



دولة الإمارات العربية المتحدة  
السرير الإقليمي للتخطيط التربوي

مقترن  
إدخال نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي

آليات تطبيق نظام الجودة والإعتماد الأكاديمي  
في مدارس الطولانية

قدمة من:  
أ.د. سهيل نور الدين عثمان

مارس ٢٠٠٧

## **ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي**

### **Quality Assurance and Accreditation**

في إطار توجيه وزارة التربية والتعليم الرامي إلى إطلاق مشروع المدرسة المستقلة (إداريةً ومالياً) أو كما يحلو للبعض أن يسميها مدرسة المستقبل ، فإن ذلك يتطلب القيام بعدة استحقاقات أو إجراءات تعتبر بمثابة المتطلبات القبلية (Pre – Requisites ) كضمانة لإنجاح هذا المشروع ، ولعله من الممكن أن يتم إيجاز تلك المتطلبات في الآتي :

#### **١. تدريب وإعداد الكوادر :**

أ. يأتي على رأس ذلك تدريب القيادات الإدارية بالمناطق التعليمية والمدارس، ورفع قدراتهم في اللغة الإنجليزية والتعامل مع الحاسوب ، إضافة إلى التدريب في مجالات العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط ، التنظيم والتسيير ، الرقابة والمتابعة والإدارة المالية والمحاسبية ، وإدارة شؤون الأفراد .. وغيرها .

ب. توفير الكوادر الإدارية المساعدة لاسيما في الإدارة المالية والمحاسبية وإعداد الموازنات المالية وتنفيذها ، هذا فضلاً عن عمليات التدقيق المالي والتسويق والمشتريات .

ج. تدريب الهيئة التدريسية على أساليب التدريس الإبداعية التي تمكن من الانتقال من عملية التدريس إلى عملية التعلم Transfer From Teaching To Learning Processes ، انطلاقاً من التعليم المتمرّز حول الطالب Student's Learning Centre. عبر التفكير الناقد والإبتكاري وحل المشكلات ، واتخاذ القرار ، وذلك من خلال الاستثمار الواعي لتقنيات التعليم المبتكرة ، فقد قال جون دوي " إذا

أردت أن تعلم طفلك تعلمًا مثمرًا فدع يداه تعلمان عقله " ، مع الاهتمام بأساليب التقويم وجسر الهوة Bridge The Gap بين ما تطرحه المدارس من معارف ومهارات من جهة ومتطلبات الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى .

٢. **تهيئة البيئة الدراسية** من الناحيتين الفيزيقية والطبيعية ، وبالقدر الذي يمكن أن تسهم فيه تلك البيئة بمرافقها المتعددة في جذب الطلاب وزيادة دافعيتهم للتعلم ، وذلك من خلال توفير المختبرات ومراكمز مصادر التعلم وأماكن إجراء الأنشطة الlassificية والرياضيات البدنية والعقلية ، هذا إلى جانب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي ربطاً عضوياً لتكون المدرسة مركز إشعاع وبؤرة للاهتمام المجتمعي .

٣. **البدء في إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة** Total Quality Management وابتداع أساليب تقويم الأداء المؤسسي Organizational Performance Assessment وصولاً إلى إنشاء نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي Quality Assurance and Accreditation الذي يعتبر ضمانة وأساساً لتقويم سير الأداء وجودته أمام العملاء .

وفي هذا السياق فإن هذه الورقة تركز على إبراز آليات تطبيق ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ليشمل المدارس الحكومية والمدارس الخاصة بالدولة وأساليب تصنيف تلك المؤسسات كإحدى وسائل إصلاح التعليم والارتفاع بمستواه ، وذلك في إطار مرحلتين هما:

- مرحلة ضمان الجودة .
- مرحلة الاعتماد الأكاديمي .

#### **أولاً مرحلة ضمان الجودة Quality Assurance Stage.**

يعتبر ضمان الجودة Quality Assurance جزء من إدارة الجودة Quality Management ، ويعني ضمان الجودة مجموعة النشاطات المنتظمة والمختلفة التي يتم تصميمها عادة لضمان كسب ثقة العملاء ( سوق العمل Labor market ) والتأكد بأن مؤسسات التعليم تقدم خدمات أو أنها تعد طلاباً بمستوى عالٍ من الجودة .

و يجدر بنا أن نستعرض بعض المصطلحات الضرورية في هذا المجال قبل الدخول في الآليات وتحديد الجهات المسؤولة عن الاعتراف Accreditation والمصطلحات المعنية هي :

- الجودة : Quality ويقصد بها المدى الذي تلتقي فيه أو تلبي فيه الخدمات التي تقدمها المؤسسات ( تربوية أو صناعية ) متطلبات واحتياجات العميل Client أو سوق العمل .
  - العملاء Clients : هم مجموعة الأفراد المهتمين بالنواتج ومخرجات Outcomes المؤسسات ( إعداداً تربوياً أو سلعاً ) ، وبالتالي فإن العميل قد يكون طالب ، أوولي أمر ، أو ممول ، أو الحكومة أو القطاع الخاص .. وغيرها .
  - إدارة الجودة Quality Management : يقصد بها كل النشاطات المنهجية المنتظمة التي تتحقق من خلال الوظيفة الإجمالية للإدارة ، والتمثلة في تحديد السياسات ، وصياغة الأهداف ، والمسؤوليات وتنفيذها عبر وسائل وآليات تعتمد على مشاركة والتزام كل العاملين ، وصولاً إلى توفير وتنمية حاجات وتوقعات العملاء والمستفيدين .
  - نظام الجودة Quality System : ويمثل الهيكل التنظيمي Organizational Structure ، والعمليات ، والموارد وغيرها من المدخلات التي تتطلبها إدارة الجودة .
١. ضمان الجودة : يعتبر تشكيل هيئة أو وكالة مستقلة حكومية أو شبه حكومية في الدول المختلفة لضمان جودة الأداء التربوي أمر في غاية الأهمية ، وذلك لتحقيق الأهداف الآتية :

- أ. العمل مع مؤسسات التعليم من أجل ترقية ودعم التطوير المستمر في مستويات الأداء الأكاديمي .
- ب. توفير معلومات واضحة ودقيقة للطالب وأولياء الأمور والعاملين بمؤسسات التعليم وغيرهم ، عن نوعية وطبيعة وجودة مستوياتها الأكademie والمناهج والمقررات التي تطرحها .

ج. تيسير وتوفير مؤشر معلومات مرجعية Benchmark لتوجيه وتحسين المقررات والمناهج .

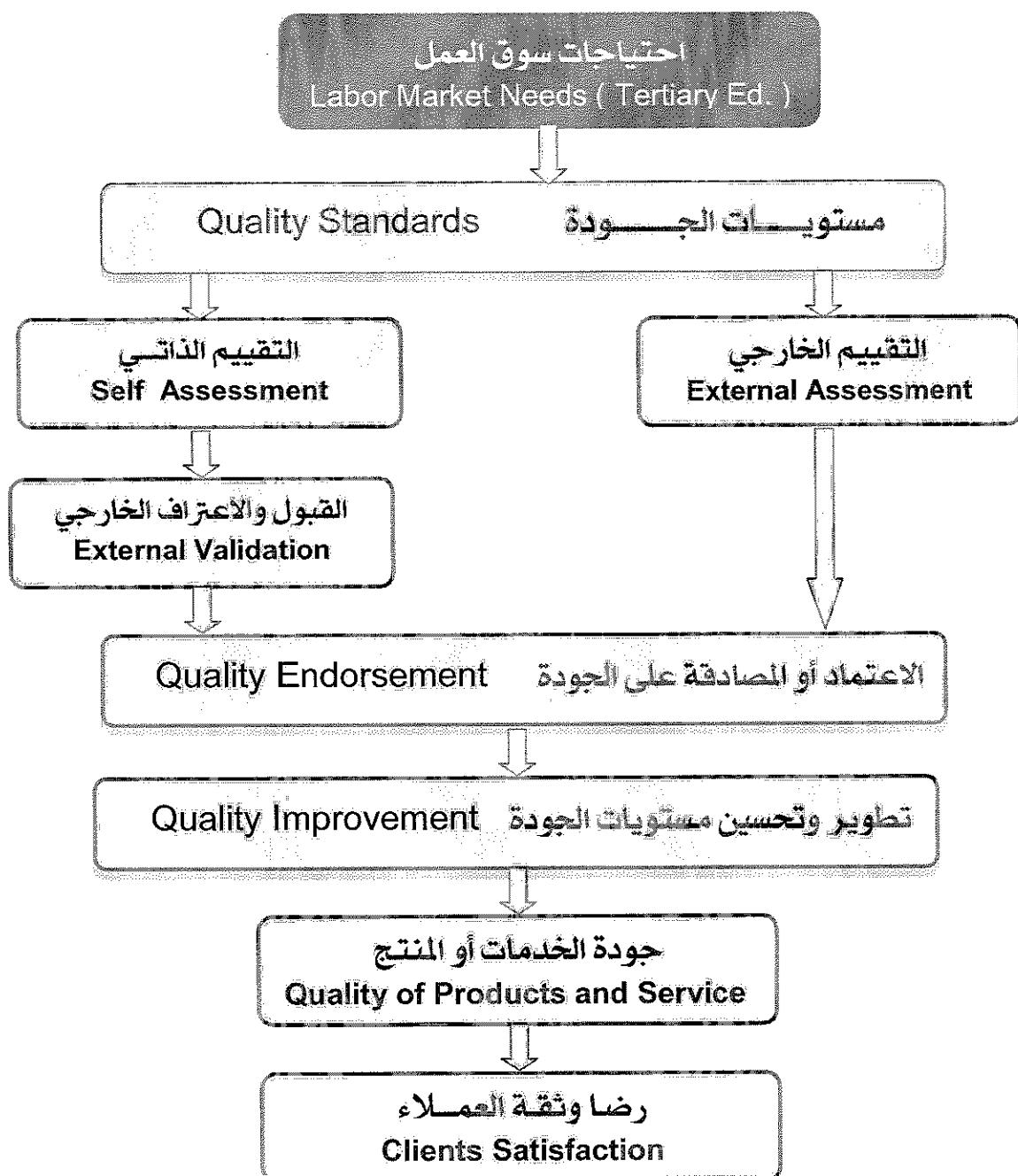
د. إعداد أدوات تقويم ومؤشرات قياس الأداء بالمؤسسات التربوية والتعليمية ولكي يتحقق ضمان جودة الأداء التربوي ، فإنه لا بد من إنشاء نظام أو وحدة للجودة في رئاسة الوزارة ( أو المناطق التعليمية )

## ٤. نظام الجودة Quality System

لنظام الجودة ستة عناصر أساسية Key Elements for the Q. هي :

