

تطوير ضمان الجودة الداخلية لثقافة الجودة

Table of Contents

1.....	I. المقدمة
2.....	II. ضمان الجودة الداخلية وثقافة الجودة
6.....	III. ضمان الجودة الداخلية: المسار
10.....	IV. ضمان الجودة الداخلية: الأدوات
12.....	V. ضمان الجودة الداخلية: الخطوات الأولى
12.....	VI. حالة قطاع التعليم العالي اللبناني في ما يتعلق بمسائل ضمان الجودة
14.....	VII. الخلاصة
14.....	VIII. المراجع

I. المقدمة

يعتمد ضمان جودة البرامج والمؤسسات في مجال التعليم العالي على استخدام مكثف للمعايير. يعود ذلك إلى أن الالتزام بالمعايير يجعل عملية ضمان الجودة شفافة وبالتالي مستقلة، مما يعزز الثقة اللازمة لنجاحها ونجاح عمليات التقييم. وتشكل المعايير أيضاً وسيلة لتحديد الأولويات في نظام تعليمي معين. في الواقع، يحدد تعريف المعايير تسلسلاً هرمياً للجوانب التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند مناقشة الجودة. كما يقدم هذا التسلسل الأولوية للقضايا التي تعبر بشكل أفضل عن فكرة الجودة و / أو عن الاحتياجات في نظام محدد.

وظفت أوروبا كثيراً من الجهود لتحديد مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية لضمان الجودة (QA) في التعليم العالي. لقد صدر آخر تحديث لهذه المعايير والمبادئ التوجيهية في شهر أيار 2015 ([1]). تميز هذه الوثيقة المرجعية حول المعايير والمبادئ التوجيهية الأوروبية (ESG) ثلاث فئات من المعايير نسبة إلى:

- ضمان الجودة الداخلية
- ضمان الجودة الخارجية
- هيئات ضمان الجودة

يعتبر ضمان الجودة الداخلية (IQA) واحد من الركائز الثلاث لاي نظام ضمان جودة. فضمن الجودة الداخلية محوري في بناء ثقافة الجودة. أولاً، هو الأقرب إلى المؤسسة، وبالتالي وجوده حاسم بالنسبة لبناء ثقافة الجودة فيها، أخذاً بعين الاعتبار محيطها الخاص ومميزاتها وسيرتها، كما انه يبني من قبل المؤسسة نفسها للاستجابة لاحتياجاتها المستجدة. ثانياً، تعتبر عملية ضمان الجودة الداخلية ضرورية للاستجابة على نحو ملائم لمتطلبات ضمان الجودة الخارجية التي تعكس الاحتياجات المجتمعية الى نظام تعليم عال ذي نوعية عالية. وبعبارة أخرى، تعتبر عمليات ضمان الجودة الداخلية والخارجية مكملة الواحدة للآخرى وكلتاهما ضرورية لتحقيق ثقافة الجودة في نظام التعليم العالي وفي كل مؤسساته.

