

## المعيار الثاني: إدارة البرنامج

يجب أن تقوم إدارة البرنامج بقيادة البرنامج قيادة فعّالة تعكس توازناً مناسباً بين تحقيق المساءلة أمام كبار المسؤولين بالإدارة العليا والمجلس الإداري الأعلى (مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء) للمؤسسة التعليمية التي تقدم البرنامج، وبين تحقيق المرونة التي تسمح بالوفاء بالمتطلبات الخاصة بالبرنامج المعني. ويجب أن تشمل عملية التخطيط للبرنامج اشتراك ذوي العلاقة، مثل: الطلبة، والجهات المهنية، وممثلي الصناعة، وأعضاء هيئة التدريس، في وضع غايات البرنامج وأهدافه ومراجعتها وتعديلها بناء على نتائج المراجعة. وفي البرامج التي تضم قسماً للطلاب وقسماً للطلّابات يجب أن تكون الموارد متكافئة في القسمين، ويجب أن يكون هناك اتصال فعّال بينهما، ومشاركة كاملة في عمليات التخطيط وصنع القرار من كل منهما. ويجب أن تكون هناك مراقبة دورية لجودة تقديم المقررات وجودة البرنامج، وأن تجرى التعديلات اللازمة بناءً على التغذية الراجعة من عملية التقويم، والتطورات في البيئة الخارجية التي تؤثر على البرنامج.

ويتم تحقيق ذلك من خلال المعايير الفرعية التالية :

### ١-٢ القيادة

يجب على القيادات الإدارية في البرنامج أن تقوم بدورها في قيادة البرنامج قيادةً فاعلة ومسؤولة تحقق له التطوير والتحسين

ويُقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق البرنامج للممارسات التالية:

١-١-٢-١ أن تُحدد مسؤوليات القائمين على إدارة البرنامج (رئيس القسم أو غيره من المسؤولين الآخرين) تحديداً واضحاً في توصيفات المهام الوظيفية.

١-٢-٢ أن يتوفر قدر كاف من المرونة على مستوى القسم أو الكلية التي تقدم البرنامج يسمح بالاستجابة السريعة لتقويم المقررات والبرامج والتغيرات في متطلبات نواتج تعلم البرنامج.

١-٢-٣ أن تقوم القيادات الإدارية في البرنامج بتصوير أو توقع القضايا والفرص المحتملة، وتتخذ المبادرات المناسبة لها.

٢-١-٤ أن تضمن القيادات الإدارية في البرنامج أن الإجراءات المطلوبة التي تقع في مجال مسؤوليتها تُنجز بفاعلية وفي الوقت المناسب.

٢-١-٥ أن يمتلك القائمون على إدارة البرنامج سلطات كافية لضمان امتثال من بالبرنامج للسياسات والإجراءات المعتمدة أو المتفق عليها في المؤسسة التعليمية أو البرنامج.

٢-١-٦ أن يشجع القائمون على إدارة البرنامج مبادرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين المنتمين للبرنامج و يكافئونها.

٢-١-٧ أن يتحمل القائمون على إدارة البرنامج المسؤولية عن جودة الأنشطة وفعاليتها والمهام التي تدخل ضمن مسؤولياتهم، بغض النظر عما إذا كانت هذه الأنشطة أو المهام تنفذ بواسطة أو بواسطة آخرين يعملون تحت مسؤوليتهم.

٢-١-٨ أن يقدم رئيس القسم تقارير دورية حول أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين المنتمين للقسم.

٢-١-٩ أن تكون التفويضات داخل البرنامج محددة رسمياً في وثائق موقعة وتصف - بوضوح - حدود المسؤوليات المفوضة، ومسؤوليات تقديم التقارير عن القرارات التي تتخذ.

٢-١-١٠ أن تكون لدى البرنامج أنظمة ولوائح تحكم مسألة تفويض السلطة داخل البرنامج موافق عليها من قبل السلطة العليا للمؤسسة. وينبغي أن تبين هذه الأنظمة المهام الرئيسية التي لا يمكن تفويضها، وأن توضح أن تفويض السلطة إلى شخص آخر أو منظمة أخرى لا يلغي مسؤولية الشخص الذي منح ذلك التفويض في تحمل التبعات المترتبة على القرارات المتخذة بناءً على ذلك التفويض. وأن تكون التفويضات التي تؤثر على البرنامج متسقة مع هذه الأنظمة.

٢-١-١١ أن يتم توفير النصح والإرشاد لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في البرنامج بشكل يساهم في تطويرهم على المستويين الشخصي والمهني.

٢-١-١٢ أن يتم تقديم مقترحات تطوير البرنامج والتوصيات بشأن القضايا والسياسات المتعلقة به إلى الجهات المعنية باتخاذ القرار، بشكل يحدد بوضوح تلك القضايا التي تتطلب إصدار قرارات بشأنها، و ما يترتب على بدائلها.

