

## الفصل العاشر

# التجربة المصرية في مجال ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي

أ.د. محسن المهدي سعيد (\*)

**ملخص:** تقدم هذه الورقة صورة إجمالية عن جهود ضمان الجودة في مصر. تعرض مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي، وتقدم نبذة عن كل منها، وتتوقف عند الأنشطة التمهيديّة لمشروع توكيد الجودة. ثم تتناول هذا المشروع بالتفصيل، لجهة الأسباب الموجبة والرسالة والأهداف والأنشطة والمشروعات الفرعية. ولجهة هيكلية الهيئة التي ستقوم بتنفيذه والإشراف عليه: الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم. تعرف الورقة بالهيئة من حيث الرسالة والأهداف والاختصاصات والهيكل التنظيمي لها. ثم تتوقف في النهاية عند ترتيبات المرحلة الانتقالية، بانتظار صدور قانون بإنشاء الهيئة وبدء قيامها بمهامها فعلاً، وعند بعض القضايا والإجراءات المتعلقة بعملها.

تقع جهود ضمان الجودة تحت مظلة مشروع تطوير التعليم العالي الذي أطلق في العام ٢٠٠٢ بدعم من البنك الدولي وتشرف عليه مرحلياً «اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد» بانتظار تشكيل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي عند صدور القانون

---

(\*) دكتوراه في الهندسة الميكانيكية من الكلية الملكية - جامعة لندن بالمملكة المتحدة (١٩٧٦)، أستاذ في قسم التصميم الميكانيكي والإنتاج بكلية الهندسة - جامعة القاهرة (١٩٨٩)، مقرر مشارك للجنة القومية لتطوير التعليم العالي في مصر (١٩٩٨)، رئيس اللجنة القومية لمشروع توكيد الجودة والاعتماد ومدير المشروع (٢٠٠١)، المدير التنفيذي ورئيس مجلس إدارة وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي في مصر (٢٠٠٣).

ملحوظة: هذه الورقة مقدمة عن أعضاء اللجنة القومية مجتمعين وعن كل من ساهم في هذا العمل الجماعي طبقاً لما جاء في ملحق رقم ١.

الخاص بها. أما الاستراتيجية فقد بدأ العمل بإعدادها في العام ١٩٩٨، ونجم عنها بلورة ٢٥ مشروعاً تشمل كافة المجالات، موزعة على ثلاث مراحل ٢٠٠٢-٢٠٠٧، ٢٠٠٧-٢٠١٢، ٢٠١٢-٢٠١٧. في المرحلة الأولى هناك ١٢ مشروعاً تمّ دمجها في ستة مشروعات هي: صندوق مشروع تطوير التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء إغفاء هيئة التدريس والقيادات، مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مشروع تطوير الكليات التكنولوجية، مشروع تطوير-كليات التربية، ومشروع توكيد الجودة والاعتماد. وها الأخير أعطي الأولوية وهو مدار العرض الرئيسي في الورقة. من الأنشطة التمهيديّة لبلورته: الدراسة الذاتية (في ست كليات في ثلاث جامعات: القاهرة، أسيوط، المنوفية)، إنشاء مراكز لتقويم الأداء الجامعي في جميع الجامعات المصرية، إقامة حملة توعية في الجامعات حول الموضوع، تنفيذ مشروعات تطويرية في الجامعات. رسالة المشروع هي «ضمان الجودة والتطوير المستمر والأداء الكفاء لمؤسسات التعليم العالي بمصر، ولكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم معترف بها عالمياً». وبحسب الهيكلية المقترحة للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم، فإن هذه سوف تكون معنية بالتعليم العالي والتعليم ما قبل الجامعي. وتتفرع وحدة التعليم العالي إلى قطاعين: قطاع التقييم والتطوير وقطاع الاعتماد. وتثير الورقة في النهاية مسائل مثل: العلاقة بين الهيئة التي ستقام والكيانات القائمة بموجب قوانين سابقة، درجة إلزام الجامعات بالتقدم للاعتماد، كيفية التعامل مع المؤسسات التي لا تستوفي الشروط، وغيرها.

### مقدمة

تقع الجهود التي شرعت في مصر لضمان الجودة والاعتماد تحت مظلة «مشروع تطوير التعليم العالي» Higher Education Enhancement Project HEEP الذي أطلق في العام ٢٠٠٢ بدعم من البنك الدولي. وتشرف على هذا المشروع تخطيطاً وتنفيذاً «اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد» التي شكلت في عام ٢٠٠١ قبل البدء في تنفيذ مشروعات التطوير وذلك للعمل على إعداد الدراسات اللازمة لإنشاء «الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم»، والمتوقع صدور قانون بإنشائها بقرار جمهوري، بالإضافة إلى تهيئة المناخ داخل الجامعات والمؤسسات التعليمية لكي تكون مستعدة لتطبيق نظم ضمان الجودة والاعتماد.

وقد تداركت وزارة التعليم العالي في مصر ضرورة الاهتمام بجودة التعليم ومخرجاته في ظل التوجهات السياسية المستمرة لرفع القدرة الاستيعابية في منظومة التعليم العالي وقبول جميع المتخرجين الناجحين من مرحلة الثانوية العامة، مما أدى إلى تدهور وضع هذه المنظومة في غياب وجود نظام قومي لتوكيد الجودة

والاعتماد، وفي ظل عدم توفر الحد الأدنى من البنية الأساسية المطلوبة لاستيعاب هذا الكم من الخريجين .

ومن منطلق أن جميع العناصر التي تدخل ضمن العملية التعليمية، بدأً من هيكل وأساليب الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والبرامج التعليمية والموارد والإمكانات المادية والبشرية والأبحاث العلمية والخدمة المجتمعية ومتابعة الخريجين، إلى مدى توافر نظام وآليات لضمان جودة الخدمات التعليمية ومخرجاتها، تؤثر بصورة مباشرة على جودة التعليم ومخرجاته، فقد شرعت وزارة التعليم العالي في إعداد استراتيجية متكاملة لتطوير التعليم حيث شكلت لجنة قومية في نهاية العام ١٩٩٨ برئاسة وزير التعليم العالي تتكون من ٢٥ عضواً من الشخصيات البارزة في المجتمع المصري والتي لها علاقة مباشرة واهتمام بتطوير التعليم. وقد امتدت أعمال هذه اللجنة على مدار عام ونصف، حيث شكلت مجموعات عمل في ست لجان فرعية وتم اختيار أكثر من ٦٠ عضواً من الشخصيات المتخصصة في كافة المجالات المتعلقة بالعملية التعليمية لكي يتناولوا دراسة الوضع الراهن للتعليم العالي في مصر وتحديد نقاط القوة والضعف وترجمتها في صورة برامج تنفيذية لمعالجة أوجه القصور.

وقد تناولت أنشطة هذه اللجان العديد من الجولات الدراسية والزيارات الميدانية إلى بعض الدول مثل بريطانيا وفرنسا وأستراليا ونيوزيلندا، وذلك للتعرف على مجريات تطوير التعليم وكيفية تطبيق نظم ضمان الجودة والاعتماد في هذه الدول للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال. كما تم دعوة مجموعة من أفضل خبراء التعليم على مستوى العالم وتنظيم لقاء دولي International Symposium في مصر عام ١٩٩٩ للاستفادة من هذه الخبرات العالمية واستعراض ومناقشة الخطة الاستراتيجية التي توصلت إليها اللجنة القومية. وقد توجت أعمال هذه اللجنة القومية بعقد مؤتمر قومي في فبراير عام ٢٠٠٠ بدعوة أكثر من ١٢٠٠ شخصية من المهتمين والمعنيين بتطوير التعليم حيث أقرت فيه استراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر. وقد ترجمت هذه الاستراتيجية في صورة ٢٥ مشروعاً في كافة المجالات التي تدخل في نطاق العملية التعليمية وتؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في جودة وكفاءة الخدمات التعليمية ومخرجاتها. ويتم تنفيذ هذه المشروعات على ثلاث مراحل

تتواكب مع الخطط الخمسية للدولة، الأولى يتم تنفيذها حالياً خلال الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٧، والثانية خلال الفترة ٢٠٠٧-٢٠١٢، والثالثة خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠١٧.

فيما يلي تتناول هذه الورقة إلقاء الضوء على الخطة الاستراتيجية للدولة تركيزاً على مشروع توكيد الجودة والاعتماد من منطلق أنه ذو طبيعة مشتركة تدخل ضمن آليات تنفيذ باقي مشروعات التطوير.

### أولاً: مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي

بعد إقرار المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير عام ٢٠٠٠ للخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي، فقد ترجمت هذه الاستراتيجية إلى ٢٥ مشروعاً (ملحق رقم ٢) بهدف تطوير العملية التعليمية في مصر. وقد تم تحديد اثني عشر مشروعاً تم اختيارها من واقع الدراسات الأولية وإعطاؤها أولوية في التنفيذ خلال المرحلة الأولى من ٢٠٠٢ حتى ٢٠٠٧. وقد تم تجميع بعض هذه المشروعات ودمجها في الستة مشروعات التالية:

١. صندوق مشروع تطوير التعليم العالي HEEPF

٢. مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP

٣. مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP

٤. مشروع تطوير الكليات التكنولوجية ETCP

٥. مشروع تطوير كليات التربية FOEP

٦. مشروع توكيد الجودة والاعتماد

تم تدبير مصادر التمويل لهذه المشروعات الستة أساساً بقرض من البنك الدولي يقابله تمويل من الجانب المصري، وتم أيضاً توفير التمويل من مصادر أخرى مثل هيئة المعونة الأمريكية والبريطانية - الصندوق العربي الخليجي - الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى تمويل من مؤسسة فورد الأمريكية تم تخصيصه لإعداد الدراسات الذاتية لمجموعة تجريبية من الكليات، مع إعداد وتمويل دراسة الجدوى التفصيلية لإنشاء هيئة قومية لضمان الجودة والاعتماد.