Quality Standards	مستويات الجودة	★
Organizational self assessment	التقويم الذاتي المؤسسي	★
External Validation	القبول والاعتراف الخارجي	★
External assessment	التقييم الخارجي	★
Quality Endorsement	الاعتماد والمصادقة على الجودة	★
Quality Improvement	تطوير مستويات الجودة	★

والرسم المبين يوضح عناصر هذه الوحدة



- **مستويات الجودة** : تقوم على مجموعة من المستويات تعكس حاجات وتوقعات العملاء ، والبحث عن أفضل الممارسات في مجال الجودة ، وعادة تحدد هذه المستويات من قبل العملاء والمؤسسة .
- **التقييم الذاتي المؤسسي** : عملية يتم من خلالها تعرف مدى تلبية النواتج والخدمات والعمليات الإدارية لمتطلبات مستويات الجودة المنشودة .
- **القبول والاعتراف الخارجي** : وهو عبارة عن تقييم مستقل ومنظم يشمل العمليات الإدارية Management والمنتج أو الخدمات ، وبينى القبول والاعتراف على أساس عمليات التقييم الذاتي التي تم إعدادها من قبل ، وتمارس عملية التقييم مجموعة أو هيئة أو وكالة مستقلة من داخل الدولة .
- **التقييم الخارجي** : وهو تقييم شامل يمكن أن يحل مكان عمليتي التقييم الذاتي المؤسسي والاعتراف والقبول الخارجي ، ويعتبر بمثابة بديل لهاتين العمليتين ، وتمارس عملية التقويم هيئة أو وكالة خارجية معترف بها .
- **الصادقة على الجودة** : في ضوء عملية التقييم الخارجي أو عمليتي التقييم الذاتي المؤسسي والاعتراف الخارجي ، تبدأ عملية وحدة ضمان الجودة بوزارة التربية المتابعة والرصد والوقوف على جودة الأداء المدرسي Quality Unit MOE) تمهدًا لتلبية تلك المدارس لحاجة العملاء وإرضائهم .
- **تطوير وتحسين مستويات الجودة** : هي المرحلة التي يتم فيها استخدام المعلومات والبيانات والتغذية الراجعة التي تم استقائها من عملية التقييم المؤسسي والقبول والاعتراف الخارجي ، أو من خلال عملية التقييم الخارجي في عمليات تطوير وتنفيذ استراتيجيات من شأنها أن تقود إلى تطوير مستويات الجودة ، ولعله من المبادئ الأساسية المرتبطة بتطوير مستويات الجودة هي أن تتحول أو تتركز مستويات الجودة حول النشاط الأساسي للمؤسسة ( Core Business ) الأمر الذي يؤدي إلى إضافة قيمة Add Value ، للمؤسسات .

وعليه .. فإنه يمكن القول بأن نظام الجودة يستهدف تحقيق غرضين هما :

أ. غرض ضمان الجودة A quality Assurance Purpose من خلال هذا الغرض يتأكد للعميل بأن المؤسسة تكسب ثقته ورضاه وقناعته بفضل عمليات التقييم الذاتي المؤسسي والقبول والاعتراف الخارجي التي تجريها المؤسسة وصولاً إلى تحقيق مستويات الجودة التي تم الاتفاق عليها .

ب. غرض تطوير وتحسين مستويات الجودة A Quality Improvement Purpose ، ومن هذا الغرض يتأكد أن الخدمات والمنتجات تلبي أو تقابل حاجات وتوقعات العملاء من خلال سعي المؤسسة إلى تعرف واستغلال كل الفرص المتاحة لتطوير وتحسين الأداء، وعادة يتحقق غرض تحسين وتطوير مستويات الجودة بواسطة عدة أساليب وطرائق هي :

- أن كل مستوى من مستويات الجودة عادة يتضمن على الأقل أحد معايير التقييم ذات الصلة Assessment Criterion بالعمليات الرئيسية والمخرجات والإنتاج .
- أن التقييم الذاتي المؤسسي يهيئ فرصة للمؤسسة للوقوف على مواطن القوة واقتراض الفرص الملائمة لتطوير العمليات الرئيسية ، وبالتالي تحسين وتطوير المخرجات والتواتج أو الخدمات .
- أن القبول والاعتراف الخارجي يساعد الهيئات أو الوكالات المستقلة لتوفير تغذية راجعة حول نقاط قوة المؤسسة وفرص تحسين خدماتها، والارتفاع بجودة ومستوى أدائها .

ولعل أهم المظاهر التي ترتبط بهيكل مستويات الجودة هي :

- التركيز على حاجات العملاء .
- حدوث التكامل بين تطوير الجودة ومستويات الجودة .
- الترابط بين عمليات الجودة ومخرجات الجودة .

- التركيز على معيار مرجعى Benchmark والممارسات المتميزة Best Practices

ويكون نظام الجودة عادة من تسعة مستويات ، منها ثلاثة مستويات تختص بالإنتاج والخدمات .. وهي :

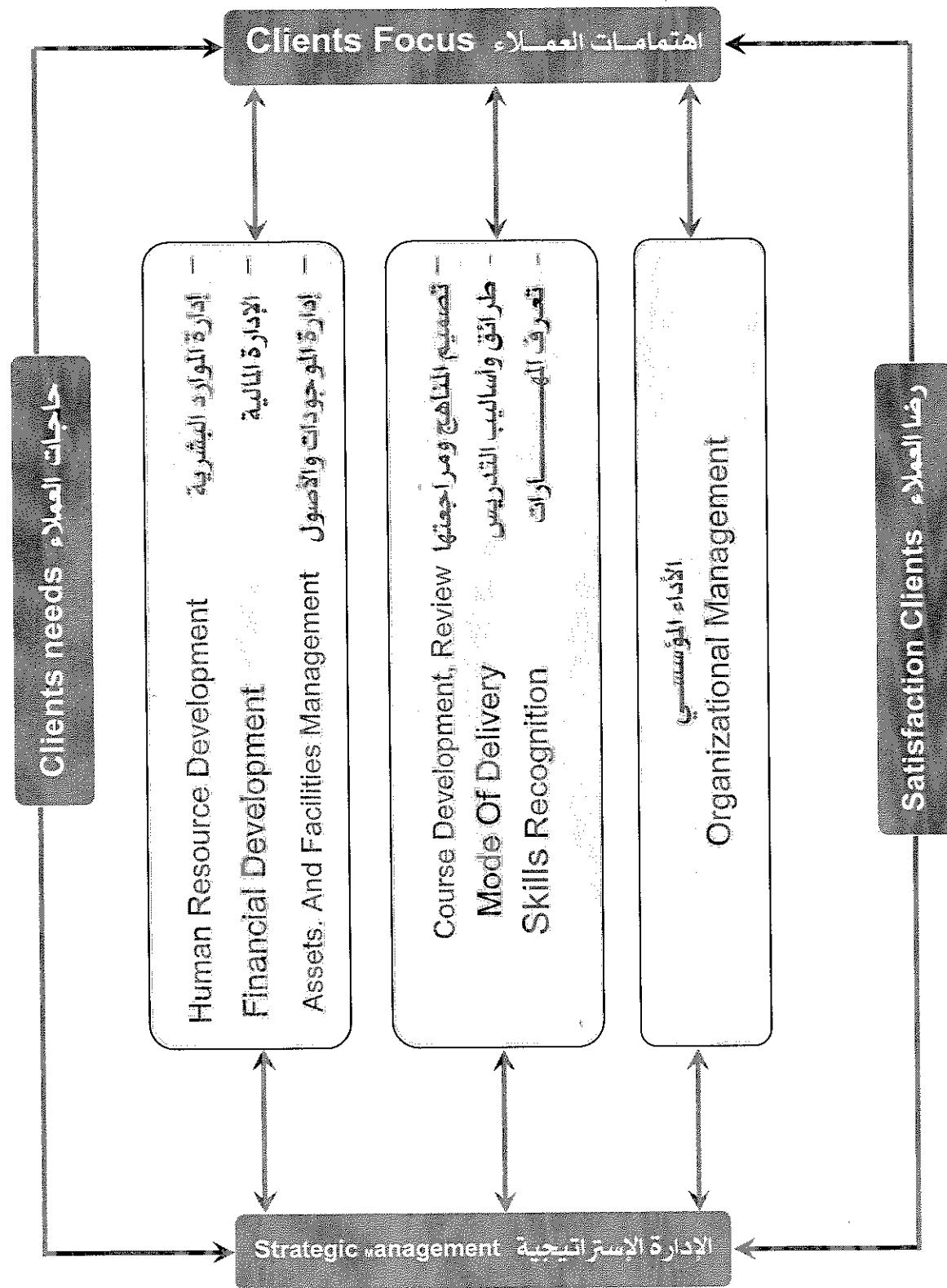
- تصميم البرامج أو المقررات ومراجعةها وتطويرها .
- أساليب وطرق التدريس .
- تحديد المهارات المطلوبة .

وتدعم مستويات الإنتاج والخدمات هذه ستة مستويات أخرى .. أولاهما مستوى الإدارة الإستراتيجية ، والتركيز على تلبية حاجات Focus on Client العميل، حيث أنه من خلال هذين المستويين تسعى المؤسسة لإيجاد مكان لها في سوق العمل بين المؤسسات الأخرى المنافسة. وهذا بدوره يتطلب صياغة السياسات والخطط الداعمة ، وتوافر القيادة الفعالة على كافة المستويات ، ومشاركة كل موظفي المؤسسة والمستفيدن من العملاء وغيرهم في العمليات الإدارية .

بينما ترتبط المستويات الأربع الأخرى بالعمليات الإدارية الرئيسية التي تسهم بشكل مباشر في عملية دعم الإنتاج والخدمات التي تلبي حاجات العملاء .

والرسم المبين يوضح مستويات الجودة التسعة .

## رسم بياني يوضح مستويات الجودة



ولعله من الأهمية بمكان أن نتناول كل مستوى من مستويات الجودة ومعايير تقييمه بشيء من التفصيل كالتالي :

#### ١. مستوى الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Standard

يعني بذلك أن تستخدم المؤسسة أو توظف عمليات الإدارة الإستراتيجية الفعالة بالقدر الذي يقود المؤسسة إلى تحقيق فكر واضح وأهداف واتجاه محدد . ولعل المقصود هنا بالإدارة الإستراتيجية كل العمليات التي تهدف إلى تزويد الموظفين والعملاء بالمعلومات الضرورية التي تمكّنهم من المشاركة في عمليات التخطيط والرقابة والرصد ومراجعة أهداف وأولويات المؤسسة . والمعلومات التي نحن بصددها هي تلك المعلومات ذات الصلة بأداء المؤسسة ، وفرص المؤسسة للمنافسة أو البقاء في سوق العمل وغيرها من المهدّدات والمخاطر .

