

**De la conception
d'une agence d'évaluation
pour l'assurance qualité
en enseignement supérieur**

**On the Design of an
Evaluation Agency for
Quality Assurance
in Higher Education**



L'expérience du Projet Tempus-TLQAA

The experience of the tempus-TLQAA project

Towards the Lebanese Quality Assurance Agency



Partenaires du Projet Tempus TLQAA



- | | | | |
|-----------|---|----------|---|
| • UOB : | University of Balamand - LB | • LU : | Lebanese University - LB |
| • CIEP : | Centre International d'Etudes Pédagogiques - FR | • USJ: | Université Saint Joseph - LB |
| • DGHE : | Directorate General of Higher Education - LB | • MUT : | Al-Manar University of Tripoli - LB |
| • ULB : | Université Libre de Bruxelles - BE | • BAU : | Beirut Arab University - LB |
| • UTC : | Université de Technologie de Compiègne - FR | • NDU : | Notre Dame University - Louaizé - LB |
| • Udl : | Université de Lorraine - FR | • LAES : | Lebanese Association for Educational Studies - LB |
| • UA : | University of Alicante - ES | • USF : | Université Sainte Famille - LB |
| • AERES: | Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur - FR | • AUCE : | American University of Culture and Education - LB |
| • ANECA : | Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación - ES | • MUBS : | Modern University for Business and Science - LB |
| | | • LAU : | Lebanese American University - LB |
| | | • ENU : | Edinburgh Napier University - UK |



Liste des auteurs (par ordre alphabétique)

George Abdelnour (NDU)	Soubhi Abou Chahine (BAU)	Kamal Abou Chedid (NDU)
Johane Abi Faraj (AUCE)	Josiane Abi Khattar (USF)	Adnan El Amine (LAES)
Henri Awit (USJ)	Zalpha Ayoubi (UL)	Daniel Ayuch (UOB)
Sandrine Canter (ULB)	Nada Chbat (UL)	Bruno Curvale (CIEP)
Maha El Deek (USF)	Vanessa Duclos (ANECA)	Robert Fouquet (AERES)
Pierre Gedeon (NDU)	Andy Gibbs (ENU)	Sabine Goulin (UdL)
Hanna Greige (UOB)	Chantal El Hachem (NDU)	Saadallah Halimi (MUT)
Amer Helwani (UL)	Antoine Hokayem (USJ)	Elie Honein (UOB)
Grant Horsburgh (ENU)	Ahmad Jammal (DGHE)	Bassem Kaissi (MUBS)
Maha Khachab (UOB)	Mazen El Khatib (UL)	Rafael Llavori (ANECA)
Omar Mawlawi (MUT)	Nada Moghaizel Nasr (USJ)	Chafic Mokbel (UOB)
Manal Naboulsi (AUCE)	Diane Nauffal (LAU)	Toufic Rizk (USJ)
Zeinab Saad (UL)	Pascale Salameh (UL)	Ramzi Salameh (USJ)
Ahmad Smaili (BAU)	Mary-Angela Willis (NDU)	Rafic Younes (UL)

Coordinateurs :

Chafic Mokbel, University of Balamand

Bruno Curvale, Centre International d'Etudes Pédagogiques

Robert Fouquet, Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

Remerciements : Ce livre a été rédigé dans le cadre du projet Tempus TLQAA (octobre 2011 - décembre 2013). Les auteurs remercient le programme Tempus et son équipe pour le soutien apporté au projet et à la rédaction de l'ouvrage. Les auteurs sont aussi très reconnaissants à la délégation européenne pour le soutien qu'elle a apporté au projet dans toutes ses phases. Enfin, ils expriment leur gratitude envers les délégations des pays européens participant au projet et en particulier à la délégation française pour son soutien déterminant.

Disclaimer : Ce livre exprime le point de vue de ses auteurs. Il n'engage pas l'agence EACEA ou la Commission Européenne quant à son contenu et à l'usage qui pourrait en être fait.

Illustrations : Les illustrations sont généreusement proposées par Flavia Codsì. Toute reproduction extraite de cet ouvrage est strictement interdite.

Mot Introductif de Dr. Elie A. Salem

Président de l'Université de Balamand

30 October 2013

The future of Lebanon depends to a large extent on the quality of the people serving in its public and private sectors. We are engaged in a rigorous process to improve the quality of higher education, and consequently to transform our institutions.

The Tempus-TLQAA project has been heading this process, working closely with twenty academic partners including our own. Our commitment to this noble objective is as serious as is our need to give priority to the values of tolerance, honesty, transparency, and accountability, in all our endeavors. Any activity outside this commitment, will only perpetuate the inefficiencies that permeate the patterns that are familiar to all of us.

It is my hope that this book will be read widely and especially by those concerned with higher education and with developmental policies.

I take this opportunity to thank all of those who gave a great deal of their time and effort to present us with this fine contribution.

Elie A. Salem

كلمة معالي رئيس الجامعة اللبنانية

أ.د. عدنان السيد حسين

يشكّل هذا المؤلّف مرجعاً لكلّ باحث عن مفهوم الجودة وتطبيقه في الجامعات اللبنانية، خاصة وأنّه يعكس التجربة الحيّة لأهمّ الجامعات اللبنانية في هذا المجال، على صعيد تحسين الأداء الجامعي محلياً و مواكبة التطبيقات العملية لمفهوم الجودة في الجامعات الأجنبية على الصعيد الدولي.

عدنان السيد حسين

رئيس الجامعة اللبنانية

كلمة المدير العام للتعليم العالي

أ.د. احمد الجمال

لكتاب «نحو هيئة لبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي» «TLQAA»

إن تحسين نوعية التعليم العالي وضمان جودته هو مسؤولية وطنية تقع على عاتق الدولة ومؤسسات التعليم والمعنيين بالقطاع، ولذلك فإن المديرية العامة للتعليم العالي شرعت منذ العام ٢٠٠٤ بالبحث عن ضوابط أكاديمية واضحة للحفاظ على مخرجات هذا التعليم. وكان لا بدّ من ورش عملٍ هدفها نشر ثقافة الجودة ضمن المؤسسات والسعي إلى إنشاء هيئة متخصصة في ضمان الجودة، إرتكازاً على التوجهات العالمية والعربية في هذا المجال.

واستطعنا، بفضل التعاون مع الجامعات اللبنانية والأوروبية وبفضل دعم برنامج تمبوس الأوروبي، وضع مشروع قانون لإنشاء هيئة لبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي، تكون مهمتها وضع المعايير والمؤشرات المتعلقة بضمان الجودة للمؤسسة ولبرامجها، والقيام بالتقييم الخارجي. وكان من الضروري السعي لتأمين مستلزمات الهيئة اللبنانية لضمان الجودة المقترحة، لجهة إعداد الخبراء، وإقتراح معايير ومؤشرات لضمان الجودة، والقيام بتجارب ميدانية عبر تقييم ذاتي تقوم به بعض المؤسسات وتقييم خارجي يقوم به خبراء محليين وأوروبيين للاستفادة من التجربة وتكريس مبدأ تقييم الأقران.

ويأتي مشروع TLQAA طبعاً في هذا الإطار حيث تم، على مدى سنوات المشروع الثلاث، التعاون بين المديرية العامة للتعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي اللبنانية والأوروبية وهيئات أوروبية تُعنى بضمان الجودة لبلورة نواةٍ من الخبراء وتدريبهم ووضع عدد من المعايير والمؤشرات وبناء تعاونٍ مثمرٍ بين العديد من المؤسسات الجامعية اللبنانية من جهة ومؤسسات أوروبية من جهة أخرى.

يندرج هذا العمل من ضمن الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، وسيكون له من المؤكد أثراً فاعلاً في إنجاح العمل المستقبلي للهيئة اللبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي، ويأتي هذا الكتيب كثمرة لهذا العمل الدؤوب.

أ.د. احمد الجمال

Introduction	9
I. Les grandes étapes du projet	13
I.1. Modèle proposé pour le système d'assurance qualité libanais	14
I.1.1 Vers la création d'une agence libanaise d'assurance qualité en enseignement supérieur	14
I.1.2 Amélioration continue versus reddition des comptes	15
I.1.3 Indépendance et relation avec le ministère	15
I.1.4 Obligation de l'évaluation	16
I.1.5 Couverture et portée des activités	16
I.1.6 Bonnes pratiques et expertises internationales	16
I.1.7 Transparence et confidentialité	16
I.1.8 Autres éléments	16
I.2. Standards et procédures	16
I.2.1 Pratiques Internationales	16
I.2.2 Standards proposés	17
I.2.3 Utilisation des standards pendant l'auto-évaluation	18
I.2.4 Utilisation des standards pendant l'évaluation externe	18
I.2.5 Eléments de réflexion sur le développement des standards	19
I.3. Sélection et formation des évaluateurs libanais	20
I.3.1 Sélection des évaluateurs	20
I.3.2 Formation des évaluateurs	20
I.4. Evaluation pilote	22
I.4.1 Auto-évaluation: procédures et rapports	22
I.4.2 Des conseils et astuces sur les rapports d'auto-évaluation	24
I.4.3 Evaluation externe : préparation et visite de site	24
I.4.4 Visites de site	24
I.4.5 Evaluation externe: rédaction du rapport d'évaluation final	25
I.4.6 Principaux résultats des cinq évaluations	25
II. Retour d'expérience	29
II.1. Retour d'expérience des institutions libanaises	29
II.1.1 Université Libanaise (UL)	29
II.1.2 Beirut Arab University (BAU)	32
II.1.3 Notre Dame University (NDU)	32
II.1.4 Université Sainte Famille (USF)	34
II.1.5 University of Balamand (UOB)	36
II.1.6 American University for Culture and Education (AUCE)	38
II.1.7 Lebanese American University (LAU)	39
II.1.8 Al-Manar University in Tripoli (MUT)	40
II.1.9 Modern University for Business and Science (MUBS)	41
II.1.10 Université Saint Joseph (USJ)	42
II.2. Retour d'expérience des observateurs	44
II.2.1 Préparation de la visite	44
II.2.2 Déroulement de la visite	46
II.2.3 Rédaction du rapport externe	48
III. Dix points de repère pour la création d'une agence d'évaluation dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche	51
P1 : L'identification de l'écosystème de l'agence	51
P2 : La définition des missions d'une agence assurance qualité	52
P3 : L'accord et l'engagement des parties prenantes	52
P4 : Les valeurs de l'agence	53
P5 : Les outils du dialogue avec les parties prenantes	53
P6 : Les principes méthodologiques	54
P7 : Les procédures de mise en œuvre des évaluations	56
P8 : Les productions de l'agence et leurs publics destinataires	57
P9 : Les mécanismes de retour d'expérience	57
P10 : Les processus d'amélioration continue de l'organisation et de l'activité de l'agence	58
Conclusions	61

La version anglaise du livre se trouve après la page 61.

The English version of the book follows the French after page 61.

Introduction

La garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur ne dépend pas simplement de l'application d'un jeu de règles et de procédures, c'est aussi et avant tout un mode de fonctionnement dynamique stimulant une quête continue de l'excellence. L'amélioration continue de la qualité appelle un enchaînement de réflexion sur les attentes, les résultats, les démarches, les procédés et finalement sur l'ensemble du système d'enseignement supérieur dans ses dimensions socio-économiques et culturelles.

Cet ouvrage présente les travaux d'un groupe de partenaires libanais et européens qui ont réfléchi ensemble aux bases nécessaires et souhaitables d'un dispositif d'assurance qualité spécifique à l'enseignement supérieur libanais. Il décrit de bonnes pratiques et introduit des points de repère qui pourraient être utiles pour des processus similaires.

Les contextes

L'enseignement supérieur libanais est l'un des plus anciens de la région avec des universités fondées pour certaines il y a plus de 130 ans. Traditionnellement, il garantissait sa qualité par une compétition entre institutions qui assurait un haut degré d'émulation dans le monde académique. Mais avec les années de guerre (1975-1992), le développement du secteur s'est d'abord fortement ralenti et a ensuite connu une forte massification très peu organisée. Cette dernière s'est traduite par la création d'un grand nombre d'institutions privées et par la multiplication des sites/campus géographiques des institutions existantes.

Par ailleurs, l'avènement de la société de la connaissance, la mondialisation, la compétition croissante et la massification du secteur sont autant de défis à relever par les institutions et par le système national d'enseignement supérieur dans son ensemble.

Dans de tels contextes, il est indispensable de ne pas affaiblir l'enseignement supérieur et de pouvoir conjuguer la croissance de l'offre de formation et son adaptation aux besoins nationaux avec la qualité scientifique et l'éthique.

Le projet

Le projet Tempus TLQAA (*"Towards the Lebanese Quality Assurance Agency"*) n'est pas la première initiative dans ce domaine au Liban. Le secteur de l'enseignement supérieur libanais, sensible à la dynamique globale et aux besoins locaux et en raison aussi de sa diversité et de sa grande autonomie, a lancé des actions variées dans la voie du développement d'un système national d'assurance qualité. Les universités les plus anciennes du pays se sont engagées dans des processus d'accréditation avec des agences étrangères. Des séminaires et des conférences ont été organisés autour de ce thème pour sensibiliser l'ensemble des acteurs. La garantie de la qualité s'est finalement trouvée au centre des préoccupations nationales et des réformes de modernisation du secteur.

En 2010, un projet AMIDEAST¹ (*"America-Mideast Educational and Training Services"*) a été lancé par l'Association libanaise des sciences de l'éducation avec la participation des membres du groupe Tempus HERE (*"Higher Education Reform Experts"*) dans le but de proposer, au ministère libanais de l'éducation et de l'enseignement supérieur, un projet de loi pour la mise en place d'une agence libanaise d'assurance qualité. Cette loi, qui devrait être votée prochainement, définit les grandes lignes du système national d'assurance qualité et de la future agence nationale d'évaluation.

Il a paru intéressant d'accompagner le processus législatif par un projet destiné à permettre une validation expérimentale du principe d'une agence nationale. En effet, beaucoup de questions restent encore en suspens, notamment sur les conditions de l'indépendance, la neutralité, et même sur la faisabilité pratique d'une agence nationale. Naquit ainsi l'idée de lancer un projet ayant deux objectifs, d'une part concevoir l'ensemble des composantes d'un système libanais d'assurance qualité en enseignement supérieur et, d'autre part, expérimenter ces composantes afin de valider les concepts et les approches.

Les objectifs étant clairement définis, il fallait réunir les ressources humaines et matérielles qui

¹ AMIDEAST est un organisme américain à but non-lucratif, engagé dans des missions d'éducation, de formation et de développement international, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

permettraient d'atteindre les résultats souhaités. Ce projet académique nécessitait la conjugaison des efforts de partenaires libanais mais aussi internationaux. Il était indispensable de former un consortium qui inclurait toutes les expertises nécessaires et respecterait la diversité du système d'enseignement supérieur libanais et de ses différentes écoles de pensée. Les promoteurs du projet ont trouvé avec le programme européen Tempus un soutien adapté.

La composition du consortium était déterminante pour l'atteinte des objectifs avec une préoccupation majeure de diversité et de représentativité. Côté libanais, le consortium comprend le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur représenté par la Direction générale de l'enseignement supérieur, l'Association libanaise des sciences de l'éducation et dix universités qui reflètent la diversité du système libanais. Sont ainsi représentés dans le consortium :

- L'université publique et les universités privées ;
- Différents systèmes d'enseignement supérieur: américain, européen, ... ;
- Trois langues d'enseignement : l'anglais, l'arabe et le français ;
- Différentes tailles et anciennetés des institutions ;
- Différentes régions ;
- Différents contextes communautaires et sociaux ;
- Différentes expériences en assurance qualité.

Les universités libanaises du consortium sont les suivantes: Université Libanaise, American University of Culture and Education (AUCE), Beirut Arab University (BAU), Lebanese American University (LAU), Modern University for Business and Science (MUBS), Al-Manar University of Tripoli (MUT), Notre-Dame University – Louaizé (NDU), Université Sainte-Famille (USF), Université Saint-Joseph (USJ), University of Balamand² (UOB).

Côté européen, le consortium comprend des universités de Belgique (Université Libre de Bruxelles), d'Espagne (Université d'Alicante), de France (Université technologique de Compiègne et Université de Lorraine) et du Royaume Uni (Université d'Edinburgh Napier), deux agences d'évaluation nationales (ANECA pour l'Espagne et AERES pour la France) ainsi que le Centre

international d'études pédagogiques (CIEP).

Les agences d'évaluation et le CIEP offrent au projet une expertise précieuse en évaluation externe et une connaissance approfondie des standards internationaux. Les universités européennes apportent la vision des systèmes d'assurance qualité propre aux institutions. Dans ce projet la diversité des approches européennes accompagne la diversité libanaise et permet de couvrir un spectre très étendu de démarches et d'options possibles en termes d'assurance qualité.

Le pilotage du projet

La grande richesse en expériences et expertises ainsi que la diversité des partenaires sont des points forts du consortium. La mise en marche d'un tel consortium lance toutefois un défi.

Dès la conception du projet, l'idée était d'avoir des structures de coordination et de gestion efficaces. Un plan d'action précis avec une distribution des tâches impliquant les partenaires en fonction de leurs profils et une politique de communication des résultats à toutes les étapes importantes du projet ont été établis.

Un comité de pilotage regroupant le coordinateur du projet (Université de Balamand), la Direction générale de l'enseignement supérieur, le Centre international d'études pédagogiques et l'Université libanaise a supervisé le bon déroulement du projet et sa gestion. Les tâches prévues au plan d'action ont été confiées à des coordinateurs. Enfin pour la communication, un site web a été rapidement développé assurant un socle pour l'échange et la sauvegarde des informations en plus de la dissémination des résultats du projet.

Un événement imprévu a permis dès le début du projet de renforcer le climat de confiance au sein du consortium : lors de la soumission de la proposition du projet au programme Tempus, deux partenaires n'ont pu rendre leur dossier de candidature à temps. Le programme Tempus offre la possibilité d'ajouter des partenaires après l'acceptation de financement d'un projet mais sans toutefois permettre d'augmenter l'enveloppe financière allouée. Cet ajout est conditionné par une demande unanime des partenaires déjà engagés. Les dix-huit partenaires ont formulé

² Porteur du projet.

cette demande pour intégrer les deux partenaires manquants qui a été acceptée par Tempus. Ceci a certainement renforcé le climat de confiance, de transparence, de solidarité et de respect mutuel au sein du consortium, bien nécessaires pour démarrer sainement ce projet.

Cet ouvrage décrit le projet et ses résultats ainsi que les leçons tirées. Il est organisé comme suit. Le premier chapitre est consacré au plan du travail du projet et aux résultats de ses

différentes phases. Le deuxième chapitre décrit le retour d'expérience des participants à l'issue de l'évaluation pilote pendant laquelle, pour la première fois au Liban, dix universités ont rédigé un rapport d'auto-évaluation et cinq d'entre elles ont ouvert leurs portes à des équipes d'évaluation à majorité nationale. Le troisième chapitre, en se basant sur cette expérience et sur l'expérience des partenaires européens, propose dix points de repère pour la création d'une agence d'assurance qualité en enseignement supérieur.



I. Les grandes étapes du projet

Organiser les activités d'un projet ambitieux qui vise à concevoir et expérimenter les composantes d'un système qualité doit se faire minutieusement surtout lorsque le consortium du projet rassemble vingt partenaires.

La structure principale des activités et leur enchaînement temporel ont été définis dans la proposition Tempus. Le projet s'organise en six lots ; quatre lots de développement, un lot de dissémination et un lot qui regroupe les activités de gestion. Les lots de développement correspondent aux activités du projet dédiées à la conception du système d'assurance qualité (lot 1), des standards et des procédures d'évaluation (lot 2), de la formation des évaluateurs (lot 3) et de l'évaluation pilote (lot 4).

Le premier lot de développement, dédié à la proposition d'un modèle pour le système d'assurance qualité au Liban, est la pierre angulaire du projet. En effet, il était nécessaire d'atteindre un consensus sur le modèle qualité et les objectifs du système à construire avant toute autre activité. Le modèle proposé s'attache à équilibrer les forces existantes dans le système d'enseignement supérieur. Il propose un cadre pour la mise en œuvre des autres activités de développement par les partenaires. Il est décrit dans la section I.1. Le second lot d'activités visait la définition des standards et des procédures. Le troisième lot avait pour objectifs de sélectionner les évaluateurs libanais et de les former à l'évaluation externe. Ces deux lots sont décrits respectivement dans les sections I.2 et I.3.

A la fin de la réalisation des lots 2 et 3, les composantes du système d'assurance qualité libanais étaient conçues. Elles devaient être validées par l'expérience pour démontrer la pertinence des concepts au niveau national. C'était l'objectif du lot 4 qui est dédié à l'évaluation pilote. Il est décrit dans la section I.4.

Pour la gestion et la dissémination une approche spécifique a été planifiée. Une attention spéciale au démarrage du projet a conduit à organiser une réunion de pré-lancement à Paris et un lancement officiel au Liban à l'Université de Balamand.

Lors de la réunion de pré-lancement, les présidents de l'université porteuse du projet et de l'Université libanaise ainsi que le directeur général de l'enseignement supérieur libanais ont visité la Conférence des présidents d'universités, l'agence d'assurance qualité (AERES) et la Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle en France (DGESIP). Le but était d'observer de près un système qualité européen tel que perçu par ses principaux acteurs.

Au Liban, sous les auspices de Monsieur le Ministre de l'éducation et de l'enseignement supérieur et de celles de Madame l'ambassadrice chef de la délégation européenne, la réunion de lancement a rassemblé de nombreux acteurs et décideurs de l'enseignement supérieur national. Cette réunion a été largement couverte par les médias. Par la suite, le choix de limiter la couverture médiatique a été fait afin de protéger les activités de développement. Toutefois dès qu'un résultat important a été acquis, il a été présenté à la communauté académique libanaise dans des tables rondes nationales et sur le site web du projet.

La dernière phase du projet a été réservée à la valorisation et la dissémination des résultats au grand public.



1.1. Modèle proposé pour le système d'assurance qualité libanais

L'introduction d'une structure d'assurance qualité externe dans un système d'enseignement supérieur est une opération délicate qui doit prendre en considération les différentes forces qui agissent sur le système. Le modèle doit rassurer les différents acteurs sur le fait que leurs intérêts légitimes seront bien pris en compte.

Le projet de loi sur la création d'une agence nationale d'assurance qualité a été le document de référence pour le développement du modèle. Par ailleurs afin de bien profiter de l'expérience des partenaires européens dans ce domaine et leur permettre de conseiller les partenaires libanais de manière pertinente, il était nécessaire de leur décrire le système national. En effet, le modèle, tout en étant en phase avec les attentes internationales, se devait d'être en premier lieu adapté au contexte libanais. La Direction générale de l'enseignement supérieur a bien soutenu le projet en mettant à disposition toutes les informations nécessaires.

L'échange des points de vue, le dialogue et la médiation ont été les principaux outils pour atteindre l'objectif de ce lot d'activités. Le travail a été réalisé en trois phases. Dans la première phase, un groupe restreint a rédigé une proposition de modèle. Cette proposition a ensuite été débattue au sein du consortium avant d'être diffusée le plus largement possible à l'ensemble de l'enseignement supérieur au Liban. Une table ronde nationale a été organisée. Cette table ronde a permis de recueillir les remarques des acteurs libanais de l'enseignement supérieur et d'ajuster ainsi le modèle.

Les échanges ont permis une clarification de la problématique. En effet, l'insertion d'une

agence d'assurance qualité dans un système d'enseignement supérieur donné implique le passage d'un système de gouvernance à deux composantes majeures, le régulateur (l'Etat) et les institutions d'enseignement supérieur, à un système à trois composantes majeures ; le régulateur, les institutions d'enseignement supérieur et l'agence d'assurance qualité.

La problématique centrale consistait donc d'une part à bien préciser les avantages de cette nouvelle structure, mais aussi et surtout à préciser les rôles respectifs des trois composantes et leurs relations mutuelles. La nécessité d'avoir un système d'assurance qualité est difficilement contestable mais la définition exacte des rôles respectifs et des relations mutuelles des trois composantes est moins évidente à établir. Comment aller du système actuel vers un système doté d'une agence d'assurance qualité lance un défi supplémentaire.

Cette vision générale s'est vite déclinée en une série de questions pratiques et ce en observant les systèmes qui existent en Europe, aux Etats-Unis et dans la région. De plus, ce débat était déjà entamé dans le projet Amideast et le projet de loi sur la constitution d'une agence d'assurance qualité en enseignement supérieur était déjà un document de référence avec quelques éléments de réponse. Dans ce qui suit sont décrits brièvement ces questions, les alternatives de réponses et les choix effectués pour dessiner le profil du système à construire.

1.1.1 Vers la création d'une agence libanaise d'assurance qualité en enseignement supérieur

La nécessité d'avoir un système national d'assurance qualité n'est pas mise en question. Néanmoins, des choix multiples s'offraient : i) accréditation par des agences internationales



reconnues par le ministère, ii) avoir une agence libanaise et une seule pour l'évaluation des institutions, iii) concevoir un dispositif avec plusieurs agences.

L'intérêt pour la première solution était fort au début mais des arguments solides sur l'importance pour la culture académique commune d'avoir une agence qui connaîtrait mieux les lacunes et les besoins locaux ont fait pencher le consensus vers une solution proche de la troisième, à savoir commencer par une agence libanaise qui sera toujours l'agence de référence sans fermer la porte à la possibilité d'avoir d'autres agences tout en encourageant toujours l'accréditation simultanée par des agences internationales.

1.1.2 Amélioration continue versus reddition des comptes

Ceci est en lien avec la mission de l'agence et ses objectifs. La reddition des comptes est souvent perçue comme focalisée exclusivement sur l'appréciation de l'atteinte au moment de l'évaluation des objectifs fixés et attendus par la société. L'assurance qualité par reddition des comptes est souvent une approche sommative. Pour sa part, l'approche en termes d'amélioration continue cherche à apprécier les performances ainsi que la capacité des institutions évaluées à détecter et remédier aux problèmes qu'elles peuvent rencontrer. La compatibilité éventuelle entre les deux approches est un point de divergence dans la communauté académique.

Dans le projet, un consensus a été trouvé autour de l'amélioration continue. Ce choix est probablement lié à la grande diversité et la grande autonomie qui caractérisent le système libanais. Bien que la future agence d'évaluation vise en premier lieu à favoriser l'amélioration continue des institutions, le modèle proposé

intègre l'idée d'une publication d'un résumé analytique des rapports d'évaluation informant ainsi publiquement la société des principaux résultats de l'évaluation.

1.1.3 Indépendance et relation avec le ministère

Ces deux points sont clarifiés dans le projet de loi. Dans le modèle proposé ils ont été décrits avec beaucoup de précision. Sous-jacents à ces deux points se cachent les mécanismes de prise de décision. Les choix là aussi sont très variés. Dans la région, les agences d'assurance qualité sont souvent des structures centrales très liées au ministère et à pouvoir de décision très fort allant jusqu'à la fermeture de programmes ou d'institutions. D'autres systèmes dans lesquels l'agence a un rôle consultatif existent.

Le système libanais est très concurrentiel. Ceci alimente une certaine méfiance des établissements à l'égard de l'installation d'une agence qui produira de l'information sur la qualité des enseignements et des institutions. Ainsi, le modèle proposé, comme le projet de loi, appelle à garder les prises de décision dans les structures existantes. L'agence apportera par les rapports d'évaluation une information indépendante sur les institutions évaluées sans prendre part aux décisions de gouvernance du système. Dans ce contexte, la garantie de l'indépendance de l'agence est essentielle.

Enfin, il est important de distinguer les deux dimensions de l'indépendance : structurelle et opérationnelle. L'indépendance structurelle doit être recherchée sans toutefois interdire le dialogue avec les acteurs. L'indépendance opérationnelle reste la plus importante. Elle peut être garantie entre autres par la transparence des règles et procédures.



1.1.4 Obligation de l'évaluation

Le modèle, ainsi que le projet de loi, proposent que l'évaluation par l'agence soit obligatoire pour toutes les institutions d'enseignement supérieur. En effet, du fait de l'autonomie des institutions et de l'absence de financement direct conséquent par l'Etat de l'enseignement supérieur, il est difficile de trouver des incitations à effectuer cette évaluation.

1.1.5 Couverture et portée des activités

La portée des activités de l'agence, programmes ou institutions, fait aussi partie des questions soulevées. Là aussi, différentes opinions basées sur des expériences à l'international et les besoins au Liban, existaient. Comme les besoins en termes d'évaluation des programmes sont élevés, il est proposé que les activités de l'agence portent à termes sur les deux aspects. Toutefois dans la phase de démarrage il est proposé de se focaliser sur l'évaluation institutionnelle. Ceci se justifie par le manque d'experts et d'expériences dans le domaine. En effet, l'évaluation des programmes demanderait plus d'experts et de ressources que l'évaluation institutionnelle.

1.1.6 Bonnes pratiques et expertises internationales

Le modèle recommande à l'agence d'avoir, tout en prenant en compte les bonnes pratiques internationales, ses propres procédures qualité, et de se faire évaluer régulièrement par une agence ou un organisme international. Le projet de loi prévoit aussi d'avoir des évaluateurs internationaux dans le conseil d'administration. Le modèle et la loi proposent l'inclusion d'évaluateurs internationaux dans les comités d'évaluation pour contribuer à la diffusion des pratiques internationales.

1.1.7 Transparence et confidentialité

Comme décrit dans la section 1.1.3 la transparence est la garantie principale de l'indépendance opérationnelle. Le modèle prévoit de rendre public les standards, les procédures, les méthodologies, ainsi que les listes d'évaluateurs.

En contrepartie, et pour maintenir et développer la culture de confiance, il est nécessaire de bien maintenir confidentiel les informations et

le contenu des interactions avec les institutions d'enseignement supérieur évaluées. Seuls les rapports et leurs résumés pourront être communiqués.

1.1.8 Autres éléments

Les partenaires du projet et l'ensemble des acteurs présents à la table ronde nationale du mois de mars 2012 ont débattu d'autres aspects liés au suivi, aux procédures d'appel, à la formation des évaluateurs, au soutien apporté aux institutions et, aux productions de l'agence. Les choix et justifications se trouvent dans le document *"The Lebanese Quality Assurance System – A Proposal", Deliverable WP1*, Juillet 2012.

Au final, le modèle proposé est le résultat d'un consensus entre partenaires du projet et a reçu un accueil favorable des représentants de la communauté académique libanaise présents à la table ronde.

1.2. Standards et procédures

L'utilisation de standards publics garantit une partie importante de la transparence du processus d'évaluation. Avec des standards bien définis, les deux parties, évaluée et évaluateur, partagent des axes communs sur lesquels le système objet de l'évaluation est projeté. Les standards sont des éléments que les parties prenantes de l'enseignement supérieur peuvent utiliser pour réfléchir à la pertinence de l'enseignement supérieur vis à vis des besoins socio-économiques nationaux. Il est important de noter que les standards ne sont pas des objets statiques. Ils doivent être mis à jour régulièrement pour prendre en compte l'évolution du système d'enseignement supérieur et des besoins qui y sont liés. Ce chapitre décrit les standards définis dans le projet ainsi que leur utilisation pendant l'évaluation pilote.

1.2.1 Pratiques Internationales

Pour bien préparer les activités du lot 2 "Standards et Procédures", a été entreprise une étude des standards dans différents pays et systèmes afin de : (1) identifier les standards utilisés; (2) décrire leur organisation ; (3) examiner le sens de chacun de ces standards, sa portée et ses liens avec les autres standards ; (4) identifier chacune des

conditions requises par chaque standard ; et (5) dresser les conclusions principales qui aideraient la proposition d'un premier jeu de standards pour l'Agence libanaise d'assurance qualité (LQAA "*Lebanese Quality Assurance Agency*"). L'étude a porté sur cinq agences américaines d'accréditation en enseignement supérieur, ainsi que sur quelques expériences européennes en assurance qualité, notamment celles de la France, de la Communauté francophone de Belgique, de l'Espagne et du Royaume-Uni. On constate que les standards et les pratiques d'évaluation diffèrent beaucoup selon les pays. Les standards à appliquer par les institutions d'enseignement supérieur afin d'obtenir l'accréditation et/ou le permis d'exercer sont spécifiques à chaque système.

La comparaison des modèles d'assurance qualité de ces cinq systèmes, montre que le Liban est relativement proche des pays européens dans le sens où l'agence d'assurance qualité serait une entité publique quoiqu'indépendante, alors qu'il est plus proche des Etats-Unis par la diversité de ses institutions d'enseignement supérieur. Ceci impose un choix rigoureux des options à adopter en fonction des caractéristiques particulières du contexte libanais.

1.2.2 Standards proposés

Trouver un consensus a été une difficulté majeure vu les liens de pertinence que les standards établissent entre l'enseignement supérieur et la société et ses besoins.

Une fois terminée l'étude comparative des standards utilisés par les agences internationales, un premier jeu de standards a été défini et communiqué aux partenaires libanais qui les ont discutés. Une nouvelle version a ensuite été préparée et discutée au sein du consortium avant d'être présentée dans une table ronde nationale. Les commentaires reçus dans cette table ronde ont été pris en compte et un consensus a été trouvé pour aboutir aux standards définitifs qui pourront encore être ajustés après la phase d'expérimentation.

Les standards proposés pour la LQAA sont une synthèse des standards étudiés dans les systèmes américains et européens et adaptés au contexte libanais pour qu'ils soient applicables à l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur. Neuf standards fondamentaux sont

définis parmi lesquels sept sont liés aux différentes activités de l'institution, et deux portent sur des principes fondamentaux de l'enseignement supérieur. Chaque standard est composé d'un titre suivi d'une définition. Un ensemble de critères est associé à chaque standard. Les standards qui portent sur les activités de l'institution sont: (1) *Mission et Objectifs*, (2) *Gouvernance* (organisation, administration, prise de décision, recherche institutionnelle, planification), (3) *Enseignement et apprentissage* (modèles d'enseignement, résultats d'apprentissage, engagement des étudiants, évaluation, réussite des étudiants, employabilité et compétitivité), (4) *Programmes académiques*, (5) *Ressources générales* (bibliothèque, bâtiments et facilités, technologie, ressources financières), (6) *Ressources humaines* (enseignant, support technique et administratif), (7) *Etudiants* (admission et rétention, services et soutien).

Les deux standards portant sur des principes sont : (8) *Information publique* (visibilité, transparence, documentation), et (9) *Intégrité* (éthique, reddition de comptes, promotion des valeurs démocratiques, du dialogue et du respect de la diversité).

A la différence du modèle américain où l'énoncé de la "mission" ("*Mission statement*") constitue la clé de l'évaluation de l'institution, il est proposé ici de considérer le standard "Enseignement et apprentissage" comme le pivot des évaluations. En effet, la "mission" n'est pas un concept commun à toutes les institutions d'enseignement supérieur au Liban. La formulation de la mission peut ne pas être claire ou être simplement rédigée comme un discours indépendamment de tout autre facteur et sans intention de l'appliquer. En comparaison, "enseignement et apprentissage" est une formulation générale qui recouvre un ensemble d'actions qui peuvent être appréciées indépendamment du modèle adopté. Il est générique ce qui rend les examens internationaux applicables. Il s'applique à l'ensemble de l'enseignement supérieur. La centralité de cet aspect "pédagogique" n'est pas unique. Les standards britanniques adoptent une option similaire. Dans cette option, il est possible de voir les autres standards comme des "facteurs" clarifiant les faiblesses et les forces de l'"enseignement et apprentissage" dans l'établissement en plus de leurs représentations individuelles.

Le standard "enseignement et apprentissage" déclare ce qui suit : L'institution favorise et offre un soutien adéquat pour assurer l'efficacité de l'enseignement et de l'apprentissage. Elle favorise l'apprentissage actif, articule les objectifs et évalue l'apprentissage des étudiants en se basant sur des pratiques acceptées.

Le processus de définition des standards a montré clairement que ceux-ci sont très dépendants du système d'enseignement supérieur et devraient refléter son profil. Il est important de noter ici l'exemple du neuvième standard "intégrité" où, en harmonie avec les besoins sociaux locaux, celui-ci appelle les institutions à promouvoir les valeurs démocratiques, le sens du dialogue, la communication et le respect de la diversité.

1.2.3 Utilisation des standards pendant l'auto-évaluation

Les dix institutions libanaises d'enseignement supérieur partenaires du projet ont fait une auto-évaluation et ont produit chacune un rapport thématique centré sur l'"enseignement et apprentissage". Dans cette optique, TLQAA a développé et fourni aux institutions un guide *"Institutional Evaluation Guide for preparing a Self-Assessment Report"*. Ce guide énumère les descripteurs et critères principaux du standard 3 et ceux des autres standards en lien avec "enseignement et apprentissage". Il propose un plan pour l'organisation de l'auto-évaluation. Il souligne également l'importance de la collecte des preuves dans le processus d'évaluation interne et fournit des lignes directrices pour la rédaction du rapport.

Le troisième standard combine les composantes de l'enseignement et (par extension logique) de l'apprentissage, en se focalisant sur la définition des résultats d'apprentissage et les pratiques d'évaluation. Les diverses composantes de ce standard sont destinées à être utilisées non pas comme des repères de comparaison mais comme des descripteurs conceptuels de ce qui constitue, au minimum, un enseignement et apprentissage de qualité. Point par point, et en suivant le guide préparé, le processus a requis des établissements qu'ils analysent objectivement leur fonctionnement : Est-ce que l'institution apporte la preuve de l'apprentissage des étudiants ? Les programmes sont-ils bien gérés ? Que fait l'institution quand des faiblesses

ou de mauvaises pratiques sont identifiées ?

Le troisième standard "enseignement et apprentissage" a été choisi car c'est un standard «clé». Cela fait de l'évaluation de ce thème un modèle du processus plus large qui devrait être mis en œuvre pour passer du stade de l'expérimentation pilote TLQAA à celui d'une implémentation complète par une agence.

1.2.4 Utilisation des standards pendant l'évaluation externe

Au moment de leur nomination, les membres des comités d'évaluation ont signé une déclaration de confidentialité et de non conflit d'intérêt.

Le planning de la visite institutionnelle, rédigé par le président du comité d'évaluation externe, et diffusé auprès des membres du comité pour commentaires et approbation, a été négocié et validé, deux semaines avant la visite. Il vise à ce que le comité d'évaluation externe rencontre le comité de pilotage institutionnel de l'auto-évaluation et les personnes clé de l'institution en mesure de corroborer les informations présentées dans le rapport d'auto-évaluation.

La méthode d'évaluation externe adoptée par le comité d'évaluation fait partie des procédures définies dans le projet. Elle se définit comme suit:

1. Formuler des questions se basant sur une lecture critique du rapport d'auto-évaluation et, sur l'étude systématique des preuves et de l'efficacité de l'"enseignement et apprentissage" telles que documentées en annexe du rapport ;
2. Formuler des questions spécifiques relatives au standard "enseignement et apprentissage" et aux critères et descripteurs correspondants dans les autres standards comme décrit dans l'outil *"TLQAA Institutional Evaluation Expert Tool"* ;
3. Chercher des preuves de l'efficacité de l'"enseignement et apprentissage" lors des entretiens avec des représentants de la gouvernance de l'université, des doyens, des professeurs, des étudiants et des employés administratifs et techniques ;
4. Documenter les entretiens entre les membres de l'institution et le comité d'évaluation externe par une prise de notes détaillée faite par le secrétaire du comité d'évaluation ;

5. Tenir des séances à huis clos avec l'observateur européen pour faire le point sur le déroulement de l'évaluation;
6. Rédiger un rapport d'évaluation qui synthétise et interprète les résultats recueillis lors de la visite institutionnelle et formuler des recommandations à l'institution pour améliorer ses pratiques d'enseignement et apprentissage (le président du comité d'évaluation rédige le rapport);
7. Diffuser le rapport au sein du comité pour commentaires et approbation. Il est ensuite transmis au coordinateur de TLQAA.
8. Enfin, le coordinateur et le président du comité d'évaluation livrent le rapport d'évaluation au président de l'institution évaluée au cours d'une réunion de restitution.

Les actions 1, 2, 3, 6 et 7 précédentes demandent une bonne compréhension des standards et des descripteurs et critères associés. L'efficacité et la transparence du processus d'évaluation dépendent largement de l'utilisation de ces standards comme référence.

Les comités d'évaluation externes ont cherché des réponses à deux questions principales: i) Quelles sont les performances de l'institution pour le standard "enseignement et apprentissage" ? ii) Que peut-on recommander à l'institution pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage ?

L'évaluation pilote TLQAA était une opportunité pour les institutions d'entrer dans un processus d'auto-évaluation. C'est-à-dire un exercice qui engage l'institution dans sa totalité dans un processus d'amélioration continue de l'"enseignement et apprentissage". Les standards jouent un rôle central dans l'ensemble du processus en facilitant l'analyse sur quelques axes. A la suite de l'exercice plusieurs partenaires ont exprimé le besoin de mettre à jour des standards dans deux directions : réduire le chevauchement entre standards et une meilleure prise en compte des aspects "activités de recherche".

1.2.5 Eléments de réflexion sur le développement des standards

Au-delà de l'accréditation des institutions et des programmes, l'évaluation de la qualité des cours délivrés à distance pose des problèmes spécifiques. Des réflexions approfondies, lors

du travail sur le projet TLQAA, poussent à ne pas sous-estimer l'importance et la difficulté de cette évaluation. Cependant, comme le confirme, le développement international des MOOC (*"Massive Open Online Course"*), cette dimension de l'enseignement doit désormais être prise en compte dans la réflexion sur l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

L'observation de l'impact des technologies éducatives sur le monde universitaire ne doit toutefois pas faire perdre de vue les fondamentaux de l'enseignement supérieur et notamment la préoccupation d'intégrité. L'intégrité est la pierre angulaire des principes et standards des institutions de l'enseignement supérieur mais aussi, du développement des standards de l'enseignement supérieur.

Au-delà des standards proposés aujourd'hui les cadres, experts et membres de la prochaine LQAA auront très certainement à développer de nouveaux standards. La recherche scientifique, la e-éducation ou la sécurité de l'évaluation des étudiants sont des sujets qui méritent réflexion.



1.3. Sélection et formation des évaluateurs libanais

Le principe d'évaluation par les pairs est proposé. Les évaluateurs sont le vecteur fondamental d'action d'une agence. Son succès et la reconnaissance de sa légitimité dépendent largement du choix et des profils des évaluateurs. Pour bien gérer cette ressource humaine, il est prévu que l'agence établisse et mette à jour régulièrement une liste d'évaluateurs potentiels. Ensuite, et pour chaque nouvelle évaluation, un comité d'évaluation sera constitué en sélectionnant des évaluateurs dans cette liste. Il est impératif que l'agence forme ses évaluateurs afin de prendre en compte la diversité des profils et de garantir le bon fonctionnement des évaluations et la cohérence de son travail.

1.3.1 Sélection des évaluateurs

Les évaluateurs sont l'objet de deux processus de sélection distincts : La sélection des évaluateurs qui feront partie de la liste maintenue par l'agence et la sélection dans la liste des évaluateurs pour former un comité spécifique à une évaluation. Par souci de transparence, principe fondateur du modèle du système d'assurance qualité proposé, un jeu de critères a été défini pour chacun des deux processus de sélection.

Pour définir ces critères la même approche que pour les deux lots d'activité précédents a été suivie. Une première version des deux jeux de critères a été proposée d'abord au consortium. Après prise en compte des remarques des partenaires, les critères ont été présentés aux acteurs de l'enseignement supérieur libanais lors d'une table ronde nationale.

Pour la sélection des évaluateurs à intégrer dans la liste maintenue par l'agence, des critères généraux et des critères spécifiques ont été définis. Les critères généraux garantissent la bonne représentation des disciplines et des systèmes éducatifs alors que des critères spécifiques ont été conçus par catégorie d'évaluateurs. Il a été décidé qu'un comité d'évaluation devrait inclure des universitaires libanais, des évaluateurs universitaires internationaux, des professionnels et des étudiants. Pour les académiques libanais, l'absence de système national pour évaluer et classer les professeurs et l'intensité de la compétition au sein d'un système

majoritairement privé et non directement financé par l'Etat ajoutent une complexité supplémentaire imposant beaucoup de rigueur et de transparence dans les critères et le processus de sélection.

Pour la formation d'un comité d'évaluation pour une évaluation donnée, un ensemble de critères permettant de choisir dans la liste des évaluateurs de l'agence a été conçu. L'ensemble de ces critères sont décrits dans le document *"Rules for the selection of review committees' members"*, Décembre 2012.

Une fois l'ensemble des critères établis, il a été décidé pour garantir l'objectivité du choix, que les partenaires libanais proposaient des candidatures et que les partenaires européens feraient la sélection finale. Pour des raisons de capacité de formation, le projet prévoyait de former une vingtaine d'évaluateurs (deux par partenaire libanais). Quarante-quatre candidatures ont été proposées. Trente-deux candidats dont une étudiante ont été sélectionnés. Pour des raisons indépendantes du projet, ce sont finalement vingt-neuf personnes qui ont effectivement participé aux formations de l'ANECA ou de l'AERES. Ces nombres démontrent clairement l'intérêt que portent les partenaires au projet et à la construction en cours.

1.3.2 Formation des évaluateurs

Partant des résultats d'apprentissage de ces formations – il s'agissait de former des évaluateurs capables de participer à une évaluation en général et dans le contexte libanais en particulier – chacune des deux formations, à Madrid et à Paris, a été divisée en deux grandes parties. La première partie a consisté à familiariser les évaluateurs libanais aux approches, procédés et outils utilisés par chacune des deux agences. Des processus opérationnels d'évaluation et d'appréciation relatifs aux systèmes espagnol et français ont été ainsi présentés aux évaluateurs. La seconde partie visait à aider les évaluateurs libanais à converger vers une représentation commune des outils développés dans le projet, à savoir les standards et procédures TLQAA.

Le matériel de formation des agences a été adapté pour les besoins spécifiques du projet. La méthode de formation choisie pour la première partie reposait sur une série de présentations avec un temps important réservé aux questions/

réponses. La seconde partie du programme était consacrée à l'étude des standards et des procédures définis par TLQAA. Pour cette partie les documents de procédures ont été préparés sous la forme d'un guide de l'évaluateur. Un guide pour la conduite de l'auto-évaluation et la rédaction du rapport a été aussi rédigé à l'attention des institutions. Ces documents ainsi que la version finale des standards ont été préparés en anglais et français et distribués aux évaluateurs. La formation à Madrid a été délivrée en anglais et celle de l'AERES et du CIEP en français. Pour cette deuxième partie, la formation était organisée sous la forme d'une table ronde avec un ou plusieurs animateurs dans le but de favoriser la convergence des évaluateurs vers une compréhension commune et précise des standards et des procédures.

Le document qui décrit les procédures TLQAA se présente sous la forme d'un guide de l'évaluateur. Il rappelle des concepts clés du système d'assurance qualité mis en œuvre dans le projet. Après un bref rappel des standards, les différentes phases d'une évaluation sont détaillées. Ces phases sont :

- La pré-évaluation ;
- La nomination du comité ;
- La préparation de la visite ;
- La visite ;
- L'ébauche d'un rapport d'évaluation ;
- La finalisation du rapport.

La description de ces phases fournit non seulement des explications sur le fond mais aussi sur la forme que doit prendre l'évaluation. On y trouve des informations, par exemple sur la forme du rapport ou sur le comportement à avoir lors de la visite. Un agenda type du déroulement de l'évaluation externe y est aussi proposé. Le détail des procédures se trouve dans le document "Evaluation Institutionnelle – Règles et Procédures", décembre 2012.

Les évaluateurs ont été répartis en deux groupes en respectant un critère linguistique, un critère de diversité des institutions auxquels ils appartiennent et un critère de diversité de disciplines académiques. Les formations se sont déroulées sur trois journées. Les séquences consacrées à la présentation des standards et procédures ont été l'occasion de tester la perception de ces éléments par des évaluateurs qui n'avaient pas été impliqués dans leur

conception. Cela a parfois suscité des réactions et des critiques. Les animateurs des formations avaient prévu cette éventualité et cela a été l'occasion de recentrer les débats en rappelant que les standards et procédures ne sont pas des éléments fixes dans le temps et que par ailleurs l'agence d'assurance qualité se doit d'être une organisation apprenante. En définitif, une bonne convergence a été atteinte et les évaluateurs de chaque groupe ont acquis une représentation assez homogène des standards, des procédures et de leur application.

La formation a marqué les évaluateurs. Des demandes ont été formulées spontanément par les deux groupes pour répéter le même exercice au Liban afin de garantir la bonne convergence des évaluateurs formés en Espagne et France. Ceci n'a cependant pu se faire pour des raisons pratiques notamment de calendrier du projet.

Finalement, il est important de noter que plusieurs outils ont été mis à disposition des évaluateurs ; des formulaires, des grilles d'analyse, etc. Ces outils sont cruciaux pour la qualité du travail. Ils facilitent lors d'une évaluation, la bonne utilisation des standards et le travail collégial d'appréciation. Outre l'accélération de la convergence, ces outils permettent une transparence et une focalisation de l'évaluation sur les standards.



1.4. Evaluation pilote

L'approche TLQAA est basée sur la validation des composantes proposées par une expérience grandeur réelle. En plus de tester les composantes construites dans le projet, l'évaluation pilote offre l'avantage de rapprocher le processus d'assurance qualité de la communauté universitaire et, de construire/renforcer la confiance mutuelle entre les parties prenantes.

L'approche principale a consisté à demander aux universités libanaises partenaires d'effectuer une auto-évaluation, puis à sélectionner sur la base des rapports fournis un petit ensemble d'institutions à évaluer. Enfin, l'évaluation externe a été conduite dans les universités sélectionnées.

Cette section décrit, en mettant en regard objectifs et résultats de l'expérimentation, les différentes étapes et les principaux résultats de l'évaluation pilote. Elle est divisée en trois parties :

- L'auto-évaluation conduite par les universités libanaises partenaires du projet ;
- L'évaluation externe : préparation et visite de site ;
- L'évaluation externe : rédaction du rapport final.

1.4.1 Auto-évaluation: procédures et rapports

L'auto-évaluation, à la fois comme produit et comme processus, sert deux fonctions, à savoir, l'assurance qualité et l'amélioration continue des institutions. En tant que produit, l'auto-évaluation présente un portrait de l'institution qui sert de base à l'évaluation externe. En réfléchissant sur son passé, en démontrant une compréhension de son présent et en définissant une direction pour son avenir dans le but d'améliorer et d'atteindre de plus hauts niveaux d'excellence académique et administratif, l'auto-évaluation décrit l'institution comme une organisation apprenante dynamique.

En tant que processus, l'exercice d'auto-évaluation est un effort d'évaluation systématique, à grande échelle, inclusif et intégrateur qui aborde les circonstances uniques de l'institution. Il emploie des méthodes d'analyse qualitatives et quantitatives pour aider des jugements sur la qualité académique et l'efficacité institutionnelle. Il permet à l'institution de faire le point sur ses

mécanismes d'assurance qualité. En démontrant l'atteinte des standards de qualité des établissements d'enseignement supérieur digne de la confiance du public, l'institution apporte la preuve que ses processus d'évaluation sont conçus pour encourager une telle amélioration.

Pour concevoir et implémenter un processus d'auto-évaluation, sont nécessaires au sein de l'institution:

- Une compréhension et une acceptation largement répandues des pratiques, activités et priorités institutionnelles à travers toutes les composantes de l'institution ;
- Une compréhension large et précise des standards pour aider à bien délimiter l'auto-évaluation ;
- La communication et la participation les plus larges possibles au sein de l'institution ;
- L'investissement de suffisamment de temps, ressources et énergie ;
- La production de preuves documentées indiquant comment l'institution se positionne vis-à-vis des standards de qualité institutionnelle ;
- Une compréhension de la nécessité d'une planification continue, de la mise en place des résultats mesurables, et de l'évaluation des résultats institutionnels et éducatifs qui déplacent l'institution loin des simples description et affirmation vers la prise de décision et l'action conséquente basées sur des preuves et fondées sur l'analyse des données et des faits ;
- La mise en place d'un comité qui pilote l'auto-évaluation et exerce un leadership sur le processus.

Le processus d'auto-évaluation ne doit pas se substituer au processus permanent d'amélioration continue. En particulier, la production de preuves doit largement s'appuyer sur les ressources disponibles dans le système d'information de l'institution et le recours à des collectes spécifiques d'informations doit être limité afin de ne pas induire une charge excessive de travail pour l'institution.

Le projet a fourni un guide pour conduire et rapporter sur l'auto-évaluation. Trois experts européens ont visité les différentes institutions menant l'auto-évaluation pour les soutenir dans cette démarche. Ce qui était clair dans les rencontres avec ces institutions était que chacune

d'elles approchait l'exercice différemment, notamment dans la façon dont elles engageaient leurs personnels dans la collecte des informations. Les engagements variaient de la réunion de tout le personnel visant à recueillir les points de vue de tous avant la rédaction du rapport d'auto-évaluation, à la distribution du rapport complété au personnel pour commentaires et correction. Dans les deux cas, ce qui peut être noté est que la préparation du rapport d'auto-évaluation est un processus de développement qui reflète la culture qualité de l'organisation. Les préoccupations des institutions étaient de savoir si elles prenaient la bonne approche. La réponse courte à cette question est qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise approche et que le processus et le rapport d'auto-évaluation sont le reflet de la culture qualité dans l'organisation et que chacun doit choisir l'approche qui répond à ses propres besoins. À cette fin, il convient de renforcer l'idée que le processus n'est pas prescriptif. Comme le guide produit par le projet l'indique bien l'"auto-évaluation est plus qu'un rapport. Il s'agit d'un processus qui devrait engager l'ensemble de l'institution".

D'autres actions d'aide au développement des pratiques d'autoévaluation peuvent être envisagées mais ce point pose la question des relations entre l'agence et les institutions évaluées. En effet, si l'agence a un rôle à jouer dans ce domaine pour faciliter la diffusion des bonnes pratiques, elle ne doit pas pour autant devenir partie prenante des processus d'autoévaluation qui relèvent de l'autonomie des institutions.

L'interprétation des standards peut varier selon les institutions et les individus. Il est donc essentiel à l'exercice de consacrer du temps à l'élaboration d'une compréhension commune des standards et à l'obtention d'un accord sur les types de preuve qui démontreraient l'atteinte de ces standards.

Le rapport d'auto-évaluation doit aborder directement les standards. Il doit situer l'institution par rapport à ces standards et apporter des éléments de preuve probants et pertinents. Il est préférable de produire le détail de ces preuves en annexe et de privilégier dans le rapport l'analyse que l'institution porte sur elle-même.

Outre démontrer la conformité aux standards et critères établis pour la qualité des institutions, le rapport d'auto-évaluation vise à représenter objectivement l'institution. En bref, le rapport d'auto-évaluation est un récit qui exprime clairement ce que l'institution est, ce qu'elle fait bien et ce qu'il faudrait améliorer, là où elle se projette dans l'avenir et quelle ligne de conduite a-t-elle choisi de suivre pour y arriver. Il est donc important que le processus d'autoévaluation implique, dès le départ, l'ensemble des composantes de l'institution et que celles-ci soient parties prenantes du rapport d'autoévaluation pour refléter une vision institutionnelle commune et pour assurer un large soutien de son contenu. Il pourrait être d'intérêt pour l'institution de recevoir les commentaires de l'agence d'assurance qualité sur le projet de rapport avant la soumission de la version finale qui doit être franche, concise et cohérente dans le style et le format. Cette pratique doit être gérée avec beaucoup de prudence car l'agence ne peut être une partie prenante du processus d'autoévaluation, elle peut, en revanche, indiquer si la forme du rapport est conforme aux attendus de l'évaluation externe.

En résumé, un processus d'auto-évaluation efficace doit :

- Débuter par une large compréhension des standards pour bien délimiter l'auto-évaluation ;
- Etablir les structures d'un comité d'auto-évaluation approprié qui servirait au mieux le processus ;
- Focaliser sur l'institution dans sa totalité et évaluer l'efficacité institutionnelle globale ;
- Donner des exemples des efforts courants et systématiques d'évaluation institutionnelle ;
- Mettre l'accent sur l'apprentissage et la réussite des étudiants ;
- Encourager la participation la plus large des composantes de l'institution ;
- Adopter et maintenir un calendrier précis afin de prévoir suffisamment de temps pour l'achèvement des diverses phases du processus, y compris la collecte des données et de preuves ainsi que l'édition et le formatage du rapport d'auto-évaluation final ;
- Requérir les perspectives des différentes composantes de l'institution tout au long du processus ;
- Identifier les forces et faiblesses et formuler des stratégies pour l'amélioration et donc la promotion de la culture d'évaluation ;

- Impliquer une planification détaillée dans le but de bénéficier des connaissances acquises au-delà de l'exercice d'auto-évaluation.

Pour faciliter l'expérimentation, dans le projet TLQAA, les experts européens ainsi que le coordinateur du projet ont visité les établissements au cours de cette phase de préparation et ont répondu aux questions des comités de pilotage en charge de la production des rapports d'auto-évaluation.

1.4.2 Des conseils et astuces sur les rapports d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation est le premier contact avec une institution pour les évaluateurs externes et il est donc souhaitable d'en faciliter la lecture. Si les institutions peuvent être tentées d'inclure une quantité excessive d'informations dans le rapport, ou sous la forme d'annexes, les évaluateurs peuvent penser qu'un grand rapport montre un manque de concentration et une incapacité à discerner l'information clé sur l'institution et donc, respecter les lignes directrices du guide contribue à créer une première impression positive. Deuxièmement, les évaluateurs vont chercher un "fil conducteur" dans le rapport. Il s'agit d'un récit qui se concentre sur l'objectif institutionnel qui progresse et engage les sections du rapport tout en créant des liens avec les standards. Il est conseillé d'éviter de discuter des questions qui ne peuvent être résolues au sein de l'institution, y compris les finances, le système juridique ou la polarisation externe perçue envers l'institution. Il est judicieux de se concentrer sur les questions qui peuvent être résolues et de montrer la responsabilité institutionnelle et de ne pas uniquement déplorer des facteurs externes. Enfin, un rapport qui est purement descriptif et qui est absent de critique ou d'autoréflexion démontrerait rapidement que les processus internes ne fonctionnent pas de la manière la plus efficace.

1.4.3 Evaluation externe : préparation et visite de site

Comme décrit dans les procédures TLQAA, le rapport final doit être reçu par le comité d'évaluation bien avant la visite de site afin de lui laisser suffisamment de temps pour lire et développer une compréhension approfondie du rapport et des autres documents qui lui

sont annexés. Après avoir lu le rapport, le président du comité d'évaluation développe, en coordination avec l'institution, un planning de la visite. Si le rôle du président du comité d'évaluation est de communiquer aux membres leurs responsabilités, c'est le rôle de l'institution d'assurer les préparatifs nécessaires pour la visite du site. Le planning comprend généralement du temps alloué à rencontrer les composantes de l'université - professeurs, le personnel et les cadres supérieurs, les étudiants - afin de corroborer les informations disponibles dans le rapport et de recueillir des points de vue et des impressions supplémentaires. Le temps est aussi réservé au comité d'évaluation pour examiner les documents rassemblés par l'établissement et l'échange des vues et perceptions formulées lors de la visite du site. Le comité passe plusieurs jours à l'institution en l'évaluant à la lumière du rapport d'auto-évaluation, après quoi il développe un rapport final.

Tel qu'il est appliqué dans le projet avec les formations qui ont été dispensées par l'ANECA et l'AERES, il est recommandé que des séquences de formation soient proposées aux évaluateurs afin d'améliorer leur compréhension du processus.

1.4.4 Visites de site

Le nombre de personnes participant à un entretien doit être maintenu à un minimum raisonnable pour permettre des discussions efficaces. Chaque personne participant à un entretien doit être au courant du processus d'évaluation externe. Au début de l'entretien, le comité d'évaluation fera connaître les thèmes à aborder et rappellera, si besoin, la nature de l'exercice réalisé et le caractère confidentiel des échanges. Les présentations décrivant longuement les fonctions d'une unité doivent être évitées pour privilégier le temps consacré aux questions.

Pour le comité d'évaluation, la préparation des réunions est très importante. Les objectifs de chaque entretien doivent être discutés à l'avance et il est souhaitable de préparer les principales questions à poser. En posant les questions, le comité doit être précis et clair, offrant suffisamment de temps aux participants pour réfléchir et répondre. Il est préférable que le questionnement ne soit pas porté par un seul évaluateur. Le président peut être direct pour

optimiser l'usage du temps disponible. Le projet a élaboré des directives pour l'auto-évaluation et la conduite des réunions d'évaluation et beaucoup de ces points ont été soulevés dans la formation qu'ont eue les membres des équipes d'évaluation. En effet, les directives écrites ne peuvent pas couvrir seules toutes les éventualités et, une formation régulière des évaluateurs peut non seulement aider à la préparation mais aussi à l'actualisation du processus et des compétences des évaluateurs.

I.4.5 Evaluation externe: rédaction du rapport d'évaluation final

Le président du comité d'évaluation est responsable de la rédaction du rapport final puisant dans les contributions écrites des membres du comité et les notes et échanges issus de la visite du site. Le rapport final d'évaluation doit être un document bien organisé, bien structuré et convaincant.

Le rapport final doit se concentrer sur les aspects fondamentaux. Il doit être lié principalement aux standards. Il faut mettre en avant les réalisations importantes, reconnaître les bonnes pratiques innovantes et, si c'est le cas, la qualité des documents produits et du processus d'auto-évaluation. Le rapport final doit signaler les zones ayant besoin d'amélioration avec tact mais d'une manière claire. Il peut suggérer des recommandations non contraignantes, soit pour tenir compte des suggestions d'amélioration du comité d'évaluation ou lorsque l'institution n'atteint pas pleinement les standards. Dans le cas où l'institution ne se conformerait pas aux standards, le rapport peut suggérer des mesures contraignantes de suivi qui ont besoin d'être prises en compte pour assurer la conformité dans un futur proche. Dans tous les cas, les recommandations contenues dans le rapport final d'évaluation doivent être basées sur des analyses et des preuves. Ils ne doivent pas être de nature normative pour permettre à l'institution d'adopter les mesures et stratégies correctives qu'elle juge appropriées.

Lors de la rédaction du rapport final, il faut se rappeler que le ton aura une incidence sur la façon dont le rapport sera reçu et utilisé par l'institution. Autant que possible, le ton doit être positif et favorable, en reconnaissant que l'organisation a investi dans le processus et

souhaite gagner quelques avantages plutôt que d'être critiquée et malmenée pour des lacunes. Le défi est de combiner la rigueur avec flexibilité et la positivité.

Ces recommandations ont été suivies par tous les comités d'évaluation du projet. Les rapports ont été produits détectant les bonnes pratiques des institutions et décrivant, dans une approche basée sur des preuves, les points à améliorer. Cinq rapports ont été produits. Les présidents et membres des comités d'évaluation ont signé des accords de confidentialité et les rapports résultant de ces évaluations sont considérés expérimentaux et doivent rester confidentiels.

I.4.6 Principaux résultats des cinq évaluations

Due à la confidentialité des rapports d'évaluation externe, seulement quelques bonnes pratiques et recommandations ont été sélectionnées et compilées dans la liste suivante :

- Une planification stratégique existe dans presque tous les établissements évalués. Toutefois, la documentation et la réflexion sur le processus de planification stratégique fait souvent défaut. Dans un certain nombre de cas, la procédure de collecte des données n'est pas suffisamment explicitée ainsi que les données sur lesquelles repose la planification stratégique.
- La communication est souvent à améliorer afin de transformer les universités pour devenir plus stratégiques et impliquer toutes leurs composantes dans la vie universitaire. Renforcer le rôle et la participation de tous les membres des universités dans les différents comités existant dans toutes les institutions, serait une bonne approche.
- La poursuite du développement de la culture de preuve est également nécessaire. L'institution fera fonder ses décisions sur des preuves pour l'amélioration continue de l'enseignement et de l'apprentissage et pour l'allocation des ressources via l'utilisation des résultats de l'évaluation.
- La plupart des programmes et des cours des cinq institutions ont bien défini les résultats d'apprentissage. La définition des objectifs pédagogiques, et des méthodes d'enseignement et les approches d'évaluation correspondantes pourraient être améliorées. Les membres du corps professoral devraient suivre une

formation sur l'articulation des résultats d'apprentissage des programmes et des cours. Il serait également recommandé de soumettre aux membres du corps professoral des questions contemporaines dans l'enseignement afin d'identifier les types d'apprentissage des étudiants qu'ils préconisent ou pratiquent.

