

**مصفوفة مؤشرات الأداء الرئيسية
لمراكز تعليم الكبار**

DVV International Ba'uniya St. 10 P.O. Box 9693 Amman 11191 Jordan

Tel +962 6 461 5526 Fax +962 6 461 5527 Info@dvv-international.jo www.dvv-international.jo

With financial support from the



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

تتنوع المؤسسات العاملة في مجالات التنمية، سواء التنمية الاجتماعية، أو التنمية البشرية، وعلى الرغم من هذا التنوع إلا أنه يمكن ملاحظة عدم وجود اطار مفاهيمي جامع يشكل أرضية مشتركة لتلك المؤسسات، مما يشثت الجهود المبذولة في هذا الاتجاه «التعلم في سياق تنموي». تعلم وتعليم الكبار قد يشكل هذا الاطار المفاهيمي والعملي، حيث أن ركائزه الأساسية تقوم على التعلم للمعرفة، التعلم للعمل والحياة، التعلم لتطوير الذات، والتعلم للتعايش.

من هنا نرى أهمية عمل مراكز التعلم، سواء للتنمية الاجتماعية، أو للتنمية البشرية، ضمن بيئة مؤسسية وآداء يعزز تحقيق الأهداف، التي ليس فقط تسعى إليها تلك المؤسسات، بل وأيضاً، ملبية لحاجات ومتطلبات الافراد والمجتمعات المحلية.

ضمن هذا السياق كان العمل على وضع مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية لمراكز تعلم وتعليم الكبار للاسترشاد بها، وتطويرها كلما دعت الحاجة. هذه المصنوفة من المؤشرات، التي نضعها بين أيديكم، جاءت نتيجة للمشاورات والتباحث ضمن مجموعة من اللقاءات وورش العمل مع الشركاء المباشرين وغير المباشرين على مدى أكثر من ثلاث سنوات مستمدين عناصر المؤشرات من الواقع المحلي.

نأمل اليوم أن تشكل هذه المصنوفة مرجعا يمكن الاعتماد عليه في عمليات بناء وإدارة مراكز تعليم وتعلم الكبار.

نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الشركاء والأصدقاء الذين ساهموا في انجاز هذا العمل.

الجمعية الألمانية لتعليم الكبار في الأردن

المحتويات

محور المجتمع	٢
محور البرامج - فعالية البرامج المنفذة بمراكز تعليم الكبار	٤
محور الفئات المستهدفة - مستوى الاثر المتحقق للفئة المستهدفة من مراكز تعليم الكبار	٦
محور الموارد المالية - فعالية الموارد المالية كمصادر مستدامة لتحفيز أداء وإنتاجية عمل مراكز تعليم الكبار	٨
محور الموارد البشرية - فعالية الموارد البشرية في رقد الخبرة لتحقيق رؤية وأهداف مركز تعليم الكبار	٩
محور الإدارة العامة - فعالية الإدارة في تعظيم الانجازات والديمومة لعمل مراكز تعليم الكبار	١٠
محور المقر التدريبي - فعالية المقر كبيئة تعليمية ومركز لتعليم الكبار	١٤



محور المجتمع

			الوصف الشمولي أثر مركز تعليم الكبار على المستوى الوطني وعلى مستوى المجتمع، ومؤشر لدور مؤسسات المجتمع المدني كمساهم في التنمية المحلية، والمشاركة في صنع القرار.
			المؤشر الشمولي نسبة التغيير في مستويات (الفقر، الجهل والأمية، البطالة على مستوى المجتمع المحلي)، مستوى الرضا للمتدربين والمجتمع، مستوى المشاركة في صنع القرار.
			التحقق الشمولي التعدادات السكانية الرسمية، قوائم المتدربين، التقارير السنوية، الميزانيات والتقارير المالية السنوية، اتفاقيات التعاون، خطط العمل وتقارير المشاريع، الدراسات التتبعية ونتائج التقييم والتقارير الاعلامية.
			المحور الرئيسي الاثر على مستوى المجتمع والمستوى الوطني.
التحقق	المؤشرات	الوصف	المحور الفرعي
خطط وتقارير دراسة الاحتياجات، قوائم المشاركين في الدراسة، نتائج وتقارير، قائمة البرامج والانشطة التي ينفذها المركز، الميزانيات الختامية السنوية.	عدد المشاركين في دراسة تحديد الاحتياجات، مدة الدراسة، مستوى مشاركة المجتمع في دراسة وتحديد احتياجاته واولوياته التعليمية، مستوى توافق عمل المركز مع توقعات المجتمع، مستوى رضا الخريجين والمجتمع، مستوى وعي المجتمع للحاجات والاولويات والتحديات.	وسيلة عمل لمعرفة ما يحتاجه المجتمع من برامج وخدمات تعليم الكبار، وسيلة تعليمية مجتمعية مكثفة فعّالة يتم مشاركة المجتمع بها لمعرفة ما يحتاجه المجتمع من اولويات لبرامج وخدمات تعليم الكبار، عادة ما تكون على شكل دراسة مجتمعية وبمشاركة المجتمع.	دراسة الاحتياجات وتلبية توقعات المجتمع
التعدادات وتقارير الاحصاءات والدراسات السكانية، سجلات واحصاءات رسمية، تقارير التقييم المباشر والحيادي، قواعد البيانات والتقارير السنوية، التقارير والدراسات التتبعية.	على مستوى المجتمع بعد مرور ٣ سنوات: عدد السكان، نسبة الفقر، نسبة البطالة، نسبة الامية، نسبة المشاركة في صنع القرار على مستوى المتحقيين والخريجين سنوي: نسبة التغيير في الفقر، الامية، البطالة، الإدراك للواقع، المشاركة في صنع القرار، نسبة المساهمة المالية، متوسط تكلفة المشاركة الفردية.	تعبير نسبي لمساهمة مركز تعليم الكبار في التنمية المحلية على مستوى المجتمع المحلي بعد مرور مدة معينة، يعبر عن أثر مؤسسات المجتمع المدني في التنمية والمشاركة المجتمعية وفي صنع القرار، وبمثابة طريقة تعليمية فعّالة لحالة من إدراك الواقع والتحديات.	الأثر على المجتمع