معايير تقييم مستوى الإدارة الإستراتيجية :

- ضرورة توافر وثيقة تشرح عمليات التخطيط الاستراتيجي التي على أساسها تمكّنت المؤسسة من تحديد أهدافها وأغراضها واتجاهاتها .
- لابد من أن تأخذ المنظمة وهي تصيغ اتجاهاتها الإستراتيجية في الاعتبار أهداف وأولويات دولة الإمارات العربية المتحدة .
- لابد من توافر مقاربة تضامنية منتظمة Systematic and Collaborative Approach في عملية التخطيط الإستراتيجي بغضّ تلبية حاجات وتوقعات العملاء والعاملين ( الموظفين ) .
- يراعى أن تكون المهام والمسؤوليات المرتبطة بتنفيذ الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة محددة ومفهومة لدى الموظفين .
- أن تكون آليات وأساليب تنفيذ الإدارة الإستراتيجية واضحة ومفهومة من قبل كل الموظفين ، وكذلك العملاء .

- أن تجد سياسات المؤسسة الدعم من قبل الموظفين والعملاء
- أن يكون هناك ترابطًا عضويًا واتساقًا بين الموارد المخصصة والخطط الإجرائية بالقدر الذي ينعكس إيجاباً على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة .
- أن تتم عملية مراجعة وفحص العمليات الإدارية الإستراتيجية بشكل دوري منتظم بغرض تطويرها وتحسينها .

## ٢. مستوى اهتمامات العملاء Clients Focus

إن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة بمعتها الأساسي هو حاجات وتوقعات العملاء . ويركز المدخل إلى اهتمام العملاء على الآتي :

- توفر معلومات عن حاجات وتوقعات العملاء في الحاضر والمستقبل بغرض العمل على تطوير وتحسين الخدمات القائمة على حاجات العملاء مستقبلاً ، وذلك لأن الحاجات لا تظل ثابتة على مدى الدهر ، بل هي عرضه للتغيير ، مما يستلزم استقراء حاجات العملاء المستقبلية وتوقعاتهم .
- تعرف العملاء الداخليين Internal Clients وهم العاملون بالمؤسسة الذين تربطهم بالضرورة علاقات عمل مع العملاء الخارجيين ، إذ أن العملاء الداخليين يوفرون لهم الإمدادات والخدمات ، وبالتالي فإنهم يلعبون دوراً هاماً في تلبية حاجات العملاء الخارجيين .
- إدارة العلاقات مع العملاء Clients Relationship Management وهذا بدورها تقيس مدى رضا العميل ، وبالتالي استخدام هذه المعلومة في تطوير وتحسين الجودة .

- وضع معيار مرجعي للمؤسسة أو أفضل الممارسات للاهتداء بها عند تقديم الخدمات للعملاء.
- دعم خدمات الجمهور Customers Service حيث أن خدمة الجمهور تشكل عنصراً هاماً بالنسبة لاهتمامات العملاء ، وبالتالي فإنه لابد من تدريب العاملين بخدمة الجمهور لتلبية خدمات العملاء لتأدية واجباتهم على مستوى عالٍ من الجودة ، بحسبائهم يمثلون واجهة المؤسسة .

#### معايير تقييم مستوى اهتمامات العملاء

- تحديد العملاء الخارجيين والداخليين .
- وضع الخطط الإستراتيجية والإجرائية لتعرف حاجات وتوقعات كل المجموعات سواء كانوا العملاء الحاليين أو الذين سوف ينضمون لاحقاً.
- تصميم عمليات موثقة Documented Processes لوضع المستويات الملائمة لخدمة العملاء ، وذلك عن طريق استقصاء رأي العملاء.
- وضع العمليات موضع التنفيذ لتحسين قنوات التغذية الراجعة من العملاء والتحقق من رضا العملاء .
- تقوم المؤسسة بإنشاء نظام ملائم يحكم العلاقة مع العملاء Customers Relations System ليهتم بوضع آليات للتعرف على شكاوى ومقترنات العملاء .
- التعرف على المقومات التي من شأنها أن تعيق وصول الخدمات للعملاء الحاليين ، أو المتوقعين ، ووضع إستراتيجية لتحسين تواصل العملاء والإقبال على المنتجات والخدمات التي تطرحها المؤسسة .
- تدريب العاملين وتوظيفهم وتقويضهم لاتخاذ الإجراءات الصحيحة والملائمة ، وتحسين مستوى أداء قسم خدمات الجمهور .
- الاهتمام بالتغذية الراجعة من العملاء بغرض تحسين الخدمات والمنتجات.

## ٢. مستوى تصميم البرامج ومراجعةها وتطويرها

### Course Design Development and Review

إن تصميم البرامج أو المقررات ومراجعةها وتطويرها أمر في غاية الأهمية ، للتأكد من أن كل برنامج أو مقرر يلبي متطلبات الاعتماد Accreditation Requirements ويلبي حاجات الطلاب وأولياء الأمور ، سواء كانت تلك البرامج والمقررات مطروحة حالياً أو كانت سوف تستحدث ، فإنه في كلا الحالتين لابد من إخضاعها للمراجعة المنتظمة .

#### معايير تقييم المستوى

#### Standard Assessment Criteria

- توافر عمليات موثقة تبين آليات تصميم ومراجعة وتطوير البرنامج أو كل مقرر واعتماده .
- توفر معلومات عن أنشطة ومهام ومسؤوليات المعلمين والموظفين الذين ينبغي أن يكونوا مؤهلين بقدر كاف لتأدية المهام الموكلة إليهم .
- أن يتتسق مستوى البرنامج أو المقرر مع متطلبات الاعتماد ، وأن تتسم أساليب وطرق التدريس بالمرنة Flexible Mode Of Delivery
  - أن تكون طرق وأساليب وأدوات تقويم الطلاب ملائمة .
  - أن تتم مراجعة عمليات تصميم البرامج أو المقررات وتطويرها بطريقة منتظمة وتحدد أساليب تطويرها .
  - أن يتم إعداد وثيقة المناهج بصورة جيدة وتنسق مع حاجات وقدرات المعلمين .
  - توافر الموارد والأدوات والمعدات والمخبرات وغيرها من المواد المساعدة للعمليات التعليمية التعلميمية .

#### ٤. مستوى أساليب التدريس والتدريب :

ينبغي أن يلبي محتوى التدريس والتدريب وحاجات إعداد الطالب من النواحي التطبيقية والعملية وحاجات متطلبات مؤسسات التعليم العالي وحاجات كل طالب ، وكذلك متطلبات الاعتماد ، كما يشترط أن يكون تدريساً وتدريباً ذو فعالية ويحقق مخرجات التعلم المستهدفة في إطار بيئة تعليمية وتدري比ة ملائمة تهئي للدارس كل أسباب النمو والتطور .

#### ٥. مستوى تعرف المهارات :

يعني بها كل المهارات التي يكتسبها الطالب من خلال التعليم النظامي وغير النظامي Formal and Informal Ed. ومن خلال التدريب في مؤسسات التعليم أو مكان التدريب في مكان العمل أو الخبرات التي يكتسبها في حياته Life Experience إذ أنه لابد من تعرف كل هذه المهارات وتقييمها .

##### معايير التقييم لمستوى تعرف المهارات :

- تعرف المهارات التي يتطلبها الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي لتدريب الطلاب عليها لإتقانها .
- أن يتم تزويد الطلاب منذ البدء وتوجيه النصائح لهم ومساعدتهم لتعرف الكفايات المطلوبة .
- أن تصمم استمرارات القبول للمؤسسة التعليمية بشكل ييسر على الطلاب فهم المعيار المرجعي الملائم والمطلوب تقييمهم من خلاله .
- تزويد المقومين أو الفاحصين باستمرارات الفحص Checklists والأدوات والوجهات الملائمة بحيث تشمل عمليات وأدوات التقييم طائفة من التقنيات والمحكمات بالقدر الذي يمكنهم من التأكد من أن الكفايات والمهارات المطلوبة قد تم تحقيقها .

## ٦. مستوى إدارة الموارد البشرية Human Resource Development

ويعني هذا المستوى اهتمام المؤسسة باستقطاب المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، وغيرهم من بين العناصر المتميزة ، وإتاحة الفرص لجميع الموظفين والمعلمين والمدراء ونوابهم لتطوير قدراتهم ، والتأكد من أنهم قادرين على تلبية حاجات العملاء ودعم المؤسسة وصولاً لتحقيق أهدافها ، وذلك من خلال استثمار واستغلال قدرات العاملين بكفاءة وفعالية ، والتأكد من أنهم يمتلكون الخبرة والمهارة .

### معايير تقييم إدارة الموارد البشرية

- أن تستند عمليات استقطاب و اختيار الموظفين و تحديد شروط الوظيفة على نحو لا يتضمن التمييز Discrimination على مستوى الجنس أو العرق أو على مستوى المحاباة Biases ، بل أن يتم ذلك في إطار التمييز .
- أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها من توفير إجراءات الصحة والسلامة للموظفين والعملاء وغيرهم .
- أن تكون إدارة العمليات والتدريب في وضع يمكنها من تحديد متطلبات وحاجات النمو المهني والوظيفي Career and Professional وتحديد نوعية وطبيعة الجرعات التدريبية الملائمة .
- توافر سياسات لإدارة أداء العاملين أو المستخدمين .
- أن تتاح الفرصة للعاملين للمشاركة والإسهام في عمليات التخطيط واتخاذ القرار متى كان ذلك متاحاً .
- أن يتواافق لدى العاملين الكفايات الضرورية للاستجابة والتعامل مع الحاجات الخاصة للعملاء .

## ٧. مستوى الإدارة المالية والإدارة العامة

ويعني هذا المستوى بأن تدير المؤسسة مواردها المالية بصورة فعالة وتنفيذ كل التزاماتها تجاه التعاقدات ، والمشتريات ، ورواتب العاملين .. وغيرها من العمليات الإدارية والمالية ، والتركيز على توافر القدرات لدى الموظفين لتنفيذ الاتفاقيات وإدارة النظم المالية بكفاءة لاسيما في مجال إعداد سجلات مالية دقيقة.

### معايير تقييم مستوى الإدارة المالية والإدارة العامة

- توافر سجلات حسابية مؤتقة للدفعيات وجدائل الرواتب Payroll وغيرها من العمليات الأساسية للإدارة المالية .
- الموازنة والرقابة المالية والتقارير الدورية ينبغي أن تكون مؤتقة وخاضعة للفحص والمراجعة والتدقيق Auditing مع توافر نظام التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي Internal and External Auditing .
- توافر إستراتيجية واضحة المعالم لتطوير الأداء المالي ، وتحقيق الجودة بالقدر الذي يمكن من مواكبة الحاجات المتزايدة للعملاء

## ٨. مستوى إدارة الموجودات والأصول Assets

يعني هذا المستوى بالعمليات المرتبطة بإدارة الموجودات والأصول من مبان ومعدات ومرافق ، وكل ما من شأنه تهيئة بيئة سليمة للطلاب وللعاملين وللزوار من العملاء ، وأن تتناسب الأبنية والمرافق مع طبيعة الأغراض التي صممت من أجلها مع توافر خطة أو برنامج للصيانة الدورية ، هذا فضلاً عن استغلال كل الموجودات والأصول بشكل تام وفعال ، واستثمارها بدرجة قصوى Optimal Utilization .