ونظرا لأن مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP هو أحد تلك المشروعات الستة التي لها أولوية، وهو موجه أساسا لغرض تحسين جودة وكفاءة التعليم العالي في مصر ويمثل حجر الزاوية فيما يتم تطبيقه لمساندة بقية المشروعات الأخرى في إطار استراتيجية تطوير التعليم العالي، فسوف يكون هذا هو الموضوع الرئيسي الذي سنتناوله هذه الورقة.

وفيما يلي عرض موجز للنشاطات الرئيسية وأهداف الخمسة مشروعات الأخرى، والتي لها نشاطات مشتركة فيما بينها. أما المشروع السادس (توكيد الجودة والاعتماد) فسوف نتوسع فيه لأهميته.

### ١. صندوق مشروع تطوير التعليم العالي HEEPF

هذا المشروع هو آلية دورية تنافسية تتم كل ستة شهور تم إنشاؤها لمساندة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لتمويل برامج التطوير الخاصة بكل منها. ويتم مع بداية الإعلان عن كل دورة تحديد المجالات ذات الأولوية مثل تطبيق نظم الإدارة الحديثة وميكنتها، وتطوير البرامج الأكاديمية، ومشروعات التعاون ذات المسؤولية المشتركة بين أطراف المشروع مثل الصناعة والجامعة.

### ٢. مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP

تدرج تحت هذا المشروع النشاطات الآتية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمؤسسات التعليم العالي.
- تطوير استراتيجيات التدريب بواسطة الجامعات/ مؤسسات التعليم العالي.
- تنفيذ ورش عمل «تدريب المدربين» (TOT) لخلق فريق أساسي من المدربين من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الأخرى داخل كل جامعة/ مؤسسة تعليم عال.
- إنشاء آليات للتدريب المستدام وآليات للتطوير.
- دعم إنشاء مراكز تدريب بكل جامعة حكومية لضمان استمرارية عملية التدريب المستمر.
- تحديد أولويات التدريب، وأولويات مجموعات التدريب، وتطوير خطط تدريب سنوية.

- تنفيذ كل نشاطات التدريب بمراكز التدريب المنشأة في كل جامعة/ مؤسسة تعليم عال.
- التقييم الدوري والدائم لبرامج التدريب طبقاً لمتطلبات توكيد الجودة والاعتماد.

### ٣. مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP

يختص هذا المشروع باستيفاء احتياج جميع الجامعات/ مؤسسات التعليم العالي المصرية المستفيدة من مشروعات تحسين التعليم العالي HEEP في المجالات الآتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- البنية التحتية للاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
- أنظمة الكمبيوتر الإدارية. MIS, DSS.
- أنظمة الكمبيوتر الأكاديمية.
- تكامل التكنولوجيا مع التدريس والتعلم.
- الترويج للتعلم الموزع Distributed Learning.
- المكتبات الرقمية.
- تدريب هيئات التدريس والكوادر الأخرى على الوظائف والنشاطات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT.
- إنشاء مراكز للتميز للتعليم الإلكتروني e-learning.

### ٤. مشروع تطوير كليات التربية FOEP

- تدرج تحت هذا المشروع النشاطات التطويرية الرئيسية الآتية:
- تحسين الإطار العام وهيكل برامج تعليم المعلمين TEP بأسلوب يستوفي المواصفات القياسية العالمية ونموذج الممارسات الحالية.
  - تحسين المعرفة والمهارات للدورات المقدمة بواسطة برنامج تعليم المعلمين TEP، وخطتها الزمنية.
  - تحسين طرق تصميم الدورات وطرق عرضها وطرق تقويمها، بحيث تتناول أساسيات وممارسات التعلم والتدريس الإلكتروني e-learning-and-teaching واستخدم أحدث مستويات تكنولوجيا التعليم.

- تحسين مقدرة التدريس Instructional Competency لدى أعضاء هيئة التدريس وتحسين مهاراتهم في تطبيق التعلم والتدريس الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا التعليم.
- تحسين هيكل ومحتويات الممارسة التعليمية School Practicum للمدرسين والطلبة.
- تحسين الموامة بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية عن طريق:
  - خطط وأنشطة الممارسة التعليمية School Practicum.
  - استيفاء خريجي كليات التربية لمتطلبات المواصفات القومية الموسوعة بواسطة وزارة التربية والتعليم.
  - المدارس التابعة لكليات التربية.
  - تدريب المعلمين الذين مازالوا في الخدمة.
- تحسين وتحديث موارد ووسائل التعليم في كليات التربية لضمان محتويات وممارسات تعلم وتدریس عالية الجودة لكل من الدراسة النظرية والعملية.
- إنشاء آلية لضمان ضبط الجودة الشاملة للنواحي المختلفة لبرنامج تعليم المعلمين TEP التي تعكس رؤية ورسالة كليات التربية.
- تصميم برنامج مستدام لتطوير كوادر كليات التربية.
- إنشاء آليات توكيد جودة داخل كليات التعليم تركز على متطلبات اعتماد المؤسسات التعليمية والبرامج الأكاديمية.

#### ٥. مشروع تطوير الكليات التكنولوجية ETCP

- يختص هذا المشروع بإعادة هيكلة ٤٥ معهداً فنياً متوسطاً MTI تابعة لوزارة التعليم العالي في ثماني كليات فنية فقط من خلال النشاطات الآتية:
- تطوير البنية التحتية.
  - تطوير البرامج التعليمية ومحتويات المقررات الدراسية وموارد التعليم.
  - تدريب كوادر التدريس والكوادر الإدارية.
  - تطوير الكليات التكنولوجية والإدارية والمعاهد الفنية المتوسطة التابعة لها.

- إنشاء شبكة معلومات تربط بين جميع الكليات التكنولوجية .
- ربط التدريب باحتياجات سوق العمل .
- إنشاء وتطبيق نظام توكيد الجودة والاعتماد .

## ثانياً: الدراسات التمهيديّة لمشروع توكيد الجودة والاعتماد

قامت اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد منذ إنشائها في أكتوبر عام ٢٠٠١ بإجراء دراسات متعددة، ثم قامت عام ٢٠٠٢ بترجمة هذه الدراسات والأهداف إلى خطة تنفيذية وأنشطة تضم الآتي: الدراسات الذاتية وتقييمها، التحضير لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، تبني حملة توعية قومية لتهيئة المجتمع والمؤسسات التعليمية لمفاهيم الجودة والاعتماد، إعداد دليل للجودة يتناول كافة الخطوات والإجراءات التنفيذية المطلوبة لاعتماد المؤسسات التعليمية والبرامج الأكاديمية، مساعدة القطاعات على إعداد وتعميم المعايير القومية والمعايير التطويرية المقارنة على أن تكون متوافقة مع المعايير الدولية، توجيه الكليات والقطاعات على بناء القدرة المؤسسية لها، مساعدة الكليات والقطاعات للتقدم بمشروعات لصندوق تمويل برامج التعليم العالي، وتوثيق العلاقات مع مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد الدولية. وفيما يلي نستعرض بعض تلك الأنشطة.

### ١. الدراسة الذاتية

- تم اختيار ثلاث جامعات كانت قد اتخذت مبادرات جادة في مجال تقويم الأداء الجامعي، وهي: جامعة القاهرة - جامعة أسيوط - جامعة المنوفية.
- تم اختيار ست كليات بهذه الجامعات لتطبيق الدراسة الذاتية:
  - جامعة القاهرة: كليات الزراعة والتمريض والاقتصاد والعلوم السياسية
  - جامعة أسيوط: كليتي الهندسة والعلوم
  - جامعة المنوفية: كلية التجارة
- تم الانتهاء من عمل الدراسة الذاتية للكليات الست، واعتمدت الدراسات الذاتية في مجالس الكليات التي قامت بالدراسة، كما تم اعتمادها من مجالس الجامعات المشاركة.

- تم التصديق على الدراسات الذاتية بواسطة اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
  - تم إرسال خطابات إلى جميع الجامعات المصرية لترشيح أعضاء هيئة تدريس لتدريبهم على تقييم الدراسات الذاتية، وذلك لإعداد كوادر بالجامعات المصرية، تكون مهمتها تقييم وتحكيم الدراسات الذاتية.
  - تم تنظيم ورشة عمل بمشاركة اثنين من خبراء الجودة البريطانيين تضم ٦٥ متدرباً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية للتعرف على نظام الجودة المزمع إنشاؤه في مصر، والمشاركة في تعديل وتكييف مستندات الدراسة الذاتية التي سيتم تطبيقها بالجامعات المصرية.
  - تم وضع خطة لتنظيم ورشة عمل أخرى، بمشاركة خبراء الجودة، لتدريب الأعضاء الذين اجتازوا الدورة الأولى بتميز، ليصبحوا مدربين TOT وتكون مهمتهم تدريب المستهدفين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية للعمل كمقيمين للدراسات الذاتية Peer Reviewers.
  - تم تقييم الدراسات الذاتية بواسطة خبراء الجودة البريطانيين، وتم على أساس هذا التقييم إدخال بعض التعديلات على نظام الدراسة الذاتية.
  - تم تقييم تجربة الدراسات الذاتية الست، بواسطة هؤلاء المتدربين وأعضاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بعد إدخال التعديلات المقترحة عليها لكي تصبح نموذجاً يتم تطبيقه في باقي الجامعات المصرية لإجراء دراساتها الذاتية.
- وانتهجاً لهذا المنوال، قامت كليات أخرى من جامعات مختلفة بالبداية في هذه الدراسات الذاتية، فعلى سبيل المثال وليس الحصر، تقوم حالياً ١٤ كلية من كليات الطب بالدخول في عملية الدراسات الذاتية بتمويل من منظمة الصحة العالمية، وتقوم ٩ كليات من كليات الصيدلة بنفس المهمة، كما تمارس كليات أخرى من الزراعة والعلوم والهندسة والاقتصاد والعلوم السياسية والتمريض والعلاج الطبيعي، من جامعات مختلفة، نفس النشاط. وتؤدي هذه الدراسات إلى خلق المناخ المناسب لثقافة الجودة وتهيئة المجتمع الأكاديمي لتطبيق فكر الجودة بهدف الاعتماد.