## ٢-٢ عمليات التخطيط

يجب أن تدار عمليات التخطيط بفعالية؛ لتحقيق رسالة وأهداف البرنامج، من خلال عمل جماعي للفريق القائم

على التدريس في البرنامج. ويتضمن ذلك إعداد تقارير البرنامج والمقررات واتخاذ القرارات. ويجب أن تجمع عملية التخطيط بين التخطيط الاستراتيجي المنسق، والمرونة التي تسمح بالتكيف مع النتائج المتوقعة والظروف المتغيرة.

ويُقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق البرنامج للممارسات التالية:

١-٢-٢ أن يتميز التخطيط بكونه استراتيجياً، ويتضمن أولويات للتطوير، وتسلسلاً مناسباً لكل عمل يجب القيام به؛ من أجل الحصول على أفضل النتائج، سواءً كان على المدى القريب أو البعيد.

٢-٢-٢ أن تضع الخطط في الاعتبار – بشكل كامل وواقعي- العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على الطلب على الخريجين، والمهارات التي يحتاجونها.

٣-٢-٢ أن تسمح عمليات التخطيط بمشاركة ذوي العلاقة المباشرة (المستفيدين) بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وأرباب العمل، وغيرهم من ذوي العلاقة المباشرة بالبرنامج، ويتبادل الآراء معهم بمستويات مناسبة.

٤-٢-٢ أن تركز عملية التخطيط على نواتج (مخرجات) التعلم المستهدفة للطلبة ومحتويات المقررات واستراتيجيات التعليم والتقييم التي تعكس كلاً من خلفية الطلاب والنظريات والأبحاث حول

أنماط التعلم المختلفة. (وللحصول على المزيد من المعلومات عن تخطيط البرامج الجديدة ومراجعة البرامج الحالية وتوثيقها راجع القسم ٢-٤-٧ من دليل "ضمان الجودة والاعتماد في المملكة السعودية"، الجزء الثاني : الإجراءات الداخلية لضمان الجودة"

٥-٤-٢ أن يتم إعلام كل من يعينهم الأمر بخطط البرنامج بشكل جيد، وتوضيح آثار هذه الخطط وما تطلبه من مختلف الجهات ذات العلاقة بالبرنامج.

٦-٤-٢ أن تتم مراقبة تطبيق الخطط، مع التأكد من مدى تحقق الأهداف القريبة المدى والمتوسطة المدى، وأن يتم تقييم النتائج.

٧-٤-٢ أن تتضمن عملية التخطيط إعداد تقارير بصفة منتظمة عن مؤشرات الأداء الأساسية تُقدم

للقیادات العلیا بالمؤسسة.

٢-٤-٨ أن تُراجع الخطط وتُطوّر وتعُد مع اتخاذ القرارات التصحيحية حسبما يتطلب الأمر؛ استجابة للتطورات التي تحدث عند التنفيذ، واستجابةً لنتائج التقييم البناء، أو للظروف المتغيرة.

٢-٤-٩ أن تُشكّل عمليات تقدير المخاطر وإدارتها مكوناً أساسياً في استراتيجيات التخطيط، وتوضع الآليات المناسبة لتقدير المخاطر والتقليل من آثارها في حالة حدوثها.

### ٢-٣ العلاقة بين قسمي الطلاب والطالبات

في البرامج التي تحوي شرطاً للطلاب وشرطاً للطالبات، يجب أن يشترك المسؤولون عن إدارة البرنامج في الشطرين (رئيس القسم ووكيلة أو مشرفة القسم أو غيرهم من المسؤولين) في السلطة، ويجب أن يشتركوا -بصورة كاملة- في عمليات التخطيط وفي صنع القرارات وفي إعداد التقارير عن البرنامج والمقررات الدراسية. ويجب أن يضمن التخطيط التوزيع العادل للموارد والمرافق والتجهيزات للوفاء بمتطلبات تقديم البرنامج والأبحاث العلمية والخدمات المرتبطة بكل شرط. ويجب أن تهتم عمليات تقييم الجودة بالأداء في كل من شطري الطلاب والطالبات وفي البرنامج بأسره.

ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق البرنامج للممارسات التالية :

٢-٣-١ أن تتوفر الموارد والتجهيزات والوظائف -بصورة متكافئة- في شطري الطلاب والطالبات.

٢-٣-٢ أن يشترك القائمون على إدارة البرنامج في شطري الطلاب والطالبات، وأعضاء هيئة التدريس الذين يُدرسون المقررات نفسها في الشطرين، اشتراكاً كاملاً في عمليات التخطيط، والتقويم، وتقديم التقارير، وصانع القرارات، وأن يتم التواصل بين القائمين على الأعمال في الشاطرين بشكل منتظم لمناقشة ما يخص البرنامج وباستخدام أساليب ملائمة لا تتعارض مع الأنظمة واللوائح السائدة.

٢-٣-٣ أن يتم تمثيل شاطري الطلاب والطالبات -بصورة متكافئة- في عضوية اللجان والمجالس ذات العلاقة.