### معايير تقييم مستوى إدارة الموجودات والأصول

- أن تكون سياسات أصول المؤسسة وعمليات التخطيط نابعة من اتجاهات المؤسسة الإستراتيجية .
- توافر عمليات موثقة تبين حيازة الموجودات والأصول وإدارتها وصيانتها وتشغيلها ، وأن تكون خاضعة لمراجعة منتظمة بغرض تطويرها .
- أن تكون كل الأصول والموجودات بما فيها من معدات وأدوات ومرافق كافية لمقابلة حاجيات الطلاب والموظفين ، ومن فيهم ذوي الحاجات الخاصة والمعاقين . Special Need and Disabilities
- توافر معدات وأجهزة وإجراءات الأمن والسلامة بالمؤسسة بالمستوى الذي تتماشى وتتسق مع التشريعات الخاصة بأمن وسلامة العاملين بالدولة.

### ٩. مستوى الأداء المؤسسي Organizational Performance

ويعنى هذا المستوى أن تستخدم المؤسسة كل البيانات المتوفرة حول مستوى وطبيعة الأداء لإنتاج الخدمات والمنتجات بمستوى جودة عال ، والتركيز على تكامل ونتائج الأداء والتحقق إلى أي مدى يمكن لهذه المخرجات أن تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة وقيمها وأهدافها . Mission Values and Objectives

#### معايير تقييم مستوى الأداء المؤسسي :

- أن تكون المؤسسة قد حددت ووأفتكت مؤشرات الأداء الرئيسية .
- القيام بعمليات دورية لفحص فعالية وجودة النظام الإداري بالمؤسسة .
- توفير التقارير التقويمية التي تربط بين الأداء المؤسسي في مقابل مؤشرات الأداء التي تم تصميمها ومستويات الجودة ، وجعل هذه التقارير في متداول يد الموظفين ، العملاء ، وأولياء الأمور .. وغيرهم .
- استخدام مؤشرات الأداء لكي تصبح مرتكزاً لإدارة المؤسسة .

**تقييم الجودة والقبول والاعتراف بها**  
**Quality Assessment and Validation**

يحتاج العملاء إلى الشعور بالثقة بأن الخدمات والعمليات الإدارية للمؤسسة تلبي أو تحقق مستويات الجودة المطلوبة ، ولعل ذلك الشعور يمكن أن يتحقق إذا ما قامت المؤسسة بإجراء عمليات التقييم الذاتي Self Assessment من جهة والحصول على المصادقة Validation الدورية من جهة أخرى خارج المؤسسة ، أو الحصول على تقييم خارجي من منظمة مستقلة معترف بها دولياً أو إقليمياً .

ولعل الرسم التخطيطي المبين يوضح العناصر الرئيسية لعمليات تقويم الجودة والمصادقة عليها .

تحديد المستويات التي ينبغي أن تستخدم لقياس عليها كمراجع  
Determine Standards to be Assessed against

إعداد فريق التقييم الذاتي أو الاتصال بفريق تقييم خارجي  
Set up assessment team or Contact external assessment group

تقدير الأداء في مقابل المعايير والمستويات المستخدمة كمراجع  
Evaluate Performance against standards

هل تحققت مستويات الجودة؟  
Are Quality Standards Achieved?

No لا

تطوير خطة تحسين الجودة  
Develop Quality Improvement

هل هذا تقييم ذاتي؟  
Is This self assessment?

Yes نعم

لجنة المصادقة الخارجية  
Commission External Validation

نعم

هل تمت المصادقة على التقييم الذاتي؟  
Is this self assessment validated?

نعم Yes

اعتماد الجودة والمصادقة عليها من قبل وحدة الجودة بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة تمهدًا لرفعها إلى هيئة الاعتماد الأكاديمي

Quality Endorsed by UAE Quality Unit

## عمليات التقييم الذاتي

### SELFASSESSMENT PROCESSES

- تقر المؤسسة التعليمية بأنها على استعداد لإجراء تقييم ذاتي وأنها قد اختارت بالفعل فريق إجراء التقييم .
- تدريب الفريق بشأن التحضير وإجراء التقييم .
- تشمل عملية التقييم الذاتي كل إدارات وشعب المؤسسة التعليمية مع تحديد الغرض من التقييم .
- يتم إعداد دليل توجيهي يبين آليات إجراء عملية التقييم الذاتي .
- يناقش الفريق مع إدارة المؤسسة التعليمية نتائج التقييم الذاتي .
- يحدد التقرير الذي يعده فريق التقييم الذاتي مدى استعداد المؤسسة لإجراء الموافقة أو الاعتراف الخارجي ( External validation ) ووضع جدول زمني بذلك وتحديد الوكالة المحلية التي يمكن أن تجري الاعتراف من بين قائمة تضم الوكالات المعتمدة بدولة الإمارات العربية المتحدة أو خارج الدولة
- تقوم المؤسسة بإرسال الدليل التوجيهي وتقرير التقييم الذاتي لوحدة الجودة بالوزارة لإرساله مباشرةً لوكالة الاعتراف ، ويمكن إعطاء نموذج للبيانات التي يتضمنها الدليل التوجيهي للتقييم كمثال في مجال الموارد البشرية .

**مثال : إدارة الموارد البشرية ( التقييم الذاتي ) :**

أن تستثمر المؤسسة بكفاءة وفعالية تامة الموارد البشرية المتاحة وتتوفر لها الفرص الملائمة لتحقيق النمو المهني ، وبالتالي يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط للمؤسسة ككل ، وبالتالي بالضرورة أن تحدد المؤسسة بوضوح العدد الأقصى للعاملين بالمؤسسة ، وفي هذا السياق فإنه لا بد من توافر الأدلة الآتية في عملية التقييم الذاتي :

- عملية التخطيط التي تطبق في إدارة الموارد البشرية مؤقتة .
  - خطة إدارة الموارد البشرية للعام الحالي .
  - دليل الكفايات التي يتمتع بها الموظفين من هيئة تدريسية ، وإدارية وفنية ، وهيئة الخدمات المساعدة .. الخ .
  - إحصاء بغياب الموظفين ومعدلات التغيير بين الموظفين ( إنهاء العقود ) أو الانقال إلى مؤسسات أخرى .. الخ .
  - تحقيق الترابط العضوي بين خطة إدارة الموارد البشرية ، والسياسات ، والاستراتيجيات الرئيسية للموارد البشرية والأهداف والغايات والنتائج .
- ( راجع ملحق التقييم الذاتي للمدرسة )

### **الاعتراف والقبول الخارجي External Validation**

إن كسب العملاء والموظفين والممولين ( Funders or Sponsors ) يتطلب من المؤسسة أن تلبي متطلبات الجودة ، وأن يتم الاعتراف والقبول الخارجي لعمليات التقييم الذاتي من خلال فحص دوري ومستمر للتقييم الذاتي للمؤسسة ، وتعتبر عملية الاعتراف والقبول الخارجي ( External Validation ) هي عملية تقويم لعملية التقييم الذاتي والتي بموجبها يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قادرة على تحقيق مستويات نظام الجودة ( Quality System Standards ) .

وينبغي على المؤسسة التعليمية توفير بيانات وأدلة كافية لمساعدة وكالة الاعتراف والقبول الخارجي في تشكيل رؤية مهنية وإقناعها بأن كل المستويات قد تم تحقيقها حتى يتسمى لوكالة الاعتراف والقبول ممارسة وإصدار أحكام مهنية حول المعايير والمحکات التي استخدمت كأدوات في عمليات التقييم الذاتي ، وعادة تضم وكالة الاعتراف طائفة كبيرة من التخصصات والمهارات، فالفرق عادة ينبغي أن يمتلك القدرات والمهارات الآتية :

- خبرة في مجال إدارة الجودة .
- خبرة في مجال إدارة مؤسسات التعليم العام والتعليم المهني .
- مهارات التواصل والمهارات والقدرات ما بين الشخصية Interpersonal Skills
- القدرات المفاهيمية والتحليلية conceptual and analytical abilities . ومهارات إدارة المشروعات .
- خبرة في مجال تصميم المناهج والمقررات والبرامج الدراسية والتقويم .
- مهارات الفريق .

ولعله يمكن تلخيص عمليات وكالة الاعتراف والقبول الخارجي في المراحل والخطوات الآتية :

#### أ. مرحلة الإعداد والتحضير ( Preparation Stage )

- استلام الوكالة تقرير المؤسسة التعليمية ودليل أو كتيب عمل Workbook بشأن التقييم الذاتي من قبل وحدة الجودة بوزارة التربية والتعليم .
- يقوم فريق وكالة الاعتراف والقبول بتحليل تقرير التقييم الذاتي وتحديد الموضوعات التي تحتاج إلى مزيد من التفاصيل أو الأدلة .
- يعد الفريق خطة عمل تشمل اقتراح تواريخ لقيام الفريق بزيارة ميدانية إلى المؤسسة التعليمية كما يتم إرسال الموضوعات التي تحتاج إلى مزيد من الإيضاحات إلى المؤسسة للرد عليها .
- يتواصل فريق الوكالة مع المؤسسة للتفاوض حول التواريخ الملائمة للزيارة والأشخاص الذين يمكن للفريق الاتصال بهم ( نقطة الاتصال، Laisan Point ) بالمؤسسة لاستلام التساؤلات وإعداد الإجابات والتفاصيل والإيضاحات المطلوبة .

- تقوم المؤسسة بإعداد برنامج الزيارة الميدانية لفريق الوكالة للمؤسسة وإبلاغ جميع المعلمين والموظفين بتوفيق هذه الزيارة الميدانية وأهدافها وأغراضها .

### **بـ. الزيارة الميدانية :**

يتم عقد لقاء بين فريق وكالة الاعتراف وفريق إدارة المؤسسة والفريق الذي أجرى التقييم الذاتي من أجل تحديد ساعة الزيارة الميدانية .

- يجري فريق الوكالة الزيارة الميدانية مستخدماً المستندات والمعلومات والبيانات التي تلقاها من وحدة الجودة بالوزارة والتي أعدت بواسطة فريق التقييم الذاتي والاستفسار من فريق التقييم الذاتي متى كانت هناك بعض النقاط غير الواضحة ( كلما كان ذلك ضرورياً ) .
- يسعى فريق وكالة الاعتراف والقبول إلى الوصول إلى اتفاق عام ( consensus ) بشأن النتائج التي تحصل عليها حول كل مستوى من مستويات الجودة التسع ( Quality standards ) .
- يجتمع فريق وكالة الاعتراف مع إدارة المؤسسة وفريق إجراء التقييم الذاتي لمناقشة مواضع القوة والفجوات التي ظهرت في نتائج الفحص ، حيث تمنح المؤسسة فترة زمنية محددة للرد على تلك التساؤلات وإبراز الأدلة الموثقة .