- Les programmes sont fréquemment mis à jour. Cependant, dans plusieurs cas, ils apparaissent comme un enchaînement ou une concaténation de disciplines menant à des programmes surchargés. Pour de tels cas, il est conseillé de mieux relier les structures des programmes avec les résultats d'apprentissage attendus et, de constituer des équipes pédagogiques pour cette fin.

- Le développement et la planification des plans d'évaluation des programmes qui décrivent systématiquement comment et dans quelle mesure les résultats du programme sont atteints et, l'utilisation des résultats pour l'amélioration continue des programmes sont de bonnes pratiques dignes de l'attention des institutions. En outre, soumettre les programmes à une évaluation externe par les pairs est également recommandé afin d'avoir un point de vue externe. Cela peut se faire non seulement pour les programmes dont il existe des organismes d'accréditation, mais pour tous les programmes. L'évaluation externe des programmes est à l'agenda de l'agence libanaise qui serait créée mais n'a pas été incluse dans ce projet.

- Il existe de bonnes pratiques impliquant

le tissu socio-économique local dans la définition des résultats d'apprentissage. Cependant, la généralisation de ces pratiques est recommandée.

- De très bons services aux étudiants sont offerts. Les services d'orientation, de tutorat, de placement et de carrière peuvent être développés davantage. Il est également recommandé d'améliorer l'expérience des étudiants sur le campus grâce à des activités parascolaires : sport, culture etc.

- Les laboratoires et les installations sont bien développés dans les différents établissements visités. Une grande satisfaction du personnel de soutien technique a été souvent ressentie. Les services offerts par le personnel administratif pourraient être améliorés dans certains cas. Les programmes menant à des diplômes professionnels ont souvent un bon équilibre entre les cours théoriques et les cours pratiques.

- Les activités de recherche doivent être améliorées dans la majorité des institutions visitées. Néanmoins, de très bonnes pratiques ont été observées dans quelques institutions.

- Il est important d'impliquer davantage les étudiants dans les processus d'assurance qualité interne. La poursuite du développement de ces processus est nécessaire dans certaines institutions.

- L'échange de bonnes pratiques au sein de la même institution et/ou entre les différentes institutions est aussi recommandé.



II. Retour d'expérience

Ce chapitre présente le retour d'expérience des différents partenaires du projet. Il est divisé en deux parties. Dans la première partie les représentants des universités libanaises témoignent librement de leurs expériences propres au sein du projet en citant les apports et les points à améliorer. Cette partie dresse une cartographie des diverses positions par rapport aux activités et résultats du projet.

La seconde partie résume les retours d'expérience des observateurs européens qui ont participé à l'évaluation pilote. Elle identifie les bonnes pratiques en évaluation et en conduite d'entretien et donne des recommandations pour l'amélioration des savoir-faire des évaluateurs libanais.

II.1. Retour d'expérience des institutions libanaises

II.1.1 Université Libanaise (UL)

L'Université Libanaise, seule université publique au Liban, largement reconnue pour le niveau avancé de l'enseignement supérieur qu'elle assure à ses 75.000 étudiants, pour la diversité de ses facultés, écoles doctorales et spécialisations, et pour la compétence de ses professeurs hautement qualifiés, vise à assurer les meilleures formations à ses étudiants, conformément à l'évolution des besoins sociaux.

L'Université Libanaise a collaboré au sein du projet TLQAA, pour participer à la modernisation de l'assurance qualité, et pour œuvrer avec ses partenaires à la formation d'experts libanais capables d'établir des évaluations externes, et à la détermination d'un ensemble de références et de procédures adéquates. Ainsi, l'Université Libanaise a pris part aux différentes étapes de ce projet et a été également désignée comme membre du comité de pilotage de ce projet.

La faculté de Pharmacie a été pionnière au niveau de l'Université Libanaise du point de vue de la qualité. Une auto-évaluation a déjà été faite, ainsi qu'une évaluation externe par un organisme international, la Conférence Internationale des Doyens de Facultés de Pharmacie Francophones (CIDPHARMEF) (Avril 2012). Le plan d'action stratégique sur 3 ans, issu



suite aux recommandations de la CIDPHARMEF, est en cours d'application depuis mars 2013; la faculté est donc en phase transitoire.

La participation de la faculté de pharmacie au projet TLQAA a permis l'approfondissement de la culture de qualité dans l'institution, et l'actualisation des repères de positionnement de son travail en termes nationaux. La rédaction du rapport d'autoévaluation a permis d'évaluer sa position par rapport aux standards libanais proposés, et de former à la faculté un comité de pilotage de la qualité très engagé. Les standards proposés par le projet TLQAA étaient tous partiellement couverts au moment de la rédaction. Plus tard, la visite d'évaluation externe a renforcé les activités entreprises pour approfondir l'application des standards à la faculté ; le travail était nettement plus avancé. Récemment, la réception du rapport d'évaluation externe a eu des échos très positifs ; l'esprit d'équipe se forge et la concrétisation des résultats suite aux efforts fournis provoque de l'enthousiasme chez tout le monde.

Les composantes académiques et administratives continuent donc à travailler activement pour mieux définir les objectifs pédagogiques et y adapter les cursus et les syllabus, en plus de la

gestion de leur important potentiel de recherche. Des comités incluant enseignants, employés et étudiants ont été créés dans cet objectif : comité cursus (structure et pédagogie), comité recherche, comité examens et thèses, comité qualité, comité des laboratoires, comité des étudiants et comité exécutif. La participation des diplômés est aussi sollicitée. Les séances de discussion se multiplient pour inciter tout le monde à participer. La diversification des compétences, des parcours et des masters bat son plein, chacun dans son domaine. Des indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont utilisés pour vérifier l'atteinte des objectifs stratégiques planifiés, au fur et à mesure de l'application des décisions prises. In fine, ce travail fera progresser la faculté en direction des standards internationaux de qualité et permettre aux étudiants d'acquérir toutes les compétences nécessaires.

La participation de l'école doctorale de sciences et technologie (EDST) à l'UL, dans le cadre du projet TLQAA, a été très enrichissante et bénéfique, car elle a inclus dans ce projet une unité qui gère le cursus de la recherche doctorale et les habilitations à diriger des recherches (HDR) dans les domaines des sciences et technologie à l'UL.

Cette expérience a permis d'examiner et d'évaluer les différentes activités menées à l'EDST, en traitant les différents standards adoptés par le projet TLQAA, et a fourni un fil conducteur pour donner plus de visibilité nationale et internationale afin d'atteindre l'excellence.

L'engagement du personnel administratif et des enseignants-chercheurs à la réalisation du rapport d'auto-évaluation et à la préparation pour la visite externe, a été essentiel pour mener à bien l'exercice d'évaluation. Ceci a produit d'importantes interactions entre les différentes composantes de l'EDST qui ont conduit à valoriser et à réviser les actions en cours en matière de recherche et de développement doctoral. La forte volonté manifestée par ce travail collectif des différents acteurs et décideurs dans un cadre institutionnel reflète un fort sentiment d'appartenance à l'université libanaise.

Le dossier d'évaluation a été composé de plusieurs niveaux, incluant entre autre, un rapport d'auto-évaluation et les préparations pour la visite externe des évaluateurs. La synergie et la

complémentarité scientifique organisationnelle avec les facultés qui sont en étroite relation avec l'EDST ont été beaucoup valorisées au cours de cet exercice.

Pratiquement cet exercice a permis de fournir les preuves les plus fiables et les documentations d'analyse les plus claires, et de préparer l'organisation nécessaire : les salles des preuves et les documentations, les rencontres avec les différents acteurs concernés, la visite des laboratoires de recherche, et ceci dans une ambiance de coopération et de confiance.

Cette approche a permis à l'EDST de constituer une base de données plus complète sur la plupart des activités administratives, académiques ainsi que sur les actions de recherche réalisées dans les laboratoires de l'UL. Elle a été l'occasion en plus d'une revue de tous les procédés et des données, en particulier ceux qui sont liés à la mise en place des projets de recherche dans le cadre des thèses en cotutelle avec les établissements partenaires européens.

L'ensemble de ces actions a permis d'identifier les différents points forts et les lacunes existants dans notre gouvernance et dans les objectifs visés à long terme et de mettre en évidence l'existence d'une qualité remarquable dans des démarches et des procédures, ainsi que de bonnes pratiques dans l'exécution et la réalisation. Cependant la demande reste très forte en matière d'assurance qualité et fait partie du cadre institutionnel général de développement de l'UL. Le plus important reste d'établir la culture de l'assurance qualité et de l'accréditation en recherche et en enseignement dans la formation et l'apprentissage doctoral. L'accréditation est de plus en plus primordiale à différentes échelles pour faciliter l'insertion et la reconnaissance des diplômés de l'UL dans le monde socio-économique de la région et à l'international.

La Faculté de Pédagogie quant à elle, considère TLQAA comme étant une expérience d'apprentissage positive pour les membres du corps professoral participant. De nombreux enseignements ont été tirés des approches introduites en Espagne par ANECA. Il en a résulté une meilleure compréhension des raisons qui motivent l'adoption de normes d'assurance de qualité dans les établissements d'enseignement

supérieur. Cependant, les gains les plus importants sont issus des défis auxquels ont été confrontés les membres de l'équipe TLQAA à la faculté, notamment en raison de la très courte période de temps qui était disponible pour répondre aux exigences du programme. La dynamique de groupe a permis d'avancer sur la compréhension par l'équipe des normes d'assurance qualité (QA). En fait, tous étaient déjà sensibilisés à l'assurance qualité. Tous avaient une expérience préalable dans des contextes différents mais il s'agissait de la première occasion où ils avaient à utiliser ces connaissances et expériences dans leur contexte de travail. Ainsi TLQAA a constitué une plate-forme adaptée pour normaliser les points de vue et a été l'occasion de remettre en question le statu quo des routines, des procédures et des politiques à la Faculté. Les membres du comité ont évalué les discussions en cours sur l'enseignement, l'apprentissage et l'efficacité résultante. Malgré le court laps de temps, l'équipe a été en mesure d'apporter des preuves et des éléments d'information pour chaque indicateur de TLQAA. Les questions soulevées par les membres de l'équipe ont été éprouvantes, l'identification des forces et faiblesses a été un moment pénible, l'évaluation de l'adéquation des ressources était difficile, et pourtant tous favorisaient un dialogue professionnel entre eux pour aboutir à une meilleure compréhension de la qualité en éducation.

Sur un autre plan, le travail collectif avec des collègues d'autres facultés et universités a été une occasion privilégiée de partager les points forts et les meilleures pratiques des différents systèmes éducatifs, ainsi que d'échanger des points de vue relatifs à l'évaluation en éducation. Il était évident que tout le monde s'accordaient sur le même concept en insistant sur l'importance de l'enseignement réflexif, l'auto-évaluation planifiée et systématique ainsi que sur l'apprentissage au sein de l'institution. Des divergences de point de vue sur la manière dont les évaluations doivent être utilisées pour favoriser l'amélioration de l'institution, ont été à l'origine de discussions stimulantes sur l'amélioration de l'apprentissage. Le gain le plus important de tout cela a été l'accomplissement d'une première étape vers la création indispensable d'une culture de la qualité en éducation partagée entre les universités au Liban.

Bien que beaucoup de limites et de nombreuses

incertitudes aient contraintes l'expérience TLQAA, comme par exemple le fait que l'équipe de participants ne représentait que les professeurs de la Faculté de Pédagogie, ou le fait que les preuves et les éléments d'information analysés par l'équipe étaient parfois inexacts, un fait est certain: un groupe de travail est déjà en place et il est à espérer que sa dynamique sera utilisée pour améliorer les programmes et les pratiques académiques.

La Faculté de Génie, a mis l'accent dans le cadre du projet TLQAA, sur les normes à atteindre pour les programmes enseignés, les ressources humaines, et l'enseignement... ainsi que sur la compatibilité des méthodes d'enseignement avec les objectifs visés. L'application du concept de la qualité a été étudiée aux niveaux étudiantin, professoral, administratif, enseignement, projets, pratique... où les points forts et faibles ont été identifiés. En conséquence, les commentaires, les points de vue et les futures stratégies pour une meilleure qualité ont été rassemblés.

Les principales conclusions de la participation de la faculté de génie dans TLQAA peuvent se résumer en ce qui suit:

1. La visite des experts du projet TLQAA à la Faculté de génie a rendu un jugement positif sur le travail effectué par le comité local.
2. Les experts ont encouragé le Comité local d'avancer dans ce travail dans les directions suivantes:
 - a. L'analyse et le développement de chaque standard,
 - b. La planification stratégique de la mission de la Faculté,
 - c. De futures réunions sont également nécessaires pour le suivi de ce travail,
 - d. Diffuser la politique d'assurance de la qualité au sein du corps professoral, étudiantin, technique et administratif.

L'Université Libanaise voulant assurer un rôle d'avant-garde pour relever le défi de la modernisation et de la restructuration de l'enseignement supérieur, a cherché à vérifier les standards proposés, par une évaluation externe par des experts libanais et des experts européens. Elle a aussi mis à profit les recommandations et conclusions adoptées pour améliorer la gouvernance, l'enseignement, l'apprentissage et les programmes.

II.1.2 Beirut Arab University (BAU)

Ce projet correspond bien aux objectifs de BAU, très engagée dans ce genre de projets, en matière d'assurance qualité et d'accréditation. Nous avons été en partenariat avec d'autres institutions d'enseignement supérieur dans toutes les activités pertinentes au Liban, y compris d'autres projets Tempus (QAHEL, LEPAC, ALTAIR) et nous participons à des comités et des projets de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGHE). En outre, BAU sollicite une accréditation internationale pour la plupart de ses programmes de premier cycle.

Nous attestons sincèrement de la forte contribution de tous les partenaires, notamment le coordinateur du projet et les experts européens pendant la durée de vie du projet TLQAA.

Le projet a produit beaucoup de résultats positifs :

- Le modèle du système d'assurance de la qualité est convenable et est en ligne avec les résultats du projet LEPAC et avec le projet de loi sur l'assurance de la qualité approuvé par le Conseil des ministres et soumis au parlement libanais ;
- La visite de l'agence d'évaluation ANECA en Espagne était fructueuse et nous avons eu la chance d'apprendre de l'expérience d'ANECA dans les domaines de l'assurance de la qualité ;
- La composition des comités d'évaluation dans l'évaluation pilote était adéquate et cet examen par les pairs a eu lieu pour la première fois au Liban de cette façon. C'est probablement le résultat le plus important du projet, de nombreux évaluateurs au Liban ont été formés et une culture de la qualité a été promue au sein des institutions d'enseignement supérieur au Liban. L'expérience acquise sera utile une fois l'agence d'assurance de la qualité au Liban est établie ;
- Le réseautage entre les partenaires est un autre résultat positif du projet, et il sera essentiel pour les activités de coopération futures ;
- L'auto-évaluation est un bon exercice, même si elle a été limitée à l'enseignement et apprentissage. Les résultats de ce travail seront certainement utiles pour les établissements partenaires lors d'activités futures, car l'assurance de la qualité est un processus continu.

Toutefois, les commentaires qui suivent devraient représenter quelques conseils sur la façon d'aller de l'avant si les résultats du projet doivent être poursuivis en vue d'établir une agence libanaise d'assurance qualité:

1. Les standards proposés peuvent être améliorés en incluant l'"amélioration continue" comme standard principal et en évitant la redondance et les répétitions entre les standards ;
2. Certaines institutions ont adressé le standard d'"enseignement et apprentissage" du point de vue d'un programme alors que d'autres l'ont fait pour des facultés ou pour toute l'institution ;
3. Le temps alloué pour produire le rapport d'auto-évaluation ainsi que pour la visite de site était court, en particulier quand la visite et l'évaluation couvrait toute l'institution comme était le cas de BAU.

II.1.3 Notre Dame University (NDU)

Contexte

Notre Dame University-Louaize (NDU) a été choisie pour participer à l'évaluation externe pilote dans le cadre du projet Tempus TLQAA. L'évaluation pilote a eu lieu en juillet 2013, 76 jours après l'évaluation globale de la NDU entreprise par l'agence "New England Association of Schools and Colleges" (NEASC), et quatre mois après la présentation de l'auto-évaluation qui a abordé onze standards adressés par seize comités composés de soixante-cinq membres du corps professoral, du personnel, des étudiants, des anciens, du conseil d'administration ("Board Of Trustees" BOT), et des cadres supérieurs. L'auto-évaluation - qui a duré dix-huit mois éprouvants avec des préparations à l'échelle de l'institution - a été utilisée en partie pour adresser le thème "enseignement et apprentissage" de l'évaluation TLQAA. Elle a fourni des éléments de preuve concordants couvrant six domaines liés au standard de l'évaluation pilote comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Plusieurs préparatifs logistiques ont été coordonnés entre le président du comité d'évaluation et le point de contact pour la visite de site à NDU y compris les suivants: la planification de la visite du site; la préparation de l'ordre du jour, l'identification des responsables

Domaines	Preuves
Enseignement et Apprentissage	• Enquête sur les résultats d'apprentissage • Résultats d'apprentissage des programmes, Facultés, Départements • Alignement de tous les cours avec les composantes de l'énoncé de mission • Comptes-rendus des comités programmes de sept facultés • Outils et procédures d'évaluation des facultés • Rapports de développement des facultés • Rapport du comité de préoccupations des facultés • Catalogue de l'université
Gouvernance	• Nouveau règlement interne du conseil d'administration (BOT) (approuvé par le président du conseil suprême) • Comptes-rendus des réunions du BOT • Règlements d'élection des étudiants et clubs • Manuel de la faculté • Manuel de l'étudiant • Attitudes des facultés envers la gouvernance partagée
Ressources et soutien à l' "enseignement et apprentissage"	• Recueil des faits • Rapport d'enquête de satisfaction auprès des étudiants qui comprend leurs attitudes à un large éventail d'installations et de services qui leur sont offerts par l'université • Enquête auprès des étudiants sur la bibliothèque expliquant les services d'accès à la bibliothèque et rapportant leurs attitudes vis-à-vis de la bibliothèque • Satisfaction des étudiants à l'égard des installations physiques du campus
Intégrité	• Attitude des étudiants vis-à-vis l'intégrité en matière d'égalité de traitement sur le campus ainsi que d'autres problèmes d'intégrité • Politique d'intégrité académique • Politique sur la malhonnêteté intellectuelle pour les membres du corps professoral
Mission	• Mission de l'université
Autres	• Enquêtes sur les attitudes des membres du corps professoral à l'égard de diverses questions sur le campus

de l' "enseignement et apprentissage", et la mise en place d'une salle des preuves et des lieux de réunion. Ces préparatifs logistiques ont été précédés par la signature de l'accord de confidentialité TLQAA par les parties concernées impliquées dans le processus d'évaluation pilote.

Planification de la visite de site

La planification d'une date appropriée pour l'évaluation pilote n'a pas été sans défis vu que la date prévue, 2 à 4 juillet 2013, coïncidait avec la période laborieuse d'inscription au semestre d'été sur le campus où un certain nombre d'unités et bureaux sont immergés par l'inscription des étudiants et les préparatifs universitaires nécessaires au début de semestre. Il faut ajouter à

cela l'absence d'un nombre important de cadres supérieurs, soit en raison de leur participation à des réunions d'affaires préprogrammées en dehors du pays, ou étant occupés de finaliser les préparatifs pour la cérémonie de remise des diplômes. Se basant sur la pratique précédente, l'évaluation pilote aurait été plus utile pour générer des données liées à l' "enseignement et apprentissage" si plus de flexibilité et d'options ont pu être offerts à l'établissement visité³.

Préparation de l'ordre du jour

L'ordre du jour a été bien négocié et coordonné entre le président du comité d'évaluation et

³ Il est à noter que, vu les contraintes du projet, la planification des visites de site s'est effectuée plusieurs mois avant cette visite.

le point de contact local à NDU. L'ordre du jour de la visite a respecté l'horaire d'été de l'université et ainsi les réunions d'après-midi ont été fusionnées en une seule journée de travail continu puisque l'université ferme à 14h00 pendant l'été. La version définitive de l'ordre du jour avait le logo TLQAA suite à une demande formulée par le président du comité d'évaluation. L'ordre du jour comprenait quinze réunions avec les responsables de l'établissement disponibles à NDU, cinq pauses pour des réunions d'information de l'équipe, et trois visites du campus incluant la bibliothèque et des laboratoires. Le temps réservé pour chaque réunion était entre trente et quatre-vingt-dix minutes. L'ordre du jour a été envoyé à toutes les unités, aux bureaux, et aux personnes de NDU sélectionnées pour participer à l'évaluation pilote du projet.

Identification des responsables de l'«enseignement et apprentissage»

Le coordinateur local de la visite à NDU, en coopération avec les autres personnes participant au projet sur le campus a identifié un certain nombre de responsables dont les fonctions couvrent des aspects liés à l'«enseignement et apprentissage». Ces responsables qui comprenaient des administrateurs, doyens, étudiants et chefs des unités de soutien académique ont été contactés et informés du but de la visite de site, à savoir vérifier les assertions énoncées dans le rapport d'auto-évaluation pilote, et de la composition du comité d'évaluation qui comprenait des évaluateurs provenant d'établissements d'enseignement supérieur partenaires au Liban et deux observateurs européens.

Mise en place de la salle des preuves

L'université a mis à disposition du comité d'évaluation TLQAA l'«atelier d'accréditation» (NEASC). Un glossaire des preuves disponibles concernant le thème «enseignement et apprentissage» a été soumis au président du comité. Toutes les preuves ont été rendues accessibles à l'équipe visiteuse dans les deux copies électroniques et papier. Sept salles de réunion ont été spécifiées dans l'ordre du jour où les réunions avec les personnes concernées avaient eu lieu lors de la visite du site.

Réflexions

L'enseignement supérieur libanais ne peut se prévaloir d'une expérience en évaluation institutionnelle comparables aux expériences européenne et nord-américaine dont les modèles de l'assurance qualité et de l'accréditation, au fil des années, sont devenus très présents sur la scène internationale. Plus d'expériences sont ainsi nécessaires pour favoriser une culture de la qualité dans le spectre d'enseignement supérieur libanais. D'après notre expérience, le processus d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur au regard d'un ensemble de standards qualité doit être guidé par des politiques et procédures développées et approuvées dans le cadre d'un consensus impliquant tous les établissements d'enseignement supérieur concernés. En outre, la distinction entre le contrôle qualité et assurance qualité pour l'amélioration des institutions est un objectif digne d'être poursuivi surtout lors du développement d'une culture de la qualité. Cette culture de la qualité peut contribuer à favoriser une ambiance de coopération entre l'évalué et ses évaluateurs, notamment lors de la visite de site.

Il est manifeste que l'évaluation pilote TLQAA a fourni de nombreuses possibilités d'apprentissage aux institutions partenaires dans le projet, y compris, mais sans s'y limiter à, des possibilités d'apprentissage des expériences des uns et des autres autour de l'«enseignement et apprentissage», l'examen de sources multiples de données en utilisant leurs propres sens d'analyse, l'apprentissage de l'art d'interviewer des collègues des établissements pairs, la construction des chaînes de preuves issues de l'observation, des entrevues et des examens de documents, des rapports et de conclusions de rapports. Ces occasions d'apprentissage doivent être encore développées et améliorées grâce à la fourniture d'une formation systématique à leurs auteurs pour aider à établir des bases solides pour guider les universités dans la qualité de leurs programmes ainsi que dans leurs opérations institutionnelles diverses.

II.1.4 Université Sainte Famille (USF)

L'objectif de cette section est de présenter les principaux résultats d'auto-évaluation à caractère institutionnel ayant pour finalité l'assurance qualité au sein de l'USF. Il est évident que l'USF a

été active dans toutes les phases du projet. Deux de ses membres ont aussi participé à l'évaluation externe d'autres institutions et ont été formés pour cela. Toutes les activités du projet ont permis d'une manière ou d'une autre de développer la culture qualité au sein de l'institution et de renforcer la confiance mutuelle et le dialogue entre l'USF et ses partenaires au sein du système d'enseignement supérieur libanais. Ce rapport focalise sur la partie auto-évaluation afin de faire partager cette expérience.

Cette auto-évaluation a permis à l'USF ainsi qu'à l'ensemble de ses parties prenantes de se situer par rapport à leurs attentes et au regard de la démarche d'"assurance qualité".

Le dossier fut élaboré selon les neuf standards organisationnels, adoptés par le projet TLQAA, celui-ci relevant du programme Tempus. Il focalise sur l'"enseignement et apprentissage", en analysant les standards sus visés, à savoir :

- Mission ;
- Gouvernance ;
- Enseignement et apprentissage ;
- Programmes académiques ;
- Ressources générales ;
- Ressources humaines ;
- Etudiants ;
- Information publique ;
- Intégrité.

Il est à remarquer que chaque standard est lui-même structuré autour d'un ensemble de critères. Ceux-ci sont considérés comme des points de repère, qui ont permis à l'équipe chargée de l'autoévaluation au sein de l'USF d'accomplir cette mission en harmonie avec les exigences du projet TLQAA précédemment évoquées.

En somme, l'USF se considère en conformité avec les engagements qui relèvent de sa mission académique, bien que d'autres plans d'actions seront bientôt mis en place, visant ainsi le développement et l'actualisation des processus existants.

Etapes principales de la procédure de rédaction du rapport d'auto-évaluation :

La procédure d'auto-évaluation a été lancée en mars 2013 dans le cadre du projet TLQAA structuré autour de 9 standards.

Cette démarche a été réalisée par l'ensemble des facultés de l'USF. Elle était d'ordre institutionnel et s'est concentrée sur le thème "enseignement et apprentissage". Les étapes principales ont été les suivantes :

1. Le projet a été lancé le vendredi, 8 mars 2013, ayant pour objectif la sensibilisation et l'information de l'ensemble du personnel de l'USF. Une lecture des standards a mené à l'élaboration du plan d'action suivant :

a. Désignation du coordonnateur et des membres de chaque comité de pilotage – fixation des dates d'échéance – planification des réunions par comité.

b. Reformulation des cotations des standards et leurs donner des attributs pour une adaptation à la spécificité de l'USF : i) "totalement couvert" (+) – ii) "partiellement couvert" (-) et iii) "non couvert" décrivant, respectivement, la conformité de l'auto-évaluation conduite à l'USF envers les critères proposés.

2. Une deuxième réunion a eu lieu le mercredi, 27 mars 2013 pour répondre à chaque standard avec des documents à l'appui. Cette réunion a donné suite à :

a. La création et distribution, aux différents comités, des grilles d'auto-évaluation dont les réponses ont été basées sur des preuves permettant l'évaluation de l'état actuel de la démarche "Assurance qualité" à l'USF.

b. La révision et triage des grilles d'auto-évaluation collectées – création de l'index des documents de preuve.

3. Une troisième réunion a été organisée avec le comité de pilotage qui a analysé les questions et les réponses en vue de l'élaboration du rapport d'auto-évaluation avant sa soumission au comité scientifique pour approbation.

Le rapport finalisé incluant le plan d'action global et détaillé par standard a été diffusé à tous les acteurs de ce projet.

Cette expérience, pour l'USF, a valorisé le travail d'équipe et soutenu le sentiment d'appartenance. Elle a permis également à l'ensemble des acteurs

de s'impliquer dans une démarche "Assurance Qualité" notamment en matière de gestion documentaire. Par rapport au projet TLQAA, c'est une opportunité pour l'USF de prendre en charge ses responsabilités, en tant que partenaire du système d'enseignement supérieur au Liban. Finalement, la démarche entreprise par l'USF en matière d'assurance-qualité, et décrite dans ce rapport, semble être un indice important pour la mise en place de pratiques solides.

II.1.5 University of Balamand (UOB)

Préparation de l'étude d'auto-évaluation

La Faculté des sciences a été chargée de procéder à une auto-évaluation autour du thème "enseignement et apprentissage". Un comité de pilotage composé de quatre membres de la faculté et un étudiant a été désigné. Dès sa nomination, le comité a discuté avec un professeur de l'université, qui a été formé dans le cadre TLQAA comme évaluateur, des standards et en particulier du troisième standard "enseignement et apprentissage", des principes d'organisation pour l'auto-évaluation, de la collecte des données et de la rédaction de rapports. L'évaluateur a servi de conseiller pour le comité de pilotage tout au long du processus d'auto-évaluation.

Se lancer dans l'auto-évaluation a été initialement accueilli avec appréhension par le comité de pilotage. Les membres ont au début critiqué le fait que l'étude d'auto-évaluation était confiée à des membres du corps professoral commis à l'enseignement et à d'autres fonctions académiques, et non à l'unité qualité interne institutionnelle. Ils ont jugé insuffisant le délai pour l'auto-évaluation, et ont exprimé leurs préoccupations au sujet de la possibilité d'engager le corps professoral et du personnel des différents départements dans le processus de collecte des données. Le comité de pilotage, toutefois, a finalement conduit l'auto-évaluation et a produit son rapport à temps. Il est à noter que l'effort d'auto-évaluation a mené vers un changement majeur dans l'attitude du comité de pilotage lors de la soumission du rapport. Le comité de pilotage a approuvé l'expérience TLQAA et a recommandé à l'Université dans son ensemble de se soumettre à un processus d'évaluation continue, comme l'indique sa déclaration "... After getting indulged in the process we became aware of how much such

processes are healthy and must happen in a systematic, organized and documented manner. We recommend that every unit, within the university, gets involved in a self-assessment process and that every member participates in such an exercise"⁴. Ainsi, l'auto-évaluation a été une occasion pour la faculté concernée de l'Université de Balamand d'utiliser le standard d'"enseignement et apprentissage" pour analyser ses propres pratiques et pour mener une autoréflexion qui permettra d'aboutir à un changement systémique. En outre, la direction de l'Université a apporté son soutien au comité de pilotage au cours de cette phase, car elle considère l'auto-évaluation TLQAA comme un moteur pour promouvoir les initiatives d'amélioration institutionnelle menant vers le développement d'une culture de preuve et de qualité.

Bien que le comité de pilotage ait livré un rapport d'auto-évaluation qui a été approuvé par l'administration de l'université et qui a été la base de l'évaluation externe institutionnelle conduite, ce comité a trouvé les standards TLQAA et les critères associés "général, redondants et manquant de clarté"⁴ et que ces "standards ne devraient pas inclure des critères non pertinents pour l'environnement dans lequel l'institution fonctionne"⁴. Cette opinion n'est cependant pas partagée par les auteurs de ces pages, parmi lesquels des membres du comité de pilotage et des évaluateurs qui ont servi comme évaluateurs externes. Contrairement à d'autres universités participant au projet TLQAA, l'Université de Balamand a auto-évalué une seule faculté plutôt que toute l'institution. Cela a empêché une évaluation institutionnelle du standard "enseignement et apprentissage" et de ses dix critères dans plusieurs facultés qui livrent divers diplômes à objectifs et résultats d'apprentissage variés et ayant différentes pratiques d'évaluation et des partenaires socio-économiques variés. Cette focalisation sur une seule faculté expliquerait la fausse impression de généralité et manque de clarté des standards. Par ailleurs, toute redondance apparente dans les standards est certainement due à la nature inhérente de l'enseignement supérieur qui relie et interconnecte plusieurs critères, et le plus souvent, un critère pouvant être pertinent dans le contexte de différents standards.

⁴ Dans "The Pilot Self-Assessment Study in the Faculty of Sciences-The Steering Committee Personal Perspective & Comments"

De plus, ni l'environnement spécifique de l'université ni sa taille empêcheraient une auto-évaluation sur toute l'institution de l'efficacité de l'"enseignement et apprentissage" ou de ses critères tels que définis dans TLQAA⁵.

Evaluation externe pilote

La visite du comité d'évaluation externe à l'Université a généré une interaction unique entre les dirigeants de l'institution supérieure, la direction, le corps professoral, le personnel technique et les services de soutien. Bien que cette visite ne fût pas la première rencontre de l'Université de Balamand avec un comité externe d'évaluation, elle a toutefois mobilisé l'ensemble de l'institution.

L'université a connu dans le passé une évaluation dans le cadre d'un projet soutenu par l'UNDP (*"United Nations Development Program"*) qui portait sur des facultés et départements du monde arabe, mais qui n'a pas réussi à laisser le même impact sur l'université et ses facultés comme l'évaluation en question. Alors, pourquoi ce projet a-t-il provoqué ce climat de changement au sein de l'université ?

Le projet a produit une force au sein de l'institution par le biais du processus de collecte et d'analyse des données incluses dans le rapport d'auto-évaluation, mais plus important encore, il a produit une rare synergie entre les universités au niveau national. Les universités locales ont reconnu par la participation à TLQAA : i) la nécessité de définir des normes d'évaluation et critères et d'appliquer des mécanismes d'évaluation qui permettent d'identifier les bonnes pratiques en "enseignement et apprentissage", ii) que les recommandations des comités d'évaluation externe aident la gouvernance des universités dans le développement de systèmes d'assurance qualité qui permettent une supervision et une gestion institutionnelles de l'"enseignement et apprentissage", et iii) que la qualité de l'enseignement supérieur est un outil de compétitivité pour attirer les meilleurs étudiants. Par conséquent, l'université de Balamand, comme chaque université locale, a fait usage de toutes ses ressources disponibles

⁵ TLQAA définit le standard "enseignement and apprentissage" comme suit: L'institution favorise et offre un soutien adéquat pour assurer l'efficacité de l'enseignement et de l'apprentissage. Elle favorise l'apprentissage actif, articule les objectifs et évalue l'apprentissage des étudiants en se basant des pratiques acceptées.

pour montrer au comité d'examen externe TLQAA qu'elle offre un enseignement supérieur de très haute qualité.

Qu'est ce qui mettrait en danger l'élan national créé par TLQAA ?

Il est essentiel que le projet suive son cours dans le laps de temps prévu pour le bien du système d'enseignement supérieur au Liban. Tout retard conduirait au risque de devoir subir les conséquences d'éventuels changements administratifs dans les bureaux gouvernementaux avec ce que ça peut avoir comme effet sur la compréhension du projet et de ses objectifs. Le Liban, un pays avec un grand nombre d'universités qui produisent des flux de diplômés à plusieurs pays de la région, possède les outils et la capacité à construire sa propre agence d'assurance qualité académique. Le projet a également montré qu'un certain nombre de professionnels indépendants et visionnaires peuvent travailler ensemble pour améliorer le système d'enseignement supérieur libanais en identifiant les mécanismes d'évaluation en conformité avec les normes internationales.

L'expérience personnelle des évaluateurs formés

TLQAA a fourni une occasion de dialogue entre pairs. La rencontre des participants provenant d'horizons professionnels divers qui œuvrent pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement dans les universités libanaises a une grande valeur pour toutes les parties prenantes. La discussion des objectifs des standards TLQAA et l'analyse critique de l'interaction entre les standards ont créé des espaces appropriés pour réfléchir sur les réalisations personnelles et professionnelles des membres du personnel académique et, pour examiner les méthodes adéquates pour l'amélioration de la qualité de l'"enseignement et apprentissage", de la gouvernance des institutions et de la transparence des approches. Visiter les agences d'évaluation ANECA et AERES a enrichi les évaluateurs dans la mesure où ils ont suivi de près les processus d'évaluation menés dans les pays correspondants et, ils ont pu partager avec leurs pairs leurs impressions et leur vision de la mise en œuvre de mécanismes similaires dans le contexte libanais. Dans ce processus, les lacunes du système universitaire

libanais ont souvent été citées et analysées. Finalement, l'expérience TLQAA a poussé les participants à se concentrer sur un système d'enseignement centré sur l'étudiant, un système qui exige, si l'on veut l'adopter, de nombreuses réformes des structures existantes.

II.1.6 American University for Culture and Education (AUCE)

Contexte

L'AUCE est une institution d'enseignement supérieur fondée par le décret présidentiel 3585/2000 pour offrir des programmes de Master et de premier cycle. La mission de l'AUCE est d'offrir à ses étudiants une expérience d'apprentissage de qualité qui leur permettrait de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels et de mener une vie satisfaisante et ayant un sens.

Par respect de sa mission et afin de promouvoir, développer et renforcer les processus d'assurance qualité, l'AUCE a participé au projet Tempus TLQAA et en particulier à la phase de l'évaluation pilote. La valeur ajoutée de l'auto-évaluation conduite dans ce projet est que, premièrement, elle a permis d'établir un mécanisme d'auto-évaluation et, deuxièmement, elle a ressorti les résultats de la dynamique institutionnelle en termes de culture qualité.

Le projet

L'auto-évaluation menée dans le projet était centrée sur le standard "enseignement et apprentissage", le troisième dans les neuf standards et sur les critères connectés à l'"enseignement et apprentissage" dans les autres standards. Ce standard est défini comme suit : "L'institution favorise et offre un soutien adéquat pour assurer l'efficacité de l'enseignement et de l'apprentissage. Elle favorise l'apprentissage actif, articule les objectifs et évalue l'apprentissage des étudiants en se basant des pratiques acceptées."

L'AUCE a divisé le processus d'auto-évaluation en trois phases comme suit :

Phase 1

L'équipe assurance qualité interne a été informée du projet Tempus TLQAA et a participé à une série de réunions et un séminaire avec les

experts européens du projet ; M. Bruno Curvale et Dr. Andy Gibbs. Ceci a fourni à l'équipe des informations, des directives et une formation sur l'importance du projet et sa mise en œuvre.

Phase 2

Les responsables de l'équipe assurance qualité interne se sont réunis et ont préparé une série de quarante trois questions d'auto-évaluation qui découlaient des neuf critères du standard "enseignement et apprentissage". La version finale du questionnaire a été distribuée dans tous les campus de l'AUCE et il a été demandé aux coordinateurs locaux de la qualité interne de répondre au questionnaire en se basant sur leur perception et de rendre le questionnaire complété au campus central.

Phase 3

Une fois les questionnaires complétés et récupérés par le campus central, les données ont été compilées et analysées et un rapport final a été préparé et soumis au coordinateur du projet pour commentaires et afin de déterminer les actions ultérieures.

Les résultats

Le résultat de l'auto-évaluation telle que décrite dans le rapport de l'AUCE est que l'université a plusieurs points positifs dans les domaines du rapport du nombre d'étudiants par enseignant, la qualité des enseignants, la qualité du personnel administratif, les programmes académiques ainsi que celui des procédures d'évaluation appliquées qui assurent un climat institutionnel propice à l'enseignement et apprentissage.

Les préoccupations et défis principaux auxquels fait face l'AUCE sont dans les domaines de la recherche et du développement, des services aux étudiants (pré et post-graduation), des ressources pédagogiques supplémentaires ainsi que celui des programmes de formation et de développement pour les enseignants et le personnel.

Un autre défi a été pointé lors de la compilation et de l'analyse des données ; une redondance importante dans les standards et une mauvaise interprétation des termes a rendu difficile la présentation d'une auto-évaluation concluante.

Recommandations

Afin d'assurer la cohérence et la fiabilité dans l'interprétation des réponses reçues des huit campus de l'AUCE, l'équipe qualité interne suggère de :

- Former plus les membres de l'équipe qualité interne ;
- Revoir le questionnaire d'auto-évaluation ;
- Présenter une version ajustée du rapport d'auto-évaluation au projet si approprié ;
- Poursuivre la construction du processus d'assurance qualité.

Conclusion

Dans l'ensemble, notre participation à l'étude d'évaluation pilote TLQAA était très bénéfique et instructive. Elle nous a permis de détecter nos points forts tels nos programmes, les processus d'évaluation ainsi que la sélection des professeurs et du personnel. Les domaines qui demanderaient plus d'attention sont essentiellement en recherche et développement, les services aux étudiants, les programmes de formation du corps professoral et du personnel. Il faut continuer à bâtir l'équipe d'assurance qualité interne.

Il est important de noter que suite à cette auto-évaluation nous avons débuté un processus d'amélioration qui inclut entre autres ce qui suit : des sessions de formation dans les facultés et les départements, un projet d'analyse interne des forces, faiblesses, opportunités et risques (SWOT), et la préparation de nouveaux services aux étudiants.

II.1.7 Lebanese American University (LAU)

L'Université libanaise américaine (LAU "*Lebanese American University*") est une institution privée principale de l'enseignement supérieur au Liban et dans la région suivant le modèle américain. D'un collège de deux ans pour les filles en 1924 à une université complète en 1994, LAU a joué un rôle crucial dans le développement de l'enseignement supérieur du pays.

En absence d'un organisme national d'assurance de la qualité et vue la nécessité de démontrer que LAU est une institution digne de la confiance du public - aux niveaux national, régional et

international - cherchant continuellement à atteindre des niveaux plus élevés de réussite sur les plans académique et administratif, LAU a subi un processus d'auto-évaluation rigoureux. En 2009, l'accréditation institutionnelle a été décernée par la "New England Association of Schools and Colleges" (NEASC), un organisme américain d'accréditation régional. LAU est actuellement en cours de ré-accréditation par NEASC et a initié le processus d'auto-évaluation prévu de s'étendre sur une période de dix-huit mois.

L'exercice d'auto-évaluation

Cet exercice d'auto-évaluation qui sollicite la participation effective et l'engagement primordial de l'ensemble de l'Université a coïncidé avec l'exercice d'auto-évaluation et d'évaluation pilote du projet TLQAA. Comme le temps alloué par TLQAA pour le processus d'auto-évaluation a été très court pour permettre un examen complet, LAU a répondu au troisième standard "enseignement et apprentissage" par l'exécution d'une évaluation complète du programme de l'informatique. Ce programme est accrédité par "*Accreditation Board for Engineering and Technology*" (ABET). Il est important de noter que tous les programmes académiques à LAU ont été ou sont en train de subir une accréditation professionnelle, où applicable, ou un examen de programme qui comprend l'utilisation de points de vue externes.

Le processus adopté était parallèle avec celui de l'auto-évaluation institutionnelle. Un comité de pilotage a été mis en place pour assurer la surveillance du processus d'auto-évaluation. Tous les membres du département de l'informatique ont été engagés dans le processus qui a impliqué une compréhension en profondeur des critères établis pour le standard de l'enseignement et l'apprentissage et l'identification des mécanismes et des politiques adoptées par le programme afin d'assurer la qualité de son enseignement et de l'apprentissage et les preuves à l'appui. Les professeurs ont travaillé avec diligence pour élaborer le document d'auto-évaluation. Pour eux, il faisait partie d'une routine régulière ou un processus continu d'évaluation fondée sur des preuves, la prise de décision et d'action. Ce faisant, ils mettaient en place le niveau auquel le programme a rencontré sa mission, ses buts et les résultats d'apprentissage, identifiaient

les domaines nécessitant des améliorations, et déterminaient les stratégies nécessaires pour stimuler efficacement l'amélioration de la qualité.

La visite du comité d'évaluation par les pairs

Bien qu'elle n'a pas reçu de visite du site par un comité d'évaluation afin de déterminer si elle répond au standard "enseignement et apprentissage" et d'approuver les recommandations d'amélioration faites par LAU dans son rapport d'auto-évaluation ou pour que le comité d'évaluation fasse des recommandations supplémentaires, LAU a participé à un comité d'évaluation par les pairs. Etre du côté évaluateur implique une grande responsabilité et une obligation d'impartialité et de justesse. Pour que cela se produise, la planification de la visite doit avoir lieu bien à l'avance de la visite. Cela donnera le temps pour le comité d'évaluation pour lire l'auto-évaluation approfondie, de concevoir un programme de visite qui va les aider à acquérir de nouvelles connaissances et une compréhension plus profonde de l'institution ou du programme, et de définir clairement les rôles de ses membres lors de la visite. L'Université aura également de temps suffisant pour partager l'auto-évaluation avec l'ensemble de la communauté universitaire et pour s'assurer que les preuves à l'appui sont facilement accessibles par le comité visiteur.

L'auto-évaluation institutionnelle est un processus d'évaluation qui rassemble les membres de la communauté universitaire ainsi et offre de nombreuses possibilités de réseautage et d'échange d'idées et d'expertise. Le processus d'auto-évaluation devrait être mené dans cet esprit. Les institutions d'enseignement supérieur sont construites autour d'une philosophie d'enquête et de recherche de la vérité et des moyens plus efficaces de faire les choses. Les institutions possèdent beaucoup de bonnes pratiques qui sont dispersées à travers les facultés et les unités de soutien et qui devraient être communiquées et partagées au sein de la communauté universitaire pour capitaliser dessus. Un point de vue externe des pairs peut servir de révélateur à cet effet. Les bénéfices résultant d'un point de vue externe ne sont pas limités à l'établissement en cours d'évaluation. En effet, suite à la visite de site, les membres du comité d'évaluation porteraient également avec

eux des informations précieuses qui peuvent être adaptées et mises en œuvre sur leur propre campus.

La contribution de LAU au projet TLQAA

La contribution de LAU à cette évaluation pilote diffère de celles des autres institutions participantes en ce qu'elle donne le point de vue d'une institution déjà accréditée et soulève de graves préoccupations qui doivent être abordées. Il s'agit notamment des questions suivantes:

- Pour une institution qui a reçu l'agrément par un organisme externe, serait-il toujours nécessaire d'être accrédité par l'organisme national ?
- Le rapport d'auto-évaluation préparé pour l'agence externe pourrait-il servir de rapport d'auto-évaluation pour l'agence nationale avec les adaptations nécessaires ?
- Est-ce qu'il est possible d'envisager un chevauchement dans les cycles d'auto-évaluation entre les agences nationale et internationale d'assurance qualité pour assurer le développement simultané des auto-évaluations ?
- Quels mécanismes et procédures doivent être établis afin de rationaliser les processus et procédures dans le but de minimiser les écarts entre les demandes des agences nationales et internationales d'assurance qualité ?
- Quels mécanismes et procédures doivent être instaurés pour traiter les recommandations qui pourraient être incompatibles et fournis par les agences nationales et internationales d'assurance qualité ?
- Est-il prévu d'établir des collaborations efficaces entre les agences nationales et internationales d'assurance qualité couvrant toutes les phases du processus d'auto-évaluation, y compris l'examen par les pairs ?

II.1.8 Al-Manar University in Tripoli (MUT)

Avec les années, les établissements d'enseignement supérieur dans le monde entier subissent une demande croissante pour produire des diplômés bien formés pour le monde en constante évolution technologique. Cela a incité le Liban à tenter de normaliser la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur à l'échelle nationale. Le résultat de cette tentative est le projet de loi pour instaurer l'Agence libanaise d'assurance qualité (LQAA) et le projet pour construire les composantes d'une agence

d'évaluation (TLQAA) financé par le programme Tempus.

Comme tous les participants et supporteurs de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, l'université Al-Manar de Tripoli (MUT) a participé activement à la création de standards et s'est portée volontaire pour participer à l'exercice d'auto-évaluation pilote, avec neuf autres institutions libanaises.

Avant le démarrage du processus d'auto-évaluation, on ne peut nier l'appréhension de la complexité et l'ampleur de la tâche à accomplir. La première étape a été initiée par le conseil de l'université, qui s'est réuni et a identifié un comité transverse pour servir d'une unité d'assurance qualité (QAU : *"Quality Assurance Unit"*) et prendre charge de l'auto-évaluation à MUT. Ce comité a obtenu l'accès à toutes les données demandées. Le conseil a également publié un circulaire demandant à l'administration, au corps professoral et au personnel de coopérer avec la QAU et lui fournir tout le soutien nécessaire.

La QAU se compose de membres représentant les différents groupes dans l'institution, dont les professeurs, les administrateurs et le personnel. La QAU aurait dû avoir un représentant des étudiants, mais en raison du manque de temps réservé pour compléter l'étude, et les engagements antérieurs des étudiants, il a été décidé de procéder à l'étude sans ce représentant.

L'exercice imposait à l'université participante de se concentrer sur l'"enseignement et apprentissage" selon les standards TLQAA. Il convient de noter que ce standard est assez central car le rôle principal de n'importe quelle institution d'enseignement supérieur est l'enseignement et l'apprentissage.

La QAU s'est réunie à plusieurs reprises pour mieux comprendre les standards et les critères. Elle a également formulé une série de questions pour chaque standard et une liste des preuves à recueillir pour appuyer toute revendication de réalisation. La QAU a remarqué une redondance dans les standards et les critères. En conséquence, il a été décidé que le rapport final sera une synthèse des résultats. La QAU a également insisté sur le fait que, bien qu'il soit difficile de conduire une auto-évaluation véritablement autocritique, le rapport doit être transparent et

doit refléter les pratiques actuelles à MUT. Le comité a estimé que ce rapport contribuera à la promotion de la qualité au sein de l'université.

Les données ont été recueillies à partir de comptes rendus des réunions du conseil de l'université, des dirigeants de l'université, des facultés, des services administratifs, du personnel et des étudiants. Elles ont ensuite été évaluées, documentées et comparées en référence au standard "enseignement et apprentissage". En plus de la redondance des critères, les membres de la QAU ont clairement exprimé que le délai octroyé pour une telle activité était court.

Le rapport d'auto-évaluation a été synthétisé avec la ferme conviction que l'on peut seulement s'améliorer par une autocritique constructive, et que ce n'est pas le rôle de la QAU de défendre les pratiques de MUT. Ainsi, cet exercice a permis aux membres d'identifier les bonnes pratiques dans les diverses facultés et d'appeler à les échanger. Le rapport a également révélé certaines faiblesses que l'université devrait considérer.

Bien qu'entreprendre cette étude pilote semblait accablant au début, l'Université Al-Manar de Tripoli reconnaît les bénéfices d'une étude d'auto-évaluation sur l'institution dans son ensemble. Les recommandations proposées dans le rapport ont été adoptées par l'administration de l'université.

Cet exercice a été une étape dans l'amélioration de l'enseignement et apprentissage à l'Université Al-Manar de Tripoli. Toutefois, ce n'est que le début d'un processus qui ne s'arrêtera pas.

II.1.9 Modern University for Business and Science (MUBS)

Fondée en 2000, l'université *"Modern University for Business and Science"* (MUBS) est une université relativement nouvelle au Liban.

Dédié à la qualité dans toutes ses finalités, le bureau qualité de MUBS a été créé en 2007. L'établissement de ce bureau était soutenu et cofinancé par le projet Tempus QAHEL (*"Quality Assurance for Higher Education in Lebanon"*) coordonné par l'université Sunderland du Royaume Uni. Puis en 2009, la structure du bureau a été développée et, son savoir-faire et

ses capacités de gestion de son personnel ont été renforcés dans le cadre du projet Tempus ALTAIR (*"Strengthening the Institutional Capacity of Arab Universities in Support of Policy Management and Planning at National and Regional Levels"*) qui était coordonné par l'université d'Alicante en Espagne.

En 2013, le bureau d'assurance qualité a complété, pour la première fois depuis sa fondation, un rapport d'auto-évaluation institutionnelle dans le cadre du projet Tempus TLQAA (*"Towards the Lebanese Quality Assurance Agency"*) coordonné par l'université de Balamand au Liban.

MUBS a utilisé les politiques, procédures et critères de TLQAA comme un cadre institutionnel pour comprendre, évaluer et améliorer la qualité de son offre et de ses opérations. L'utilisation des critères de TLQAA comme un outil pour l'auto-évaluation a fourni à MUBS un cadre objectif pour une évaluation globale des processus et de la performance institutionnels.

L'exercice d'auto-évaluation a été utile pour identifier les forces et les possibilités d'amélioration à MUBS, et en créant une base pour évoluer vers des niveaux plus élevés de qualité. Les avantages de l'utilisation des critères TLQAA en auto-évaluation à MUBS couvrent, entre autres, l'accélération des efforts d'amélioration institutionnelle, la dynamisation des membres du corps professoral et du personnel, et l'apprentissage de la rétroaction en particulier au niveau de la haute administration.

Plus précisément, l'activité d'auto-évaluation a fourni une approche systématique à l'apprentissage et à l'amélioration et a bénéficié MUBS en :

- Fournissant un cadre qui unit les efforts d'amélioration institutionnelle ;
- Fournissant un outil pour identifier les meilleures pratiques en matière d'assurance de la qualité ;
- Fournissant une structure pour le partage des connaissances et méthodes d'apprentissage utilisées par d'autres afin d'apporter des améliorations ;
- Permettant aux membres du corps professoral et du personnel de parler le même langage de la qualité ;
- Renforçant le travail d'équipe;
- Renforçant la capacité de mesurer les

améliorations et ce en documentant les processus et résultats ;

- Impliquant tous les employés dans l'amélioration continue autour de points de repère reconnus internationalement.

Le principal défi à relever par MUBS dans cet exercice d'auto-évaluation était le manque d'implication au niveau de la faculté et du personnel. Certains membres du corps professoral et du personnel n'ont pas suivi parce qu'ils ne sentent pas vraiment le problème en dépit des informations indiquant le contraire. D'autres membres du corps professoral et du personnel possédant peu de compréhension du fonctionnement de MUBS ne savaient pas quoi faire avec cette information.

La haute administration de MUBS, en revanche, était consciente de l'importance du suivi, ce qui a été illustré par son engagement dans l'action, la planification et le suivi de mise en œuvre afin de réaliser les améliorations possibles suggérées par l'auto-évaluation.

II.1.10 Université Saint Joseph (USJ)

De par son statut d'université plus que centenaire, l'Université Saint-Joseph siège aux diverses instances gouvernementales libanaises en charge du contrôle de la qualité de l'enseignement supérieur au Liban, dont la Commission Technique chargée d'instruire les dossiers de création de nouvelles institutions d'enseignement supérieur ou de nouvelles formations, et la Commission des Equivalences chargée de la reconnaissance des études et de l'équivalence des diplômes. Elle s'était par ailleurs livrée, en 2009, à une évaluation institutionnelle par l'AERES, sanctionnée par une certification de conformité aux standards de qualité. Elle avait aussi très activement participé à divers ateliers de travail destinés à sensibiliser la communauté universitaire libanaise aux problématiques et enjeux de l'assurance qualité et à préparer la mise en place d'une agence nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur. Elle a donc vu dans le projet TLQAA un prolongement naturel de son engagement vis-à-vis de la Qualité et s'est fermement impliquée dans ce projet partant de sa conviction de la nécessité pour le Liban de passer, dans l'enseignement supérieur, du contrôle de la qualité à l'assurance qualité.

Pour toutes ces raisons, ce fut pour l'USJ un plaisir de participer aux diverses étapes de ce projet et de contribuer à l'élaboration du modèle conceptuel d'assurance qualité, des standards de qualité et des critères de choix des experts associés au projet. Ce fut aussi pour elle un plaisir d'organiser, avec la participation très appréciée de Monsieur Ramzi Salamé, Délégué du Recteur à l'assurance qualité, le séminaire de discussion des documents concernant ces deux derniers volets.

La participation, en France, de deux de ses experts, Madame Nada Moughaizel-Nasr, en sa qualité de Chargé de mission auprès du Recteur pour la pédagogie universitaire, et Monsieur Henri Awit, en sa qualité de Vice-recteur aux affaires académiques, au séminaire de formation en assurance qualité fut sans contredit une occasion de ressourcement et de réseautage avec les partenaires libanais et européens. Ce séminaire a été au-delà de nos attentes tant en ce qui concerne l'efficacité de son organisation que les apprentissages qui y ont été réalisés. Ce séminaire a en effet atteint tous les objectifs qui avaient été préalablement annoncés, aussi bien au niveau de l'espace de réflexion critique et de construction de savoirs qu'il a aménagé, qu'au niveau des résultats attendus d'apprentissage et de partage d'expériences enrichissantes qu'il a permis.

Divers paramètres ont assuré la réussite de ce séminaire dont l'ingénierie intelligente d'interventions bien préparées, le nombre restreint de participants et la diversité de la composition du groupe, l'interactivité et la bonne animation des séances, la qualité et l'engagement d'intervenants expérimentés qui ont traduit la culture de la qualité, par leurs démarches, leurs attitudes et leurs contributions.

Ce séminaire a ainsi permis de s'approprier la culture de l'évaluation articulée à celle de la qualité, de s'approprier la grille d'évaluation proposée pour le Liban et de faire des propositions concrètes pour l'améliorer, de mener des entretiens d'évaluation et passer de la communication déclarative au regard analytique tout en ayant un esprit synthétique avec le souci d'identifier le problème et d'en faire une question partagée avec les interlocuteurs, de rédiger un rapport d'évaluation cohérent basé sur des données fiables, évitant les

jugements et comportant un nombre restreint de recommandations prioritaires.

Par ailleurs, le rapport d'auto-évaluation effectuée pour la Faculté des sciences par un groupe de ses enseignants sous la direction du Doyen de la Faculté, Monsieur Toufic Rizk, a été d'un grand bénéfice pour les différents acteurs qui ont participé à sa rédaction, et a présenté des avantages multiples.

En effet, cet exercice a été l'occasion de revoir de façon systématique toutes les procédures appliquées à l'échelle de la Faculté selon une approche objective, alors que généralement, la révision des procédures se faisait à la pièce, suite à une observation ou une non-conformité constatée par l'un des enseignants, par un département, voire par des étudiants.

De même, le rapport a permis d'examiner la qualité des divers services rendus au sein de l'institution: enseignement, recherche, applications pratiques, participation des étudiants, dynamique des échanges, etc.

Le rapport a amené la Faculté à élaborer des propositions d'amendement aux statuts, et, par le fait même, à examiner si les procédures appliquées répondent toujours aux exigences de la vision et de la mission de la Faculté.

Il convient de souligner que les échanges effectués lors de l'élaboration de ce rapport ont été très bénéfiques pour consolider l'appartenance à l'institution et l'adhésion de tous les acteurs aux principes fixés par la Charte de l'Université et aux objectifs stratégiques relevant de la mission de la Faculté.

Comme toute activité d'ordre académique dans le domaine de la qualité, cet exercice d'auto-évaluation est certes perfectible. Il n'en demeure pas moins que les Standards et le Guide d'auto-évaluation élaborés dans le cadre du projet TLQAA constituent des outils utiles pour l'assurance qualité.

Ayant eu l'opportunité, avec d'autres collègues, de participer aux divers volets de ce projet, nous pouvons témoigner que ce projet a constitué un apport significatif à la réflexion nationale à propos du modèle à adopter pour le Liban concernant l'assurance qualité, autant par le sérieux avec

lequel il a été réalisé que par la pertinence des propositions auxquelles il a abouti.

II.2. Retour d'expérience des observateurs

Comme décrit dans le chapitre I, dans le cadre de l'évaluation pilote cinq établissements libanais partenaires du projet TLQAA, ont fait l'objet d'une évaluation externe. Pour le projet, un comité d'évaluation a été formé par université à évaluer. Ce comité était constitué d'évaluateurs nationaux libanais, parmi lesquels le président du comité, d'un évaluateur international et d'un observateur (tous deux experts européens). Le rôle de l'observateur était de briefer et débriefer le comité et de formuler un retour d'expérience aux experts les aidant à améliorer leur savoir-faire d'évaluateur. Le présent chapitre résume les retours d'expérience des observateurs de ces visites de site et, rend compte des bonnes pratiques, des points de vigilance que requièrent la préparation de la visite sur site, de son déroulement ainsi que de la préparation du rapport final.

II.2.1 Préparation de la visite

Lecture et analyse du rapport d'auto-évaluation

Avant chaque visite sur site, les membres du comité d'évaluation ont été destinataires du rapport d'auto-évaluation. Le rapport permet de prendre connaissance du regard que l'établissement évalué porte sur sa propre organisation et sur son système de développement au regard des standards. La lecture du rapport peut nécessiter une demande d'informations complémentaires. Dans ce cas c'est le président du comité qui centralise les demandes et les relaye à l'établissement à évaluer.

Pour préparer la visite, il était demandé aux membres de chaque comité de lire le rapport d'auto-évaluation et de préparer une liste de questions relativement élaborées et basées sur ce rapport en référence avec le thème "enseignement et apprentissage", thème qui regroupe le standard du même titre et les critères des autres standards qui en sont relatifs. Des outils et en particulier l'"outil de l'expert" ont été distribués aux évaluateurs avant la visite afin de faciliter leur tâche et la convergence du processus. La réunion de préparation organisée précédemment

aux visites a permis aux membres des comités d'échanger, de définir une répartition des tâches et de poursuivre une analyse partagée du rapport d'auto-évaluation. Les listes de questions ont fourni une source d'information importante pour définir les points principaux à clarifier, les analyses à mener et les points à risques pour lesquels une vigilance particulière était demandée. Les experts ont étudié sérieusement les rapports d'auto-évaluation comme cela est apparu lors des divers entretiens de la visite de site.

Concernant les preuves, il est important de donner des instructions claires à l'établissement évalué pour que toutes celles demandées par le comité soient fournies avant la visite afin d'être étudiées. Si ce point n'est pas suffisamment clair, il risque d'y avoir lors de la visite, des documents complémentaires remis qui nécessiteraient une appropriation longue et donc impossible sur site. Cette situation peut être difficile à gérer par le comité surtout si elle exige une modification du projet de questionnement et d'analyse prévu. Le maximum d'éléments d'information et de preuve doit donc être fourni avec le rapport d'auto-évaluation. Ceci n'exclut en rien la mise à disposition par l'établissement d'informations et de preuves complémentaires dans un lieu dédié à la consultation pendant la visite sur site (par exemple : copies d'examens, référentiels....).

Dans le cadre du projet TLQAA, cette étape a été particulièrement bien mise en œuvre. Les présidents des comités ont réuni les évaluateurs, et l'analyse des listes de questions a contribué à une bonne répartition des tâches au sein des comités. Les rapports d'autoévaluation avaient été lus et analysés par tous les membres des comités d'évaluation. Les membres des comités ont pu, lors de ces réunions, faire connaissance entre eux et appréhender les modalités de travail en lien avec l'agenda de visite. Cependant, trois des experts désignés dans tous les comités n'ont pas participé à l'évaluation pilote pour des raisons non liées au projet.

Préparation et adéquation de l'agenda de la visite

C'est le président de chaque comité qui a préparé l'agenda de la visite en adéquation avec les objectifs de l'évaluation, sur la base d'une proposition émanant du groupe de pilotage

du projet TLQAA. Ce travail a été mené avec le correspondant de l'établissement évalué et en accord avec les autres évaluateurs. La planification a tenu compte des exigences de l'évaluation externe et des besoins de rencontre pour évaluer les standards prévus. L'agenda de la visite est devenu définitif lors de la réunion préparatoire de la visite de site. Le plan de la visite devrait être établi au moins dix jours en avance. Ceci n'était pas respecté dans la plupart des cas et doit être mieux considéré dans le futur y compris en insistant sur ce point lors des séances de formation des évaluateurs.

Le choix des interlocuteurs pour les entretiens et rencontres est essentiel pour que les questionnements permettent d'obtenir des réponses argumentées et explicatives. C'est pourquoi, il est nécessaire de bien sensibiliser les établissements sur cette problématique qui concerne le choix des participants du personnel enseignant, du personnel administratif ou des étudiants. Il est souhaitable que l'établissement ne mobilise pas plus de cinq à huit personnes par entretien pour assurer une efficacité de la prise de parole. Lorsque des entretiens ont pu être réalisés d'une part avec les personnels administratifs de l'établissement qui ont en charge les activités de soutien et d'autre part avec les étudiants, il en est résulté une plus grande compréhension de la réalité du fonctionnement de l'établissement et donc la possibilité de mieux faire le lien avec le développement de la stratégie.

De même, il faudrait souligner que toutes les personnes citées dans l'agenda devraient être effectivement présentes lors des rencontres. En cas d'absence, le remplacement par quelqu'un occupant le même poste ou un poste similaire peut être envisagé dans la mesure où cela est possible et pertinent. Dans tous les cas, tout changement dans l'agenda doit être décidé en accord avec le président du comité d'évaluation.

Préparation des entretiens : mise en commun du questionnement et définition des rôles

Les différents profils: président, secrétaire, évaluateurs ont été décrits dans le document du projet: *"Review Committee : definition of the roles and typical model of the organization of a site visit"*. Dans le cadre du projet TLQAA, le choix a été fait d'assurer le rôle de secrétaire de manière tournante entre les évaluateurs

pour contribuer à la formation de tous. Il fut donc accordé que chaque membre du comité (y compris le président selon les comités) serait secrétaire soit selon une thématique soit par demi-journée d'entretien. En outre, chaque comité a été accompagné d'un observateur qui avait comme rôle d'effectuer des briefings après chaque session d'interviews puis un débriefing à la fin de la journée. Une méthodologie d'introduction de chaque rencontre a été mise en place dès la première journée par des présidents de comité qui ont pu par la suite confier cette tâche à des évaluateurs. La conduite d'entretien et l'animation du groupe d'évaluateurs est une compétence qui a ainsi pu être acquise au cours des visites sur sites.