<p>التعدادات وتقارير الاحصاءات والدراسات السكانية، سجلات واحصاءات رسمية، تقارير التقييم المباشر والتقييم الحيادي، قواعد البيانات والتقارير السنوية، التقارير والدراسات التتبعية.</p>	<p>على المستوى العام بعد مرور ٣ سنوات: عدد السكان، نسبة الفقر، نسبة البطالة، نسبة الامية، نسبة المشاركة في صنع القرار على مستوى الملتحقين والخريجين سنوي: نسبة التغير في الفقر، الامية، البطالة، الإدراك للواقع، المشاركة في صنع القرار، نسبة المساهمة المالية، متوسط تكلفة المشاركة الفردية.</p>	<p>تعبير نسبي لمساهمة مركز تعليم الكبار في التنمية المحلية على المستوى الوطني بعد مرور مدة معينة، يعبر عن أثر مؤسسات المجتمع المدني في التنمية والمشاركة المجتمعية في صنع القرار، ويمثابة طريقة تعليمية فعّالة لحالة من إدراك الواقع والتحديات.</p>	<p>الاثار الوطني</p>
<p>مشاريع مقترحات المبادرات، خطط العمل، قوائم بأسماء المشاركين التقارير النهائية للمبادرات، الميزانيات والتقارير المالية، التوثيق الاعلامي المرئي والمسموع المعبر عن ردود المجتمع، التقييم إن وجد.</p>	<p>عدد المبادرات المقترحة، عدد المبادرات المنفذة، عدد ونسبة مشاركة الخريجين في المبادرات، عدد مشاركة المجتمع من غير الخريجين في المبادرات، عدد مشاركة صناع القرار في المبادرات، مستوى رضا الخريجين والمجتمع للمبادرات، مدة استدامة المبادرات ومستويات التغيير لدى المجتمع.</p>	<p>نشاط مجتمعي تطوعي تشاركي يقوم به فرد او مجموعة، يعبر عن حالة من الوعي والمسؤولية والانتماء المجتمعي والوطني من خلال طرح الافكار والابتكارات التي تساهم في حل قضايا او مشكلات يعاني منها المجتمع، ويمثابة طريقة فعّالة للتعلم الاجتماعي والمشاركة الحلول لقضايا المجتمع.</p>	<p>المبادرات ومشاركة المجتمع</p>
<p>اتفاقيات التعاون، محاضر الاجتماعات، نماذج خاصة بعملية الإحالة، الخطط التنفيذية، تقارير الانشطة المشتركة، قائمة اسماء الذين يتم إحالتهم او المنتفعين من خدمات الشركاء، الانشطة الاعلامية المرئية والمسموعة، الميزانية السنوية.</p>	<p>عدد الشركاء مع مركز تعليم الكبار، نسبة مشاركة الشركاء في الإنجازات، عدد المشاركات الاعلامية لعمليات التشبيك، عدد حالات الاحالة، عدد حالات الأنشطة المشتركة وتبادل الخبرة والدعم.</p>	<p>وسيلة خدماتية تكاملية تقوم بها مركز تعليم الكبار من خلال الاتصال والتعاون مع مؤسسات خدماتية أخرى قد تكون حكومية أو غير حكومية بهدف تلبية خدمات يحتاجها المجتمع ولا تكون متوفرة لديه، وقد يكون هذا التشبيك مرة واحدة أو أكثر وقد يتطور ليصبح شريك استراتيجي، وهو بمثابة عامل ومؤشر للثقة والتأييد.</p>	<p>الشراكة والتشبيك</p>

محور البرامج - فعالية البرامج المنفذة بمراكز تعليم الكبار

الوصف الشمولي	ما يطرحه المركز من برامج وأنشطة وخدمات تعليمية ملبية لاحتياجات المجتمع بحيث تكون (معززة للوعي، مطورة للمهارات الحياتية، معززة للمهارات المنافسة بسوق العمل).		
المؤشر الشمولي	عدد الكورسات التدريبية المعتمدة، عدد المناهج التدريبية، نسب التسجيل ونسب التخرج، متوسط مدة الكورسات التدريبية، قيمة تكلفة التدريب، حقوق الملكية الفكرية، شهادات الاعتماد، نسب اجتياز الاختبارات، متوسط استخدام الأنشطة اللامنهجية، مستويات الرضا للمستهدفين والمجتمع.		
التحقق الشمولي	شهادات الاعتماد، الحقوق الفكرية ورقم الايداع بدائرة المطبوعات والنشر، شهادات الترخيص والتسجيل، الخطط التعليمية، قوائم الحضور والغياب، قواعد البيانات، التقارير الادارية والمالية، نتائج التقييم والتحصيل.		
المحور الرئيسي	البرامج التعليمية والتدريبية.		
المحور الفرعي	الوصف	المؤشرات	التحقق
الكورسات والتخصصات	مساقات تدريبية يطرحها المركز على المجتمع وينفذها مع الراغبين بالتدريب، وهي متنوعة التخصصات حسب حاجة المجتمع وسوق العمل، ولغايات الالتحاق واجتياز الكورسات التدريبية بنجاح، عادة ما تكون الكورسات محددة بخطط واضحة وزمن محدد، وبمعايير.	عدد الكورسات والتخصصات التي يطرحها المركز، متوسط عدد المتحقين بالكورسات التدريبية، نسبة المتحقين ذكور وإناث، متوسط عدد الساعات للكورسات التدريبية، متوسط مدة التدريب اليومي، نسبة مشاركة المتحق في تكلفة التدريب، عدد الخريجين ونسب اجتياز الكورسات بنجاح.	الخطط التدريبية، تقارير الدورات، قواعد البيانات، كشوفات الحضور والغياب، التقارير السنوية الإدارية والمالية، قوائم الخريجين وقوائم التحصيل.
المناهج والمواد والأدلة التعليمية والتدريبية	المناهج: مجموعة الخطط التعليمية المحددة بالاهداف والاساليب والكفايات التعليمية. المواد: مجموعة الموضوعات التعليمية والتدريبية التي تحقق متطلبات المناهج وتكون على شكل كتاب يتضمن الموضوعات العلمية وبراهينها. الأدلة: مجموعة الخطط العملية الميسرة لأستخدام المدرب للمناهج وللمادة، تتضمن مجموعة من الايضاحات والشروحات والوسائل والاحتياجات الميسرة لعملية التدريب.	عدد (المناهج، المواد التعليمية، الأدلة) التعليمية والتدريبية التي اعدھا المركز، متوسط (مدة التنفيذ، التكلفة، الاعداد) للمناهج، المواد، الأدلة مستوى رضا المتدربين والمدربين، متوسط تكلفة المنهاج، المادة، الدليل، متوسط ونسبة الاستخدام في العملية التعليمية.	رقم الايداع وحقوق الملكية إن وجدت، تقييم المدربين والمتدربين، التقارير السنوية، الميزانيات والتقارير المالية، قوائم الخريجين وقوائم التحصيل.