برزت الحاجة لتطوير ثقافة الجودة في لبنان منذ حوالي عقدين من الزمن. وطورت العديد من الجامعات مسارات خاصة بها لضمان الجودة. وقد ذهبت بعضها أبعد من ذلك من خلال خضوعها لتقييم خارجي واعتماد من قبل هيئات دولية. وعلى الصعيد الوطني، أطلقت مشاريع عديدة متعلقة بتطوير أنظمة ضمان الجودة، وخاصة وليس حصراً عبر مشاريع تمبوس الممولة من الاتحاد الأوروبي، وقد نجحت هذه المشاريع في إدخال مفاهيم الجودة سواء على المستوى المؤسسي الداخلي أو على المستوى الخارجي. كان آخر هذه المشاريع مشروع تمبوس TLQAA ([2]) الذي نجح في تطوير مكونات نظام مقترح لضمان الجودة الخارجية وفي تطبيقه من خلال تقويم تجريبي شاركت فيه العديد من الجامعات اللبنانية من خلال اخضاع نفسها لتقويم من قبل لجان مشكلة من خبراء مشاركين في المشروع. مهد هذا المشروع الطريق لدعم اقرار قانون يقضي بإنشاء الهيئة اللبنانية لضمان الجودة في التعليم العالي. في غضون ذلك، أقر البرلمان اللبناني قانوناً ينظم التعليم العالي والتعليم العالي الخاص وهو يشدد على الحاجة إلى هيئة وطنية لضمان الجودة وعلى أهمية ضمان الجودة الداخلية في مختلف مؤسسات التعليم العالي. في هذا السياق، نظم فريق خبراء التعليم العالي في إراسموس+ في لبنان، بالتعاون مع المديرية العامة للتعليم العالي ومشروع تمبوس TLQAA ندوة حول ضمان الجودة الداخلية في شهر نيسان سنة 2013 في الجامعة اللبنانية، مبنى الإدارة المركزية. منذ ذلك الحين، طالبت المديرية العامة للتعليم العالي و مجموعات مختلفة تهتم بعمليات ضمان الجودة بما في ذلك فريق TLQAA+ بالتحضير لورشة عمل تدريبية على مسارات ضمان الجودة الداخلية. تعرض ورشة العمل المقترحة هذه لمحة عامة عن مفاهيم وأدوات ضمان الجودة الداخلية بالإضافة لبعض التجارب اللبنانية في هذا الإطار. كما تتضمن الورشة جلسة عمل تناقش مجموعات من الخبراء القضايا المتعلقة بتطوير أنظمة ضمان الجودة الداخلية خاصة وثقافة الجودة بشكل عام. تلقى فريق الخبراء الدعم من إراسموس+ SPHERE ومن منظمة الأونيسكو من خلال تقديم الدعم التقني لهذه الورشة التي ستعقد في الخامس من تشرين الأول 2015.

تهدف هذه الورقة لتقديم بعض المعلومات حول تطوير أنظمة وعمليات ضمان الجودة الداخلية. وتشكل وثيقة مرجعية لورشة العمل وتسلط الضوء على نقاط أساسية تخدم مؤسسات التعليم العالي اللبنانية التي ترغب في بدء أو مواصلة تطوير أنظمة ضمان جودة داخلية خاصة بها. وتنقسم الورقة إلى أقسام مختلفة. يكرس القسم التالي للعلاقة بين ضمان الجودة الداخلية وثقافة الجودة. يعرض القسم الثالث مسار ضمان الجودة الداخلية بشكل عام. يخصص القسم الرابع لعرض بعض الأدوات الرئيسية المستخدمة في ضمان الجودة الداخلية. ويبرز القسم الخامس الأهمية التي يجب إيلاؤها في تحديد أولى الخطوات بشكل جيد عند انشاء نظام جديد لضمان الجودة الداخلية. أخيراً، تنتهي الوثيقة ببعض الخلاصات والاستنتاجات.

II. ضمان الجودة الداخلية وثقافة الجودة

"Quality is not an act. It is a habit."

Aristotle

"Quality is doing the right thing when no one is looking."

Henry Ford

يكفي أن أرسطو قد ناقش "الجودة" لظهور بعدها الفلسفي. بنظر أرسطو الجودة هي عادة: والعادة هي عبارة عن إجراء متكرر يتم تطبيقه لا شعورياً. غير ان اي إجراء، ليتحول الى عادة يجب أن يثبت، ولفترة طويلة من الزمن، إنه إجراء صحي ومفيد. ترتبط "الجودة" بالنسبة لفورد بما هو "صواب". لذلك، تتميز الجودة ببعد ثقافي

ويفضّل عدد من الخبراء التكلم عن ثقافة الجودة. بالتالي، يجب ان تهدف أية عملية متعلقة بالجودة لخلق ثقافة الجودة وتعزيزها. هذا صحيح لا سيما في مجال التعليم العالي، وهو القطاع الذي يعتبر في محور التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