Si la réunion préalable à la visite des membres du comité est essentielle et, dans le cadre du projet TLQAA, un moment de consolidation pour la formation des évaluateurs libanais, il est important de relever que c'est un temps de travail crucial de l'évaluation externe. Elle permet d'apporter un éclairage supplémentaire à la lecture des rapports d'autoévaluation et à la préparation des questions. Il convient en effet de partager des avis, des observations et des premières orientations, puis de définir les rôles de chaque évaluateur. Ce temps d'écoute, de discussion et de mise en commun pour une convergence des méthodes et des réflexions est un gage de réussite pour la visite à mener. Ce travail n'a pas bénéficié de tout le temps souhaité dans le cadre du projet mais il a été réalisé avec sérieux et le partage d'expériences entre les évaluateurs européens et libanais a été très constructif pour la préparation des visites. La qualité du travail fait par les évaluateurs doit permettre à chaque président de comité, de préparer avec précision les entretiens, de définir une méthodologie pour le déroulement des entretiens et de choisir les questions. Si l'on prend en compte que c'était la première expérience, il est à noter que les évaluateurs libanais ont su gérer la situation de préparation journalière des entretiens avec beaucoup de professionnalisme et on a pu constater que les compétences des membres du comité se sont développées tout au long du processus.

Afin que les personnes rencontrées d'une part et les membres du comité d'évaluation d'autre part, puissent facilement communiquer et s'exprimer, il convient de prendre en compte la

caractéristique linguistique lors de la constitution du comité d'évaluation et cela au regard de la langue (ou des langues) pratiquée au sein de l'établissement.

II.2.2 Déroulement de la visite

Evaluateurs : Rôles, attitudes, Formulation des questions, écoute, et autres points

Concernant l'attitude de l'évaluateur, il convient de rappeler l'importance de la neutralité à l'égard des sujets abordés tant en terme d'adhésion que lorsque la position de l'évaluateur sur le sujet peut être différente. La maîtrise parfaite du sujet abordé par l'évaluateur nécessite une prise de recul qu'il peut être difficile de faire pour un premier exercice. En effet, dans ce dernier cas les questions peuvent devenir trop techniques ou pointues et ne plus servir directement l'objectif d'évaluation. La technique d'entretien nécessite de ne poser qu'une question à la fois et de laisser à l'interlocuteur le temps de la réponse. Les questions courtes et ouvertes permettent des recueils d'informations très précis et explicatifs sur la situation de l'établissement. Quant à la gestion de la prise de parole, c'est un exercice qui a été mené avec beaucoup de finesse par les évaluateurs et ce, même en situation de tension potentielle ou lorsqu'une personne mobilisait la parole.

La formulation des questions était, dans la majeure partie des cas, claire et concise mais surtout en accord avec le résultat attendu de ces questions. À noter, la capacité d'écoute tant des interviewés que des évaluateurs qui ont assumé leur rôle avec beaucoup de rigueur et de réelles qualités pour questionner, écouter et reformuler afin de bien comprendre comment l'établissement menait sa politique.

Comprendre le fonctionnement et la stratégie puis assurer le lien entre les deux, demande de la concentration de la part des évaluateurs et c'est un exercice qui a été réussi.

Président : Rôle, mise en contexte des entretiens, accueil des personnes interviewées

Les présidents des comités ont joué le rôle tel que défini dans les documents cadre du projet TLQAA. Il est important de souligner le fait que c'était une première expérience d'évaluation

externe et que ce rôle a été pleinement assumé et s'est élevé au niveau de présidents expérimentés et ayant participé à plusieurs processus de ce type. L'attitude a été respectueuse, diplomate, modeste, explicative, d'autorité et d'organisation. La capacité d'écoute vis-à-vis des interviewés et des évaluateurs est un élément clé de la réussite du processus d'évaluation. Le rôle du président est essentiel pour donner le rythme des séances et rappeler les rôles des évaluateurs. Il contribue par son attitude au respect du temps de parole entre chaque évaluateur et chaque personne interviewée.

Le président de comité a débuté chaque entretien en remerciant et accueillant les personnes interviewées, et en rappelant les objectifs des rencontres et le contexte du projet TLQAA. Lors de la préparation des entretiens des journées suivantes (2 et 3), les évaluateurs en coopération avec le président du comité ont identifié de nouveaux éléments de problématique ce qui a permis de mieux préparer la suite des visites et d'ajuster les questions à poser en se basant toujours sur les critères des standards.

Il est à noter l'importance du rôle du président qui doit allouer le temps et préparer les conditions pour que les évaluateurs mènent au mieux les travaux qui leur sont assignés. En effet, ce n'est pas au président du comité de réaliser seul tous les entretiens. Il doit au contraire garantir une bonne répartition des interventions des membres du comité qui contribuent, en multipliant les angles de vue, à enrichir le travail d'évaluation.

Dynamique de groupe au sein du comité d'évaluation

Les comités d'évaluation ont fonctionné de manières différentes selon que les consignes et les cadres de référence du projet TLQAA ont été respectés ou pas. Lorsque le document proposé par le projet: *"Review Committee : definition of the roles and typical model of the organization of a site visit"* a été correctement mis en place, le comité a bien fonctionné. Dans le cas contraire on observe des possibilités d'amélioration du dispositif. La fonction des documents de cadrage, des méthodologies et des règles de déontologie fournis par le projet TLQAA ou plus largement par une agence d'évaluation sont essentiels pour le bon déroulement du processus. Le cadre de référence permet à tous les acteurs du projet

de se situer et de contribuer à la réussite de l'évaluation pour le bénéfice de l'établissement.

On observe que la dynamique des différents comités fut positive dans le sens où les experts ont préparé et participé activement à la majorité des interviews. Globalement, le niveau des évaluateurs était bon mais, quelques points doivent être améliorés comme être moins direct et incisif et, mieux gérer la dynamique de groupe sans focaliser sur une seule personne lors des entretiens. Les différents rôles ont été tenus et on a pu constater au cours des trois jours de visite de site une qualité d'écoute entre les experts, un respect des rôles mutuels et une amélioration continue de la prestation des évaluateurs tant en terme de méthode de questionnement qu'en terme d'analyse des situations. Le rôle du président du comité et son professionnalisme est crucial. L'évaluateur international a joué un rôle important d'accompagnateur à tous les niveaux.

Cependant, il est important de rappeler ici que la langue utilisée (anglais, arabe et français) a représenté à plusieurs occasions une barrière de compréhension lorsque l'un des évaluateurs n'était pas apte à comprendre la langue utilisée. Il n'avait donc pas toutes les clés en main même si ses collègues lui traduisaient la majorité des informations. Ceci dit, la compréhension par les évaluateurs des enjeux et des situations a été très satisfaisante.

Enfin, c'est au cours de ces réunions que se sont dessinées les grandes lignes de l'analyse des stratégies et du développement des établissements qui vont conduire au rapport final au regard des standards ; une analyse systémique du rapport d'auto-évaluation, des éléments de preuves recueillis et des entretiens réalisés avec les différents acteurs de l'établissement nécessitent une bonne cohésion du groupe d'évaluateurs et la vigilance du président du comité qui est le garant de l'exercice.

Rôle de l'observateur

Le comité a fonctionné avec des réunions de briefings au début de chaque journée et les réunions de débriefings après chaque interview et/ou en fin de chaque journée. Ces réunions ont été animées par les observateurs et les présidents des comités. Ce moment de travail est très important pour les comités d'évaluation car il permet au groupe d'échanger sur les

différents entretiens et de préparer les éléments de synthèse et les éclaircissements à apporter. Concernant les attitudes et postures des évaluateurs, ces réunions ont permis d'ajuster les modalités et perceptions du déroulement des entretiens. Les points concernés ont été : les questions et leurs précisions, l'écoute, les reformulations, l'empathie, la concentration sur le sujet concerné.... D'autre part, ont été étudiés dans ces réunions les points à approfondir, les difficultés rencontrées et les questions qu'il convient de poser pour les rencontres suivantes. Le travail a été mené en lien avec les standards et critères concernés afin de toujours garantir la bonne réalisation du projet et de respecter son périmètre d'analyse.

Discussions préparatoires à la rédaction du rapport externe

C'est au cours de ces réunions de débriefings que se sont dessinées les grandes lignes de l'analyse des stratégies et du développement des établissements qui vont conduire au rapport final au regard des standards ; d'une analyse systémique du rapport d'auto-évaluation, des éléments de preuves recueillis et des entretiens réalisés avec les différents acteurs de l'établissement. Ce travail permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'établissement et nécessite une bonne cohésion du comité d'évaluation et la vigilance de son président.

A la fin de la visite de site et dans la majorité des cas, le comité s'est réuni pour discuter de la méthodologie et du contenu du travail à réaliser pour établir le rapport. Les grandes orientations du rapport ont alors été définies afin de s'assurer de la convergence des avis des experts. Cette étape nécessite du temps qu'il convient de consacrer à la discussion et à l'expression des arguments et preuves pour éviter tout risque de contestation ou d'analyse trop partielle. L'étude des documents mis à disposition par l'établissement sert également lors de ce travail et de l'étape suivante. Les tâches de rédaction ont été réparties entre les différents évaluateurs, le président du comité assurant une partie du travail de rédaction et la mise en forme finale du rapport d'évaluation externe pour garantir une cohérence de l'ensemble des analyses et du dossier.

II.2.3 Rédaction du rapport externe

Méthodologie de rédaction

Le calendrier des tâches à effectuer peut se présenter comme suit pour les comités d'évaluation qui ont respecté les modalités de travail définies au point précédent :

- Chaque membre du comité a partagé ses notes avec les autres évaluateurs ;
- Sur la base de ces notes, chaque évaluateur a rédigé la partie qui lui était assignée. Cette partie correspondait à un ou plusieurs standards selon les modalités de travail du comité et la nature de l'établissement évalué (taille de l'établissement, rapport d'autoévaluation...).
- Le président du comité a mis en commun et a terminé la rédaction, sur la base des parties remises par les autres évaluateurs, de la version finale du rapport externe et l'a envoyée aux autres membres du comité pour révision ;
- Le rapport a été envoyé à l'observateur pour recueillir ses commentaires ;
- Le rapport final a été envoyé par le président du comité au coordinateur du projet TLQAA.

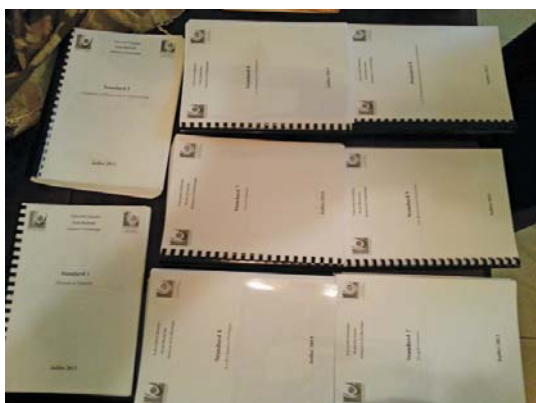
Résultat final

Dans les cas présentés, les groupes sont arrivés à un consensus, des discussions entre évaluateurs ont été engagées et tous les évaluateurs ont participé à la rédaction des rapports.

Les apports des évaluateurs européens ont été très enrichissants tout au long du processus notamment pour renforcer les analyses liées à la stratégie et au développement des établissements mais également à l'heure de rédiger le rapport. Les évaluateurs européens ont aidé à éliminer les jugements de valeur qui peuvent parfois apparaître comme relatifs à un manque d'expérience. Leurs suggestions ont majoritairement été adoptées dans le rapport final.

Les apports des observateurs ont été très bénéfiques pour les évaluateurs afin d'améliorer les techniques d'évaluation, de travailler sur les méthodes de recueil d'information et de questionnement. Les observateurs ont fortement contribué à la formation des évaluateurs par leur conseil et professionnalisme.

Le sérieux et le professionnalisme des évaluateurs libanais sont un gage de réussite du projet TLQAA.



III. Dix points de repère pour la création d'une agence d'évaluation dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche

Le projet TLQAA a donné l'occasion à des représentants de dix universités du Liban, de l'association libanaise des sciences de l'éducation et de la Direction générale de l'enseignement supérieur de réfléchir ensemble et avec des partenaires européens de Belgique, d'Espagne, de France et du Royaume-Uni aux conditions à remplir pour mettre en place une agence d'évaluation nationale respectueuse des principes internationalement acceptés et adaptée aux particularités de l'enseignement supérieur libanais.

Ce chapitre intègre sous la forme de dix points de repère des éléments qui sont, à la lumière de la double expérience européenne et du projet TLQAA, fondamentaux dans la conduite d'une réflexion exhaustive sur les problématiques de la garantie de la qualité des enseignements supérieurs et de leurs relations à la société.

Il ne s'agit pas d'une recette. Chaque point de repère présente un ensemble de problématiques. Chacune de ces problématiques appelle des réponses dont la pertinence dépend de la bonne prise en compte du contexte national dans lequel les enseignements supérieurs se développent. Une expérience grandeur nature comme celle du projet Tempus TLQAA offre un exemple d'un tel dialogue dans lequel se sont confrontés acquis internationaux et enjeux spécifiques propres à l'enseignement supérieur libanais.

P1 : L'identification de l'écosystème de l'agence

Les missions des agences s'inscrivent dans des contextes spécifiques. Le niveau de développement des pays, les ressources humaines, financières et matérielles consacrées aux enseignements supérieurs, les rôles respectifs de l'Etat et de l'initiative privée, la plus ou moins grande présence d'offres de formations internationales sont des facteurs parmi d'autres qui différencient les systèmes d'enseignement supérieurs nationaux. Cependant au-delà des

différences, on constate que partout dans le monde les enseignements supérieurs sont devenus des sujets de préoccupations sociales et politiques. L'intensité du débat international en témoigne : les missions, l'organisation et la gouvernance des enseignements supérieurs sont partout en question.

Certains y voient simplement des problématiques de management et font rapidement le lien avec des approches du nouveau management public qui mettraient en question les modalités de l'action publique au nom de l'efficacité économique. Pourtant, faire du pilotage des enseignements supérieurs la finalité des transformations en cours conduit à faire oublier un peu vite l'ampleur des bouleversements induits d'une part par la démocratisation des enseignements supérieurs et d'autre part par la mondialisation des échanges. La question centrale est celle de l'adaptation des enseignements supérieurs à de nouvelles demandes sociales liées au développement de l'économie de la connaissance et de la démocratie.

Les problématiques sont à la fois mondiales et nationales. Elles portent souvent sur des questions fondamentales. Les débats internationaux sont remarquables parce qu'au-delà des questions pratiques et des échanges d'expérience, ils sont aussi les supports d'une diplomatie d'influence. Ainsi, les rencontres internationales conduisent naturellement à des échanges sur de grands principes ou des valeurs tels la reconnaissance de l'enseignement supérieur comme bien public, la connexion nécessaire à établir entre enseignement supérieur et recherche scientifique ou bien encore sur les conditions de la confiance et de la reconnaissance mutuelle des diplômes et des certifications professionnelles. Les enseignements supérieurs nationaux et les agences d'assurance qualité doivent en conséquence développer leur présence dans les débats internationaux.

L'observation des transformations en cours dans le monde depuis les années 1980 (En Europe, le Processus de Bologne joue à cet égard un rôle très efficace de clarification des enjeux) conduit à constater l'émergence d'un modèle de gouvernance dont les traits caractéristiques sont :

- Le renforcement des politiques nationales pour notamment : favoriser un accès large mais

maîtrisé ⁶ à l'enseignement supérieur ; mieux tirer parti en termes économiques et sociétaux des capacités de progrès et d'innovation propres à l'enseignement supérieur et à la recherche ; veiller à la qualité d'un enseignement supérieur dont la réputation devient un enjeu stratégique pour les nations ;

- Le développement de l'autonomie des établissements publics d'enseignement supérieur. La liberté académique et l'autonomie de gestion sont les deux axes indissociables d'une responsabilité complète du monde académique ;
- L'affirmation de la relation contractuelle comme modèle des relations qui lient le monde académique et l'ensemble de ses parties prenantes, de l'étudiant à l'Etat en passant par l'ensemble des acteurs socio-économiques qui sont à la fois ses bénéficiaires et ses partenaires.

Ces enjeux globaux et régionaux ne définissent pas à eux seuls l'écosystème d'une agence. Il faut bien les conjuguer avec des enjeux nationaux afin d'asseoir sur des bases solides la mission de l'agence et ses objectifs de démarrage. Les enjeux nationaux peuvent dans certains cas ne pas être parfaitement en ligne avec les traits globaux présentés. Ainsi, l'historique de l'écosystème et les forces et perspectives qui lui sont propres et qui sont certainement à harmoniser avec des courants et perspectives plus globaux sont des éléments clés à considérer pour la réussite de la phase d'implémentation d'une agence. A ce stade, une coopération étroite entre des experts nationaux et internationaux permet de mieux préciser le profil de l'écosystème avec ses enjeux locaux et globaux.

P2 : La définition des missions d'une agence assurance qualité

Les missions d'une agence dépendent de son rôle dans le dispositif national de pilotage de l'enseignement supérieur. L'agence peut évaluer pour fournir des éléments d'appréciation à des décideurs de tous niveaux. Son travail peut être une source d'information pour un mécanisme de reconnaissance assumé par un autre acteur ou par elle-même. Elle peut jouer un rôle de conseil pour les établissements et les ministères. Dans tous les cas, la norme est que l'agence doit

⁶ Dans la plupart des pays, la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et la massification des systèmes d'enseignement supérieur appellent de nécessaires réflexions sur le chômage des diplômés et l'orientation des étudiants.

agir comme un tiers indépendant des parties prenantes.

Le travail des agences n'est pas anodin. Il produit des informations sur la qualité des activités des établissements d'enseignement supérieur. Ces informations, y compris quand les résultats d'évaluation ne sont pas publics (c'est le cas, par exemple, pour les mécanismes d'accréditation institutionnelle nord-américains⁷), ont toujours au final un impact sur l'image des établissements.

Dans ce modèle, les agences sont appelées à jouer un rôle de médiateur. Leurs productions sont le plus souvent destinées à renseigner et améliorer la qualité des décisions de gouvernance des établissements et du système d'enseignement supérieur. Elles devraient aussi faciliter la décision individuelle (celle des étudiants, des familles, des employeurs...) et accompagner les établissements dans la préservation et l'amélioration de la qualité de leurs activités. Mais ces productions sont aussi, et peut-être avant tout, des signes de communication signifiant la qualité ou la valeur qui leur échappent et viennent nourrir le débat permanent sur la qualité de l'enseignement supérieur.

Une agence est une partie essentielle du système national de garantie de la qualité. Son statut doit être clair. Ses missions doivent être expliquées et publiques. Pour ce qui concerne la reconnaissance de la légitimité de son action, il est important que, au-delà du statut légal, ses missions soient l'objet d'un consensus large au plan national. Cependant, la norme, largement partagée au plan international, est que l'agence doit être indépendante dans le choix de ses méthodes et dans l'émission de ses avis, recommandations ou décisions.

P3 : L'accord et l'engagement des parties prenantes

La nature sensible du travail d'appréciation de la qualité et sa difficulté réelle font de l'évaluation un enjeu des relations complexes qu'entretiennent les acteurs du système d'enseignement

⁷ Dans le système nord-américain, qui allie accréditation institutionnelle par les « accrediting commissions » issues du monde académique et accréditation des formations par le monde professionnel, seuls les résultats positifs des procédures d'accréditation sont connus. Ainsi, il existe ce qui est accrédité et ce qui l'est pas.

supérieur. Deux questions doivent être traitées par les acteurs préalablement à la mise en œuvre des procédures d'évaluation. La première est celle des conditions de la reconnaissance de la légitimité de l'activité de l'agence (on constate à la lumière de l'expérience qu'une loi n'est pas suffisante pour assurer la légitimité morale d'une agence). La seconde est celle de la reconnaissance de la validité des résultats de l'activité de l'agence. Ces deux questions fondamentales appellent un dialogue approfondi et continu des acteurs directement concernés : établissements, ministère et agence.

La nécessité de l'évaluation est rarement contestée au plan du principe. Il est connu que les décisions doivent être prises à de multiples niveaux. Il faut souvent faire des choix et utiliser au mieux les ressources disponibles. Informer les décisions à prendre par une évaluation des résultats et des perspectives des actions conduites va de soi. Les désaccords interviennent sur les manières de faire et les conséquences des évaluations. Qui va conduire l'évaluation ? Quels vont être les termes de référence de ces évaluations ? Comment les résultats seront-ils utilisés ?

La légitimité de l'action de l'agence est une question dont les acteurs doivent se saisir.

C'est aux acteurs du système de reconnaître les enjeux et les responsabilités de chacun d'entre eux et de trouver ensuite les accords nécessaires sur les manières d'agir. La confiance nécessaire au bon fonctionnement des mécanismes d'évaluation repose sur la connaissance réciproque que les acteurs ont de leurs enjeux et de leurs responsabilités. Il s'agit bien de construire une relation partenariale qui suppose un dialogue confiant (Cf. P5).

P4 : Les valeurs de l'agence

Les valeurs inscrites dans les textes fondateurs d'une agence d'évaluation constituent le socle déontologique de son fonctionnement et de l'engagement de ses acteurs. Ce socle déontologique est fondamental. Il devrait être toujours défini à la création de l'agence et s'imposer ensuite à l'ensemble de ses parties prenantes.

Les huit valeurs communément retenues au niveau international, sont également celles

largement utilisées dans le domaine de la garantie de la qualité:

- **La transparence** : l'engagement à expliciter l'ensemble des actions qu'elle conduit dans le cadre du processus d'évaluation et à se conformer strictement à ses procédures ;
- **L'équité** : l'engagement à appliquer les mêmes principes et les mêmes procédures à chaque entité d'un même ensemble évalué ;
- **L'impartialité** : l'engagement à n'intégrer aucun parti pris dans l'évaluation d'une entité ;
- **L'intégrité** : l'engagement à refuser toute influence externe et à déclarer tout conflit d'intérêt ;
- **La responsabilité** : la capacité à se porter garant de l'ensemble des processus de décision et de l'action des agents mobilisés ;
- **La redevabilité (reddition de comptes)** : L'engagement à rendre des comptes sur l'ensemble des activités réalisées et leurs résultats ;
- **La confidentialité** : l'engagement à ne pas divulguer les informations collectées au cours de l'évaluation en dehors des éléments intégrés aux rapports rendus publics ;
- **L'écoute** : l'exigence d'un dialogue permanent avec les parties prenantes.

Si cet ensemble de valeurs est partagé globalement par l'agence et ses interlocuteurs, souvent par le moyen d'une charte de l'évaluation, il convient toutefois de préciser comment se déclinent concrètement ces valeurs dans toutes les actions de l'agence. Les méthodes et procédures de l'agence doivent donc fidèlement refléter comment l'agence applique ces valeurs et avec quel degré d'exigence.

P5 : Les outils du dialogue avec les parties prenantes

Au-delà de l'accord initial des parties prenantes sur les missions et les valeurs d'une agence d'évaluation, un dialogue permanent et constructif est indispensable pour l'élaboration et l'amélioration continue de ses outils méthodologiques et du processus d'évaluation. Ce dialogue est vital pour la pérennité d'une agence d'évaluation car l'activité d'une agence s'exerce toujours dans le cadre d'un système en tension générée par des attentes souvent divergentes des parties prenantes.

Il s'agit donc de bien identifier les interfaces

pertinentes avec les différentes parties prenantes. Si les directions des ministères de tutelle de l'enseignement supérieur et les structures représentatives des équipes de direction des institutions constituent deux cibles majeures, il ne faut pas négliger les organisations représentatives des étudiants et du monde socio-économique.

Le dialogue avec ces différents acteurs doit dépasser le stade de la simple information pour permettre à l'agence d'appuyer la construction de ses outils méthodologiques sur des éléments d'accord suffisants et de vérifier en permanence la bonne compréhension de son action.

Une agence doit enfin s'adapter en permanence aux évolutions du système dans lequel elle opère, constituant ainsi une structure en situation d'apprentissage permanent au travers notamment du dialogue avec ses parties prenantes. Cette situation implique un effort continu de formation des évaluateurs.

La structuration de ce dialogue devrait donc s'opérer systématiquement par la mise en place d'outils pérennes et actifs. Si ces outils sont indispensables, ils n'en constituent pas pour autant des outils de co-construction, les attentes divergentes des différentes parties prenantes nécessitant souvent que l'agence porte ses propres conceptions et opère des choix qu'elle doit, bien évidemment, ensuite expliquer.

Au-delà du dialogue formel à organiser entre l'agence et ses parties prenantes, on peut aussi noter qu'un dialogue informel est aussi présent au niveau des personnels de l'agence souvent issus des institutions académiques ou encore des différents acteurs sollicités pour les comités d'évaluation.

Enfin de par ses missions et objectifs directs, l'agence est une partie intégrante du système d'enseignement supérieur. A ce titre, elle devrait aussi promouvoir et participer activement à un dialogue constructif au sein du système d'enseignement supérieur. Son rôle ne doit donc pas s'arrêter à la communication de ses travaux. L'agence doit s'impliquer et contribuer à faire de l'enseignement supérieur l'objet d'un débat de société bien informé et serein.

P6 : Les principes méthodologiques

Les principes méthodologiques s'appuient sur les valeurs de l'agence. Ils sous-tendent la conception des procédures mises en place pour les différentes activités que l'agence d'évaluation doit mener à bien.

Les pratiques internationales et notamment les standards européens (ESG) permettent de dégager quelques grands principes d'action :

- L'évaluation par les pairs :

La mobilisation d'enseignants et de chercheurs dans les comités d'évaluation est une caractéristique majeure des pratiques d'évaluation dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. La pleine application de ce principe nécessite l'implication des parties prenantes correspondantes. Les meilleures réalisations de ce principe conduisent à intégrer dans les comités des personnels administratifs et techniques des institutions, des étudiants et des acteurs du monde socio-économique. La mobilisation d'évaluateurs externes issus d'un autre système d'enseignement supérieur et de recherche au niveau international est également souhaitable pour contribuer à une plus grande diversité des analyses.

- Les pratiques d'auto-évaluation :

Au-delà de la production d'un document de référence pour l'évaluateur, l'autoévaluation est un exercice spécifique de préparation à l'évaluation externe qui conduit l'entité évaluée à analyser son action et à avoir un certain recul et regard critique sur ses activités, ses résultats et son propre développement. C'est un processus qui demande une forte mobilisation des acteurs de l'entité évaluée pour permettre la réalisation d'une cartographie évaluative de ses activités, de son pilotage et de sa gouvernance. C'est également un processus complémentaire des pratiques et des dispositifs permanents d'évaluation et d'amélioration continue des activités, qui s'inscrivent dans le cadre de la politique de la qualité de l'institution. A ce titre, il enrichit la connaissance que l'organisation a d'elle-même et contribue à enrichir ses propres plans d'actions. La qualité de l'autoévaluation impacte directement la qualité de l'évaluation externe et l'exploitation de ses résultats.

- L'utilisation d'un référentiel pour l'évaluation externe :

L'utilisation d'un référentiel est une des conditions majeures pour garantir la transparence du processus d'évaluation externe. Un référentiel délimite le périmètre de l'évaluation, il définit les axes de développement (références) que devra analyser l'évaluateur et il précise les critères que l'évaluateur devra utiliser pour qualifier les résultats obtenus. Le référentiel et le socle déontologique exprimé dans la charte de l'évaluation externe constituent les éléments clés contribuant à l'impartialité de l'évaluation.

- L'utilisation de procédures codifiées, documentées et rendus publics préalablement aux évaluations :

C'est une condition de l'établissement d'une relation de confiance entre l'agence et les entités évaluées. C'est aussi l'une des bases des procédures de garantie de la qualité qu'une agence doit mettre en place.

- Les processus de sélection et formation des évaluateurs et les principes de collégialité et de responsabilité de l'action des comités d'évaluation :

La formalisation d'un processus de sélection des évaluateurs intégrant la vérification de l'absence de conflits d'intérêt constitue un élément central de la constitution des comités de visite pour garantir les compétences et les niveaux d'expertise nécessaire à l'évaluation.

Si chaque évaluateur apporte des compétences et une expertise spécifiques, la collégialité de l'action du comité et le respect des termes du référentiel par chaque évaluateur sont déterminants pour garantir l'impartialité de l'évaluation.

Quel que soit le processus retenu pour l'élaboration des rapports, la responsabilité des comités au niveau des analyses et des avis formulés doit être clairement explicitée.

La formation des évaluateurs est également un enjeu important pour assurer une bonne compréhension et une bonne maîtrise des méthodes et des outils proposés par l'agence. Cette formation doit également intégrer les techniques de conduite d'entretien.

- Une évaluation combinant travail sur documents et visite de l'entité évaluée :

Les pratiques internationales combinent

habituellement un travail sur documents et une phase d'entretiens sur site. Le rapport d'autoévaluation et la base documentaire fournis par l'entité évaluée permettent un premier niveau d'analyse et l'identification de pistes d'investigation. La visite intégrant des entretiens avec des acteurs diversifiés de l'entité évaluée et de son environnement apporte les éléments complémentaires pour une analyse sur le terrain des activités évaluées grâce aux points de vue et analyses des différentes parties prenantes.

- Les principes du dialogue avec les entités évaluées:

Par principe, l'évaluation n'intègre pas de processus de dialogue sur les résultats de l'évaluation qui sont de la responsabilité entière du comité et/ou de l'agence. Un dialogue amont est parfois pratiqué pour recueillir les attentes de l'entité évaluée vis-à-vis de l'évaluation externe. Par ailleurs, la publication des observations de l'entité évaluée sur les résultats de l'évaluation externe est très souvent intégrée au rapport final quand celui-ci est publié intégralement. L'éventualité de désaccords majeurs doit cependant être envisagée et la possibilité de recours fait partie des procédures que l'agence doit mettre en place.

- La production des résultats de l'évaluation et leur publication :

Les résultats de l'évaluation doivent être décrits dans un rapport explicitant les analyses, les avis et les recommandations des évaluateurs ainsi que les éléments de preuve associés. Le comité assure la responsabilité de ces résultats. Par ailleurs une aide technique interne ou externe à l'agence peut être apportée à la rédaction du rapport pour la définition de son architecture et sa mise en forme.

En général, les agences mettent également en place des processus de relecture des rapports pour procéder à diverses vérifications : respect des personnes, absence d'expression partisane, cohérence du rapport avec le référentiel....

La publication des résultats de l'évaluation est un élément déterminant de la transparence des activités d'une agence, c'est aussi une attente forte de certaines parties prenantes et un facteur de confiance pour l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la

recherche. En fonction du contexte de l'activité des agences, la publication des résultats peut prendre des formes très différentes. Elle peut notamment se limiter à une synthèse des résultats ou conduire à la diffusion de la totalité du rapport. Dans le cas de processus d'accréditation, la publication peut se réduire à "la décision finale d'accréditation" qui valide la conformité à un cahier des charges.

- L'ingénierie de l'agence :

L'agence porte la responsabilité centrale de l'élaboration de la méthodologie de l'évaluation et de la validation de sa mise en œuvre. Au-delà de la définition des principes méthodologiques, les niveaux d'intervention peuvent être multiples : définition des procédures, sélection et formation des experts, suivi de la visite, aide à l'élaboration des rapports, processus de retour d'expérience, gestion de la logistique des missions.

L'agence a également la responsabilité de réaliser le bilan de son activité et de publier des analyses des résultats de ses évaluations.

Ces activités d'ingénierie mobilisent des personnels ayant des compétences dans le domaine de la garantie de la qualité et une connaissance approfondie de la gouvernance et du pilotage des entités évaluées. Habituellement, ces personnels ne sont pas des évaluateurs mais des professionnels des processus d'évaluation. Ils jouent un rôle de gardien des méthodes et des principes d'action que l'agence s'est engagée à respecter dans le contrat moral qui la lie à ses parties prenantes.

Dans le cas d'une agence qui débute, l'intégration d'observateurs dans les comités d'évaluation est une bonne pratique qui peut s'avérer très utile pour l'amélioration rapide de ses opérations. Cette pratique peut tout à fait ensuite être partie intégrante des dispositifs d'amélioration continue permanents dont une agence doit pouvoir témoigner (Cf. Point 10).

- L'évolution permanente des pratiques d'évaluation :

Par son activité à l'international et sa participation à des actions de réflexion et d'analyses prospectives, une agence constitue enfin un moteur de l'évolution des pratiques de l'évaluation pour en améliorer la performance et pour prendre en compte l'évolution des attentes et les transformations des systèmes.

Elle s'inscrit ainsi pleinement dans un statut permanent de structure "apprenante".

P7 : Les procédures de mise en œuvre des évaluations

La procédure et le respect de la procédure d'évaluation sont des facteurs cruciaux de la recevabilité des résultats des évaluations.

Il y a deux raisons principales que l'expérience met en évidence. La première est que la procédure, du choix des évaluateurs à la restitution des résultats doit être un des objets du dialogue des acteurs du système de garantie de la qualité. La procédure doit être discutée, acceptée et publiée avant la mise en œuvre des procédures d'évaluation. Il ne s'agit pas évidemment de concevoir une procédure spécifique à chaque établissement mais de faire en sorte qu'une procédure générale d'évaluation soit conçue et validée par les acteurs représentatifs : conférence des présidents d'établissements, direction des enseignements supérieurs, agence de garantie de la qualité. Les acteurs concernés doivent être d'accord sur le fait que la procédure qui sera utilisée permettra bien d'atteindre les objectifs visés.

La seconde raison est relative au respect de la procédure. La procédure une fois validée doit être appliquée de manière rigoureuse par l'agence dont c'est l'une des responsabilités. L'agence doit mettre en œuvre les procédures de manière constante et travailler en toute indépendance. Il n'y a plus dans le cadre de la mise en œuvre des évaluations de place pour la négociation. Il en va de la crédibilité de son activité.

En bref, il est nécessaire d'évaluer selon des modalités comprises et acceptées pour valider les résultats des évaluations. Il s'agit d'éviter que les résultats soient contestés en raison de la méthode dont ils sont, pour partie, le fruit. En effet, si cela arrive il est alors trop tard pour revenir en arrière. On ne discutera pas, de manière éventuellement contradictoire, des résultats. Ceux-ci seront simplement rejetés sans que puisse commencer un travail d'analyse critique et constructif sur ce qu'ils manifestent.

Il est donc plus que souhaitable de mettre en place un dispositif qui permette la négociation et la mise au point de la procédure en amont

des évaluations. C'est le moyen de garantir la recevabilité des résultats des évaluations.

L'adaptation permanente des procédures en fonction des évolutions du contexte et des besoins doit être organisée. Il est nécessaire de mettre en place, dans le cadre du dialogue des parties prenantes, un dispositif transparent de révision périodique des procédures et des manières de faire. C'est à la fois nécessaire pour garantir la pertinence du dispositif d'évaluation dans le temps et pour renforcer la relation de confiance entre les parties prenantes et l'agence.

P8 : Les productions de l'agence et leurs publics destinataires

Les agences, quelles que soient leurs missions, sont avant tout des agences d'évaluation. Une réflexion rapide montre que l'acte d'évaluation est toujours dépendant d'un objectif. C'est pourquoi la réflexion collective qui se développe depuis les années 1980 met au premier plan des règles du professionnalisme, la clarification des objectifs, des termes de références, des méthodes et des procédures des évaluations.

L'évaluation étant dépendante des objectifs qu'elle poursuit, l'évaluateur doit, pour servir plusieurs publics, intégrer dans sa démarche leurs besoins. Une évaluation destinée à informer des décisions qui relèvent de la gestion du système d'enseignement supérieur ne délivrera pas nécessairement une information immédiatement utile à un étudiant qui cherche à fonder le choix de l'établissement où s'inscrire. De même, une évaluation destinée à aider un établissement à faire progresser la qualité de ses activités ne fournira pas nécessairement l'information nécessaire au décideur politique.

Est-il possible de poursuivre simultanément plusieurs objectifs ? D'un point de vue méthodologique, les approches doivent être adaptées et conçues avec les intéressés. Cette faisabilité n'est peut-être qu'apparente. Deux dimensions doivent en effet être prises en compte et ajoutées à la difficulté de l'exercice.

La première tient à la nature de la relation qui s'instaure entre évaluateurs et évalués dans le cadre d'une procédure donnée. La relation sera différente, car les enjeux seront différents, dans le cadre de procédures d'accréditation ou de

procédure d'aide à l'amélioration. On conçoit aisément que le comportement des évalués sera différent, et donc la manière dont l'établissement se présentera, si le résultat de l'exercice peut éventuellement être préjudiciable.

La seconde raison tient au public visé. La manière d'écrire et d'expliquer les résultats d'évaluation doit tenir compte des bénéficiaires et de leur niveau de connaissance des fonctionnements de l'enseignement supérieur. En d'autres termes, les rapports d'évaluation et plus généralement l'ensemble des productions par lesquelles l'agence communique doivent être écrites en fonction des publics qui en seront bénéficiaires.

Par ailleurs, l'agence a intérêt à compléter ses activités d'évaluation par des travaux de réflexion sur le fonctionnement du système d'enseignement supérieur, ses enjeux et ses évolutions. Ce travail est à la fois le moyen d'améliorer la pertinence des approches de l'agence mais aussi pour elle d'être utile aux acteurs de l'enseignement supérieur. Des études peuvent être produites pour nourrir la réflexion des parties prenantes, par exemple sur les approches qualité dans des systèmes nationaux voisins, l'impact sur la qualité des formations des nouvelles approches pédagogiques et des technologies d'enseignement, etc.

P9 : Les mécanismes de retour d'expérience

Les mécanismes de retour d'expérience sont liés à une campagne d'évaluation externe et ils concernent les acteurs directement impliqués dans les évaluations réalisées ou destinataires des résultats. Ils sont complémentaires des outils de dialogue avec les parties prenantes (cf P5) qui contribuent plutôt à des réflexions amont et qui s'adressent à un public plus large d'acteurs potentiellement concernés par les évaluations et leurs résultats.

Ces retours d'expérience vont donc permettre d'interpeller directement des acteurs à l'issue d'un processus d'évaluation pour analyser d'une part, les méthodes et procédures mises en œuvre, et d'autre part, la qualité des résultats de l'évaluation.

De multiples approches peuvent être envisagées à ce niveau en fonction du type et de la précision

des informations recherchées. Les enquêtes et les séminaires d'échanges sont souvent les modalités utilisées. En première instance, deux cibles d'acteurs sont souvent privilégiées : les équipes de direction des entités évaluées et les évaluateurs mobilisés dans les comités. Les informations issues des équipes de direction des entités évaluées permettent d'analyser comment les méthodes d'évaluation sont comprises et acceptées et comment les résultats de l'évaluation sont perçus et exploités. Le dialogue avec les évaluateurs est complémentaire et permet notamment d'analyser la compréhension des méthodes proposées par l'agence, l'efficacité des outils et des procédures et les besoins de formation.

Des retours d'expérience peuvent également être mis en œuvre avec les ministères de tutelle des institutions et avec les publics utilisateurs des rapports d'évaluation pour analyser l'exploitation des rapports produits et les attentes non satisfaites.



P10 : Les processus d'amélioration continue de l'organisation et de l'activité de l'agence

L'amélioration continue du fonctionnement et de l'organisation d'une agence d'évaluation intègre les mécanismes de retours d'expérience mais elle pose plus globalement la question de la mise en place d'une politique de la qualité pour l'ensemble des activités de l'agence et l'organisation d'une entité interne en charge de la qualité. Les valeurs portées par une agence et la nature de son activité imposent en effet une exemplarité en matière de politique de la qualité ce qui pose la question de la formalisation de son pilotage interne et des procédures guidant l'ensemble de son activité mais aussi de sa gouvernance politique, de sa communication et de ses relations externes. Cette démarche n'échappe pas à la mise en place d'un processus d'autoévaluation de l'agence et d'un référentiel interne ou d'une charte qualité. En Europe, le dispositif EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education) propose un mécanisme volontaire d'évaluation externe des agences et ainsi la possibilité d'une reconnaissance officielle du statut d'agence respectant les standards européens ESG (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education).

Conclusions

Les pages de cet ouvrage décrivent l'expérience et les leçons tirées par les partenaires libanais et européens d'un projet Tempus qui visait à faciliter la mise en place de l'agence libanaise d'assurance qualité en enseignement supérieur. Entraînés par une conviction forte pour la qualité de l'enseignement supérieur, les partenaires se sont engagés fortement et ont conçu ensemble les composantes principales d'une agence d'évaluation. Ils ont ensuite testé ces composantes dans une simulation du travail de l'agence notamment des réalisations d'auto-évaluations et d'évaluations externes pilotes.

Les bénéfices de ce projet ont été énumérés tout au long des chapitres. Ils comprennent notamment le dialogue entre partenaires académiques, la mise en place d'un environnement propice au développement de confiance mutuelle, l'amorçement d'une culture de la qualité et de la preuve, la familiarisation avec les notions et concepts de l'assurance qualité, la formation d'évaluateurs, la mise en pratique de processus d'évaluation interne et une première évaluation expérimentale de quelques institutions.

Le cadre expérimental de l'exercice a bien entendu largement réduit les tensions normales qui peuvent exister lors de la création d'une agence d'évaluation. Il a facilité une réflexion académique animée d'abord par le souci de bien commun. Effectivement, si le dialogue, la transparence, le respect de la diversité et la médiation par les tiers ont permis d'atteindre les objectifs du projet, ce sont aussi des acquis pour l'avenir. Ces compétences et savoir-faire seront nécessaires pour réussir la mise en place de l'agence nationale.

En définitif, le projet avec ses résultats démontre, aux yeux des partenaires, la viabilité et l'utilité d'une agence nationale d'assurance de la qualité qui respecte les normes internationales et qui maintient et profite de relations privilégiées avec des experts et des agences internationaux.

Le projet ne conclut pas le travail dans ce domaine. Il ne termine qu'une étape en offrant plusieurs perspectives. Les retours d'expérience des partenaires et des observateurs dressent une cartographie riche et nuancée des positions, des besoins partagés et des perspectives mutuelles.

Trois idées principales s'en dégagent :

- La révision périodique des standards s'impose comme un mécanisme nécessaire que l'agence devra mettre en place. De manière complémentaire, c'est à la communauté universitaire, dans le cadre d'un dialogue ouvert avec les acteurs socio-économiques de veiller à ce que les standards soutiennent bien le développement d'un enseignement supérieur pertinent au regard des attentes de la société libanaise et en phase avec les exigences internationales.

- L'articulation des activités d'une agence nationale avec celles des agences internationales est une préoccupation largement partagée. Ces préoccupations reflètent à la fois un souci de crédibilité et l'appréhension de la charge supplémentaire due à la multiplication des activités d'assurance qualité. Une analyse approfondie montre qu'une articulation bien pensée, apporterait du dynamisme, de la cohérence et de la transparence en conjuguant les normes internationales aux attentes et aux besoins locaux. Il faut donc souhaiter que l'agence libanaise, dès sa création, engage des réflexions et des activités dans cette voie. C'est au fond une nécessité pour le système d'enseignement supérieur libanais qui est naturellement ouvert, autonome et diversifié.

- Le passage à l'évaluation des programmes est souhaitable. Il serait sans doute intéressant de profiter de l'expérience, au sens le plus large, acquise par le projet TLQAA pour amorcer des activités d'assurance qualité des programmes quelles que soient leurs modalités de délivrance. Cette approche complémentaire de l'évaluation des institutions impliquerait une réflexion approfondie sur le lien enseignement supérieur - recherche et, le cas échéant, sur les conditions de l'évaluation de la recherche.

Au terme de cet ouvrage, les auteurs espèrent que les nombreux résultats acquis au cours du projet TLQAA ainsi que les pistes de réflexion rassemblées dans ce livre seront utiles à la communauté académique, aux parties prenantes, aux responsables politiques et à tous ceux qui sont concernés par la qualité des enseignements supérieurs au Liban, en Europe et ailleurs dans le monde.

Tempus TLQAA Partners



- | | |
|--|--|
| • UOB : University of Balamand - LB | • LU : Lebanese University - LB |
| • CIEP : Centre International d'Etudes Pédagogiques - FR | • USJ: Université Saint Joseph - LB |
| • DGHE : Directorate General of Higher Education - LB | • MUT : Al-Manar University of Tripoli - LB |
| • ULB : Université Libre de Bruxelles - BE | • BAU : Beirut Arab University - LB |
| • UTC : Université de Technologie de Compiègne - FR | • NDU : Notre Dame University - Louaizé - LB |
| • Udl : Université de Lorraine - FR | • LAES : Lebanese Association for Educational Studies - LB |
| • UA : University of Alicante - ES | • USF : Université Sainte Famille - LB |
| • AERES: Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur - FR | • AUCE : American University of Culture and Education - LB |
| • ANECA : Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación - ES | • MUBS : Modern University for Business and Science - LB |
| | • LAU : Lebanese American University - LB |
| | • ENU : Edinburgh Napier University - UK |



Authors List (by Alphabetical Order)

George Abdelnour (NDU)	Soubhi Abou Chahine (BAU)	Kamal Abou Chedid (NDU)
Johane Abi Faraj (AUCE)	Josiane Abi Khattar (USF)	Adnan El Amine (LAES)
Henri Awit (USJ)	Zalpha Ayoubi (UL)	Daniel Ayuch (UOB)
Sandrine Canter (ULB)	Nada Chbat (UL)	Bruno Curvale (CIEP)
Maha El Deek (USF)	Vanessa Duclos (ANECA)	Robert Fouquet (AERES)
Pierre Gedeon (NDU)	Andy Gibbs (ENU)	Sabine Goulin (UdL)
Hanna Greige (UOB)	Chantal El Hachem (NDU)	Saadallah Halimi (MUT)
Amer Helwani (UL)	Antoine Hokayem (USJ)	Elie Honein (UOB)
Grant Horsburgh (ENU)	Ahmad Jammal (DGHE)	Bassem Kaissi (MUBS)
Maha Khachab (UOB)	Mazen El Khatib (UL)	Rafael Llavori (ANECA)
Omar Mawlawi (MUT)	Nada Moghaizel Nasr (USJ)	Chafic Mokbel (UOB)
Manal Naboulsi (AUCE)	Diane Nauffal (LAU)	Toufic Rizk (USJ)
Zeinab Saad (UL)	Pascale Salameh (UL)	Ramzi Salameh (USJ)
Ahmad Smaili (BAU)	Mary-Angela Willis (NDU)	Rafic Younes (UL)

Coordinateurs :

Chafic Mokbel, University of Balamand

Bruno Curvale, Centre International d'Etudes Pédagogiques

Robert Fouquet, Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

Acknowledgement : This book has been developed within the frame of the TLQAA project, a project supported by the European Tempus Programme. The authors would like to express their great thanks to the Tempus Programme and team for the support offered during the project realization and during the writing of the book. The authors are also thankful to the European Delegation in Lebanon for the unfailing support to the project in all its phases and express their gratitude towards all the delegations of the European countries participating in the project, in particular the French delegation, for their precious and determinant support at several occasions.

Disclaimer : This document reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Illustrations : Illustrations are generously suggested by Flavia Codsì. Any reproduction extracted of this work is strictly forbidden.

Introduction by Dr. Elie A. Salem

President of the University of Balamand

30 October 2013

The future of Lebanon depends to a large extent on the quality of the people serving in its public and private sectors. We are engaged in a rigorous process to improve the quality of higher education, and consequently to transform our institutions.

The Tempus-TLQAA project has been heading this process, working closely with twenty academic partners including our own. Our commitment to this noble objective is as serious as is our need to give priority to the values of tolerance, honesty, transparency, and accountability, in all our endeavors. Any activity outside this commitment, will only perpetuate the inefficiencies that permeate the patterns that are familiar to all of us.

It is my hope that this book will be read widely and especially by those concerned with higher education and with developmental policies.

I take this opportunity to thank all of those who gave a great deal of their time and effort to present us with this fine contribution.

Elie A. Salem

كلمة معالي رئيس الجامعة اللبنانية

أ.د. عدنان السيد حسين

يشكّل هذا المؤلف مرجعاً لكلّ باحث عن مفهوم الجودة وتطبيقه في الجامعات اللبنانية، خاصة وأنّه يعكس التجربة الحيّة لأهمّ الجامعات اللبنانية في هذا المجال، على صعيد تحسين الأداء الجامعي محلياً و مواكبة التطبيقات العملية لمفهوم الجودة في الجامعات الأجنبية على الصعيد الدولي.

عدنان السيد حسين

رئيس الجامعة اللبنانية

كلمة المدير العام للتعليم العالي

أ.د. احمد الجمال

لكتاب «نحو هيئة لبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي» «TLQAA»

إن تحسين نوعية التعليم العالي وضمان جودته هو مسؤولية وطنية تقع على عاتق الدولة ومؤسسات التعليم والمعنيين بالقطاع، ولذلك فإن المديرية العامة للتعليم العالي شرعت منذ العام ٢٠٠٤ بالبحث عن ضوابط أكاديمية واضحة للحفاظ على مخرجات هذا التعليم. وكان لا بدّ من ورش عملٍ هدفها نشر ثقافة الجودة ضمن المؤسسات والسعي إلى إنشاء هيئة متخصصة في ضمان الجودة، إرتكازاً على التوجهات العالمية والعربية في هذا المجال.

واستطعنا، بفضل التعاون مع الجامعات اللبنانية والأوروبية وبفضل دعم برنامج تمبوس الأوروبي، وضع مشروع قانون لإنشاء هيئة لبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي، تكون مهمتها وضع المعايير والمؤشرات المتعلقة بضمان الجودة للمؤسسة ولبرامجها، والقيام بالتقييم الخارجي. وكان من الضروري السعي لتأمين مستلزمات الهيئة اللبنانية لضمان الجودة المقترحة، لجهة إعداد الخبراء، وإقتراح معايير ومؤشرات لضمان الجودة، والقيام بتجارب ميدانية عبر تقييم ذاتي تقوم به بعض المؤسسات وتقييم خارجي يقوم به خبراء محليين وأوروبيين للاستفادة من التجربة وتكريس مبدأ تقييم الأقران.

ويأتي مشروع TLQAA طبعاً في هذا الإطار حيث تم، على مدى سنوات المشروع الثلاث، التعاون بين المديرية العامة للتعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي اللبنانية والأوروبية وهيئات أوروبية تُعنى بضمان الجودة لبلورة نواةٍ من الخبراء وتدريبهم ووضع عدد من المعايير والمؤشرات وبناء تعاونٍ مثمرٍ بين العديد من المؤسسات الجامعية اللبنانية من جهة ومؤسسات أوروبية من جهة أخرى.

يندرج هذا العمل من ضمن الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، وسيكون له من المؤكد أثراً فاعلاً في إنجاح العمل المستقبلي للهيئة اللبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي، ويأتي هذا الكتيب كثمرة لهذا العمل الدؤوب.

أ.د. احمد الجمال

Introduction	9
I. The major phases of the project	13
I.1. Proposed model for the Lebanese quality assurance system	14
I.1.1 Towards the creation of a Lebanese quality assurance agency in higher education	15
I.1.2 Continuous improvement versus accountability	15
I.1.3 Independence and relation with the Ministry	15
I.1.4 Mandatory evaluation process	16
I.1.5 Scope of the activities	16
I.1.6 Good practices and international expertise	16
I.1.7 Transparency and confidentiality	16
I.1.8 Other elements	16
I.2. Standards and Procedures	16
I.2.1 International practices	16
I.2.2 Proposed standards	17
I.2.3 Usage of the standards during the self-study	18
I.2.4 Usage of the standards at the external evaluation	18
I.2.5 Some reflection elements about the development of standards	19
I.3. Selection and training of the Lebanese reviewers	20
I.3.1 Selection of the reviewers	20
I.3.2 Training of the reviewers	20
I.4. Pilot evaluation	22
I.4.1 Self-study: procedures and reports	22
I.4.2 Some hints and tips on self-study reports	23
I.4.3 External evaluation: preparation and site visit	24
I.4.4 Site visits	24
I.4.5 External evaluation: writing the final evaluation report	24
I.4.6 Major Findings as a result of the five evaluations	25
II. Feedback	29
II.1. Feedback from the Lebanese universities	29
II.1.1 Lebanese University (UL)	29
II.1.2 Beirut Arab University (BAU)	31
II.1.3 Notre Dame University (NDU)	32
II.1.4 Université Sainte Famille (USF)	34
II.1.5 University of Balamand (UOB)	35
II.1.6 American University for Culture and Education (AUCE)	37
II.1.7 Lebanese American University (LAU)	38
II.1.8 Al-Manar University in Tripoli (MUT)	39
II.1.9 Modern University for Business and Science (MUBS)	40
II.1.10 Université Saint Joseph (USJ)	41
II.2. Feedback from observers	42
II.2.1 Preparation of the site visit	43
II.2.2 Site visit	44
II.2.3 Preparation of external reporting	46
III. Ten Reference Points for the Creation of a Quality Assurance Agency in the Domain of Higher Education and Research	49
B1 : Identification of the ecosystem of the agency	49
B2 : Definition of an agency mission	50
B3 : Agreement and engagement of the stakeholders	50
B4 : The system of values for the agency	51
B5 : Dialogue channels with the stakeholders	51
B6 : Methodological principles	52
B7 : External evaluation procedures	54
B8 : Productions of the agency and recipients	54
B9 : Feedback mechanisms	55
B10 : Continuous improvement processes and the agency activities	55
Conclusions	57

Introduction

Quality assurance in higher education is not simply the application of a set of administrative rules and procedures, but it is also and above all a dynamic, stimulating, and continuous quest for excellence by the academic community. In this context, assuring quality induces a continuous change of operational modes beyond the corresponding set of rules and procedures, sometimes even a change of mindset and a self-reflection on the needs, outcomes, procedures, processes, and, therefore, on the whole system while taking into account the socio-economic and cultural context.

This book describes the efforts undertaken by a group of Lebanese and European partners seeking to establish the bases and foundations for a specific quality system best suited for institutions of higher education in Lebanon. It provides several good practices and introduces some reference points that would be helpful to similar processes in other systems and contexts.

The context

One of the oldest in the region, with some universities established over 130 years ago, the Lebanese higher education system ensured quality education through its inherent competitiveness. With the war years (1975-1992) the development of the sector sharply slowed down, while after the war, the sector underwent a significant proliferation which was not well organized. The end result was a sharp increase in the number of young private institutions and geographic branches/campuses of existing institutions.

The increasingly central role of higher education driven by the advent of the knowledge based society, globalization, and the increasing competitiveness of the sector, and its rapid growth continue to challenge and transform institutions of higher education.

In such a highly dynamic and challenging context, quality assurance became essential to ensure that the ongoing development of higher education respects quality while remaining relevant to meeting societal needs.

The Project

The Tempus TLQAA project ("Towards the Lebanese Quality Assurance Agency") is certainly not the first initiative in this direction in Lebanon. Sensitive to global dynamics and local needs, the Lebanese higher education sector, with its attributes of diversity and autonomy, has launched various actions towards the development of a national quality assurance system. While the oldest universities in the country were involved in accreditation processes by international agencies, seminars and conferences were organized around the theme of Quality Assurance to raise the awareness of all stakeholders. Progressively, Quality assurance became at the heart of the national concerns for reform and modernization of the sector of higher education.

In 2010, an AMIDEAST¹ ("America-Mideast Educational and Training Services") project was launched by the Lebanese Association for Educational Studies with the participation of Tempus HERE ("Higher Education Reform Experts") in order to propose, to the Ministry of Education and Higher Education, a draft law for the establishment of a Lebanese Quality Assurance Agency. This law, that would hopefully be voted upon soon, defined the outline for a national quality assurance system and a future evaluation agency at the nucleus of the proposed system.

It was interesting to accompany the legislative process with a project designed to allow experimental validation of the principle of a national agency. Indeed, many issues remained unresolved, including the conditions of independence, neutrality, and even the practical feasibility of a national agency. Thus, the idea came about to start a project with two objectives; (1) to design all the components of the Lebanese quality assurance in higher education and (2) to test those components in a real life pilot evaluation to validate the concepts and approaches.

Once the objectives have been clearly defined, their implementation depended very much on the availability of the required resources. Such an academic project required combined efforts

¹ AMIDEAST is an American non-profit organisation, engaged in international education, training and development activities in the Middle East and North Africa.

Design of an evaluation agency in higher education

of several Lebanese as well as international partners. Therefore, it was essential to form a consortium that includes the necessary expertise and respects the diversity of the Lebanese Higher Education system with its different schools of thought. The project promoters found in the European Tempus programme an appropriate source of support.

The choice of the consortium was critical for the achievement of the objectives taking into account the major concerns for diversity and representativeness. On the Lebanese side, the consortium included the Ministry of Education and Higher Education represented by the Directorate General of Higher Education, the Lebanese Association for Educational Studies and several university partners. Ten Lebanese universities represented the diversity of the system by the multiplicity of their characteristics. Thus, the following were represented in the consortium:

- Public and private universities ;
- Different higher educational systems: European, American, etc.;
- Three main teaching languages : Arabic, English and French ;
- Different sizes and age profiles ;
- Different regions ;
- Various community and social backgrounds ;
- Different experiences in quality assurance.

The Lebanese universities participating in the consortium were: The Lebanese University, American University of Culture and Education (AUCE), Beirut Arab University (BAU), Lebanese American University (LAU), Modern University for Business and Science (MUBS), Al-Manar University of Tripoli (MUT), Notre-Dame University – Louaizé (NDU), Université Sainte-Famille (USF), Université Saint-Joseph (USJ), and University of Balamand² (UOB).

On the European side, the consortium included universities from Belgium (Université Libre de Bruxelles), Spain (University of Alicante), France (Université technologique de Compiègne and Université de Lorraine) and the United Kingdom (Edinburgh Napier University), two quality assurance agencies (ANECA for Spain and AERES for France), as well as the French “Centre international d’études pédagogiques” (CIEP).

The quality assurance agencies and the CIEP provided their valuable expertise within the area of external evaluation and international standards. The European universities brought their academic visions and experiences about their quality assurance systems. The diversity of European systems fitted well with the characteristic of diversity of the Lebanese Higher Education system and covered a wide spectrum of approaches in the field.

Steering the Project

The rich experience, expertise, and representativeness were the strong point of the consortium and yet, its major challenge.

At the onset of project design, the key idea was to have effective management and coordination structures. A specific action plan with a clear distribution of tasks involving the partners according to their profiles and a policy for the communication of results obtained at all project milestones have been established.

As management, a core steering committee was formed and included the project coordinator (University of Balamand), the Directorate General of Higher Education, the “Centre international d’études pédagogiques” (CIEP), and the Lebanese University. For communication, a website was rapidly developed during the first month of the project to serve as a means for exchanging and saving of information, as well as an instrument for dissemination of the project results.

In the early stages of the project, an unexpected and unplanned event helped to strengthen the trust and ties within the consortium. During the submission of the project proposal to the Tempus Programme, two partners failed to provide their application files on time while continuing to declare their interest to participate in the project. The Tempus programme, with its flexible design, offered the possibility of adding newer partners even after the acceptance of the project. However, this entailed a request for participation of the new partners by all the members of the project consortium with a clear evidence of the advantage brought about by the new partners. The eighteen partners made the request to include the two newer partners, and the request was generously approved by Tempus. This event showed how trust, transparency, solidarity, and

² Grantholder and coordinator of the project.

mutual respect have been established among consortium members and that reflected a healthy starting point for the project.

This book describes the project, its outcomes, and findings, as well as the lessons learned. It is organized as follows. The next chapter details the project working plan and its various phases and results. Chapter II describes the lessons learned by the different participants

Design of an evaluation agency in higher education

after the pilot evaluation during which and for the first time in Lebanon, ten universities have developed their self-assessment reports and five among them opened their institutions premises for five external assessment teams formed of Lebanese and European reviewers. Based on this experience, the third Chapter provides a set of ten benchmarks that assist in the design of a new quality assurance agency in higher education.



I. The major phases of the project

The organisation of the activities of an ambitious project that aims to build and test the components of a quality assurance system must be done with ultimate care, specifically when the project consortium consists of twenty partners.

The main structure of the activities and the corresponding work plan were defined in the Tempus proposal and were followed at the stage of execution. The project was organised into six work packages: four for development, one for dissemination and one for management. The development work packages correspond to activities dedicated to the design of a model for the quality assurance system (Work Package 1), the project standards and assessment procedures (Work Package 2), the selection and training of the reviewers (Work Package 3) and the pilot evaluation (Work Package 4).

Work Package 1, dedicated to the proposal of a model for the quality assurance system in Lebanon, was the corner stone of the project. As the matter of fact, it is necessary to reach a consensus about the model for the quality system to build before any other activity in the project could start. This model proposal helped to balance the existing tensions in the system and provided a framework for a healthier pursuit of the other development activities. The activities of this work package are described in the next section. Work Package 2 aimed at defining the quality standards and procedures, while Work Package 3 discussed the selection of the Lebanese reviewers and their training on external evaluation standards and procedures. Work Package 2 and Work Package 3 are described in sections I.2 and I.3 respectively.

At the end of Work Packages 2 and 3, all the components of the Lebanese quality assurance system were set. These components needed, however, to be experimented upon for validation and proof of their relevance at the national level. Work Package 4 details this pilot evaluation and is described in section I.4.

For the project management and dissemination of the obtained results, a particular approach was planned. Allowing a special attention to the start of the project, a pre-launching meeting in

Paris and an official launch at the University of Balamand in Lebanon, were scheduled.

At the pre-launching meeting, the president of the University coordinating the project (University of Balamand), the president of the Lebanese University, and the Director General of Lebanese Higher Education visited the “Conférence des Présidents d’Universités”, the agency for quality assurance (AERES), and the “Direction générale pour l’enseignement supérieur et l’insertion professionnelle” (DGESIP) in France. The goal was to closely observe a European quality system as perceived by its stakeholders.

Under the auspices of both the Minister of Education and Higher Education in Lebanon and the Ambassador Head of the EU delegation³, the launching ceremony brought together major stakeholders and decision-makers in the Lebanese Higher Education. This meeting allowed for a good exposure of the project’s activities and general objectives. Although the launching of the project was widely covered by the media, the development efforts were afterwards conducted far away from media coverage. Nevertheless, whenever a new result emerged out from the project or a major accomplishment was reached, it was always presented to the Lebanese academic community via national roundtables and communicated via the project website.

³ Ms Ambassador Angelina Eichhorst.



Design of an evaluation agency in higher education

The last phase of the project was dedicated to the promotion and dissemination of the results to the general public.

I.1. Proposed model for the Lebanese quality assurance system

The introduction of an external quality assurance structure in a system of higher education is a delicate operation that must take into account the different forces acting upon the system. The model must reassure the different stakeholders that their legitimate interests are considered.

The text of the draft law was used as a reference document for the development of the model for the Lebanese Quality Assurance system. The model is also highly dependent upon the local higher education context. In order to fully enjoy the experience of the European partners in building quality assurance models and to facilitate their task to properly advise the Lebanese partners, a description of the national higher education system was conducted. The Directorate General of Higher Education supported the project by providing all of the necessary information.

The exchange of views, dialogue and mediation were the main tools to accomplish the objectives of this work package. The work was realized in three phases. In the first phase, a small group proposed and drafted a model that was discussed afterwards in the consortium and then diffused as widely as possible across the higher education sector in Lebanon. Six months into the project, a national roundtable was organized to allow the collection of the feedback of stakeholders in the Lebanese Higher Education upon which adjustments to the model were applied towards the end of this third phase.

The exchange and dialogue resulted in a clear definition of the problem within the Lebanese Higher Education system. Indeed, the insertion of a quality assurance agency in a given system means, most often, a shift from a governance system with two major components, the regulator (the State) and institutions of higher education, to a system with three major components: the regulator, institutions of higher education, and a quality assurance agency.

The problem is, therefore, to identify the benefits of conceiving this new governing structure, but also to define the respective roles of the three components and their mutual relations. The need for an agency or for a quality assurance system is commonly an undisputed fact and the case in Lebanon was no exception. The exact definition of the respective roles of the three components and their mutual relations was not so evident. How to move from the current governing system to a system, where a quality assurance agency operates launches an additional challenge.

This general vision was quickly broken down into a series of practical questions by observing the systems that exist in Europe, the United States, and the region. Furthermore, this debate had already begun with the AMIDEAST project previously described and, the draft law about the establishment of a Lebanese quality assurance agency in higher education was still a reference document that provided some answers to the questions raised about the roles of the three components and their mutual relations. The following section briefly describes these questions, the various answers, and the choices taken in order to profile the quality assurance system.



1.1.1 Towards the creation of a Lebanese quality assurance agency in higher education

The need to establish a national quality assurance system is not in doubt. However, multiple options were presented: i) accreditation by international agencies recognized by the ministry, ii) creating a unique Lebanese agency for institutional evaluation, iii) designing a system with several quality assurance agencies.