## ٢. إنشاء مراكز لتقويم الأداء الجامعي وضمان جودة التعليم العالي في الجامعات المصرية

تم إنشاء هذه المراكز في جميع الجامعات المصرية، بموافقة المجلس الأعلى للجامعات، لكي تصبح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، وتم تعيين مديرين لها من قبل رؤساء الجامعات، كما يتم عقد اجتماعات دورية بين هذه الوحدات بهدف التنسيق لتنمية فكر وأساليب ضمان الجودة. ويتم حاليا الإعداد للربط بين هذه المراكز بإنشاء شبكة اتصالات إلكتروني Networking، وتقوم هذه المراكز أيضا بعمل ورش عمل متعددة لنشر ثقافة وضمان الجودة بهدف الوصول إلى درجة الاعتماد.

## ٣. حملة التوعية

تم وضع السياسات والخطط الخاصة بحملة التوعية، مع تحديد القطاعات المستهدفة لهذه الحملة. كما تم تصميم موقع على الإنترنت يستعرض كافة مشاريع التعليم العالي، وأصدرت اللجنة أول نشرة إعلامية شهرية عن ضمان الجودة والاعتماد لكي يتم تداولها على مستوى الجامعات. وتبني اللجنة تعزيز درجة الوعي الإعلامي حول هذا الموضوع من خلال إعداد ونشر مقالات بالصحف المصرية، والمشاركة في بعض البرامج التليفزيونية لشرح أهمية هذا الموضوع. كما تقوم اللجنة القومية ومراكز تقويم الأداء وضمان الجودة والاعتماد في جميع الجامعات بعقد ورش عمل. وقد مورست هذه النشاطات بالفعل في جميع الجامعات المصرية.

## ٤. البدء في تنفيذ مشاريع ضمان الجودة والاعتماد وبناء القدرة المؤسسية للجامعات

يتم العمل في هذا المحور بالتعاون مع صندوق مشروع تطوير التعليم العالي حيث تم طرح أول دورة لتمويل المشروعات التي تقدمت بها الجامعات من خلال أول دورة للصندوق في ٧ يونيو عام ٢٠٠٣. وقد تقدمت ١٤ جامعة ب ١٢٣ مشروعا تمت دراستها وتقييمها فنيا وماليا بمشاركة ١٧ خبيرا وتمت الموافقة على ٤٢ مشروعا طبقا للأولويات المحددة للتمويل بتكلفة إجمالية في حدود ٤,٥ مليون دولار، ومن بينها ثلاثة مشروعات تخص الجودة والاعتماد. وقد أدت هذه الدورة

إلى إذكاء روح التنافس بين الجامعات وتحفيزها لوضع خطة شاملة للتطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس فيها للتقدم لمشاريع مماثلة.

## ٥. العلاقات الدولية

أقيمت علاقات دولية مع كل من أوروبا وأمريكا والبلاد العربية لتبادل الخبرات في مجال ضمان الجودة وجرت زيارات ميدانية إلى إنجلترا وأمريكا في عام ٢٠٠٢ لدراسة نظم إنشاء الهيئات المماثلة بهذه البلاد وكتب تقرير مهم عن هذه الرحلة وكانت نواة لعمل اللجنة القومية بعد ذلك. ويقوم عدد من أفراد هذه اللجنة بزيارة بلاد أوروبية وعربية أخرى للتعرف على نظم الجودة والاعتماد في هذه البلاد.

## ثالثاً: مشروع توكيد الجودة والاعتماد

### ١. الأسباب الموجبة Rationale

نظراً إلى أن هذا المشروع يشكل ركنا رئيسيا من استراتيجية التعليم العالي المصري، فقد تم تشكيل لجنة قومية في أكتوبر عام ٢٠٠١ قبل بدء تطبيق «مشروعات تطوير التعليم العالي» HEEP، وذلك لتمهيد الطريق والبدء في تنفيذ برامج توكيد الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية. وقد حددت التكاليف الرئيسية للجنة في شقين أساسيين:

الشق الأول: إعداد دراسة جدوى تفصيلية لإنشاء الهيئة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد NQAA لكل المؤسسات العامة والخاصة للتعليم العالي في مصر.

الشق الثاني: إنشاء أسلوب للدراسة الذاتية يرتكز على متطلبات الاعتماد ليتم تطبيقه على أساس تجريبي.

وكجزء من استمرارية أنظمة التوكيد الداخلي للجودة، فإن مشروعات تطوير التعليم العالي HEEP تعزز إنشاء ثلاثة كيانات رئيسية لتصبح جزءاً من الهيكل التنظيمي لكل جامعة/ مؤسسة تعليم عال، وذلك على النحو الآتي:

- وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم بالجامعة UPMU
- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDC
- مركز توكيد الجودة والاعتماد QAAC

وحيث أن توكيد الجودة والاعتماد هما عامل مشترك في أي خطة تطوير، فإن الاهتمام الرئيسي لتلك الكيانات هو تنسيق أنشطتها لمساندة الإدارة العليا للجامعات/ مؤسسات التعليم العالي لتطبيق المهام الرئيسية التي ترتبط ببعضها والخاصة بخطط التطوير المطبقة في جامعاتهم.

ومن المهم أن نؤكد أن الإدارة العليا للجامعات/ مؤسسات التعليم العالي هي المسؤولة عن إنشاء أنظمة وآليات توكيد الجودة الداخلي الخاصة بها طبقاً للرسالة المعلنة لكل منها، وأن مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP قد أنشأ آلية لمساعدة هذه المؤسسات في إنشاء أنظمة الجودة الداخلية الخاصة بها.

مع أخذ هذه التوجهات في الحسبان وبالتنسيق الكامل مع الإدارة العليا لكل جامعة، فإن مشروع توكيد الجودة والاعتماد ترجم أنشطته في خمسة أنواع رئيسية من المشروعات والتي يمكن من خلالها أن تستوفي الجامعات احتياجاتها لتوكيد الجودة في داخلها.

## ٢. رسالة مشروع توكيد الجودة والاعتماد Mission

رسالة مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP تنفق مع تلك المقترحة للهيئة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد National Quality Assurance and Accreditation Agency NQAAA وهي :

«ضمان الجودة والتطوير المستمر والأداء الكفاء لمؤسسات التعليم العالي بمصر، ولحسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم معترف بها عالمياً».

إن مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP سوف يستمر في تنفيذ تلك الرسالة والأهداف الرئيسية الآتية خلال فترة انتقالية حتى يتم إنشاء الهيئة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد NQAAA وتبدأ أنشطتها المختلفة.

## ٣. الأهداف الرئيسية لمشروع توكيد الجودة والاعتماد

- مساندة عملية توكيد الجودة والاعتماد طبقاً للمتطلبات الداخلية للجامعات/ مؤسسات التعليم العالي.
- تقويم مؤسسات التعليم العالي من خلال المشاركة في التطوير

- Developmental Engagement لإنشاء أنظمة توكيد الجودة الداخلية لها .
- تعزيز بناء القدرة المؤسسية وتدريب الكوادر على توكيد الجودة .
  - تشجيع مؤسسات التعليم العالي للتقدم للاعتماد .
  - دعم إنشاء مجموعات من المعايير الأكاديمية المرجعية Academic Reference Standards والعلامات المرجعية Benchmarks للبرامج الأكاديمية لكل قطاع من قطاعات التعليم العالي .
  - تكامل عملية مستدامة لضم أنظمة توكيد الجودة لمؤسسات التعليم العالي مع عمليات الاعتماد الخارجي .
  - دعم التحسين المستمر للجودة .

#### ٤ . أنشطة ومبادرات مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP

- سوف تدعم اللجنة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد NQAAC وتمول المبادرات من خلال مشروعات توجه نحو الأنشطة الآتية :
- إنشاء خطة استراتيجية لتوكيد الجودة في الجامعات/ مؤسسات التعليم العالي .
  - خلق مراكز فعالة ومستدامة لتوكيد الجودة والاعتماد بالجامعات/ مؤسسات التعليم العالي .
  - تطبيق الأساليب التي تضمن وجود نظام سنوي للتقويم الذاتي الداخلي .
  - مراجعات خارجية على تقارير التقويم الذاتي .
  - مشروعات التطوير بالمشاركة (ترتكز على التقويم وعلى توصيات المراجعين النظراء (Peer Reviewers) .
  - أنشطة التدريب لهيئات التدريس والكوادر الأخرى في كل مواقع أنظمة إدارة الجودة (مثل تدريب المدربين، تدريب المراجعين النظراء، إدارة الجودة الشاملة، الخ) .
  - أنشطة الاستشارات لمؤسسات التعليم العالي لتتقدم للاعتماد .
  - مواءمة الخطة الاستراتيجية بالقطاعات لتطوير مجموعة من المعايير المرجعية للبرامج الأكاديمية المختلفة .
  - نشر المعلومات المتعلقة بآليات توكيد الجودة والاعتماد .

## ٥. المشروعات الفرعية التي يشملها مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP

- ١- تطوير خطة استراتيجية لتوكيد الجودة.
  - ٢- إنشاء مراكز مستدامة لتوكيد جودة والاعتماد بالجامعات المصرية.
  - ٣- إنشاء نظام توكيد جودة داخلي بالكليات.
  - ٤- تطوير المعايير المرجعية الأكاديمية.
  - ٥- مشروعات التطوير بالمشاركة.
- (أنظر مرفق رقم ٣ حول تفصيلات هذه المشروعات الفرعية)

## رابعاً: إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم

### ١. بدائل تكوين الهيئة

في ضوء دراسة الهياكل التنظيمية لهيئات الاعتماد في الدول المختلفة، والجولات الدراسية التي تم تنظيمها لبعض أعضاء اللجنة القومية، والمناقشات العديدة التي أجريت مع خبراء الجودة في عديد من الدول المتقدمة، يمكن تلخيص البدائل الأساسية التالية لإنشاء الهيئة القومية المصرية:

- البديل الأول: إنشاء هيئتين قوميتين مستقلتين، واحدة للتعليم العالي وأخرى للتعليم قبل الجامعي.