<p>سجل اللوازم، الخطط التدريبية، الأدلة التدريبية، نتائج وتقرير التقييم، التقرير النهائية للكورسات التدريبية، قوائم الخريجين، وقوائم التحصيل.</p>	<p>عدد الاساليب، الوسائل التعليمية، متوسط استخدام الاساليب في العملية التعليمية، مستوى رضا المدربين والمتدربين، مستوى القدرة على استخدام الوسائل، عدد الخريجين ونسب اجتياز الكورسات بنجاح.</p>	<p>مجموعة العمليات والممارسات التعليمية التي يستخدمها (المدرّب، المدرس، المحاضر، الميسر) في نقله للمعلومات للمتدربين، وتتضمن اساليب وطرق التدريس، معينات ووسائل للايضاح، ممارسات تعزيزية، ويعتمد استخدامها وفعاليتها على خبرة وقدرة المدرّب، واستعداد المتدربين، والميزانيات المالية المخصصة.</p>	<p>الاساليب والوسائل والممارسات التعليمية والتدريبية</p>
<p>قائمة المشاركين في الأنشطة، الخطط التعليمية، التقارير النهائية، قواعد البيانات، الميزانيات والتقارير المالية.</p>	<p>عدد الانشطة اللامنهجية، متوسط مدة النشاط، نسبة استخدام الانشطة في العملية التعليمية، عدد المشاركين، مستوى رضا المدربين والمتدربين، متوسط تكلفة الانشطة في الكورس الواحد.</p>	<p>مجموعة العمليات الهادفة التي يتيحها المدرّب للمتدربين ضمن خطته التعليمية، كممارسات تعليمية خارج إطار المنهاج لتعزيز الاستيعاب، وعادة ما تكون أنشطة جماعية تتناول بإطارها العام الترفيه، ولكنها مدروسة من قبل المدرّب كفاية تعليمية، يعتمد استخدامها ومدى فعاليتها على خبرة وقدرة المدرّب، وعلى استعداد المتدربين، والميزانيات المالية المخصصة.</p>	<p>الانشطة اللامنهجية</p>
<p>شهادة الاعتماد، البيانات المالية لرسوم الاعتماد، ردود فعل اعلامية مرئية ومسموعة، قواعد البيانات.</p>	<p>عدد البرامج التدريبية المعتمدة، نسبة الالتحاق بالبرامج المعتمدة ونسبة الخريجين منها، مستوى رضا (المدرّبين والمتدربين، المجتمع)، نسبة الذين تحقق أثر على شخصيتهم وحياتهم بعد 6 اشهر من التخرج.</p>	<p>برامج تعليمية وتدريبية معتمدة ومرخصة رسمياً من قبل مركز الاعتماد وضبط الجودة او اي جهات رسمية اخرى، وتكون الشهادات الصادرة معترف بها رسمياً أو اجتماعياً، ومعمول بها، ويتطلب الحصول على الاعتمادات مجموعة من الاجراءات المسبقة لتلبية معايير الاعتماد من الجهات مانحة الاعتماد.</p>	<p>الاعتمادات والاعترافات بالبرامج والشهادات</p>
<p>قوائم الخريجين، نتائج التحصيل، نتائج التقييم، التقارير الادارية والمالية السنوية، قاعدة البيانات.</p>	<p>عدد الخريجين، مستويات تحصيل الخريجين، مستوى رضا المتدربين، متوسط مدة الاختبار.</p>	<p>العملية التي يقوم بها مركز تعليم الكبار لقياس مستوى تحصيل المتدربين، وتكون بعدة وسائل (نظرية، عملية)، ولتحديد مستوى تأثير العملية التعليمية على شخصية المتدربين، وفي ممارستهم لحياتهم العملية، وكذلك لقياس مستويات الرضا للمتدربين وللمجتمع.</p>	<p>الاختبارات والقياس</p>
<p>نماذج المتابعة، الدراسات التتبعية، قواعد البيانات، الخطة الاستراتيجية، الخطط التنفيذية، التقارير الادارية والمالية السنوية، القيود والسجلات المالية.</p>	<p>عدد إجراءات المتابعة ومتوسط اوقات المتابعة خلال العملية التعليمية، عدد إجراءات المتابعة ومتوسط اوقات المتابعة بعد التخرج، نسبة الذين يتم متابعتهم قبل وبعد التخرج، مستوى التطوير في العمليات الإدارية والمالية.</p>	<p>العمليات التي يقوم مركز تعليم الكبار لتحديد فعالية العمليات الفنية والإدارية والمالية، ومستوى الإنجاز من الخطط والبرامج وفق الاهداف، ومتابعة الاثر المتحقق على الخريجين، وتقديم توصيات لتحسين الأداء وتطوير البرامج.</p>	<p>المتابعة والتقييم</p>