لا يوجد تعريف موحد لـ "جودة" أو "ثقافة الجودة". تمت دراسة ضمان الجودة الداخلية على نطاق واسع ومن منظور "ثقافة الجودة" في "مشروع ثقافة الجودة" الذي نفذته رابطة الجامعات الأوروبية (EUA) (2005). تم تنفيذ المشروع في جولتين مع مشاركين من عدد من المؤسسات الشريكة في التعليم العالي الأوروبي. تم تحقيق نتائج هامة في إطار المشروع. لكن الشركاء لم يتوصلوا الى تعريف موحد لـ "الجودة" ولـ "ثقافة الجودة". مع ذلك، تم وضع العديد من الخصائص لهذين المصطلحين. تجدر الإشارة إلى بعض القضايا التي تمت مناقشتها والتي أعلن عنها في مشروع رابطة الجامعات الأوروبية (EUA) (2006):

- **المساءلة / الاستقلالية:** يجب الاعتراف بالمطالب التي تتحدث عن قدر أكبر من المساءلة الخارجية في مقابل استقلالية أكبر للمؤسسات؛
- **تعريف الجودة:** توجد مقاومة للتوصل لتعريف واحد للجودة يمكن أن ينطبق على مجموعة متنوعة من المؤسسات. في المقابل هناك اقرار بأن قيام كل مؤسسة بالبحث عن هذا التعريف هو في غاية الأهمية؛
- **ثقافة الجودة المؤسسية:** لا بد من فهم الحاجة إلى ترسيخ ثقافة الجودة على الصعيدين المؤسسي ومع المعنيين (stakeholders) الخارجيين وضمان انخراط واسع فيها، مما يعني أن تطوير ثقافة الجودة يستند إلى نهج ينطلق من القاعدة إلى أعلى الهرم ومن أعلى الهرم إلى القاعدة بشكل دائري مستمر، وأن إدارة الجامعة يجب أن تفقد هذا المسار بدلاً من مجرد إدارته؛
- **هيكلية معززة للجودة:** الحذر من تحول الهيكلية الداخلية للجودة إلى مزيد من البيروقراطية مع التأكيد على أهمية ثقافة الجودة؛
- **نهج للوصول إلى ثقافة الجودة:** الإقتناع بأن النهج التكويني في الجودة هو أفضل من النهج القائم على العقاب، وهو يؤدي إلى التحسن في حين أن النهج العقابي غالباً ما يؤدي إلى الامتثال؛
- **العلاقة بين ثقافة الجودة الخارجية والداخلية:** لا بد من التركيز على استخدام نتائج التقييمات الداخلية للحفاظ على مستوى تحفيز الموظفين والطلاب في الانخراط في قضايا الجودة؛
- **دور الطلاب في ثقافة الجودة:** يجب تقدير دور الطلاب ولا بد من مشاركتهم في الجودة وفي لجان إدارة المؤسسات؛
- **دور المعنيين الخارجيين في ثقافة الجودة:** التركيز على الدور المتاح للشركاء والمعنيين الخارجيين فيما يتعلق بتطوير مؤسسات التعليم العالي، والذي يشمل، كما جاء في الجولة الثانية من المشروع، أهمية النظر في حدود دائرة نفوذهم.

لا بد من التطرق لبعض القضايا الرئيسية ومعالجتها قبل البدء في عملية تهدف إلى قيام ثقافة الجودة.