- البديل الثاني: إنشاء هيئة قومية مستقلة وموحدة ولها مدير تنفيذي واحد، ويتبعه جهازان تنفيذيان، أحدهما للتعليم العالي والآخر للتعليم قبل الجامعي.

- البديل الثالث: إنشاء هيئة قومية مستقلة وموحدة لجميع أنماط التعليم.

البديل الأول: إنشاء هيئتين قوميتين مستقلتين، واحدة للتعليم العالي وأخرى

للتعليم قبل المدرسي

وهو البديل المطبق في الغالبية العظمى من الدول المتقدمة، مع وجود آليات تنسيق بين الهيئتين فيما يتعلق بالأنشطة المشتركة المتمثلة في مخرجات التعليم قبل الجامعي التي تكون بذاتها مدخلات التعليم الجامعي من حيث شروط القبول والاختبارات وتوافق المقررات، الخ. كما أن طبيعة آليات تطبيق نظم الاعتماد

والقائمين على تنفيذ عمليات المراجعة والاعتماد في كل من الهيئتين مختلفة تماماً على الرغم من أن فكر الجودة الشاملة واحد في الحاليتين. هذا بالإضافة إلى أن طبيعة وحجم المنظومتين (التعليم الجامعي والتعليم قبل الجامعي) كبير جداً؛ مما يزكي وجود جهاز تنفيذي مستقل لكل منهما.

### البديل الثاني: إنشاء هيئة قومية مستقلة وموحدة ولها مدير تنفيذي واحد

أن تكون هيئة قومية مستقلة واحدة، لها مجلس أمناء واحد، ليرسخ ويدعم فكرة أن الجودة الشاملة تشمل التعليم بكافة مستوياته. ويكون للهيئة مدير تنفيذي واحد، ويتبعه جهازان تنفيذيان، أحدهما للتعليم العالي والآخر للتعليم قبل الجامعي، نظراً للاختلاف في آليات التنفيذ والحجم الكبير لكل من المنظومتين واختلاف طبيعة القائمين على التقييم أو التفتيش.

### البديل الثالث: إنشاء هيئة قومية مستقلة وموحدة لجميع أنماط التعليم

أن تكون هيئة قومية مستقلة واحدة لها مجلس تنفيذي واحد لاعتماد برامج التعليم العالي والتعليم قبل الجامعي. وهذا النظام مطبق في دول محدودة التعداد السكاني مثل الدانمرك (٤ مليون نسمة). أما في ضوء ما سبق ذكره عن طبيعة النظام المصري وحجمه، فإن إدارة الهيئة لن يكون بالأمر السهل، ويمكن أن يؤدي في النهاية إلى جهاز إداري بيروقراطي ينتفي الهدف من وجوده.

وعلى الرغم من أن البديل الأول هو أكثر النظم المعمول بها عالمياً وأسهلها في الإدارة والتطبيق، إلا أن وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي وجدتا، بناءً على ما سبق ذكره، الأخذ بالبديل الثاني. وعليه اقترح إنشاء «الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم» National Quality Assurance and Accreditation Agency NQAAA.

## ٢. التعريف بالهيئة

### أ. رسالة الهيئة

اكتساب ثقة المجتمع في كفاءة الأداء، وضمان الجودة والتطوير المستمر لمؤسسات ونظم وبرامج التعليم في ج. م. ع. طبقاً لرسالتها وأهدافها المعلنة، والتي تتوافق مع المعايير والمواصفات المحلية والإقليمية والدولية، اعتماداً على

كفاءات متميزة، ونظم وآليات قياس معترف بها عالمياً، تضمن لها قدرات تنافسية عالية، وذلك في إطار من الاستقلالية والحيادية والشفافية

ب. القيم والأهداف الاستراتيجية لعمل الهيئة:

تعمل الهيئة من خلال تبني مجموعة من القيم والأهداف هي:

- (١) سعي النظام التعليمي في جمهورية مصر العربية لتحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة.
- (٢) اكتساب ثقة المجتمع المصري والمجتمع الدولي في مخرجات العملية التعليمية في مصر ومؤسساتها.
- (٣) إذكاء مبدأ المشاركة المجتمعية لمؤسسات المجتمع المدني والجمعيات المهمة بالتعليم للمشاركة في الرقابة و دعم مناخ الجودة.
- (٤) إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في مؤسسات التعليم.
- (٥) نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم المختلفة والمجتمع ككل.
- (٦) الاتفاق على آليات و نظم معتمدة لضمان الجودة.
- (٧) التعاون مع المجتمع الأكاديمي والمهني في إرساء منظومة المعايير القياسية ووسائل القياس التي تتوافق مع المعايير العالمية.
- (٨) إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ومنظمات ضمان الجودة والاعتماد على المستوى الإقليمي والدولي، بهدف الاعتراف المتبادل.

ج. إختصاصات الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد:

تختص الهيئة بالمهام التالية:

- (١) وضع الاستراتيجية القومية والسياسات التنفيذية لضمان الجودة والاعتماد للبرامج التعليمية ومؤسسات التعليم في جمهورية مصر العربية،
- (٢) وضع نظام يكفل إعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية وقدرتها على تقديم الخدمة التعليمية، وفقاً لرسالتها المعلنة،
- (٣) وضع منظومة الأطر المرجعية والمواصفات المعيارية والمقارنات التطويرية بالاشتراك مع المؤسسات التعليمية والهيئات المعنية وتحديثها،
- (٤) تحديد أسس ومبادئ الرقابة والمتابعة والتقييم الدوري للاعتماد والتطوير المستمر في إطار المتغيرات الدولية،

- ٥) تقديم أدلة إرشادية وخدمات استشارية للجان التحكيم، والمؤسسات التعليمية
- ٦) وضع معايير الاختيار والتدريب للجان وجهات التحكيم، والقواعد المنظمة لعملهم،
- ٧) اعتماد لجان وجهات التحكيم سواء المحلية أو الأجنبية،
- ٨) إعداد تقارير التقييم والاعتماد للمؤسسات التعليمية، ونشرها في المجتمع ومتابعتها بصفة دورية،
- ٩) منح الاعتماد أو إعطاء مهلة محددة زمنياً لتوفيق الأوضاع،
- ١٠) عقد اتفاقيات مشتركة بين الهيئات المماثلة إقليمياً ودولياً لضمان الجودة والاعتماد، بهدف الاعتراف المتبادل بين الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ومثيلاتها إقليمياً ودولياً،
- ١١) المشاركة الفعالة في المؤتمرات الدولية، وتنظيم مؤتمرات إقليمية ودولية لنظم وأنشطة الجودة في التعليم في جمهورية مصر العربية،
- ١٢) مساعدة مراكز التميز، من خلال تقارير التقييم والاعتماد، للوصول إلى المستوى الدولي،
- ١٣) تحديد الرسوم التي تتحملها المؤسسة التعليمية طالبة الاعتماد.

د. الهيكل التنظيمي للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم

(أنظر الرسم البياني المرفق)

تتوزع المهام على الشكل الآتي:

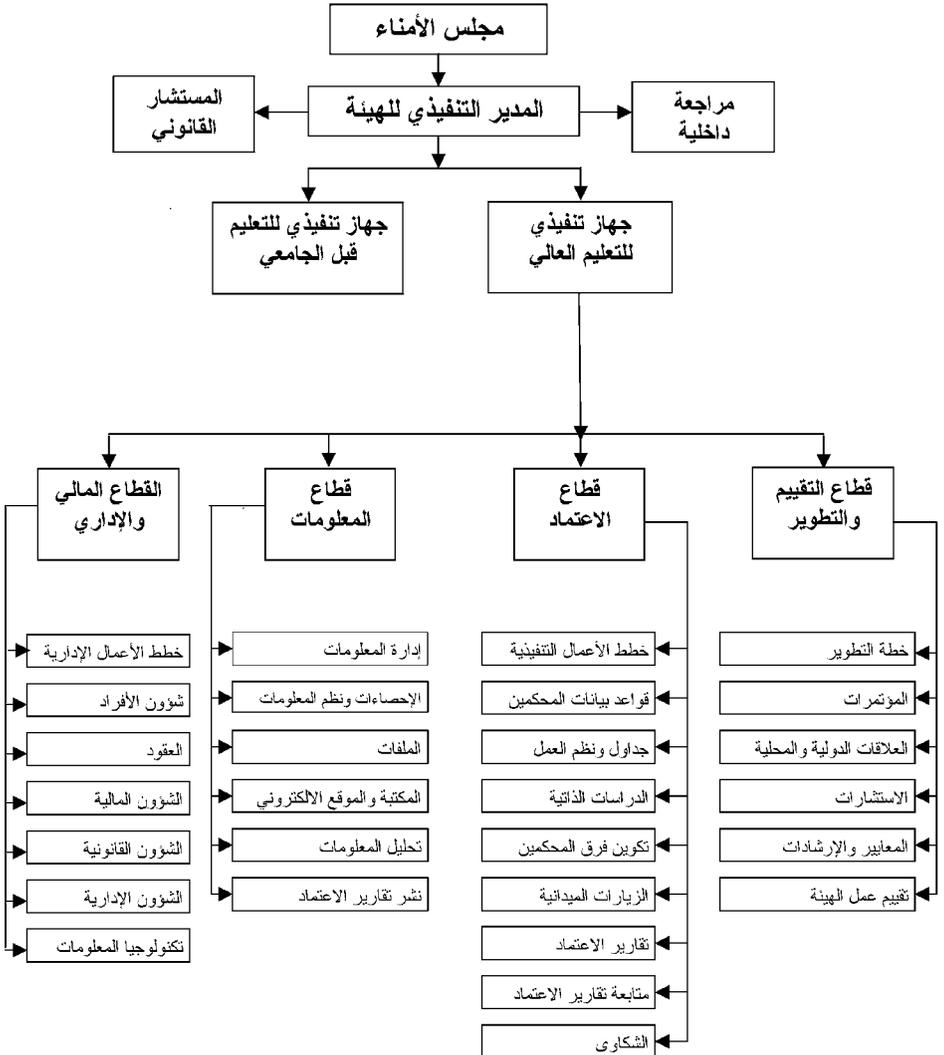
١) مجلس الأمناء

يكون للهيئة مجلس أمناء مكون من واحد وعشرين عضواً على الأكثر، من بين الشخصيات ذات الخبرة في مجال ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم، ومن الجهات المستفيدة من مخرجات العملية التعليمية، ومن مؤسسات المجتمع المدني ذات الاختصاص، مع ضم أي أطراف أخرى معنية.