### **جـ. إعداد التقرير ( Reporting ) :**

- يقوم فريق الوكالة بإعداد تقرير شامل يتضمن كل التوصيات لاسيما الخاصة بموقف المصادقة على الجودة ( Quality Endorsement status ) .
- يتم تزويد المؤسسة بالتقدير الخاتمي لفريق وكالة الاعتراف والقبول مع التركيز على مواطن القوة وفرص تحسين مواطن الضعف .

- في حالة عدم توصية فريق الوكالة بأن يتم الانتقال إلى مستوى المصادقة ( Endorsement ) والاعتماد ، فإنه عادة يكتب في هذه الحال تقريراً سرياً لوحدة الجودة بالوزارة والمؤسسة فقط .
- في حالة توصية فريق الوكالة بأن يتم الانتقال إلى مستوى المصادقة والاعتماد فإن تقريراً مفصلاً يعد إلى الجهات المعتمدة من خارج أو من داخل الدولة لإجراء عملية المصادقة والاعتماد Endorsement
- يتم إخبار وزارة التربية والتعليم باعتماد المؤسسة التعليمية لفترة زمنية محددة من سنة إلى سنتين ومن ثم تخضع المؤسسة لعمليات اعتماد أخرى أو ما يسمى بالفحص المستمر .

## **ثانياً : مرحلة الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation**

من خلال السرد التفصيلي لمرحلة ضمان الجودة وعلاقة ذلك بإجراءات الاعتماد الأكاديمي ، فإنه يتضح أن الاعتماد الأكاديمي هو عملية منتظمة تعزز ثقة الطلاب وأولياء الأمور وناشرو الكتب والمناهج المدرسية والمؤسسات التي ينتمي إليها الطلاب من مدارس أخرى ، والمانحين والجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، بأن تلك المؤسسة التعليمية المعنية وهيئاتها الإدارية المسؤولة قد أخذت إلى ممارسات وعمليات ضرورية من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الظروف الصحية وعوامل السلامة الجسمية والعقلية والتعليمية والتربوية للطالب الذي يستفيد من خدمات تلك المدرسة أو المؤسسة التعليمية .

والاعتماد الأكاديمي يقود كما أشرنا آنفاً إلى منح المدرسة وثيقة تدل بشكل رسمي على **الخصائص المتميزة للمدرسة School Distinctive Characteristics**، وعادة وكما أوضحنا من قبل أن شهادة الاعتماد Acc. Certification تمنح من قبل طرف ثالث مستقل ومعترف به ، بعيداً عن تدخل السلطات المحلية أو الحكومية الاتحادية .

ويمكن القول بأن الاعتراف الأكاديمي هو عملية تقويم ذاتي للمدرسة الحكومية والمستقلة والخاصة يقاس في ضوء معايير ومستويات محددة ومعروفة ومنتشرة لمنح البراءة المهنية ، وعادة تأتي مرحلة الاعتماد الأكاديمي في أعقاب تحقيق مرحلة ضمان الجودة ، وبشكل دقيق يمكن تقسيم مرحلة الاعتماد الأكاديمي إلى عمليتين هما :

- عملية تقييم التسهيلات Facilities المدرسية المتمثلة في المدخلات Inputs والعمليات Processes والموجودات Assets .
- عمليات النمو المهني Professional Development .

وبنهاية هاتين العمليتين تمنح المؤسسات التعليمية شهادة الاعتماد الكامل Fully Accredited Status

وعادة تصنف وكالات الاعتماد المدارس التي تخضع للدراسة والفحص إلى عدة مجموعات لا تقوم على الرتب Ranks ، بل على أساس الفروق النوعية بين هذه المدارس كالتالي :

- الدرجة الأولى I Class مدارس حكومية ومدارس خاصة مدرجة ومصنفة إلى فئات Graded
- الدرجة الثانية Class II مدارس حكومية مدعومة من الدولة Ungraded
- الدرجة الثالثة III Class ما قبل المدرسة / رياض الأطفال Pre-school and Kindergartens.
- الدرجة الرابعة Class IV مراكز التعلم Learning Centres
- الدرجة الخامسة المدارس التجارية والفنية Trade and Technical Schools
- الدرجة السادسة مدارس التربية الخاصة ، أو ذوي الحاجات الخاصة Special Ed. Schools
- الدرجة السابعة مدارس المراسلة أو التعليم عن بعد Correspondence and distance Learning Schools

وعادة تتميز مرحلة الاعتماد باستمرار عمليات الفحص والتدقق Continual audit processes بغرض إجراء تحليل حسابي لوضع المؤسسات التعليمية من خلال أربعة محاور هي :-

#### ١. القاربات الإستراتيجية لإدارة الجودة Management Strategic Approaches

ويعني بذلك :-

- المظاهر الرئيسية لإدارة الجودة .
- فاعلية أساليب المؤسسة في إدارة الجودة .
- التغيير والتطوير ذو الصلة بالجودة التي تم إحداثها منذ آخر تقرير للفحص .
- الاقتراحات الإضافية بشأن إدخال مزيد من الإصلاحات والتطوير في مجال ضمان الجودة .

- الدعم الذي تقدمه إدارة المؤسسة التعليمية للإسراع بإحداث التعديلات والتطوير في مجال الجودة .

- مدى قدرة المؤسسة على إحداث نوع من التقييم الذاتي لاسيما في مجال التحليل الحسابي لوضع المؤسسة .

## ٢. البنية الأساسية للتعليم :

ويعني بذلك :

- تصميم البرامج ومحتها والأنشطة التعليمية .
- تقويم عمليتي التعليم والتعلم .
- مدى تقدم الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي .
- مصادر التعلم ( تقنية المعلومات ، المختبرات ، الأدوات والمكتبات ) .
- أساليب وآليات تعين المعلمين وطبيعة أنواع التدريب أثناء الخدمة وتقارير الأداء وتقارير التقييم الذاتي .

## ٣. الاتصال الداخلي بالمؤسسة التعليمية وتواصلها الخارجي Internal and External Communications

ويعني بذلك الآتي :

- التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية والهيئات المساعدة ، والطلاب وغيرهم من المشاركين في أنشطة المؤسسة التعليمية .
- مدى تواجد تنظيم يمثل الطلاب بالمؤسسة .
- برامج تدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس .
- شكاوى الطلاب والاستجابة لها والاهتمام بها .
- توفير معلومات وبيانات دقيقة عن كل مقرر أو برنامج دراسي.

## ٤. مستويات الشهادة التي تمنحها المؤسسة ( مثلًا شهادة ثانوية ، شهادة لندن ، شهادة المدرسة الفنية ... الخ ) .

وفي هذا السياق .. فإن آليات الفحص تركز على المسؤولين الرئيسيين الآتيين :

١. هل يمكن للمؤسسة إقناع هيئة الفحص بأن الأدلة والبيانات التي اعتمدت عليها المؤسسة في تحقيق ضمان الجودة كانت كافية وحقيقة وواقعية، ويمكن الاعتماد عليها؟

٢. هل يمكن للمؤسسة أن تفيد هيئة الفحص بأنها كانت تمارس صلاحيات ومسؤوليات فاعلة بشأن التأكيد من أن المستويات والشهادات التي تمنحها المؤسسة تمكن الطالب من تحقيق المستويات والمهارات المطلوبة من قبل مؤسسات التعليم العالي؟

طبعي أن مؤسسات التعليم لا تستطيع أن تجيب على السؤال السابق ، بل لابد لها من الاعتماد على ملاحظات المقومين الخارجيين حول مستوى الشهادة التي تمنحها .

٣. أثناء الزيارة الميدانية يطرح ممثلو وكالة الاعتماد أسئلة حول المستويات الأكاديمية ومتطلبات تحقيقها كالتالي :

- هل قامت مؤسستكم بتعريف وتحديد المستويات بوضوح في هيئة أنشطة يمكن تحقيقها؟

- هل لدى المؤسسة أدلة وبيانات داخلية وخارجية بأن المؤسسة تحقق المستويات المطلوبة؟ ومن المؤكد أن الإجابة على هذين السؤالين تتطلب الآتي :

أ. تعريف وتحديد المستويات الأكاديمية المنشودة .

ب. تحديد إجراءات ومعايير القبول والاختيار بما في ذلك معايير تعيين المعلمين والهيئة الإدارية .

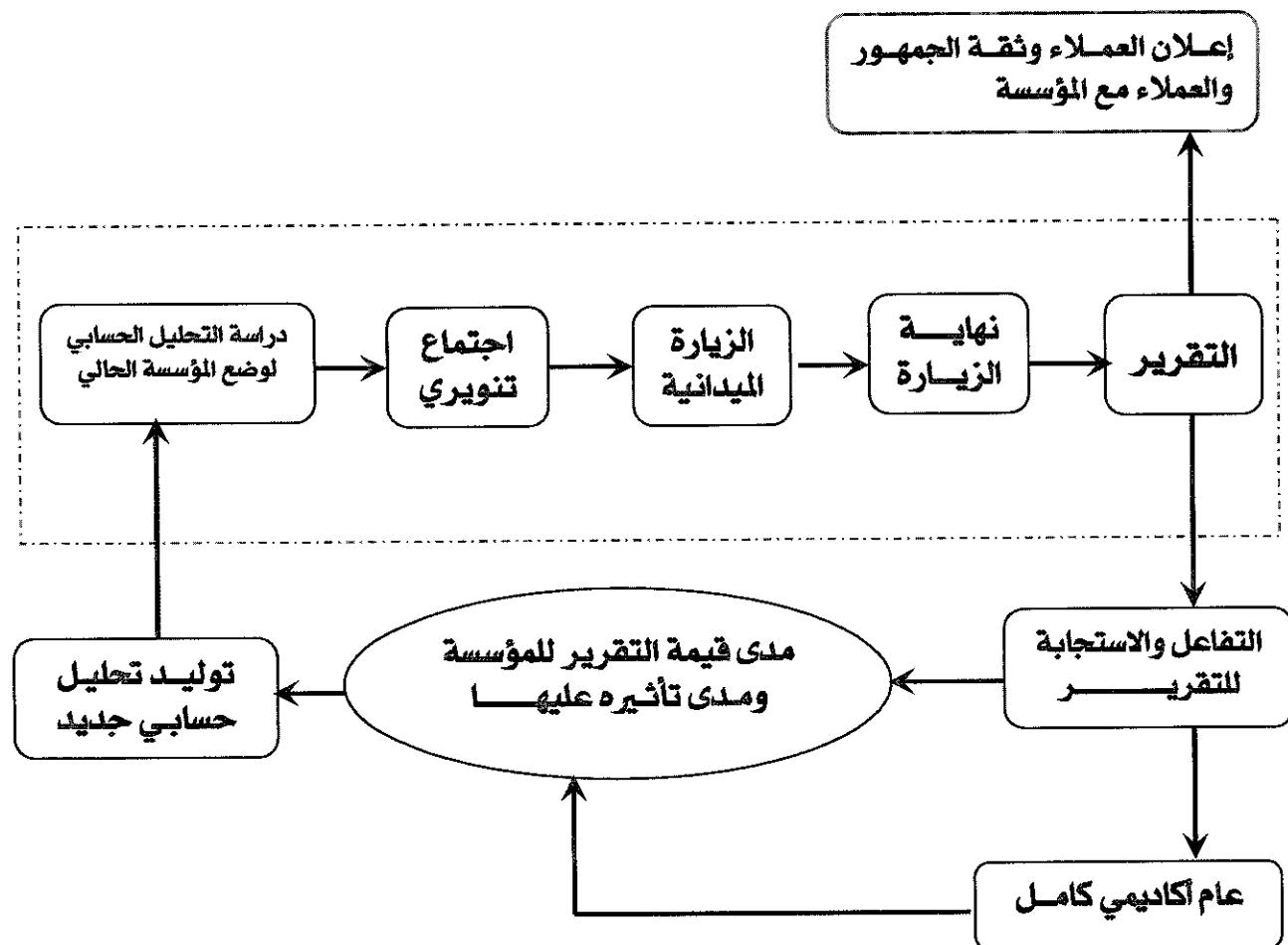
ج. تقييم الطلاب والتصنيفات المختلفة التي تم الحصول عليها من مقومين أو فاحصين خارجيين .