المساءلة، والاستقلالية والتحسين المستمر

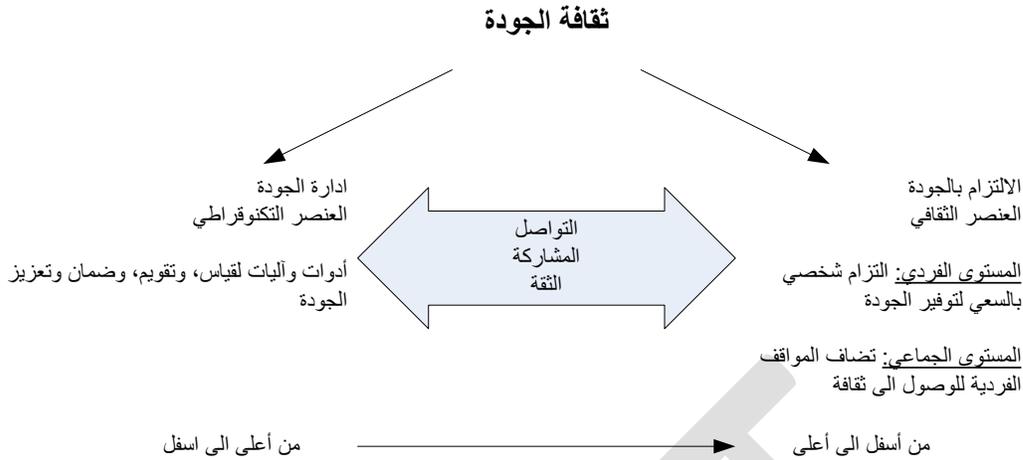
تعتبر استقلالية المؤسسات أمر بالغ الأهمية في تنمية ثقافة الجودة. تدير الدولة مباشرة في العديد من البلدان مؤسسات التعليم العالي وبرامجها والموارد المخصصة لها. في هذه الحالة، لا تمتلك المؤسسات الا امكانيات محدودة و هامشاً ضيقاً لتحديد سياسات تؤدي إلى تطوير ثقافة الجودة وتطبيقها. لذلك، تعتبر الاستقلالية أمراً

ضرورياً لتطوير ثقافة الجودة. غير ان الاستقلالية غالباً ما تتراقق بالتوازي مع المسؤولية والمساءلة. يمكن لعمليات التقييم والجودة ان تؤمن المساءلة أمام المجتمع والمعنيين الخارجيين. أدى طرح هذه المسألة إلى نقاش معمق داخل الأوساط المهتمة بالجودة حول تطبيق المساءلة مقابل التحسين المستمر. وقد تم اقتراح التوازي بين المساءلة والتحسين المستمر من جهة وبين ضمان الجودة الخارجية والجودة الداخلية من جهة أخرى. في كثير من الأحيان يتم الربط بين ضمان الجودة الخارجية مع قضايا المساءلة بينما يطلب من ضمان الجودة الداخلية رعاية التحسين المستمر (الملاءمة للغرض).

تنطبق هذه المفاهيم على مجموعة واسعة من أنظمة التعليم العالي، غير أن الحالة اللبنانية مختلفة تماماً حيث تحظى مؤسسات التعليم العالي على درجة عالية من الاستقلالية. بالرغم من الشعور القوي بالحاجة إلى المساءلة، يصعب تطبيق هذه المساءلة في ظل قلة الموارد التي تقدمها الدولة إلى نظام التعليم العالي الذي هو بشكل رئيسي خاص وشديد الاستقلالية. لذلك، وحتى في النموذج المقترح لضمان الجودة الخارجية بصيغته الحالية في القانون المقدم للبرلمان لإنشاء هيئة لبنانية لضمان الجودة، يبقى التحسين المستمر هو الخيار الأنسب للحالة اللبنانية. وقد كان هذا هو الحال أيضاً في النموذج المتفق عليه ضمن مشروع تيمبوس TLQAA ([2]) لضمان الجودة الخارجية. هذا يثبت الاتجاه الواضح نحو التحسين المستمر والملاءمة مع الأهداف بالنسبة للنظام اللبناني.