The interest for the first solution was strong at first. However, solid arguments were presented about the importance for a common academic culture to build a national agency with an in-depth knowledge of the local needs and problems tipped the consensus towards a solution close to the third, i.e. towards the design and conception of one Lebanese agency that will always serve as the reference agency without closing the door for other possible agencies. Encouraging institutional accreditation by international agencies shall be maintained independently of the work of the national agency.

1.1.2 Continuous improvement versus accountability

This issue is in direct relation with the mission of the agency and its objectives. The accountability approach is often perceived as the appreciation of the achievement of the objectives set by the institutions and/or their programmes as anticipated by the public during external evaluation, and this approach for quality assurance is a summative approach. In comparison, the continuous improvement approach seeks to assess future performance and the capacity of evaluated institutions to detect and address issues that are or may be encountered. The compatibility between the two approaches is an object of difference within the academic community.

Design of an evaluation agency in higher education

In this project, a consensus for continuous improvement principle was reached. This choice is probably related to the high diversity and autonomy that characterize the Lebanese system. Although the evaluation agency seeks first the continuous improvement of institutions, the proposed model promotes the publication of an executive summary of the evaluation reports to inform, in academic terms, the society about the evaluated institution.

1.1.3 Independence and relation with the Ministry

While these two points were clearly addressed in the draft law, they were however detailed in the proposed model. Underneath these two points lie the decision-making mechanisms. The choices here are also various. In the neighbouring region, quality assurance agencies are often very central structures related to the ministries and usually enjoy strong decision-making power regarding the closing of programmes or institutions. In other systems, the agency has a pure advisory role.

The Lebanese system of higher education is greatly diverse and autonomous but it is also very competitive. This breeds mistrust, whereas trust is crucial for the establishment of a quality assurance agency and its success. Thus, the proposed model, like the draft law, calls for keeping decisions within the existing structures, while the agency gives an accurate account of the evaluated institution through the evaluation reports it submits to the Ministry. In this context, the guarantee of the independence of the agency becomes all the more crucial.

Finally, it is important to distinguish between two dimensions of independence. The structural independence should be sought without prohibiting dialogue with the stakeholders, while



Design of an evaluation agency in higher education

the operational independence remains the most important and can be guaranteed, inter alia, by the transparency of the rules and procedures.

I.1.4 Mandatory evaluation process

The model, as well as the draft law, proposed that the evaluation to be conducted by the agency should be mandatory for all higher education institutions. However, due to the autonomy of institutions and the lack of direct funding of private institutions of higher education by the State, it is difficult to find incentives to promote external evaluation.

I.1.5 Scope of the activities

The scope of activities of the agency -programmes versus institutions- was also a subject of discussion. Here also, different opinions exist based upon international experiences and the needs of higher education in Lebanon. While demand is greater for the programmatic quality assurance, it was proposed to focus the activities of the agency on the two aspects, programmatic and institutional, starting with institutional evaluations in the first phase. This is justified by the lack of reviewers and experiences necessary for evaluating programmes, while institutional evaluations require fewer resources.

I.1.6 Good practices and international expertise

The model recommends the agency to follow up and to consider international best practices, to establish its own internal quality procedures and, to be regularly evaluated by an international agency or organization. The draft law foresees two international experts as members of the Board of Directors. The draft law calls for including international reviewers in the reviewing committees to contribute to the dissemination of international practices.

I.1.7 Transparency and confidentiality

As described in section I-1.3, transparency is the main guarantee of operational independence. The model calls for making public the standards, procedures, methods, and lists of evaluators.

On the other side, to maintain and develop a culture of trust, it is necessary to maintain confidential all information gathered and

interactions with higher education institutions during the quality assurance evaluation. Only final reports and summaries can be communicated.

I.1.8 Other elements

The project partners and all the stakeholders who participated in the round table in March 2012 discussed other aspects related to the appeal procedures, the training of reviewers, the support brought to institutions, and the productions of the agency. The corresponding choices and arguments can be found in the document "The Lebanese Quality Assurance System - A Proposal" Deliverable WP1, July 2012.

The model was the result of a consensus between the project partners, and it has been positively received during the national roundtable by the representatives of the wider academic community.

I.2. Standards and Procedures

Using standards in the evaluation process guarantees the transparency of the process. Both the reviewed and the reviewing parties will have in common the axes over which the system to be reviewed is projected. At the same time, the definition of the standards with the associated criteria allows the stakeholders of the higher education system to foster its relevance to the socio-economic needs. It is worth noting that the standards are not a static object but are rather to be updated regularly to better consider the evolution in the higher education system. This chapter summarizes the definition of the standards as performed in the project as well as their application in the pilot evaluation.

I.2.1 International practices

To prepare for Work Package 2 "Standards and Procedures", a survey of standards and procedures in various countries was undertaken to: (1) identify the standards used by international organizations; (2) render an account of their organization; (3) investigate the meaning of each of the surveyed standards, its scope and its link with other standards; (4) identify every related condition requested by any standards; and (5) draw major conclusions that would help in drafting the first version of standards for the

Lebanese Quality Assurance Agency (LQAA). The survey focused on the experiences of five U.S. higher education accreditation agencies in this field, as well as on the European quality assurance experiences, namely those of France, the French community of Belgium, Spain, and the United Kingdom. The agencies reviewed differ markedly in their presentation of standards to be applied by higher education institutions in order to obtain accreditation and/or licensure. The structure of the standards, their grouping or listing, their format, and the breadth of their content vary greatly.

In comparison to the models of quality assurance in those five systems, Lebanon seems similar to the European countries in the sense that the quality assurance agency is a public body, while it seems similar to the USA in the sense that Lebanese higher education institutions are highly diverse. This imposes a careful selection of the options to be adopted in light of the specific features of the Lebanese context.

1.2.2 Proposed standards

Reaching consensus on the standards was a major challenge given the links of relevance that standards establish between higher education on one side and the society and its needs on the other.

Once the comparative study of existing standards in some major agencies was done, a first set of standards was drafted and communicated to the Lebanese partners. Upon discussion of the standards, a newer version was defined, discussed again, and updated in the consortium before being presented during a national roundtable. The comments received during the roundtable were also considered, and a consensus yielding the final definition of the standards was reached. Standards can still be updated even after the experimental phase in the project.

The standards proposed for the LQAA are a synthesis of the standards reviewed in the American and European experiences that have been adapted for the Lebanese context in order to apply to all Lebanese higher education institutions. The core standards are nine in total, of which the first seven relate to various elements of the institution, and the last two relate to principles. Each standard has a title, followed

by a standard statement. For each of the nine standards, a set of sub-standards are listed. The standards related to institutional elements are: (1) Goals and Objectives, (2) Governance (organization, administration, decision-making, institutional research, planning), (3) Teaching and Learning (teaching models, learning outcomes, student engagement, evaluation, student achievement, graduate employability and competitiveness), (4) Academic Programmes, (5) General Resources (library, building and facilities, technology, financial resources), (6) Human Resources (faculty and staff), (7) Students (admission and retention, services and support).

The two standards related to principles are: (8) Public Disclosure (visibility, transparency, and documentation), and (9) Integrity (ethics, accountability, promoting democratic values, dialogue, and respect of diversity).

Unlike the American model, where the “Mission” constitutes the key standard, in light of which the whole institution is examined and to which most of the other standards are linked, the proposed key or central standard to which all other standards could be relatively linked as applied in all types of institutions in Lebanon is “Teaching and learning”. Mission is not a common concept among all Higher Education Institutions (HEIs) in Lebanon, and its application is susceptible to issues of reliability wherever it is used in institutions that do not follow the American model. Mission statements could be unclear, or written just as a discourse, independently of any other factor and with no intended implication. “Teaching and learning” is a general standard, in the sense that it could be judged regardless of the model adopted. It is so generic that international achievements tests are nowadays applicable in many fields of study in higher education. It is also general in that it applies to the entire higher education. This centrality of the “pedagogical” aspect is not unique. The UK standards have taken a similar option, where academic programmes constitute the other face of the medal. In our case, it will be possible to view the other standards, in addition to their standalone representation, as playing the role of “factors” explaining the weaknesses and the strengths of teaching and learning at the institution.

“Teaching and learning” standard states the

Design of an evaluation agency in higher education

following: “The institution promotes and offers adequate support for teaching and learning effectiveness. The institution promotes active learning, articulates goals, and evaluates student learning based on accepted practices.”

The whole process of the definition of the standards has shown clearly that standards depend largely on the higher education system and should reflect its profile. It is worth noting here one example related to Standard 9 about “integrity”, where considering the local society needs, this standard calls the institution to promote democratic values, sense of dialogue, communication and respect of diversity.

1.2.3 Usage of the standards during the self-study

Ten Lebanese higher education institutions (HEIs) were asked to undergo a process of self-evaluation and produce a thematic self-study report centred on “teaching and learning”, TLQAA Standard 3 being the key standard. To this end, TLQAA developed and furnished HEIs with an Institutional Evaluation Guide for preparing a Self-Assessment Report. This lists the main descriptors of Standard 3 and the descriptors of the other standards related to “teaching and learning” and proposes an organizational plan for conducting self-assessment. It also highlights the role of evidence gathering and guidelines for writing the report.

As described in the previous section, Standard 3 articulates the components of quality teaching and (by logical extension) quality learning, from the articulation of clear learning outcomes at all levels to assessment practices. At its heart, the standard’s various components are meant to be used not as benchmarks but as conceptual descriptors of what constitutes quality teaching and learning, at a minimum. Item by item, and following the prepared guide, the process requested a clear look in the mirror from Lebanese HEIs in order to make evaluative claims about themselves: Does the institution provide evidence of student learning? Are programmes properly administered? What does the institution do in case of identified weaknesses or failing practices?

Standard 3 “teaching and learning” was chosen because it acts as a “nodal” standard. This makes

the use of this theme a microcosm of the larger process, were TLQAA to move away from the pilot stage to actual implementation.

1.2.4 Usage of the standards at the external evaluation

At the time of appointment, External Review Committee members signed a declaration and disclosure form to ensure that the institutional evaluation is conducted without bias, personal interest or preference, and to safeguard the findings of the evaluation.

The agenda for the institutional site visit, drafted by the Chair and circulated among Committee members for feedback and approval, was negotiated and agreed upon via E-mail between the External Review Committee Chair and the Chair of the Institutional Steering Committee two weeks prior to the date of the pilot evaluation. The purpose of the Agenda is for the External Review Committee to meet the Institutional Steering Committee and key institutional personnel able to corroborate information related to “teaching and learning” activities and presented in the Self-Study Report.

As part of the procedures set by the project, the evaluation strategy of the external review committee was as follows:

1. Developing questions based upon the critical reading of the Institutional Self-study Report and the systematic examination of the evidence documenting “teaching and learning” effectiveness appended to the Institutional Self-study Report;
2. Developing specific questions that relate to “teaching and learning” effectiveness as a whole as well as to its 10 sub-standards as defined by “TLQAA Institutional Evaluation Expert Tool”;
3. Seeking evidence of “teaching and learning” effectiveness through meetings with representatives of the University’s governance, deans, faculty members, students, and staff;
4. Documenting via extensive note-taking by the Secretary the interviews between institution members and External Review Committee;
5. Holding briefing and debriefing sessions by the European observer;
6. Writing an evaluation report that synthesizes and interprets the findings collected during the institutional visit and making recommendations

to the Institution to improve its own practices of teaching and learning;

7. The Chair of the External Review Committee writes the Report. Upon circulation among Committee members for feedback and approval, the Report is submitted to the TLQAA coordinator;

8. The project coordinator and the chairperson of the committee hand in the Report to the President of the corresponding university in a dedicated restitution meeting.

It is clear that the actions 1, 2, 3, 6 and 7 of the procedure set by TLQAA call for an extensive usage of the standards and their descriptors. The effectiveness and transparency of the evaluation process depend largely on the intensive usage of the standards as references.

The External Review Committee sought answers to two main questions: i) How the Institution is performing in promoting and offering adequate support for “teaching and learning” effectiveness and, ii) What the External Review Committee recommends to the Institution to improve “teaching and learning”?

The TLQAA Institutional pilot evaluation was an opportunity for institutions to embark upon a process of self-assessment, i.e. an exercise that engages the whole institutional community in a process that will lead to institutional improvement of “teaching and learning”. The role of the standards is central in the whole process in order to aggregate the analysis of the findings of the internal and external evaluation on few axes. As an outcome of the exercise, several partners have expressed the need to update the standards in two directions: reducing the overlap and a better consideration of the aspects of “research activities”.

1.2.5 Some reflection elements about the development of standards

Beyond the accreditation of the institutions and programmes the accreditation of courses delivered in distance learning mode is a concern. In depth reflection within the TLQAA project led us not to underestimate the course evaluation. Moreover, and as confirmed by the international development of MOOC (“Massive Open Online Course”) this dimension should henceforth be considered in the reflection about quality assurance in higher education.

Design of an evaluation agency in higher education

The observation of the impact of new technologies on the academic world shall not hide the fundamental aspects of higher education and mainly the concern for integrity. Integrity is the cornerstone in the framework of principles and standards of institutions of higher education.

Beyond the standards proposed in the project, the experts and members of the next LQAA would probably incorporate new ones in the future. Scientific research, e-learning, or the safeguard of the assessment of students are, among others, major issues to consider.



I.3. Selection and training of the Lebanese reviewers

Peer evaluation has been adopted as a basic principle. Hence, the experts have a central role in the action of evaluation conducted by the agency. The success of the agency and the recognition of its legitimacy depend largely on the selection and profiles of the reviewers. To manage this human resource, it is expected from the agency to build and update its list of potential reviewers, and to select from the list the reviewers that will form the committee for institutional external evaluation. The agency must also train its reviewers to appreciate the diversity of the profiles of institutions and to ensure the proper functioning of evaluations.

I.3.1 Selection of the reviewers

Two selections are performed to designate the reviewers for an evaluation: the selection of reviewers who will be part of the list maintained by the agency, and the selection of reviewers from the same list to form a particular review committee. For the sake of transparency, the founding principle of the proposed model for the quality assurance system, two sets of criteria are defined for the two selections.

To define these criteria, the same approach as for the two previous work packages was followed. A first version of the two sets of criteria was proposed to the consortium then to the stakeholders of the Lebanese higher education at a national roundtable.

For the selection of reviewers to include in the list maintained by the agency, two subsets of criteria have been defined: general and specific. The general criteria promote a good and balanced representation of disciplines and education systems. The specific criteria correspond to the type of reviewers. It was decided that a review committee shall include Lebanese academic reviewers, international academic reviewers, professionals, and students. For Lebanese academic reviewers, the absence of a national system for the evaluation and ranking of professors and the great competitiveness of the system with a majority of private institutions not directly funded by the State add supplementary complexity requiring more rigor and transparency in the selection criteria and process.

To form a review committee for a particular evaluation, a set of proposed criteria permit to select in the agency's list of reviewers. All these criteria are described in the TLQAA document "Rules for the selection of review committees' members," December 2012.

Once the criteria were put, it was decided that the Lebanese partners will provide the candidates' names and that the European partners will perform the final selection. For reasons of training capacity, twenty reviewers should have been originally selected, two by Lebanese partner institution. Forty-four nominations were received, and thirty-two were selected, including one student. Finally, for reasons not related to the project, twenty nine individuals participated in the training at ANECA and AERES. The number of Lebanese participants to the training clearly demonstrates the interest of the partner institutions in the project and its ongoing development.

I.3.2 Training of the reviewers

Based on the learning outcomes of the training, mainly reviewers to be able to evaluate in general and in the Lebanese context in particular, it was decided to divide each of the two training sessions, in Madrid and Paris, into two main parts. The first part showed and acquainted Lebanese reviewers with the approaches, processes, and tools used in each of the two agencies/systems. Its purpose was to introduce the reviewers to the evaluation and assessment processes operating in systems different from those in the country of application. The second part of the training assisted the Lebanese reviewers in converging their views towards a common representation of the reviewer's tools developed in the project, namely the TLQAA standards and procedures.

Although the agencies had their training materials, this material has been adapted to the specific needs of the project in order to provide the reviewers with a synthetic view. The training method was a series of presentations with a significant time for questions/answers between the Lebanese trainees and the trainers. The second part of the programme is dedicated to the standards and procedures set out in TLQAA. During this part, the procedural documents have been prepared as a reviewer's guide. In addition, a guide for the institutional self-study was also

written. These documents together with the final version of the standards were provided to the trainees in English and French. English was the instruction language in Madrid and French was the instruction language in AERES and CIEP. For this second part, the training was in the form of a round table with one or more trainers trying to make the trainees converge towards a common and precise understanding of the standards and procedures and their practical applications.

The document describing the TLQAA procedures, in the form of a reviewer's guide, begins by recalling the key concepts of the quality assurance system implemented in the project. Then, a brief overview of TLQAA standards is made. Following this, the various phases of an evaluation are detailed. These phases are:

- Pre-evaluation;
- Appointment of the review committee;
- Preparation of the site visit;
- Site visit;
- First draft of an evaluation report;
- Finalization of the report.

The description of these phases covers not only the fundamentals but also the form, such as the report structure or the reviewer's behaviour during the site visit. An agenda for this phase is also proposed. For more extensive information please refer to "Institutional Evaluation - Rules and Procedures," December 2012.

Selected reviewers were divided into two groups according to the linguistic criterion, and to respect within each group the institutions' representation diversity and the disciplinary background diversity. The training visit was organised over three days. The sessions devoted to the presentation of the standards and procedures formed an opportunity to test the perception of these elements by the evaluators who were not involved in their conception. This had sometimes led to reactions and criticisms. However, the experienced and well-prepared animators refocused the debate on standards and procedures by emphasizing that these are not fixed elements in time and that the quality assurance agency is a continuous learning unit. At the end of the training, a good convergence has been reached, and the reviewers in each group acquired a fairly homogeneous representation of the standards and procedures and their application.

Undoubtedly, training had an effect on the selected reviewers. Spontaneous requests were made by the trained reviewers to repeat the same exercise in Lebanon between the two groups, i.e. a request for convergence of the reviewers trained in Spain and France. This request has not been granted for practical reasons and for abiding by the other milestones of the project.

Finally, it is important to note that a number of tools have been made available to the reviewers: forms, evaluation grids, etc. These tools are critical to guarantee a quality action. They support during an evaluation the proper use of standards in the peer assessment. In addition to the acceleration of convergence, these tools provide transparency and a focus on the standards.



1.4. Pilot evaluation

The TLQAA approach is based upon a validation of the proposed components by a real-life experiment. In addition to testing the designed components, the TLQAA approach offers the advantage of bringing quality assurance mechanisms close to the academic community, and of building/reinforcing mutual trust among the stakeholders. The approach mainly consists of requesting from the Lebanese partner universities to perform a self-evaluation, then to select based on the submitted self-reports a small set of institutions to be evaluated. Finally, the external evaluation phase is conducted within selected universities.

This section describes, by comparing objectives and experimental results, the different steps and the major outcomes of the pilot evaluation. It is mainly divided into three parts:

- The self-study conducted by the Lebanese partner universities
- External evaluation: preparation and site visit
- External evaluation: reporting

1.4.1 Self-study: procedures and reports

The self-study, both a product and a process, serves two functions, namely, quality assurance and institutional enhancement. As a product, the self-study presents a succinct picture of the institution. By reflecting on its past, demonstrating an understanding of its present and outlining a course for its future for the purpose of improvement and the attainment of higher levels of academic and administrative excellence, the self-study portrays the institution as a dynamic learning organization.

As a process, the self-study exercise is a comprehensive, systematic, broad-based, inclusive and encompassing evaluation effort effective for addressing the institutions unique circumstances. It employs qualitative and quantitative analytic methods to assist in making judgments regarding academic quality and institutional effectiveness. By demonstrating the achievement of set standards that establish criteria for the quality of institutions of higher education deserving of public trust, the institution provides proof that its evaluative processes are designed to encourage such improvement.

Essential to the design and implementation of the self-study process, the following features are necessary within the institution of higher education:

- A widely held understanding and acceptance of institutional priorities and activities among all university constituencies;
- The development of a broad understanding of the standards to help set the boundaries for the self-study;
- The promotion of broad communication and participation across the institution;
- The investment of significant time, resources and energy;
- The provision of documented supporting evidence indicating how the institution meets set standards of institutional quality;
- An understanding of the need for ongoing planning, the establishment of measurable outcomes, and the evaluation of institutional and educational outcomes moving the institution away from simple description and affirmation towards evidence-based decision-making and subsequent action based on analysis of data and facts;
- The establishment of appropriate self-study committee that will best steer and provide leadership to the process.

The self-assessment process should not replace the ongoing process of continuous improvement. In particular, the production of evidence is largely based on the resources available in the information system of the institution, and the use of specific collections of information should be limited so as not to cause the institution excessive workload.

The project has provided a guide for self-study reporting, and three European experts visited the different institutions undergoing the self-assessment process to support them in this journey. What was clear in the meetings with these institutions was that each of them was approaching the exercise differently, most notably in how they were engaging with their staff to gather information. The extremes of engagement ranged from all staff meetings that actively sought the views from all staff members prior to writing the self-study report to issuing the completed report to staff for comment and correction. In both cases, what can be seen is that the preparation of the self-study report is a developmental process that reflects the quality

culture of the organization. The concerns of the institutions covered whether they were taking the right approach. The short answer to this is that there is no right or wrong approach, and that both the process and the self-study report are reflections of the quality culture in the organization, and each must choose the approach that meets their needs. To this end, it is worth reinforcing that the process is not prescriptive. As the Guide produced for the project indicates “Self-assessment is more than a report. It is a process that should commit the whole institution.”

Other actions to support the development of self-assessment practices can be considered, but this raises the question of the relationship between the agency and the institutions evaluated. Indeed, if the agency has a role to play in this area to facilitate the dissemination of good practices, it should not become involved to the extent of taking part in the self-assessment processes that shall remain the sole responsibility of the institutions.

Interpretation of the standards may vary according to different institutions and individuals. It is, therefore, key to the exercise that time is spent developing a shared understanding of the standards and gaining agreement of the types of evidence that would support demonstration of achievement.

The self-study report needs to address the standards directly. It should exhibit compliance with the standards and provide supporting and relevant evidence. The supporting evidence should be appended to the self-study report and to have the text of the report focused on the analysis the institution has of itself.

Besides demonstrating compliance with the standards and the established criteria for institutional quality, the self-study report aims to candidly represent the institution. In short, the self-study report is a narrative that clearly conveys what the institution is about, what it does well and what needs improvement, where does it see itself in the future and what course of action will it follow to get there. It is therefore important to share the draft self-study report with university constituencies for review and comment to help reflect a common institutional perspective and to ensure broad based support

of its content. It might be of interest for the institution to receive feedback from the quality assurance agency on the draft report before final submission of the self-study report which should be candid, concise and coherent in style and format. However, this practice must be managed with care to avoid the agency taking part in the self-assessment process.

In summary, an effective self-study process should:

- Begin with a broad understanding of the standards to set the boundaries of the self-assessment;
- Establish appropriate self-study committee structures that will best serve the process;
- Focus on the institution as a whole and the evaluation of overall institutional effectiveness;
- Exemplify the institutions ongoing and systematic assessment efforts;
- Emphasize student learning and achievement;
- Encourage the wider participation from various institutional constituents;
- Adopt and maintain a definite timetable to allow ample time for completion of various phases of the process including the collection of data and evidence as well as editing and formatting of the final self-study document;
- Require perspectives throughout the process from various institutional constituents;
- Identify strengths and weaknesses and formulate strategies for improvement thus promoting a culture of assessment; and
- Involve detailed planning with the aim of benefiting from insights gained beyond the scope of the self-study exercise.

To facilitate the self-study process and reporting within the TLQAA project, the European experts together with the project coordinator visited the institutions during this phase and responded to the inquiries of the committees involved in the self-study reporting.

1.4.2 Some hints and tips on self-study reports

The self-study report is for external reviewers the first contact with an institution, and it may be useful to facilitate their reading of the report. Whilst it may be tempting for institutions to include an excessive amount of information in the report, or as annexes, reviewers may think that a larger than normal report shows a lack of focus and an inability to discern the key

Design of an evaluation agency in higher education

information about the institution and so keeping within the guidelines helps create a positive first impression. Secondly the reviewers will look for a “golden thread” running through the report. The narrative shall be focused on the institutional purpose and shall flow and engage the successive sections while creating links with the standards. Avoid the opportunity to discuss issues that cannot be resolved within the institution, including finances, the legal system, or perceived external bias towards the institution. Focus on those issues that can be resolved and show institutional responsibility and not blame external factors. Finally, a report that is purely descriptive and shows an absence of criticism or self-reflection quickly demonstrates that internal processes could be working more effectively.

1.4.3 External evaluation: preparation and site visit

As described in the TLQAA procedures, the final report should be received by the evaluation committee well in advance of the scheduled site visit to allow ample time for the committee to read and develop a thorough understanding of the self-study report and other accompanying material. After reading the report, the chair of the committee develops, in coordination with the institution, a planning for the visit. While it is the role of the chair of the committee to communicate to the members involved in the evaluation process their responsibilities, it is the role of the institution to make all necessary preparations for the site visit. The planning usually includes time allocated to meet with university constituents – faculty, staff, and senior administrators, students – to corroborate information available in the report and gather additional perspectives and impressions. Time is also set aside for the evaluation committee to examine the documents assembled by the institution and exchange views and perceptions formulated during the site visit. The evaluation committee spends several days at the institution assessing it in light of the self-study report after which it develops a final evaluation report.

As applied in the project with the training conducted at ANECA and AERES, it is recommended that training workshops be provided for evaluation committees’ chairs and reviewers to enhance their understanding of the process.

1.4.4 Site visits

The number of persons in a meeting should be kept to a reasonable minimum to enable effective discussion to take place. Each person attending the meeting should be aware of the purpose of the meeting and why he or she is there. By the time of the meeting, the evaluation committee will announce the topics covered by the meeting and remind the attendees, if necessary, of the nature of the exercise and the confidentiality of the information to be exchanged. The temptation to make long speeches or presentations outlining the functions of a unit should be avoided, otherwise the time may elapse without the reviewers finding the answers to their questions.

For the evaluation committee, meeting preparation is also vitally important. Questions to be asked should be discussed in advance and all questioning should be directed through the chair to avoid going off the agenda. When asking questions, the committee should be precise and clear, allowing enough time for the participants to think and respond. A common tendency is for a member of the committee to ask multiple questions rather than just one, which often results in some issues being overlooked. The chair should also use strategies to involve all participants rather than allowing one member to dominate the discussion. The chair may have to be quite direct in doing this to maximize the time available. The project produced guidelines for self-report and evaluation meetings, and many of these points were raised in the training that all evaluation committee members have received. This reflects that written guidelines cannot cover all eventualities, and that regular training of evaluation committee members can not only assist in preparation but can refresh the understanding of the process and the skills of the reviewers as well.

1.4.5 External evaluation: writing the final evaluation report

It is the responsibility of the chair to write the final evaluation report drawing from comments and ideas of the evaluation committee members capturing most, if not all, impressions formulated through the self-study report and during the site visit. The final evaluation report should be a well-organized, well-structured, and persuasive document.

The final report should concentrate on the fundamentals. It should be tied primarily to the standards. It should laud significant achievements, recognize good and innovative practices, and commend special exhibits or documents of quality. The final report needs to signal out areas in need of special attention and improvement in a tactful yet decisive manner. It may suggest non-binding recommendations either to reflect the evaluation committee's suggestions for improvement or when it appears that the institution is at risk of failing to meet the standards. In the case where the institution is failing to comply with the standards, it may suggest binding follow-up actions that need be taken to ensure compliance in the near future. This case usually warrants follow-up by the quality assurance agency through progress reports submitted by the institution. In all cases, recommendations in the final evaluation report should be supported by a rationale and evidence. They should not be prescriptive in nature leaving room for the institution to adopt corrective measures and strategies it finds appropriate.

When writing the final report, the tone will have a bearing on how the report is received and acted on within the institution. As far as possible, the tone should be positive and supportive, recognizing that the organization has invested in the process and wishes to gain some benefit from it rather than be criticized or hectored for some shortcoming. The challenge is to combine rigor with flexibility and positivity.

Those recommendations were followed by all evaluation committees. The reports that have been produced detected the good practices of the institutions and described, in an evidence based approach, the points that need further attention. Five reports have been produced. The evaluation committees' members have all signed confidential agreements, and the reports produced are considered as experimental reports and are to be maintained confidential.

1.4.6 Major Findings as a result of the five evaluations

Due to the confidentiality of the external evaluation reports, only a compiled list of few selected good practices and recommendations is provided hereafter.

- Strategic planning exists in nearly all

institutions evaluated. However, documenting and reflecting on the process of strategic planning are often lacking. It is also often not clear how data gathering is performed and on what kind of data the strategic planning is based;

- Communication strategies need to be improved to incite universities to involve all of its constituents in academic life. Reinforcing the roles and the participation of all members of the universities in the different committees, which clearly exist in all of the visited institutions, might be a good approach;

- Developing further a culture of evidence is also a need. The institution needs to make evidence-based-decisions for continuous improvement of teaching and learning and resource allocation via the use of assessment results;

- Most of the institutions' programmes and courses have well defined learning outcomes. The definition of learning outcomes and corresponding teaching methodologies and assessment approaches could be improved. Training Faculty members on the articulation of Programme and Course Learning Outcomes could be adopted. It would be also recommended to expose Faculty members to contemporary issues in teaching in order to identify styles of student learning that they advocate or practice;

- Programmes are frequently updated. However, in several cases, they appear as a concatenation of disciplines leading to overloaded programmes. For such cases, it is advised to make the programme learning outcomes drive the programmes structures;

- Developing and scheduling programmes assessment plans, and using the obtained results for continuous improvement of curricula is a good practice worthy of the institutions' attention. Moreover, subjecting the programmes to external peer review is also recommended to gain an external perspective. This can be done not only for the programmes for which accrediting bodies exist but for all programmes as well. Programme external evaluation is on the agenda of the Lebanese quality assurance agency to be created, but this was not included in this phase;

- Good practices in involving the local socio-economic tissue in defining the learning

Design of an evaluation agency in higher education

outcomes exist. However, generalizing such practices could be a good solution;

- Very good student services are offered. Orientation, tutoring, placement and career services can be further developed. It is also recommended to improve the students' experiences on campus through extracurricular activities;

- Laboratories and facilities are well developed in the different institutions visited. Good satisfaction from the technical support staff has been often felt. The services offered by the administrative staff might be improved in some

cases. The programmes leading to professional degrees have often a good balance between the theoretical courses and the practical ones;

- Research activities need to be fostered in most of the institutions visited;

- Involving students in internal quality assurance processes is important. Further development of these processes is necessary in some institutions;

- Sharing good practices within the same institution and/or across the different institutions is also recommended.



II. Feedback

This chapter presents the feedback received from the project partners. It is divided into two parts. In the first part the representatives of the Lebanese partner universities freely testify about their own experiences within the project citing its benefits and the areas for improvement. Hence, this part maps the various positions of the representatives of partner institutions vis-à-vis the activities and results of the project.

The second section summarizes the lessons learned by the European observers who participated in the pilot evaluation. It identifies the good practices in assessment and in conducting evaluation interviews and makes recommendations to improve the skills of the Lebanese reviewers.

II.1. Feedback from the Lebanese universities

II.1.1 Lebanese University (UL)

The Lebanese University, the only public university in Lebanon, widely recognized for the advanced level of higher education it provides its 75,000 students, for the diversity of its faculty, graduate schools and specializations, and for the competence of its highly qualified professors, has always sought to ensure the best training to its students in accordance with the changing societal needs.

The Lebanese University has collaborated within the TLQAA project and has participated in the modernization of quality assurance. The University worked closely with its partners to train several Lebanese experts to become capable of conducting external evaluations, and to determine a set references and adequate procedures. Thus, the Lebanese University took part in the various stages of this project and has also been designated as a member of its steering committee.

The Faculty of Pharmacy has been a pioneer at the Lebanese University in terms of quality assurance: a self-assessment has already been undertaken plus an external evaluation by an international organization, the International Conference of Deans of Francophone Pharmacy Faculties (CIDPHARMEF) (April 2012). The strategic action



plan for 3 years, established to respond to the recommendations of CIDPHARMEF, is being implemented since March 2013; hence, the Faculty is currently in a transitional phase.

The participation of the Faculty of Pharmacy in the TLQAA project helped deepen the culture of quality in the institution, and update its positioning in the national context. Writing the self-study report permitted the University to assess to what extent the Faculty satisfies the proposed Lebanese standards, and to establish at the Faculty a very committed Quality Steering Committee. The standards proposed by the TLQAA project were all partially covered at the time of writing. Later on, the external evaluation site visit has strengthened the activities undertaken to further apply the standards in the Faculty; hence, the work was much more advanced. Recently, the external evaluation report led very positive feedback; the team spirit is forging and the concrete results of the efforts spent make everyone more enthusiastic.

The academic and administrative units continue therefore to work laboriously to better understand the educational objectives of the Faculty and its programmes and to adapt the curricula and syllabi, in addition to managing the

large potential in research. Several committees including professors, staff and students have been created for this purpose: curriculum committee (both structural and pedagogical levels), Research Committee, Examinations and Theses Committee, Quality Committee, Laboratories Committee, Student Committee and Executive committee. The participation of graduates is also sought. Discussion sessions are multiplied to encourage everyone to participate. The diversification of skills, backgrounds and masters is engaged, each in its field. Qualitative and quantitative indicators are used to monitor the achievement of the planned strategic objectives, and to follow up on the implementation of decisions taken. Ultimately, this work will make the Faculty advance towards higher international quality levels in higher education and will allow students to enjoy all the necessary competences.

The participation of the LU Graduate School for Science and Technology (EDST) in the TLQAA project has been very rewarding and beneficial, since it has included in this project a unit that manages the curricula at the doctoral research level and HDR ("Habilitation à Diriger la Recherche") in the fields of science and technology.

This experiment was used to examine and evaluate the various activities at the EDST, addressing the different standards adopted by the TLQAA project, and provided a thread to give more visibility nationally and internationally in order to achieve the excellence.

The commitment of administrative staff and faculty members to complete the self-study report and to prepare for the site visit, was essential to complete the evaluation exercise. This produced significant interactions between the various components of the EDST leading to develop and revise all adopted actions and procedures in research and doctoral development. The strong will of the collective work between different stakeholders and decision makers in an institutional setting reflected an evidence of a large sense of belonging to the Lebanese University.

The constitution of the evaluation file is conducted on several levels, including a self-study report and the preparation for the site visit of the external reviewers. The organizational

synergy and complementarity with the Lebanese University scientific faculties which are closely related to the EDST were much valued during this exercise.

Practically, this exercise provided the most reliable evidence and the clearest analytic documents, and prepared all necessary logistics such as evidence showroom and documentation, meetings with various stakeholders, visiting research laboratories, and this in an atmosphere of cooperation and trust.

This approach has enabled EDST to have a more complete database about most of the administrative, academic and research activities carried out in the laboratories of the Lebanese University, in addition to the review of all processes and data, especially those related to the implementation of research projects under joint PhDs with European partner institutions.

All of these actions helped identify different strengths and gaps in the existing governance and long-term objectives, which concluded the presence of remarkable quality in the processes and procedures, accompanied by good practice in the implementation and finalization. Also very high demands for quality assurance remain and this is put in the overall institutional framework of the Lebanese University. The most important thing is to establish a culture of quality assurance and accreditation of research and teaching in doctoral training and learning. Accreditation becomes increasingly paramount at different scales to facilitate the integration and validation of UL graduates in the socio-economic world in the region and internationally.

As for the Faculty of Education, it considers TLQAA as a positive learning experience for the participating faculty members. Many lessons have been learned about the ANECA framework that was introduced in Spain, resulting in a better understanding for the adoption of quality assurance standards in higher education institutions. However, the greatest gains are due to the challenges faced by the members of the TLQAA team at the Faculty, particularly due to the very short time that was available for them to meet the programme requirements. Group dynamics scored more points on the evolution and the understanding by the team of the quality assurance (QA) standards. Actually, all

were sensitive to QA, all had prior experiences in different contexts, and yet this was their first occasion where they had to use this knowledge and experience in their work context. Thus TLQAA formed a platform to standardize their views and an opportunity to challenge the status quo routines, procedures and policies at the Faculty. The committee members valued the ongoing discussions on teaching, learning and the resulting efficiency. Despite the short time, they were able to provide evidence and artifacts for each TLQAA indicator. The issues raised by the members of the team have been difficult, the identification of strengths and weaknesses was painful, assessing the adequacy of resources was difficult, yet all favored a professional dialogue among themselves to achieve a better understanding of the quality in education.

On another plane, the collective work with colleagues from other colleges and universities offered a golden opportunity to share the strengths and best practices of each other's educational systems, and to exchange views concerning the evaluation in education. It was obvious that everyone agreed on the same concept emphasizing the importance of reflective teaching and planned and systematic self-assessment and learning within the institution. However, divergent views on how the assessments should be used to promote the improvement of the institution stimulated discussions on improving the learning. The most important gain of this was the realization of the first step towards the creation of the essential culture of quality education among universities in Lebanon.

Although many limitations and many uncertainties have constrained the TLQAA experience, such as the team was uniquely formed of professors from the Faculty of Education, or the fact that the evidence and artifacts analyzed by the team were not always correct, one thing is certain: a working group is already in place and it is hoped that this momentum will be used to improve the programmes and academic practices.

The Faculty of Engineering, and always under the TLQAA project, focused on required standards for the programmes, human resources, learning ... and on the compatibility of the learning methodologies with the educational

objectives. The application of the concept of quality was studied at the student level, faculty, administration, education, projects, practice ... where the strengths and weaknesses have been identified. Consequently, the comments, views and future strategies for better quality have been prepared.

The main conclusions regarding the participation of the Faculty of Engineering in TLQAA can be summarized as follows:

1. The visit of the experts of the TLQAA project to the Faculty of Engineering gave a positive judgment concerning the work carried out by the Local Committee.
2. The experts have encouraged the Local Committee to progress in this work in the following directions:
 - a. analysis and development of each standard,
 - b. strategic planning concerning the mission of the Faculty,
 - c. future meetings are also necessary to the follow-up of this work,
 - d. disseminate the quality assurance policy within faculty members, students and employers.

The Lebanese University, willing to preserve its pioneering role in meeting the challenges of modernization and restructuring of higher education, has sought to verify the proposed standards through an external evaluation by Lebanese and European experts. The University is using the recommendations and conclusions of this external evaluation to improve the governance, teaching, learning and its academic programmes.

II.1.2 Beirut Arab University (BAU)

This project is in line with BAU's objectives regarding quality assurance and accreditation. BAU is highly committed to this kind of projects. We have been in partnership with other higher education institutions in all relevant activities in Lebanon including other tempus projects (QAHIL, LEPAC, ALTAIR), as well as committees and projects at the Directorate General of Higher Education (DGHE). Furthermore, BAU is applying most of its undergraduate programmes for accreditation from well-known international accreditation agencies.

Design of an evaluation agency in higher education

We sincerely acknowledge the strong contribution made by all partners, especially the grant coordinator and the European experts during the life span of the TLQAA project.

The project led to many positive outcomes:

- The quality assurance model is good and in line with the LEPAC project and with the draft law on quality assurance that was endorsed by the Lebanese Council of Ministers and Submitted to the Lebanese Parliament;
- The visit to the quality assurance ANECA in Spain was fruitful, where we had the chance to learn about ANECA's activities and experience in quality assurance;
- The composition of the site visit teams was most adequate and the peer to peer review occurred for the first time in Lebanon this way. This is probably the most important outcome of the project; many experts in Lebanon are trained; a quality culture has been promoted among higher education institutions in Lebanon. The acquired experience will be useful whenever the quality assurance agency in Lebanon is established;
- Another positive outcome of the project is the created network between the partners, which will be essential in future cooperation activities;
- The self-study was a good exercise; even though it was limited to "teaching and learning". The results of this work are certainly useful for the participating institutions for future relevant activities, since quality assurance is a continuous process.

The following comments hopefully will represent some pointers on how to move forward if the outcomes of the project are to be pursued toward establishing a Quality Assurance Agency:

1. The proposed standards can be improved by including "Continuous Improvement" as a major standard and avoiding redundancy, overlaps, and repetitions between different standards.
2. Some institutions addressed the "teaching and learning" standard from a programme's view point, while others from the college or University perspective.
3. The time allocated for the self-study report preparation, as well as for the site visit was short, especially when the visit was at a university level as in the case of BAU.

II.1.3 Notre Dame University (NDU)

Notre Dame University-Louaize (NDU) was chosen to undergo a pilot evaluation within the Tempus-funded project entitled: "Toward the Lebanese Quality Assurance Agency (TLQAA)." The pilot evaluation took place on July 2-4, 2013, i.e., seventy six days after the comprehensive assessment of NDU undertaken by the New England Association of Schools and Colleges (NEASC), and four months after the submission of the self-study which tackled eleven standards addressed by sixteen committees comprising sixty five faculty members, staff, students, alumni, board of trustees (BOT), and senior administrators. The self-study—which spanned eighteen months of gruelling institution-wide preparations— was used in part to address TLQAA's proposed Standard Three on Teaching and Learning and furnished with corroborating multifarious evidence covering six areas related to the piloted standard as shown in the table below.

Several logistical preparations were coordinated between the Chair of the TLQAA's visiting team and the site visit contact person at NDU including the following: scheduling the site visit; preparing the agenda; identifying officers responsible of teaching and learning; and setting up an evidence workroom and venues for meetings. These logistical preparations were preceded by signing the TLQAA Confidentiality Agreement by the concerned parties involved in the piloting process.

Scheduling the Site Visit

Scheduling a suitable date for the pilot evaluation was not without challenges as the proposed date of July 2 and 4, 2013 coincided with the laborious summer registration period on campus where a number of units and offices were immersed in student registration and corollary mundane academic preparations prior to the commencement of the summer session. Add to this busy period of the year was the unavailability of a sizeable number of senior administrators either due to their involvement in prescheduled business meetings outside the country, or being busy finalizing arrangements for the graduation ceremony. From previous practice, the pilot evaluation would have been more useful in generating data related to teaching and learning

Areas	Evidences
Teaching and Learning	• Survey on Learning Outcomes • Learning Outcomes of programmes, Faculties, Departments • Alignment of all courses provided with the components of the mission statement • Curriculum committee minutes of meetings in the seven Faculties • Faculty Evaluation tools and procedures • Faculty Development Report • Faculty Concerns Committee Report • The University Catalogue
Governance	• New BOT by-laws (Approved by the Chair of the Supreme Council) • BOT minutes of meetings • Student elections and clubs bylaws • Faculty Handbook • Student Handbook • Faculty attitudes to shared governance
Resources and Support for Teaching and Learning	• Fact book • Student satisfaction survey report that includes their attitudes to a wide-range of facilities and services rendered to them by the University • Student survey on library explaining their access to library facilities and reports their attitudes to the library • Student satisfaction with all physical facilities on campus
Integrity	• Student attitudes to integrity in terms of equal treatment on campus plus other integrity issues • Academic integrity policy • Policy on academic dishonesty for faculty members
Mission	• Mission statement of the University
Others	• Surveys of faculty members' attitudes towards a variety of issues on campus

had the organizing committee of the site visit provided more flexibility and options to the visited institution⁴.

Preparing the Agenda

The agenda was well negotiated and coordinated between the chair of the visiting team and the local pilot site visit coordinator at NDU. The visit agenda accommodated the summer schedule of NDU in which afternoon meetings were fused into one continuous workday since the University closes at 2:00 P.M during summer. The final version of the agenda had the TLQAA logo based on a request made by the Chair of the visiting team. It included fifteen meetings with available officers at NDU, five built-in breaks for team briefing meetings, and three

campus tours to the library and labs. The time allocated for meetings ranged between thirty and ninety minutes. The agenda was sent out to all units, offices, and persons at NDU selected to participate in the pilot evaluation.

Identifying Officers Responsible for Teaching and Learning

The coordinator of the visit at NDU in conjunction with other project participants on campus has identified a number of officers whose duties and responsibilities fall in the scope of teaching and learning. These officers who comprised administrators, deans, faculty members, students and academic support unit officers were contacted and briefed about the purpose of the site visit, i.e., to verify claims spelled out in the pilot self-study as well as about the visiting team which comprised reviewers from partnering institutions of higher education

⁴ It is worth noting that, due to the tight schedule of the project, the planning of the site visits was done several months prior to the visits and could not be changed.

in Lebanon and two European observers.

Setting up the Evidence Workroom

The University rendered the “Accreditation Workroom” readily accessible to the TLQAA’s team. A glossary of available evidence related to the teaching and learning standard was submitted to the chair of the team. All evidences were made accessible to the visiting team in both electronic and hard copies. Seven meeting rooms were specified in the agenda where meetings with concerned officers had taken place during the site visit.

Reflections

As relatively new entrants to the arena of institutional assessment and evaluation in higher educational institutions as compared to the European and North American experiences which have gained dominance in the field of quality assurance and accreditation over the years, more experiences are to be sculpted for fostering a culture of quality in the Lebanese higher educational spectrum. From our experience, the evaluation process of higher educational institutions against a set of quality assurance standards should be guided by consensually developed and approved upon policies and procedures involving all higher educational institutions concerned. Also, instigating a culture that distinguishes between quality control and quality assurance for institutional improvement is an objective worth striving for. This culture of quality may help foster an ambiance of cooperation among the assessed and their assessors, particularly during the evaluation visit.

Conspicuously obvious, the TLQAA pilot evaluation provided numerous learning opportunities to partnering institutions in the project including, but not limited to, opportunities of learning from each others’ experiences in teaching and learning, examining multifarious sources of evidence using their own analytical senses, learning the art of interviewing colleagues from peer institutions, constructing chains of evidences derived from observation, interviews, and reviews of documents, and reporting findings in constructive exit reports. These learning opportunities need to be further developed and enhanced through the provision

of systematic training to reviewers to help establish firm basis to steer universities into quality in their programmes as well as in their various institutional operations.

II.1.4 Université Sainte Famille (USF)

The objective of this section is to describe an institutional self-assessment whose purpose is the quality assurance within the USF. It is obvious that the University has been active in all phases of the project, and two of its members have also participated in the external evaluation of other institutions and have been trained for it. All project activities have helped in one way or another to develop quality culture within the institution and enhance mutual trust and dialogue between USF and its partners in the Lebanese Higher Education system. This report focuses on the self-assessment part to share the USF experience.

This self-assessment helped the University as well as all of its stakeholders to position themselves in relation to their expectations in terms of the “quality assurance” approach.

The self-study was developed based on the nine organizational standards, adopted by the TLQAA Tempus project. It focuses on “teaching and learning”, analyzing the below mentioned standards, namely:

- Mission ;
- Governance ;
- Teaching and learning ;
- Academic programmes ;
- General resources ;
- Human resources ;
- Students ;
- Public disclosure ;
- Integrity.

It should be noted that each standard is by itself structured around a set of criteria. These are considered as landmarks, which allowed the USF self-assessment team to fulfil this mission in harmony with the requirements of the TLQAA project previously mentioned.

Definitely, the USF is considered to be in compliance with the commitments under its academic mission, although other action plans will be implemented soon to further develop and update the existing processes.

Major steps for the production of the self-study report

The self-assessment process was launched in March 2013 in the frame of the TLQAA project and was structured around nine standards.

This process is carried out by all the faculties of the USF. It is an institutional evaluation and focuses on “teaching and learning”. The main steps are as follows:

1. The project was launched on Tuesday, March 8, 2013, with the aim of educating and informing the entire staff at USF. Reading the standards has led to the development of the following action plan :
 - a. Naming a coordinator and the members of each steering committee - setting due dates - planning committee meetings.
 - b. Reformulation of standards quotations and providing them with attributes adapted to the specificity of USF: fully covered (+) - partially covered (-) and not covered describing, respectively, the compliance of USF to the proposed criteria.
2. A second meeting was held on Wednesday March 27 to put in regard each standard and the supporting documents. This meeting was followed by:
 - a. The creation and distribution to the various committees of the self-assessment grids whose responses were evidence-based and permitted the assessment of the current state of the “Quality Assurance” process at USF.
 - b. Reviewing and sorting of self-assessment collected grids - creating the index of the evidence documents.
3. A third meeting was held with the steering committee where the questions and answers were analyzed yielding the development of the self-study report prior to its submission to the Scientific Committee for approval.

The final report describing the overall and detailed action plan by Standard was distributed to all USF participants to this project.

For USF, this experience has enhanced teamwork and sustained sense of belonging. It has also enabled all stakeholders to engage in a “Quality Assurance” process including the management

of documentation. Reference to TLQAA project, this was an opportunity for the University to take its responsibilities, as a partner of the higher education system in Lebanon. Finally, the approach adopted by USF in terms of quality assurance, and described in this section, appears to be an important clue to the development of solid practices.

II.1.5 University of Balamand (UOB)

The self-study preparation

The Faculty of Sciences was charged with conducting a self-assessment of the TLQAA Standard 3 of Teaching and Learning. A Steering Committee composed of four Faculty members and a graduate student was formed by the Dean. Upon appointment, the Committee met with a University Faculty member who was trained within the TLQAA framework as an evaluation expert to discuss the Teaching and Learning Standard and its sub-standards, the organizational principles for self-study preparation, data gathering, and report writing. The evaluation expert served as an advisor for the Steering Committee through the period of the Self-study.

Embarking upon the self-study was met with initial apprehension by the Steering Committee. Members considered the self-assessment study as a charge that falls upon an Institutional Quality Control entity and not on faculty members committed to teaching and departmental duties. They regarded the time frame for the self-study as insufficient, and expressed their concerns about the possibility to engage faculty and staff in various departments in the process of data collection. The Steering Committee, however, performed the Self-study and produced its report on time. Yet, the self-assessment endeavour generated a major shift in the attitude of the Steering Committee by the time of report submission. The Steering Committee endorsed the TLQAA experience and recommended the University as a whole to undergo a process of continuous assessment, as indicated by its statement “... After getting indulged in the process we became aware of how much such processes are healthy and must happen in a systematic, organized and documented manner. We recommend that every unit, within the university, gets involved in a self-assessment process and that every member

participates in such an exercise”⁵. Thus, the self-study provided one faculty at the University of Balamand with the chance to use the TLQAA Standard of “Teaching and Learning” to analyze its own practices and undergo a path of self-reflection leading potentially to systemic change. Furthermore, the leadership at the University lent its support to the Steering Committee during the self-study phase, because it regarded the TLQAA self-assessment as a vehicle to drive institutional improvement initiatives leading towards the development of a culture of evidence and quality.

Although the Steering Committee has delivered a self-study report that was approved by the University Administration and that has led to an External Evaluation Committee Institutional Visit and Report, the Committee viewed TLQAA standards and sub-standards as “general, lacking clarity and redundant⁴” and that “Standards should not include sub-standards that fall within the innate limitation of the environment in which the institution functions⁴”. This perspective is, however, not shared by the authors of these pages, among which are trained experts who have had the chance to serve as external reviewers. Unlike other Universities participating in the TLQAA Project, the University of Balamand underwent a faculty rather than an institutional self-study. This has prevented an institution-wide assessment of the Standard of Teaching and Learning and its ten sub-standards across several faculties with different degree and Programme objectives and Learning Outcomes, different assessment practices, and different socio-economic stakeholders, thus, giving the erroneous impression of generality and lack of clarity. Any apparent redundancy in the standards, however, is due to the embedded nature of Higher Education in which various sub-standards are interrelated and interconnected, and most often, a substandard may be relevant within the context of different standards. Moreover, neither the University specific environment nor its size inhibits an assessment of the Standard of Teaching and Learning Effectiveness or its sub-standards as defined within TLQAA⁶.

5 In “The Pilot Self-Assessment Study in the Faculty of Sciences- The Steering Committee Personal Perspective & Comments”

6 TLQAA defines “Teaching and learning” as the following: The institution promotes and offers adequate support for teaching and learning effectiveness. The institution promotes active learning, articulates goals, and evaluates student learning based on accepted practices.

The pilot external evaluation

The visit of TLQAA External Evaluation Committee to the University generated a unique interaction among the institution’s top leadership, management, faculty, technical staff, and support services. Although this visit was not the first encounter of the University of Balamand with an External Review Committee, it mobilized nonetheless the whole institution.

The University has undergone in the past a (“United Nations Development Program”) UNDP-sponsored evaluation that reviewed Faculties and departments across the Arab World but that has failed to leave a lasting impact on the University and Faculty communities alike. So, why has TLQAA caused this climate of change within the University?

The TLQAA Project produced a force within the institution via the process of data collection and analysis included in the self-study report, but most importantly, it produced a rare synergy among Universities at the national level. Local Universities have recognized through participation in TLQAA i) the need to define evaluation standards and sub-standards and apply evaluation mechanisms that identify good practices in Teaching and Learning, ii) that recommendations of external evaluation committees assist University governance in developing quality assurance systems that ensure institutional oversight of Teaching and Learning, and iii) that quality higher education is a competitiveness tool to attract quality students. Therefore, the University of Balamand, like every local University, made use of all its available resources to show TLQAA external Review Committee that is a University of good quality higher education.

What would endanger the national momentum seized by TLQAA?

It is vital that the TLQAA Project follows its course within the foreseen time span for the sake of the higher education system in Lebanon.

Any potential delay could subject the process to administrative changes in governmental offices. Lebanon, a country with a large number of universities that provide streams of graduates for several countries in the region, has the

tools and capacity to build its own academic quality assurance agency. The TLQAA project has also shown that a number of independent and visionary professionals can work together to improve the Lebanese higher education system by identifying evaluation mechanisms in accordance with international standards.

The personal TLQAA experience of trained experts

TLQAA has provided an opportunity for dialogue among peers. The encounter of selected trainees with professionals of diverse backgrounds who work for the improvement of academic quality at Lebanese universities has a high value for all stakeholders. The discussion of the Project standard objectives and the critical analysis of the interaction between the standards created appropriate spaces for reflecting on the personal and professional achievements of the academic staff and for considering the adequate methods for the improvement of academic quality in the fields of teaching and learning, governance, and transparency. Visiting ANECA and AERES evaluation agencies has enriched the experts inasmuch as they have followed closely the evaluation process carried out in these countries and they were able to share with Lebanese peers their impressions and their vision of implementation within the Lebanese context. In this process, the shortcomings of the system of Lebanese universities have often been named and analyzed. Finally, the TLQAA experience made the trained experts focus on a student-centred education system, a system that demands reforming many aspects of the existing structures.

II.1.6 American University for Culture and Education (AUCE)

Background

The AUCE is a higher education institution licensed under the presidential decree 3585/2000 to offer graduate and undergraduate degree programmes. The AUCE mission is to provide quality learning experience to its students that will enable them to realize their personal and career goals and to lead fulfilling and meaningful lives.

In keeping with its mission, and to promote, develop, and foster the Quality Assurance

processes, AUCE participated in the Tempus project “Towards a Lebanese Quality Assurance Agency (TLQAA)” and particularly in the self-study phase. The added value of this self-assessment is that first; it provides a mechanism for self-evaluation and second; it informs about the outcomes and the internal dynamic of the institution in terms of quality culture.

The Project

The TLQAA Self-Assessment project focused on the “teaching and learning” standard which is the third of the nine core standards and on the criteria connected to the “Teaching and Learning” theme. This standard is defined as follows: “The institution promotes and offers adequate support for teaching and learning effectiveness. The institution promotes active learning, articulates goals, and evaluates student learning based on accepted practices.”

AUCE divided the project into a three-phase process as follows:

Phase 1

The Internal Quality Assurance team was notified about the Tempus TLQAA project and a set of meetings as well as national seminars (given by Tempus TLQAA Quality Assurance experts Dr. Andy Gibbs and Mr. Bruno Curvale) were offered to the Internal Quality Assurance (IQA) team to provide them with information, guidelines, and training about the importance of the project and its implementation.

Phase 2

The IQA team leaders met and prepared a series of forty three Self-Assessment questions which were developed from the nine criteria provided for the “teaching and learning” standard. The final draft of the questionnaire was distributed to AUCE campuses, and the IQA Coordinators were assigned to answer the questionnaire based on their perception and to forward it to the AUCE main campus.

Phase 3

Once the completed questionnaires were received from AUCE campuses, the data was compiled and analyzed, and a final report was

prepared and submitted to the coordinator of the project for feedback and for determination of an appropriate course of actions.

The Outcome

The outcome of the Self-Assessment report indicated that AUCE has several positive aspects in the areas of student to instructor ratio, quality of instructors, quality of administrative staff, academic programmes and applied assessment procedures that ensure an institutional climate conducive to teaching and learning.

The major concerns and challenges that AUCE faces are in the areas of Research and Development, student support services (pre and post-graduation), supplementary educational resources, and consistent training and development programmes for instructors and staff.

Another challenge noted was that in compiling and analyzing the data, significant redundancy and misinterpretation of terms was found, a matter that made it difficult to present a conclusive self-assessment.

Recommendations

In order to maintain consistency and reliability in the interpretation of the answers received from the eight AUCE campuses, the following recommendations were suggested by the IQA:

- Provide further training to the IQA team members;
- Review the Self-Assessment questionnaire;
- Present an updated report to the external review committee, if needed;
- Continue the Quality Assurance Development Process.

Conclusion

Overall, our participation in the TLQAA Pilot Evaluation Study was a very beneficial and informative process. It provided insight into our areas of strength such as our academic programmes, evaluation processes, and faculty and staff selection. Some of the areas we need to focus on and develop more are basically Research and Development, Student Resources, faculty and staff training programmes, and building our Internal Quality Assurance team.

It is important to note that, following this self-evaluation process, we have started a quality improvement process which includes, but is not limited to, the following: Departmental/faculty training sessions, the start up of our IQA intra "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats" SWOT Analysis project, and the preparation for additional student support services.

II.1.7 Lebanese American University (LAU)

The Lebanese American University (LAU) is a leading private institution of higher education in Lebanon and the region following the American educational model. From a two-year college for women in 1924 to a comprehensive university in 1994, LAU has played a crucial role in shaping higher education in the country.

In the absence of a national quality assurance body and the need to demonstrate that LAU is an institution worthy of public trust - nationally, regionally and internationally - continuously pursuing higher levels of academic and administrative achievement, LAU underwent a rigorous self-study process and was awarded institutional accreditation by the New England Association of Schools and Colleges (NEASC), an American regional accrediting body in 2009. LAU is currently undergoing re-accreditation by NEASC and has initiated the process of self-study planned to extend for a period of eighteen months.

The Self-Study Exercise

This self-study exercise which solicits the effective engagement and paramount commitment of University constituents from across the institution overlapped the onset of the self-study exercise and pilot evaluation of the TLQAA project. As the time allocated by TLQAA for the self-study process was very short to allow for a comprehensive review, LAU responded to Standard 3: Teaching and Learning by conducting a comprehensive assessment for the Computer Science programme. This programme is accredited by the "Accreditation Board for Engineering and Technology" (ABET). It is worthy to note that all academic programmes at LAU have or are in the process of undergoing professional accreditation, where ever applicable, or programme review that includes the use of external perspectives.

The process adopted paralleled that of institutional self-study. A steering committee was established to provide oversight to the self-study process. All members of the Computer Science department were engaged in the process which involved an in-depth understanding of the criteria established for the standard on teaching and learning and the identification of mechanisms and policies adopted by the programme to ensure the quality of its teaching and learning and the supporting evidence. Faculty members worked diligently to develop the self-study document. To them it was part of a regular routine or an ongoing process of evidence-based evaluation, decision making, and action. In doing so they were establishing the level at which the programme met its stated mission, goals and learning outcomes, identifying the areas in need of improvement, and determining the strategies needed to effectively stimulate quality enhancement.

The Peer Review Visit

Although LAU did not receive a site visit by a review team to assess whether it meets Standard 3 and to endorse LAU's recommendations for improvement made in the self-study or for the review team to make additional recommendations of its own, it did participate in a peer review team. Positioned on the delivery side of the evaluation entails great responsibility and an obligation to be impartial and just. For this to happen, scheduling of the visit should take place well in advance of the visit. This will allow time for the review team to read the self-study thoroughly, design a visit schedule that will assist them to gain new insights and a deeper understanding of the institution or program, and to clearly define the roles of its members during the visit. The University will also have ample time to share the self-study with the entire University community and to ensure that the supporting evidence is readily accessible by the visiting team.

The institutional self-study is a process of evaluation that brings members of the university community together and provides numerous opportunities for networking and exchange of ideas and expertise. The self-study process should be conducted in this spirit. Institutions of higher education are built around a philosophy of inquiry in search of the truth and of more effective and efficient ways of doing things.

Institutions have a wealth of good practices scattered across their faculties and support units that should be communicated and shared among the entire University community to capitalize on. An external perspective of peers can serve as an eye-opener to that effect. The benefits reaped from an external perspective are not limited to the institution undergoing review. Review team members also carry with them a wealth of information from their site visits which can be adapted and implemented on their own campuses.

LAU's Contributions to the TLQAA Project

LAU's contributions to this pilot evaluation differ from those of the remaining participating institutions in that it provides insights from the perspective of an institution that is accredited and raises serious concerns that need to be addressed. These include:

- For an institution that has been awarded accreditation by an external body, would it still be necessary to be accredited by the national body?
- Could the self-study report prepared for the external body serve as a self-study report for the national body with the necessary adaptations?
- Would an overlap in the self-study cycles for the national and external quality assurance bodies be considered to allow concurrent development of the self-studies?
- What mechanisms and procedures need to be established to streamline processes and procedures in an attempt to minimize discrepancies between input and output requested by the national and external quality assurance bodies?
- What mechanisms and procedures need to be instated to deal with incompatible recommendations provided by the national and external quality assurance bodies?
- Would effective collaborations between the national and external quality assurance bodies be established to cover all phases of the self-study process including peer review?

II.1.8 Al-Manar University in Tripoli (MUT)

With time, there is an increasing demand on higher education institutions world-wide to provide graduates who are well trained in

Design of an evaluation agency in higher education

the ever-evolving world of technology. This prompted Lebanon to attempt at standardizing quality in higher education institutions nationwide. The result of this attempt was the Lebanese Quality Assurance Agency (LQAA) project law and the project for building the components of this agency (TLQAA) funded by the Tempus Programme.

As participants and strong advocates of quality assurance in higher education, Al-Manar University of Tripoli (MUT) actively participated in creating the standards and volunteered to participate in the pilot self-assessment exercise, along with nine other Lebanese institutions.

Prior to the start of the self-assessment, one cannot deny feeling overwhelmed by the task at hands. The first step was initiated by the university board, which met and identified a cross-functional team to serve as the Quality Assurance Unit (QAU), which will be in charge of the self-study assessment at MUT. This committee was granted access to all data requested. The board also issued a circular asking directors, faculty, and staff to cooperate with the QAU in providing any support required.

The QAU consisted of a diverse group including instructors, administrators, and staff. The QAU should have had a student representative; however, due to the lack of time given to complete the study, and the prior engagements of the students, it was decided to conduct the study without a student representative.

The exercise dictated the participant university should focus on the “teaching and learning” according to the TLQAA standards. It should be noted that this standard is quite comprehensive as the business of any higher education institute is teaching and learning.

The QAU met for several times to better understand the standards and criteria. It also set questions for each standard and a list of evidences to be collected to support any claim of achievement. The QAU noticed a redundancy in the standards and criteria. As a result, QAU decided that the final report will be a synthesis of the findings. The QAU also insisted that although it is difficult to conduct self-assessment and self-criticism, the report should be transparent and reflect the actual practices conducted at MUT. It

believed that this report will help in promoting quality at MUT.

The data was collected from university board minutes, university leadership, academic faculties, administrative departments, staff and students. The data was then evaluated, documented, and benchmarked against the “teaching and learning” standard. In addition to the redundancy of the criteria, QAU members clearly voiced that the time frame set for such an undertaking was short.

The self-assessment report was synthesized with the strong belief that one may only improve by positively criticizing oneself, and it is not the role of the QAU to defend the practices of MUT. Thus, this exercise allowed members to notice best practices in the various faculties and try to standardize them. The report also revealed some weaknesses that the university needs to rectify.

Although undertaking this pilot study was overwhelming at the beginning, Al-Manar University of Tripoli acknowledges the enormous benefits that a self-assessment study has on the institution at large. The recommendations suggested by the report were adopted by university administration.

This exercise was a step in the betterment of teaching and learning at Al-Manar University of Tripoli. Nonetheless, this is only the beginning of a never ending process.

II.1.9 Modern University for Business and Science (MUBS)

Established in 2000, Modern University for Business and Science (M.U.B.S) is a relatively new university in Lebanon seeking integrity, academic quality, research, creative pursuit and service to society through educational, cultural and intellectual activities.