محور الفئات المستهدفة - مستوى الاثر المتحقق للفئة المستهدفة من مراكز تعليم الكبار

			الوصف الشمولي الافراد والمجموعات والمؤسسات التي يستهدفها مركز تعليم الكبار لغايات تطوير وتعزيز القدرات وتحقيق مستوى افضل لاهداف الفئات المستهدفة.
			المؤشر الشمولي عدد الملتحقين، عدد الخريجين، عدد الذين حصل لديهم التغيير، نسبة التغيير، عدد الذين يمارسون أنشطة اقتصادية، اجتماعية، نسب الإنجاز نحو الاهداف.
			التحقق الشمولي طلبات ونماذج التسجيل، قواعد البيانات، التقارير المالية والميزانيات الختامية، نتائج التقييم، الدراسات المتابعة، كشوفات الحضور والغياب، الاتفاقيات والعقود، قوائم معايير المشاركة.
			المحور الرئيسي الفئات المستهدفة.
التحقق	المؤشرات	الوصف	المحور الفرعي
طلبات ونماذج التسجيل، قواعد البيانات، كشوفات الحضور والغياب، التقارير السنوية، نتائج تقييم المنتفعين، الميزانية السنوية، تقارير المتابعة، قائمة معايير المشاركة، المواقع الالكترونية.	عدد الملتحقين، عدد الخريجين، عدد ونسبة الخريجين، عدد ونسبة الذين حصوا على وظائف خلال ٦ أشهر من التخرج، عدد ونسبة الخريجين الذين تمكنوا من العمل بانشطة انتاجية مولدة للدخل ونسبة التغيير في الدخل خلال ١٢ شهر من التخرج، نسبة التغيير في الشخصية والمشاركة والمواطنة بعد ٦ أشهر.	الافراد الراغبين بالعمل، والعاجزين عن الوصول لفرص عمل، والراغبين بتطوير قدراتهم التنافسية بسوق العمل، وعادة ما يكون هؤلاء من الخريجين والشباب ومن كلا الجنسين وقد يكونوا عاطلين عن عمل او عاملين.	العاطلين الباحثين عن عمل، العاملین

<p>طلبات ونماذج التسجيل، قواعد البيانات، كشوفات الحضور والغياب، التقارير السنوية، نتائج تقييم المنتفعين، الميزانية السنوية، تقارير المتابعة، قائمة معايير المشاركة.</p>	<p>عدد المتحقين، عدد الخريجين، عدد ونسبة الذين تحسنت لديهم القدرات المعرفية والسلوكية، عدد ونسبة التغيير في الشخصية والمشاركة والمواطنة، عدد ونسبة الذين انخرطوا في أنشطة اجتماعية واقتصادية بعد ٦ أشهر التخرج.</p>	<p>الأفراد الذين يعانون من التهميش وعدم الاهتمام لظروف خاصة بهم، كالفقر والجهل والامية والتفكك الاسري الخ، وبجاجة إلى مهارات معرفية وسلوكية لتجاوز التهميش والانخراط بشكل طبيعي في المجتمع، وقد يكون المهمشين أفراد أو جماعات ومن كلا الجنسين.</p>	<p>المهمشين</p>
<p>طلبات ونماذج التسجيل، قواعد البيانات، كشوفات الحضور والغياب، التقارير السنوية، نتائج تقييم المنتفعين، الميزانية السنوية، تقارير المتابعة، قائمة معايير المشاركة.</p>	<p>عدد المتحقين، عدد الخريجين، عدد ونسبة الذين تحسنت لديهم القدرات المعرفية والسلوكية، عدد ونسبة التغيير في الشخصية والمشاركة والمواطنة، عدد ونسبة الذين انخرطوا في أنشطة اجتماعية واقتصادية بعد ٦ أشهر التخرج.</p>	<p>الأفراد الذين يعانون من نوع أو أكثر من الاعاقة، والتي تحول دون وصولهم للفرص الطبيعية والعدالة الاجتماعية، وبجاجة إلى مهارات وبرامج تراعي ظروفهم الخاصة، لتعزيز انخراطهم في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وفي ممارستهم لدورهم الطبيعي في المجتمع.</p>	<p>ذوي الاحتياجات الخاصة</p>
<p>اتفاقيات التعاون، الخطط التنفيذية، التقارير الادارية والمالية، التقارير السنوية، الأنشطة الاعلامية المرئية والمسموعة، نتائج التقييم المؤسسي الميزانية السنوية، قائمة معايير المشاركة.</p>	<p>عدد المؤسسات الحاصلة على التدريب، عدد الكوادر الحاصلة على التدريب، نسبة التغيير على مستوى المؤسسات والكوادر، نسبة تحقيق الخطط والاهداف، مستوى التغيير لنظرة المجتمع نحو المؤسسات.</p>	<p>المؤسسات التي تعاني من الضعف وعدم القدرة من وصولها لاهدافها لعوامل متعددة (داخلية وخارجية) (إدارية، مالية) ، والمؤسسات التي بحاجة إلى تعزيز مهاراتها وتطوير قدراتها ممارسة ادوارها وانشطتها بما يحقق درجة عالية من أهدافها و تنفيذها لخططها.</p>	<p>المؤسسات</p>

محور الموارد المالية – فعالية الموارد المالية كمصادر مستدامة لتحفيز أداء وإنتاجية عمل مراكز تعليم الكبار