تكون مدة العضوية في مجلس الأمناء أربع سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة،

ويصدر بتشكيله وتحديد مكافآته قرار من رئيس الجمهورية. و يختار مجلس الأمناء، في أول اجتماع له، رئيسا للهيئة يكون هو نفسه رئيس مجلس الأمناء، على أن يتم تجديد نصف الأعضاء كل دورة.

### الهيكل التنظيمي للهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم



ويختص مجلس الأمناء بالمهام الآتية :

- وضع السياسات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف الهيئة،
- متابعة تنفيذ السياسات ومتابعة أداء المجالس التنفيذية،
- إعداد التقارير السنوية لتقديمها للسيد رئيس الجمهورية،
- اعتماد الميزانية السنوية والحساب الختامي للهيئة،
- قبول التبرعات من الجهات المختلفة .

يجتمع «مجلس الأمناء» بدعوة من رئيسته، مرتين على الأقل كل عام، أو كلما دعت الحاجة للاجتماع، ويجب دعوته للاجتماع إذا طلب ذلك ثلث الأعضاء على الأقل. ويكون اجتماع «مجلس الأمناء» صحيحاً بحضور ثلثي أعضائه، ويصدر قراراته بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس .

ولرئيس المجلس أن يدعو إلى اجتماعاته من يرى الاستعانة بخبرتهم أو بآرائهم عند بحث أو مناقشة أي موضوعات داخلية في اختصاصه، دون أن يكون لهم حق التصويت. وتحدد اللائحة التنفيذية اختصاصات وصلاحيات مجلس الأمناء .

## ٢) المدير التنفيذي للهيئة

يختص مدير المجلس التنفيذي للتعليم - بصفة عامة - بتنفيذ قرارات «مجلس الأمناء»، والإشراف على الأمانة الفنية للهيئة، وشؤون العاملين والشؤون المالية والإدارية، ويتولى كذلك إدارة وتنظيم العمل في الهيئة وفقاً للوائح الداخلية. ويمثل المدير التنفيذي الهيئة أمام القضاء وفي علاقاتها بالغير. كذلك يقوم المدير التنفيذي بالمهام الموكلة إليه، ومنها :

- تطبيق سياسة الدولة وقوانينها في مجال الاعتماد.
- تنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الأمناء،
- تقديم خطط الهيئة ورفعها لمجلس الأمناء،
- إعداد التقارير لتقديمها إلى مجلس الأمناء،
- عرض ميزانية الهيئة على مجلس الأمناء،
- التواصل مع الوزارات والمؤسسات المعنية،
- الإشراف العام على جميع أقسام وإدارات الهيئة.

يرشح مجلس الأمناء المدير التنفيذي، ويصدر قرار تعيينه من رئيس الجمهورية. ويكون تعيينه لمدة ٤ سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، على أن يقوم بالعمل على سبيل التفرغ الكامل.

### ٣) الجهازان التنفيذيان

يكون للهيئة جهازان تنفيذيان، أحدهما للتعليم العالي، والآخر للتعليم قبل الجامعي، ويتبعان المدير التنفيذي.

يتبع الجهاز التنفيذي للتعليم العالي القطاعات الرئيسية التالية:

#### أ) قطاع العمليات *Operation*

تكون مهمته كل ما يتعلق بالدراسات الذاتية واختيار وتدريب المحكمين / المراجعين والزيارات الميدانية للمؤسسات التعليمية طالبة الاعتماد، وكل ما يتعلق بتقارير المتابعة الدورية والنظر في الشكاوى وإصدار تقارير الاعتماد.

#### ب) قطاع التقييم والتطوير *Evaluation & Development*

ويختص هذا القطاع بتحديد مشاريع للمشاركة التطورية مع المؤسسات التعليمية خلال المرحلة الانتقالية، وتطوير الطرق والنشرات الإرشادية لنظم الدراسات الذاتية وضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي، ومد أواصر العلاقات مع الهيئات المشابهة إقليمياً ودولياً، وإقامة وحضور المؤتمرات، كما أنها تختص بتطوير جميع عمليات التقييم للهيئة.

#### ج) قطاع المعلومات *Information*

ويختص هذا القطاع بعمل السجلات وجميع النظم الإحصائية وإدخال البيانات وتحليلها وعمل موقع إلكتروني للهيئة ومكتبة إلكترونية، كما أنه منوط به نشر جميع التقارير الصادرة من الهيئة والمتعلقة باعتماد المؤسسات التعليمية، على المجتمع ككل.

#### د) قطاع الشؤون المالية والإدارية *Administration & Finance*

ويختص بالأعمال النمطية الخاصة بالشؤون المالية والإدارية والقضائية والموارد البشرية للهيئة. كما يختص هذا القطاع بوضع خطة تكنولوجيا المعلومات والخطط السنوية لإدارة الأعمال بالهيئة.

## خامساً: الفترة الانتقالية

١ . بالنسبة للهيئة القومية للجودة والاعتماد في التعليم .

هي الفترة بين صدور قانون إنشاء الهيئة واستكمال الهياكل والنظم لبدء النشاط .

٢ . بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي

هي الفترة التحضيرية - ثلاث سنوات على الأكثر - اللازمة للتقدم للهيئة القومية من أجل الحصول على الاعتماد . وفي هذه الفترة ( تلزم ) مؤسسات التعليم العالي باستكمال : إنشاء نظم وآليات التقييم وضمان الجودة داخلها وتأهيل المؤسسة والمجتمع الأكاديمي والإداري والفني داخل المؤسسة لتطبيق نظم الجودة وإعداد الدراسات الذاتية للتقدم للاعتماد .

٣ . بالنسبة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي

تتولى وزارة التربية والتعليم اتخاذ الإجراءات الضرورية، للتحضير للفترة اللازمة لكي تتقدم المؤسسات التعليمية للحصول على الاعتماد .

٤ . اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي

تقوم اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد خلال الفترة الانتقالية وطوال فترة تنفيذ المرحلة الأولى لبرامج التطوير التي تنتهي مع نهاية العام المالي ٢٠٠٧ ، بالآتي :

- العمل كجهة مساندة وداعمة لكل أنشطة الهيئة .
- توفير الاعتمادات اللازمة من خلال طرح - تنفيذ - متابعة «مشاريع التطوير بالمشاركة» بين المؤسسات التعليمية واللجنة وصندوق تطوير التعليم في إطار الأدلة الاستراتيجية والمرجعيات والمستندات التي تصدرها الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد .
- القيام بتشكيل وتدريب لجان المحكمين وعقد الدورات التدريبية وورش العمل اللازمة والإشراف على تنفيذ مشروعات الجودة في الجامعات المصرية والاتفاق مع جهات دولية لإتمام عملية الاعتماد للمؤسسات التعليمية التي استكملت مقومات وشروط التقدم للاعتماد خلال الفترة الانتقالية .

## سادساً: القضايا والإجراءات المطلوب تحقيقها لإنشاء الهيئة القومية

### القضايا:

- ١ . العلاقة بين ما ينص عليه القرار الجمهوري بإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم والقوانين الحالية المناظرة «قانون تنظيم الجامعات- قانون الجامعات الخاصة» وغيرها .
  - ٢ . العلاقة بين الهيئة المنشأة وبعض الكيانات الموجودة والتي قد تتداخل بعض اختصاصاتها مع اختصاصات الهيئة (المجلس الأعلى للجامعات ولجانه - المجلس الأعلى لتطوير التعليم- المجلس الأعلى للمعاهد العليا والمجلس الأعلى للجامعات الخاصة، وغيرها).
  - ٣ . درجة إلزام المؤسسات التعليمية المختلفة بالتقدم للهيئة للحصول على الاعتماد أم تترك اختياريا؟
  - ٤ . التعامل مع المؤسسات التي لن تستوفي المعايير المقررة للتقدم للحصول على شهادة الاعتماد، كيف سيتم التعامل معها؟ ومن سيتولى محاسبتها؟ الوزير المختص أم الهيئة، طبقا لضوابط محددة؟
  - ٥ . الأحكام الانتقالية فيما يخص تطبيق نظم الجودة والاعتماد للمرة الأولى على مؤسسات التعليم .
  - ٦ . تحديد العلاقة بين تقارير الهيئة عن مؤسسات التعليم وحجم التمويل الحكومي والمصادر المالية المتاحة في صندوق تمويل تطوير التعليم .
- جميع هذه القضايا يجب أن يتضمنها القانون أو لائحته التنفيذية لكي تكون معلنة للجميع .

### الإجراءات:

- ١ . عقد جلسات استماع حول مشروع إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لجميع شرائح المجتمع والمستفيد النهائي من الخريجين والجهات النيابية مثل: النقابات المهنية - مؤسسات المجتمع المدني - القطاع الخاص - الجامعات - الطلاب - مؤسسات التعليم - لجان مجلسي الشعب والشورى - ممثلي وسائل الإعلام المختلفة .

- ٢ . تشكيل مجموعة عمل من بعض المتخصصين في التعليم والاقتصاديين والتشريعيين لوضع تصور اللائحة التنفيذية للقانون حتى تصدر مع إصدار القانون، على أن تقوم هذه المجموعة بالعمل مع الذين سوف يناط بهم عمل الهيئة حتى يتم الانتهاء من جميع مراحل الإنشاء في فترة محددة.
- ٣ . ضرورة ربط ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم مع صندوق تمويل تطوير التعليم.
- ٤ . إتخاذ الإجراءات اللازمة لاستصدار القرار الجمهوري بإنشاء الهيئة أمر ضروري لضمان مشاركة أكبر قدر من شرائح المجتمع المعنية بالتعليم وجودة مخرجاته، بالإضافة إلى الالتزام بفترة محددة لإنشاء الهيئة للبدء في ممارسة أنشطتها المختلفة.