In keeping with a commitment to quality in all its endeavours, MUBS quality assurance office was established in 2007. The establishment of the office was supported and co-funded by the QAHEL (Quality Assurance for Higher Education in Lebanon) Tempus project coordinated by the University of Sunderland (UK). Then in 2009, the office structure was developed and the know-how and management capacities of its staff were

enhanced within the framework of the ALTAIR (Strengthening the Institutional Capacity of Arab Universities in Support of Policy, Management, and Planning at National and Regional Levels) Tempus project coordinated by the University of Alicante (Spain).

In 2013, the quality assurance office completed for the first time since its establishment an institutional self-assessment report within the framework of the TLQAA Tempus project coordinated by the University of Balamand (Lebanon).

MUBS used the TLQAA quality policies, procedures, and criteria as an institution-wide framework for understanding, evaluating, and improving the quality of its provision and operations. Using the TLQAA criteria as a self-assessment tool provided MUBS with an objective framework for a holistic evaluation of institutional processes and performance.

The self-assessment exercise was helpful in identifying both strengths and opportunities for improvement at MUBS, and in creating a basis for evolving towards higher levels of quality performance. The benefits for using the TLQAA criteria in self-assessment at MUBS included accelerating institutional improvement efforts, energizing faculty and staff members, and learning from feedback especially at the senior management level.

More specifically, the self-assessment activity provided a systematic approach to learning and improvement and benefited MUBS by:

- Providing a framework that united the institutional improvement efforts together;
- Providing a vehicle for identifying best practices in quality assurance;
- Providing a structure for sharing knowledge and learning methods others have used to make improvements;
- Allowing faculty and staff members to speak the same language of quality;
- Fostering teamwork;
- Improving the ability to measure improvements by documenting processes and results;
- Involving every employee in continuous improvement toward world-class benchmarks.

Design of an evaluation agency in higher education

The main challenge faced by MUBS in this self-assessment exercise was the lack of follow-up at the faculty/staff level. Some faculty and staff members did not follow up because they truly do not sense a problem –despite information suggesting otherwise. Other faculty and staff members possessing little understanding of how MUBS operates did not know what to do with the information.

Senior management at MUBS, on the other hand, was aware of the importance of follow-up, which was illustrated in their engagement in action planning and tracking implementation changes to realize the quality improvements possible from self-assessment.

II.1.10 Université Saint Joseph (USJ)

With its more than centenary university status, the Saint Joseph University serves on various Lebanese government bodies in charge of the quality control of the higher education in Lebanon, including the Technical Committee responsible for the examination of the applications for the creation of new higher education or further training institutions, and the Equivalence Commission responsible for the recognition of studies and the equivalence of diplomas. It has also undergone, in 2009, an institutional assessment by AERES, ending by a certification of compliance to the quality standards. The University also actively participated in various workshops to increase the awareness of the Lebanese academic community to the problems and issues of quality assurance and to prepare the establishment of a national agency for quality assurance in higher education. USJ has seen the project TLQAA as a natural extension of its commitment in relation to quality and, convinced of the need for Lebanon to move in higher education from quality control to quality assurance, the University has been strongly involved in the Project.

For all these reasons, USJ was happy to participate in the various stages of this project and to contribute to the development of the conceptual model of quality assurance for Lebanon, the quality standards and, the criteria for the selection of experts involved in the project. It was also a pleasure for the University to organize, with the much appreciated participation of Mr. Ramzi Salameh, delegate of the Rector for

Quality Assurance, the seminar where the papers on these two components were discussed.

The participation in France, of two of its experts, Ms. Nada Moughaizel-Nasr, in her capacity as Special Assistant to the Rector for University Education and Henri Awit, in his capacity as Vice-President for Academic Affairs, to the training seminar in quality assurance was undoubtedly an opportunity for resourcing and networking with the Lebanese and European partners. This seminar went beyond our expectations both in terms of the effectiveness of its organization and the learning that has been made. This seminar has indeed achieved all the objectives that have been previously announced, both in the area of critical thinking and knowledge development that it arranged, and at the level of the expected learning outcomes and enriching experience sharing that it permitted.

Various parameters have ensured the success of this seminar including the engineering of intelligent well-prepared interventions, the limited number of participants and the diversity of the group composition, the interactivity and the good animation of the sessions and, the quality and commitment of experienced speakers who translated the culture of quality, by their actions, their attitudes and their contributions.

This seminar has allowed to capture the evaluation culture articulated to the quality culture, to assimilate the set of standards proposed for Lebanon and to propose concrete improvements, to conduct evaluation interviews and to move from declarative communication to analytical observation while maintaining a synthesis mind with the aim of identifying the problem to discuss with the stakeholders, to develop a coherent evaluation report based on reliable data, avoiding judgments and with a limited number of priority recommendations.

Moreover, the self study report of the Faculty developed by a group of its professors under the direction of the Dean, Mr. Toufic Rizk, was of great benefit to all who participated in his writing, and has presented many advantages.

In fact, it was an opportunity to systematically review all procedures applied across the Faculty using an objective approach, while generally, the review of procedures was happening on a

narrower scope, following an observation or non-compliance found by one of the teachers, a department, or by students.

Similarly, the report examined the quality of various services within the institution: teaching, research, practical applications, student participation, exchange dynamics, etc.

The report led the Faculty to develop proposals to amend its bylaws, and, in doing so, to consider whether the procedures continue to meet the requirements of its vision and mission.

It should be noted that the exchange that occurred during the preparation of this report have been very beneficial to consolidate the sense of belonging to the institution and to the adhesion of all to the principles of the University Charter and to the strategic objectives relevant to the mission of the Faculty.

Like any academic activity in the field of quality, this self-assessment exercise can be certainly improved. The fact remains that the Standards and the Guide for Self-Assessment developed under the TLQAA Project constitute useful tools for quality assurance.

Having had the opportunity, along with other colleagues, to participate in various aspects of this project, we can testify that this project has made a significant contribution to the national debate about the appropriate model for Lebanon on quality assurance as much by the seriousness with which it was achieved and by the relevance of the resulting concrete proposals.

II.2. Feedback from observers

As described in Chapter I, five partner institutions in the Tempus project "Towards the Lebanese Quality Assurance Agency" TLQAA have taken part in the external pilot evaluation. For the TLQAA Project, a review committee was formed per university to evaluate. Each committee was formed of national reviewers (Lebanese), including the chairperson, an international reviewer, and an observer (both European experts). The role of the observer is to brief and debrief the committee and to provide feedback to the reviewers to help them improve their skills as evaluators. This chapter provides the feedback from the observers to these site visits and reports

on good practices and points that require vigilance when preparing and conducting site visits, and when developing the final evaluation report.

II.2.1 Preparation of the site visit

Reading and analysing the self-study report

Before each site visit, all members of the review committee have received the corresponding self-study report. The report provides the look the evaluated institution carries on its own organization and its development system in relation to the standards. The report may require additional information. In this case, the chair of the committee centralizes those requests and transmits them to the institution. Tools and in particular the “expert tool” were provided to the reviewers before the visit to facilitate their task and the convergence of the evaluation process.

To prepare for the visit, the members of each committee were requested to read the corresponding self-study report and to prepare a list of questions relatively developed and based on this report with reference to the theme “teaching and learning” involving the standard of the same name and the related criteria of the other TLQAA standards. The preparatory meeting held before the visit allows the review committee members to discuss, to distribute the tasks among themselves and, to pursue a shared analysis of the self-study report. The lists of questions provided an important source of information to identify the key issues to be clarified, the analyses to conduct and the critical points for which a particular vigilance is required. Experts have seriously studied the self-study reports as it appeared later on during various interviews.

Regarding the evidence, it is important to give clear instructions to the evaluated institution to provide all evidence requested by the review committee in order to be studied prior to the site visit. If this point is not clear enough, the additional documents that may be provided during the site visit might require long time to be studied which is impossible on site. This can be very difficult to manage by the evaluation committee on site especially if it might need to amend the set questioning and analysis. The maximum number of elements must therefore be provided in the self-study. This does not exclude

the provision by the institution of additional information and complementary evidence that might be exposed in a place dedicated to the consultation during the site visit (e.g., copies of examinations, repositories).

In the frame of the TLQAA project, this phase was particularly well implemented. The review committee chairs brought together the reviewers and the analysis of the questions lists contributed to a fair distribution of the activities within the committees. Self-study reports were read and discussed by all members of the review committees. Committee members attended these meetings. They got to know each other and to apprehend how to work in conjunction with the agenda of the visit. Three of the designated reviewers in the five committees have not participated in the pilot evaluation for different reasons.

Preparation and adequacy of the visit plan

The chair of each committee has prepared the agenda of the site visit in line with the objectives of the evaluation, based on a proposal by the TLQAA project steering committee. This activity was conducted in tight cooperation with the contact person at the institution and in agreement with the other reviewers. The planning took into account the requirements of external evaluation and the need for meetings to assess the standards. It became final during the preparatory meeting for the visit with the entire review committee. The visit plan should be established at least ten days in advance. This was not observed in most cases of the pilot evaluation and should be better considered in the future. It is recommended to emphasize this aspect during the training of the reviewers.

The choice of the interviewees is essential to get reasoned and explanatory answers to the reviewers’ questions. This is why it is necessary to raise the awareness of the institutions about this issue that involves the choice of interviewees from the teaching staff, administrative staff, and students. It is desirable that the higher education institution does not mobilize more than five to eight persons per interview permitting each interviewee to easily speak out. When the interviews have been conducted on the one hand, with the administrative staff in charge of support activities and, on the other hand,

with the students, they resulted in a greater understanding of institution operation reality and, therefore, the possibility to link with it strategy for development.

Similarly, it should be noted that all persons named in the agenda should attend the meetings. In case an interviewee is absent, it may be considered to replace her/him by someone occupying the same or a similar position if this is possible and relevant. In all cases, any change in the agenda should be decided in consultation with the chairperson of the review committee.

Preparation of the interviews: setting up common questions and definition of roles

The different profiles: chairperson, secretary, and reviewers were described in the project document: "Review Committee: definition of the roles and typical model of the organization of a site visit." Under the TLQAA project, the choice has been made to make the secretary role circulate between reviewers to assist in training all the reviewers. It was, therefore, agreed upon within each committee that every member (including the chair for certain committees) would play the role of secretary according to a thematic distribution of roles or a half-day per reviewer basis. In addition, each committee was accompanied by a European observer whose role is to conduct briefings after each interview session and a debriefing at the end of the day. A methodology for the introduction of each meeting was set up the first day by some committee chairs who have subsequently assigned this task to the reviewers. The reviewers have also acquired during the site visits competences in conducting interviews and in group animation.

If the meeting prior to the site visit of the committee members is essential, in the TLQAA project, as a time of consolidation for training the Lebanese reviewers, it is important to note that this is, in general, a crucial time for the external evaluation. It helps to shed more light to the self-study reports and to prepare the questions. It is an appropriate moment to share opinions, observations and first orientations and, to define the roles of each reviewer. This moment of listening, discussion, and sharing helps the convergence of methods and insights and guarantees the success for the study visit. The pilot evaluation has not allocated enough time

for this activity due to the timeline constraints, however, the preparation of the site visit was done seriously, and the sharing of experiences between European and Lebanese reviewers was very constructive for the preparation of these visits. The quality of the work done by the reviewers has allowed each committee chair to accurately prepare the interviews, to define a methodology for the conduct of interviews, and to select the questions. Taking into account that this was the first experiment, it should be noted that the Lebanese reviewers were able to manage the situation of interviews with a daily preparation and great professionalism. It was noticed that the skills of reviewers were developing rapidly throughout the process.

So that the interviewees on the one hand and, the reviewers on the other hand, can easily communicate and express themselves, the meeting language should be considered carefully while forming the review committee taking into consideration the language of instruction (or languages) in the institution.

II.2.2 Site visit

Reviewers: roles, attitudes, formulating questions, listening, and others

Regarding the attitude of the reviewer, it is important to respect the neutrality with respect to the topics under discussion, both in terms of the adherence or when the position of the reviewer on the subject is different. The perfect mastering of the subject addressed by the reviewer requires a step back that can be difficult the first time she or he is participating in an evaluation. Indeed, without stepping back, the issues may become too technical or specialized and will not directly serve the purpose of evaluation. The interview technique requires only one question at a time and, to leave enough time to the interviewee to answer. Short and open-ended questions allow very precise and explanatory collect of information about the situation in the institution. The management of the time of speech and the floor taking is an exercise that was conducted with great delicacy by the reviewers, even in situations of tension or when a person is taking all the speaking time.

The wording of the questions was, in most cases, clear and concise but also conformant with the

expected outcome of these questions. Note the ability to listen shown by both the interviewees and the reviewers who have assumed the role with great rigor and real qualities to question, listen and reformulate in order to understand how the institution was conducting its policy.

Understanding both the operational and strategic aspects and identifying the link between them requires from the reviewers some focus, and this exercise has been successful.

Chairperson: Role, contextualized interviews, welcoming the interviewees

The committees' chairs have played the role as defined in the TLQAA project's documents. It is important to emphasize that this was the first experience of external assessment to the chairs and that this role has been well fulfilled and stood at the level of experienced chairs who had participated to several evaluations. The attitude was respectful, diplomat, modest, explanatory, of authority, and organised. The listening capacity vis-à-vis the interviewees and reviewers is a key element for the success of the evaluation process. The role of chairperson is essential to set the pace of sessions and to remind the reviewers of their roles. By her or his attitude, she or he contributes to respect the time of speech between each reviewer and interviewee.

The chairperson of a committee started each interview by welcoming and thanking the interviewees and, recalling the objectives of the meetings and context of the TLQAA Project. When preparing the interviews of days 2 and 3, the reviewers in cooperation with the chairperson have identified new elements to explore which helped better plan the next visits and adjust the questions accordingly and, always on the basis of the standards and criteria.

It is worth noting the important role of the chairperson who must allocate time and prepare the conditions for the reviewers to carry out their assigned tasks. Actually, the chairperson does not have to conduct solely all the interviews but to support an optimal assignment of roles that helps, by multiplying the points of view, to enrich the evaluation work.

Group dynamic within the review committee

The evaluation committees operated in different ways depending on whether the guidelines and frameworks set by the TLQAA Project have been met or not. When the document proposed by the Project and entitled "Review Committee: definition of the roles and typical model of the organization of a site visit" has been successfully considered, the committee operated well. In the opposite case, opportunities for the improvement of the methodology have been detected by the observers. The function of the framework documents and tools, the methodologies, and the rules of conduct provided by the TLQAA Project or more broadly by a quality assurance agency are essential for a smooth running of the process. The reference framework enabled all the project participants to well position themselves and contribute to the success of the evaluation process for the benefit of the institution.

It has been observed that the dynamics of the various committees was positive in the sense that the experts have prepared and actively participated in most interviews. The overall level of the reviewers was good, but few points need to be improved as, for example, being less direct and incisive and, better manage the group dynamic without focusing on one person during the interviews. The different roles were held and it was observed during the three days of the site visit a quality of listening between reviewers, a respect for their mutual roles and, an improving reviewers' performance both in terms of the questioning methodology and analysis of the situation. The role and professionalism of the chairperson are crucial. The international reviewer has played a key role at all levels.

It is important to note that the language (Arabic, English and French), on several occasions, presented a barrier to understanding when some reviewers were not mastering the used language. In this case, the reviewer has not all the keys and cues even if her/his colleagues translated most of the information. Nevertheless, the reviewers' understanding of the issues and situations has been globally very satisfactory.

Finally, it is during these meetings that have been drawn the outlines of policy analysis and the understanding of the institutions' development that will lead to the final report, always in light

of the standards. A systematic analysis of the self-study report, the collected evidence and, the interviews conducted with the stakeholders of the institution requires a good cohesion of the review committee and vigilance from its chairperson who is the guarantor of the exercise.

Observer role

The committee operated with meeting briefings at the beginning of each day and meetings debriefings after each interview and/or at the end of each day. These meetings were facilitated by observers and committee chairs. They define precious moments in the process allowing the evaluation committees to discuss the various interviews and to prepare the synthetic elements and the clarifications to bring. On the attitudes and postures of the reviewers, the meetings were used to adjust the terms and perceptions of the interview process. Some of the relevant points addressed were for example: the questions and their clarification, the listening, the reformulations, the empathy, the focus on the subject concerned... Furthermore, during these meetings have been studied in depth the issues, challenges and questions that should be tackled in the following meetings. The work was conducted according to the relevant standards and criteria to always ensure the proper implementation of the project and to respect its scope of analysis.

Preparatory discussions for writing the external review report

During the debriefing meetings were drawn the major lines of the analysis of the institution policy and its development that will lead to the final report always against the standards; a systematic analysis of the self-study report, the evidence gathered and the interviews conducted with stakeholders of the institution. This work leads to identify the strengths and weaknesses of the institution and requires a good cohesive evaluation committee and the vigilance of its chairperson.

At the end of the site visit and in most cases, the committee met to discuss the methodology and the work to be done preparing the report. The major lines of the report were then defined to ensure the convergence of the reviewers' opinions. Enough time should be devoted to the discussions allowing the reviewers to

express their arguments and evidence to avoid controversy or too partial analysis. The study of the documents provided by the institution also serves in this work and in the following step. The writing tasks were distributed among the reviewers. The review committee chairperson shall draft a part and compile the final version of the external evaluation report in order to ensure consistency of all analyses and of the document.

II.2.3 Preparation of external reporting

Writing Methodology

For the committees that have respected the terms of work defined in the preceding section, the flowchart of the tasks may be listed as follows:

- Each committee member shared his notes with the other reviewers;
- On the basis of those notes, each reviewer drafted the part assigned to him. This part corresponds to one or more standards according to the committee's working plans and the nature of the evaluated institution (establishment size, self-assessment report ...).
- On the basis of parts submitted by the other reviewers, the chairperson of the committee compiled and finished drafting the final external report and, has sent it to the committee members for review and comments;
- The report was sent to the observer for comments, if necessary, at the request of the committee;
- The final report is sent by the chairperson to the coordinator of the TLQAA project.

Final result

In the five pilot evaluation cases, the committees reached a consensus. Discussions among reviewers were initiated within the committee and all committee members participated in drafting the external evaluation reports.

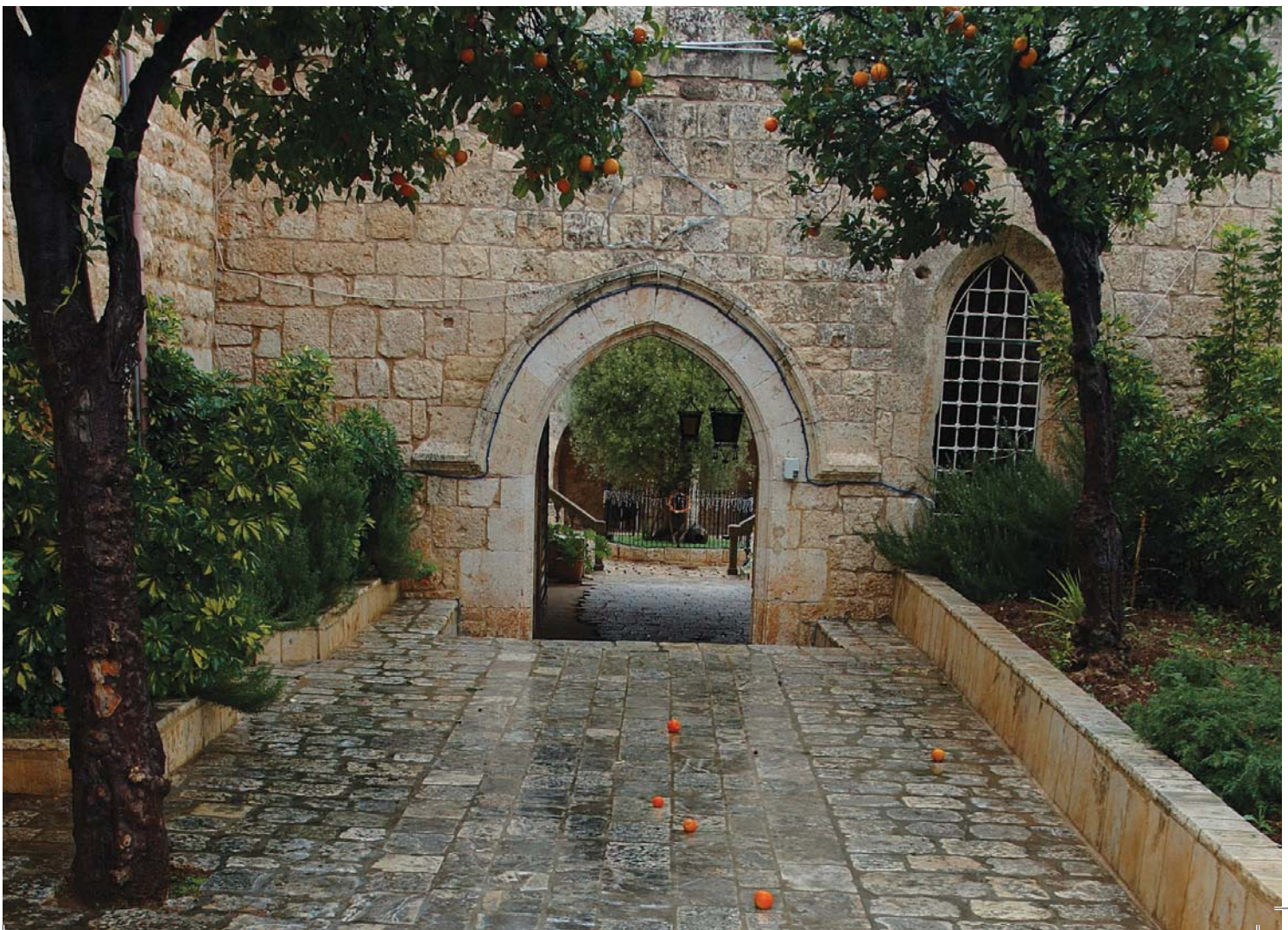
The contributions of the European reviewers were very nurturing throughout the process, particularly in strengthening the analyses related to the strategy and the development of institutions, but also in drafting the report. The European experts have helped to eliminate any value judgment that can sometimes occur due to the lack of experience of the reviewers, and

their suggestions were mainly adopted in the final evaluation report.

The contributions of observers have been also very beneficial for reviewers to improve their evaluation techniques, to work on information gathering and questioning methods. Observers

have greatly contributed towards the training of reviewers through their advice and professionalism.

The seriousness and professionalism of the Lebanese reviewers were the guarantee of the success of the TLQAA project.



III. Ten Reference Points for the Creation of a Quality Assurance Agency in the Domain of Higher Education and Research

The TLQAA project provided an opportunity for representatives of ten universities in Lebanon, an educational association, and the Directorate General of Higher Education to reflect with European partners from Belgium, Spain, France, and the United Kingdom upon the conditions necessary to set up a national quality assurance agency respectful of internationally accepted principles and adapted to the particularities of the Lebanese Higher Education.

This chapter includes as ten benchmarks items elements that are, in the light of the double European and TLQAA project experiences, fundamental to a comprehensive reflection on the issues of quality assurance in higher education and their relations to society.

These benchmarks are not simply a recipe to follow. Each benchmark item has a set of problems each calling for answers whose relevance depends on the proper consideration of the national context within which the higher education system is developing. A real-life experience such as the one conducted within the Tempus TLQAA project provides an example of a dialogue which confronts the international achievements and the local issues specific to the Lebanese Higher Education.

B1: Identification of the ecosystem of the agency

The missions of quality assurance agencies are embedded within specific contexts. The level of development of countries, human resources, financial and material resources devoted to higher education, the respective roles of government and private initiatives, the greater or lesser presence of international training offers are factors amongst others that differentiate national higher education systems. Beyond these differences, higher education has become the subject of social and political concerns around the world. The intensity of the international debate calls into question the missions, the organization, and the governance of higher education.

Design of an evaluation agency in higher education

Some may see these issues as merely a problem of management and quickly link them to the new approaches in public management that question the modalities of public action in the name of economic efficiency. However, making these issues and the steering of higher education the ultimate purpose in the ongoing transformations may lead to a lack of consideration of the upheavals brought about, on one hand, by the democratization of higher education and, on the other, by globalisation. The central issue is actually to adapt higher education to new social demands related to the development of the knowledge based-economy and democracy.

The challenges are at the same time global and local. They often focus on fundamental issues. International discussions are remarkable, because beyond practical issues and exchange of experience, they are also the holders of diplomatic influence. Thus, international events naturally lead to discussions on broad principles or values such as the recognition of education as a public good, the links to be established between higher education and scientific research or even, on the terms of trust and mutual recognition of degrees and professional qualifications. National higher education and quality assurance agencies must, therefore, develop their presence in international debates.

The observation of the changes taking place in the world since the 1980s (In Europe, the Bologna Process plays a very effective role in this regard by clarifying the issues) has given rise to the emergence of a governance model in which the principal traits are:

- Strengthening national policies including fostering broad but controlled access to higher education, better leverage on the progress and innovation capabilities of higher education and research which will support socio-economic development and, assuring the quality of higher education whose reputation becomes a strategic issue for the nations;
- The development of the autonomy of public higher education institutions. Academic freedom and autonomy are the two axes that cannot be separated from full responsibility of the academic world;
- Affirmation of the contractual relationship as a model of relations linking the academic world to all of its stakeholders; from the student to

Design of an evaluation agency in higher education

the State through all the other socio-economic actors who are both beneficiaries and partners in higher education.

These global and regional issues do not define alone the ecosystem of a quality assurance agency. They must be combined with national challenges in order to base the mission of the agency and its start-up objectives on solid foundations. National challenges in some cases may not be fully in line with the previous overall traits. Thus, the history of the ecosystem, its strengths, challenges and perspectives, which are certainly to be aligned with current and global perspectives, are keys to be considered for the sake of success in the implementation phase of a quality assurance agency. At this stage, a close cooperation between national and international experts would help to better define the profile of the ecosystem considering both the local and global issues.

B2: Definition of an agency mission

The mission of a quality assurance agency depends on its role in the higher education governance system. The agency can provide background information to decision makers at all levels. Results of evaluations conducted by the agency can form a precious source of information for the recognition mechanism whether this recognition is assumed by another actor or by the agency itself. The agency can also play an advisory role for institutions and departments. In all cases, the agency must act as a third party, independent of all stakeholders.

The work of a quality assurance agency is not trivial. It provides information about the quality of activities conducted by higher education institutions. This information, even when evaluation results are not made public (as in the North American institutional accreditation system) has always an impact upon the image of these institutions.

The agency is expected to play a mediating role. Its produced reports are often intended to inform and improve the quality of the institutions' governance decisions and of the higher education system. They should also facilitate individual decision making (including students, families, employers) and assist institutions in protecting and improving the quality of their

activities. However, these produced reports are also and, perhaps above all, communication elements about the quality or lack of values that feed the ongoing debate on the quality of higher education.

An agency is an essential part of the national system for quality assurance. Thus, its statutes should be clear, and its mission should be explained and made public. Regarding recognition of the legitimacy of its action, it is important that, beyond the legal status, the agency sees its mission subject to a broad consensus at the national level. This is in contrast to what is widely advocated internationally about the independence of the quality assurance agency in its choice of methods, views, recommendations or decisions.

B3: Agreement and engagement of the stakeholders

The sensitive nature of the quality assurance function and its inherent difficulty puts the evaluation procedure under pressure by the complex relationships maintained by the stakeholders of the higher education system. Two questions must be addressed by the stakeholders prior to the implementation of any evaluation procedure. The first is about the conditions for recognition of the legitimacy of the agency activities (from previous experiences, a law is not sufficient to ensure the moral legitimacy of an agency). The second is about recognition of the validity of the results obtained through the activities undertaken by the agency. These two fundamental questions require a thorough and ongoing dialogue between the directly concerned stakeholders: the institutions, the ministry, and the agency.

In principle, the need for evaluation is rarely challenged or questioned. It is well known that decisions should be taken at several levels. Choices must often be made, and the available resources must be optimally used. It is normal to inform the decisions by evaluating the results and prospects of the actions carried out. Disagreements occur about the ways used to conduct the evaluation and the consequences of the evaluation. Who will conduct the evaluation? What will be the terms of reference of these assessments? How will the results be used?

The stakeholders must address the legitimacy of the agency's actions. It is the responsibility of the stakeholders to recognize the challenges and responsibilities in each action and to reach the appropriate agreements on how to operate. The trust necessary for the good functioning of evaluation mechanisms is based upon the mutual understanding and comprehension by the actors of their peers' responsibilities and challenges. It is recommended to build partnership relations that imply trust and confident dialogue (see B5).

B4: The system of values for the agency

The values enshrined in the founding texts of a quality assurance agency constitute the ethical core of its operations and the commitment of its stakeholders. This ethical basis is fundamental. It should always be set at the creation of the agency and then prevail on all of its stakeholders.

The eight values commonly adopted at the international level are also those widely used in the field of quality assurance:

- Transparency: the commitment to explain all the actions that the agency leads through the evaluation process and to strictly comply with its procedures;
- Fairness: the commitment to apply the same principles and the same procedures for each entity of the same group evaluated;
- Impartiality: the commitment not to incorporate any bias in the evaluation of an entity;
- Integrity: the commitment to refuse any external influence and to declare any conflict of interest;
- Responsibility: the ability to guarantee the decision-making process and the actions of its agent;
- Accountability: the commitment to be accountable for all the activities and results;
- Confidentiality: the commitment not to disclose the information collected during the evaluation process outside the integrated elements published in the final reports;
- Listening: the requirement of a permanent dialogue with all stakeholders.

If this set of values is generally shared by the

agency and its partners, often by means of an evaluation charter, it should be nevertheless specified how these values actually decline in all the agency's activities. The methods and procedures must faithfully reflect how strongly the agency applies and requires these values.

B5: Dialogue channels with the stakeholders

Beyond the initial stakeholder agreement on the missions and values of a quality assurance agency, a permanent and constructive dialogue is essential for the development and continuous improvement of the methodological tools and for the evaluation process itself. This dialogue is vital for the sustainability of a quality assurance agency, because it always operates in a system subject to large stresses generated by the often conflicting expectations of the stakeholders.

It is, therefore, important to clearly identify the relevant interfaces with the various stakeholders. If the administration offices in the ministries of higher education and the representatives of the governing structures in the institutions are two major stakeholders to interface with, the students' organizations and socio-economic world should not be neglected.

Dialogue with these actors must go beyond mere exchange of information to enable the agency to construct its methodological tools relying on sufficient elements of agreement and, to keep checking the wide understanding of its action.

Finally, an agency must constantly adapt to changes in the system within which it operates, thus, becoming a structure in a continuous learning situation, in particular through dialogue with its stakeholders. This situation implies a constant effort to regularly train the reviewers.

Structuring this dialogue should be systematically conducted by establishing sustainable and active tools. If these tools are essential, they are not necessarily tools for co-construction, since differing expectations of stakeholders often require that the agency brings its own concepts and makes choices that must of course explain afterwards.

Beyond the formal dialogue to organize between the agency and its stakeholders, informal

dialogue is also present among the agency members who often bring a perspective from academic institutions, and among the experts asked to incorporate the review committees.

Finally, apart from its mission and direct goals, the agency is an integral part of the higher education system. In this respect, it should also actively participate and promote a constructive dialogue within the higher education system. Its role should not be limited to the communication of the results of an evaluation. The quality assurance agency should be involved in making higher education the subject of a well informed and serene societal debate.

B6: Methodological principles

The methodological principles are based on the values of the agency. They underpin the design of procedures for the various activities that the quality assurance agency must complete.

International practices, including European standards and guidelines (ESG), help to identify some major principles:

- Peer review:

Mobilizing professors, researchers and students in the review committees is a major feature of the evaluation practices in the field of higher education and research. The full implementation of this principle requires the involvement of all corresponding stakeholders. The most successful application of this principle consists of integrating into the review committee administrative and technical staff from higher education institutions, students, and representatives of the socio-economic world. Engaging external reviewers from another international higher education and/or research system is also desirable to contribute to a greater diversity and an independence in the analyses of evaluation findings.

- Self-assessment practices :

Beyond the production of a reference document for reviewers, self-assessment is a specific exercise of preparation for external evaluation that drives the evaluated entity to analyze its own actions and critically look at its activities, findings, and development. This process requires a strong mobilization of the constituents of the entity being evaluated to draw a mapping of its activities, management,

and governance. It also complements the internal permanent processes of evaluation and continuous improvement of the activities, which fall under the internal quality policy of the institution. As such, it enriches the self-knowledge of the institution and its proper action plans. The quality of the self-evaluation directly impacts the quality of the external evaluation and the possible exploitation of its results.

- The use of standards for external evaluation:

Using standards is a major condition to ensure the transparency of the external evaluation process. The set of standards delimits the scope of the evaluation, defines the areas (references) of development that will be analyzed by the reviewers, and sets out criteria that the reviewers will use to describe the findings. The standards and the ethical core defined in the external evaluation charter are the key elements contributing towards the impartiality of the evaluation.

- The use of codified, documented, and publicly available evaluation procedures:

This is a necessary condition for the establishment of a trust relationship between the agency and the evaluated entities. It is also a pillar in the quality assurance system that the agency must implement.

- The processes of selection and training of the reviewers and the principles of collegiality and responsibility to be respected in the actions of the review committee:

The process of selection of the reviewers must be formal and must verify the absence of conflict of interest. It is the central element in the formation of a review committee that guarantees the presence of the necessary competences and levels of expertise within the committee.

Even if each reviewer brings her or his competences and specific expertise, the collegiality in the committee's action and the respect of the standards by each reviewer guarantee the impartiality of the evaluation.

Whatever are the processes adopted for elaborating the reports, the responsibility of the committees in the analyses and the opinions formulated must be clearly explained.

Training the reviewers is equally important to

guarantee a good understanding and mastering of the agency's methods and tools. This training must also cover the interviewing techniques.

- An evaluation combining analysis of documents and site visiting:

International quality assurance practices usually combine the analysis of documents and site visiting. The self-study report and the appended exhibits provided by the evaluated entity permit a first analysis and an identification of the points to investigate further. The site visit that includes interviews with different actors from the evaluated entity and from its direct environment brings complementary elements of information about the field activities through the analysis of the different stakeholders' points of view.

- The dialogue with the evaluated entities:

In principle, the external evaluation does not integrate a process for dialogue on the assessment results that remain the sole responsibility of the review committee and/or the agency. However, in some cases, a prior dialogue might be practiced to identify the expectations of the evaluated entity from the external evaluation. Sometimes, the publication of the evaluated entity feedback and comments on the evaluation results is appended to the final report when it is published. The possibility of major disagreement must be envisioned and recall procedures must be implemented as part of the agency's evaluation procedures.

- The production of the evaluation results and their publication:

The evaluation results must be presented in a report explicitly providing the analyses, the opinions, and the recommendations of the reviewers, as well as the corresponding evidence. The review committee is responsible for the production of these results. A technical support, internal or external to the agency, may be offered for the writing of the report and for the definition of its architecture and layout.

In general, agencies set up processes to review and carry out various checks on the reports, such as the respect for people interviewed during the evaluation process, absence of partisan expression, consistency with the standards etc.

The publication of the evaluation results is a determinant element of transparency in the

agency's activities. It also responds to the high expectation of some stakeholders and is often perceived as a confidence factor by all stakeholders in higher education and research. Depending on the context of the agency, the publication of the results may take different forms. It can namely be limited to a synthesis of the results or the entire report may be published. This is in contrast to the accreditation process in which the publication can be reduced to "the accreditation final decision" that validates the conformity to specifications and standards.

- Engineering of the agency:

The agency has a central responsibility in the development of the evaluation methodology and the validation of its implementation. Beyond the definition of methodological principles, the levels of intervention can be multiple: defining the procedures, selection and training of the reviewers, following up on the site visit, supporting the reporting, processing the feedback, and managing the logistics of the missions.

The agency has also the responsibility to make an assessment of its own activities and publish the analyses of the evaluation results.

These engineering activities mobilize personnel with expertise in the field of quality assurance and thorough understanding of the governance and management of the entities evaluated. This personnel is represented by professionals with experience in the evaluation process who play the role of the guardians of the methods and principles that the agency is committed to within the moral contract that binds it to its stakeholders.

In the case of a new agency, the integration of observers in the review committees is a good practice that can be very useful for the rapid improvement of its operations. This practice may well become an integral part of ongoing continuous improvement mechanisms that an agency must implement and be able to show (See B10).

- Continuous development of the evaluation practices:

Through its international action and its active participation in reflection activities and prospective analyses, the agency becomes an engine for the development of evaluation practices in order to improve its performance

and to take into account the changes in the expectations of stakeholders and the transformation in higher education systems. Thus, the agency is fully a “learning” structure.

B7: External evaluation procedures

The evaluation procedure and the corresponding due process are crucial to the admissibility and credibility of the evaluation results.

The experience provides two main reasons for that. The first is that the procedure, from the selection of reviewers to provision of the results, must be a subject of dialogue with the stakeholders in the quality assurance system. The procedure must be discussed, accepted, and published before it can be implemented. It is obviously not requested to develop a specific procedure for each institution to be evaluated, but to develop a general evaluation procedure that is validated by the stakeholders: Conferences of Presidents of institutions of higher education, Directorate General of Higher Education, students associations, quality assurance agency. The stakeholders must be convinced of the fact that the procedure will permit to achieve the desired objectives.

The second reason is relative to the due process. Once validated, the procedure must be applied rigorously by the agency upon which falls this responsibility. The agency shall implement the procedures consistently and work independently, and no room for negotiation shall exist when conducting evaluations. The application of these measures is crucial, because the credibility of the agency is at stake.

In short, it is necessary for the agency to evaluate institutions according to the modalities understood and accepted by stakeholders in order to validate the results of the evaluations. This is important for the agency to avoid the findings being challenged due to a failure of applied procedures and methods, that are in a way the outcomes of the evaluation itself. Indeed, if this happens it will be too late to go backwards. The results will not be discussed and will simply be rejected with no effort to conduct a critical and constructive analysis of what they show.

Therefore, it is highly desirable to set up a frame to negotiate and develop the procedures before

the start of evaluations to ensure the admissibility of the evaluations’ results.

The constant adaptation of evaluation procedures based on the changing context and needs has to be organized by the agency. It is necessary to establish, in the context of the stakeholders’ dialogue, a transparent periodic review of procedures and methods of implementation. This is both necessary to guarantee the adequacy of the evaluation system with time and also to strengthen the trust relationship between the stakeholders and the quality assurance agency.

B8: Productions of the agency and recipients

The agencies, whatever their mission is, are primarily evaluation agencies. It is obvious that the act of evaluation is always dependent on a goal. This is why the collective thinking that has developed since the 1980s places emphasis on the rules of professionalism, the clarification of the objectives, the terms of reference, and the evaluation methods and procedures.

Because the evaluation process depends on its objectives to serve several public entities, the assessor must include in its approach the needs of the different audiences. An evaluation aiming to inform decisions within the governance system of higher education does not necessarily deliver immediately useful information to a student seeking a choice of the establishment at which to study. Similarly, an evaluation intended to assist an institution to advance the quality of its activities does not necessarily provide the necessary information to policy makers.

Is it possible to pursue multiple goals simultaneously? From a methodological point of view, the approaches must be designed and tailored with the stakeholders. This feasibility is perhaps only apparent in practice. Two dimensions must indeed be taken into account and these add to the complexity of the exercise.

The first is the nature of the relationship established between the reviewers and the evaluated in the context of a given procedure. This relationship in the context of accreditation procedures will be different from procedural assistance for improvement. It is easily understood that the behaviour of the evaluated will be different,

and therefore how the institution is presented if the result of the exercise can be potentially detrimental.

The second reason is the targeted public. The way to write and explain the evaluation results must take into account the beneficiaries and the level of their knowledge about how higher education operates. In other words, the evaluation reports and all the productions of the agency shall be written according to the identity of the beneficiaries.

In addition, the agency shall be interested to extend the benefits of its evaluation activities by a structural evaluation about the higher education system, its challenges and developments. This work will serve the higher education stakeholders and will be a way to improve the relevance of the agency's approaches. Studies can also be produced by the agency to feed the reflection of stakeholders, e.g. about quality approaches in neighbouring systems or, the impact of new pedagogical approaches and teaching technologies on the quality of education, etc.

B9: Feedback mechanisms

Feedback mechanisms relate specifically to external evaluations and concern directly those stakeholders involved in evaluations or the recipients of the evaluation results. Feedback mechanisms are the complementary tools for the dialogue with stakeholders (see B5). These feedback mechanisms will, therefore, allow the stakeholders at the end of an evaluation process to analyze, on one hand, the methods and procedures used, and on the other, the quality of the evaluation results.

Multiple approaches to the type and accuracy of information sought via the feedback mechanisms can be considered. Investigations and exchange seminars are often the used modalities. Firstly, two target stakeholders are often privileged: the management of the evaluated entities and the

Design of an evaluation agency in higher education

reviewers of the review committees. Information from the management of the evaluated entities permits an analysis of how assessment methods are understood and accepted, and how the results of the evaluation are perceived and exploited. Dialogue with the reviewers is complementary and allows the analysis of the level of understanding of the agency's proposed methods, the efficiency of the tools and procedures, and the need for training of the reviewers.

The feedback can also be collected from the ministries and from the users of the evaluation reports to analyze the possible use of those reports and to identify the unmet expectations of stakeholders.

B10: Continuous improvement processes and the agency activities

Continuous improvement of the functioning and organization of a quality assurance agency incorporates feedback mechanisms, but nonetheless addresses general issues about the establishment of a quality policy for all the agency's activities and an internal unit at the agency in charge of its quality. The values held by the agency and the nature of its activities impose on the agency to be exemplar in terms of quality policy. This raises the question of formalizing its internal governance and the procedures guiding its activities as well as its political governance, communication, and external relations. It is also important for the agency to implement a process of self-assessment to define an internal set of quality standards or a quality charter. In Europe, the European Register EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education) proposes a voluntary mechanism for external evaluation of agencies, and thus, the possibility of an official recognition of the status of an agency compliant with the European standards ESG (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education).

Conclusions

The pages within this book describe the experience and the lessons learned by a group of Lebanese and European partners that formed the consortium within a Tempus project aiming at facilitating the creation of a Lebanese quality assurance agency in higher education. Driven by a strong belief in working for establishing quality in higher education, the partners conceived the main components for building an evaluation agency. They have then tested these components via simulation of the work of the agency represented by the self-assessment conducted by ten institutions and the pilot external evaluation performed in five of these institutions.

The benefits of this project have been listed through the chapters. They included mainly the dialogue between academic partners, the set up of an environment of mutual trust, the seed of a culture of quality and of evidence, the familiarization with notions and concepts of quality assurance, the training of evaluators, the implementation of internal quality assurance mechanisms and a first experimental evaluation of some institutions.

The experimental framework of the exercise of designing an evaluation agency has certainly reduced the tensions that normally would exist during the actual creation of an evaluation agency. It has led to an academic reflection momentum driven at first by the concern for the common good. Actually, if the dialogue, transparency, respect for diversity, and mediation have permitted to achieve the project goals, they will remain as the acquired tools needed for the establishment of the future agency. These are the competences and skills crucial for succeeding in the establishment of a national agency.

It is obvious to all partners that the project and its outcomes have demonstrated the viability and usefulness of a national quality assurance agency that meets international standards and maintains and enjoys close relationships with international experts and agencies.

This project does not end the work in the field of quality assurance in higher education. It has realized a major step within the context of the Lebanese Higher Education and has offered

multiple perspectives on the need for building a national quality assurance system. Examination of the feedbacks from the project partners and observers as included in this document draw a clear map of the positions, shared needs and mutual perspectives. Three major ideas emerge:

- The periodic review of standards is a necessary mechanism that the agency has to put in place. However, the academic community, in the framework of an open dialogue with the socio-economic actors, need to ensure that the standards foster the development of a higher education system relevant to the needs and expectations of the Lebanese society and inline with international standards.

- The articulation of the activities of a national evaluation agency with those of international agencies triggers a widespread concern. These activities reflect credibility concerns and an understanding of the additional load imposed by activities related to quality assurance and assessment. However, a closer in-depth look would demonstrate that a well defined articulation would rather bring dynamism, coherence, and transparency via combining international standards with local needs and expectations. It is therefore desirable that the Lebanese agency, upon its establishment, engages reflections and activities in this direction. This is crucial to the Lebanese higher education system that is naturally open, independent, autonomous, and diverse.

- The transition to programmatic evaluation is recommended. It would be wise to take advantage of the experience, in the broadest sense, acquired through the TLQAA project to initiate activities in the direction of assuring quality in the academic programmes and in their possible delivery modes. This would form a complementary approach to institutional evaluation and incite an in-depth reflection about the links between higher education and research, and about the conditions in research evaluation.

In summary, this document provides precious information about the process of conceiving an evaluation agency. It foregrounds several good practices and points at the pitfalls to avoid. A set of ten benchmarks were also provided as reference points to assist in conceiving a new quality assurance agency.

تجنبها في هذا السياق. كما يوفّر مجموعة مؤلفة من عشرة نقاط مرجعية تساعد في توجيه التصميم العام لأية هيئة جديدة قد تنشأ في المستقبل لضمان جودة التعليم العالي.

وأخيراً وليس آخراً، قدّم هذا الكتاب وابلأ من المعلومات حول عملية تصميم هيئة تقييم بشكل عام. وهو يسلّط الضوء على العديد من أفضل الممارسات ويبين المزالق التي يجب



ومع ذلك، لم ينفذ المشروع العمل في هذا المجال فهو لم يستكمل سوى خطوة واحدة ليفتح معها أفقاً واسعاً. ويكفي قراءة ردود فعل الشركاء والمراقبين لرسم خريطة غنية وصادقة للمواقف، والاحتياجات المشتركة، ووجهات النظر المتبادلة. ويمكن هنا إظهار ثلاث أفكار أساسية:

- يجب على الهيئة وضع آلية للمراجعة الدورية للمعايير. ويجب على المجتمع الأكاديمي أن يلعب دوراً مكثراً في إطار حوار دائم مع الجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية، للتأكد من أن المعايير تدفع نحو تطوير التعليم العالي بشكل يتلائم مع احتياجات المجتمع اللبناني وتطلعاته ويحترم المعايير الدولية.

- إن تنسيق ومقارنة أنشطة الهيئة الوطنية مع أنشطة الهيئات الدولية المماثلة يشكل حاجساً عند كثير من الشركاء. تعكس هذه المخاوف أسئلة حول مصداقية الهيئة وزيادة الأعباء المتعلقة بأنشطة ضمان الجودة على المؤسسات. ومع ذلك، فإن نظرة فاحصة تبين أن المقاربة بين الهيئة الوطنية والهيئات الدولية قد تجلب الدينامية والاتساق والشفافية وتجمع بين المعايير الدولية والاحتياجات والتوقعات المحلية. ومن المرغوب فيه أن تدفع الهيئة اللبنانية مستقبلاً إلى توسيع هذه الأفكار والأنشطة وإلى بناء الشراكات خاصة مع نظام تعليم عالٍ لبناني يتميز بالانفتاح والاستقلالية والتنوع.

- وأخيراً، من المطلوب الانتقال إلى تقييم البرامج. قد يكون من الحكمة الاستفادة من التجربة الحالية، في أوسع معانيها، والتي اكتسبت من خلال مشروع TLQAA لبدء الأنشطة الرامية إلى ضمان جودة البرامج. وإن هذه المقاربة المكتملة لتقييم المؤسسات تدفع نحو التفكير ملياً في العلاقة بين التعليم العالي والبحث العلمي، وفي خصوصية تقييم البحث العلمي.

الخاتمة

تصف صفحات هذا الكتاب الخبرات والدروس المستفادة منها من قبل شركاء لبنانيين وأوروبيين في مشروع تمبوس الذي يهدف إلى تسهيل إنشاء هيئة ضمان جودة في التعليم العالي اللبناني. وإذا كان للشركاء قناعة راسخة بأهمية جودة التعليم العالي، فقد انكب هؤلاء في العمل على تصميم المكونات الرئيسية لهيئة تُعنى بالتقييم. ثم قاموا بتجريب تلك المكونات عبر تصوّر لعمل الهيئة القائم على تقييم ذاتي وتقييم خارجي ذات طابع تجريبي.

وقد أدرجت فوائد هذا المشروع على طول فصول هذا الكتاب. ومنها على سبيل المثال لا الحصر، الحوار بين الشركاء الأكاديميين، والشروع في تطوير بيئة من الثقة المتبادلة، وزرع ثقافة الجودة والأدلة، وتقريب ضمان الجودة من المؤسسات الجامعية، وتدريب العديد من المراجعين، وإنشاء آليات ضمان جودة داخلية وحتى تقييم تجريبي لخمس مؤسسات جامعية.

أما الطابع التجريبي للعملية فقد قلّص بالتأكيد وإلى حدّ كبير التوتّرات الطبيعية التي عادة ما ترافق إنشاء هيئة تقييم. كما سهّل التفكير الأكاديمي النزيه والمتجرد القائم أولاً على الحرص على المصلحة العامة. وفي الحقيقة شكّل الحوار والشفافية واحترام التنوع والوساطة الأدوات المستخدمة لتحقيق أهداف المشروع. وستبقى الحاجة كبيرة لهذه المهارات والخبرات للنجاح في إنشاء الهيئة اللبنانية لضمان الجودة مستقبلاً.

وبالتأكيد، أظهر هذا المشروع مع النتائج التي توصّل إليها، من منظار الشركاء فيه، الجدوى والفائدة من وجود هيئة وطنية لضمان الجودة تحترم المعايير الدولية وتحافظ على علاقات وثيقة مع الخبراء والهيئات الدوليين.

النقطة المرجعية العاشرة: آلية التطوير المستمر لهيكلية ونشاط الهيئة

إن التطوير المستمر لعمل وهيكلية هيئة التقييم يجب أن يستفيد من الأنشطة التي تقوم بها وردات الفعل عليها. بالإضافة الى ذلك يجب أن تنشئ الهيئة وحدة داخلية للجودة مهمتها التأكد من جودة مختلف أنشطتها. إن طبيعة الهيئة والقيم التي تحملها تفرض عليها أن تكون مثلاً يُحتذى به لناحية سياسة الجودة مما يفرض عليها وضع نظم إدارية داخلية وآليات تحكم بمختلف أنشطتها وسياسة الحوكمة فيها، وباتصالاتها وعلاقاتها الخارجية.

ولا بد من أن تقوم الهيئة بوضع مسار للتقييم الذاتي وإطار مرجعي داخلي أو ميثاق للجودة. في أوروبا، يقترح "السجل الأوروبي لضمان جودة التعليم العالي" (EQAR) آلية اختيارية للتقييم الخارجي للهيئات تدفعه للاعتراف بها رسمياً واعتبارها منسجمة مع المعايير والمبادئ التوجيهية الأوروبية في مجال جودة التعليم العالي (ESG).



تسمح الأنشطة المنفّذة بعد انتهاء التقييم بسؤال المعنيين في عملية التقييم مباشرة بعد الإنتهاء منها وذلك لتحليل الطرق والآليات المتبعة، من جهة، ولتحليل جودة نتائج التقييم من جهة أخرى.

يمكن اتخاذ مقاربات عديدة في هذا المجال وذلك تبعاً لطبيعة المعلومات المطلوبة ودقّتها. إن التحقيقات وندوات تبادل الأفكار هي من الوسائل المتبعة. في المرحلة الأولى نستهدف فئتين من المعنيين : فرق الإدارة في المؤسسات الخاضعة للتقييم والمقيمين المشاركين في لجان التقييم. إن المعلومات المقدمة من فرق الإدارة في المؤسسات تسمح بتحليل كيفية تفهمها وقبولها لطرق التقييم وكيفية استفادتها واستخدامها لنتائجها. في حين أن الحوار مع المراجعين هو عمل إضافي يسمح بتحليل مدى فهمهم للمنهجيات المعتمدة من قبل الهيئة، ومدى كفاءة الأدوات والآليات المتبعة ومدى الحاجة إلى التدريب.

ويمكن التعاون وتلقي التعليقات من سلطات الوصاية والمؤسسات ومختلف الفئات المستفيدة من تقارير التقييم من أجل تحليل كيفية الاستفادة منها ومن النتائج غير المرضية.

يتصل البعد الأول بالعلاقة التي تنشأ بين المراجعين الخارجيين والمؤسسات الخاضعة للتقييم من خلال نشاط التقييم. لا شك في أن هذه العلاقة تختلف طبيعتها إذا ما كانت عملية التقييم تبغي الاعتماد أو المساعدة على تحسين النوعية. نلاحظ سريعاً الفرق في تصرف الوحدات الخاضعة للتقييم وفي ردة فعلها في حال كانت نتيجة عملية التقييم محفزة.

أما البعد الثاني فيتعلق بالجمهور المقصود. إن الطريقة التي تُكتب ويتم فيها شرح نتائج التقييم يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المستفيدين ومستواهم المعرفي بألية عمل التعليم العالي. بتعبير آخر، إن كل تقارير الهيئة ومنشوراتها يجب أن تُكتب بطريقة تناسب والجمهور الذي تخاطبه.

من جهة أخرى، إن من مصلحة الهيئة أن تستكمل أعمال التقييم التي تقوم بها بأنشطة عصف ذهني تتناول عمل نظام التعليم العالي، وتحدياته، واليات تطويره. يشكل هذا النشاط من جهة وسيلة لتحسين ملاءمة إجراءات الهيئة، ولكن أيضاً لتكون في خدمة فعاليات التعليم العالي. يمكن للهيئة أن تقوم بدراسات من شأنها أن تغذي النقاش والتفكير بين المعنيين بعملية تطوير التعليم العالي، مثل: ممارسات الجودة المتبعة في البلدان المجاورة، تأثير استخدام وسائل تربوية تعتمد التقنيات الحديثة على جودة التعليم، وغيرها من الدراسات.

النقطة المرجعية التاسعة: آليات تلقي التعليقات

ترتبط آليات المتبعة لتلقي التعليقات بحملة التقييم الخارجي وتتعلق بشكل مباشر بالمعنيين بهذا التقييم والمتأثرين بنتائجه. وتعتبر هذه الآليات مكملّة لتلك الحاصلة قبل عملية التقييم والتي تشمل وسائل الحوار مع الأطراف المعنية (النقطة الخامسة) والتي تتوجه الى جمهور أوسع بهدف التوافق على آليات التقييم.

التقييم لمواكبة التطور في المجتمع وحاجاته يجب أن تجري بصورة منتظمة. من المهم أن توضع، في إطار التحاور مع الجهات المعنية، وسائل شفافة لإعادة النظر الدوري بآليات التقييم وإجراءاته. وهو مهم للتأكد من الملاءمة الدائمة لآليات التقييم مع مرور الزمن ولتوطيد الثقة بين الهيئة ومختلف الأطراف المعنية بالتعليم العالي.

النقطة المرجعية الثامنة: العمليات الناتجة عن الهيئة والفئات المستفيدة منها

إن الهيئات، بغض النظر عن رسالتها، هي بالأساس هيئات تقييم. لا نحتاج الى تفكير عميق لنبرهن أن عملية التقييم مرتبطة دائماً بهدف. من أجل ذلك توصل التفكير الجماعي الذي تطور منذ العام ١٩٨٠ إلى إعطاء الأولوية للقواعد التالية: الإحترافية، الأهداف الواضحة، والأطر المرجعية، والطرق والآليات المرجعية في عملية التقييم.

بما أن عملية التقييم تتعلق بالأهداف التي تتبناها، فإن على المقيم، لكي يُسدي خدمة لأطراف متعددة، أن يسعى في إداء مهمته إلى تلبية حاجاتهم. إن تقييماً يهدف الى تأمين المعلومات لإدارة نظام التعليم العالي لاتخاذ القرارات المناسبة لا يُسدي بالضرورة خدمة مباشرة مفيدة للطلاب الذي يريد أن يبنى خياره بالانتساب إلى إحدى مؤسسات التعليم العالي. وكذلك الأمر، إن تقييماً يهدف إلى مساعدة المؤسسة على تحسين نوعية نشاطاتها لا يُعطي بالضرورة المعلومة اللازمة لسلطة الوصاية.

وهنا يُطرح سؤال بديهي: هل من الممكن أن نخدم في نفس الوقت أهدافاً متعددة؟ من وجهة نظر منهجية يجب أن تتم الإجابة عن هذا التساؤل مع المعنيين وأن يتم تصميم الآليات بالتشاور معهم. فربما يكون من الصعب تحقيق ذلك. بالإضافة إلى هذه الصعوبة علينا إضافة بعدين آخرين:

لهذا سببان رئيسيان بلورتهما التجربة العملية. السبب الأول هو أن المسار الذي يبدأ منذ تسمية المقيمين وحتى تحصيل نتائج التقييم يجب أن يكون محور نقاش دائم تشارك فيه مختلف الفعاليات المؤثرة في نظام ضمان الجودة. هذه الآلية يجب أن تُناقش ويتم التوافق عليها ونشرها قبل الشروع بعمليات التقييم. ومن غير المقصود أن يتم تصميم آلية تقييم مختصة بكل مؤسسة ولكن العمل على أن تكون الآلية العامة المعتمدة للتقييم مصممة ومتوافق عليها من قبل معظم المعنيين الممثلين: فرق إدارات مؤسسات التعليم العالي، ومديرية التعليم العالي، وهيئة ضمان الجودة. يجب أن تكون الأطراف المعنية متفقة فيما بينها على أن آلية التقييم التي تتبعها الهيئة ستحقق بالفعل الأهداف المرجوة.

أما السبب الآخر فيتعلق باحترام هذه الآلية. بعد اعتماد آلية التقييم يجب أن تقوم الهيئة بتطبيقها بمنتهى الدقة، وذلك يُعتبر أحد أهم مسؤولياتها. على الهيئة أن تضع آليات التقييم موضع التنفيذ بطريقة ثابتة وأن تعمل بكل استقلالية. لا مجال للمفاوضات في إطار تنفيذ التقييم وفقاً للآلية المعتمدة، لأن من شأن ذلك أن يستهلك رصيد الهيئة.

بالخلاصة، من الأهمية بمكان أن يعتمد التقييم على آليات مفهومة ومتفق عليها لتأمين اعتماد نتائجه. كما يجب تجنب أن تكون نتائج التقييم مدعاة للطعن بسبب التشكيك بالطريقة المتبعة والتي أفضت إلى تلك النتائج. وإذا ما حصل ذلك تصعب العودة إلى الوراء إذ لا يمكن مناقشة النتائج بصورة متناقضة. عندها سيتم إهمال هذه النتائج ويصبح من عدم القدرة البدء بتحليل ما حدث تحليلاً نقدياً وبناءً.

من أجل ذلك يفضل وضع نظام تقييم يتم مناقشته وتدقيقه قبل الشروع بعملية التقييم. إنها الوسيلة الفضلى لضمان تقبل النتائج.

إن التعديلات التي يجب أن تطرأ على آليات

المقيمين، ومتابعة الزيارة، والمساعدة في وضع التقارير، والاهتمام بمسار ردود الفعل على التجربة، والإدارة اللوجستية للمهمات.

كما تتحمل الهيئة مسؤولية وضع تقرير عن نشاطاتها ونشر التحليلات عن نتائج عمليات التقييم الذاتي التي قامت بها.

هذه النشاطات الهندسية للهيئة تتطلب توظيف أشخاص ذوي خبرة في مجال ضمان الجودة ومعرفة معمقة بإدارة وقيادة المؤسسات الخاضعة للتقييم. ليس بالضرورة أن ينفذ هؤلاء الأشخاص عمليات التقييم وإنما هم مهنيون خبراء في عمليات التقييم يقومون بدور الحارس للطرق والمبادئ التي التزمت الهيئة معنويًا باحترامها تجاه مختلف الأطراف المعنية.

في بدايات عمل الهيئة يعتبر إضافة مراقبين إلى لجان التقييم أمراً جيداً ومفيداً لإحراز تقدّم سريع في أدائها. هذه الممارسة يمكن اعتمادها لاحقاً ضمن آليات التحسين المستمر والدائم التي تستطيع الهيئة أن تتبناها (انظر النقطة العاشرة).

- التطور المستمر لممارسة عملية التقييم:

إنّ الهيئة، وعبر مشاركتها في النشاطات الدولية ومساهماتها في أعمال التفكير والتحليل الإستراتيجي، تلعب دور المحرك في مجال تطوير ممارسات التقييم وذلك بهدف تحسين أدائها مراعيةً بذلك تطور التوقعات والتحويلات في أنظمة التعليم العالي. وفي هذا تتخذ الهيئة وضعية "تعليمية" دائمة.

النقطة المرجعية السابعة: منهجية وضع التقييم موضع التنفيذ

تشكل آلية التقييم واحترامها عوامل حيوية ومؤثرة على كيفية تلقي نتائج التقييم.

التقرير بكامله. يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية عدم التوافق والإعترض على نتائج التقييم وعلى الهيئة أن تضع آليات واضحة للتعاطي معها.

- إصدار نتائج التقييم ونشرها:

يجب تقديم نتائج التقييم في تقرير يشرح تفاصيل التحليلات، وآراء المقيمين وتوصياتهم وجميع عناصر الأدلة المرافقة. تقوم لجنة التقييم الخارجي بالتحقق من صدقية هذه النتائج وتحمل مسؤوليتها. من جهة أخرى من الممكن تقديم مساعدات تقنية، من داخل أو خارج الهيئة، للجنة للقيام بإعداد التقرير وذلك لجهة هيكلية وإخراجه.

غالباً ما تقوم هيئات التقييم بإعادة قراءة التقارير قبل نشرها للتحقق من: احترام الأشخاص، وغياب تعابير المحاباة، وتجانس التقرير مع الإطار المرجعي، ...

إن نشر نتائج التقييم هو العنصر المؤكد على شفافية نشاطات الهيئة، وهو موضع اهتمام وانتظار من بعض الجهات المعنية وهو عامل يؤكد الثقة بين مختلف اللاعبين في قطاع التعليم العالي والبحث. وبحسب ظروف عمل الهيئات، تأخذ طريقة تقديم نتائج التقييم أشكالاً متعددة. من الممكن الاكتفاء بملخص عن النتائج أو نشر التقرير بأكمله. في إطار عمليات الاعتماد، من الممكن أن يقتصر النشر على القرار النهائي بالاعتماد الذي يؤكد على الإنسجام مع الشروط المطلوبة.

- هندسة الهيئة:

تتحمل الهيئة المسؤولية المركزية في وضع منهجية التقييم والتحقق من وضعها موضع التنفيذ. إن مستويات تدخل الهيئة قد تكون متعددة بتعدد طرق تعريف المبادئ المنهجية: تعريف الآليات، واختيار وتدريب

مهما كانت الآلية المتبعة لوضع التقارير، إن مسؤولية لجان التقييم فيما يخص التحليلات المنفذة والآراء المكونة يجب أن تكون واضحة تماماً.

إن تدريب المقيمين هو من الأمور الأساسية التي من شأنها أن تضمن فهماً جيداً وإتقاناً للآليات والأدوات المقترحة من قبل الهيئة. يجب أن يشمل هذا التدريب تقنيات إدارة المقابلات.

- تقييم يجمع بين تحليل التقارير والزيارة الميدانية للوحدة الخاضعة للتقييم:

إن الممارسات الدولية تجمع عادة بين العمل على التقارير ومرحلة المقابلات الميدانية. يشكل تقرير التقييم الذاتي النص الأساسي المقدم من قبل الوحدة المقيمة والذي يسمح بالقيام بالمستوى الأول من التحليل وتحديد المسائل التي يجب التحقق منها أثناء زيارة المؤسسة. هذه الزيارة التي تؤمن المقابلات بين مختلف الفاعلين في الوحدة الخاضعة للتقييم وفي محيطها وتوفر العناصر الإضافية اللازمة لإجراء عملية تحليل ميداني للنشاطات التقييمية المبنية على وجهات النظر والتحليلات المختلفة للجهات المعنية.

- مبادئ الحوار مع الوحدات الخاضعة للتقييم:

من حيث المبدأ، لا تنطوي عملية التقييم على آليات حوار حول نتائج التقييم والتي تعتبر من المسؤولية الكاملة الملقاة على عاتق لجنة التقييم و/أو الهيئة. يجري الحوار مع المؤسسة الخاضعة للتقييم أحياناً قبل البدء بعملية التقييم بهدف التعرف على توقعاتها من عملية التقييم الخارجي. ومن جهة أخرى، فإن الملاحظات التي تصدرها الوحدة الخاضعة للتقييم حول نتائج التقييم الخارجي يمكن أن تُضمّن إلى التقرير النهائي إذا ما نُشر

المؤسسة لنفسها وتساهم في إغناء خططها التنفيذية. إن جودة التقييم الذاتي يؤثر مباشرة على جودة التقييم الخارجي والإستفادة من نتائجه.