			الوصف الشمولي	الموارد والمصادر التي توفر العنصر المالي لعمل مركز تعليم الكبار، لتغطية نفقات الإدارة والتشغيل والمتابعة لخطط عمل المركز.
			المؤشر الشمولي	عدد المصادر المالية (داخلية، خارجية)، نسبة الموارد الثابتة، نسبة الموارد التشغيلية، نسبة الموارد الخارجية، نسبة العجز والوفر السنوي، نسبة مساهمة المتدربين في التكلفة..... (يتم الاحتساب وفق الميزانية السنوية).
			التحقق الشمولي	التقارير والميزانية الختامية السنوية، السجلات والقيود المحاسبية، الحوالات المالية والحسابات البنكية، اتفاقيات التعاون وخطط العمل.
			المحور الرئيسي	الموارد المالية.
المحور الفرعي	الوصف	المؤشرات	التحقق	
المصادر الثابتة	تكون على شكل التزامات أعضاء، او متبرعين دائمين أو عوائد عقارات ثابتة، أو دعم حكومي، وهي عنصر مالي مهم لاستدامة عمل المركز كونها عوائد مالية شبه مؤكدة وثابتة سنوياً.	نسبة الموارد المالية الثابتة من الإيرادات السنوية، عدد المصادر الثابتة، نسبة العجز والوفر السنوي.	الميزانية الختامية السنوية، القيود والسجلات المحاسبية، الحوالات المالية والحسابات البنكية.	
المصادر الذاتية التشغيلية	تكون على شكل عوائد مالية من تشغيل المشاريع والبرامج، كرسوم التدريب، والمساهمات المالية من المنتفعين. أو من عوائد منتجات مشاريع يديرها المركز كعوائد بيع المنتجات أو الخدمات، والعوائد التشغيلية هي الأهم في الاستدامة كونها ركن أساسي من أركان الاعتماد على الذات، ولكنها عادة ما تكون متغيرة وليست ثابتة، وحسب نشاط المركز.	نسبة الموارد المالية التشغيلية من الإيرادات السنوية، عدد المصادر التشغيلية، نسبة العجز أو الوفر السنوية عدد المنتفعين.	الميزانية الختامية السنوية، القيود والسجلات المحاسبية، الحوالات المالية والحسابات البنكية.	
المصادر الخارجية	تكون على شكل منح أو /قروض مقدمة من جهات مانحة او متبرعين، او من صناديق وجهات اقرضية، وهي عادة ما تكون متغيرة حسب نشاط المركز وقدرته على اقتناع الممولين بافكار مشاريعهم، ويُعد هذا العنصر مؤشراً للخبرة، ولكنه من جانب آخر مؤشراً للاعتماد على الغير.	نسبة الموارد المالية الخارجية من الإيرادات السنوية، عدد المصادر الخارجية، عدد المنتفعين.	الميزانية الختامية السنوية، القيود والسجلات المحاسبية، الحوالات المالية والحسابات البنكية.	

محور الموارد البشرية - فعالية الموارد البشرية في رفد الخبرة لتحقيق رؤية وأهداف مركز تعليم الكبار

المحور الرئيسي	الوصف	المؤشرات	التحقق
المحور الفرعي	الاشخاص والكفاءات المكلفة بالعمل بدوام جزئي أو كلي، لتنفيذ الخطط والأنشطة، ولتحقيق أهداف وديمومة عمل مركز تعليم الكبار.		
المؤشر الشمولي	عدد الموظفين الدائمين، مستوى كفاءة الموظفين، متوسط عمل الموظفين، عدد الاستشاريين ومستوى كفاءتهم، متوسط عمل الاستشاريين، عدد المتطوعين ومستوى كفاءتهم، ومتوسط عمل المتطوعين.		
التحقق الشمولي	عقود العمل، عقود شراء الخدمة، عقود الاستشارة، عقود أو اتفاقيات التطوع، كشوفات الحضور والغياب، التقارير السنوية، الحوالات والقيود المالية، سجلات الأداء ونتائج التقييم، السير الذاتية.		
المحور الرئيسي	الموارد البشرية.		
المحور الفرعي	الوصف	المؤشرات	التحقق
الموظفين الدائمين	العاملين بدوام عمل كامل، ويحصلون على مرتبات شهرية، ويخضعون لقانون العمل الاردني، والذين يشكلون الخبرات الاساسية للمركز على المستوى الإداري والفني.	عدد الموظفين، عدد التخصصات، مستوى الكفاءة والأداء، مدة بقاءهم في الوظيفة، تكلفة الموظفين، نسبة الالتزام بمعايير التعيين والتوظيف، مستوى الأداء للموظفين، عدد ونسبة الموظفين الحاصلين على التدريب.	كشوفات الدوام والمغادرة، السيرة الذاتية والمهنية، الحوالات المالية للرواتب، التقارير السنوية، عقود العمل، الوصف الوظيفي.
المدرسين	الاشخاص المختصين بالتدريب بمجالات معينة يتم شراء خدمات منهم والتعاقد معهم لتنفيذ مهمة دورات، او ورش عمل مقابل اجور يتم الاتفاق عليها تدفع حسب الاتفاق، وقد تكون مؤسسات او اشخاص، وعادة ما تكون العلاقة معهم من خلال استدراج العروض او الاعلان، والدوام بشكل جزئي ومحدد حسب الاتفاق.	عدد المدرسين، عدد التخصصات، مستوى الكفاءة والأداء، متوسط مدة التدريب، تكلفة التدريب، مستوى القيمة المضافة.	السيرة الذاتية، خطط العمل والتقارير النهائية للتدريب، عقد شراء الخدمة، الحوالات المالية للاجور، نتائج التقييم، كشوفات الحضور والغياب، المبادئ التوجيهية إن وجدت.
الاستشاريين	الاشخاص المختصين واصحاب الخبرة، يتم التعاقد معهم لتنفيذ استشارة محددة بمواضيع معينة، وتكون العلاقة معهم من خلال استدراج العروض او الاعلان مقابل اجور معينة يتم الاتفاق عليها، والدوام بشكل جزئي ومحدد حسب الاتفاق.	عدد الاستشاريين، عدد التخصصات، مستوى الكفاءة والأداء، متوسط مدة الاستشارة، تكلفة الاستشارة، القيمة المضافة.	السيرة الذاتية، خطط العمل والتقارير النهائية، عقد الاستشارة، الحوالات المالية للاجور، نتائج التقييم، كشوفات الحضور والغياب للفترة المستهدفة.
المتطوعين	الاشخاص الراغبين بالعمل تطوعياً لدى المركز بمجالات معينة بهدف اكتساب الخبرة أو التبرع، وقد تدفع لهم مكافآت مالية أو رمزية لتغطية تكاليف تطوعهم حسب الاتفاق، وقد يكون التطوع بدون أجور أو مكافآت وبدوام كامل أو جزئي حسب الاتفاق.	عدد المتطوعين، عدد الدورات التعريفية للمتطوعين، عدد التخصصات، مستوى الكفاءة والأداء، متوسط مدة التطوع، تكلفة التطوع، القيمة المضافة.	السيرة الذاتية، عقد التطوع، تقارير المشرفين، كشوفات الحضور والغياب.