د. التأكيد من مدى ملائمة المستويات الأكاديمية داخلياً وخارجياً .

هـ. مدى توافر إجراءات التقويم والتطوير .

و. الجهود المبذولة لتطوير إدارة ضمان الجودة .

ولعل الرسم التخطيطي المبين أدناه يبيّن آليات عمليات الفحص المستمر الذي تمارسه وكالة الاعتماد تمهدًا لمنح شهادة الاعتماد.



### خطوات عمليات الاعتماد : Accreditation Steps :

ينظر حالياً إلى وكالات الاعتماد باعتبار أنها كيانات أساسية عامة ومستقلة تتحمل مسؤولياتها حيال الكثير من المجموعات التي تتفاعل في النطاق التربوي ، وتطلب عمليات الاعتماد من المدارس الحكومية والخاصة فحص أهدافها وأنشطتها ومكتسباتها أي النتائج التي حققها من خلال تبني إجراءات داخلية لوضع توصيات وكالة الاعتماد الأكاديمي موضع التنفيذ ، ولما كان الاعتماد يتم مراجعته على فترات دورية ، فإن وكالة الاعتماد تشجع المؤسسات التعليمية على إعداد الدراسات الذاتية Self Studies

المستمرة وصياغة آليات التطوير الالزمة ، لاسيما وأن عمليات الاعتماد بدأت تشهد تطوراً مشهوداً خلال العقدين الماضيين ، بحيث أصبحت تنتقل من النمط القائم على المعيار الكمي Quantitative إلى النمط القائم على المعيار الكيفي Qualitative ومن استمارة الفحص المبسطة Simple Check-List إلى السعي لقياس مخرجات العملية التعليمية أو ما يسمى بنتائج الخبرات التربوية ، وتنتمي عملية الاعتماد بعد الإطلاع على تقارير ضمان الجودة وتحقيق المستويات المطلوبة ( مرحلة تقويم التسهيلات المدرسية ) ومن ثم يقوم فريق من وكالة الجودة بزيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية ، وعادة يتكون الفريق من مجموعة من المتخصصين المهنيين يتم اختيارهم وفقاً لطبيعة المؤسسة التعليمية الخاصة ، إلا أنه غالباً ما يتكون الفريق من التخصصات الآتية ( خبير في مجال سلوك الأطفال والمرأهقين ، مهندس المباني والسلامة ، مستشار في مجال المواد التعليمية ، مستشار في مجال المناهج ، ومستشار في مجال العلاقات العامة والإعلام التربوي ، بعض الآباء ، أخصائي إدارة جودة ، إدارة الوقت، أخصائي المكتبات والتوثيق ، أحد الإداريين المهنيين في الإدارة المدرسية ، أخصائي شؤون الأفراد ) راجع المهارات والقدرات ص ( ٢٢ )

**أما خطوات استكمال عملية الاعتماد الأكاديمي فهي سنت خطوات كالتالي :**

١. الخطوة الأولى تقدم فيها المؤسسة بطلب للاعتماد الأكاديمي ( مقابل رسوم تدفعها المؤسسة ) .
٢. تقوم وكالة الاعتماد الأكاديمي بإرسال استمارة الاعتماد خلال عشرة أيام من استلامها لطلب المؤسسة ، على أن تقوم المؤسسة بملء الاستمارة وإعادتها خلال عشرة أيام أخرى ، ويقبل الطلب إذا كان مكتملاً بنسبة ١٠٠ % ، وإلا فإنه يعاد للمؤسسة.
٣. تطلب الوكالة من المؤسسة موافاتها بالدراسة الذاتية للتسهيلات المتوفرة بالمؤسسة التعليمية ( التقييم الذاتي ) ودراسة مسحية حول المقررات والبرامج المطروحة بالمؤسسة ، ولعل هذه الخطوة تشكل جزءاً أساسياً من عملية الاعتماد .

٤. يتم فحص الدراسة الذاتية والمسحية للمؤسسة ، ويرسل تقرير للمؤسسة التعليمية من وكالة الاعتماد خلال ( ٣٠ يوماً ) ثلاثة أيام من تاريخ استلامه .

٥. تمنح الوكالة للمؤسسة أجازة البرنامج المهني لإدارة المدرسة ( وذلك بعد استلام المؤسسة كتيب يتضمن استثمارات وسياسات وإجراءات من الوكالة ) لتعيئته خلال شهرين ( ٦٠ يوماً ) .

٦. عقب استلام المؤسسة لإجازة البرنامج المهني لإدارة المدرسة ومنها الشهادة الدالة على ذلك ، تطلب مباشرة زيارة فريق الوكالة للمدرسة ، ويتم الاتفاق على مواعيد الزيارة ، وبعد نهاية هذه الزيارة يتم منح المؤسسة شهادة الاعتماد الكاملة وخطاب بهذا المعنى ووثيقة الرمز الأخلاقي ( Code Of ethics ) صالحة لمدة عام ، إضافة إلى السماح بالتسجيل الصوتي على الهاتف بما يشير إلى أن المؤسسة منحت شهادة الاعتماد الكامل ، وذلك عند اتصال أي شخص بالمؤسسة.

وعادة تخطر المؤسسة التعليمية من خلال وحدة الجودة بوزارة التربية والتعليم قبل ٩٠ يوماً من انتهاء الاعتماد الأكاديمي السابق ، للبدء في إجراءات الاعتماد الأكاديمي الجديد ، ويقترح أن يبلغ إجمالي رسوم الاعتماد ١٨٠٠٠ درهم ، وخلال هذه المدة عادة تبدأ عمليات الفحص المستمر تمهيداً للاعتماد القائم ، وعادة تطلب الوكالة من المؤسسات التي منحت الاعتماد الكامل توفير الآتي :

أ. ابتكار سياسة للتأكد من هوية الطلاب الذين ينضمون للمدرسة أو المؤسسة ، بحيث تقوم المؤسسة بتوفير شهادات الميلاد ، وبطاقة الهوية لكل طالب مسجل بالمؤسسة التعليمية .

ب. العمل على توفير سجل دقيق لحضور ومواظبة الطلاب على الدراسة .

ج. توفير أدوات وأساليب التقويم والاختبار والاحتفاظ بكشف العلامات Transcript المفصل ، وأن تجرى الاختبارات في جو تسوده الحيادية .

## **الخلاصة والتوصيات :**

- إن الاعتماد الأكاديمي ضرورة حتمية لضمان جودة التعليم .
- إن نظم الاعتماد تتخذ مداخل متعددة وتحتاج باختلاف المجتمعات وتبين النظم التعليمية وفلسفتها وإمكاناتها .
- إن لكل نظام اعتماد مزاياه وعيوبه ، وبالتالي لا ينبغي الأخذ بنظام اعتماد معين أو نقله من دولة معينة ، والعمل بموجبه في نظام تعليمي آخر في دولة أخرى ، وإنما يمكن الإفادة منه في الجوانب التي تتلاءم مع طبيعة النظام التعليمي المراد تطبيق نظم الاعتماد فيه .
- أن تنشأ هيئة أو هيئات وطنية مستقلة في كل دولة للاعتماد الأكاديمي.
- الأخذ بنظام الاعتماد لا يحقق ضمان الجودة فحسب ، بل فيه اعتراف بأن الدرجة العلمية التي تمنحها المؤسسات التعليمية والمهنية على درجة عالية من الجودة .
- إن الاعتماد الأكاديمي لا يحقق مزايا للمؤسسة التعليمية فقط ، بل يؤكّد مصداقية واحترام المؤسسة وتعزيز الثقة بها من قبل المجتمع ومؤسساته المهنية والعلمية المحلية والدولية .

**نوصي بأن تضطلع وحدة الجودة بوزارة التربية والتعليم بالمهام الآتية :**

- متابعة تقييم المدارس وتصنيفها وفقاً لمعايير الجودة
- تجميع استمار التقييم الذاتي من المدارس المختلفة والتأكد من اكتمال بياناتها .
- تحويل الاستمارات المعنية إلى هيئة الاعتماد الأكاديمي .

- نشر نتائج تقويم هيئة الاعتماد الأكاديمي على العملاء ( أولياء الأمور ، الطلاب ، مجالس الإدارات ، الممولين ... الخ ) ، لاسيما إذا كانت المصادقة من هيئة الاعتماد إيجابية .
- توفير البيانات الخاصة بتقييم المدارس التي تحصل على تقديرات متدنية وعرضها على مجالس التعليم وإدارات المناطق التعليمية المختلفة أو متذدي القرار بالوزارة للنظر في إمكانية منح التراخيص من عدمه لتلك المؤسسات التعليمية
- تحديد المعيار المرجعي Bench Mark لتقدير المدارس حتى يت森ى لهيئة الاعتماد الأكاديمي الالتزام به .
- التصديق بإنشاء هيئات مستقلة ذات خبرة ، للاضطلاع بإجراء عمليات الاعتماد الأكاديمي بالدولة .