- استخدام إطار مرجعي للتقييم الخارجي:

يعتبر استخدام إطار مرجعي من الشروط الأساسية لضمان الشفافية في عملية التقييم الخارجي. يحدد هذا الإطار المرجعي حدود التقييم، ويؤكد على المحاور التنموية (المراجع) التي يجب على المقيم الخارجي دراستها كما يضع المعايير التي يجب على المقيم استخدامها لتدقيق النتائج المحصلة. لذلك فإن هذا الإطار المرجعي، بالإضافة إلى الأدبيات الأساسية المبينة في "ميثاق" التقييم الخارجي، يشكّلان العنصران الأساسيان اللذان يضمنان نزاهة عملية التقييم.

- اعتماد آليات مقبولة، موثقة ومعلنة قبل البدء بعملية التقييم:

يعتبر ذلك شرطاً أساسياً لبناء علاقة ثقة بين الهيئة والوحدات الخاضعة للتقييم. كما يُعتبر أحد أساسيات آليات ضمان الجودة التي ينبغي على الهيئة أن تضعها موضع التنفيذ.

- آليات إنتقاء وتدريب المقيمين ومبادئ الإدارة الجماعية ومسؤولية التصرف للجان التقييم:

إن وضع قواعد لاختيار مقيمين التي من شأنها أن تضمن عدم تضارب المصالح، يُعتبر عنصراً أساسياً في تأليف لجان التقييم وذلك لضمان الكفاءة والخبرة الضرورية لعملية التقييم.

إذا توفر لكل مقيم مهارات وخبرات محددة، فإن العمل الجماعي للجنة التقييم وامتنال كل مقيم للمعايير هما عنصران حاسمان لضمان نزاهة التقييم.

النقطة المرجعية السادسة: المبادئ المنهجية

تعتمد المبادئ المنهجية على قيم الهيئة. ومن البديهي قوله أنه على الهيئة تصميم إجراءات توضع موضع التنفيذ في مختلف النشاطات التي تقوم بها بطريقة متقنة.

إن الممارسات الدولية وخاصة المقاييس الأوروبية (ESG) تسمح باستنباط بعض المبادئ التنفيذية العامة الرئيسة وهي :

- تقييم الأقران:

إن الإستعانة بالمدرسين والباحثين في لجان التقييم هي من الأمور المتعارف عليها في ممارسات التقييم في مجال التعليم العالي والبحث العلمي. إن تطبيق هذا المبدأ يتطلب توظيف الأطراف المعنية المناسبة. وإن أفضل تطبيق لهذا المبدأ يقتضي إشراك عناصر إدارية وتقنية، وطلاب بالإضافة إلى شخصيات من المحيط الاقتصادي-الاجتماعي في لجان التقييم. إن إشراك مقيمين خارجيين منتمين إلى مؤسسات تقييم دولية شبيهة هو أمر محبذ للمساهمة في زيادة التنوع في عملية التحليل.

- التقييم الذاتي:

بالإضافة إلى توفير نص مرجعي للمقيمين، يُعتبر التقييم الذاتي تمريناً خاصاً للتحضير للتقييم الخارجي الذي يدفع الوحدة الخاضعة للتقييم إلى تحليل أدائها وإعطاء نظرة نقدية ذاتية حول نشاطاتها، ونتاجها وتطورها. يتطلب هذا المسار تجنيد كافة مكونات الوحدة الخاضعة للتقييم لتتمكن من وضع خريطة تقييمية لمختلف أنشطتها، وإدارتها والحوكمة فيها. وهو يشكل في الوقت نفسه مساراً تكميلياً لممارسات وآليات دائمة للتقييم والتحسين المستمر للأنشطة، والتي تندرج في إطار سياسة ضمان الجودة داخل المؤسسة. وبذلك فإن عملية التقييم الذاتي تعزز معرفة

إن الحوار مع مختلف هذه الأطراف يجب أن يتعدى مجرد مرحلة الإعلام مما يسمح للهيئة ببناء أدواتها المنهجية على عناصر تستقطب الحجم الكافي من رضى الأطراف والتأكد بشكل دائم من الفهم الصائب لحركتها من قبل مختلف الأطراف.

على الهيئة، في النهاية، أن تتأقلم بشكل مستمر مع متغيرات النظام الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق إيجاد هيكليّة قابلة للتعلّم والتطور المستمرين ولا سيما من جراء النقاش والحوار مع الأطراف المختلفة الشريكة في عملية ضمان الجودة. وهذا يتطلب بالتأكيد بذل جهد مستمر في عملية تدريب المقيمين الخارجيين.

لا بد من هيكلة هذا النقاش وإجرائه بانتظام وذلك من خلال استخدام أدوات دائمة الفعالية. وإذا كانت أدوات الحوار هذه لازمة، فإن ذلك لا يعني أنها تشكل أدوات بناء مشترك، فالتوقعات المختلفة للأطراف قد تفرض في وقت ما أن تقوم الهيئة باعتماد خياراتها وتصوراتها وتقديم التبريرات اللازمة فيما بعد.

بالإضافة إلى الحوار المنتظم الذي من الواجب على الهيئة إقامته مع الأطراف المعنية، عليها أن توجد حواراً غير رسمي فيما بين العاملين في الهيئة الممثلين في الغالب عن مؤسسات أكاديمية، وبين مختلف الخبراء المنتمين للمشاركة في لجان التقييم.

وفي النهاية، تُعتبر الهيئة، بالإضافة إلى مهمتها وغايتها الرئيسية، القسم المكمل لمنظومة التعليم العالي. في هذا المجال، يجب أن تحقّق وتكون شريكا فاعلاً في حوار بناء حول نظام التعليم العالي. كما لا يجب أن يقتصر دورها على الإبلاغ عن نشاطاتها، بل عليها أن تنخرط وتشارك في جعل التعليم العالي هدفاً لحوار مجتمعي مطلع وواثق.

والتصريح بأي تعارض مصالح؛
- المسؤولية: القدرة على ضمان مجموع الإجراءات والقرارات والأعمال التي يقوم بها مختلف المشاركون في العملية؛
- الالتزام المتبادل: الالتزام بتقديم حساب حول مختلف النشاطات المنفذة والنتائج المكتشفة.

- السرية: الالتزام بعدم الإفصاح عن المعلومات المتداولة أثناء عملية التقييم خارج إطار التقرير النهائي المعلن؛
- الإصغاء: ضرورة إقامة حوار مستمر مع مختلف المعنيين.

يجب الاتفاق على هذه الأدبيات في ما بين الهيئة وبين مختلف المتصلين بها وذلك بالتوقيع على ميثاق شرف خاص بعملية التقييم. ولا بد من تحديد كيفية الحفاظ على هذه المبادئ في كل أعمال الهيئة على أن تعكس كافة الإجراءات والوسائل المعتمدة من قبلها بشكل دقيق مدى التزامها بتطبيق هذه القيم.

النقطة المرجعية الخامسة: وسائل الحوار بين مختلف المعنيين في عملية التقييم

من الضروري أن نذهب أبعد من التوافق المبدئي حول مهمات وقيم هيئة التقييم، إلى إقامة حوار مستمر وبناء بين مختلف المعنيين من أجل التحسين المستمر للوسائل والطرائق المعتمدة في مسار عملية التقييم. هذا الحوار هو حيوي من أجل ضمان استمرار عمل الهيئة لأن نشاطها يقع في إطار نظام خاضع لقوى محكومة بطموحات متعارضة.

لذلك فإنه من الضروري رسم الحدود بدقة بين مختلف المعنيين. وإذا كانت إدارة الدولة من خلال الوزارة الوصية على التعليم العالي والهيئات الممثلة لإدارات مؤسسات التعليم العالي يشكلان فريقين رئيسيين معنيين بموضوع ضمان جودة التعليم العالي، فإنه يجب عدم إهمال الهيئات الممثلة للطلاب وللمجتمع الاقتصادي-الاجتماعي.

الاختلاف فيحصل غالباً حول الطرق التي يجب اتباعها في التقييم وحول نتائجه. مَنْ يجب أن يقوم بالتقييم؟ وما هي الشروط التي تحدّد مرجعيته؟ وكيف يمكن الإستفادة من نتائج هذا التقييم؟

إن مشروعية عمل الهيئة هو تساؤل يجب على مختلف الفاعلين في منظومة التعليم العالي تناوله والإجابة عنه.

على اللاعبين في إطار المنظومة أن يعترفوا بالتحديات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل واحد منهم وإيجاد التوافقات الضرورية حول طريقة العمل. إن الثقة الواجب توافرها لحسن سير عمل الهيئة تعتمد بشكل أساسي على مدى المعرفة المتبادلة لمختلف الفاعلين بالتحديات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. في المحصلة لا بد من بناء علاقة شراكة مبنية على أسس الحوار والثقة (انظر النقطة الخامسة).

النقطة المرجعية الرابعة: قيم الهيئة

إن القيم المدونة في النصوص التأسيسية لهيئة ضمان الجودة تشكّل أدبيات عملها وعمل اللاعبين في إطارها. تُعتبر هذه الأدبيات أساسية من الواجب تعريفها منذ إنشاء الهيئة ومن ثم فرضها على مختلف الأطراف المعنية بعملها.

الأدبيات الثمانية المعتمدة دولياً في مجال ضمان الجودة هي:

- الشفافية: الإلتزام بنشر مجموعة النشاطات المتخذة في عملية التقييم والإمتثال الدقيق لإجراءاتها؛
- المساواة: التعهد بتطبيق المبادئ والإجراءات ذاتها على جميع وحدات المؤسسة الخاضعة للتقييم؛
- التجرد: التعهد بعدم إدخال أي جهة ذي مصلحة خاصة في عملية التقييم؛
- النزاهة: التعهد برفض أي تدخل خارجي

لتغذي النقاش المستمر حول موضوع الجودة في التعليم العالي.

تُعتبر هيئة ضمان الجودة جزءاً أساسياً من المنظومة الوطنية التي تضمن نوعية التعليم العالي. لذلك، يجب أن تتمتع بنظام واضح. كما يجب أن تكون أهدافها واضحة ومعلنة. أما فيما يخص الإعراف بقانونية نشاطها، فمن المهم، وبما يفوق الوضع القانوني للهيئة، أن تستحوذ مهماتها على توافق عريض على الصعيد الوطني. كما أنه من المهم أيضاً، وهذا يعتبر القاسم المشترك على الصعيد الدولي، أن تكون الهيئة مستقلة في اختيار آليات عملها وفي تشكيل أرائها وفي إصدار توصياتها أو قراراتها.

النقطة المرجعية الثالثة: التوافق والتزام أصحاب العلاقة

إن الطبيعة الحساسة لعمل الهيئة بمراقبة الجودة وصعوبة هذه المهمة تخلقان نوعاً من الحساسية في العلاقة بين مختلف الفاعلين في نظام التعليم العالي. من المفيد هنا أن يطرح هؤلاء الفاعلون على أنفسهم سؤالين اثنين قبل الشروع بإجراءات التقييم. يتناول السؤال الأول شروط الإعراف بشرعية نشاط الهيئة (فقد أثبتت التجربة أنّ وجود الهيئة بموجب قانون لا يكفي لإضفاء صفة الشرعية المعنوية عليها). أما السؤال الثاني فيتناول الإعراف بصوابية نتائج عمل الهيئة. إن هذين السؤالين الجوهريين يستدعيان حواراً معمقاً ومستمرّاً بين مختلف المعنيين مباشرة وهم: المؤسسات والوزارة والهيئة.

من النادر أن يعترض أحد، بالمبدأ، على ضرورة القيام بالتقييم. ومن المتعارف عليه أن القرارات يجب أن تؤخذ على مستويات متعددة ويجب دائماً الإستفادة القصوى عند اتخاذ القرارات من الموارد المتوافرة. لذلك من البديهي دعم القرارات المنوي اتخاذها بتقييم النتائج وأبعاد الإجراءات المنفذة. أما

التعليم العالي والهيئات الوطنية لضمان الجودة أن تفرض حضورها من خلال المشاركة في الحوارات والنقاشات الدولية.

إن مراقبة التحولات التي تجري حالياً في العالم منذ العام ١٩٨٠ (في أوروبا لعب مسار بولونيا دوراً فعالاً في توضيح الرهانات) أفضت إلى بروز نموذج للحوكمة تتجلى خصائصه الأساسية بما يلي:

- تعزيز السياسات الوطنية المؤدية إلى توسيع الإلتحاق بالتعليم العالي بصورة مدروسة والإستفادة بشكل أفضل من النواحي الاقتصادية والاجتماعية للقدرات التنموية والإبتكارية المنجزة في إطار التعليم العالي والبحث العلمي؛ والسهر على نوعية التعليم العالي والذي أصبح صيته يشكل تحدياً استراتيجياً على المستوى الوطني؛

- تنمية أستيقلالية مؤسسات التعليم العالي الرسمية (الحكومية) علماً أن الحرية الأكاديمية والإستيقلالية الإدارية هما المحوران المتلازمان اللذان لا غنى عنهما للوصول إلى مجتمع أكاديمي يتمتع بمسؤوليات كاملة؛

- التأكيد على العلاقة التعاقدية كنموذج للعلاقات التي تربط المجتمع الأكاديمي بمختلف المعنيين، من الطالب إلى الدولة مروراً بجميع اللاعبين الاجتماعيين- الإقتصادييين الذين يلعبون في الوقت نفسه دور المستفيد ودور الشريك.

إن هذه التحديات العامة والمناطقية لا تكفي بحد ذاتها للتوصل إلى تعريف الإطار المتناسك للهيئة. إذ لا بدّ من ربطها بالتحديات الوطنية من أجل بناء رسالة الهيئة وأهدافها الأولية على قواعد راسخة. قد لا تتماشى التحديات والحاجات الوطنية بشكل كلي مع الخطوط والقواعد العامة المرسومة. وبذلك فإن تاريخ البيئة النازمة وفعاليتها وأفاقها

والتي من المفترض أن تتناغم مع واقع وأفاق أكثر شمولية تشكل العناصر الرئيسية التي من شأنها أن تساهم في نجاح إطلاق المرحلة التطبيقية لأي هيئة. وفي هذا المجال، إن التنسيق الجدي بين الخبراء المحليين والدوليين يسمح بتحديد أفضل للملامح العامة للنظام وللصعوبات المحلية والعامة.

النقطة المرجعية الثانية: تعريف مهمات هيئة ضمان الجودة

إن مهمات أية هيئة تتعلق بالدور الملقى على عاتقها في المنظومة الوطنية المنوط بها إدارة التعليم العالي. تستطيع الهيئة أن تقوم بالتقييم لتقديم عناصر التقدير لمختلف الجهات المقررة. كما يستطيع أن يشكل عملها مركز معلومات لألية الإعراف بالشهادات والمؤسسات أكانت من قبلها أو من قبل أي طرف آخر. كما تستطيع الهيئة أن تلعب دور الناصح للمؤسسات والوزارات. وفي شتى الأحوال، على الهيئة أن تلعب دور الطرف الثالث المستقل عن الأطراف المعنية.

لا يمكن اعتبار عمل هيئات ضمان الجودة بسيطاً. إذ ينتج عن عملها معلومات حول جودة أداء مؤسسات التعليم العالي. إن هذه المعلومات، حتى وإن كانت نتائج التقييم غير منشورة للعموم (كما هي الحال في إجراءات الإعتماد المؤسسي في هيئات اميركا الشمالية)، تؤثر دائماً في نهاية المطاف على صورة تلك المؤسسات.

في النموذج المقترح هنا، تلعب الهيئة دوراً وسيطاً ويستخدم ناتج عملها غالباً في إعطاء المعلومات بهدف تحسين نوعية القرارات الصادرة عن أداة اتخاذ القرار في المؤسسات وفي منظومة التعليم العالي (الطلاب، الأهالي، الموظفين، ...) ومواكبة المؤسسات في حماية وتحسين نوعية عملها. والأعمال الصادرة عنها أيضاً، وربما قبل كل شيء، إشارات تواصل حول النوعية أو القيمة المفقودة فتأتي

المخصصة للتعليم العالي، والدور الذي يلعبه كل من الدولة والقطاع الخاص بالإضافة إلى مدى الإنفتاح على التعليم الدولي تُعتبر كلها عوامل أساسية من جملة عوامل أخرى تميز أنظمة التعليم العالي الوطنية. بغض النظر عن الاختلافات بين هذه الأنظمة الوطنية، فإن التعليم العالي أصبح يستحوذ على اهتمام متزايد من الفعاليات السياسية والاجتماعية في مختلف أنحاء العالم. إن حدة وكثافة النقاش العالمي حول موضوع التعليم العالي خير شاهد على هذا الاهتمام : فرسالة وتنظيم وحوكمة التعليم العالي هي مواضيع نقاش حامية في كل مكان في الوقت الراهن.

يضي بعض المهتمين على هذه الإشكاليات المطروحة الطابع الإداري البحث ويقومون بربطها بمقاربات الإدارة العامة التي تطرح تساؤلاً حول كيفية ربط إدارة الشأن العام بالفعالية الاقتصادية. ومع ذلك، إن جعل إدارة التعليم العالي الهدف النهائي للتحويلات الحالية يدفع نحو تجاهل التحويلات المتعاطمة الناشئة بسبب ديمقراطية التعليم العالي من جهة، وعولمة التبادلات من جهة أخرى. ويبقى السؤال المحوري هو كيفية مواءمة التعليم العالي مع المتطلبات المجتمعية الجديدة المتصلة بالتنمية الاقتصادية والمعرفية والديمقراطية.

إن الإشكاليات المطروحة هي في نفس الوقت ذات طابع عالمي ومحلي وتحمل دائماً تساؤلات أساسية. إن الحوارات العالمية في هذا المجال مهمة للغاية فهي، بالإضافة إلى أنها تتناول مسائل عملائية وتبادل خبرات، تشكل وسيلة تأثير دبلوماسية. فاللقاءات الدولية تدفع بشكل طبيعي إلى تبادل المبادئ والقيم الأساسية كالإعتراف بالتعليم العالي على أنه ملكية عامة، والتسائل عن ماهية صلة الوصل الواجب تأمينها بين التعليم العالي والبحث العلمي، أو إلى تبادل شروط بناء الثقة والإعتراف المتبادل بالشهادات والمؤهلات المهنية. من هنا على مؤسسات

III. النقاط المرجعية العشرة على طريق إنشاء هيئة تقييم في مجال التعليم العالي والبحث

لقد وقر مشروع TLQAA لممثلي الجامعات اللبنانية العشرة الشريكة في المشروع والمديرية العامة للتعليم العالي والهيئة اللبنانية للعلوم التربوية فرصة ذهبية للتأمل والتفكير المشترك فيما بينها ومع شركاء أوروبيين من بلجيكا، اسبانيا، فرنسا ومن المملكة المتحدة بالشروط الواجب اعتمادها في بلورة هيئة وطنية للتقييم تستحوذ على احترام مجتمع التعليم العالي وتعتمد مبادئ متعارف عليها دولياً وتأخذ بعين الاعتبار، في الوقت ذاته، خصوصية التعليم العالي في لبنان.

في هذا القسم من الكتاب، نجمع في إطار "نقاط مرجعية عشرة" العناصر التي يمكن اعتبارها، على ضوء كل من التجربة الأوروبية وتجربة مشروع TLQAA، حجر الأساس لإطلاق عملية تفكير معمقة وشاملة حول إشكاليات ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي وعلاقتهم بالمجتمع.

لا شك في أن عملية ضمان جودة التعليم العالي ليست وصفا جاهزة. فكل نقطة مرجعية تشكل مجموعة إشكاليات تستدعي كل واحدة منها أجوبة يمكن اعتبارها سديدة وناجعة بقدر ما تأخذ بعين الاعتبار الظروف الوطنية التي تشكل الإطار التطويري للتعليم العالي موضوع التقييم. ومن البديهي القول أن تجربة مشروع TLQAA شكلت نموذجاً تفاعلت فيه النقاشات بين التجارب الأوروبية المنجزة في هذا المجال وبين التحديات الخاصة لواقع التعليم العالي في لبنان.

النقطة المرجعية الأولى: تحديد بيئة الهيئة

تتصدر مهمات هيئات ضمان جودة التعليم العالي في أطر محددة. إن المستوى التنموي للبلد، والموارد البشرية، والمالية والمادية

التقارير. وساعد الخبراء الأوروبيون بالقضاء على أي حكم مسبق الذي قد يظهر في بعض الأحيان بسبب نقص الخبرة. وقد اعتمدت اقتراحاتهم كأساس في التقرير النهائي.

وكانت إسهامات المراقبين أيضاً مفيدة جداً للمراجعين في تحسين تقنيات التقييم، وفي العمل على جمع المعلومات وتطوير أساليب الاستفهام. وقد شاركوا إلى حد كبير بتدريب المراجعين من خلال نصائحهم واحترافهم.

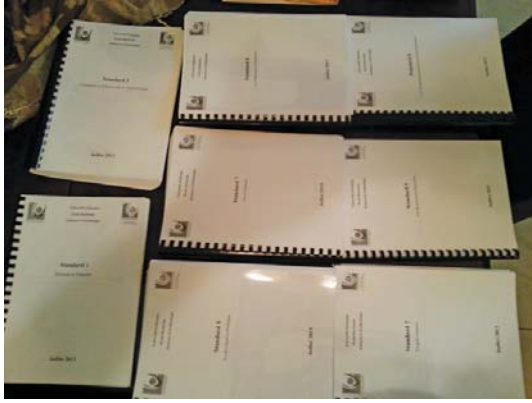
وفي نهاية المطاف شكّلت جديّة المراجعين اللبنانيين واحترافهم الضمانة لنجاح مشروع TLQAA.

- أرسل رئيس اللجنة التقرير النهائي إلى منسّق مشروع TLQAA.

النتيجة النهائية

في الحالات المعروضة، توصلت جميع اللجان إلى توافق في الآراء في الاجتماع النهائي؛ وبدأت المناقشات بين المراجعين الذين شاركوا جميعاً في صياغة التقارير.

أبدى الخبراء الأوروبيون بمشاركاتهم الفاعلة في جميع مراحل العملية، وخاصة للاحية تعزيز التحليلات التي تتعلق باستراتيجية المؤسسات وتطويرها، ولكن أيضاً في صياغة



دور المراقب

المنهجية وتفاصيل العمل الذي يتعين القيام به لإعداد التقرير. فتم تعريف الخطوط الرئيسية للتقرير مما ضمن تقارب آراء المراجعين. وينبغي في هذه المرحلة تخصيص ما يكفي من الوقت للمناقشات في هذا الاجتماع الداخلي النهائي مما يسمح للمراجعين بالتعبير عن حججهم والأدلة تجنباً للجدل أو التحليل الجزئي. كما تساعد دراسة الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة هذا الاجتماع وتخدم الخطوة التالية أي كتابة التقرير. وقد تم توزيع مهام الكتابة على جميع المراجعين. وقام رئيس اللجنة بصياغة جزء من تقرير التقييم الخارجي وتحديد شكله النهائي من أجل ضمان تماسكه وترابط جميع التحليلات والملفات فيه.

II. ٢, ٣ إعداد تقرير التقييم الخارجي

منهجية الكتابة

التزمت لجان التقييم بشروط العمل المحددة في المقطع السابق. في ما يلي جدول بالمهام المنوي تنفيذها:

- يشارك كل عضو من أعضاء اللجنة مذكراته مع المراجعين الآخرين؛

- بناءً على تلك المذكرات، قام كل مراجع بصياغة الجزء المسند إليه. توافقت هذه الصياغة مع معيار واحد أو أكثر وفقاً لخطط عمل اللجنة وطبيعة المؤسسة التي تخضع للتقييم (حجم المؤسسة، تقرير التقييم الذاتي...)

- جمع رئيس اللجنة وأنهى صياغة المسودة الأولى لتقرير التقييم الخارجي، معتمداً على الأجزاء المقدمة من المراجعين الآخرين، وأرسلها إليهم لاستعراضها والتعليق عليها؛

- تم إرسال التقرير إلى المراقب للتعليق عليه بناءً على طلب اللجنة؛

رافقت عمل اللجان اجتماعات للإحاطة بمواضيع الزيارة في بداية كل نهار، واجتماعات استخلاص العبر بعد كل مقابلة و/أو في نهاية كل يوم. وقد سهّل المراجعون ورؤساء اللجان هذه الاجتماعات التي تشكل لحظات ثمينة في مسار الزيارة حيث يسمح للجان التقييم مناقشة مختلف المقابلات وإعداد العناصر التوليفية والتوضيحات التي يجب الحصول عليها في المقابلات التالية. وفي ما يتعلق بمواقف المراجعين، فقد استُخدمت اجتماعات استخلاص العبر هذه لتكييف طرق إتمام المحادثات وتكوين التصورات بشأنها. ومن النقاط ذات الصلة التي نوقشت في الجلسات نذكر على سبيل المثال: الأسئلة، وتوضيح ملابساتها، والإصغاء، والصياغات، والتعاطف، والتركيز على موضوع معين... تمت خلال هذه الاجتماعات أيضاً دراسة معمقة للقضايا والتحديات والأسئلة التي ينبغي معالجتها في الاجتماعات اللاحقة. وقد جرى العمل وفق المقاييس والمعايير ذات الصلة لضمان التنفيذ السليم للمشروع واحترام نطاق التحليل.

المناقشات التحضيرية لصياغة تقرير المراجعة الخارجية

خلال اجتماعات استخلاص العبر كانت ترسم الخطوط الرئيسية لتحليل سياسات المؤسسة وتطورها بما من شأنه أن يفضي إلى صياغة التقرير النهائي المبني، ودائماً وفق المعايير، على إجراء تحليل منهجي لتقرير الدراسة الذاتية، وجمع الأدلة، والمقابلات التي أجريت مع المعنيين في المؤسسة. يهدف هذا العمل إلى تحديد مكامن القوة والضعف في المؤسسة وهذا ما يتطلب تماسك أعضاء لجنة المراجعة الخارجية وبقظة رئيسها.

بعد الإنهاء من زيارة الموقع، وفي معظم الحالات، اجتمعت لجنة المراجعة لمناقشة

عملية التقييم لصالح المؤسسة.

وقد لوحظ أن ديناميات اللجان المختلفة كانت إيجابية، بمعنى أن المراجعين قد أعدوا وشاركوا بنشاط في معظم المقابلات. وكان المستوى العام للمقيمين الخارجيين جيداً، ولكن بعض النقاط كانت تحتاج إلى تحسين كعدم التكلم بطريقة مباشرة وحادة، وإدارة أفضل لدينامية الجماعة دون التركيز على شخص واحد أثناء المقابلات. وتم الحفاظ على الأدوار المختلفة ولوحظ خلال الأيام الثلاثة لزيارة المؤسسة نوعية جيدة من الاستماع بين المراجعين، واحترام الأدوار المتبادلة، وتحسين مستمر لأداء المراجعين سواء من حيث منهجية الاستفهام أو من حيث تحليل المواقف. إن لمهمة رؤساء اللجان وكفاءتهم المهنية أهمية حاسمة في هذا الإطار. وقد لعب المراجعون الدوليون دوراً أساسياً على جميع المستويات.

ومع ذلك، فمن المهم أن نلاحظ أن اللغة (سواء الإنجليزية أو العربية أو الفرنسية)، في عدة مناسبات، إذا لم تكن متقنة من بعض المراجعين، فبإمكانها أن تشكل حاجزاً يحول دون فهم التفاصيل. وفي مثل هذه الحالات، عجز المراجع من التقاط الإشارات والمفاتيح وإن كان زملاءه يترجمون له معظم المعلومات. ومع ذلك، فقد كان فهم المراجعين للقضايا والمواقف المختلفة مرضٍ للغاية.

وأخيراً، تمّ من خلال هذه الاجتماعات استخلاص الخطوط العريضة لتحليل السياسات وفهم تطور المؤسسات مما سيؤدي إلى كتابة التقرير النهائي، ودائماً في ضوء المعايير؛ فإجراء تحليل منهجي لتقرير الدراسة الذاتية، وللأدلة التي جُمعت، وللمقابلات التي أجريت مع مسؤولين وأفراد في المؤسسة يتطلب تماسك أعضاء لجنة المراجعة الخارجية وبقظة رئيس اللجنة الذي يبقى الضامن لهذه العملية.

إن قدرة استماع رئيس اللجنة للمشاركين والمراجعين هي عنصر أساسي لنجاح عملية التقييم. وللرئيس دور أساسي في ضبط وتيرة الدورات وتذكير المراجعين بأدوارهم. وبموقفه هذا، يساهم الرئيس في احترام وقت المحادثات بين كل مشارك والمراجعين.

افتتح رئيس اللجنة كل مقابلة بالترحيب وشكر المشاركين وبالتذكير بأهداف الاجتماعات وبسياق مشروع TLQAA. في إعداد مقابلات اليومين الثاني والثالث من الزيارة، حدد المراجعون بالتعاون مع رئيس اللجنة عناصر جديدة للاستفهام، الأمر الذي ساعد بإعداد أفضل للمقابلات القادمة، وبضبط الأسئلة وتعديلها وفقاً للمعايير.

تجدر الإشارة إلى الدور الهام للرئيس الذي يخصص الوقت ويهيئ الظروف للمراجعين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم. في الواقع، لا يتعين على الرئيس إجراء جميع المقابلات وحده بل عليه تأمين التوزيع الأمثل للأدوار مما يساعد، عن طريق تنوع وجهات النظر، على إثراء أعمال التقييم.

دينامية الجماعة داخل لجنة المراجعة

تعمل لجان التقييم بطرق مختلفة اعتماداً على ما إذا كان قد تم الالتزام بالمبادئ التوجيهية والأطر التي حددها مشروع TLQAA أم لا. عندما التزمت بالوثيقة المقترحة من قبل المشروع وعنوانها " Review Committee: definition of the roles and typical model of the organization of a site visit"، عملت اللجنة بشكل جيد. وفي الحالة المعاكسة، كشف المراقبون عن فرص لتحسين منهجية العمل. إن وظيفة وثائق وأدوات الإطار، والمنهجيات، وقواعد السلوك التي وفرها المشروع أو التي توفرها، على نطاق واسع، هيئة ضمان الجودة ضرورية لحسن سير هذه العملية. فالإطار المرجعي يُمكن جميع المشاركين في المشروع من تحديد موقعهم جيداً ويساهم في نجاح

المطروحة سواء حين يكون له رأي موافق أو معارض من الموضوع المطروح. والاتقان الكامل للموضوع الذي يتناوله المراجع يتطلب منه الرجوع إلى الوراء وهي خطوة من الصعب اتخاذها خاصة المرة الأولى التي يشارك فيها في التقييم. في الواقع، دون اتخاذ هذه الخطوة، قد تصبح المسائل تقنية جداً أو متخصصة بما لا يخدم مباشرة غرض التقييم. وتتطلب تقنية المقابلة أن يُطرح سؤال واحد فقط في وقت واحد، ويخصّص الوقت اللازم للإجابة. تسمح الأسئلة القصيرة والمفتوحة بجمع المعلومات الدقيقة والتفسيرية عن وضع المؤسسة. وقد اتقن المراجعون إدارة وقت المحادثات حتى في حالات التوتر الشديد أو حين يسترسل أحدهم في الكلام.

كانت صياغة الأسئلة، في معظم الحالات، واضحة وموجزة، وأهم ما في الأمر أنها متلائمة مع النتيجة المرجوة منها. ومن الملاحظ أن المشاركين من المؤسسات والمراجعين الخارجيين قد اتقنوا فنّ الإصغاء واضطلعوا بالأدوار المنوطة بهم بدقة متناهية وبقدرة جيدة على السؤال، والاستماع، وإعادة صياغة الأسئلة من أجل فهم كيفية تطبيق المؤسسة لسياساتها.

إنّ القدرة على فهم متزامن للعمليات التشغيلية والاستراتيجية وتحديد العلاقة بينهما تتطلب درجة من التركيز لدى المراجعين. وقد نجحوا في ذلك.

رئيس اللجنة: دوره، سياق المقابلات، الترحيب بالمشاركين

اضطلع رؤساء اللجان بأدوارهم كما هو محدد في وثائق المشروع. ومن المهم التأكيد على أنها كانت التجربة الأولى في التقييم الخارجي للرؤساء وقد لعبوا هذا الدور باحتراف كامل يرتقي إلى مستوى الرؤساء ذوي الخبرة. كان موقفهم ملؤه الاحترام، والدبلوماسية، والتواضع، والتفسير، والتنظيم، والسلطة.

في ظلّ مشروع TLQAA وقتٌ مخصّص لتوحيد وتدريب المراجعين اللبنانيين، فمن المهم أن نلاحظ بأن هذا الوقت هو حاسم بالنسبة إلى التقييم الخارجي بشكل عام. فهو يساعد على تسليط المزيد من الضوء على تقرير الدراسة الذاتية وعلى إعداد الأسئلة المشتركة. وهو الوقت المناسب لتبادل الآراء والملاحظات والتوجهات الأولى، وتحديد دور كل مراجع. وهو وقت للاستماع، والمناقشة، وللتبادل والتقارب في الأساليب والرؤى وهو يضمن نجاح الزيارة المنوي القيام بها. لم يخصّص التقييم التجريبي وقتاً كافياً لهذا النشاط نظراً لضيق الفترة الزمنية، ومع ذلك، تم الإعداد لزيارة المؤسسة بدرجة عالية من الجدية، و كان تبادل الخبرات بين المراجعين الأوروبيين واللبنانيين بناءً جداً في إعداد الزيارات. وقد سمحت نوعية العمل المنجز من قبل المراجعين لكل رئيس لجنة بالإعداد الدقيق للمقابلات، وتحديد منهجية لإجراء المقابلات، واختيار الأسئلة المناسبة. ومع أنها التجربة الأولى للمراجعين اللبنانيين، إلا أنه من الملفت أنهم نجحوا في إدارة الإعداد اليومي للمقابلات بدرجة عالية من الاحتراف، كما أنه من الملاحظ تطور مهارات أعضاء اللجنة طوال عملية التقييم.

ولكي يتسنى للمشاركين الذين تمّ اللقاء بهم من جهة، ولأعضاء لجنة المراجعة من جهة أخرى، أن يتواصلوا وأن يعيّنوا عن أنفسهم بسهولة، يجب أن يؤخذ الجانب اللغوي في الحسبان عند تشكيل لجنة المراجعة، تبعاً للغة (أو اللغات) المستخدمة في المؤسسة.

II.2.2 زيارة المؤسسة

المراجعون: دورهم، مواقفهم، صياغتهم للأسئلة، قدرتهم على الاستماع، وغيرها من المسائل

فيما يتعلق بموقف المراجع، يجدر التذكير بأهمية موقف الحياد حيال المواضيع

الطلاب من جهة أخرى، نتج عنها فهم أعمق لواقع أعمال المؤسسة، وبالتالي، إمكانية الربط مع تطور استراتيجيتها.

وبالمثل، تجدر الإشارة إلى أن جميع الأشخاص المذكورة أسماؤهم في جدول الأعمال يجب أن يشاركوا في الاجتماعات. وفي حال اضطر احد المشاركين إلى التغيب، يمكن استبداله إن أمكن وإن كان ذلك ملائماً بشخص يحتل موقعاً مماثلاً في المؤسسة وله موقف متقارب. وفي شتى الحالات، ينبغي تقرير أي تغيير في جدول الأعمال بالتشاور مع رئيس لجنة المراجعة الخارجية.

تحضير المقابلات: وضع أسئلة مشتركة وتحديد الأدوار

تم توصيف الأدوار التالية: الرئيس، وأمين السر، والمراجعين، في وثيقة المشروع: Review Committee: definition of the roles " and typical model of the organization of a site visit". وفي مشروع TLQAA، تم الاتفاق على تعميم دور أمين السر على جميع المراجعين للمساعدة في تدريبهم. ولذلك قرر أن يتم توزيع دور أمين السر بالتوازي بين جميع أعضاء اللجنة (بما في ذلك رئيس اللجنة في بعض اللجان) إما بحسب المواضيع المطروحة في المقابلة أو بشكل دوري عبر نصف يوم يُخصص لكل مراجع. وبالإضافة إلى ذلك، رافق كل لجنة مراقب أوروبي الذي تمثل دوره في إقامة جلسات إعلامية بعد كل مقابلة وجلسة استخلاص العبر في نهاية كل نهار. وتم تحديد منهجية لتقديم كل جلسة في اليوم الأول من قبل بعض رؤساء اللجان وأسندت هذه المهمة لاحقاً إلى المراجعين. اكتسب المراجعون أيضاً خلال زيارة المؤسسة كفاءات في إجراء المقابلات وفي التحريك الحيوي للمجموعة.

إذا كان الاجتماع الذي سبق زيارة المؤسسة والذي قام به أعضاء اللجنة ضروري، وأنه

المرحلة باتقان. فقد دعا رؤساء لجان التقييم أعضاءها للاجتماع قبل الزيارة وساهم تحليل قوائم الأسئلة خلال الاجتماعات في توزيع عادل للأنشطة داخل اللجان. قرأ جميع أعضاء لجان المراجعة تقارير الدراسة الذاتية وناقشوها وشاركوا في الاجتماعات التحضيرية حيث تعرفوا بعضهم على البعض الآخر واتفقوا على كيفية العمل جنباً إلى جنب وفقاً لجدول الزيارة.

تحضير وملئمة جدول الزيارة

أعد رئيس كل لجنة جدول أعمال زيارة المؤسسة تماشياً مع أهداف التقييم، وبناء على اقتراح اللجنة التوجيهية لمشروع TLQAA. وأجري هذا النشاط بالتعاون الوثيق مع منسق الزيارة في المؤسسة وبالاتفاق مع المراجعين الآخرين. اخذ التخطيط للزيارة في الاعتبار متطلبات التقييم الخارجي وضرورة عقد اجتماعات لتقييم المعايير. أصبح الجدول نهائياً خلال الاجتماع التحضيري للزيارة الذي عقدته لجنة المراجعة الخارجية. وكان ينبغي وضع خطة الزيارة قبل عشرة أيام على الأقل من موعدها. لم يتم التقيد بهذه الفترة الزمنية في معظم حالات التقييم التجريبي، لذا ينبغي التشديد عليها في المستقبل. ومن المستحسن التأكيد على هذا الجانب خلال تدريب المراجعين.

إن اختيار الأشخاص المنوي مقابلتهم أمر ضروري للحصول على إجابات معلة وتفسيرية رداً على أسئلة المراجعين. لذا من الضروري لفت نظر المؤسسات حول هذه القضية التي تتعلق باختيار المشاركين في المقابلات من أعضاء هيئة التعليم، والموظفين، والإداريين، والطلاب. ومن المستحسن ألا تختار مؤسسات التعليم العالي أكثر من خمسة إلى ثمانية مشاركين لكل مقابلة وذلك للسماح لكل مشارك بالمشاركة الفعالة. عندما أجريت المقابلات مع موظفي المؤسسة الإداريين المسؤولين عن أنشطة الدعم من جهة، ومع

وإرسالها إلى المؤسسة التي يتم تقييمها. وقد أعطيت الأدوات وعلى وجه الخصوص "أداة المراجع" للمقيمين الخارجيين قبل الزيارة لتسهيل مهمتهم وتقريب وجهات نظرهم المتعلقة في عملية التقييم.

تحضيراً للزيارة، طُلب من أعضاء كل لجنة قراءة تقرير الدراسة الذاتية وإعداد قائمة بالأسئلة المتقنة نسبياً، والمستندة إلى تقرير الدراسة الذاتية حول موضوع "التعليم والتعلم" والمعايير والمعايير الفرعية ذات الصلة. عُقد اجتماع تحضيرى قبل الزيارة سمح لأعضاء اللجنة أن يلتقوا، ويتوزعوا المهام، ويواصلوا التحليل المشترك لتقرير الدراسة الذاتية. وفرت قوائم الأسئلة المتقنة مصدراً هاماً للمعلومات لتحديد القضايا الرئيسية التي يتعين توضيحها، والتحليلات التي ينبغي إجراؤها، والنقاط الدقيقة التي تتطلب انتباهاً. درس المراجعون بجدية تقارير الدراسة الذاتية كما بدا في وقت لاحق خلال مختلف المقابلات.

أما بشأن الأدلة، فكان من المهم إعطاء تعليمات واضحة للمؤسسات التي يتم تقييمها لتوفير جميع الأدلة المطلوبة من قبل لجنة المراجعة الخارجية قبل الزيارة من أجل دراستها. وحقيقة الأمر أن أية وثائق إضافية تُقدم خلال زيارة المؤسسة قد تتطلب وقتاً طويلاً لدراستها وهو أمر مستحيل أن يتم أثناء الزيارة. كما أنه من الصعب جداً إدارة الزيارة من قبل لجنة المراجعة مع وجود أدلة إضافية قد تحتاج إلى تعديل جدول الأعمال والمقابلات. لذلك يجب توفير الحد الأقصى من الأدلة لعناصر الدراسة الذاتية مع التقرير. وهذا لا يستبعد إمكانية أن تقدّم المؤسسة معلومات وأدلة إضافية مكملّة تلحق في مكان مخصص للتشاور خلال زيارة المؤسسة (على سبيل المثال، نسخ من الامتحانات، والمراجع، وغيرها من المعلومات).

في إطار مشروع TLQAA، تم تنفيذ هذه

إلى جنب مع زملاء آخرين، في مختلف جوانب هذا المشروع، يمكننا أن نشهد أنه ساهم مساهمة كبيرة في النقاش الوطني حول النموذج المناسب للبنان في مجال ضمان الجودة أكان في الجدية التي اعتمدت خلال المشروع أو في ملائمة وأهمية المقترحات التي توصل إليها.

II.2. تعليقات المراقبين

كما هو موضح في الفصل الأول، وضعت عشرة مؤسسات شريكة في مشروع تمبوس "نحو الهيئة اللبنانية لضمان الجودة" TLQAA تقارير الدراسة الذاتية كجزء من التقييم التجريبي اختير منها خمسة للتقييم الخارجي. بعد ذلك، تم تنظيم زيارات للمؤسسات. في مشروع TLQAA، تم تشكيل لجنة مراجعة خارجية لكل جامعة خاضعة للتقييم التجريبي. تشكلت كل لجنة من أربعة مقيمين خارجيين لبنانيين، ومنهم رئيسها، ومن مقيم دولي ومراقب دولي (كلاهما من الخبراء الأوروبيين). إن دور المراقب هو إحاطة واستخلاص المعلومات من اللجنة وتوفير التعليقات للمراجعين لمساعدتهم على تحسين مهاراتهم كمقيمين. يهدف هذا الفصل إلى تقديم أهم تعليقات المراجعين على هذه الزيارات الميدانية وإعطاء تقرير عن الممارسات الجيدة والنقاط التي تتطلب الانتباه عند إعداد وإجراء زيارة المؤسسة، وعند وضع تقرير التقييم.

II.2.1 التحضيرات لزيارة المؤسسة

قراءة وتحليل تقرير الدراسة الذاتية

استلم جميع أعضاء لجنة المراجعة الخارجية تقرير الدراسة الذاتية قبل كل زيارة موقع. يساعد هذا التقرير على قراءة النظرة الذاتية للمؤسسة حول تنظيمها الداخلي ونظام تطويرها وفقاً للمعايير. قد تتطلب قراءة التقرير توفير معلومات إضافية. في هذه الحالة على رئيس اللجنة تجميع تلك الطلبات

تقرير تقييم متماسك مبني على أساس بيانات يمكن الاعتماد عليها، ومتجنباً الأحكام ومقدماتاً عدداً محدوداً من التوصيات ذات الأولوية.

وعلاوة على ذلك، كان لتقرير الدراسة الذاتية لكلية العلوم الذي أعدته مجموعة من أساتذة الكلية بإشراف عميدها، السيد توفيق رزق فائدة كبيرة للذين شاركوا في كتابته، كما كان للتقرير فوائد جمة.

في الواقع، كانت هذه التجربة فرصة لإعادة النظر بمنهجية وموضوعية بكل الإجراءات المطبقة في الكلية، في حين كان يتم استعراض الإجراءات بشكل متقطع ومنعزل عندما يلاحظ أحد الأساتذة، أو إحدى الدوائر، أو حتى الطلاب أمراً غير اعتيادي أو غير متوافق مع الإجراءات والعمليات المرعية.

وبالمثل، سمح التقرير بدرس نوعية الخدمات المختلفة المقدمة داخل المؤسسة: التعليم، والبحث، والتطبيقات العملية، والمشاركة الطلابية، وأنشطة التبادل، الخ.

دفع التقرير الكلية لوضع مقترحات لتعديل القوانين، وتالياً، للنظر في ما إذا كانت الإجراءات المطبقة تلبي متطلبات رؤيتها ورسالتها.

وتجدر الإشارة إلى أن التواصل أثناء إعداد هذا التقرير كان مفيداً جداً لتوطيد الانتماء للمؤسسة ولإلتزام الجميع بالمبادئ المنصوص عليها في ميثاق الجامعة وإلى الأهداف الاستراتيجية المنبثقة عن رسالة الكلية.

وكأي نشاط يتعلق بالمسائل الأكاديمية في مجال الجودة، بالإمكان تحسين تجربة التقييم الذاتي هذه بالتأكيد. ومع ذلك تشكل المعايير ودليل التقييم الذاتي الذين وضعوا في إطار مشروع TLQAA أدوات مفيدة لضمان الجودة.

وبعدما أتاحت لنا الفرصة أن نشارك، جنباً

مراحل هذا المشروع وساهمت في تطوير النموذج لنظام ضمان الجودة، ومعايير الجودة والمعايير لاختيار الخبراء المشاركين في المشروع. وكان أيضاً من دواعي سرورها تنظيم، وبمشاركة مقدرة من السيد رمزي سلامة، مندوب رئيس الجامعة لضمان الجودة، ندوة لمناقشة الأوراق المقترحة والمتعلقة بهذين العنصرين.

كانت المشاركة في فرنسا في حلقة تدريبية في مجال ضمان الجودة، لاثنتين من خبراء الجامعة، السيدة ندى مغيزل نصر، بصفتها المساعد الخاص لرئيس الجامعة لشؤون التربية والتعليم، وهنري عويط، بصفته نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، بلا شك فرصة لتطوير الخبرات والتواصل مع الشركاء اللبنانيين والأوروبيين. وتجاوزت هذه الندوة توقعاتنا سواء من حيث فعالية تنظيمها أو من حيث المكتسبات التعلمية. حققت هذه الندوة بالفعل جميع الأهداف التي أعلن عنها سابقاً، سواء في مجال التفكير النقدي واستكمال بناء المعرفة، أو على مستوى الأهداف التعلمية المرجوة والسماح بتبادل الخبرات الغنية.

ضمنت معايير مختلفة نجاح هذه الندوة ومنها، الهندسة الذكية للمداخلات المعدة جيداً، والعدد المحدود للمشاركين، والتنوع في تكوين المجموعة، والتفاعل والإدارة الحيوية الجيدة للجلسات، وجودة والتزام المتحدثين من ذوي الخبرة الذين ترجموا ثقافة الجودة في تصرفاتهم ومواقفهم ومساهماتهم.

وقد ساعدت هذه الندوة على التشبع من ثقافة التقييم المرتبطة بثقافة الجودة، وعلى استيعاب المعايير المرجعية المقترحة للبنان وتقديم مقترحات ملموسة لتحسينها، وعلى تطوير القدرات لإجراء مقابلات تقييم، وعلى الانتقال من التواصل التصريحي إلى النظرة التحليلية مع الحفاظ على الروحانية الجامعة بهدف تحديد المشكلة وجعلها قضية مشتركة بين المحاورين، وعلى تطوير القدرات لوضع

كان التحدي الرئيسي الذي واجهته MUBS في تجربة الدراسة الذاتية هذه هو عدم المتابعة على مستوى الأساتذة والموظفين. فإن بعض أعضاء هيئة التعليم والموظفين لم يتابعوا لأنهم لم يستشعروا المشكلة حقاً، على الرغم من معلومات تشير إلى خلاف ذلك. هذا وأن بعضاً آخر من الأساتذة والموظفين العالمين كيفية عمل الجامعة لم يتابعوا لعدم معرفتهم إلام ستؤول إليه هذه المعلومات.

أما الإدارة العليا في MUBS، من ناحية أخرى، فقد وعت أهمية المتابعة، وقد تجلّى ذلك في مشاركتها في التخطيط وتعقب التغييرات في التنفيذ لتحقيق تحسينات نوعية ممكنة بناءً على التقييم الذاتي.

II. ١.١. ١٠ جامعة القديس يوسف

إنّ جامعة القديس يوسف وبكونها جامعة عمرها يفوق المئة عام، تخدم في مختلف هيئات الحكومة اللبنانية المسؤولة عن مراقبة جودة التعليم العالي في لبنان، بما في ذلك اللجنة الفنية المسؤولة عن إبداء الرأي في ملفات الترخيص لمؤسسات التعليم العالي الجديدة أو الترخيص لبرامج جديدة، ولجنة المعادلات المسؤولة عن الاعتراف بالمؤهلات ومعادلة الشهادات. وقد خضعت الجامعة أيضاً في العام ٢٠٠٩ إلى التقييم المؤسسي من قبل AERES، وحصلت بنتيجتها على شهادة الامتثال لمعايير الجودة. وشاركت بفعالية في ورش العمل المختلفة لتوعية المجتمع الأكاديمي اللبناني على مشاكل وقضايا ضمان الجودة وإعداد وإنشاء هيئة وطنية لضمان الجودة في التعليم العالي. ورأت في مشروع TLQAA امتداداً طبيعياً لالتزامها بما يتعلق بالجودة وهي تشارك بقوة فيه عن قناة حاجة التعليم العالي في لبنان إلى الانتقال من مراقبة الجودة إلى ضمان الجودة.

إنّ هذه الأسباب مجتمعة دفعت جامعة القديس يوسف إلى المشاركة بسرور في مختلف

سياسات وإجراءات ومعايير الجودة المقترحة في مشروع TLQAA واتخذت منها إطاراً مؤسسياً لفهم وتقييم وتحسين نوعية انتاجها وعملياتها. إن استخدام معايير TLQAA كأداة للتقييم الذاتي منح MUBS إطاراً موضوعياً لتقييم شامل للعمليات والإداء المؤسسي.

كانت تجربة الدراسة الذاتية مفيدة في تحديد كل من مكامن القوة وفرص التحسين في MUBS، وفي خلق أسس للتطور نحو مستويات أعلى من جودة الأداء. وشملت الفوائد لاستخدام معايير TLQAA في التقييم الذاتي في الجامعة تسريع جهود التحسين المؤسسي، وتنشيط أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والتعلم من ردود الفعل ولا سيما على مستوى الإدارة العليا.

وبكلام أكثر تحديداً، قدمت تجربة التقييم الذاتي نهجاً منظماً للتعلم وتحسين الإداء استفادت منه MUBS من حيث:

- توفير إطار عمل وحدّ جهود التحسين المؤسسي؛

- توفير وسيلة لتحديد أفضل الممارسات في مجال ضمان الجودة؛

- توفير هيكلية لتبادل المعرفة وللتعلم من طرق استخدمها آخرون لإدخال تحسينات؛

- السماح لأعضاء هيئة التعليم والموظفين التكلم لغة موحدة حول الجودة؛

- تشجيع العمل الجماعي؛

- تحسين القدرة على قياس التحسينات من خلال توثيق العمليات والنتائج؛

- إشراك جميع الموظفين في التحسين المستمر في الالتقاء حول معايير ذات مستوى عالمي.

على الرغم من أن إتمام هذه الدراسة الذاتية التجريبية قد بدا عبءاً كبيراً في البداية، تقرر جامعة المنار في طرابلس بالمنافع الهائلة للدراسة الذاتية على المؤسسة ككل. ولقد تمّ اعتماد التوصيات المقترحة في التقرير من قبل إدارة الجامعة.

شكلت هذه التجربة خطوة نحو تحسين "التعليم والتعلّم" في جامعة المنار في طرابلس. غير أنها ليست إلا بداية لعملية لا تنتهي أبداً.

II. ٩, ١. الجامعة الحديثة للإدارة والعلوم

أنشئت الجامعة الحديثة للإدارة والعلوم (MUBS) في عام ٢٠٠٠، وهي جامعة حديثة نسبياً في لبنان تسعى إلى النزاهة والجودة الأكاديمية والبحثية، والحث على الإبداع وخدمة المجتمع من خلال الأنشطة التعليمية والثقافية والفكرية.

وتماشياً مع التزام الجامعة بالجودة في جميع مساعيها، تمّ تأسيس مكتب MUBS لضمان الجودة في العام ٢٠٠٧. ودعم وشارك بتمويل إنشاء هذا المكتب مشروع تمبوس QAHEL (ضمان جودة التعليم العالي في لبنان) بالتنسيق مع جامعة سنذرلاند (المملكة المتحدة). ثم في العام ٢٠٠٩، تم تطوير هيكلية المكتب وخبراته وتم تعزيز القدرات الإدارية لموظفيه في إطار مشروع تمبوس ALTAIR (تعزيز القدرة المؤسسية للجامعات العربية في دعم السياسات، والإدارة، والتخطيط على الصعيدين الوطني والإقليمي) الذي قامت بتنسيقه جامعة أليكانتي (إسبانيا).

في العام ٢٠١٣، أنهى مكتب ضمان الجودة للمرة الأولى منذ تأسيسه تقرير الدراسة الذاتية المؤسسي في إطار مشروع تمبوس TLQAA الذي قامت بتنسيقه جامعة بلمند (لبنان).

استخدمت الجامعة الحديثة للإدارة والعلوم

تقرر إجراء الدراسة دون ممثلين عنهم.

حسب المسار المتوافق عليه في TLQAA كان على الجامعة أن تركز على معيار "التعليم والتعلّم". وتجدر الإشارة إلى أنّه معيار شامل خاصة وأن الدور الرئيسي لأي معهد تعليم عالٍ هو "التعليم والتعلّم".

اجتمعت وحدة ضمان الجودة مرات متعددة لدراسة وفهم أفضل للمعايير والمعايير الفرعية. كما وضعت أسئلة لكل معيار وقائمة من الأدلة التي سيتم جمعها لدعم أي ادعاء إنجاز. ولاحظت وحدة ضمان الجودة وجود تكرار في المعايير. ونتيجة لكل ذلك، قررت أن يكون التقرير النهائي تولى جمع جميع النتائج. أصرت وحدة ضمان الجودة أيضاً على أنه وبالرغم من صعوبة إجراء التقييم الذاتي والنقد الذاتي، ينبغي أن يكون التقرير شفافاً وأن يعكس الممارسات الفعلية التي تجري في جامعة المنار في طرابلس. ورأت أن هذا التقرير سوف يساعد على تعزيز الجودة في الجامعة.

تم جمع البيانات من محاضر اجتماعات مجلس الجامعة، وقيادة الجامعة، والكليات الأكاديمية، والدوائر الإدارية، والموظفين، والطلاب. ثم تم تقييم البيانات وتوثيقها بالمقارنة مع معيار "التعليم والتعلّم". بالإضافة إلى الإطناب في المعايير، أعرب أعضاء وحدة ضمان الجودة بوضوح أن الإطار الزمني المحدد لمثل هذه الدراسة كان قصيراً.

تمت صياغة تقرير الدراسة الذاتية مع اليقين بأن أحداً لا يستطيع التقدّم إلا من خلال النقد الذاتي الإيجابي، وأنه ليس من دور وحدة ضمان الجودة الدفاع عن ممارسات جامعة المنار في طرابلس. وهكذا سمحت هذه التجربة للأعضاء بإستشعار أفضل الممارسات في مختلف الكليات ومحاولة تعميمها. وكشف التقرير أيضاً عن بعض نقاط الضعف التي تحتاج الجامعة إلى معالجتها.

لتغطية جميع مراحل عملية الدراسة الذاتية بما في ذلك تقييم الأقران؟

II.١,٨ جامعة المنار في طرابلس

مع مرور الوقت، هناك طلب يزداد على مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم لإعداد خريجين تم تدريبهم بشكل جيد لمواءمة التطور التكنولوجي باستمرار. وهذا ما دفع لبنان إلى محاولة توحيد مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى الوطن. وكانت نتيجة هذه المحاولة مشروع قانون لإنشاء الهيئة اللبنانية لضمان الجودة (LQAA) ومشروع بناء مكونات هذه الهيئة (TLQAA) الممول من برنامج تمبوس.

وكمشاركين ودعاة لضمان الجودة في التعليم العالي، شاركت جامعة المنار في طرابلس (MUT) مشاركة فعالة في خلق المعايير وتطوعت للمشاركة في ممارسة التقييم الذاتي التجريبي، جنباً إلى جنب مع تسع مؤسسات لبنانية أخرى.

قبل بداية الدراسة الذاتية، لا يمكن إنكار الشعور بععبء المهمة. وقد بدأت الخطوة الأولى من قبل مجلس الجامعة، الذي التأم وعيّن لجنة متعددة الوظائف لتكون بمثابة وحدة ضمان الجودة (QAU)، والتي أوكلت إليها مهمة القيام بالدراسة الذاتية في جامعة المنار. وقد منحت هذه اللجنة صلاحية الوصول إلى جميع البيانات المطلوبة. أصدر المجلس أيضاً توصية للإدارة، وأعضاء هيئة التعليم، والموظفين بوجوب التعاون مع وحدة ضمان الجودة وتقديم كل دعم مطلوب.

تألفت وحدة ضمان الجودة من مجموعة متنوعة بما في ذلك الأساتذة والإداريين، والموظفين. كان ينبغي أن يكون هنالك أيضاً ممثلاً عن الطلاب في وحدة ضمان الجودة، ولكن نظراً لعدم وجود وقت كافٍ لإكمال الدراسة، ولارتباطات سابقة من الطلاب، فقد

لا تقتصر الفوائد الناجمة عن وجهات النظر الخارجية على المؤسسة الخاضعة للتقييم، بل يعود ذلك بالنفع أيضاً على أعضاء لجنة التقييم الذين يكتسبون من زيارة المواقع ثروة من المعلومات يمكن تكييفها وتنفيذها في جامعاتهم الخاصة.

مساهمة LAU في مشروع TLQAA

تختلف مساهمة LAU في هذا التقييم التجريبي عن المؤسسات المشاركة الأخرى في أنها تُقدم وجهة نظر مؤسسة تم اعتمادها وأنها تثير تساؤلات جديدة يجب مناقشتها وهي تشمل:

- هل على المؤسسة التي تم منحها الاعتماد من قبل هيئة خارجية، أن تكون معتمدة من قبل هيئة وطنية؟

- هل يجوز استعمال تقرير الدراسة الذاتية الذي أعد للهيئة الخارجية بمثابة تقرير الدراسة الذاتية للهيئة الوطنية مع إجراء التعديلات اللازمة؟

- هل يمكن برمجة التداخل في دورات الدراسة الذاتية للهيئات الوطنية والخارجية لضمان الجودة لسماح التطوير المتزامن للدراسات الذاتية؟

- ما هي الآليات والإجراءات التي ينبغي وضعها لعقلنة العمليات والإجراءات في محاولة لتقليل التفاوت بين المدخلات والاحتياجات المطلوبة من قبل الهيئات الوطنية والخارجية لضمان الجودة؟

- ما هي الآليات والإجراءات التي قد نحتاج إلى وضعها لمقاربة توصيات متعارضة مقدمة من الهيئات الوطنية والخارجية لضمان الجودة؟

- هل ستتسأ آليات للتعاون الفعال بين الهيئات الوطنية والخارجية لضمان الجودة

القائم على القرائن، وصنع القرار، والعمل. وهم بذلك، كانوا يحددون مستوى تحقيق البرنامج لمهمته وأهدافه المعلنة والأهداف ونواتج التعلم، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحفيز فعال لتعزيز الجودة.

زيارة استعراض الأقران

على الرغم من أنه لم تقم لجنة المراجعة الخارجية بزيارة موقع الجامعة لتقييم ما إذا كانت تفي بالمعيار الثالث، ولتأييد خطوات التحسين التي أوصت بها الجامعة في الدراسة الذاتية، أو للسماح للجنة المراجعة الخارجية تقديم توصيات إضافية، فإن الجامعة قد شاركت في لجنة استعراض الأقران. إن التحلي بصفة خبير تقييم يستتبع مسؤولية كبيرة وواجب الحيادية والعدالة. وتحقيقاً لهذا الغرض، يجب جدولة الزيارة في وقت مبكر قبل إتمامها. وهذا ما يعطي الوقت لفريق المراجعة لقراءة الدراسة الذاتية بدقة، وتصميم برنامج الزيارة التي من شأنها مساعدتهم على اكتساب رؤى جديدة وفهم أعمق للمؤسسة أو البرنامج، وتحديد واضح لأدوار أعضائه خلال الزيارة. وكذلك، سيتسنى للجامعة الوقت الكافي لمشاركة الدراسة الذاتية مع المجتمع الجامعي بأكمله و لضمان سهولة الوصول إلى الأدلة المؤيدة من قبل الفريق الضيف.

الدراسة الذاتية المؤسسية هي عملية تقييم تجمع أعضاء المجتمع الجامعي معاً، وتوفر العديد من فرص التواصل وتبادل الأفكار والخبرات. ينبغي إجراء عملية الدراسة الذاتية ضمن هذه الروحية. تبنى مؤسسات التعليم العالي حول فلسفة التحقيق بحثاً عن الحقيقة، وعن طرق أكثر فعالية وكفاءة في تنفيذ المهام. للمؤسسات الكثير من الممارسات الجيدة المنتشرة في أنحاء كلياتها ووحدات الدعم التي ينبغي نقلها وتبادلها ضمن أسرة الجامعة بأكملها للاستفادة منها. وإنّ لنظرة الأقران الخارجية دور كبير على هذا الصعيد.

على الصعيدين الأكاديمي والإداري، أخضعت الجامعة نفسها لعملية دراسة ذاتية صارمة منحت بنتيجتها الاعتماد المؤسسي عام ٢٠٠٩ من قبل جمعية نيو إنجلاند للمدارس والكليات (NEASC)، وهي هيئة اعتماد إقليمية أمريكية. تخضع الجامعة حالياً لإعادة الاعتماد من قبل NEASC وقد بدأت عملية الدراسة الذاتية المنوي تنفيذها خلال مدة ثمانية عشر شهراً.

مسار الدراسة الذاتية

مسار الدراسة الذاتية الذي يلتزم المشاركة الفعالة والالتزام الكامل لكافة مكونات الجامعة عبر مختلف وحدات المؤسسة، قد تداخل مع الدراسة الذاتية والتقييم التجريبي لمشروع TLQAA. بما أن الوقت المخصص من قبل TLQAA لعملية الدراسة الذاتية كان قصيراً جداً لا يسمح بإجراء استعراض شامل، قاربت الـ LAU المعيار الثالث من TLQAA "التعليم والتعلم"، من خلال إجراء تقييم شامل لبرنامج علوم المعلوماتية. وقد تم اعتماد هذا البرنامج من قبل "مجلس الاعتماد للهندسة والتكنولوجيا" (ABET). وتجدر الإشارة إلى أنّ جميع البرامج الأكاديمية في الجامعة اللبنانية الأميركية قد خضعت لعملية الحصول على الاعتماد المهني، حيثما ينطبق ذلك، أو لبرنامج مراجعة يتضمن استخدام المناظير الخارجية.

تتوازي العملية المعتمدة مع تلك التي في الدراسة الذاتية المؤسسية. وقد أنشئت لجنة توجيهية لتوفير الإشراف على عملية الدراسة الذاتية. وشارك جميع أعضاء قسم علوم المعلوماتية في العملية التي تضمنت فهماً معمقاً للمعايير الموضوعية لمعيار التعليم والتعلم، وتحديد الآليات والسياسات المعتمدة من قبل البرنامج وذلك في سبيل ضمان جودة التعليم والتعلم وتوفير الأدلة الداعمة. عمل أعضاء هيئة التدريس بجد لوضع وثيقة الدراسة الذاتية. وبالنسبة لهم، كان الأمر جزءاً من روتين منتظم أو عملية مستمرة من التقييم

المرحلة الثالثة

- تقديم نسخة معدّلة عن تقرير التقييم الذاتي،
إذا لزم الأمر؛

- مواصلة عملية تطوير ضمان الجودة.

