ببيئة البرنامج.
- رصد آراء الطالبات واتجاهاتهن نحو البرنامج في هيئته الحالية وتطلعاتهن نحو مستقبلهن، ومعرفة كيف يحقق البرنامج تطلعاتهن بعد التخرج من البرنامج، وعلاقة البرنامج بمستقبلهن العملي والوظيفي وغير ذلك من الأمور.
- توثيق آراء الأهالي ومدى رضاهم عن إعداد بناتهم، وما الذي حققه البرنامج للطالبات، وما الذي قصر عن تحقيقه، وما تطلعاتهم المستقبلية لبناتهم، وما توقعاتهم المستقبلية بما يتناسب والبرنامج.
- توثيق آراء أرباب العمل في القطاعين العام والخاص، وتحديد مدى

مناسبة المخرجات لتوقعاتهم، وتحقيق متطلبات العمل، وتحديد جوانب القوة والضعف في ذلك.

- تحليل بيانات العمل الموثقة من قبل وزارة العمل ووزارة الخدمة المدنية، وإن تطلب الأمر الاجتماع مع المسؤولين فيهما عبر حلقات نقاش تتولى البرامج فيها السؤال ويتولى المسؤولون الإجابة وطرح الرؤى والتصورات.

يتم تحليل نتائج هذا كله واستخلاص رؤية شاملة تحدد التطلعات والرؤى حول البرنامج في شكله الحالي وفي شكله المستقبلي كما في الشكل التالي:



شكل ٣: مراحل التخطيط الاستراتيجي لتقويم البرنامج وتحسينه

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة والتحليل يتم القيام بتحديد السياق المؤسسي المتمثل في الرؤية والرسالة.

صياغة رؤية ورسالة البرنامج:

هي فكرة استراتيجية، تلخص التطلعات والآمال المستقبلية للبرنامج، ولا يمكن تحديدها إلا في ضوء وضوح الواقع؛ فهي تحدد ماهية النجاح المستهدف وما يريد أن يعرف أعضاء البرنامج (طالبات وأعضاء هيئة تدريس، وإدارة الجامعة)، علاوة على أنها تحدد ثقافة البرنامج، وتصاغ على المستويين العقلي والإدراكي؛ بحيث تكون واضحة، وقابلة للتذكر، واصفة مستقبلاً أفضل، وأن تختار عباراتها بعناية فائقة تجمع ما بين وضوح الصياغة، وعمق الدلالة، وفي الوقت نفسه محملة بالطموح، وقيم البرنامج.

الرؤية

الرسالة وصف للحاضر، والفعل الذي سيتم القيام به؛ ليحقق الرؤية المستقبلية، وتهدف الرسالة إلى تركيز الاهتمام من قبل الجميع لتحقيق الرؤية، ولذا تصاغ بصيغة الجملة الفعلية، ويستخدم فيها الفعل المضارع، وتجمع بين سهولة الصياغة والعمق الدلالي.

الرسالة هي معيار مهم في تحديد الأهداف، والأنشطة اللازمة لتحقيقها، وفي اتخاذ القرارات المرتبطة بالبرنامج، وعملياته الأكاديمية، وتحديد مسار التطوير واتجاهاته، كما أنها تضبط لغة الخطاب بين البرنامج وأعضاء وطالباته والإدارة العليا في الكلية أو الجامعة؛ بما يؤكد للجميع جدية البرنامج في تحقيق رؤيته، ورسالته، وأهدافه. وهي تأكيد وترسيخ لمفهوم عمل البرنامج (تخطيطاً وتنفيذاً) وفق الأولويات.

تخضع صياغة رؤية ورسالة البرنامج للخطوات التالية:

١. التعريف بكيفية تحديد الرؤية والرسالة وصياغتهما، وتوفير المساعدة الاستشارية.
٢. صياغة رؤية ورسالة البرنامج والتأكد من اتساقها مع الإطار الاستراتيجي

الرسالة

خطوات صياغة رؤية

ورسالة البرنامج

وسياسات وتوجهات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

٣.مراجعة الصياغة في ضوء نتائج استطلاع آراء أعضاء الهيئة التعليمية في البرنامج والمستفيدين.

٤.إقرار رؤية ورسالة وأهداف البرنامج في جلسة قسم خاصة ، لتأخذ المسار النظامي لاعتمادها، ويتم توثيق المحاضر وحفظها في نظام متكامل للأرشفة بحيث يطلع عليها عند الحاجة.

٥.تثقيف أعضاء الهيئة التعليمية بأهمية اعتماد رؤية ورسالة البرنامج في توجيه عمليات صنع القرار. واتخاذ آلية تضمن اطلاع الأعضاء الجدد والمتعاونين عليها.

٦.نشر رؤية ورسالة البرنامج بين جميع منسوبات البرنامج والمستفيدين منه من العاملات والطالبات.

٧.مراجعة رؤية ورسالة البرنامج دورياً و تقويم مدى مناسبتها للأهداف والغايات. تكمن أهمية هذه المرحلة في التأكد من موافقة فئة المستفيدين من البرنامج على أهداف البرنامج وتشمل هذه الفئة الطالبات والخريجات و الجهات المستفيدة في المجتمع (سوق العمل). على أن يتم توثيق نتائج الاستطلاع لاستخدامها في عمليات مراجعة رؤية ورسالة البرنامج. ويكون استطلاع الرأي عبر بناء مقاييس ومعايير ويتم تحليلها من قبل لجنة البرنامج في القسم و رفع نتائجها للجنة الجودة في الكلية ضمن تقرير الدراسة الذاتية (ملحق ١).

تقوم لجنة البرنامج بنشر رؤية ورسالة وأهداف وقيم البرنامج في جميع منشورات القسم من أدلة تعريفية وإجرائية وإقامة أنشطة تعريفية لضمان إلمام أعضاء الهيئة التعليمية والطالبات والمستفيدين من المجتمع.

يجب استخدام رسالة البرنامج كمرجعية للتخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التنفيذية للبرنامج، والخطط التطويرية بما يضمن تحقيق أهدافها، ويتم توثيق استخدامها في اتخاذ القرارات.

عند زيارة مستشاري الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي للبرنامج، يتم مراجعة وفحص مدى ارتباط رسالة البرنامج بأهدافه وسياساته وفهم منسوبات البرنامج وطلباته لها، ولذلك يتم مقابلة منسوبات البرنامج والطالبات. ومن ثم فحص التقارير والمقترحات لمعرفة ما إذا استخدمت لصنع القرارات. وتتمثل المؤشرات التي يحرص المراجعون من الهيئة على التأكد منها فيما يلي:

- الآراء التي تم الحصول عليها عن طريق سؤال الأعضاء عن رأيهم في الرسالة، ومدى مناسبتها لهن وتطلعات واحتياجات المجتمع.
- رأى أعضاء القسم وأصحاب القرار في البرنامج حول فائدة «عبارة الرسالة» بالنسبة لعمليات اتخاذ القرارات على مختلف المستويات

نشر رؤية ورسالة
وأهداف وقيم البرنامج

استخدام رؤية ورسالة
البرنامج في صنع
القرارات والتخطيط
البرامجي

مؤشرات الأداء المتعلقة
بالرؤية والرسالة في
معايير NCAAA

في البرنامج.

- واعي أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالبرنامج برسائلته ومساندتهن لها.
- نسبة القرارات المهمة التي صنعت أو وجهت بالرجوع للرسالة.
- احتواء معايير تقييم الاقتراحات الخاصة بإنشاء مقررات على فقرة تنص على توافق المقرر المقترح إنشاؤه مع رسالة البرنامج.