٢-٣-٤ أن تؤدي عمليات تخطيط وتوصيفات البرنامج ومقرراته الدراسية إلى الوصول إلى مستويات

ممتاثلة في كل من شطري الطلاب والطالبات، وأن تؤخذ في الاعتبار الاختلافات في احتياجات الطلبة في كل شطر.

٣-٣-٥ ان تضمن عمليات التخطيط والتنفيذ أن التقارير الخاصة بالبرنامج ومقرراته، والمعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسية، تظهر نتائج كل من شطري الطلاب والطالبات على حده، إضافة إلى نتائج البرنامج بشكل عام.

## ٢-٤ النزاهة

يجب على أعضاء هيئة التدريس والموظفين المنتمين للبرنامج أن يلتزموا بالمستويات الأخلاقية العالية والاستقامة والنزاهة ويشمل ذلك تجنب تضارب المصالح في التدريس، والبحث العلمي، والأعمال الإدارية والخدمية. ويجب الالتزام بهذه المستويات الأخلاقية في جميع أشكال التعامل مع الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وغيرهم من الموظفين. ويجب أن يلتزم البرنامج بهذه المستويات الأخلاقية في علاقاته مع الجهات

الخارجية، ويشمل ذلك المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق البرنامج للممارسات التالية :

٢-٤-١ أن يلتزم أعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلبة المنتمون للبرنامج بقواعد الممارسات الأخلاقية والسلوك عند إجراء البحوث، ونشرها، وفي مجال التدريس والتقييم، وتقييم الأداء، وعند اتخاذ اللجان للقرارات، وعند القيام بالأنشطة الإدارية والخدمية.

٢-٤-٢ أن يتم الإعلان عن المصالح المالية حيثما وجدت، ويتم تجنب أي تضارب في المصالح في كافة تعاملات أعضاء هيئة التدريس والموظفين المنتمين للبرنامج.

٢-٤-٣ أن تعكس الإعلانات المستخدمة في الترويج للبرنامج صورة صادقة وتتجنب استخدام أي عبارات يمكن أن يساء فهمها أو أي ادعاءات مبالغ فيها. وأن يتم تجنب أية عبارات سلبية حول مؤسسات أو برامج تعليمية أخرى.

## ٢-٥ السياسات واللوائح التنظيمية الداخلية

يجب أن تُوضع السياسات والتنظيمات التي تحدد بوضوح المسؤوليات الرئيسية والإجراءات التي يتعين أن تتبع عند إدارة البرنامج، وللجان وهيئة التدريس والموظفين والطلبة، ممن لهم صلة بالبرنامج

ويُقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق البرنامج للممارسات التالية :

١-٥-٢ أن يوضع نطاق صلاحيات يوضح الأدوار والمسؤوليات والإجراءات التنفيذية الخاصة بعمل اللجان الرئيسية والوظائف الإدارية التابعة للبرنامج.

٢-٥-٢ أن تكون أدلة السياسات واللوائح التنظيمية والوثائق ذات العلاقة محفوظة في أماكن يسهل الوصول إليها ومتاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة الذين تهمهم هذه الأدلة، بما في ذلك هيئة التدريس والموظفين الجدد، وأعضاء اللجان المختلفة.

٣-٥-٢ أن توثق القرارات الصادرة عن اللجان حول المسائل الإجرائية والأكاديمية، وتستخدم كمرجع يستأنس به عند اتخاذ القرارات المستقبلية لضمان اتساقها.

٤-٥-٢ أن تُوضع الأنظمة والإرشادات الخاصة بالقضايا الإجرائية أو الأكاديمية المتكررة.

٥-٥-٢ أن تراجع دورياً جميع السياسات واللوائح التنظيمية ونطاق الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة البرنامج وتقديمه، ويتم تعديلها على النحو المطلوب في ضوء الظروف المتغيرة.

الأدلة ومؤشرات الأداء :

يمكن أن تتضمن الأدلة والبراهين الخاصة بالإدارة الفعّالة تلك الوثائق التي تُحدد السياسات والصلاحيات (الأدوار والمسؤوليات)، والإجراءات التنفيذية للجان الرئيسية والوظائف الإدارية، بالإضافة إلى نتائج

استطلاعات آراء أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين حول الإجراءات المطبقة، وكذلك آراء كبار المسؤولين في الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية الذين يرجع إليهم مسؤولو البرامج. وينبغي أن تتضمن

الأدلة والبراهين على نشر السلوكيات الأخلاقية المتوقعة، المعلومات التي يتم توفيرها عبر المواقع الإلكترونية، والإعلانات، وما يتضح عن مستوى الوعي بهذه المتطلبات لدى الأساتذة والموظفين والطلاب من المقابلات واستطلاعات الرأي.

وينبغي أن تستند مؤشرات الأداء إلى نتائج استطلاع آراء هيئة التدريس والموظفين، والطلبة والخريجين،

وأرباب العمل، والهيئات المهنية المختصة.