## **ملحق حول آلية التقييم الذاتي**

## نموذج مؤشرات الأداء للتقويم الذاتي

**العمليات الإدارية وتأكيد الجودة الشاملة**

**المجال**

عناصر التقويم  
(مؤشرات  
الأداء الكبري)

المجال	عناصر التقويم (مؤشرات الأداء الكبري)	مؤشرات الأداء	الرتب	المجال	الرتب	المجال	الرتب
		١. مدى قدرة المدرسة على التفكير العلمي والتخطيط الاستراتيجي وصياغة الخيارات .					
		٢. مدى كفاءة المدرسة في تشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية					
		٣. مدى ترکيز التخطيط الاستراتيجي على الاحتياجات الحقيقة والنظرة المستقبلية .					
		٤. مدى توافر برامج شاملة ومتكلمة في الخطة الإستراتيجية تحرك المدرسة نحو الوضع المستهدف					
		٥. مدى انعكاس الخطة الاستراتيجية وبرنامجه عمل المدرسة والاحتياجات الحقيقة للمدرسة ، أو الاحتياجات العالمية					
		٦. مدى القدرة على تحديد مستويات التطوير من سنة دراسية إلى أخرى ، والتخطيط الحازوني لبرامج عمل المدرسة للوصول إلى الغايات الكبرى .					
		٧. مدى مراعاة الحاجات والإمكانات المتاحة في برنامج العمل السنوي للمدرسة .					
		٨. مدى مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في وضع الخطة السنوية ومتابعة تطبيقها وتقويمها .					
		٩. مدى أخذ مشكلات الماضي في الحسبان ووضع الاحتياطات اللازمة لعلاجها وتقاديمها في المستقبل .					
		١٠. مدى وضوح الأهداف ( الرئيسة والفرعية ) ودقة صياغتها وتوافقها مع الظروف المحيطة .					
		١١. مدى توازن الأهداف وتكاملها في الخطط وبرامج عمل المؤسسة المدرسية .					
		١٢. مدى قبول الأهداف من أعضاء المجتمع المدرسي بحيث تكون مرشداً لأدائهم .					
		١٣. مدى سعي الأقسام واللجان والمجالس المختلفة في المدرسة لتحقيق الأهداف وتجاوزها .					
		١٤. مدى القدرة على تنفيذ الإستراتيجية وبرنامج العمل السنوي .					
		١٥. مدى الاستفادة من التغذية الاسترجاعية في الوقت المناسب والشكل المناسب والمراجعة الذاتية للخطة الإستراتيجية .					
		١٦. مدى وجود متابعة مستمرة وفق برنامج مخطط لبرنامج العمل السنوي والتحليل الذاتي لدوره العمل في المدرسة .					
		١٧. مدى الأخذ بعين الاعتبار الخطط السابقة والحالية ونتائج التقويم بأنماطه المختلفة في إعداد الخطط والبرامج والمشروعات المستقبلية .					

عناصر التقويم  
(مؤشرات الأداء الكفيري)

المجال

مؤشرات الأداء

١ ٢ ٣ ٤

## تابع .. لائحة مؤشرات الأداء للتقويم الذاتي

المجال	عناصر التقويم (مؤشرات الأداء الكفيري)	مؤشرات الأداء	١ ٢ ٣ ٤
	١. مدى القراءة على الاستثمار الأمثل لكل الإمكانيات الفنية والبشرية والمعنوية المتاحة للمدرسة ولمجتمعها المحلي ، وحشدها للحصول على أقصى طاقة إنتاجية ، وتحقيق التميز المستند على كل قدرات المؤسسة المدرسية .		
	٢. مدى توظيف التواصل البناء ، وتعزيز الحوار الإيجابي بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي لتطوير العملية التربوية .		
	٣. مدى إثارة الفكر النقدي الفعال من خلال المجالس واللجان الفنية المختلفة لخدمة حاجات المتعلمين وعمليات التجديد والتطوير .		
	٤. مدى التكهن من التقنيات البحثية المختلفة للتعامل الفعال مع نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار		
	٥. مدى القراءة على التفكير بطريقة ابتكاريه واسعة للتبوء بالمشكلات وحلها واغتنام الفرص .		
	٦. مدى وجود نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء ورصد المؤشرات الدالة على احتمالات التغيير .		
	٧. مدى استخدام الأساليب والآليات المناسبة في حل المشكلات ومواجهة القضايا التي تواجه المؤسسة المدرسية وصنع القرارات .		
	٨. مدى تقويض الصالحيات والمسؤوليات لأعضاء المجتمع المدرسي مع التأكيد على مبدأ المساءلة		
	٩. مدى حرص أعضاء المجتمع المدرسي على إنجاز مهماتهم بكفاءة عالية وفعالية ، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة		
	١٠. مدى القدرة على إجراء التقويم المستمر للعمليات والاستجابة السريعة لنتائج التغذية الاسترجاعية .		
	١١. مدى متابعة القرارات التي يتم اتخاذها للتأكد من حسن تنفيذها .		
	١٢. مدى القدرة على تأصيل عملية التغيير والتجدد التربوي والإداري في المؤسسة المدرسية .		
	١٣. مدى مراعاة المراجعة الدورية لكل الإجراءات والنظم وتعديلها أو تغييرها ، استجابة لنتائج الدراسات والتقويم ومنع تجددها وتحولها إلى روتين يعيق الأداء والتطوير التربوي .		
	١٤. مدى قدرة المؤسسة المدرسية على تطوير توقعاتها بشكل مستمر .		
	١٥. مدى تطبيق نظام فعال للرقابة على الأداء وتقدير الإنجاز		
	١٦. مدى تحقيق العدالة والموضوعية في تقويم أداء أعضاء المجتمع المدرسي والحكم على كفاءتهم .		
	١٧. مدى القدرة على تقييم قادة للتغيير يمتلكون بالقدرة على الإبداع والابتكار وبناء رؤية مستقبلية وإدارة فرق العمل بفعالية .		
	١٨. مدى تطبيق نظام سليم للحوافز المالية والمعنوية ضمن نطاق المعقولة وعلى أسس سليمة .		
	١٩. مدى صياغة المؤسسة المدرسية لتقاريرها وأوراق العمل والدراسات التي تدعها بشكل واضح ومتكملاً.		

#### **تابع .. لائحة مؤشرات الأداء للتقويم الذاتي**

النوع	العنصر التقويم	(مؤشرات الأداء الكبير)	مؤشرات الأداء			
			1	2	3	4
المجال	العملية الشاملة والإدارية وتأكيد الجودة	ثقافة المؤسسة المدرسية	1. مدى قدرة الثقافة المؤسسية على تدعيم التغيير والتجديد وشجع الإبداع والابتكار وجودة والتميز .			
	العمليات الإدارية والجودة الشاملة	التفوييم الذاتي	2. مدى درجة الانفتاح الفكري التي تسود المؤسسة المدرسية ومدى تقبلها للأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية المتعددة .			
	الجودة الشاملة وتأكيد العمليات الإدارية	جودة عملية التعلم	3. مدى الإحساس بالذات والآخر في المدرسة والإحساس بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وانعكاسات ذلك على الروح المعنوية للمتعلمين والمعلمين .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	4. مدى القدرة على تصور تطلعات رائدة من قبل المعلمين والمتعلمين تسهم في تحسين العملية التعليمية التعلمية .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	5. مدى قدرة ثقافة المؤسسة المدرسية على مستوى المدرسة والصف في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء المتعلمين .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	6. مدى توافر الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار عند المتعلمين .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	7. مدى تحقيق الانضباط والنظام داخل المؤسسة المدرسية .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	1. مدى إشراك معظم أعضاء المجتمع			
		جودة عملية التعليم والتقويم	2. مدى سلامة إجراءات التشخيص وأدواته .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	3. مدى استخدام قنوات التغيير استخداماً سليماً .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	4. مدى القراءة على مراقبة وتقدير المدخلات والتغييرات التي تحدث للعمليات الإجرائية وعلى المخرجات والنتائج .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	5. مدى القراءة على إجراء التقويم المستمر للعمليات من قبل أعضاء المجتمع المدرسي والاستجابة السريعة لنتائج التغذية الاسترجاعية .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	6. مدى فاعلية التقويم الذاتي ودوره في التحسين المستمر لمختلف العمليات			
		جودة عملية التعليم والتقويم	7. مدى استخدام نتائج التقويم الذاتي في إعداد الخطة والبرامج التطويرية للتقويم الذاتي المستقبلي .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	1. مدى ترتيب وتنظيم العمل في الأقسام المختلفة ودرجة فاعلية قيادتها لتحقيق المستويات المطلوبة .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	2. مدى درجة فاعلية تأكيد الأداء المتقن وجودة داخل كل قسم في المدرسة .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	3. مدى جودة تحطيط المعلمين للبرامج والأنشطة على جميع المستويات .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	4. مدى مراعاة التكامل في التخطيط للمواقف التعليمية			
		جودة عملية التعليم والتقويم	5. مدى مراعاة مستويات المتعلمين في الخطط التعليمية .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	6. مدى القدرة على إدارة عمليات التعليم والتعلم بما يكفل وصول جميع المتعلمين إلى مستويات الإنقاذ المطلوبة أو تجاوزها .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	7. مدى توظيف استراتيجيات التعليم والتعلم القائمة على البحث والاستقصاء وتنمية أساليب التفكير .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	8. مدى القدرة على إيماء الفكر النقدي والقرارات الإبداعية لحل المشكلات .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	9. مدى القدرة على توفير بيئة تعليمية صالحة ومنضبطة ومحفزة ومثيرة لعملية التعليم والتعلم ، تدفع المتعلمين على الاستفادة القصوى مما تقدمه المدرسة لهم من خدمات تربوية .			
		جودة عملية التعليم والتقويم	10. مدى التوافق بين الدعم الذي تطلب المدرسة وحاجاتها التي تسهم في تحسين مستويات التحصيل .			