### الخلاصة

يتضح مما سبق عرضه أن تنفيذ وتطبيق معايير الجودة وإنشاء نظام للاعتماد المؤسسي واعتماد البرامج لا يمكن تطبيقه بمعزل عن وجود خطة استراتيجية متكاملة للتطوير من منطلق أن متطلبات الاعتماد يندرج تحتها كافة العناصر التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الخدمة التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، وعلي جودة مخرجاته بصفة خاصة. ويتطلب ذلك أيضاً خلق المناخ المناسب في المؤسسات التعليمية والمجتمع ككل، وعلى إنشاء نظام داخلي للجودة في كل من هذه المؤسسات التعليمية قبل المضي في تطبيق متطلبات الاعتماد طبقاً لمعايير محددة تتفق مع المعايير الدولية، مما يؤدي في النهاية إلى الاعتراف المتبادل بالشهادات ومعادلة الدرجات العلمية بين الدول المختلفة، وينمي فرص تنقل خريجي المؤسسات التعليمية المعتمدة بين هذه الدول وحصولهم على فرص عمل في ظل توجهات ومتطلبات العولمة. كما يجب أن تعي جميع الدول التي تنشئ نظاماً لتوكيد الجودة والاعتماد أن جودة الخدمات التعليمية ومخرجاتها لها تكلفة وفاتورة يجب أن تتحملها جهة ما، وأن وجود مثل هذا النظام يتطلب بالضرورة توفير آليات تمويل لمساعدة المؤسسات التعليمية على تلبية متطلبات الجودة لكي تؤهل نفسها لمتطلبات الاعتماد، وهو ما تعكسه مسيرة التجربة المصرية في هذا المجال.

إن دليل الجودة المصري الذي أعدته اللجنة القومية، والذي يشمل توصيفاً

كاملاً لكافة الخطوات التنفيذية والإجراءات المطلوب تحقيقها لحصول المؤسسات التعليمية على الاعتماد المؤسسي أو اعتماد البرامج الأكاديمية، بالإضافة إلى الخطوات التنفيذية التي اتخذتها وزارة التعليم العالي واللجنة القومية لإنشاء نظام متكامل لضمان جودة مخرجات الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية في مصر، تعتبر نموذجاً متكاملًا يمكن الاستفادة منه وتطبيقه في دول أخرى، ويمثل أيضاً نواة لدعم الحوار والتعاون بين مصر وباقي الدول على المستوى الإقليمي والدولي.

## المراجع

- أوراق سياسات مؤتمر الحزب الوطني الديمقراطي (٢٠٠٣، سبتمبر).
- البيلاوي، حسن (١٩٩٦). «إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في مصر» في: مؤتمر التعليم العالي في مصر - تحديات القرن الحادي والعشرين - جامعة المنوفية.
- دراسة الجدوى التي تم إعدادها بالمشاركة مع البنك الدولي لتنفيذ مشروعات تطوير التعليم العالي في مصر عام ٢٠٠٢.
- وثائق المؤتمر القومي لتطوير التعليم فبراير ٢٠٠٠.
- وثائق ومناقشات اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد من عام ٢٠٠١-٢٠٠٤.
- European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQAHE) (2001). **Institutional Evaluation in Europe**. Helsinki. Part 1, 2.
- [www.enqahe.org](http://www.enqahe.org)
- [www.qaa.ac.uk](http://www.qaa.ac.uk)
- [www.chea.org](http://www.chea.org)

## ملاحق الفصل العاشر

ملحق رقم ١ :

قائمة أعضاء اللجنة القومية لإدارة مشروع توكيد الجودة والاعتماد  
في التعليم العالي

ملحق رقم ٢ :

مشروعات تطوير التعليم العالي

ملحق رقم ٣ :

المشروعات الفرعية لتوكيد الجودة



❖ أ.د/ وجدي طلعت يوسف

أ.د/ بسمة قداماني

❖ د. / كمال إمام كامل إبراهيم

م. / محمود صادق أحمد

م. / محمد شوقي عبد الخالق

أستاذ بكلية الطب جامعة قناة السويس .

ممثلة منظمة فورد الأمريكية .

أستاذ مساعد بكلية العلوم جامعة عين شمس -  
نائب رئيس اللجنة .

إستشاري الجودة وعضو مجلس إدارة الجمعية  
المصرية للجودة .

مدير عام الإدارة العامة لتطوير التعليم بوزارة  
التعليم العالي (ممثلاً للكليات التكنولوجية) .

❖ أعضاء اللجنة القومية المكلفة من قبل رئيس اللجنة لإعداد مسودة تقرير ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي بمشاركة أ.د/ جلال عبد الحميد عبداللاه والذي تم اعتماده من اللجنة القومية لإدارة مشروع توكيد الجودة والاعتماد . وقد لعب رئيس لجنة التعليم بمجلس الشعب أ.د حسام بدرابي وآخرون دوراً أساسياً في إعداد مسودة القانون ومناقشته ونشره ومتابعة إجراءات إصداره .

## ملحق رقم ٢

## مشروعات تطوير التعليم العالي المعتمدة من المؤتمر القومي لتطوير التعليم (فبراير ٢٠٠٠)

م	المشروع	العائق المتوقع			
		الجدولة	الاعتماد	القدرة	درجة الاستفادة
١	إعداد نشرية جديدة لمنظومة التعليم العالي	✓	✓	✓	✓
2	إعداد خريطة جديدة لمنظومة التعليم العالي	✓	✓	✓	✓
3	تطوير وإعادة هيكلة كليات التربية وإعداد المعلمين	✓	✓	✓	✓
4	إنشاء مركز قومي لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية	✓	✓	✓	✓
5	التطوير الشامل للتربيع والساعات للتربيع والتربيع	✓	✓	✓	✓
6	تطوير نظم الالتحاق بالتعليم العالي	✓	✓	✓	✓
7	تطوير المكتبات ومراكز المعلومات والتعلمية	✓	✓	✓	✓
8	تطوير المعاهد العليا والشوسطة	✓	✓	✓	✓
9	تقييم وتطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المتفوق وأساطيد جديدة من التعليم العالي	✓	✓	✓	✓
10	تعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار	✓	✓	✓	✓
11	إعادة هيكلة الأقسام العلمية وتخطيط الهياكل الوظيفية	✓	✓	✓	✓
12	إنشاء المركز القومي للتكوين وتقديم وتطوير شئون أعضاء هيئة التدريس	✓	✓	✓	✓
13	تطوير نظم وبرامج الترسبات العليا	✓	✓	✓	✓
14	دعم وتنمية نظم وأليات البحث العلمي	✓	✓	✓	✓
15	تحديث الأداة في منظومة التعليم العالي	✓	✓	✓	✓
16	إنشاء المركز القومي لتطوير القيادات الإدارية في منظومة التعليم العالي	✓	✓	✓	✓
17	تعميق ترابط مؤسسات التعليم العالي، أقطاعات الإنتاج والخدميات	✓	✓	✓	✓
18	إنشاء مركز دراسات ومناقشة وتدريبه وتخصي مؤسسات التعليم العالي	✓	✓	✓	✓
19	تنمية التبادل والتعاون العلمي والبحثي مع مؤسسات التعليم العالي والاستفادة من الطامه المصرية في الخارج	✓	✓	✓	✓
20	التسمية الثقافية والفنية والرياضية والرعاية الاجتماعية للطلاب	✓	✓	✓	✓
21	تنمية برامج التميز لى عالية المتوقفين والشوهر بين	✓	✓	✓	✓
22	دعم مراكز التميز العلمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي	✓	✓	✓	✓
23	تنمية مشاريع إضافية ومتعددة لتمويل التعليم العالي	✓	✓	✓	✓
24	إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد	✓	✓	✓	✓
25	إنشاء النظام القومي لتخليل المؤهلات التربيعية	✓	✓	✓	✓

وحدة إدارة المشروعات: الوحدة

المجلس الأعلى للجامعات: المجلس

إعدادات التعليم العالي: البنك

البنك القومي: البنك

البنك الأهلي: البنك

البنك الزراعي: البنك

البنك التجاري: البنك

البنك الدولي: البنك

البنك الإسلامي: البنك

البنك المركزي: البنك

البنك العقاري: البنك

البنك الصناعي: البنك

وحدة إدارة المشروعات: الوحدة

المجلس الأعلى للجامعات: المجلس

إعدادات التعليم العالي: البنك

البنك القومي: البنك

البنك الأهلي: البنك

البنك الزراعي: البنك

البنك التجاري: البنك

البنك الدولي: البنك

البنك الإسلامي: البنك

البنك المركزي: البنك

البنك العقاري: البنك

البنك الصناعي: البنك

وحدة إدارة المشروعات: الوحدة

المجلس الأعلى للجامعات: المجلس

إعدادات التعليم العالي: البنك

البنك القومي: البنك

البنك الأهلي: البنك

البنك الزراعي: البنك

البنك التجاري: البنك

البنك الدولي: البنك

البنك الإسلامي: البنك

البنك المركزي: البنك

البنك العقاري: البنك

البنك الصناعي: البنك

وحدة إدارة المشروعات: الوحدة

المجلس الأعلى للجامعات: المجلس

إعدادات التعليم العالي: البنك

البنك القومي: البنك

البنك الأهلي: البنك

البنك الزراعي: البنك

البنك التجاري: البنك

البنك الدولي: البنك

البنك الإسلامي: البنك

البنك المركزي: البنك

البنك العقاري: البنك

البنك الصناعي: البنك

## ملحق رقم ٣

## المشروعات الفرعية لتوكيد الجودة

## مشروع رقم (١)

## تطوير خطة استراتيجية لتوكيد الجودة

نقاط المشروع التي يجب تناولها:

- عرض المشروع يجب أن يتناول الموضوعات الآتية كحد أدنى:
- تقييم الاحتياجات Needs assessment (الدراسة والتحليل).
- توصيف الخطة الاستراتيجية.
- المخرجات والتبعات المستهدفة.
- الإطار الزمني ومراحل عملية التطبيق.
- المدخلات المطلوبة (العمالة - البنية التحتية - المعدات - وغيرها).
- نظام المراقبة Monitoring system.
- متطلبات الاستمرارية Sustainability requirements.
- الموافقات الإدارية والقانونية.
- مبادئ الإدارة والهيكلية خلال تطبيق نظام «توكيد الجودة والاعتماد» QAA.
- ضبط الجودة ومؤشرات الأداء.
- ملخص للمشروع.