إدارة الجودة والريادة

يلخص الرسم التالي ([5]) مفهوم ثقافة الجودة من خلال ربط إدارة الجودة بالالتزام بالجودة، وبيّن الرسم كيف أنهما متكاملين في بناء ثقافة الجودة. تبدو إدارة الجودة العنصر التكنوقراطي في حين يشكّل الالتزام بالجودة العنصر الثقافي. هناك حاجة إلى العنصر التكنوقراطي لأنه يوفر الأدوات اللازمة لعملية الجودة الداخلية في حين أن العنصر الثقافي هو ضروري لضمان أن المكونات المختلفة للمؤسسات تجمع جهودها والتزاماتها بشكل طبيعي في سبيل تحقيق الجودة. لا يفصل عادة بين هذين العنصرين بل يعتبران تفاعليين إلى حد كبير. غالباً ما يرتبط العنصر الأول التكنوقراطي بمسار ينطلق من أعلى الهرم المؤسسي إلى القاعدة في حين يعنى العنصر الثاني الثقافي بمسار ينطلق من القاعدة إلى أعلى الهرم. نجح الرسم التالي في الإشارة إلى وجوب ان يسهل المسار الأول، المنطلق من أعلى الهرم، المسار الثاني. تظهر الحاجة إلى التواصل والمشاركة داخل المؤسسة من أجل ضمان نجاح التفاعل بين هذين العنصرين. بالإضافة إلى ذلك لا بد من تعزيز مناخ من الثقة داخل المؤسسة ورعايته. وتجدر الإشارة إلى ضرورة قيام توازن حساس وحاسم بين العنصرين. في الواقع، إن بعداً تكنوقراطياً قوياً يجعل العملية برمتها أكثر بيروقراطية في حين أن بعداً ثقافياً قوياً من شأنه أن يخلق أفكاراً مثيرة للاهتمام دون تطبيق فعلي في واقع المؤسسة. وحدها قيادة جيدة للهيئة الإدارية للتعليم العالي يمكنها ضمان ورعاية هذا التوازن الحساس.



الرسم البياني 1: ثقافة الجودة (مستسخة ومترجمة من [5])

في لبنان، تسمح الاستقلالية القوية لمؤسسات التعليم العالي لهيئات الحوكمة والإدارة في هذه المؤسسات بتطوير ثقافة الجودة. غير انه يجب التعامل بدقة وحذر مع مسائل التواصل والثقة. وقد تشكل الشفافية مفتاح جيد في هذا المسعى.

نهج الجودة

في لبنان، يجب استخدام نهج التكويني بدلاً من النهج العقابي من أجل تطوير ثقافة الجودة. يدفع النهج العقابي للامتثال وهو بذلك يحول العملية برمتها إلى بيروقراطية وإدارية وهذا ما يجب تجنبه. في المقابل يؤدي النهج التكويني إلى مشاركة أفضل. غير ان هذا يتطلب تطوير التواصل الجيد داخل المؤسسة.

تجدر الإشارة في إطار مناقشة نهج الجودة، أن كل مؤسسة لها ثقافتها الخاصة وسياقها. لذلك، لا بد من تجنب التطبيق الأعمى لأفضل الممارسات، في حين يجب تحليل الأمثلة المختلفة بشكل نقدي من أجل استخراج الدروس المستفادة الجيدة والتي تصلح في تطوير ثقافة الجودة في المؤسسات المختلفة.

العلاقة بين ضمان الجودة الداخلية والخارجية

يعتبر ضمان الجودة الخارجية الركيزة الثانية لضمان الجودة بحسب المعايير والمبادئ التوجيهية الأوروبية ESG. وكما أشير سابقاً، يعتبر ضمان الجودة الخارجية في الغالب أقرب إلى المساءلة. هو يشكل في الواقع العملية التي يستخدمها أي نظام ليؤكد جودة مكوناته، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي. لذلك، يعتبر هذين الركبتين (الداخلي والخارجي) مكملين لبعضهما البعض ويجب أن تكون الخيارات في كل منهما متماصلة ومتصلة لتشكّل سياقاً واحداً. لقد ذكرنا عند مناقشة المساءلة مقابل التحسين المستمر أن توافقاً وطنياً قد حصل لمصلحة التحسين المستمر في نظام ضمان الجودة الخارجية اللبناني وهو يحول النظام برمته نحو الجودة في معناها "الملاءمة للغرض أو التناسب مع الأهداف". وخلال النقاش عينه تم الإشارة إلى أن الطبيعة المستقلة للتعليم العالي اللبناني وسيرته تدفع نحو هذا الخيار في التحسين المستمر. يشكّل اختيار المعايير مثلاً آخرًا للتعاون بين ضمان الجودة الداخلية والخارجية. لا يجوز ان تختلف المعايير المطبقة في ضمان الجودة الداخلية إلى حد كبير عن تلك المستخدمة في ضمان الجودة الخارجية.