الخاتمة

عموماً، كان للجامعة مشاركة في الدراسة الذاتية التجريبية في مشروع TLQAA، وأثبتت أنها كانت مفيدة جداً وغنية بالمعلومات. فقد سمحت لنا بالكشف عن نقاط القوة لدينا مثل برامجنا الأكاديمية، ومسارات التقييم، واختيار أعضاء هيئة التعليم والموظفين. وإننا في طور البحث وتطوير المجالات التي تتطلب المزيد من العناية، وهي تأمين الخدمات الطلابية، وبرامج تدريب الأساتذة والموظفين. ويجب علينا استكمال بناء فريق ضمان الجودة الداخلي.

ومن المهم أن نلاحظ أنه في أعقاب عملية الدراسة الذاتية هذه، بدأنا عملية تحسين الجودة التي تشمل، وليس حصراً، ما يلي: دورات تدريبية للكليات والوحدات، والبدء بمشروع تحليل استبيان مكامن الضعف والقوة والفرص والمخاطر (SWOT)، وتقديم خدمات دعم إضافية للطلاب.

II. ١, ٧ الجامعة اللبنانية الأميركية

الجامعة اللبنانية الأميركية (LAU) هي مؤسسة خاصة رائدة للتعليم العالي في لبنان والمنطقة تتبع النموذج التعليمي الأمريكي. انطلقت LAU في بدايتها من كلية للسيدات تمتد برامجها على سنتين في العام ١٩٢٤ إلى جامعة شاملة في عام ١٩٩٤، وقد لعبت دوراً حاسماً في تطوير التعليم العالي في البلاد.

في ظل غياب هيئة وطنية لضمان الجودة ومع بروز الحاجة إلى البرهنة أن LAU هي مؤسسة جديرة بالثقة العامة - وطنياً وإقليمياً ودولياً - وسعيها منها إلى بلوغ مستويات أعلى

بعدما تمت الإجابة الكاملة عن الاستبيانات وإحالتها إلى الفرع الرئيسي، تم تجميعها وتحليلها ومن ثم إعداد التقرير النهائي وتقديمه إلى منسق المشروع للوقوف على آراء القيمين على المشروع وتحديد الخطوات التالية المناسبة.

النتائج

أشارت نتائج تقرير الدراسة الذاتية أن للجامعة العديد من الجوانب الإيجابية من حيث نسبية أعداد الطلاب مع أعداد الأساتذة، ونوعية الأساتذة، ونوعية الموظفين الإداريين، والبرامج الأكاديمية، وإجراءات التقييم المطبقة التي تضمن مناخ مؤسسي مساعد للـ "تعليم والتعلم".

إن الإهتمامات والتحديات الأساسية التي تواجهها الجامعة تدرج في مجالات البحث والتطوير، وخدمات دعم الطلاب (ما قبل التخرج وما بعده)، والموارد التعليمية التكميلية، وبرامج التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والموظفين.

ولوحظ تحدي آخر خلال تجميع وتحليل المعلومات والبيانات، يتمثل في تكرار وسوء فهم المصطلحات مما جعل من الصعب تقديم تقييم ذاتي حاسم.

التوصيات

من أجل الحفاظ على التماسك والدقة في تأويل الإجابات التي وردت من فروع الجامعة الثمانية، اقترحت لجنة ضمان الجودة الداخلية التوصيات التالية:

- توفير مزيد من التدريب لأعضاء الفريق؛

- مراجعة استبيان التقييم الذاتي؛

المشروع

ركّز مشروع التقييم الذاتي TLQAA على "التعليم والتعلّم" وهو المعيار الثالث من بين المعايير التسعة التي وضعها المشروع وعلى معايير فرعية متصلة بالـ "التعليم والتعلّم". يُعرّف هذا المعيار كما يلي: "تشجع المؤسسة وتقدم الدعم المناسب للتعليم والتعلّم بفعالية. وتشجع المؤسسة التعلّم النشط، وتوضح الغايات وتقيّم تعلّم الطلاب استناداً إلى ممارسات مقبولة."

قسّمت الجامعة مشاركتها في المشروع إلى ثلاث مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى

تم إبلاغ فريق ضمان الجودة الداخلية بمشروع تمبوس TLQAA وشارك في مجموعة من الاجتماعات، فضلاً عن الندوات الوطنية (التي قدمها برنامج تيمبوس TLQAA حول ضمان الجودة من خلال محاضرات للخبراء الدكتور أندي جيبس والسيد برونو كورفال) التي عقدت حول ضمان الجودة الداخلية (IQA). وتم تزويد الفريق بالمعلومات والإرشادات والتدريب حول أهمية المشروع وتنفيذه.

المرحلة الثانية

اجتمع قادة فريق ضمان الجودة الداخلية وأعد سلسلة من ثلاثة وأربعين سؤالاً عن التقييم الذاتي والذين تم طرحهم للردّ على المعايير التسعة المنصوص عليها والمتعلقة بالـ "التعليم والتعلّم". وُزعت المسودة النهائية للاستبيان في الجامعة وفروعها وتم تكليف منسقي ضمان الجودة الداخلية في كل موقع بالرد على الاستبيان بناءً على تصوراتهم الخاصة ثم إحالة الإجابات إلى الحرم الرئيسي للجامعة.

الإنجازات الشخصية والمهنية للأكاديميين وللنظر في الوسائل الملائمة لتحسين الجودة الأكاديمية في مجالات التعليم و التعلّم، والحوكمة، والشفافية. وقد استفاد الخبراء من زيارتهم لهيئات التقييم ANECA و AERES، إذ أنهم تابعوا عن كثب عمليات التقييم الجارية في تلك البلدان، وكانوا قادرين على مشاركة أقرانهم اللبنانيين انطباعاتهم ورؤيتهم حول تطبيق عمليات مماثلة ضمن السياق اللبناني. وفي هذه الإطار، غالباً ما كان يتمّ تحديد وتحليل أوجه القصور في نظام الجامعات اللبنانية. ويسعنا القول أخيراً إنّ تجربة TLQAA قد دفعت المشاركين إلى التركيز على نظام التعليم المتمحور حول الطالب، وهو النظام الذي يقتضي إصلاح جوانب عديدة من الأنظمة القائمة.

II. ١, ٦ الجامعة الأميركية للثقافة والتعليم

الخلفية

الجامعة الأميركية للثقافة والتعليم هي مؤسسة تعليم عالٍ مرخص لها بموجب المرسوم الرئاسي رقم ٢٠٠٠/٣٥٨٥ لتقديم برامج البكالوريوس والدراسات العليا. رسالة الجامعة هي توفير خبرة التعلّم ذات الجودة العالية لطلابها التي من شأنها أن تمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية والوظيفية ومن تحقيق حياة مرضية وهادفة.

إن الجامعة وتماشياً مع رسالتها وبغية تشجيع وتطوير وتعزيز عمليات ضمان الجودة، قد شاركت في مشروع تمبوس "نحو الهيئة اللبنانية لضمان الجودة (TLQAA)" وخصوصاً في مرحلة الدراسة الذاتية. إن القيمة المضافة لهذا التقييم الذاتي هي أولاً توفير آلية للتقييم الذاتي، وثانياً تحديد القدرات والديناميكية الداخلية للمؤسسة من حيث ثقافة الجودة.

والتعلم"٢) بأن توصيات لجان التقييم الخارجي تساعد إدارة الجامعة في تطوير نظم ضمان الجودة التي تضمن المتابعة المؤسسية لـ "التعليم والتعلم"، و٣) أن تعليم عال ذات جودة أعلى هو أداة تنافسية لجذب أفضل الطلاب. ولذلك، فإن جامعة البلمند، وعلى غرار كل الجامعات المحلية، استفادت من جميع الموارد المتاحة لها لتظهر للجنة TLQAA للتقييم الخارجي أنها جامعة تقدّم نوعية جيدة من التعليم العالي.

المعايير، فذلك يعود إلى طبيعة التعليم العالي الجامع الذي تتداخل وتتربط فيه المعايير الفرعية، وغالباً ما يكون المعيار الفرعي الواحد متصلاً بمعايير مختلفة. وعلاوة على ذلك، لا يمكن للبيئة الخاصة بكل جامعة أو لحجمها أن يمنعها من إجراء تقييم لفعالية "التعليم والتعلم" فيها أو لمعاييرها الفرعية مما يدفع نحو معايير شاملة كما هو مقترح ضمن مشروع TLQAA.

التقييم الخارجي التجريبي

ما الذي يشكل خطراً على الزخم الوطني الذي أنتجه مشروع TLQAA؟

من الأهمية بمكان أن مشروع TLQAA يتم ضمن الفترة الزمنية المتوقعة بما فيه مصلحة نظام التعليم العالي في لبنان. فإن أي تأخير يمكن أن يعرّض المشروع لتبعات التغييرات الإدارية المحتملة في المكاتب الحكومية مما يوجب إعادة العمل لشرح المشروع وأهدافه. إن لبنان بلد يتسع لعدد كبير من الجامعات التي تخرّج عدداً كبيراً من حملة الشهادات تصدرهم للعمل في بلدان كثيرة في هذه المنطقة، ولديه الأدوات والقدرة لبناء هيئة أكاديمية خاصة لضمان الجودة. وأظهر مشروع TLQAA أن عدداً من المهنيين المستقلين وأصحاب البصيرة يستطيعون العمل معاً على تحسين نظام التعليم العالي اللبناني من خلال تحديد آليات التقييم وفقاً للمعايير الدولية.

تجربة TLQAA الشخصية لعدد من الخبراء المدربين

وفر مشروع TLQAA فرصة للحوار بين الأقران. إن لتلاقي المشاركين مع المحترفين من مجالات متنوعة والذين يعملون على تحسين الجودة الأكاديمية في الجامعات اللبنانية قيمة عالية للجميع. خلقت مناقشة أهداف المعايير والتحليل النقدي للتفاعل بين المعايير المساحات المناسبة للتفكير في

إن زيارة لجنة التقييم الخارجي للجامعة قد أولدت تفاعلاً فريداً بين كل من الإدارة العليا للمؤسسة، والإدارة، والكلية، والموظفين التقنيين، وخدمات الدعم. وعلى الرغم من أن هذه الزيارة لم تكن اللقاء الأول لجامعة البلمند مع لجنة مراجعة خارجية، فإنها حشدت المؤسسة بأكملها.

شهدت الجامعة في ما مضى تقييماً برعاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي استعرض كليات وأقساماً في جامعات العالم العربي ولكن لم ينجح في ترك أثر مشابه لهذا التقييم على الجامعة وكلياتها. لذا، يُسأل لماذا أشاع مشروع TLQAA هذا المناخ من التغيير داخل الجامعة؟

لقد أنتج المشروع قوة داخل المؤسسة من خلال عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كما ورد في تقرير الدراسة الذاتية، ولكن الأهم من ذلك أنه خلق تآزراً نادراً بين الجامعات على المستوى الوطني. وقد اعترفت الجامعات المحلية من خلال المشاركة في المشروع: ١) بالحاجة إلى تحديد معايير التقييم والمعايير الفرعية وتطبيق آليات التقييم التي تحدد الممارسات الجيدة في "التعليم

٥ تحدد TLQAA «التعليم والتعلم» كالآتي: تشجع المؤسسة وتقدم الدعم المناسب للتعليم والتعلم بفعالية. وتشجع المؤسسة التعلم النشط، وتوضح الغايات وتقيم تعلم الطلاب استناداً إلى ممارسات مقبولة.

كل عضو أن يشارك في هذه العملية^٤. وهكذا، فإن الدراسة الذاتية وقّرت لأعضاء هيئة التعليم في جامعة البلمند فرصة استخدام معيار TLQAA "التعليم والتعلم" لتحليل الممارسات الخاصة بها والخضوع لمسار التأمل الذاتي مما قد يؤدي إلى تغيير مستمر. وعلاوة على ذلك، قدمت إدارة الجامعة دعمها إلى لجنة الدراسة الذاتية أثناء عملها، لأنها تعتبر التقييم الذاتي في TLQAA وسيلة لدفع مبادرات التحسين المؤسسي الذي سيؤدي إلى تطوير ثقافة الأدلة والجودة.

على الرغم من أن لجنة الدراسة الذاتية قد قدمت تقريرها الذي وافقت عليه إدارة الجامعة والذي أفضى إلى زيارة لجنة التقييم المؤسسي الخارجي للجامعة ووضع تقريرها، فإن لجنة الدراسة الذاتية وصفت معايير TLQAA والمعايير الفرعية بأنها "عامة، ومتداخلة، وتفتقر إلى الوضوح"^٤ وأنه "لا ينبغي أن تشمل المعايير معايير فرعية متعلقة بصلاحية البيئة التي تعمل فيها المؤسسة"^٤. لا يتشارك كاتبو هذه الصفحات هذا المنظور ومنهم بعض أعضاء اللجنة المكلفة وبعض الخبراء المدربين الذين كانت لديهم فرصة أن يكونوا بمثابة مراجعين خارجيين. وعلى عكس الجامعات الأخرى المشاركة في مشروع TLQAA، فقد قامت جامعة البلمند بالدراسة الذاتية لكلية واحدة بدلا من المؤسسة بكل كلياتها ووحداتها. وقد حال ذلك دون تقييم على نطاق المؤسسة لـ "التعليم والتعلم"، و لمعايير الفرعية العشرة المطبقة في كليات متعددة تمنح شهادات ديبلوم مختلفة الأهداف والنتائج التعليمية، وذات ممارسات مختلفة من حيث تقييم طلابها والشراكة مع الهيئات والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية. هذا التركيز على كلية واحدة من شأنه أن يؤدي إلى فهم خاطئ لمفهوم العمومية وإلى عدم وضوح المعايير. وإن بدا أي إطناب في

II. ١, ٥ جامعة البلمند

إعداد الدراسة الذاتية

كُلفت كلية العلوم بإجراء التقييم الذاتي وفق المعيار الثالث من TLQAA حول التعليم والتعلم. أنشأ العميد لجنة خاصة مؤلفة من أربعة أعضاء من هيئة التعليم وطالب دراسات عليا. عند التعيين، اجتمعت اللجنة مع أحد أعضاء هيئة التعليم في الجامعة الذي تم تدريبه في إطار TLQAA كخبير تقييم لمناقشة معيار التعليم والتعلم ومعايير الفرعية، والمبادئ التنظيمية لإعداد الدراسة الذاتية، وجمع البيانات والمعلومات، وكتابة التقرير. خدم خبير التقييم كمستشار للجنة خلال فترة الدراسة الذاتية.

كان الإقبال على الدراسة الذاتية في بادئ الأمر مشوباً بالخشية والتنبه من قبل اللجنة المكلفة والتي اعتبرت أعضائها أنّ دراسة التقييم الذاتي هي مسؤولية تقع على لجنة الجودة الداخلية وليس على أعضاء هيئة التعليم الملترمين واجبات تعليمية وإدارية. كما رأوا في الإطار الزمني المخصص للدراسة الذاتية مدة غير كافية لهذه العملية، واعرّبوا عن قلقهم من إمكانية إشراك أعضاء هيئة التعليم والموظفين في مختلف الدوائر في عملية جمع البيانات والمعلومات. غير أن اللجنة، وبالرغم من ذلك، أنجزت الدراسة الذاتية وأنتجت تقريرها في الوقت المحدد. وقد أفضى مسعى التقييم الذاتي إلى تحول كبير في موقف اللجنة بحلول موعد تقديم التقرير. وأقرت اللجنة بتجربة TLQAA وأوصت الجامعة ككل بالخضوع لعملية التقييم المستمر، كما يتضح من بيانها التالي: "... بعد انغماسنا في العملية أصبحنا على بينة من مدى صحة مثل هذه العمليات التي يجب أن تتكرر بطريقة منهجية منظمة وموثقة. نوصي كل وحدة، داخل الجامعة، بالمشاركة في عملية التقييم الذاتي وعلى

^٤ في «The Pilot Self-Assessment Study in the Faculty of Sciences-The Steering Committee Personal Perspective & Comments

- الرسالة؛

- الحوكمة؛

- التعليم والتعلم؛

- البرامج الأكاديمية؛

- الموارد العامة؛

- الموارد البشرية؛

- الطلاب؛

- الإفصاح العام؛

- النزاهة.

تجدر الإشارة إلى أن لكل معيار مجموعة من المعايير الفرعية. وتعتبر هذه المعايير بمثابة إشارات سمحت للجنة التقييم الذاتي في الجامعة بإنجاز هذه المهمة بما يتماشى مع متطلبات المشروع.

في المحصلة، يمكننا القول إن الجامعة قد امتثلت للالتزاماتها بموجب رسالتها الأكاديمية، على الرغم من أنه سيتم وضع وتنفيذ خطط عمل إضافية في وقت قريب، لتطوير العمليات القائمة وتحديثها.

الخطوات الرئيسية لإعداد تقرير الدراسة الذاتية

انطلقت عملية التقييم الذاتي في شهر أذار ٢٠١٣ في إطار مشروع TLQAA وكانت تتمحور حول تسعة معايير.

شاركت في هذه العملية جميع كليات جامعة العائلة المقدسة، وهي عملية تقييم مؤسسي تركز على "التعليم والتعلم". أما الخطوات الرئيسية فجاءت على النحو التالي:

١. أطلق المشروع نهار الثلاثاء ٨ أذار ٢٠١٣، وذلك بهدف تثقيف جميع أعضاء جامعة العائلة المقدسة وتوعيتهم. أدت قراءة المعايير إلى تطوير خطة العمل التالية :
أ. تسمية منسق وأعضاء لجنة الدراسة الذاتية - تحديد تواريخ الاستحقاق - جدول

اجتماعات اللجنة ؛

ب. إعادة صياغة المعايير وإضافة صفات مميزة لها لتتكيف مع خصوصية الجامعة: "توافق" - (+) - "توافق جزئي" (-) و "عدم توافق". تصف هذه المعايير مدى توافق الدراسة الذاتية التي تعدها الجامعة مع المعايير الفرعية المقترحة.

٢. عُقد الاجتماع الثاني يوم الأربعاء ٢٧ أذار ٢٠١٣ لتقييم كل معيار بالإستناد إلى الوثائق الداعمة. وأعقب هذا اللقاء:

أ. وضع شبكات التقييم الذاتي وتوزيعها على اللجان المختلفة، وقد طلب الإجابة عنها معللة بالأدلة لتقييم الحالة الراهنة لعملية "ضمان الجودة" في جامعة العائلة المقدسة.

ب. مراجعة وفرز شبكات التقييم الذاتي التي تم جمعها وفهرسة الوثائق والأدلة.

٣. عقد اجتماع ثالث للجنة الدراسة الذاتية حيث تم فيه تحليل الأسئلة والإجابات لبناء تقرير التقييم الذاتي قبل تقديمه إلى اللجنة العلمية للموافقة عليه.

وقد تم توزيع التقرير النهائي على جميع المشاركين في هذا المشروع وهو تقرير يشمل خطة عمل شاملة ومفصلة خاصة بكل معيار.

بالنسبة لجامعة العائلة المقدسة، عززت هذه التجربة العمل الجماعي والشعور بالانتماء. وقد مكنت أيضا جميع المعنيين من المشاركة في عملية "ضمان الجودة" لا سيما عملية إدارة الوثائق. أما في ما يتعلق بمشروع TLQAA، فقد شكّل فرصة لجامعة العائلة المقدسة لتضطلع بمسؤولياتها، بوصفها شريكا في نظام التعليم العالي في لبنان. وأخيرا، إن النهج المتبع من قبل الجامعة من حيث ضمان الجودة، والموضح في هذا القسم، هو مؤشر هام للممارسات الصلبة المعتمدة في المؤسسة.

من المؤكد والواضح، أن التقييم التجريبي TLQAA قد وُفّر العديد من فرص التعلم للمؤسسات المشاركة في المشروع بما في ذلك، ولكن ليس حصراً، فرص التعلم من خبرات بعضهم البعض في التعليم والتعلم، ودراسة مصادر متنوعة من الأدلة بنظرة تحليلية خاصة بكل مشارك، وتعلم فن إجراء المقابلات مع الزملاء من المؤسسات الأقران، وبناء سلاسل من الأدلة المترابطة والمستمدة من الملاحظة والمقابلات ومراجعة الوثائق، ورفع النتائج في تقارير بناءة. إن فرص التعلم هذه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتعزيز من خلال توفير التدريب المنتظم للمراجعين الخارجيين للمساعدة على إنشاء أسس متينة لتوجيه الجامعات نحو ضمان الجودة في برامجها كما في سائر العمليات المؤسسية المختلفة الخاصة بها.

II. ١, ٤ جامعة العائلة المقدسة

يصف هذا القسم التقييم الذاتي الذي يهدف إلى ضمان الجودة في جامعة العائلة المقدسة. من الواضح أن الجامعة نشطت في جميع مراحل المشروع وشارك اثنان من أعضائها أيضاً في التقييم الخارجي لمؤسسات أخرى، بعد أن تمّ تدريبهم لهذا الغرض. وقد ساعدت جميع أنشطة المشروع بطريقة أو بأخرى على تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وتعزيز الثقة المتبادلة والحوار بين الجامعة وشركائها في التعليم العالي اللبناني. يركّز هذا التقرير على جزء التقييم الذاتي لتبادل الخبرات.

وساعد التقييم الذاتي جامعة العائلة المقدسة وكل مكوناتها وشركائها على تحديد موقعهم وتوقعاتهم من مسار "ضمان الجودة".

وضعت الدراسة الذاتية على أساس تسعة معايير تنظيمية اعتمدها مشروع تمبوس TLQAA. وهي تركز على "التعليم والتعلم" من خلال تحليل المعايير المذكورة، وهي:

من الحرم الجامعي عدداً من المسؤولين الموكلين مسؤوليات وواجبات في التعليم والتعلم. تم الاتصال بهؤلاء المسؤولين من إداريين وعمداء وأعضاء هيئة التعليم وطلاب وقيمين على وحدة الدعم الأكاديمي، وأبلغوا الغرض من الزيارة، أي التحقق مما ورد في الدراسة الذاتية التجريبية وكذلك باللجنة الزائرة التي تتألف من المراجعين من مؤسسات تعليم عالٍ لبنانية شريكة ومن اثنين من المراقبين الأوروبيين.

إنشاء غرفة الأدلة

وضعت الجامعة غرفة الاعتماد بتصريف لجنة التقييم من TLQAA وقدمت لرئيس اللجنة لائحة بالأدلة المتاحة المتصلة بالتعليم والتعلم. ووضعت كل الأدلة في متناول اللجنة الضيفة في نسخ إلكترونية ومطبوعة على حد سواء. تم تحديد سبع قاعات اجتماعات في جدول الأعمال حيث عُقدت اجتماعات مع المسؤولين المعنيين خلال زيارة المؤسسة.

تأملات

لا يسعنا مقارنة التقييم المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي في لبنان مع الخبرات الأوروبية والأمريكية الشمالية التي أضحت مهيمنة في مجال ضمان الجودة والاعتماد على مر السنين. يلزمنا إذاً خوض المزيد من التجارب لتعزيز ثقافة الجودة في التعليم العالي اللبناني. انطلاقاً من تجربتنا، ينبغي أن توجّه عملية تقييم مؤسسات التعليم العالي المبنية على مجموعة من معايير ضمان الجودة من خلال تطوير سياسات وإجراءات تتوافق عليها جميع مؤسسات التعليم العالي المعنية. أيضاً، لا بد من السعي لثقافة جودة تميز بين مراقبة الجودة وضمان الجودة للتحسين المؤسسي وهو هدف يستحق العناية. ثقافة الجودة هذه قد تساعد في توفير أجواء من التعاون بين المؤسسة الخاضعة للتقييم والجهة المقيمة، وخاصة خلال زيارة التقييم الخارجي.

من السنة لم يكن ممكناً تواجد عدد من كبار الإداريين إما بسبب مشاركتهم في اجتماعات مقررة مسبقاً خارج البلاد، أو لأنهم منشغلون في إنجاز الترتيبات لحفل التخرج. نستخلص من تجربتنا السابقة أنه كان يمكن للتقييم التجريبي أن يكون أكثر فائدة في توليد البيانات المتعلقة بالتعليم والتعلم لو أن اللجنة المنظمة للزيارة أظهرت المزيد من المرونة والخيارات^٣ للمؤسسة المنوي زيارتها.

إعداد جدول الأعمال

تم التفاوض والتنسيق حول جدول الأعمال بين رئيس لجنة التقييم الخارجي التجريبي ومنسق زيارة المؤسسة في جامعة سيدة اللويزة. واحترم جدول الأعمال الدوام الصيفي في جامعة سيدة اللويزة فجمع جلسات ما بعد الظهيرة في يوم واحد تواصل فيه العمل منذ الصباح وحتى إغلاق الجامعة عند الساعة الثانية من بعد الظهر خلال فصل الصيف. وُضع شعار TLQAA على النسخة النهائية من جدول الأعمال بناءً على الطلب الذي تقدم به رئيس لجنة التقييم الخارجي. تضمن هذا الجدول خمسة عشر لقاءً مع القيمين على جامعة سيدة اللويزة المتواجدين في هذه الفترة، وخمسة اجتماعات داخلية للجنة للإحاطة بسير التقييم، وثلاثة جولات داخل الحرم الجامعي لزيارة المكتبة والمختبرات. تراوح الوقت المخصص للاجتماعات بين ثلاثين وتسعين دقيقة. تم إرسال جدول الأعمال إلى جميع الوحدات والمكاتب والأشخاص في جامعة سيدة اللويزة الذين تم اختيارهم للمشاركة في التقييم التجريبي.

تحديد المسؤولين في التعليم والتعلم

حدّد منسق الزيارة في جامعة سيدة اللويزة بالتعاون مع المشاركين الآخرين في المشروع

٣ لا بد من الإشارة هنا أنه، وبسبب الجدول الزمني للمشروع، تم الاتفاق على موعد زيارة المؤسسة قبل عدة أشهر ولم يكن بالإمكان تعديله.

برنامج تمبوس بعنوان: "نحو الهيئة اللبنانية لضمان الجودة (TLQAA)" وحُدّد موعد زيارة المؤسسة في إطار التقييم التجريبي في ٢-٤ تموز ٢٠١٣، أي، بعد مضيّ ستة وسبعين يوماً على تقييم شامل لجامعة سيدة اللويزة قامت به جمعية نيو إنجلاند للمدارس والكليات (NEASC)، وبعد أربعة أشهر من تقديم الدراسة الذاتية التي تناولت أحد عشر معياراً والتي شارك فيها ستة عشر لجنة مؤلفة من خمسة وستين عضواً من هيئة التعليم، والموظفين، والطلاب والخريجين، و مجلس الأمناء، وكبار الإداريين. استُخدمت الدراسة الذاتية - التي امتدت على ثمانية عشر شهراً من الاستعدادات القاسية على نطاق المؤسسة - في جزء منها لمقاربة المعيار الثالث حول التعليم والتعلم المقترح في TLQAA ولتوفير أدلة مؤيدة ومتنوعة تغطي ست مجالات تتعلق بالمعيار التجريبي كما هو مبين في الجدول أعلاه.

تم تنسيق التحضيرات اللوجستية بين رئيس لجنة التقييم الخارجي في TLQAA والمسؤول عن زيارة المؤسسة في جامعة سيدة اللويزة بما في ذلك: وضع جدول زمني للزيارة؛ وإعداد جدول الأعمال، وتحديد المسؤولين في التعليم والتعلم، إضافة إلى تحضير غرفة الأدلة وأماكن الاجتماعات. وقد سبق هذه الاستعدادات اللوجستية التوقيع على اتفاق السرية المعد في TLQAA من قبل الأطراف المعنية بالمشاركة في عملية التقييم التجريبي.

تحديد مواعيد زيارة المؤسسة

لا يخلو تحديد موعد مناسب للتقييم التجريبي من التحديات وذلك أن الموعد المقترح من ٢ إلى ٤ تموز ٢٠١٣ تزامن مع فترة التسجيل لفصل الصيف وهي فترة ضاغطة في الحرم الجامعي حيث كان عدد من الوحدات والمكاتب منغمس في تسجيل الطلاب والاستعدادات الأكاديمية الطبيعية قبل بدء الفصل الصيفي. وعلاوة على ازدحام الجامعة في هذه الفترة

المجالات	الأدلة
التعليم والتعلم	دراسة حول مخرجات التعلم مخرجات التعلم من البرامج والكليات والأقسام مواصفة جميع المقررات المقدمة مع مكونات بيان الرسالة محاضر اجتماعات لجنة المناهج في الكليات السبع أدوات وإجراءات التقييم في الكلية تقرير تطوير الكلية تقرير لجنة الإهتمامات داخل الكليات دليل الجامعة
الحوكمة	القانون الجديد لمجلس الأمناء (تمت الموافقة عليه من قبل رئيس المجلس الأعلى) محاضر اجتماعات مجلس الأمناء قوانين الانتخابات الطلابية والأندية كتيب الكلية دليل الطالب موقف أعضاء هيئة التعليم في الحوكمة التشاركية
الموارد والدعم للتعليم والتعلم	كتاب الحقائق تقرير استبيان حول رضى الطلاب يتضمن مواقفهم من مجموعة واسعة من التجهيزات والخدمات المقدمة لهم من قبل الجامعة تقرير استبيان حول رؤية الطلاب للمكتبة يشرح سهولة الوصول و استخدام تجهيزات المكتبة رضى الطلاب عن مجمل المرافق المادية في الحرم الجامعي
النزاهة	مواقف الطلاب من النزاهة من حيث المساواة في المعاملة في الحرم الجامعي بالإضافة إلى قضايا النزاهة الأخرى سياسة النزاهة الأكاديمية السياسة حول خيانة الأمانة الأكاديمية الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس
الرسالة	بيان رسالة الجامعة
مجالات أخرى	تقرير استبيان مواقف أعضاء هيئة التعليم تجاه مجموعة متنوعة من القضايا في الحرم الجامعي

الدراسة الذاتية ولزيارة المؤسسة قصير،
وخصوصاً عندما يشتمل التقييم على
المؤسسة ككل كما كانت الحال مع جامعة
بيروت العربية.

II. ٣, ١. جامعة سيدة اللويزة

تم اختيار جامعة سيدة اللويزة (NDU) للخضوع
لتقييم تجريبي في إطار مشروع ممول من

ذلك ادخال "التحسين المستمر" كمعيار
رئيسي والحد من التكرار بين المعايير
المختلفة؛

٢. تناولت بعض المؤسسات معيار التعليم
والتعلم بصفته برنامجاً في حين أن مؤسسات
أخرى تناولته من منظور كلية أو جامعة.

٣. كان الوقت المخصص لإعداد تقرير

والخبراء الأوروبيون خلال الفترة المخصصة لمشروع TLQAA.

للمشروع العديد من النتائج الإيجابية ومنها:

- نموذج ضمان جودة مناسب يتماشى مع مشروع LEPAC ومع مشروع قانون ضمان الجودة الذي أقره مجلس الوزراء اللبناني وقدمه إلى مجلس النواب؛

- كانت الزيارة إلى هيئة ضمان الجودة في إسبانيا ANECA مثمرة، حيث أتيحت لنا الفرصة لمعرفة المزيد عن أنشطة وخبرة ANECA في مجال ضمان الجودة؛

- كان تشكيل لجان التقييم داخل مشروع التقييم التجريبي خطوة ملائمة ويمكن القول إن تقييم الأقران هذا حدث للمرة الأولى في لبنان بهذه الطريقة. وربما كان هذا من أهم نتائج المشروع؛ إنه تم تدريب العديد من الخبراء، وكذلك الترويج لثقافة الجودة بين مؤسسات التعليم العالي في لبنان. وسوف تكون الخبرة المكتسبة مفيدة عند تأسيس الهيئة اللبنانية لضمان الجودة؛

- ومن النتائج الإيجابية لهذا المشروع خلق شبكة بين الشركاء ستكون حجر الأساس للأنشطة المشتركة في المستقبل؛

- كانت الدراسة الذاتية ممارسة جيدة، وإن اقتصر على التعليم والتعلم. ونتائج هذا العمل هي بالتأكيد مفيدة للمؤسسات المشاركة في الأنشطة المستقبلية ذات الصلة، لأن ضمان الجودة هو مسار مستمر.

ونورد في ما يلي بعض الملاحظات التي نأمل أن تشكل مؤشرات حول كيفية المضي قدماً عندما توضع نتائج هذا المشروع موضع التنفيذ نحو إنشاء هيئة لبنانية لضمان الجودة:

١. يمكن تحسين المعايير المقترحة بما في

١. إن الزيارة التي قام بها خبراء من مشروع TLQAA إلى كلية الهندسة أعطت حكماً إيجابياً بشأن العمل الذي قامت به اللجنة المحلية.

٢. وقد شجّع الخبراء اللجنة المحلية على متابعة العمل في الاتجاهات التالية:

- أ. تحليل وتطوير كل معيار،
- ب. التخطيط الاستراتيجي ليأخذ بعين الاعتبار رسالة الكلية،
- ج. ضرورة تنظيم اجتماعات مقبلة لمتابعة هذا العمل،
- د. نشر سياسة ضمان الجودة ضمن أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين.

إن الجامعة اللبنانية الراغبة في الحفاظ على دورها الريادي في مواجهة التحديات المتمثلة في تحديث وإعادة هيكلة التعليم العالي، سعت للتحقق من المعايير المقترحة عبر تقييم خارجي من قبل خبراء لبنانيين وأوروبيين. وتستخدم التوصيات والاستنتاجات الناتجة عن هذا التقييم لتحسين الحوكمة، والتعليم والتعلم والمناهج.

II. ١. ٢. جامعة بيروت العربية

يتماشى هذا المشروع مع أهداف جامعة بيروت العربية فيما يتعلق بضمان الجودة والاعتماد خاصة وأن الجامعة تلتزم بشدة بهذا النوع من المشاريع. لقد تشاركنا مع مؤسسات عديدة للتعليم العالي في جميع الأنشطة ذات الصلة في لبنان بما في ذلك مشاريع أخرى تمبوس (QAHEL، LEPAC، ALTAIR)، ولجان ومشاريع في المديرية العامة للتعليم العالي (DGHE). وعلاوة على ذلك، تحاول الجامعة الحصول على اعتماد معظم برامجها الجامعية في البكالوريوس من هيئات الاعتماد الدولية المعروفة.

ونحن نعترف بصدق بالمساهمة القوية التي أدلى بها كل الشركاء وخاصة منسق المشروع

وعلى مستوى آخر، شكّل العمل الجماعي مع الزملاء من الكليات والجامعات الأخرى فرصة ذهبية لتشارك نقاط القوة وأفضل الممارسات في النظم التعليمية المختلفة، ولتبادل وجهات النظر حول التقييم في التعليم. وكان من الواضح أن الجميع اتفق على نفس المفهوم مع التأكيد على أهمية التعليم التأملي والتقييم الذاتي المخطط له والمنهجي والتعلم داخل المؤسسة. ومع ذلك، جاءت وجهات النظر متباينة بشأن كيفية استخدام التقييمات لتعزيز تحسين المؤسسة، مما حفّز على النقاش حول تحسين التعلم. وكان المكسب الأهم من هذا تحقيق الخطوة الأولى نحو إنشاء ثقافة ضرورية لجودة التعليم بين الجامعات في لبنان.

على الرغم من الكثير من القيود والشكوك طوّقت تجربة TLQAA، مثل أن فريق المشاركين كان فقط من أساتذة كلية التربية، أو أن الأدلة التي تمّ تحليلها من قبل كان فريق كانت غير دقيقة تماماً، إلا أن شيء واحداً هو مؤكد: شكّلت مجموعة عمل وهي جيدة ويؤمل أن هذا الزخم سوف يستخدم لتحسين البرامج والممارسات الأكاديمية.

رغزت كلية الهندسة في دورها، ودائماً في إطار مشروع TLQAA، على المعايير اللازمة لبرامج التدريس، وللموارد البشرية، وللتعليم... وعلى التوافق بين طرق التعليم والأهداف التعليمية للمقررات. تمت دراسة تطبيق مفهوم الجودة على مستوى الطالب وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة، والتعليم، والمشاريع، والممارسة... حيث حددت نقاط القوة ونقاط الضعف. وبنتيجة ذلك جُمعت التعليقات والآراء ووُضعت الاستراتيجيات المستقبلية لجودة أفضل.

يمكن تلخيص الاستنتاجات الرئيسية من مشاركة كلية الهندسة في TLQAA على النحو التالي:

الجودة عالية جداً، وهذا يمكن وضعه في الإطار المؤسسي العام للجامعة اللبنانية. إنّ خلق وتطوير ثقافة ضمان الجودة والاعتماد في البحوث والتعليم في مجالات التعليم العالي والدكتوراه يبقى الموضوع الأكثر أهمية. ويصبح الاعتماد بالغ الأهمية على نحو متزايد وعلى مستويات مختلفة لتسهيل التكامل والتحقق من قدرات خريجي الجامعة اللبنانية في المحيط الإقتصادي الإجتماعي في المنطقة والعالم.

أما بالنسبة لكلية التربية، فهي تعتبر TLQAA تجربة تعليمية إيجابية لأعضاء هيئة التعليم المشاركة في المشروع. وقد تعلّمت العديد من الدروس من إطار ANECA التي تم تقييمه في إسبانيا، مما أدى إلى فهم أفضل لاعتماد معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. ومع ذلك، نتجت أهم المكاسب عن التحديات التي واجهها أعضاء هيئة التعليم في فريق TLQAA، لا سيما بسبب الوقت القصير جداً الذي كان متاحاً لهم لتلبية متطلبات المشروع. وساعدت ديناميات الجماعة الفريق على التطور وفهم أفضل لمعايير ضمان الجودة. في الواقع، كانوا جميعاً على علم بضمان الجودة، والكل ذي خبرة سابقة في سياقات مختلفة، ومع ذلك شكّل المشروع اجتماعهم الأول حيث كان عليهم أن يستخدم هذه المعرفة والخبرات في سياق عملهم. وبالتالي كان TLQAA منصة اجتماع لتوحيد وجهات النظر وفرصة لمراجعة الإجراءات الراهنة والسياسات في الكلية. قدّر أعضاء اللجنة عالياً المناقشات الجارية حول التعليم والتعلم وحول الكفاءة. على الرغم من الوقت القصير، كانوا قادرين على تقديم أدلة لكل مؤشر في TLQAA. وكانت القضايا التي أثارها أعضاء الفريق صعبة، وكان تحديد نقاط القوة والضعف مؤلماً، وتقييم مدى كفاية الموارد صعبة، ولكن بفضل الحوار المهني بينهم استطاعوا تحقيق فهم أفضل للجودة في التعليم.

كان التزام الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التعليم لاستكمال تقرير الدراسة الذاتية وإعداد زيارة الموقع ضرورياً لإتمام عملية التقييم. وقد نتج عن ذلك تفاعل أفضل بين مختلف مكونات الـEDST وذلك لتعزيز وتنقيح جميع الإجراءات المعتمدة في البحث وتطوير الدكتوراه. وقد عكست الإرادة القوية للعمل الجماعي في إطار مؤسسي بين مختلف المعنيين وصنّاع القرار الدليل على روحية الانتماء في الجامعة اللبنانية.

يتمّ تحضير ملف التقييم على عدة مستويات، بما في ذلك من بين أمور أخرى تقرير الدراسة الذاتية والاستعدادات لزيارة المقيمين الخارجيين. وكان للتأزر التنظيمي والتكامل مع الكليات العلمية في الجامعة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالـEDST تقديراً كبيراً خلال هذه العملية.

عملياً، وفّرت هذه العملية الأدلة الأكثر موثوقية وأوضح الوثائق التحليلية وسمحت بإعداد جميع الخدمات اللوجستية اللازمة مثل قاعات الأدلة والوثائق والاجتماعات مع مختلف المعنيين، وزيارة مختبرات الأبحاث، وذلك في جو من التعاون والثقة.

وقد مكّن هذا النهج الاستكشافي الـEDST من بناء قاعدة بيانات الأكثر اكتمالاً عن غالبية الأنشطة الإدارية والأكاديمية والبحوث التي أجريت في مختبرات الجامعة اللبنانية، بالإضافة إلى استعراض جميع العمليات والبيانات، خصوصاً تلك المتعلقة بتنفيذ مشاريع بحثية ضمن برامج دكتوراه مشتركة مع المؤسسات الأوروبية الشريكة.

وساعدت كل هذه الإجراءات على تحديد نقاط القوة المختلفة والثغرات الموجودة لدينا في الحوكمة وفي الأهداف الطويلة الأمد، وقد خلّصت إلى وجود نوعية ملحوظة في العمليات والإجراءات، ترافقها ممارسات جيدة في التنفيذ. كما تبقى الاحتياجات لضمان

المضطلع بها لتطبيق المعايير في الكلية، مما أدّى إلى التقدّم في العمل. كان لتلقي تقرير التقييم الخارجي مؤخراً ردود فعل إيجابية للغاية، فعزّز وعمّق روح الفريق كما وزاد اللمس الحسيّ لنتائج الجهود حماس الجميع.

ولذلك تواصل الهيئات الأكاديمية والإدارية العمل بجهد من أجل فهم أفضل للأهداف التعليمية، وتكييف المناهج الدراسية وتوصيفات المقررات بالإضافة إلى إدارة إمكانياتها الكبيرة في مجال البحوث. وقد تم إنشاء عدة لجان تضم أساتذة وموظفين وطلاب لهذا الغرض: لجنة المناهج (هيكلية وأساليب تربوية)، ولجنة البحوث، ولجنة الامتحانات والأطروحات، ولجنة الجودة، ولجنة المختبرات، ولجنة الطلاب، واللجنة التنفيذية. ومطلوب أيضاً مشاركة الخريجين. وتعدّ جلسات حوارية لتشجيع الجميع على المشاركة في اللجان وورش العمل. ويُعمل على تنويع المهارات والخلفيات. وتُستخدم مؤشرات نوعية وكمية لرصد تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها، ولمراقبة تنفيذ القرارات المتخذة. في نهاية المطاف، سوف يُعجل هذا العمل التقدّم نحو المستوى الدولي للجودة في التعليم العالي ويسمح للطلاب تحصيل جميع المهارات اللازمة.

وكانت مشاركة المدرسة العليا للعلوم والتكنولوجيا (EDST) في الجامعة اللبنانية في إطار مشروع TLQAA مجزية للغاية ومفيدة، لأنها أدرجت في المشروع هذه الوحدة الأكاديمية التي تُدير المناهج الدراسية لمستويات الدكتوراه والبحوث والـ(“HDR Habilitation à Diriger la Recherche”) في مجالات العلوم والتكنولوجيا.

واستخدمت هذه التجربة لتقييم الأنشطة المختلفة في الـEDST، وذلك بمقاربة المعايير المختلفة التي اعتمدها المشروع، كما وقّدت فرصة لإبراز الأنشطة وطنياً ودولياً من أجل تحقيق التميّز.



II. تعليقات المشاركين

يعرض هذا الفصل تعليقات الشركاء في المشروع. وينقسم إلى قسمين. في الجزء الأول يعرض ممثلو الجامعات اللبنانية المشاركة وبحرية تامة تجاربهم الخاصة في إطار المشروع محددين المساهمات ومجالات التحسين. يوفر هذا الجزء خريطة لمختلف المواقف التي سُجلت إزاء المشروع ونتائج.

يستلخص القسم الثاني الدروس من تعليقات المراقبين الأوروبيين الذين شاركوا في التقييم التجريبي. ويحدد الممارسات الجيدة في مجال التقييم وإدارة المقابلات كما يُقدم توصيات لتحسين مهارات المراجعين اللبنانيين.

II.1. تعليقات من المؤسسات اللبنانية المشاركة

II.1.1 الجامعة اللبنانية

يشهد للجامعة اللبنانية بشكل واسع، وهي الجامعة الحكومية الوحيدة في لبنان، بالمستوى المتقدم من التعليم العالي الذي توفره لـ ٧٥,٠٠٠ طالب، وبتنوع أعضاء هيئة التدريس فيها، والمدارس العليا والتخصصات، وبكفاءة أساتذتها المؤهلين. وهي تسعى في الواقع إلى ضمان أفضل فرص التعلم لطلابها وتزاعي بذلك التغير المستمر للاحتياجات الاجتماعية.

وقد تعاونت الجامعة اللبنانية ضمن مشروع TLQAA وشاركت في تحديث مفاهيم ضمان الجودة. وعملت مع شركائها في تكوين خبراء لبنانيين قادرين على القيام بالتقييمات الخارجية، وفي تحديد مجموعة من المراجع والإجراءات المناسبة. وبالتالي، شاركت الجامعة اللبنانية في مختلف مراحل هذا المشروع وكما تم تعيينها عضواً في اللجنة الإدارية للمشروع. وكانت كلية الصيدلة رائدة في الجامعة اللبنانية من حيث ضمان الجودة: كانت الكلية قد قامت

بتقييم ذاتي بالإضافة للتقييم الخارجي من قبل المنظمة الدولية؛ المؤتمر الدولي لعمداء كليات الصيدلة الفرنكوفونية CIDPHARMEF (« Conférence Internationale des Doyens de Facultés de Pharmacie Francophones ») (نيسان ٢٠١٢). وتُطبق الكلية منذ أذار ٢٠١٣ خطة عمل موضوعة لثلاث سنوات بناءً لتوصيات CIDPHARMEF، وهي بذلك في مرحلة انتقالية.

ساعدت مشاركة كلية الصيدلة في مشروع TLQAA في تعميق ثقافة الجودة في الكلية، وفي تحديث تقييمها للموقع الذي تحتله على الصعيد الوطني. سمحت كتابة تقرير الدراسة الذاتية بتقييم نسبة استيفاء المعايير اللبنانية المقترحة، وإنشاء في الكلية لجنة جودة ملتزمة جداً. وفي وقت كتابة الدراسة الذاتية كانت جميع المعايير التي اقترحها المشروع مغطاة جزئياً. وفي وقت لاحق، عززت زيارة الموقع ضمن التقييم الخارجي الأنشطة

المرحلة؛

- توجد بعض الممارسات الجيدة في إشراك النسيج الاجتماعي والاقتصادي المحلي في تحديد نتائج التعلم. ويبقى تصميم مثل هذه الممارسات من الحاجات الملحة؛

- تقدم المؤسسات خدمات جيدة للطلاب. لكن لا بد من تطوير خدمات التوجيه والإرشاد والتوظيف. ويوصى أيضاً بتحسين تجربة الحياة الجامعية للطلاب في الحرم الجامعي من خلال تطوير الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية؛

- تعتني مختلف المؤسسات التي تمت زيارتها بعناية كبيرة بتطوير المختبرات والمرافق. وقد شعرت لجان التقييم بالارتياح الكبير لعمل الموظفين التقنيين ودعمهم للطلاب لا سيما في المختبرات. إنما بالإمكان تحسين الخدمات التي يقوم بها الموظفون الإداريون في بعض الأحيان. كما نوهت اللجان غالباً بالتوازن الجيد بين المقررات النظرية وتلك العملية خاصة في البرامج التي تمنح شهادة مهنية؛

- ينبغي تعزيز الأنشطة البحثية في معظم المؤسسات التي تمت زيارتها. وقد لوحظ وجود العديد من المبادرات الخاصة في بعض المؤسسات؛

- من المهم جداً إشراك الطلاب في عمليات ضمان الجودة الداخلية، ومن الضروري مواصلة تطوير تلك العمليات في بعض المؤسسات؛

- يُنصح بتبادل الممارسات والتجارب الجيدة داخل المؤسسات و/أو بين المؤسسات المختلفة.

- هناك حاجة أيضاً لمتابعة تطوير ثقافة الاعتماد على الأدلة. مما يجعل المؤسسات تستند أكثر إلى الأدلة في قرارات التحسين المستمر للتعليم والتعلم وتخصص الموارد بناءً على نتائج التقييم؛

- من التجارب الجيدة أن المؤسسات تحدد مسبقاً نتائج التعلم لمعظم البرامج والمقررات. بيد أنه يمكن تحسين تعريف مخرجات التعلم وربطها بشكل أفضل بطرق التدريس والتقييم. لذا يُنصح بتدريب أعضاء هيئة التعليم على كيفية صياغة نتائج التعلم للبرامج والمقررات. كما يوصى أيضاً بتعريف أعضاء هيئة التعليم إلى الأساليب المعاصرة في مجال التعليم مما يسمح لهم بتحديد أنماط التعلم المختلفة التي يتبعونها الآن أو تلك التي سيتبعونها في المستقبل؛

- في غالب الأحيان، يتم تحديث البرامج بشكل دوري. غير أنه في العديد من الحالات تبدو المناهج وكأنها سلسلة من التخصصات المترابطة مما يجعل البرامج مُثقلة. وينصح والحالة هذه بربط هيكلية البرامج بالأهداف التعليمية المرجوة وبتشكيل فرق تربوية لهذا الغرض؛

- إن تطوير وجدولة خطط التقييم التي تنظر كيف وإلى أي مدى تتحقق النتائج التعليمية للبرنامج، واستخدام نتائج التقييم للتحسين المستمر للمناهج، هي كلها ممارسات جيدة جديرة باهتمام المؤسسات. وعلاوة على ذلك، من المستحسن إخضاع البرامج لاستعراض الأقران للحصول على نظرة خارجية. وينطبق ذلك ليس فقط على البرامج التي تخضع لتقييم هيئات اعتماد بل أيضاً لكافة البرامج. يندرج التقييم الخارجي للبرامج على جدول أعمال الهيئة اللبنانية المراد إنشاؤها ولكنه لم يدرج في هذه

ويمكن تسهيل الأمر من قبل جميع أعضاء لجنة التقييم في تعليقاتهم النهائية على التقرير وبالتالي التوصل الى وجهة نظر متوازنة. ويتمثل التحدي في الجمع بين الصرامة والمرونة والإيجابية.

احترمت لجان التقييم الخارجي التجريبي تلك التوصيات. فقد كشفت التقارير التي أعدت عن الممارسات الجيدة للمؤسسات ووصفت، بناءً على أدلة، النقاط التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتحسين. وقد أعدت خمسة تقارير لخمس مؤسسات. ولا بد من الإشارة هنا أن لجان التقييم وقعت على اتفاقية المحافظة على سرية المعلومات وقد اعتُبرت التقارير الصادرة عنها تقارير تجريبية يتعين الحفاظ على سريتها.

I.٤.٦ النتائج الرئيسية لتقييم المؤسسات الخمسة

نظراً لسرية تقارير التقييم الخارجي، نوجز في ما يلي بعض التجارب الجيدة التي لحظتها التقارير و بعض التوصيات الهامة دون ذكر المؤسسات المعنية.

- ثمة تخطيط استراتيجي في معظم المؤسسات التي تم تقييمها. مع ذلك، لمست اللجان نقصاً في توثيق عملية التخطيط الاستراتيجي في كثير من الأحيان. كما أنه لم يكن من الواضح في غالبية الأحيان، كيف يتم تنفيذ جمع البيانات وعلى أي نوع من البيانات استند التخطيط الاستراتيجي؛

- بشكل عام لا بدّ من تحسين التواصل الداخلي لتصبح الجامعات قادرة على إشراك جميع مكوناتها في الحياة الأكاديمية. إن تعزيز الأدوار ومشاركة جميع أعضاء الوحدات والهيئات الجامعية في مختلف اللجان، والتي تتواجد بشكل واضح في جميع المؤسسات، هو نهج جيد يُنصح باتباعه؛

I.٤.٥ التقييم الخارجي: كتابة التقرير النهائي

وتقع على عاتق رئيس لجنة التقييم الخارجي مسؤولية كتابة تقرير التقييم النهائي مستفيداً من تعليقات أعضاء اللجنة التي صيغت حول تقرير الدراسة الذاتية ومن خلال المناقشات التي تمت خلال زيارة المؤسسة. وينبغي أن يكون تقرير التقييم النهائي وثيقة منظمة جداً ومقنعة.

يجب أن يركز التقرير النهائي على الأساسيات وأن يرتبط بشكل مباشر بالمعايير، وأن يُظهر الإنجازات الهامة التي حققتها المؤسسة، والاعتراف بالممارسات الجيدة و المبتكرة والإشادة بالوثائق والتقارير الجيدة المقدمة. كما يجب أن يشير بطريقة لبقة ولكن حاسمة إلى نقاط الضعف والتي تحتاج إلى تحسين. وقد يرفع التقرير أيضاً توصيات غير ملزمة إما لتعكس اقتراحات لجنة التقييم الخارجي للتحسين أو عندما تكون المؤسسة غير قادرة على بلوغ المعايير. وفي هذه الحال، قد يقترح التقرير إجراءات متابعة ملزمة تحتاج المؤسسة الى اتخاذها لضمان بلوغ المعايير في المستقبل القريب. إنّ هذه الحالة عادة ما تقتضي متابعة مباشرة من قبل هيئة ضمان الجودة من خلال تقارير مرحلية تقدمها المؤسسة. وفي جميع الحالات ينبغي أن تكون التوصيات الواردة في تقرير التقييم النهائي منطقية ومعللة ولا ينبغي أن تكون إلزامية في طبيعتها حيث تفسح المجال للمؤسسة باعتماد التدابير والاستراتيجيات التصحيحية التي تراها مناسبة.

إنّ اللهجة التي يكتب بها التقرير النهائي لها تأثير كبير على كيفية تقبل هذا التقرير والاستفادة من توصياته داخل المؤسسة. لذلك يجب أن تكون اللهجة إيجابية وداعمة قدر الإمكان، مع الاعتراف بالدور الذي اضطلعت به المؤسسة في هذه العملية وبأنها ترغب بالاستفادة من التقرير النهائي بدلا من أن تُنقد بشدة أو غطرسة لبعض القصور.

لتقييمها على ضوء تقرير الدراسة الذاتية ولإصدار بعده إلى بلورة التقرير النهائي.

وكما هو مطبق في المشروع مع التدريب الذي أجري في ANECA و AERES، من المستحسن تخصيص حلقات تدريبية للمراجعين الخارجيين لتعزيز فهمهم لعملية التقييم.

I.4.4. زيارة المؤسسات

يجب أن تبقى أعداد المشاركين في كل اجتماع في حد معقول لضمان فعالية المناقشات. يجب على كل مشارك في الاجتماعات أن يكون على بينة من الغرض منها وسبب مشاركته فيها. وقبل انعقاد الاجتماع، على لجنة التقييم أن تحدد المواضيع التي ستتناولها والأسئلة التي تريد طرحها. وينبغي تجنب لقاء الخطابات الطويلة أو العروض التقديمية التي تحدد مهام كل وحدة لتخصيص الوقت الكافي للإجابة عن كل أسئلة اللجنة.

أما بالنسبة إلى فريق التقييم الخارجي، فإن الإعداد للاجتماعات هو أيضا في غاية الأهمية. ينبغي تحضير الأسئلة التي ستطرح في وقت مبكر وتحديد الغرض من كل المحادثات قبل الشروع بها. عند طرح الأسئلة، يجب أن تكون اللجنة دقيقة وواضحة كما يجب إعطاء الوقت الكافي للمشاركين للتفكير والرد. ومن المستحسن ألا يقوم خبير واحد بطرح جميع الأسئلة وهنا يأتي دور الرئيس بالتدخل المباشر لاستثمار الوقت بأفضل صورة ممكنة. أنتج المشروع مبادئ للتقييم الذاتي وعقد اجتماعات التقييم، وقد أثرت العديد من هذه النقاط في التدريب الذي شارك فيه جميع أعضاء فرق التقييم. لكن التجربة قد أظهرت أن المبادئ التوجيهية المكتوبة لا يمكن أن تغطي وحدها جميع الاحتمالات. وهنا لا بد من تدريب منتظم للمقيمين الخارجيين ليس فقط لإعدادهم بل أيضاً لتحديث مساراتهم ومهاراتهم.

من خلال قراءة أولية للتقرير. لذا على النص أن يركز على أهداف المؤسسة المتنامية وينساب من مقطع إلى آخر ومن قسم إلى آخر رابطاً السياق بالمعايير الموضوعية. كما يجب تجنب مناقشة القضايا التي لا يمكن حلها داخل المؤسسة، بما في ذلك الموارد المالية، والقوانين الراعية للقطاع أو مدى استقطاب المؤسسة للخارج. في المقابل لا بد من التركيز على القضايا التي يمكن حلها داخل المؤسسة، وإظهار المسؤولية المؤسسية وعدم إلقاء اللوم على العوامل الخارجية. وأخيراً، إن تقريراً وصفيًا بحثاً خالياً من النقد أو التأمّل الذاتي ما يلبث أن يثبت أنه لا بد من تطوير وتحسين الآليات والمسارات الداخلية لتكون أكثر فعالية.

I.4.3. التقييم الخارجي: التحضير لزيارة المؤسسة

كما هو مبين في إجراءات TLQAA، ينبغي أن تتلقى لجنة التقييم الخارجي التقرير النهائي في وقت مبكر قبل زيارة المؤسسة لكي يتسنى لها الوقت الكافي لقراءة وبلورة فهم دقيق لتقرير الدراسة الذاتية والمستندات المرفقة به. بعد قراءة التقرير يضع رئيس لجنة التقييم الذاتي، وبالتنسيق مع المؤسسة، جدولاً زمنياً لزيارة الحرم الجامعي والأنشطة التي ستقوم بها اللجنة. وإذا كان على رئيس لجنة التقييم الخارجي إبلاغ أعضائها عن مسؤولياتهم، يترتب على المؤسسة تأمين كل الاستعدادات واتخاذ التدابير اللازمة لزيارة المؤسسة. يتضمن الجدول الزمني عادة وقتاً مخصصاً للاجتماع مع الهيئات المكونة للجامعة - هيئة التعليم والموظفين، وكبار الإداريين، والطلاب - للتأكد من المعلومات المتوفرة في التقرير وجمع وجهات النظر والانطباعات الإضافية. كما يخصص بعض الوقت لفريق التقييم الخارجي لدراسة الوثائق التي جمعتها المؤسسة وتبادل وجهات النظر والتصورات حول زيارة المؤسسة. ثمضي لجنة التقييم الخارجي عدة أيام في المؤسسة

و المنهجي؛

- التشديد على التعلم ونتائج الطلاب؛
- تشجيع أوسع مشاركة من مختلف وحدات المؤسسة؛
- اعتماد جدول زمني محدد والإلتزام بمواعيده لإتاحة الوقت الكافي لإنجاز المراحل المختلفة للعملية بما في ذلك جمع البيانات و الأدلة، فضلاً عن تحرير وتنسيق التقرير النهائي للدراسة الذاتية؛
- الأخذ بوجهات نظر جميع وحدات المؤسسة في كل مراحل العملية؛
- تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف ووضع استراتيجيات لتحسين وبالتالي تعزيز ثقافة التقييم؛
- وضع تخطيط تفصيلي للاستفادة من الخبرات المكتسبة خارج نطاق عملية الدراسة الذاتية.

لتسهيل العملية التجريبية في مشروع TLQAA، قام الخبراء الأوروبيين ومنسق المشروع بزيارة المؤسسات أثناء مرحلة إعداد الدراسة الذاتية وأجابوا عن أسئلة اللجان المسؤولة عن التقييم الداخلي وإصدار التقارير الذاتية.

I. ٤. ٢ نصائح حول الدراسة الذاتية

تقرير الدراسة الذاتية هو المقدمة الأولى للمؤسسة أمام المراجعين الخارجيين وقد يكون من المفيد النظر في كيفية قراءتهم للتقرير. قبل البدء بقراءته، سينظر المقيمون الخارجيون الى حجم التقرير. قد يبدو للمؤسسات انه من المستحسن أن يضم التقرير أكبر كمية من المعلومات في متن النص أو في زاوية الملحق، إلا أن الخبراء قد يظنون أن تقريراً أكبر من المعتاد يدل على عدم التركيز وعدم القدرة على تمييز المعلومات الأساسية عن المؤسسة. لذلك لا بد من احترام المبادئ التوجيهية التي تعطى للمؤسسات والتي تساعد على تكوين انطباع أول إيجابي عن التقرير. بعدئذ سوف يبحث المراجعون الخارجيون عن "الخيوط الرابطة"

جودة المؤسسة ضروري لنجاح التقييم الذاتي.

يجب على التقييم الذاتي مقارنة المعايير مباشرة. إذ ينبغي أن يحدد موقع المؤسسة بالنسبة لهذه المعايير وأن يوفر الأدلة ذات الصلة. ومن الأفضل أن ترفق تفاصيل الأدلة بالتقرير على أن يركز متنه على التحليل الذاتي الذي تقوم به المؤسسة.

علاوة على إثبات الامتثال للمعايير والمعايير الفرعية للجودة المؤسسية، يهدف تقرير الدراسة الذاتية الى إعطاء صورة جلية عن المؤسسة. وباختصار، إن تقرير الدراسة الذاتية هو سرد ينقل بوضوح ماهية المؤسسة، وما تقوم به بشكل جيد وما تحتاج إليه من تحسين، وأين ترى نفسها في المستقبل، وما هو مسار العمل الذي ستتبعه لتحقيق ذلك. لذا من المهم توزيع المسودة الأولى لتقرير الدراسة الذاتية على دوائر الجامعة للمراجعة والتعليق عليه مما يساعد على إظهار المنظور المؤسسي المشترك وضمان قاعدة دعم عريضة لمضمونه. قد يكون من المفيد للمؤسسة أيضاً تلقي ردود فعل أولية من هيئة ضمان الجودة على مشروع تقرير الدراسة الذاتية قبل تقديمه بشكل نهائي يتسم بالصراحة والإيجاز وتماسك الأسلوب والشكل. يجب التعامل مع هذه الممارسة بحذر شديد لأن الهيئة لا يمكن أن تكون جزءاً من عملية التقييم الذاتي، ومع ذلك، قد تستطيع إظهار ما إذا كان شكل التقرير يتفق مع توقعات التقييم الخارجي.

يمكننا إذا اختصار العناصر الأساسية المكوّنة لدراسة ذاتية فعالة بالنقاط التالية:

- البدء بفهم واسع للمعايير لتحديد الدراسة الذاتية؛
- تشكيل لجنة دراسة ذاتية ذات هيكلية مناسبة من شأنها متابعة العملية على أفضل وجه؛
- التركيز على المؤسسة ككل وتقييم الفعالية المؤسسية الشاملة؛
- التنويه بجهود المؤسسة في التقييم المستمر

قدم المشروع دليلاً لكتابة تقرير الدراسة الذاتية وزار ثلاثة خبراء أوروبيون المؤسسات المختلفة خلال قيامها بهذه الدراسة الذاتية لتقديم المساعدة لها. كان واضحاً من الاجتماعات مع هذه المؤسسات أن لكل منها مقاربة مختلفة، وخاصة في طريقة جمع المعلومات. وتراوحت هذه الطريقة بين إشراك جميع العاملين في المؤسسة في اجتماعات مكثفة للحصول على كل وجهات النظر قبل كتابة التقرير من جهة، وإصدار التقرير المنجز للجميع للتعليق والتصحيح من جهة أخرى. وفي كلتا الحالتين، تجدر الإشارة إلى أن إعداد تقرير التقييم الذاتي هو عملية تنموية تعكس ثقافة الجودة في المنظمة. وتظهر مراقبة المناهج المختلفة المتبعة في الدراسة الذاتية المخاوف لدى المؤسسات حول ما إذا كانت تتبع النهج الصحيح. وأجاب الخبراء الأوروبيون عن هذه التساؤلات أنه لا يوجد نهج صائب وآخر خاطئ وأن المسار وكتابة تقرير الدراسة الذاتية هي انعكاسات لثقافة الجودة في المؤسسة و لذلك ينبغي على كل مؤسسة أن تختار النهج الذي يلبي احتياجاتها. وتحقيقاً لغاية الدراسة الذاتية، كان لا بد من التأكيد على أن العملية ليست توجيهية كما يشير إليه جيداً دليل الدراسة الذاتية في القول إن "التقييم الذاتي هو أكثر من مجرد تقرير. هو عملية ينبغي أن تلتزم بها المؤسسة ككل".

يمكن للهيئة أن تقوم بإجراءات أخرى لدعم تطوير ممارسات التقييم الذاتي في المؤسسات ولكن هذا يثير جدلية العلاقة بين الهيئة والمؤسسات التي يتم تقييمها. في الواقع، إذا كان للهيئة دورٌ تلعبه في هذا المجال لتسهيل نشر الممارسات الجيدة، فإنه لا ينبغي أن تشارك في عمليات التقييم الذاتي التي تبقى حصراً ضمن إطار استقلالية المؤسسات.

يختلف تفسير المعايير وفقاً لاختلاف المؤسسات والأفراد. ولذلك فإن تخصيص الوقت الكافي لتطوير فهم مشترك للمعايير ولحسب التوافق على أنواع الأدلة التي تؤكد

المؤسسة أدلة على أن عملياتها التقييمية تهدف إلى تشجيع التحسن الدائم من خلال برهنة تحقيق المعايير المحددة لجودة مؤسسات التعليم العالي والضرورية للفوز بثقة المجتمع.