فترة المشروع: ٤-٦ شهور

ميزانية المشروع: حتى ١٥٠ ٠٠٠ جنيه مصري

المؤسسات المؤهلة للاشتراك: الجامعات/ مؤسسات التعليم العالي

التزامات مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP:

- بتنظيم ورشة عمل مدتها يومان للمتقدمين إلى كيفية تصميم خطة استراتيجية لتوكيد الجودة والاعتماد.
- تنظيم وتعزيز عقد اجتماعات بهدف العصف الذهني لبيان ومراجعة الخطط الاستراتيجية التي تم تطويرها وذلك قبل تقديم للمشروع.
- الالتزامات المطلوبة من الجهات المستفيدة من المشروع:
- تطوير خطة استراتيجية لتوكيد الجودة والاعتماد معتمدة من الجامعة/ مؤسسة التعليم العالي.
- تحديد فريق إدارة مركز توكيد الجودة والاعتماد الذي ينشأ في الجامعة، له تكاليفات ومسؤوليات محددة.
- اعتماد الخطة التفصيلية لتطبيق المرحلة الأولى من الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة والاعتماد التي تهدف إلى إتمام عملية الدراسة الذاتية في عدد (١٠) كليات على الأقل، وتدريب ١٠٪ على الأقل من هيئة التدريس والكوادر الأخرى، خلال ٢-٣ سنة التالية من بداية الموافقة على المشروع.

\* \* \*

### مشروع فرعي رقم (٢)

#### إنشاء مراكز مستدامة لتوكيد الجودة والاعتماد بالجامعات المصرية

نقاط المشروع التي يجب تناولها:

- الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها - خطة زمنية للمبادرات والنشاطات التي سوف يتم تأديتها.
- خلق بنية تحتية.
- برامج تدريب هيئة التدريس.
- التوثيق - النماذج Templates - القواعد المنظمة Code of practice - وآليات الاتصال والنشر.
- هيكل الإدارة والمسؤوليات وعملية اتخاذ القرار.
- الموضوعات التنظيمية والتشريعية وتمكين المركز.
- متطلبات الاستمرارية.
- آلية المراجعة الداخلية لمشروعات توكيد الجودة والاعتماد.

فترة المشروع : ١٢ شهر

ميزانية المشروع : حتى ٢٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري

المؤسسات المؤهلة للاشتراك : الجامعات

الالتزامات المطلوبة من الجهات المستفيدة من المشروع

- تحديد فريق إدارة مركز توكيد الجودة (بتكليفات ومسؤوليات وسلطات محددة).
- إعداد الوثائق اللازمة (QAA Templates/Procedures/Code of practice)
- إتمام نشاطات التدريب لعدد ١٠٪ على الأقل من أعضاء هيئة التدريس/ الكوادر الأخرى خلال السنتين الأولى والثانية من بداية المشروع.

القيود المالية :

- تكلفة المعدات يجب ألا تتجاوز ٥٠٪ من التمويل المطلوب.
- تكلفة نشاطات التدريب ووثائق توكيد الجودة والاعتماد والتوعية والنشر يجب ألا تقل عن ٣٠٪ من التمويل المطلوب.
- تكلفة التشغيل بما فيها تكلفة كوادر الإدارة يجب ألا تتجاوز ١٠٪ من التمويل المطلوب.
- ١٠٪ للطوارئ يتم تخصيصها حسب الاحتياج.
- مشاركة الجامعات المتقدمة في التكلفة لا تقل عن ١٠٪ من قيمة تمويل المشروع.

\*\*\*

### مشروع فرعي رقم (٣) إنشاء نظام توكيد جودة داخلي

نقاط المشروع التي يجب تناولها :

- توعية الكوادر الأكاديمية والتنظيمية والإدارية.
- عناصر توكيد الجودة وتحسين الجودة وإدارة الجودة على المستوى التنفيذي والاستراتيجي.
- وثائق البرامج الأكاديمية ومواصفات المقررات مع عائد التعلم المستهدف (ILO).
- تدريب هيئة التدريس والكوادر الأخرى وطاقم المشروع وغيرهم من المشاركين.
- تطبيق نظام سنوي داخلي لتوكيد الجودة.
- إدارة المعلومات وتحليل البيانات.

- نظام التقارير .
- نظام المراجعة الخارجية بواسطة المراجعين النظراء لتقديم تقرير عن تقييم أداء المؤسسة التعليمية .
- نشر المعلومات والأساليب والنتائج .
- متطلبات الاستمرارية .
- نظام الإدارة والمراقبة لنظام توكيد جودة داخلي سنوي .

فترة المشروع : ١٨ شهراً

تمويل المشروع : يتم التمويل علي النحو التالي :

- الكليات الفردية حتى ١٥٠ ٠٠٠ جنيه مصري
  - الجامعات بمشاركة ٤ كليات على الأقل حتى ٥٠٠ ٠٠٠ جنيه مصري
  - كليات تساندها لجان القطاع Sector Committees حتى ٥٠٠ ٠٠٠ جنيه مصري
- جميع المشروعات الفرعية تستلزم موافقة الإدارة العليا للجامعة والتنسيق الكامل مع مركز توكيد الجودة والاعتماد QAAC بكل جامعة/ مؤسسة تعليم عال لضمان المطابقة مع الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة والاعتماد للجامعة/ مؤسسة التعليم العالي .
- المؤسسات المؤهلة للاشتراك : الكليات - الجامعات - لجان القطاع

الالتزامات المطلوبة من الجهات المستفيدة من المشروع :

- التشغيل والتقرير السنوي المستدام لتوكيد الجودة الداخلي للكليات موجهها ومراقبا بواسطة الجامعة ويتم إدارته وترويجه بواسطة الكلية .
- تقارير تقييم الجودة للكليات المشاركة في المشروع .
- تقرير عن نشاطات التدريب خلال فترة المشروع .
- آلية مستدامة للاتصال والنشر بين المشاركين في المشروع .

\*\*\*

مشروع فرعي رقم (٤)

تطوير المعايير الأكاديمية المرجعية

نقاط المشروع التي يجب تناولها :

- جمع البيانات عن المعايير العالمية في المجال المعنى .

- جلسات عصف ذهني مع مختلف الجهات المستفيدة Stakeholders .
- إنشاء أساليب عمل لتطوير وتحديث المعايير الأكاديمية المرجعية .
- إعداد الوثائق .
- إعلان ونشر المعايير الأكاديمية المرجعية المتفق عليها .
- تدريب الكليات المعنية على استخدام وتطبيق المعايير الأكاديمية المرجعية .
- المتابعة والتقييم المستمر لإنشاء وتطبيق المعايير الأكاديمية المرجعية .

فترة المشروع : ٦-١٢ شهراً

ميزانية المشروع : حتى ١٥٠ ٠٠٠ جنيه مصري

المؤسسات المؤهلة للاشتراك : لجان القطاع Sector Committees

الالتزامات المطلوبة من الجهات المستفيدة من المشروع :

- إعداد المسودة الأولى للمعايير الأكاديمية المرجعية (القومية) المقترحة .
- وثائق المعايير الأكاديمية المرجعية (القومية) معتمدة وجاهزة للتطبيق .
- خطة للتطبيق يتم الالتزام بها .

\*\*\*

### مشروع فرعي رقم (٥)

#### مشروعات التطوير بالمشاركة

مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP سيدعم التطوير بالجامعات والكليات ومؤسسات التعليم العالي على أساس من توصيات وملاحظات محددة ناتجة عن توصيات تقارير الدراسة الذاتية، بهدف الوصول إلى مستوى الاستعداد للتقدم للاعتماد .

نقاط المشروع التي يجب تناولها :

- عرض لآخر تقرير تقويم ذاتي منفذ شاملاً نقاط القوة والضعف وقياسات التحسين المقترحة .
- تصميم خطة تفصيلية لمعالجة نقاط الضعف، وتصحيح وتحسين جميع النقاط التي تناولها تقرير التقويم الذاتي .
- يجب صياغة الخطة على هيئة خطة عمل (خطة تطبيقية) تركز على الإجراءات المطلوبة ذات الأولوية ومراحل التطبيق .
- النشاطات قد تشمل :

- الجدول الزمني للزيارات الميدانية .
- التدريب .
- المعدات .
- الاستشارات .
- التعاون مع مؤسسات تعليمية معترف بها عالمياً .
- إعداد العلامات المرجعية Benchmarking .
- تعريف واضح للمخرجات والعائد المستهدفين وعلاقتها المباشرة بتحقيق الأهداف المحددة لمثل هذا المشروع .
- نقاط التطوير الملحوظة ومؤشرات الأداء لكل المخرجات والعائد والقياسات المؤثرة على خطوات التحسين يجب تناولها بالتفصيل .
- آلية تحسين مستمر موجودة في هيكل الإدارة .
- التجهيز لتطبيق التقييم السنوي القومي/ الدولي التالي وتقرير التقييم الذي تمت مراجعته خارجياً .

فترة المشروع : ١٢-١٨ شهراً

ميزانية المشروع : حتى ٥٠٠ ٠٠٠ جنيه مصري

- \* مساهمة الجامعة في التمويل يجب ألا تقل عن ٤٠٪ من التمويل المطلوب .
- \* التمويل من الجامعات قد يكون مساهمة مباشرة (نقدية) أو مساهمة غير مباشرة (عينية)
- المؤسسات المؤهلة للاشتراك : الكليات/ مؤسسات التعليم العالي .
- (متوقعة على التزام وموافقة الإدارة العليا للجامعات) .