بالإضافة إلى تحقيق المساءلة، يعتبر ضمان الجودة الخارجية ضرورياً على مستويات مختلفة. فهو يضمن أيضاً التماسك بين مختلف مكونات نظام التعليم العالي ويشكل دافعاً للحوار والتواصل بين مختلف المعنيين حول الاحتياجات والإصلاحات الضرورية والتطورات اللازمة في هذا القطاع. لذا فمن الأهمية بمكان أن يكون التطور منسق بين ضمان الجودة الداخلية والخارجية.

III. ضمان الجودة الداخلية: المسار

"Quality is never an accident; it is always the result of high intention, sincere effort, intelligent direction and skilful execution; it represents the choice of many alternatives."

W. Foster

كثيراً ما يستشهد بكلام السيد وليام فوستر في النصوص المتعلقة بضمان الجودة. من المهم أن نلاحظ المكونات اللازمة للوصول إلى "الجودة":

- الرغبة الكبيرة،
- الجهد الصادق،
- التوجه الذكي،
- التنفيذ بمهارة.

يبدأ المسار من رغبة كبيرة ونية صادقة. يترجم ذلك في مؤسسات التعليم العالي بقناعة واضحة على أعلى المستويات الإدارية بفوائد ضمان الجودة، وعلى وجه الخصوص، في ضمان الجودة الداخلية. حين تتحقق، تُدخل هذه الرغبة الجودة وضمان الجودة في رسالة المؤسسة.

نحتاج إلى جهد لترجمة الرسالة إلى خطط وأهداف استراتيجية. ومن شأن التوجيه الذكي دعم تطوير ثقافة الجودة، وإشراك جميع المعنيين في المؤسسة، من شركاء في الداخل والخارج على حد سواء، في مسار الجودة. وأخيراً، فإن التنفيذ الماهر لإجراءات الجودة يضع المؤسسة على طريق التحسين المستمر.

في هذه المرحلة، من أجل تحديد الخصائص اللازمة لأفضل مسارات ضمان الجودة الداخلية، نذكر في ما يلي معايير الـ ESG في مجال ضمان الجودة الداخلية ([1]). توجد معايير أخرى طبعاً، لكن معايير الـ ESG تتميز بكونها عامة ومصممة لتشكل مرجعية في فضاء التعليم العالي الأوروبي الشديد التنوع (وربما في مسار بولونيا).

معييار 1: سياسة لضمان الجودة

يجب أن يكون للمؤسسات سياسة لضمان الجودة يتم الإعلان عنها، وتشكل جزءاً من إدارتها الاستراتيجية. ينبغي على المعنيين داخل المؤسسات تطوير هذه السياسة وتنفيذها من خلال الهيكلية والعمليات المناسبة، وإشراك المعنيين من خارج المؤسسات.

بمجرد اقتناع المستوى الأعلى في إدارة مؤسسات التعليم العالي بفوائد تطبيق إجراءات ضمان الجودة، يجب وضع سياسة مناسبة وإعلانها على الملأ، على أن تأخذ في الاعتبار السياق المحدد للمؤسسة وخصائصها. كما لا بد أن تغطي جميع أنشطة هذه المؤسسة. لا يكفي أن تُشرك هذه السياسة كافة المكونات الداخلية فحسب، بل أيضاً الحد الأقصى من المعنيين من خارج المؤسسة. كما لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المتعلقة بالنزاهة والحرية الأكاديمية وتنمية القيم الديمقراطية والشعور بالانتماء. ينبغي ترجمة هذه السياسة إلى إجراءات تتخذ في مختلف مكونات المؤسسة؛ الكليات، الأقسام، المختبرات، مراكز البحوث، مكاتب الدعم الإداري والتقني والدوائر الخ.