محور الإدارة العامة - فعالية الإدارة في تعظيم الانجازات والديمومة لعمل مراكز تعليم الكبار

			الوصف الشمولي العمليات والإجراءات التي تيسر عمل مركز تعليم الكبار وتنفيذ مهامه وتحقيق اهداف، بما يعظم الإنجاز بأقل جهد وأقل تكلفة، ويحقق رضا العاملين والمجتمع المستهدف.
			المؤشر الشمولي مستوى رضا الموظفين، مستوى رضا المنتفعين، مستوى الإنجاز للرؤية وللاهداف، مستوى الالتزام بقيم واخلاقيات العمل، مستوى الالتزام بالنظام الداخلي، نسبة أو متوسط التكلفة الإدارية، نسبة أو متوسط الجهد الإداري.
			التحقق الشمولي التقارير السنوية، الميزانية الختامية، تقارير الموظفين، تقييم المنتفعين، الخطط التنفيذية..... للمقارنات (الخطة الاستراتيجية، النظام الداخلي، هيكل العمل، الوصف الوظيفي).
			المحور الرئيسي الإدارة العامة.
التحقق	المؤشرات	الوصف	المحور الفرعي
القانون المنبثق عنه عمل المركز، رخصة المهن سارية المفعول، شهادة التسجيل للجمعيات، الرسائل الحكومية الخاصة بالتأسيس، النظام الداخلي، التقرير الاداري والمالي السنوي.	عدد ونوعية البرامج والانشطة المرخصة، مستوى السلامة العامة، عدد الزيارات المشاركات الرسمية الحكومية للمركز، عدد ونوعية المخالفات الموجه للمركز من الجهات المعنية.	التخويل القانوني الرسمي لممارسة عمل المركز، وفقاً للقوانين والانظمة للدولة، ووفقاً للتعليمات الصادرة أولاً بأول، يكون عادة على شكل رخصة المهن، وشهادة شهادة التأسيس أو التسجيل للجمعيات، وللتخويل مجموعة من الاشتراطات المهنية والسلامة العامة.	الشرعية ورخصة العمل

<p>القانون المنبثق عنه النظام الداخلي، القرارات الخاصة بالموافقة على النظام الداخلي.</p>	<p>عدد ونوعية الممارسات أو الإجراءات المنبثقة عن النظام الداخلي، عدد ونوعية التعديلات التي أجريت على النظام الداخلي، عدد الإجراءات التي احتكم لها النظام الداخلي (المخالفات للنظام الداخلي، الحوافز والجدارات، الهيكل الإداري).</p>	<p>الإطار المرجعي الذي ينظم ويحكم سير عمل المركز ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات، والاهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ويصاغ من قبل الاعضاء المؤسسين فيما يخص الجمعيات، ويعمل ضمن تعليمات خاصة بالنسبة للمؤسسات الحكومية ويمجملها تصاغ وفقاً للقوانين المرجعية ذات الشأن، وينبثق عنه نظام يحكم الإجراءات المالية.</p>	<p>النظام الداخلي</p>
<p>الخطة الاستراتيجية للمركز الخطط التنفيذية التقارير السنوية الميزانية المالية الختامية</p>	<p>عدد الاهداف التي تحققت، مستوى تحقيق الاهداف، مستوى وضوح الرؤية، الرسالة، القيم، مستوى الإنجاز للرؤيا والرسالة والاهداف، مستوى الالتزام بقيم المركز واخلاقيات العمل.</p>	<p>خريطة ذهنية وتصور مركز لشكل المستقبل بالنسبة للمركز وللمستهدفين بعد فترة زمنية محددة، بحيث يحدد الرؤية والرسالة والاهداف والقيم، والخطوات التي سينتجها المركز على شكل خطط عملية، وتصاغ بطريقة يسهل قياسها، ويعتبر بمثابة دليل يصبو الازواح اولاً بأول نحو الرؤية والرسالة والأهداف.</p>	<p>الخطة الاستراتيجية</p>
<p>القرارات والمراسلات الرسمية الخاصة بالموافقة او اعتماد الهيكل التنظيمي، النظام الداخلي، تقييم الموظفين.</p>	<p>عدد التعديلات في الاقسام، عدد التعديلات في المهام، عدد المخالفات للهيكل التنظيمي، عدد التنقلات بين الموظفين، عدد ونوعية عمليات الدمج والانفصال في الاقسام والمهام.</p>	<p>يوضح تسلسل الاتصال والعلاقات المهنية ما بين الموظفين، ويوضح نقاط الاتصال وتقاطعات الاقسام ببعضها، وهو بمثابة منظم لعمليات الاتصال وتبادل المعلومات ومساحات المهام، وبحيث ينسجم الهيكل التنظيمي مع النظام الداخلي.</p>	<p>الهيكل التنظيمي</p>