إن النقاط الأساسية لتصميم الدراسة الذاتية وتنفيذها هي:

- الفهم والقبول على نطاق واسع في جميع دوائر الجامعة لأولويات وأنشطة المؤسسة؛

- الفهم الدقيق والواسع للمعايير بحيث يمكن وضع حدود واضحة للدراسة الذاتية؛

- تعزيز التواصل والمشاركة الأوسع لكل وحدات المؤسسة؛

- تخصيص ما يمكن من الوقت والموارد والطاقات؛

- توفير الأدلة الموثقة التي تبين كيفية استيفاء المؤسسة لمعايير الجودة؛

- فهم الحاجة إلى التخطيط المستمر، وإلى تحديد النتائج القابلة للقياس، وإلى تقييم النتائج المؤسسية والتعليمية مما يُبعد المؤسسة عن مجرد الوصف والتأكيد ويوجهها نحو صناعة القرارات القائمة على الأدلة الحثية واتخاذ إجراءات لاحقة مبنية على تحليل البيانات و الحقائق؛

- إنشاء لجنة الدراسة الذاتية التي من شأنها توجيه و توفير القيادة الفضلى لهذه العملية.

لا ينبغي استبدال عملية التحسين المستمر بعملية التقييم الذاتي. وعلى وجه الخصوص، يجب أن يستند تقديم الأدلة إلى حد كبير على الموارد المتوفرة في نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وأن تكون المعلومات الجديدة التي يجب جمعها محدودة جداً حتى لا يتسبب ذلك بجهد كبير للمؤسسة.

اختبار المكونات المبنية، تهدف هذه التجربة أيضاً إلى تقريب ضمان الجودة من الأوساط الأكاديمية وبناء وتعزيز الثقة المتبادلة بين الأفرقاء.

اقتدت التجربة بأن تقوم الجامعات اللبنانية الشريكة بتنفيذ التقييم الذاتي، ثم بتحديد المؤسسات التي سيتم تقييمها بعد دراسة التقرير الذاتية. وأخيراً، يجرى التقييم الخارجي للجامعات التي تم اختيارها.

يصف هذا القسم الخطوات المختلفة و النتائج الرئيسية للتقييم التجريبي، وذلك بمقارنة أهداف التجارب ونتائجها. وهو ينقسم إلى ثلاثة أجزاء:

- الدراسة الذاتية التي تجريها الجامعات الشريكة اللبنانية؛
- التقييم الخارجي: إعداد و زيارة المؤسسة؛
- التقييم الخارجي: كتابة التقرير النهائي.

I.4.1 الدراسة الذاتية: آليات و تقارير

تخدم الدراسة الذاتية، كمنتج أو كمسار على حد سواء، وظيفتين هما، ضمان الجودة والتطوير المؤسسي. تعرض الدراسة الذاتية بكونها منتجاً، صورة موجزة عن المؤسسة (وذلك من خلال التفكير في ماضي المؤسسة وفهم حاضرها ووضع الخطوط العريضة لمسارها المستقبلي بغرض التحسين وتحقيق مستويات أعلى من التميز الأكاديمي والإداري). كما تُصوّر الدراسة الذاتية المؤسسة كمنظمة ديناميكية في حالة تعلّم مستمر.

إنّ الدراسة الذاتية، بكونها مساراً، هي جهد تقييمي فهمي، وواسع النطاق، وشامل، وجامع يقارب ظروف المؤسسة الفريدة. تعتمد الدراسة الذاتية على أساليب تحليلية كماً ونوعاً من شأنها مساعدة إصدار الأحكام المتعلقة بالجودة الأكاديمية وبفعالية المؤسسة كما تسمح للمؤسسة باستعراض الآليات التي تنتهجها من أجل ضمان الجودة. وتوفر

بانتظام. لقد تم التوصل بعيد انتهاء الدورة إلى تقارب جيد في وجهات النظر، وأضحت كل مجموعة من المراجعين متجانسة إلى حد كبير في نظرتها إلى المعايير والإجراءات وتطبيقاتها.

مما لا شك فيه أن التدريب قد ترك أثراً كبيراً على المراجعين حيث أن الكثيرين منهم طلبوا عفويّاً تكرار التجربة عينها في لبنان بين المجموعتين لضمان حسن تقارب النظرة إلى التقييم بين المجموعتين. لم يتمكن المشروع من تحقيق هذا اللقاء وذلك لأسباب عملية، ولأن مواعيد أخرى لاحت في الأفق، وتحديدًا التقييم التجريبي.

وأخيراً، من المهم أن نلاحظ أن عدداً من الأدوات قُدمت للمراجعين: جداول تحليل، وبيانات، وغيرها. ولهذه الأدوات أهمية بالغة تضمن حسن سير العمل. فهي تسمح بالتقارب السريع لوجهات النظر حول أعمال التقييم المشترك الذي يستخدم المعايير، ليس فقط أثناء التدريب ولكن أيضاً عند التقييم الفعلي. وبالإضافة إلى سرعة التقارب في وجهات النظر، توفر هذه الأدوات الشفافية وتوجه التقييم ليتّقد بالمعايير الموضوعية.

I.4.2 التقييم التجريبي

استند مشروع TLQAA على التحقق من صوابية المكونات المقترحة عبر تجربتها في تقييم خارجي تجريبي محدد. بالإضافة إلى



كان التدريب في هذا الجزء على شكل طاولة مستديرة مع المدربين في محاولة لجعل آراء المتدربين تتلاقى حول فهم مشترك ودقيق للمعايير والإجراءات وتطبيقاتهما العملية .

أما الوثيقة التي تصف الإجراءات المقترحة في TLQAA، في شكل دليل المراجع، فتبدأ بالإشارة إلى المفاهيم الرئيسية لنظام ضمان الجودة وتنفيذها في المشروع. ثم، تقدم لمحة موجزة عن معايير TLQAA. وفي أعقاب ذلك، يتم تفصيل مختلف مراحل التقييم وهي:

- مرحلة ما قبل التقييم؛
- تعيين لجنة التقييم؛
- إعداد زيارة مؤسسة؛
- زيارة المؤسسة؛
- المسودة الأولى من تقرير التقييم؛
- الصيغة النهائية للتقرير.

لا يتوقف وصف هذه المراحل عند الأساسيات وحسب، بل يتعداه إلى الشكل الذي ستكون عليه عملية التقييم كهيكلية التقرير أو السلوك خلال زيارة المؤسسة. ومن المقترح أيضاً جدول أعمال زمني نموذجي لهذه المراحل. وللحصول على معلومات أدق يرجى مراجعة " Institutional Evaluation - Rules and Procedures"، كانون الأول ٢٠١٢.

تم تقسيم المراجعين إلى مجموعتين وفقاً لمعيار لغوي، واحتراماً للتنوع تمثّل المؤسسات وتنوع الخلفيات الأكاديمية في كل مجموعة. ونظمت زيارة التدريب على ثلاثة أيام. وشكلت الحصص المخصصة لعرض المعايير والإجراءات المقترحة في المشروع فرصة لاختبار تصور المراجعين لهذه العناصر التي لم يشاركوا جميعاً في وضعها مما أدى في بعض الأحيان إلى ردود فعل وانتقادات. وقد توقع المدربون ذلك فكانت فرصة لإعادة تركيز النقاش وذلك بالإشارة إلى أن المعايير والإجراءات ليست عناصر ثابتة وأن هيئة ضمان الجودة وحدة تعليمية ستعمل على تحديث تلك المعايير والإجراءات

لتدريبهم. وبما أن القدرات التدريبية محدودة، تقرر تحديد العدد النهائي للمراجعين بعشرين، اثنان من كل جامعة لبنانية مشاركة. ورد في المحصلة أربعة وأربعون ترشيحاً، اختير منهم اثنين وثلاثين بينهم طالبة واحدة. أخيراً، شارك تسعة وعشرون مراجع خارجي في التدريب في AERES و ANECA وغاب ثلاثة لأسباب خاصة لا علاقة لها بالمشروع. وتُبين هذه الأرقام بوضوح مدى اهتمام الشركاء بالمشروع وبناء القدرات.

I.٣.٢ تدريب المراجعين

استناداً إلى نتائج التعلّم المتوخّاة من التدريب، أي قدرة المراجعين على التقييم بشكل عام وفي السياق اللبناني على وجه الخصوص، فقد تقرر تقسيم كل من الدورات التدريبية، في مدريد وباريس، إلى جزئين رئيسيين. يُخصّص الجزء الأول لإظهار وتعريف المراجعين اللبنانيين إلى النهج والعمليات والأدوات المستخدمة في كل من الهيئتين. ويهدف الجزء الثاني إلى مساعدة المقيمين اللبنانيين في التوصل إلى فهم مشترك للمعايير والإجراءات والأدوات والمراجع التي وُضعت في المشروع، أي معايير وإجراءات TLQAA.

لقد وجب تكييف المواد التدريبية المتوفرة في الهيئات للاحتياجات المحددة في المشروع. أما أسلوب التدريب الذي تم اختياره للجزء الأول فهو عبارة عن سلسلة من العروض التقديمية مع تخصيص وقت كافٍ لطرح الأسئلة والإجابة عنها. خُصّص الجزء الثاني من البرنامج لدراسة المعايير والإجراءات المنصوص عليها في TLQAA. وأعدت لهذا الجزء الوثائق الإجرائية في شكل دليل المراجع. وبالإضافة إلى ذلك، تم إعداد دليل الدراسة الذاتية. كُتبت هذه الوثائق باللغتين الإنجليزية والفرنسية ووزعت مع النسخة النهائية من المعايير على المراجعين. وكانت الإنكليزية لغة التدريب في مدريد فيما اعتمدت الفرنسية في AERES و CIEP.

التي تديرها الهيئة، ومن ثم يتم اختيار المقيمين من هذه القائمة لتشكيل لجنة تقييم خارجي محددة. واحتراماً لمبدأ الشفافية، المبدأ التأسيسي للنموذج المقترح لنظام ضمان الجودة، يتم تحديد مجموعتين من المعايير الخاصة بكل مرحلة، يُجرى على أساسها الاختيار.

ولتحديد هذه المعايير، اتّبع المشروع النهج عينه الذي استُخدم في رزمّي العمل السابقين. فقد حضّرت مجموعة من المشاركين في المشروع مسودة أولى لمجموعتي المعايير وقدمتها لكل الشركاء ثم أرسلت نسخة معدلة إلى كل المعنيين في التعليم العالي اللبناني، وتمّت مناقشتها في طاولة مستديرة وطنية.

وُضعت معايير عامة وخاصة لاختيار المراجعين الخارجيين الذين ستدرج أسماءهم على قائمة الهيئة. تعزز المعايير العامة التمثيل الجيد والمتوازن للتخصصات ونظم التعليم الخ. أما المعايير الخاصة فقد توزعت حسب فئات الخبراء الواجب توفرها في لجان التقييم والتي تشمل الجامعيين اللبنانيين والجامعيين الدوليين والمهنيين والطلاب. إن عدم وجود نظام وطني لتقييم وتصنيف الأساتذة والتنافسية الكبيرة داخل النظام بسبب انتشار التعليم العالي الخاص غير الممول مباشرة من قبل الدولة هما عاملان يفرضان مزيداً من الصرامة والشفافية في معايير وعملية اختيار المراجعين الجامعيين اللبنانيين.

أما المجموعة الثانية من المعايير فتسمح باختيار المراجعين من قائمة الهيئة وذلك عند تحديد كل لجنة تقييم أخذة بعين الاعتبار الخبرات المطلوبة لتقييم معين. للحصول على هذه المعايير الرجاء الرجوع إلى وثيقة "Rules for the selection of review committees' members"، كانون الأول ٢٠١٢.

بعد تحديد المعايير، تقرّر أن يقدم الشركاء اللبنانيون أسماء مرشحين وأن يقوم الشركاء الأوروبيون باختيار المراجعين الخارجيين

كما تؤكد ظاهرة التنمية الدولية للـMOOC ("Massive Open Online Course") أن هذا الموضوع سيكون من الآن وصاعداً في أساس البحث في مسائل ضمان جودة التعليم العالي.

إن مراقبة تأثير التكنولوجيا على الأوساط الأكاديمية لا يجب أن يثنيها عن الاهتمام بأساسيات التعليم العالي وخاصة النزاهة. فالنزاهة هي حجر الزاوية في إطار مبادئ ومعايير مؤسسات التعليم العالي.

وعلى الأرجح سوف يضيف المديرون والخبراء وأعضاء LQAA معايير أخرى جديدة في المستقبل علاوة على المعايير المطروحة اليوم. وفي هذا السياق، لا بدّ أن يشكل البحث العلمي و التعلّم الإلكتروني والحفاظ على سلامة تقييم الطلاب مجموعة من المواضيع الأساسية للبحث.

I.3. اختيار وتدريب المراجعين اللبنانيين

تُعتمد مراجعة الأقران كمبدأ أساسي في عملية التقييم. لذلك يُعتبر خبراء التقييم أهم موارد الهيئة. ويعتمد نجاحها والإعتراف بشرعيتها إلى حد كبير على اختيار المراجعين وملفاتهم الشخصية. ولإدارة هذا المورد البشري الهام، من المتوقع أن تبني الهيئة وتحدث قائمة من المراجعين الخارجيين المعتمدين لديها. ومع كلّ تقييم جديد، تُشكّل لجنة من المقيمين الخارجيين يتم اختيارهم من هذه القائمة. ويجب أن تقوم الهيئة أيضاً بتدريب دوري للمراجعين الخارجيين لتأخذ بعين الاعتبار تنوع ملاحظاتهم ولتضمن حسن سير العمل عند التقييم.

I.3.1 اختيار المراجعين الخارجيين

يتم اختيار المراجعين على مرحلتين مختلفتين، حيث يُصار أولاً إلى انتقاء المراجعين الخارجيين الذين ستدرج أسماؤهم على القائمة

التقرير إلى منسق مشروع TLQAA؛

٨. يسلم منسق المشروع ورئيس اللجنة تقرير التقييم إلى رئيس الجامعة في لقاء مخصص لهذه الغاية.

تعتمد الإجراءات ١ و ٢ و ٣ و ٦ و ٧ بوضوح وبشكل واسع المعايير والمعايير الفرعية ذات الصلة لأن فعالية وشفافية عملية التقييم تتوقف إلى حد كبير على الاستخدام المكثف للمعايير والمراجع.

طلبت لجنة التقييم الخارجية بالإجابة عن سؤالين رئيسيين هما: ١. ما هو أداء المؤسسة في تشجيع وتقديم الدعم الكافي لتطوير فعالية "التعليم والتعلم" و، ٢. بماذا توصي لجنة التقييم الخارجي المؤسسة لتحسين "التعليم والتعلم"؟

تتظر لجان التقييم الخارجي إلى التقييم التجريبي المؤسسي في TLQAA على أنه فرصة قيمة للمؤسسات للشروع في عملية التأمل الذاتي التي من شأنها أن تؤدي إلى التقييم المستمر، أي اعتباره ممارسة تشرك المجتمع الأكاديمي بأكمله في مناقشات من شأنها أن تؤدي إلى التحسين المؤسسي للـ "التعليم والتعلم". ولعبت المعايير دوراً محورياً في مجمل العملية التقييمية بحيث جعلت التحليل يقتصر على محاور محددة. ونتيجة لهذه التجربة، أعرب العديد من الشركاء عن ضرورة تحديث المعايير في اتجاهين: الحد من التداخل فيما بينها وتوسيع الإهتمام بجوانب "الأنشطة البحثية".

٥.٢.١ عناصر تحليلية حول تطوير المعايير

بالإضافة إلى اعتماد المؤسسات والبرامج، يشكّل اعتماد المقررات هاجساً حقيقياً. وقادنا التعمق في هذا الموضوع، خلال عملنا على مشروع TLQAA، إلى عدم التقليل من أهمية تقييم المقرر. ومما لا شك فيه،

والتعلم" ككل وكذلك بالمعايير الفرعية الأخرى ذات الصلة على النحو المحدد من قبل TLQAA في "أداة خبير التقييم المؤسسي" ("Institutional Evaluation Expert Tool")؛

٣. عقد اجتماعات مع ممثلي الإدارة في الجامعة، وعمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب و الموظفين للحصول على أدلة عن فعالية "التعليم والتعلم"؛

٤. توثيق المقابلات بين أعضاء المؤسسة ولجنة التقييم الخارجي عبر تدوين دقيق للملاحظات من قبل أمين سر اللجنة؛

٥. عقد جلسات مغلقة واستخلاص المعلومات مع المراقب الأوروبي؛

٦. كتابة تقرير التقييم الخارجي الذي يجب أن يجمع ويفسر النتائج التي تم الحصول عليها خلال زيارة المؤسسة ويقدم لها توصيات لتحسين الممارسات الخاصة بـ "التعليم والتعلم"؛

٧. يكتب رئيس لجنة التقييم الخارجي التقرير. بعد التداول مع أعضائها للوقوف على آرائهم والتوافق على الخطوط العريضة، ويُقدّم هذا



ضعف أو اكتشاف ممارسات أثبتت فشلها؟

تم اختيار المعيار ٣ عمداً لكونه المعيار "الأساس". وهذا ما يجعل من التقييم بناءً على هذا المعيار، وبالاستناد إلى الدليل المطروح، نموذجاً مصغراً لعملية أكبر، إذا ما تقرر الانتقال من المرحلة التجريبية إلى مرحلة التنفيذ الفعلي.

٤.٢.١ استخدام المعايير في التقييم الخارجي

وَقَّع أعضاء لجنة التقييم الخارجي، عند اختيارهم، على التعهد بحفظ سرية المعلومات وعدم تعارض مصالحهم مع مصالح المؤسسة الخاضعة للتقييم كما هو مقترح في مشروع TLQAA.

صاغ رئيس لجنة التقييم الخارجي برنامج أعمال زيارة المؤسسة ووزَّعه على أعضاء اللجنة للوقوف على آرائهم والموافقة عليه. وتم التفاوض والاتفاق على هذا البرنامج، عبر البريد الإلكتروني، بين رئيس اللجنة ورئيس لجنة إعداد الدراسة الذاتية في المؤسسة قبل أسبوعين من تاريخ الزيارة. إن الغرض من هذا البرنامج هو التأكد من أن لجنة التقييم الخارجي سوف تلتي لجنة إعداد الدراسة الذاتية في المؤسسة وأيضاً القيميين الرئيسيين في المؤسسة القادرين على تقديم المعلومات المرتبطة بـ "التعليم والتعلم" والأنشطة المفصلة في تقرير التقييم الذاتي.

اتبعت لجنة المراجعة الخارجية، كجزء من الإجراءات التي وضعها المشروع، إستراتيجية التقييم التالية:

١. وضع الأسئلة استناداً إلى قراءة نقدية لتقرير التقييم الذاتي المؤسسي وإلى فحص منهجي لأدلة "التعليم والتعلم" الموثقة والملحقة بتقرير الدراسة الذاتية؛

٢. وضع أسئلة محددة تتعلق بفعالية "التعليم

النشط، وتوضح الغايات وتُقيّم تعلّم الطلاب استناداً إلى ممارسات مقبولة".

أظهرت عملية تعريف المعايير بوضوح أنّ تلك المعايير ترتبط وإلى حدّ كبير بنظام التعليم العالي، بل ينبغي أن تعكس صورته. وكمثال على ذلك، نورد المعيار ٩ "النزاهة" الذي يدعو المؤسسات، وبالتماشي مع حاجات المجتمع المحلي، إلى تعزيز القيم الديمقراطية، والحوار، والتواصل، واحترام التنوع.

٣.٢.١ استخدام المعايير خلال التقييم الذاتي

طُلب من عشر مؤسسات تعليم عالي لبنانية شريكة بالمشروع أن تُخضع نفسها لعملية التقييم الذاتي وأن تُعدّ تقريراً موضوعياً مرتكزاً على المعيار الرئيسي "التعليم والتعلم". وتحقيقاً لهذه الغاية، طوّر مشروع TLQAA دليل التقييم المؤسسي ("Institutional Evaluation Guide for" "preparing a Self-Assessment Report") وعمّمه على مؤسسات التعليم العالي الشريكة. يحدد هذا الدليل المعايير الفرعية للمعيار الرئيسي (٣) وللمعايير الأخرى المرتبطة بـ "التعليم والتعلم"، ويقدم خطة تنظيمية لإجراء التقييم الذاتي. كما يسلّط الضوء على دور جمع الأدلة والمبادئ التوجيهية لكتابة التقرير.

كما هو مبين في الفقرة السابقة، يدمج المعيار ٣ مكونات جودة التدريس و(بالتبعية المنطقية) نوعية التعلم، من خلال تعريف مخرجات تعلّم واضحة وطرق التقييم المتناسبة معها. ليس المطلوب استخدام مكونات هذا المعيار المختلفة كمؤشرات مقارنة بل إن المقصود استخدامها لتوصيف المفاهيم بما يؤمن بالحد الأدنى جودة التعليم والتعلم. طلبت عملية التقييم الذاتي من مؤسسات التعليم العالي اللبنانية أن تنظر بموضوعية إلى طريقة عملها وأن تجيب بالتفصيل على كلّ من الأسئلة التالية: هل تقدم المؤسسة دليلاً على تعلّم الطالب؟ هل تُدار البرامج بشكل صحيح؟ كيف تتصرف المؤسسة في حال تحديد نقاط

(٤) البرامج الأكاديمية، (٥) الموارد العامة (مكتبة، والمباني والمنشآت، والتكنولوجيا، والموارد المالية)، (٦) الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس و الموظفين)، (٧) الطلاب (القبول والاحتفاظ بهم ، الخدمات والدعم).

والمعياران المتعلقان بالمبادئ هما: (٨) الإفصاح العام (الرؤية والشفافية والتوثيق)، و(٩) النزاهة (الأخلاقيات، والمساءلة، وتعزيز القيم الديمقراطية، والحوار، واحترام التنوع والتعدد).

وخلافاً للنموذج الأمريكي ، حيث تشكل "الرسالة" المعيار الرئيسي يتم على ضوءها فحص المؤسسة بأكملها وترتبط بها معظم المعايير الأخرى، فقد تم اختيار معيار "التعليم والتعلم" كمعيار رئيسي أو مركزي ترتبط به كل المعايير الأخرى نسبياً على غرار ما هو مطبق في جميع أنواع المؤسسات في لبنان. لا تشكل "الرسالة" مفهوماً مشتركاً بين جميع مؤسسات التعليم العالي في لبنان وتطبيقها كمعيار مركزي لن يكون فعالاً خاصة في المؤسسات التي لا تتبع النموذج الأمريكي. أما "التعليم والتعلم" فهو معيار عام، بمعنى أنه غير مرتبط بالنموذج المعتمد. وهو يتصف بالعمومية بمكان بحيث يمكن اليوم تطبيق الاختبارات الدولية في العديد من مجالات الدراسة في التعليم العالي. وهو أيضاً عام كونه ينطبق على مجمل التعليم العالي. إن مركزية الجانب "التربوي" (البيداغوجي) ليست تجربة فريدة. فقد اتخذت المملكة المتحدة في معاييرها خياراً مشابهاً. مع هذا الخيار سيكون من الممكن النظر إلى المعايير الأخرى على أنها "عوامل" توضح نقاط الضعف والقوة في التعليم والتعلم في المؤسسة، إلى جانب ما تمثله بشكل فردي.

يُصرّح معيار "التعليم والتعلم" بما يلي: "تشجع المؤسسة وتقدم الدعم المناسب لتأمين فعالية التعليم والتعلم. وتشجع المؤسسة التعلم

تنوع مؤسسات التعليم العالي اللبنانية. وهذا يفرض الدقة في الخيارات التي ستعتمد بما يتناسب والسمات الخاصة للسياق اللبناني.

I.2.2 المعايير المقترحة

وكان التوصل الى إجماع في الرأي مسألة شائكة نظراً للروابط التي تقيمها المعايير بين التعليم العالي من جهة والمجتمع واحتياجاته من جهة أخرى. بعد الإنتهاء من دراسة المقارنة بين المعايير المعتمدة من قبل بعض الهيئات الدولية، حُدّدت المجموعة الأولى من المعايير وأُرسلت إلى الشركاء اللبنانيين لمناقشتها. بعدها تمّت صياغة نسخة جديدة نوّشت وُعُدّت من قبل كل الشركاء في المشروع قبل أن تُعرض في طاولة مستديرة وطنية نجم عنها تعليقات عمل بها فكان أن صيغت النسخة الأخيرة من المعايير وتمّ التوصل إلى توافق في الآراء حُدّدت على أساسه المعايير النهائية التي قد تتعرض لتعديل إضافي بعد مرحلة الاختبار.

إنّ المعايير المقترحة لـ LQAA هي خلاصة المعايير التي تمّت دراستها في التجارب الأمريكية والأوروبية و التي تم تكييفها مع السياق اللبناني بهدف تطبيقها على جميع مؤسسات التعليم العالي في لبنان. توصل المشروع إلى تسعة معايير أساسية، منها المعايير السبعة الأولى التي تتعلق بالعناصر المختلفة لمؤسسات التعليم العالي، فيما يتصل المعياران الأخيران بالمبادئ. يتألف كل معيار من عنوان يتبعه تعريف. وقد وضعت لكل معيار من المعايير التسعة مجموعة من المعايير الفرعية التي يأتي بها بهدف الإيضاح. أما المعايير التي تتعلق بعناصر المؤسسة فهي: (١) الرسالة والأهداف، (٢) الحوكمة (التنظيم، والإدارة، وصنع القرار، والبحث المؤسسي، والتخطيط)، (٣) التعليم والتعلم (نماذج التدريس، ونتائج التعلم، ومشاركة الطلاب، والتقييم، وتحصيل الطلاب، وتوظيف الخريجين و قدرتهم التنافسية)،

معايير محددة تبنى على أساسها عملية التقييم. في الوقت عينه، يتسنى للمعنيين في نظام التعليم العالي ابداء الرأي عند وضع المعايير وتعريفها لربط تطوّر هذا القطاع بالاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية الوطنية. والجدير بالذكر أنّ تلك المعايير ليست ثابتة بل يتمّ تحديثها بانتظام لمواكبة التطورات الحاصلة في قطاع التعليم العالي وتلبية الاحتياجات المرتبطة بها. يلخص هذا الفصل تعريف المعايير على النحو الذي تمّ في المشروع، وكذلك تطبيقاتها في التقييم التجريبي.

١.٢.١ الممارسات الدولية

تحضيراً لأعمال الحزمة الثانية "المعايير والإجراءات"، وُضعت دراسة مقارنة للمعايير والإجراءات المعتمدة في بلدان مختلفة من أجل: (١) تحديد المعايير المستخدمة من قبل الهيئات الدولية، (٢) وصف طريقة تنظيمها، (٣) والتحقّق من معنى كل معيار من المعايير التي شملتها الدراسة، ونطاقه، وعلاقته بالمعايير الأخرى، (٤) وتحديد الشروط التي ترتبط بها المعايير (٥) ورسم الاستنتاجات الرئيسية التي من شأنها أن تساعد في صياغة النسخة الأولى من معايير الهيئة اللبنانية لضمان الجودة (LQAA). ركّزت الدراسة على تجارب خمس من وكالات اعتماد التعليم العالي في الولايات المتحدة، وكذلك على خبرات ضمان الجودة الأوروبية، أي تلك التي تتوفر في فرنسا، والمجتمع الفرنسي في بلجيكا، وإسبانيا، والمملكة المتحدة. تختلف معايير وتطبيقات التقييم بشكل ملحوظ مع اختلاف كل بلد. ولكل نظام معايير الخاصة التي يعتمد عليها في تقييم مؤسسات التعليم العالي من أجل الحصول على الاعتماد أو الترخيص.

تبين بعد مقارنة نماذج ضمان الجودة في تلك الأنظمة الخمسة، أن لبنان يشبه إلى حدّ ما الدول الأوروبية من حيث أن هيئة ضمان الجودة العتيدة هي مؤسسة عامة، في حين أنّه يشبه الولايات المتحدة الأمريكية لجهة

التقييم فيقتترح مشروع القانون بأن تضمّ هذه اللجان خبراء دوليين وذلك لتأمين الشفافية والمصداقية.

١.٢.١ الشفافية والسرية

كما هو مذكور في القسم I-٣، ١ تشكّل الشفافية الضمانة الرئيسية للاستقلالية التشغيلية. يدعو النموذج المقترح إلى الإعلان عن المعايير والإجراءات والأساليب، وقوائم المقيمين الخارجيين.

من ناحية ثانية، وبغية الحفاظ على مناخ الثقة وتعزيزه، يدعو النموذج إلى ضرورة الحفاظ على سرية جميع المعلومات التي يتم تداولها أثناء عملية التقييم أو خلال زيارة مؤسسات التعليم العالي الخاضعة للتقييم. ولا يمكن سوى نشر التقارير النهائية للتقييم أو ملخصاتها.

١.٢.١ عناصر أخرى

ناقش شركاء المشروع وجميع المعنيين الذين شاركوا في الطاولة المستديرة في آذار ٢٠١٢ الجوانب الأخرى المتصلة بإجراءات الاعتراض والاستئناف، وتدريب المراجعين، ودعم المؤسسات ومنتجات الهيئة. وبالإمكان الإطلاع على الخيارات والحجج عبر مراجعة الوثيقة "The Lebanese Quality Assurance System - A Proposal" Deliverable WP١ July ٢٠١٢.

توصّل الشركاء في المشروع إلى اعتماد هذا النموذج بعد توافق مختلف الآراء عليه وحظي على ترحيب ممثلي المجتمع الأكاديمي اللبناني الذين شاركوا في الطاولة المستديرة.

٢.١.٢ المعايير والإجراءات

إن استخدام المعايير في التقييم يضمن جزءاً كبيراً من شفافية المسار حيث يتشاطر الجانبان، المقيّم والمقيّم، محاور قائمة على

٣.١.١ الإستقلالية والعلاقة مع الوزارة

تناول مشروع القانون هاتين المسألتين بشكل واضح كما تمت دراستهما بإسهاب لوضع النموذج المقترح نظراً لعلاقتهما بآليات صنع القرار. وهنا أيضاً تنوّعت الخيارات. ففي المنطقة المحيطة بلبنان، تلعب معظم هيئات ضمان الجودة دوراً مركزياً مرتبطاً بشكل وثيق بعمل الوزارات وتمارس سلطة قرار قوية تسمح لها بالذهاب الى حد إغلاق البرامج أو المؤسسات. في المقابل، ثمة أنظمة أخرى يقتصر دور الهيئة فيها على تقديم المشورة والتقارير العلمية لأصحاب القرار.

النظام اللبناني هو نظام تنافسي في طبيعته. هذه التنافسية قد تخلق جواً من الريبة لدى المؤسسات وتُحدّ من تهيئة مناخ من الثقة الضرورية لانشاء هيئة وطنية تعمل على تقييم التعليم والمؤسسات. من هنا، فإن النموذج الذي اقترحه مشروع القانون يدعو لإبقاء اتخاذ القرارات بشأن مؤسسات التعليم العالي منوطاً بالمؤسسات القائمة حالياً. في حين تقوم الهيئة الوطنية بوضع تقارير التقييم بصورة مستقلة كلياً وتسلم نسخة عنها الى الوزارة المعنية لتبني وفقاً لآليات عملها على الشيء مقتضاه. ومع هذا التوجه يصبح ضمان استقلالية الهيئة أكثر أهمية خاصة لناحية فصل آليات اعتماد المقاييس إبان تقييم المؤسسات والبرامج عن آليات اتخاذ القرارات.

وأخيراً، من المهم التمييز بين بُعدين للاستقلالية: البعد الهيكلي والبعد التشغيلي. يجب السعي لبلوغ الاستقلالية الهيكلية دون إلغاء الحوار مع المعنيين في التعليم العالي. وتبقى الاستقلالية التشغيلية هي الأكثر أهمية. ويمكن تأمينها عبر وسائل متعددة منها شفافية القواعد والإجراءات.

٤.١.١ إلزامية التقييم الخارجي

يقترح نموذج نظام ضمان الجودة، فضلاً عن مشروع القانون، إلزامية تقييم المؤسسات والبرامج من الهيئة لجميع مؤسسات التعليم العالي. في الواقع، ونظراً لاستقلالية المؤسسات وعدم تأمين التمويل المباشر للتعليم العالي الخاص من قبل الدولة، من الصعب إيجاد حوافز تشجع مؤسسات التعليم العالي للخضوع للتقييم الخارجي من قبل الهيئة. من هنا لا بد من إلزامية التقييم.

٥.١.١ نطاق التقييم

إن نطاق أنشطة الهيئة؛ الموزعة بين برامج ومؤسسات، هو أيضاً إحدى القضايا التي أثّرت. وهنا أيضاً، اختلفت الآراء استناداً إلى الخبرات الدولية والإحتياجات المحلية في لبنان. فبالرغم من ازدياد الطلب على اقتصار أعمال ضمان الجودة على البرامج، فقد اقترحنا أن تشمل أنشطة الهيئة التقييم المؤسسي والبرامجي، على أن تبدأ في المرحلة الأولى بالتقييم المؤسسي. وقد تم تبرير هذا الخيار بعدم توافر الكمّ الكافي من المقيمين والخبرات اللازمة للقيام بعملية تقييم البرامج، إذ أنّ هذه الأخيرة تتطلب خبراء وموارد أكثر قياساً بعملية تقييم المؤسسات. ومن الجدير بالذكر أن النموذج المقترح يؤكد على احترام تنوع أنظمة التعليم العالي واللغات، وعلى ضرورة إشراك جميع أصحاب المصلحة في إجراءات وعمليات التقييم.

٦.١.١ الممارسات الجيدة والخبرة الدولية

يوصي النموذج الهيئة بوضع إجراءات الجودة الداخلية الخاصة بها مطبقة بذلك معايير ضمان الجودة الدولية، وبتقييم تلك الإجراءات بشكل منتظم ودوري من قبل هيئات أو منظمات دولية. وينص مشروع قانون انشاء الهيئة على وجود خبراء دوليين كأعضاء في مجلس إدارة الهيئة. أما في ما يتعلق بلجان

بتشكيل هيئة لبنانية تشكل الهيئة المرجعية دون استبعاد إمكانية تشكيل هيئات أخرى مستقبلياً، مع التشجيع الدائم لمؤسسات التعليم العالي اللبنانية للإعتماد من قبل هيئات دولية.

I. ٢.١. التحسين المستمر مقابل المساءلة

لا يمكن اعتبار هذه المسألة أمراً تفصيلياً، فهي مرتبطة بشكل وثيق بمهمة الهيئة وأهدافها. يُنظر إلى المساءلة في كثير من الأحيان وكأنها تقييم لإنجازات المؤسسات والبرامج الحالية وملاءمتها للأهداف المتوقعة من قبل المجتمع. غالباً ما يتبع نظام ضمان الجودة المبني على المساءلة نهجاً تجميعياً (summative). ومن جهة أخرى يسعى نهج التحسين المستمر لتقييم الأداء المستقبلي وقدرة المؤسسات على كشف ومعالجة القضايا التي قد تواجهها في المستقبل. تشكل إمكانية الملاءمة بين النهجين نقطة خلافية لدى المجتمع الأكاديمي.

في المشروع، توافقت الآراء في النهاية على مبدأ التحسين المستمر. ويعود ذلك على الأغلب إلى الإستقلالية والتنوع الكبيرين اللذين يميزان نظام التعليم العالي اللبناني. وبالرغم من اعتماد التحسين المستمر كهدف لضمان الجودة، فإنّ النموذج المقترح يفرض نشر موجز تحليلي أكاديمي عن تقارير التقييم الخارجي لمؤسسات التعليم العالي بهدف إعلام المجتمع بنتائج التقييم الرئيسية.



سلسلة من المسائل العملية. وقد سبق أن شكّل مدار بحث في مشروع Amideast مما دفعنا للعودة الى مشروع قانون إنشاء هيئة لبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي اللبناني، وهي الوثيقة المرجعية للحصول على بعض الإجابات. ونجح المشروع في الإجابة عن معظم الأسئلة المتبقية. نعرض في ما يلي، وبايجاز، الأسئلة المطروحة، والأجوبة البديلة المحتملة والخيارات المتخذة التي رسمت ملامح نموذج نظام ضمان الجودة المقترح بناؤه.

I. ١.١. نحو إنشاء هيئة لبنانية لضمان الجودة

لم يتم التشكيك في الحاجة إلى نظام وطني لضمان الجودة بيد أن خيارات متعددة حول شكل هذا النظام قد طرحت ألا وهي: (١) الإعتماد من قبل هيئات دولية تعترف بها وزارة التربية والتعليم العالي، (٢) إنشاء الهيئة اللبنانية الوحيدة للتقييم المؤسسي (٣) تصميم نظام يضم هيئات متعددة لضمان الجودة.

بدايةً، لقي الخيار الأول الاهتمام الأكبر، لكن سرعان أن برزت حُجج دامغة أثبتت الحاجة إلى رصد الاحتياجات والمشاكل المحلية، وإلى بناء ثقافة أكاديمية مشتركة مبنية على الشفافية، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إنشاء هيئة وطنية لضمان الجودة. أدت هذه المناقشات في النهاية الى الإجماع حول حل هو الأقرب إلى الخيار الثالث؛ أي البدء



I.1. النموذج المقترح لنظام لبناني لضمان الجودة

إن إدخال ضمان الجودة الخارجية في نظام تعليم عالي هو عملية بنوية حساسة ومعقدة يجب أن تأخذ في الحسبان مختلف القوى المؤثرة على هذا النظام. ويتطلب ذلك إيجاد نموذج لنظام ضمان الجودة يُطمئن مختلف المعنيين ويأخذ بعين الاعتبار مصالحهم المشروعة.

عالج مشروع قانون ضمان الجودة عدداً من هذه القضايا مما جعله وثيقة مرجعية لتطوير النموذج المرجو الذي لا بد أن يراعي سياق التعليم العالي المحلي. وبالتالي، كان لا بد من توصيف نظام التعليم العالي اللبناني لينتسب للشركاء اللبنانيين الاستفادة من تجربة الشركاء الأوروبيين في هذا المجال، ويسمح لهؤلاء تقديم المشورة بشكل دقيق. وقد دعمت المديرية العامة للتعليم العالي المشروع من خلال توفير كافة المعلومات الضرورية.

شكّل تبادل وجهات النظر، والحوار، والوساطة الأدوات الرئيسية لتحقيق أهداف رزمة العمل هذه. وقد قُسم العمل إلى ثلاث مراحل. في المرحلة الأولى، وضعت مجموعة صغيرة من الشركاء مسودة نموذج لنظام ضمان الجودة في لبنان. تمت مناقشة هذه المسودة مع مختلف الشركاء فتم تعديلها ثم تعميمها على أوسع نطاق في مجمل قطاع التعليم العالي اللبناني. ونُظمت طاولة مستديرة

وطنية لمناقشة النموذج المقترح وذلك بعد ستة أشهر من بداية المشروع تم خلالها جمع الملاحظات من المشاركين المعنيين بشأن التعليم العالي اللبناني. وبناءً على تلك الملاحظات قام الشركاء بتعديل النموذج ليأخذ صيغته النهائية.

أتاح الحوار وتبادل الآراء تحديد المسائل المطروحة وإيضاحها. وظهر جلياً أن إدراج هيئة ضمان جودة في نظام معين للتعليم العالي يعني التحول من نظام حوكمة قائم على مكونين رئيسيين هما المنظم (الدولة) ومؤسسات التعليم العالي، إلى نظام مكوّن من ثلاثة عناصر رئيسية هي المنظم ومؤسسات التعليم العالي وهيئة ضمان الجودة.

من هنا كان لا بد من توضيح فوائد ذلك النظام الجديد وقيل كلّ شيء تحديد دور كلّ من مكوناته الثلاث والعلاقات القائمة فيما بينها. لم يظهر خلال البحث والمناقشات أي اختلاف حول الحاجة إلى نظام ضمان الجودة في التعليم العالي اللبناني على غرار أي نظام تعليم عالٍ. غير أنّ التعريف الدقيق للأدوار والعلاقات المتبادلة شكّل الموضوع الذي قلّ الإجماع عليه. فالانتقال من النظام الحالي إلى نظام جديد يضم هيئة لبنانية لضمان الجودة يفرض تحدياً إضافياً.

وقد سمحت دراسة أنظمة ضمان الجودة المعتمدة في البلدان العربية، والأوروبية، والأميركية من تحويل هذه الرؤية سريعاً إلى



اختبارها للتحقق من صوابيتها وأهمية مفهوم ضمان الجودة وملائمته للحاجات على المستوى الوطني. كُرسَت رزمة العمل الرابعة لهذا التقييم التجريبي وخصص القسم ٤.I لعرض أهدافه.

وقد اعتمد نهجٌ محدد لإدارة المشروع ونشر نتائجه. وكان لانطلاقة المشروع اهتمام خاص. فقد تم تنظيم اجتماع في باريس قبل حفل الافتتاح الرسمي للمشروع في لبنان، والذي حصل في حرم جامعة البلمند.

قبل الافتتاح الرسمي للمشروع، زار رئيس جامعة البلمند (المنسقة للمشروع)، ورئيس الجامعة اللبنانية، والمدير العام للتعليم العالي في لبنان مجلس رؤساء الجامعات الفرنسية، والوكالة الفرنسية لضمان الجودة (AERES)، ومديرية التعليم العالي في فرنسا. وكان هدف الزيارة المراقبة عن كثب لأحد أنظمة الجودة الأوروبية كما يراها أصحابها.

تم بعد ذلك الافتتاح الرسمي للمشروع في حفل رعاه وحضره كلٌّ من وزير التربية والتعليم العالي والسفيرة رئيسة بعثة الاتحاد الأوروبي في لبنان. وقد جمع حفل الافتتاح لاعبين أساسيين وصناع قرار في مجال التعليم العالي اللبناني. وتمت تغطية هذا الحفل على نطاق واسع من قبل وسائل الإعلام. بعد ذلك، تم العمل في الأنشطة التطويرية بعيداً من الإعلام. إلا أنَّ ذلك لم يمنع من نشر نتائج المشروع عند انتهاء كل مرحلة من مراحلها أو عند التوصل إلى إنجاز أساسي، وعرضه على المجتمع الأكاديمي بشكل خاص والمجتمع اللبناني بشكل عام، في اجتماعات و طاولات مستديرة وطنية. كما ونشرت الانجازات على الموقع الإلكتروني للمشروع.

خصصت المرحلة الأخيرة من المشروع لتقييم النتائج والإنجازات ونشرها للعموم.

I. المراحل الأساسية للمشروع

يهدف المشروع إلى اقتراح وبناء واختبار مكونات لنظام جودة التعليم العالي في لبنان. ولتحقيق هذه الأهداف المرجوة لا بدّ من تنظيم أنشطة المشروع بعناية كبيرة وخصوصاً عندما يصل عدد المشاركين فيه إلى العشرين.

حدد مقترح مشروع برنامج تمبوس الهيكلية الرئيسية للأنشطة والترتيب الزمني لها. يُقسّم المشروع إلى ستّ رزمات عمل (workpackages): أربعة منها تقنية وواحدة إدارية وأخرى مخصصة لنشر النتائج والتواصل. تُعنى رزمات العمل التقنية بتصميم نموذج لنظام ضمان الجودة في لبنان (رزمة ١)، ومعايير وآليات التقييم الخارجي (رزمة ٢)، واختيار المقيمين الخارجيين وتدريبهم (رزمة ٣) والتقييم التجريبي لبعض المؤسسات الجامعية (رزمة ٤).

تُعتبر رزمة العمل الأولى المخصصة لاقتراح نموذج لنظام ضمان الجودة في لبنان حجر الزاوية للمشروع. في الواقع، لا بدّ من التوصل إلى توافق في الآراء حول نموذج وأهداف نظام الجودة المنوي بناؤه قبل أي نشاط آخر. يساعد هذا النموذج على تحقيق التوازن بين القوى الأساسية الفاعلة في نظام التعليم العالي القائم ويوفر إطاراً سليماً يتابع من خلاله الشركاء الأنشطة التقنية التطويرية الأخرى. يتم توصيف أنشطة الرزمة الأولى في القسم التالي من الكتاب. تهدف الرزمة الثانية إلى تحديد معايير وإجراءات ضمان الجودة وذلك بالتوازي مع أنشطة الرزمة الثالثة التي تسعى إلى وضع معايير اختيار المراجعين اللبنانيين واختيار وتدريب بعضهم على التقييم الخارجي. وقد خُصّصت الأقسام ٢.I و ٣.I لعرض هاتين الرزمتين.

ومع انتهاء رزمتي العمل الثانية والثالثة، تكون قد أُنجزت كل مكونات نظام ضمان الجودة اللبناني المقرر بناؤها والتي يجب

قدّموا مجتمعين طلباً لإضافة الشريكين دون زيادة التعرف المالية التي تفرضها إضافتهما. وقد تمّ القبول بإضافتهما من قبل إدارة برنامج تمبوس. عززت هذه الحادثة الثقة والشفافية والتضامن والاحترام المتبادل بين مختلف مكّونات الفريق. وكانت تلك خطوة ضرورية أمّنت انطلاق هذا المشروع انطلاقة سليمة.

يقدم هذا الكتاب وصفاً للمشروع ونتائجه والدروس المستخلصة منه وهو مصمّم كما يلي: يشرح الفصل الأول خطة عمل المشروع ويعرض نتائج مراحله المختلفة. يصف الفصل الثاني العبر من تنفيذ المشروع ولا سيما تلك المتحصلة من عملية التقييم التجريبي حيث أنّه، وللمرّة الأولى في لبنان، وضعت عشر جامعات لبنانية مشاركة تقارير التقييم الذاتي الخاصة بها، وفتحت خمسة منها أبوابها أمام فرق تقييم خارجية شكّلت لهذه الغاية من خبراء لبنانيين وأوروبيين. ويقدم الكتاب في الفصل الثالث مجموعة من المعايير المرجعية التي ننصح باستيفائها عند إنشاء أيّة هيئة ضمان جودة في التعليم العالي.

لخبراتهم وميزاتهم. كما تمّ وضع سياسة تواصل لتبليغ النتائج المحققة في جميع مراحل المشروع الرئيسية.

شكّلت لجنة لإدارة المشروع ضمت منسّق المشروع (جامعة البلمند)، والمديرية العامة للتعليم العالي، والمركز الدولي للدراسات التربوية (CIEP)، والجامعة اللبنانية. وتمّ تطوير موقع خاص على شبكة الانترنت خلال الشهر الأول من المشروع شكّل أداة فعالة للتواصل بين الشركاء وتوفير المعلومات ونشر النتائج.

والجدير ذكره هنا أنّ حدثاً غير متوقع ساعد، في وقت مبكر من تنفيذ المشروع، على تعزيز الثقة بين الشركاء. حدث أنّه لدى تقديم مقترح المشروع لبرنامج تمبوس، لم يتمكن اثنان من الشركاء من تقديم ملف الترشيح في الوقت المحدد، ولكنهما استمرا بإعلان رغبتهما بالمشاركة في المشروع. يسمح برنامج تمبوس بفضل أنظمتها وتصميمه المرن، بإضافة شركاء جدد حتى بعد قبول المشروع. فما كان من الشركاء الثمانية عشر إلا أن



وإمكانية وضع عمل الهيئة الوطنية المزمع إنشاؤها حيز التنفيذ. وهكذا تمخضت فكرة إنشاء مشروع يهدف الى أمرين رئيسيين هما: إعداد مختلف مكونات نظام ضمان الجودة في التعليم العالي اللبناني، ووضع تلك المكونات موضع التجربة للتحقق من أهلية المفاهيم والآليات المقترحة.

إن التوصل الى تحقيق أهداف المشروع الأتفة الذكر يتوقف على مدى توافر الموارد اللازمة البشرية منها والمادية. من هنا كان لا بد من تضافر جهود الكثير من الشركاء الأكاديميين اللبنانيين والدوليين. لذلك، كان من الضروري تشكيل فريق عمل (كونسورتيوم) يتضمن مختلف الخبرات اللازمة التي تحترم تنوع نظم التعليم العالي اللبناني بمدارسه الفكرية المختلفة. ولقد وجد مطلقاً فكرة هذا المشروع في برنامج تمبوس الأوروبي الإطار المناسب لذلك.

شكل اختيار فريق العمل (الكونسورتيوم) أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المرجوة وكان من الواجب التأكد من استيفاء هذه العملية عدداً من المعايير لجهة احترام التمثيل والتنوع. فمن الجانب اللبناني، ضم الكونسورتيوم وزارة التربية والتعليم العالي ممثلة بالمديرية العامة للتعليم العالي، والجمعية اللبنانية للعلوم التربوية بالإضافة الى عشر مؤسسات لبنانية للتعليم العالي راعى اختيارها تنوع نظم التعليم العالي اللبناني من جوانبه المتعددة. وقد ضم فريق العمل كلاً من:

- الجامعة العامة والجامعات الخاصة؛
- أنظمة متنوعة للتعليم العالي: أوروبية، أمريكية، عربية...
- لغات التعليم الرئيسية الثلاث: العربية، والانكليزية والفرنسية؛
- أحجام وأقدميات متعددة؛
- مناطق مختلفة؛
- خلفيات اجتماعية متباينة؛
- تجارب مختلفة في مجال ضمان الجودة.

إن الجامعات اللبنانية المشاركة في المشروع

هي: الجامعة اللبنانية (الجامعة الحكومية الوحيدة)، والجامعة الأميركية للثقافة والتعليم، وجامعة بيروت العربية، والجامعة اللبنانية الأميركية، والجامعة الحديثة للإدارة والعلوم، وجامعة المنار في طرابلس، وجامعة سيدة اللويزة، وجامعة العائلة المقدسة، وجامعة القديس يوسف وجامعة البلمند^٢.

من الجانب الأوروبي، ضم فريق العمل (الكونسورتيوم) جامعات من بلجيكا (Université Libre de Bruxelles) واسبانيا (University of Alicante) وفرنسا (Université technologique de Compiègne و Université de Lorraine) والمملكة المتحدة (Edinburgh Napier) وجامعة الجدة (University). كما ضم هيئات ضمان الجودة الفرنسية (AERES) والإسبانية (ANECA) و«المركز الدولي للدراسات التربوية» (CIEP) و«Centre international d'études pédagogiques».

وقد وفر وجود هيتي ضمان الجودة الشريكة والـ CIEP في المشروع خبرات قيمة في مجال التقييم الخارجي ومعرفة وافية بالمعايير الدولية. كما قدمت الجامعات الأوروبية الشريكة خبرتها في مجال تطبيق أنظمة ضمان الجودة في مؤسساتها. وقد أتاح تنوع الأنظمة الأوروبية المماثل للتنوع اللبناني تغطية مجموعة واسعة من الأساليب والآليات والتقنيات في ضمان الجودة.

إدارة المشروع

على الرغم من أن غنى التجارب والخبرات المتمثل في تنوع الشركاء قد شكل نقاط قوة في المشروع، بيد أنه شكل في الوقت نفسه تحدياً كبيراً.

كانت الفكرة الرئيسية عند تصميم المشروع اعتماد إدارة فعالة وهيكلية تنسيق دائمة بين الأقرعاء. وقد تم وضع خطة عمل واضحة ودقيقة توزع المهام بين جميع الشركاء وفقاً

^٢ منسقة المشروع.

المشروع

لا يمكن اعتبار مشروع تمبوس «نحو الهيئة اللبنانية لضمان الجودة» (Towards the Lebanese Quality Assurance Agency) المبادرة الأولى في هذا المجال في لبنان. فقد قام قطاع التعليم العالي اللبناني، المواكب أصلاً للحراك العالمي وللإحتياجات المحلية، وبسبب تنوعه وتميزه بالاستقلالية، بإطلاق العديد من الأنشطة التي هدفت إلى إنشاء نظام وطني لضمان الجودة. فانخرطت الجامعات الأكثر قدماً في عمليات اعتماد من قبل هيئات دولية. ونظمت الندوات والمؤتمرات حول ضمان الجودة لزيادة الوعي لدى جميع المعنيين. وأضحى ضمان الجودة اليوم في أولويات الجهود الوطنية الرامية إلى إصلاح القطاع وتحديثه.

وفي العام ٢٠١٠ أطلقت الجمعية اللبنانية للعلوم التربوية بدعم من 'Amideast (America-Mideast Educational and Training Services) وبمشاركة فريق تمبوس (Higher Education Reform Experts) مشروعاً يهدف إلى اقتراح قانون لإنشاء هيئة لبنانية لضمان الجودة. وقدم مشروع القانون المقترح إلى وزارة التربية والتعليم العالي التي أدخلت عليه بعض التعديلات ومن ثم رفعته إلى البرلمان اللبناني بعد موافقة مجلس الوزراء عليه. يحدد القانون المقترح والمنظر صدوره، الخطوط العريضة لنظام ضمان جودة التعليم العالي وللهيئة الوطنية العتيدة التي ستتولى تطبيقه.

وبدا في تلك اللحظة من الأهمية بمكان، مواكبة المسار التشريعي بتقديم نموذج تجريبي لعمل تلك الهيئة. ففي الواقع، وعلى الرغم من اقتراح القانون، بقيت بعض التساؤلات قائمة لا سيما تلك التي تتعلق بالاستقلالية والحياد

١ AMIDEAST هي منظمة غير ربحية أميركية بارزة عاملة في أنشطة دولية في التعليم والتدريب والتطوير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

مقدمة

إن ضمان الجودة في التعليم العالي لا يمكن أن يتحقق بمجرد تطبيق مجموعة من القواعد والإجراءات الإدارية وحسب. فهو قبل كل شيء وسيلة ديناميكية تحفز السعي المستمر نحو التميز. والسعي الدائم لتحسين الجودة يقتضي تضافر الجهود والتفكير ملياً في النتائج المرجوة، المناهج، الأساليب، وبالتالي في نظام التعليم العالي برمته في أبعاده الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

يوثق هذا الكتاب الأعمال التي اضطلع بها مجموعة من الشركاء اللبنانيين والأوروبيين والتي تسعى إلى إرساء القواعد الأساسية لنظام محدد يضمن جودة التعليم العالي في لبنان.

البيئة والسياق

لقد حافظ نظام التعليم العالي اللبناني، والذي اتصف بالأكثر قدماً في المنطقة حيث مضى على إنشاء بعض جامعاته أكثر من ١٣٠ عاماً، على جودته من خلال التنافسية المتأصلة التي لطالما سادت بين مؤسساته الأكاديمية. بيد أن تطور هذا القطاع تباطأ بشكل ملحوظ مع سنوات الحرب (١٩٧٥-١٩٩٢) وشهد بعد ذلك، تمداً بشكل كثيف اتسم بضعف في التنظيم أدى إلى تزايد مضطرب في عدد المؤسسات الخاصة العاملة في لبنان وإلى تضاعف أعداد فروعها الجغرافية.

وقد كان قدوم مجتمع المعرفة، والعولمة، والتنافسية المتزايدة في القطاع والتزايد المستمر لعدد الطلاب يشكل في الوقت عينه تحدياً في وجه المؤسسات وأنظمة التعليم العالي كافة.

في هذا السياق المليء بالتحديات أصبح من الملح العمل على عدم إضعاف التعليم العالي وعلى الجمع بين تزايد الطلب عليه وتكيفه مع الإحتياجات الوطنية من جهة والجودة العلمية والأخلاقيات من جهة أخرى.

٩	مقدمة
١٣	I. المراحل الأساسية للمشروع
١٥	I.1. النموذج المقترح لنظام لبناني لضمان الجودة
١٧	I.2. المعايير والإجراءات
٢١	I.3. اختيار وتدريب المراجعين اللبنانيين
٢٣	I.4. التقييم التجريبي
٣١	II. تعليقات المشاركين
٣١	II.1. تعليقات من المؤسسات اللبنانية المشاركة
٤٨	II.2. تعليقات المراقبين
	III. النقاط المرجعية العشرة على طريق إنشاء هيئة تقييم في مجال التعليم
٥٥	العالي والبحث
٥٥	النقطة المرجعية الأولى: تحديد بيئة الهيئة
٥٦	النقطة المرجعية الثانية: تعريف مهمات هيئة ضمان الجودة
٥٧	النقطة المرجعية الثالثة: التوافق والتزام أصحاب العلاقة
٥٧	النقطة المرجعية الرابعة: قيم الهيئة
٥٨	النقطة المرجعية الخامسة: وسائل الحوار بين مختلف المعنيين في عملية التقييم
٥٩	النقطة المرجعية السادسة: المبادئ المنهجية
٦١	النقطة المرجعية السابعة: منهجية وضع التقييم موضع التنفيذ
٦٢	النقطة المرجعية الثامنة: العمليات الناتجة عن الهيئة والفئات المستفيدة منها
٦٢	النقطة المرجعية التاسعة: آليات تلقي التعليقات
٦٣	النقطة المرجعية العاشرة: آلية التطوير المستمر لهيكلية ونشاط الهيئة
٦٥	الخاتمة

كلمة معالي رئيس الجامعة اللبنانية

أ.د. عدنان السيد حسين

يشكّل هذا المؤلّف مرجعا لكلّ باحث عن مفهوم الجودة وتطبيقه في الجامعات اللبنانية ، خاصة و أنّه يعكس التجربة الحيّة لأهمّ الجامعات اللبنانية في هذا المجال ، على صعيد تحسين الأداء الجامعي محليا و مواكبة التطبيقات العملية لمفهوم الجودة في الجامعات الأجنبية على الصعيد الدولي.

عدنان السيد حسين
رئيس الجامعة اللبنانية

كلمة المدير العام للتعليم العالي

أ.د. احمد الجمال

لكتاب «نحو هيئة لبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي» «TLQAA»

إن تحسين نوعية التعليم العالي وضمان جودته هو مسؤولية وطنية تقع على عاتق الدولة ومؤسسات التعليم والمعنيين بالقطاع، ولذلك فإن المديرية العامة للتعليم العالي شرعت منذ العام ٢٠٠٤ بالبحث عن ضوابط أكاديمية واضحة للحفاظ على مخرجات هذا التعليم. وكان لا بدّ من ورش عملٍ هدفها نشر ثقافة الجودة ضمن المؤسسات والسعي إلى إنشاء هيئة متخصصة في ضمان الجودة، إرتكازاً على التوجهات العالمية والعربية في هذا المجال.

واستطعنا، بفضل التعاون مع الجامعات اللبنانية والأوروبية وبفضل دعم برنامج تمبوس الأوروبي، وضع مشروع قانون لإنشاء هيئة لبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي، تكون مهمتها وضع المعايير والمؤشرات المتعلقة بضمان الجودة للمؤسسة ولبرامجها، والقيام بالتقييم الخارجي. وكان من الضروري السعي لتأمين مستلزمات الهيئة اللبنانية لضمان الجودة المقترحة، لجهة إعداد الخبراء، وإقتراح معايير ومؤشرات لضمان الجودة، والقيام بتجارب ميدانية عبر تقييم ذاتي تقوم به بعض المؤسسات وتقييم خارجي يقوم به خبراء محليين وأوروبيين للاستفادة من التجربة وتكريس مبدأ تقييم الأقران.

ويأتي مشروع TLQAA طبعاً في هذا الإطار حيث تم، على مدى سنوات المشروع الثلاث، التعاون بين المديرية العامة للتعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي اللبنانية والأوروبية وهيئات أوروبية تُعنى بضمان الجودة لبلورة نواةٍ من الخبراء وتدريبهم ووضع عدد من المعايير والمؤشرات وبناء تعاون مثمر بين العديد من المؤسسات الجامعية اللبنانية من جهة ومؤسسات أوروبية من جهة أخرى.

يندرج هذا العمل من ضمن الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، وسيكون له من المؤكد أثراً فاعلاً في إنجاح العمل المستقبلي للهيئة اللبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي، ويأتي هذا الكتيب كثمرة لهذا العمل الدؤوب.

أ.د. احمد الجمال

كلمة معالي رئيس جامعة البلمند

أ.د. ايلي أ. سالم

30 October 2013

The future of Lebanon depends to a large extent on the quality of the people serving in its public and private sectors. We are engaged in a rigorous process to improve the quality of higher education, and consequently to transform our institutions.

The Tempus-TLQAA project has been heading this process, working closely with twenty academic partners including our own. Our commitment to this noble objective is as serious as is our need to give priority to the values of tolerance, honesty, transparency, and accountability, in all our endeavors. Any activity outside this commitment, will only perpetuate the inefficiencies that permeate the patterns that are familiar to all of us.

It is my hope that this book will be read widely and especially by those concerned with higher education and with developmental policies.

I take this opportunity to thank all of those who gave a great deal of their time and effort to present us with this fine contribution.

Elie A. Salem

لائحة المؤلفين

جمال أبو شديد (NDU)	صبحي أبو شاهين (BAU)	جورج عبدالنور (NDU)
عدنان الأمين (LAES)	جوزيان أبي خطار (USF)	جوهان أبي فرج (AUCE)
دانيال عبوش (UOB)	زلفا الأيوبي (UL)	هنري عويط (USJ)
برونو كورفال (CIEP)	ندى شباط (UL)	ساندرين كانتر (ULB)
روبير فوكيه (AERES)	فانيسا دوكلو (ANECA)	مهي الديك (USF)
سابين غولان (UdL)	أندي جيبس (ENU)	بيار جدعون (NDU)
سعد الله حليمي (MUT)	شانتال الهاشم (NDU)	حنا جريج (UOB)
إيلي حنين (UOB)	انطوان حكيم (USJ)	عامر حلواني (UL)
باسم قيسي (MUBS)	أحمد جمال (DGHE)	غرانت هرشبرغ (ENU)
رفايل اللافوري (ANECA)	مازن الخطيب (UL)	مهي خشاب (UOB)
شفيق مقبل (UOB)	ندى مغيزل نصر (USJ)	عمر مولوي (MUT)
توفيق رزق (USJ)	ديان نوفل (LAU)	منال نابلسي (AUCE)
رمزي سلامه (USJ)	باسكال سلامه (UL)	زينب سعد (UL)
رفيق يونس (UL)	ماري أنجيلا ويليس (NDU)	أحمد سميلي (BAU)

المنسقون:

شفيق مقبل، جامعة البلمند
برونو كورفال، المركز الدولي للدراسات التربوية
روبير فوكيه، هيئة تقييم البحوث والتعليم العالي

كلمة شكر:

وضع هذا الكتاب من ضمن مشروع TLQAA الممول من برنامج تمبوس الأوروبي. ويشكر المؤلفون هذا البرنامج وفريق تمبوس لدعمهم هذا المشروع وكتابة هذا الكتاب. كما يشكر المؤلفون البعثة الأوروبية في بيروت لدعمها القيم لهذا المشروع في كل مراحله وكذلك بعثات الدول الأوروبية المشاركة في المشروع وبالأخص الفرنسية للمساعدة القيمة وتقديم التسهيلات في الكثير من المراحل.

المسؤولية:

هذا الكتاب يعبر عن وجهة نظر المؤلفين فقط ولا يمكن اعتبار الهيئة EACEA أو المفوضية الأوروبية مسؤولين بأي شكل من الأشكال عن أي من المعلومات المتوافرة في هذا الكتاب أو عن استعمالها.

اللوحات:

إن صور اللوحات في متن النص اقترحت من قبل الأنسة فلافيا قدسي مشكورة. أي استنساخ لهذا العمل ممنوع منعاً باتاً.

شركاء مشروع Tempu TLQAA



- | | |
|--|--|
| • UOB : University of Balamand - LB | • LU : Lebanese University - LB |
| • CIEP : Centre International d'Etudes Pédagogiques - FR | • USJ: Université Saint Joseph - LB |
| • DGHE : Directorate General of Higher Education - LB | • MUT : Al-Manar University of Tripoli - LB |
| • ULB : Université Libre de Bruxelles - BE | • BAU : Beirut Arab University - LB |
| • UTC : Université de Technologie de Compiègne - FR | • NDU : Notre Dame University - Louaizé - LB |
| • Udl : Université de Lorraine - FR | • LAES : Lebanese Association for Educational Studies - LB |
| • UA : University of Alicante - ES | • USF : Université Sainte Famille - LB |
| • AERES: Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur - FR | • AUCE : American University of Culture and Education - LB |
| • ANECA : Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación - ES | • MUBS : Modern University for Business and Science - LB |
| | • LAU : Lebanese American University - LB |
| | • ENU : Edinburgh Napier University - UK |



حول تصميم هيئة تقييم لضمان

جودة التعليم العالي

الخبرة المستقاة من مشروع تمبوس - TLQAA

Towards the Lebanese Quality Assurance Agency