معيّار 2: تصميم واعتماد البرامج

يجب أن تمتلك المؤسسات مسارات لتصميم البرامج والموافقة عليها. لا بد أن تصمم البرامج بحيث تلبّي الأهداف الموضوعية لها، بما في ذلك مخرجات التعلم. يجب تحديد بوضوح المؤهلات الناتجة من البرنامج وإعلانها، والرجوع إلى المستوى الصحيح من إطار المؤهلات الوطنية للتعليم العالي، وبالتالي، إلى إطار المؤهلات في منطقة التعليم العالي الأوروبية.

يجب أن تتحقق عملية ضمان الجودة الداخلية أن البرامج مصممة بعناية وفقاً لأفضل المعايير الممكنة في هذا المجال. يجب عليها أيضاً التأكد من أن إجراءات الموافقة على برامج جديدة وتحديث البرامج القائمة محددة بدقة ومعلنة. إن عدم وجود إطار وطني للمؤهلات في لبنان وتنوع نظم الأرصد المعتمدة يجعلان هذه العملية أكثر صعوبة. يجب على المؤسسات أن تعوض ذلك من خلال دراسة أوسع للاحتياجات وللمرحلة الحالية التي توصل إليها العلم في مجال البرنامج ومشاركة أكبر للمعنيين داخل المؤسسات. تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على مؤسسات التعليم العالي في لبنان أن تأخذ بعين الاعتبار تحضير الخريجين لأسواق العمل المحلية، الإقليمية والعالمية أثناء تصميم ومراجعة برامجها.

معيّار 3: وضع الطالب في محور عمليات التعلّم والتعليم والتقييم

ينبغي على المؤسسات ضمان أن يتم تقديم البرامج بطريقة تشجّع الطلاب على أخذ دور فعال في خلق عملية التعلّم، وأن يعكس تقويم الطلاب هذا النهج.

حدث تحوّل واضح في العقود الماضية عبر وضع الطالب في محور العملية التعلّمية. هذه ليست مجرد مسألة إدارية بل تحولاً في عادات وأساليب التدريس والتعلّم المطبقة في المؤسسة. يجب أن يضمن مسار ضمان الجودة الداخلية أن هذا التحول يحدث فعلاً وبوتيرة مقبولة.

معيّار 4: قبول الطلاب، وتقديمهم، والاعتراف وتصديق الشهادات

ينبغي على المؤسسات أن تطبق بطريقة متناسقة قواعد محددة مسبقاً ومنشورة تغطي جميع مراحل "دورة حياة" الطالب، على سبيل المثال قبول الطلاب، وتقديمهم، والاعتراف وتصديق الشهادات والأرصدة.

يجب على المؤسسات أن تقدم الدعم والخدمات اللازمة لكل طالب للمساعدة على النجاح في كل مرحلة من مراحل التعلّم. ينبغي على مسار ضمان الجودة الداخلية قياس فعالية هذه الخدمات وتحديد الاحتياجات في هذا المجال.

معيار 5: هيئة التعليم

ينبغي على المؤسسات التأكد من كفاءة معلميها. ويجب أن تطبق عمليات عادلة وشفافة في التوظيف وتطوير أعضاء هيئة التعليم.

ينبغي على مسار ضمان الجودة الداخلية التأكد من جودة أعضاء هيئة التعليم في المؤسسة. يشمل هذا جميع جوانب تشكيل الموارد البشرية الأكاديمية للمؤسسة، من التوظيف الى تطوير مهارات أعضاء هيئة التعليم.

معيار 6: موارد التعلم ودعم الطلاب

يجب أن تخصص المؤسسات التمويل المناسب لأنشطة التعلم والتعليم، وأن تضمن دعم الطلاب وتوفير موارد تعلم كافية وسهلة المنال.

يجب أن يتأكد مسار ضمان الجودة الداخلية توفر الموارد الضرورية لجعل عملية التعلم الأكثر فعالية. ونعني بالموارد البشرية ولكن أيضا الموارد المادية.