التزامات مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP :

- إعداد الإرشادات اللازمة للمراجعين النظراء ورئيس المراجعين النظراء والمساعدين الداخليين المصاحبين للمراجعين النظراء وزيارات الموقع وهيكل التقرير .
- تدريب المدربين TOT .

الالتزامات المطلوب من الجهات المستفيدة من المشروع :

تقرير جاهز للتقدم به للاعتماد .

حدود السماح :

تم تخطيط المشروعات الآتية :

المشروعات الصغيرة:	حتى ١٥٠ ٠٠٠ جنيه
الفترة الزمنية:	حتى ١٢ شهراً
المشروعات المتوسطة:	حتى ٥٠٠ ٠٠٠ جنيه
الفترة الزمنية:	حتى ١٨ شهراً

حدود السماح وفترة المشروع يمكن تعديلها بناء على نتائج تقييم الاحتياجات .

#### شروط التقدم للمشروعات :

- جميع الجامعات الحكومية المصرية (الكليات- الأقسام- مراكز توكيد الجودة والاعتماد) ولجان القطاع ومعاهد التعليم العالي يمكنها التقدم للحصول على المشروعات المقترحة أعلاه .
- جميع العروض المقدمة يجب أن تعتمد من أعلى سلطة إدارية للمؤسسة التعليمية وتستوفي الشروط والالتزامات المبينة في هذا الدليل .
- عروض المشروعات المقدمة يجب أن تستند إلى الخطة الاستراتيجية المعتمدة للجامعة/ مؤسسة التعليم العالي/ لجنة القطاع .
- الموافقة تشمل في طياتها أن الجامعة/ مؤسسة التعليم العالي ملتزمة بالمساهمة في المشروع المقترح في حدود من ١٥-٥٠٪ من قيمة المنحة سواء عينية أو نقدية .

لا يوجد حد لعدد المشروعات المقترحة التي تتقدم بها كل جامعة . ومع ذلك فإن مشروع توكيد الجودة والاعتماد سيحاول توزيع منح المشروعات على الجامعات/ مؤسسات التعليم العالي بالتساوي طالما أن المشروعات مقبولة .

#### أساليب العمل في مشروعات توكيد الجودة والاعتماد QAAP :

- أساليب QAAP تركز على التقدم بالمشروعات المقترحة بالتعاون مع الوحدات المختلفة لمؤسسات التعليم العالي HEI كالاتي :
- تطرح المشروعات على ثلاث دورات .
- يتم تقديم المشروع باستخدام أصل النموذج المرفق بدليل التشغيل أو تصوير هذا النموذج وملء بياناته .
- يتم تطبيق أسلوب الاختيار بناء على مجموعة من المعايير .
- يتم مراجعة عروض المشروع بواسطة لجنة منتقاة لتحديد المشروعات التي سيتم قبولها .

- حدود القبول وتخصيص التمويل لكل دورة يتم تحديده بواسطة اللجنة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد NQAAC بناء على التمويل المتاح .
- الإخطار بالمنح والتعاقد يتم بعد اعتماد اللجنة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد NQAAC ومجلس إدارة وحدة إدارة المشروعات PMU .
- يتم تطبيق نظام لضبط الجودة ونظام للمراقبة أثناء تنفيذ المشروعات التي سيتم التعاقد عليها .

#### تعليمات عامة وخطوات تنفيذية :

- يتم تحديد موعد ومكان لتقديم المشروعات للدورة الأولى والدورات التالية والالتزام به للتأكيد على الجدية .
- جميع عروض المشروعات يجب أن تتبع التعليمات والإرشادات الموضحة في نموذج التقديم المرفق .
- يجب تقديم العروض في خمس نسخ إنجليزية ونسخة إلكترونية (على ديسك أو CD) .
- بالنسبة للعروض المشتركة للمشروعات ، فإنه يجب على شركاء المشروع الإفصاح الواضح عن طاقم إدارة المشروعات والباحث (المسؤول) الرئيسي للمشروع Principal Investigator وهيكل الإدارة . كما يجب على كل الشركاء المشاركين في المشروع (الجامعات ومؤسسات التعليم العالي) اعتماد عرض المشروع .
- في أول كل دورة تتولي إدارة المشروع إعداد دليل يحتوي على معلومات عن المشروعات التي لها أولوية في التنفيذ بالإضافة إلى إجمالي التمويل المخصص لهذه المشروعات .
- في حالة عدم وجود عدد كاف من الطلبات التي لها جودة تكفي للحصول على المنحة ، فإن كل الموارد لتلك الدورة سوف يتم ترحيلها للدورة التالية .

#### أسلوب الانتقاء :

الأسلوب المتبع بواسطة QAAP لانتقاء المشروعات التي يتم تمويلها يرتكز على النقاط التالية :

- تجميع عروض المشروعات طبقاً للنوع والحجم .
- إنتقاء المراجعين النظراء Peer Reviewers لكل مشروع .
- مراجعة كل تقارير المراجعين النظراء خلال أربعة أسابيع .
- تحليل عروض المشروعات التي تتم مراجعتها طبقاً للأولويات واحتياجات التقييم ،

- وتحديد الميزانية المخصصة للمشروعات التي يتم تمويلها من خلال الدورة .
- تقديم الكشف النهائي للمشروعات المقترح تمويلها إلى وحدة إدارة المشروعات PMU لاتخاذ القرار النهائي قبل توقيع العقود المقبولة .
- يتم اختيار ثلاثة مراجعين نظراء على الأقل لكل مشروع .

#### معايير التقييم وترتيب المشروعات :

- الجودة الفنية .
- الكفاءة .
- الاستدامة Sustainability والتأثير المؤسسي Institutional Effectiveness والالتزامات المؤسسية Institutional Commitments .
- التركيز متعدد الأطراف Multidisciplinary Focus .
- المراقبة والتقييم Monitoring and Evaluation .

يقوم المراجعون النظراء باستخدام درجات من صفر إلى ٥ (٥ هي الأعلى وصفر هو الأقل). وبالإضافة لذلك فإن المراجعين النظراء مدعوون بقوة لإعطاء تعليقات نوعية مكثفة .

#### الإخطار بالمنحة والتعاقد :

- يقوم مدير QAAP بإعادة كل عرض ومعه نسخة من تعليقات المراجعين .
- تتولى إدارة المشروع QAAP الاتصال بالمسؤول الرئيسي Principal Investigator للمشروع الممنوح بعد الاعتماد النهائي من مجلس وحدة إدارة المشروعات PMU لتوقيع عقد المنحة .
- يمكن عمل ملحقات للعقد بعد اعتماده من اللجنة القومية ومجلس إدارة الوحدة .

#### نصوص التعاقد :

- يجب أن ينص التعاقد على النقاط والبنود التالية :
- مقدار المنحة .
- المخطط الزمني للدفع والتسليمات الرئيسية .
- مسؤوليات المشاركين .
- خطة التطبيق .
- ترتيبات المراقبة والتقييم .

### ترتيبات المشتريات والصرف من ميزانية المشروع Procurement and Disbursement :

- كل عقد يمنح يجب أن يحتوي على مخطط زمني للمشتريات والصرف من المنحة .
- وحدة إدارة المشروعات UPMU المنشأة بكل جامعة تتولى فتح حسابات مستقلة لكل مشروع منحة وتكون هي الجهة المسؤولة عن تنسيق كل نواحي التنفيذ والمشتريات والصرف وتطبيق القواعد المنظمة لذلك على جميع المشروعات الممولة بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي والحائزة على تعاقدات .
- تتم المشتريات طبقا لإرشادات وأساليب البنك الدولي . وحدة إدارة مشروعات الجامعة UPMU ستقوم بتنفيذ إجراءات المشتريات والدفع بالإنابة عن المؤسسة، بناء على طلب من المسؤول الرئيسي للمشروع .

### الإدارة المالية والتقارير :

- وحدة إدارة المشروعات بالجامعة UPMU ستكون مسؤولة عن المطابقة مع الإدارة المالية ومتطلبات حفظ الدفاتر طبقا لتعليمات وإرشادات البنك الدولي فيما يخص المايلات والدفع .
- وحدة UPMU سوف تراقب الإدارة المالية لكل منح QAAP لكل عرض ممنوح وسوف توافي وحدة إدارة المشروعات PMU بتقارير مالية ربع سنوية .
- تقوم PMU بتوحيد هذه التقارير وترسل التقرير المالي الخاص بوحدة PMU إلى مدير QAAP وإلى البنك الدولي .
- الجامعات من خلال وحدات UPMU التابعة لها مسؤولة عن الاحتفاظ بسجلات QAAP المالية الكلية وعن تجميع حسابات المشروع .
- أي مدفوعات من تمويل المنحة يسمح بها من خلال المسؤول الرئيسي للمشروع في حدود بنود الميزانية المصدق بها .
- مدير QAAP ومدير UPMU لهما صلاحية التوقيع لاستخدام الحسابات الخاصة للمشروع .
- أداء QAAP سيتعرض لمراجعات سنوية Audits بواسطة مراجعين مستقلين مقبولين للبنك الدولي . هذه المراجعات سوف تشمل وحدات UPMU بالجامعات، ويتم ترتيبها وتنسيقها بواسطة وحدة إدارة المشروعات PMU .

### المراقبة والتقييم Monitoring and Evaluation :

يقوم المشاركون في المشروع من الجامعات والمراجعون النظراء والقائمون بالتقييم واللجنة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد NQAAC بمراقبة وتقييم الأنشطة طبقا لمعايير الجودة

التي تحددها اللجنة القومية في إطار المعايير الدولية المتعارف عليها وذلك على المستويات التالية:

- المشروع .
- الجامعة ومؤسسات التعليم العالي .
- QAAP and NQAAC .
- تقييم التأثير المؤسسي Institutional Impact Assessment
- دراسات التتبع Tracer Studies
- مؤتمر لعرض المشروعات ونتائج التقييم .