<p>القرارات والمراسلات الرسمية الخاصة بالموافقة على الوصف الوظيفية، النظام الداخلي، عقود العمل، تقييم الموظفين.</p>	<p>عدد الموظفين لكل قسم، عدد الوظائف التي لها وصف بكل قسم، عدد الوظائف التي ليس لها وصف وظيفي، عدد التعديلات في الوصف الوظيفية، مستوى التزام الموظفين بوصفهم الوظيفي.</p>	<p>الأداة التي تحدد وتُسرّ المسؤوليات والصلاحيات والمهام لكل وظيفة بشرح واضح ومفهوم، وهو مسمى الوظيفة وليس للأشخاص، ويُعد المرجع لمعرفة ما المطلوب من الوظيفة التي يقوم بها الموظف بالتحديد.</p>	<p>الوصف الوظيفي</p>
<p>خطط وكشوفات الحضور وتقارير الدورات التدريبية الخاصة بتطوير الموظفين، الخطة الاستراتيجية، التقارير السنوية، اتفاقيات التحالف والتعاون، الميزانية السنوية.</p>	<p>عدد الموظفين الذين حصلوا على تدريب ومستوى التطور لديهم، عدد وحجم المصادر المالية الذاتية (الداخلية)، عدد وحجم المصادر المالية الخارجية، عدد ومستوى التطوير في الاقسام، عدد ومستوى التطوير في منهجيات العمل، عدد التحالفات مع مؤسسات اخرى.</p>	<p>الشكل والوسائل التي تضمن النمو والاستمرار في العمل بموارد وخبرات ذاتية او دائمة، وهذا مرتبط بالعديد من العوامل كمستوى الخبرة المتراكمة، وحجم التمويل الذاتي، ومستوى رضا المجتمع المستهدف، ويتطلب خطط عمل وبرامج وأدوات، وتحالفات وغير ذلك، وهو عنصر مرتبط بالابتكار والتطوير والتحديث المستمر.</p>	<p>النمو الاستدامة</p>
<p>محاضر الاجتماعات الدورية، خطط وتقارير أنشطة الموظفين، الوصف الوظيفي، عقود العمل، الهيكل الإداري، النظام الداخلي وأنظمة التوثيق، تقييم الموظفين.</p>	<p>عدد إجتماعات الموظفين الدورية، عدد نشاطات الموظفين الجماعية، مستوى المشاركة وتبادل المعلومات والخبرات، مستوى رضا الموظفين والمجتمع المستهدف.</p>	<p>شكل ووسائل الاتصال والتعامل مع (المعلومات، تبادل الخبرات) والممارسات التي توضح للموظف والمستهدفين حقوقهم وواجباتهم، وبما يحقق مستوى عالي من المشاركة، ورضا الموظفين وتسهيل المهمات.</p>	<p>الشفافية وتبادل المعلومات والخبرات</p>
<p>تقارير الأنشطة، اتفاقيات التعاون والشراكة، اللقاءات الاعلامية، الشكاوى الصادرة بحق المركز.</p>	<p>عدد الأنشطة المطلوبة من المجتمع، عدد اللجان وعدد المشاركين بها، عدد المتطوعين، عدد الشركاء، مستوى رضا المجتمع والشركاء، عدد اللقاءات الاعلامية مع المجتمع المعبرة عن المركز، عدد اتفاقيات التعاون والتحالفات ومستوى استدامتها، عدد الشكاوى الصادرة بحق المركز.</p>	<p>إطار منظم لردود فعل الآخرين نحو المركز، من خلال الممارسات التي تنظم وتؤطر العلاقة والثقة مع المركز والبرامج التي ينفذها، وبما ينعكس على مستوى التأييد والمؤازرة المجتمعية والرسمية للمركز.</p>	<p>كسب الثقة والتأييد</p>

<p>التقارير السنوية وتقارير الانجازات، الميزانية الختامية للمركز.</p>	<p>عدد البرامج والانظمة التي تم تحديثها وتطويرها، مستوى التغيير لأستخدامات البرامج والانظمة المطورة، مستوى الانجاز.</p>	<p>الوسائل والأدوات والتي ينتهجها المركز لغايات التحديث في عمل المركز، كالتطوير في انظمة الإدارة والمتابعة، والتوثيق وتبادل المعلومات الخ، وهو عنصر مرتبط بالنمو والاستدامة.</p>	<p>الابتكار والتطوير</p>
<p>قواعد البيانات، نظام الارشفة والتوثيق، التقارير السنوية.</p>	<p>حجم الوقت للحصول على المعلومة، مستوى دعم انظمة التوثيق في اعداد الخطط والتقارير، مستوى الالتزام بانظمة التوثيق والمعرفة بها.</p>	<p>أنظمة ووسائل حفظ المعلومات والبيانات وارشفتها، وبما يساعد في اعداد الخطط والتقارير، وعمليات المتابعة والتدقيق، وتبادل المعلومات بيسر وسهولة.</p>	<p>التوثيق والارشفة</p>