**المجال**

عناصر التقويم  
(مؤشرات  
الأداء الكفري)

**مؤشرات الأداء**

١	٢	٣	٤	مؤشرات الأداء	المجال
				١١. مدى سعي المدرسة نحو خفض نسب الرسوب والتسرب والتأخر الدراسي ، ورفع مستوى مخرجات التعليم بشكل مستمر .	
				١٢. مدى القراءة على التدخل المبكر لتعزيز الرعاية الخاصة للطلبة المتعثرين وضعاف التحصيل الدراسي .	
				١٣. مدى الإيفاء باحتياجات ذوي القدرات الجيدة كالمتقوفين والموهوبين ومنهم المزيد من المهام التي تتسم بالتحدي .	
				١٤. مدى نجاح برامج ودوروس المساعدة والعلاج وإثراء عملية التعليم والتعلم وتحقيقها للأهداف .	
				١٥. مدى اعتماد الهيئة التعليمية في المدرسة على مصادر المعلومات المتعددة داخل المدرسة وخارجها في عملية التعليم والتعلم .	
				١٦. مدى توافر برامج لرفع كفاءة جميع المعلمين وإتاحة فرص التربيب والتنمية المهنية المستمرة ، والإفادة منها في عملية التعليم والتعلم ، وزيادة إنتاجيتهم بشكل فعال ليتمكنوا من تحقيق الأهداف .	
				١٧. مدى قدرة المعلمين والاختصاصيين على إدارة الفصول الدراسية ومركز الوسائط التعليمية المختلفة .	
				١٨. مدى ربط التعليم في الفصول بحاجات المتعلمين وبمشكلات الحياة التي تواجههم حالياً ومستقبلاً .	
				١٩. مدى جودة تنفيذ المنهج بمفهومه الشامل وتحقيق أهدافه .	
				٢٠. مدى القدرة على إثراء المناهج الدراسية بمصادر المعلومات المختلفة .	
				٢١. مدى حجم المساعدة والدعم المقدم للمعلمين المستجدين .	
				٢٢. مدى الاستفادة من الموجهين التربويين والاختصاصي التربوية الخاصة ومتابعة مقرراتهم وتوجيهاتهم وتوصياتهم .	
				٢٣. مدى الاستفادة من مركز مصادر التعلم ومراكم الوسائط التعليمية الأخرى في رفع مستويات التحصيل الدراسي للمتعلمين وتعزيز التنمية المهنية للمعلمين .	
				٢٤. مدى وجود فرق عمل تعمل بشكل تعاوني لتحسين عملية التعليم والتعلم .	
				٢٥. مدى القدرة على تعزيز مبدأ التعلم الذاتي والتعلم الذاتي الرمزي والمبادرة الذاتية .	
				٢٦. مدى جودة الحوار القائم بين المعلمين وال المتعلمين .	
				٢٧. مدى تنوع الأنشطة البيئية واختلاف مستوياتها بحسب حاجة كل متعلم وحسن استثمارها .	
				٢٨. مدى وجود آلية واضحة تسهم في السعي الدائم لتحسين الجودة التعليمية .	
				٢٩. مدى وجود مشروعات وتجارب ريادية تتصف بالأصلالة والجدة والتنوع وتسهم في تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم .	
				٣٠. مدى إتقان أدوات البحث عند أغلب أعضاء المجتمع المدرسي ، وتوظيف البحوث التربوية والإجرائية الميدانية بفاعلية للاسهام في تحسين جودة عملية التعليم والتعلم .	

## تابع .. لائحة مؤشرات الأداء للتقويم الذاتي

المجال	عناصر التقويم (مؤشرات الأداء الكمي)	مؤشرات الأداء	الرتب	الرتب	الرتب
		1	2	3	4
		١. مدى قدرة المدرسة على تحسين الناتج التعليمي .			
		٢. مدى تحفيز خبرات التعلم عند المتعلمين ، وتزويدهم بالمعرفة المترنة القابلة للارقاء .			
		٣. مدى إتقان المتعلمين للكفايات التعليمية واقتراحهم من مستويات الأداء المطلوبة .			
		٤. مدى تحقيق معدلات نجاح جيدة وحقيقة خلال السنوات الثلاث الأخيرة في جميع المواد الدراسية وفي جميع الصفوف .			
		٥. مدى تحقيق نتائج عالية في التحصيل من خلال آخر الامتحانات الوطنية ونوعية وفاعلية التغذية الاسترجاعية التي تقوم بها المدرسة .			
		٦. مدى قدرة المتعلمين على ممارسة العمليات العقلية ومهارة القصي والاكتشاف ، وتوظيف الأسلوب العلمي في حل المشكلات .			
		٧. مدى قدرة المتعلمين على التفاعل المرن مع الآخرين .			
		٨. مدى قدرة المتعلمين على تحقيق سلوك حسن داخل المدرسة وخارجها .			
		١. مدى ممارسة عملية التقويم باعتبارها جزءا لا يتجزأ من عملية التعليم والتعلم ، وتوظيف تقنيات التقويم التكيني التبعي البنائي من قبل جميع أعضاء المجتمع المدرسي .			
		٢. مدى إدراك المعلمين للمستويات المطلوبة من الكفايات المؤلفة المتكاملة لفي كل حلقة دراسية .			
		٣. مدى حرص المعلمين على رفع توقعاتهم لأداء المتعلمين لبلوغ أقصى مستويات الإتقان المنشودة .			
		٤. مدى فاعلية إجراءات تنفيذ أنظمة التقويم والامتحانات وموضوعيتها .			
		٥. مدى القدرة على تشخيص حاجات المتعلمين وتشخيص صعوبات التعلم لديهم .			
		٦. مدى دقة التقديرات وجودة الأحكام التي تعطي للمتعلمين المتخذة أثناء عملية التعليم والتعلم .			
		٧. مدى دقة التقارير التي تقدم لأولياء الأمور وقدرتها على تشخيص صعوبات التعلم واقتراح الحلول العملية المناسبة .			
		٨. مدى الاستمرارية والدقة في تحليل واستخلاص نتائج تقويم أداء المتعلمين .			
		٩. مدى توظيف نتائج التقويم بوضع الخطط العلاجية والإثرائية المناسبة وتنفيذها لتحسين أداء المتعلمين إلى أعلى مستوى ممكن .			

**المجال**

عناصر التقويم  
(مؤشرات  
الأداء الكمي)

**تابع .. لائحة مؤشرات الأداء للتقويم الذاتي**

المجال	الافتتاح على المجتمع والبيئة	النهاية الشاملة للمتعلمين	مؤشرات الأداء	الرتب
			١. مدى جودة الاتصال مع أولياء الأمور وإشراكهم في متابعة ورعاية نمو أبنائهم وتعليمهم ، وتهذيب سلوكهم ، وحل مشكلاتهم .	١ ٢ ٣ ٤
			٢. مدى جودة المعلومات والتقارير المقدمة لأولياء الأمور المتعلقة بالتقدير الذي يحرزه أبناؤهم .	
			٣. مدى فاعلية العلاقات بين المدرسة وأولياء الأمور واستجابة المدرسة لرأيهم لتحسين عملية التعليم .	
			٤. مدى استفادة المدرسة من مواهب أولياء الأمور وقدراتهم وتحصصاتهم في برنامجها التعليمي .	
			٥. مدى فاعلية العلاقات بين المدرسة والمؤسسات المدرسية والتربوية والتطوعية والإنتاجية في المجتمع المحلي للارتفاع بمستوى الخدمة التربوية .	
			٦. مدى التفاعل المرن مع جمادات النقد والتقويم في المجتمع وتحقيق المشاركة في المسؤوليات التربوية .	
			٧. مدى التفاعل مع مصادر المعلومات المختلفة وتوظيفها في عملية التعليم والتعلم .	
			٨. مدى التواصل مع المدارس والمتعلمين محلياً وعالمياً والتحاور معهم في بعض المشروعات المشتركة .	
			٩. مدى القدرة على إدخال وتعزيز بعض المفاهيم والقيم في النظام القيمي الاجتماعي في المؤسسة المدرسية .	
			١. مدى تلبية احتياجات المتعلمين العقلية والجسمية والانفعالية والاجتماعية .	
			٢. مدى وجود نظام تراكمي فعال للمعلومات حول تطوير المتعلمين في مستويات التحصيل ونموهم ، ومراقبة تقدمهم بشكل مستمر على مستوى المدرسة والصف .	
			٣. مدى جودة التوجيه والتوعية وبرامج الإرشاد في جميع النواحي النفسية والأخلاقية والاجتماعية والتربوية والمهنية .	
			٤. مدى القدرة على الدراسة والتحليل العلمي لمشاكل المتعلمين والوقوف على أسبابها والعمل علاجها بأسلوب تربوي .	
			٥. مدى وجود علاقات قوية ووطيدة بين المعلمين والمتعلمين تساعدهم على نموهم وحل مشكلاتهم ورفع مستوياتهم .	
			٦. مدى جودة الخدمات في مجال رفع المستوى الصحي للمتعلمين ورعاية المعوقين .	
			٧. مدى توفير الرعاية الصحية والاهتمام بجودة الغرف الدراسية ومراكز الوسائل التعليمية .	
			٨. مدى توفير البيئة والمناخ الصالح للعمل المنتج .	
			٩. مدى الحرص على تكريم المتفوقين والمبدعين من المتعلمين والمعلمين في كافة المجالات .	

## تابع .. لائحة مؤشرات الأداء للتقويم الذاتي

المجال	عناصر التقويم (مؤشرات الأداء الكبير)	مؤشرات الأداء			
		١	٢	٣	٤
<b>العمليات الإدارية وتأكيد الجودة الشاملة</b>	<b>المؤسسة</b>	١. مدى وجود قواعد بيانات متكاملة مع سعي المدرسة الدائم لتعديلها بحيث تخدم أغراض التخطيط والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات .			
		٢. مدى القراءة على التحليل المستمر للمعلومات وإحداث تدفق مناسب من التقارير والمؤشرات المتعددة .			
		٣. مدى القراءة على حسن إدارة الوقت من قبل جميع أعضاء المجتمع المدرسي واستثماره في عملية التعليم والتعلم والتنمية المهنية .			
		٤. مدى التمكّن من التوظيف الفعال للمصادر المتعددة داخل المدرسة وخارجها .			
		٥. مدى فاعلية المجالس والجانب الفنية وفرق العمل في التحسين النوعي للعملية التعليمية التعلمية .			
		٦. مدى التوظيف الفعال لمؤشرات الأداء في تقويم العمليات .			
		٧. مدى فاعلية توزيع العمل والمهام بين أعضاء المؤسسة المدرسية .			
		٨. مدى التوظيف الفعال للمبني المدرسي ومرافقه المختلفة .			
		٩. مدى توافق متطلبات الصحة والسلامة والراحة في جميع مرافق المدرسة .			
		١٠. مدى توفير البيئة التعليمية المناسبة لتدعم التعلم الذاتي .			
		١١. مدى تنظيم حجرات الدراسة بحيث تحفز على عملية التعلم .			
		١٢. مدى وجود برنامج لصيانة الوقاية وتطبيقه لضمان التشغيل الكفاء للآلات والمعدات والتجهيزات .			
		١٣. مدى توفير نظام فعال للإبلاغ عن الحوادث ، والتحقق من أسبابها .			
		١٤. مدى الاستخدام الأمثل لإدارة الموارد المالية وتحقيق أفضل النتائج التربوية وأقصى الفاعلية .			
		١٥. مدى مراعاة عمليات الجرد المستمر والمراجعة الدوريه والتقييق الداخلي للسجلات .			
		١٦. مدى تتميم الموارد المالية الذاتية للمدرسة بمشروعات منتجة .			