محور المقر التدريبي - فعالية المقر كبيئة تعليمية وكمركز لتعليم الكبار

المحور الرئيسي	المقر التدريبي		
الوصف الشمولي	المساحات المخصصة والمستخدمة كمركز لتعليم الكبار، التي توفر الراحة والطمأنينة للموظفين والمتنوعين، وتوفر بيئة مناسبة للعمليات التعليمية والإدارية.		
المؤشر الشمولي	مستوى رضا الموظفين، مستوى رضا المتنوعين، متوسط المساحة المخصصة (للتعلم، للمرافق والخدمات، للإدارة)، المسافة عن وسط المنطقة، مستوى (الضجيج، التهوية، الإنارة)، عدد الحوادث الناتجة لسوء السلامة العامة، قيمة تكلفة التجهيزات والمعدات		
التحقق الشمولي	خريطة الموقع والمخطط التنظيمي، تقارير الكشف الحسي، رخصة المهن، سجلات الاثاث واللوازم، التقارير الإدارية والمالية السنوية، تقييم المتنوعين والمراجعين.		
المحور الفرعي	الوصف	المؤشرات	التحقق
الموقع	المكان الملاءم كمركز تدريبي من حيث: وضوح المعالم، سهولة وقلة تكلفة الوصول إليه، الهدوء، البعد عن الضجيج والملوثات والإنبعاثات الضارة، البعد عن مخاطر عوامل الطبيعة كالسيول والادوية وغيرها.... الخ	المسافة عن وسط المنطقة، تكلفة الوصول للمركز وضوح العنوان على الخريطة، عدد الحوادث والإصابات بسبب البيئة المكانية	خريطة الموقع، المخطط التنظيمي، شهادة تسجيل المركز، التقرير السنوي
القدرة الاستيعابية	المقر المناسب لعدد المتدربين والعاملين، وفق المعايير المحلية، من حيث عدد الغرف، عدد المقاعد، الغرف الصفية، المختبرات والمشغل التدريبية، المرافق..... الخ	عدد ومساحة الغرف الصفية، عدد ومساحة غرف الإدارة، عدد ومساحة غرف الخدمات، مساحة قاعات الأنشطة الجماعية، معدل المساحة المخصصة للفرد من الغرف والمرافق	المخطط التنظيم، تقرير الكشف الحسي للقدرة الاستيعابية، تقييم المتدربين، الإداريين، المدربين
البيئة الفيزيائية (المناخ التدريبي)	البيئة التي توفر علاقة ايجابية مع المكان من حيث: الراحة والطمأنينة للمتدربين والعاملين، التهوية، الإنارة، البناء والالوان للجدران، التدفئة والتكييف ومدى ملاءمتها وكفايتها، أثرها على العملية التدريبية..... الخ	مستوى الهدوء، التهوية الطبيعية، التهوية الاصطناعية، مستوى الضجيج، مستوى الإنارة الطبيعية، مستوى الإنارة الاصطناعية، مستوى التدفئة والتكييف، مستوى سطوع الالوان، عدد الحوادث والحالات الناتجة عن سوء السلامة العامة	رخصة المهن، تقرير الكشف الحسي للبيئة الفيزيائية، تقييم المتدربين، الإداريين، المدربين، فواتير الاستهلاك

<p>المتدربين، الإداريين، المدرسين المخطط التنظيمي، التقرير السنوي، تقييم</p>	<p>عدد دورات المياه (المخصصة للذكور، المخصصة للإناث، ذوي الاحتياجات الخاصة)، عدد ومساحة أماكن الاستراحة والطعام، عدد ومساحة القاعات المخصصة لخدمة التعليم (مكتبات، مختبرات)، عدد ومساحة الأماكن المخصصة للترفيه، عدد الوسائل المخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة</p>	<p>المركز التدريبي الذي يراعي الحاجات المختلفة للمتدربين والعاملين والمرجعين، كدورات المياه والمغاسل، المكتبات، مقاصف، مطاعم، أماكن للترفيه، والبقاء على جاهزيتها للاستخدام وفق المعايير المحلية، ومراعية لذوي الاحتياجات الخاصة، الذكور والإناث ... الخ</p>	<p>المرافق والخدمات</p>
<p>سجل الاثاث واللوازم، التقرير الإداري والمالي والميزانية السنوية، تقييم (المتدربين، الإداريين، المدرسين)</p>	<p>عدد المقاعد، عدد كل نوع من الاجهزة والمعدات، عدد السبورات ووسائل الايضاح، تكلفة المعدات والتجهيزات من موجودات المركز، عدد ونوعية الوسائل التعليمية، تكلفة الوسائل من العمليات التشغيلية</p>	<p>الأدوات والمعدات والوسائل والمختلفة التي تسهل عملية التفاعل ما بين المدرب وملتقي التدريب، وتعزز إنتاجية العملية التعليمية، وتلك التي تسهل عمليات الإدارة والاتصال، كتوفر المقاعد، كمبيوترات، أجهزة عرض وايضاح، سبورات، مواد تعليمية، أجهزة ومعدات إدارية الخ، ويبحث تراعي هذه التجهيزات الحاجات المختلفة للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية التي يطرحها المركز.</p>	<p>التجهيزات والمعينات التدريبية</p>
<p>رخصة المهن، سجل الاثاث واللوازم، التقرير الإداري والمالي والميزانية السنوية، تقييم (المتدربين، الإداريين، المرجعين، الحي)، وسائل إرشادية عقود السلامة العامة</p>	<p>عدد ونوعية معدات الإطفاء، عدد ونوعية وسائل الاسعاف الاولي، عدد ونوعية وسائل الامان من السرقات والاعتداءات، وعدد ونوعية وسائل السلامة من الصعقات والتماس الكهربائي. عدد الحوادث الناتجة عن سوء السلامة العامة، عدد الوسائل الارشادية</p>	<p>مجموعة الإجراءات الاحترازية التي يوفرها المركز التدريبي للحفاظ على سلامة وصحة المتدربين والعاملين والمرجعين والمكان والمجتمع المحيط، كالإجراءات الاحترازية للحريق، التماس الكهربائي، السرقات، الاعتداءات، الإصابات الخ</p>	<p>السلامة العامة</p>

**مصفوفة مؤشرات الأداء الرئيسية
لمراكز تعليم الكبار**