معيار 7: إدارة المعلومات

يجب على المؤسسات أن تضمن جمع وتحليل واستخدام المعلومات ذات الصلة من أجل الإدارة الفعالة للبرامج والأنشطة الأخرى.

أنشأت العديد من الجامعات اللبنانية وحدات متخصصة مسؤولة عن إدارة المعلومات. وتعتمد جامعات أخرى إجراءات وعمليات مختلفة لجمع المعلومات عن الأنشطة التي تقوم بها المكونات المختلفة للمؤسسة. في كلتي الحالتين، تغذي المعلومات التي يتم جمعها التخطيط الاستراتيجي على أعلى مستويات حوكمة المؤسسة. هذه الوحدات، إن وجدت، غالبا ما تتعلق بقسم ضمان الجودة. ومع ذلك، من المفضل أن يكون قسم ضمان الجودة مستقل مما يمكنه أيضا من مراجعة أداء وحدات إدارة المعلومات وأنشطتها ومساراتها. ومن الجدير بالذكر أن إدارة المعلومات هي في جوهر التخطيط الاستراتيجي وبالتالي هي تعتبر حاسمة بالنسبة لإرساء ثقافة الجودة.

معيار 8: الإفصاح العام

ينبغي على المؤسسات نشر معلومات عن أنشطتها، بما في ذلك برامجها، ويجب ان تكون هذه المعلومات واضحة، ودقيقة وموضوعية، وحديثة وسهلة المنال.

تعتبر هذه المعلومات ثمينة جداً للطلاب الباحثين عن برامج ومؤسسات وكذلك للمعنيين من خارج المؤسسة. يجب التأكد من وجود هذه المعلومات ودقتها في إطار عملية ضمان الجودة الداخلية.

معيار 9: المتابعة المستمرة والمراجعة الدورية للبرامج

ينبغي على المؤسسات رصد ومراجعة برامجها بشكل دوري للتأكد من أنها تحقق الأهداف الموضوعية لها وأنها تستجيب لاحتياجات الطلاب والمجتمع. لا بد ان تؤدي هذه المراجعات إلى التحسين المستمر للبرامج. وينبغي إبلاغ جميع المعنيين بأي عمل منجز او مخطط له نتيجة هذه المراجعة.

يجب ان تشمل عملية ضمان الجودة الداخلية مراجعة دورية للبرامج والأنشطة داخل المؤسسة. ويشكل هذا نظام تغذية مرتدة يسمح بقياس دقيق للتقدم لناعية الجودة على مختلف المستويات. يجب تحديد حجم مسار ضمان الجودة الداخلية وموارده وفقاً لذلك.

معيار 10: ضمان الجودة الخارجية بشكل دوري

ينبغي على المؤسسات ان تخضع نفسها بشكل دوري لضمان الجودة الخارجية وفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية الأوروبية ESG.

يجب تصميم عملية ضمان الجودة الخارجية مع الأخذ في الاعتبار الأدوار التكميلية لعمليات ضمان الجودة الداخلية والخارجية.

في منشور صدر مؤخراً ([7])، قام المؤلفون بتحليل الجزء الأول من النسخة الجديدة للمعايير والمبادئ التوجيهية الأوروبية ESG وللحلول التي تقدمها للجامعات الأوروبية في ظل التطورات الذي شهدناها في السنوات الماضية. وخلصوا إلى أن المعايير العشرة مترابطة بإحكام، وأشاروا إلى خمس قضايا يجب على رؤساء المؤسسات ومسؤولي ضمان الجودة فيها التنبيه لها، وهي:

- ربط ضمان الجودة بالإدارة الاستراتيجية المؤسسية
- تطوير القدرات البحثية المؤسسية التي من شأنها توفير معلومات قيمة لصناع القرار داخل المؤسسة وللمعنيين من خارجها
- ضمان جودة تجربة الطالب ونجاحه
- الجودة الأكاديمية للتعليم والتعلم
- تنفيذ إجراءات متماسكة في مراجعة البرامج

يجب على أي مسار ضمان جودة داخلية يتم إنشائه وتطويره ان يستجيب لجميع المتطلبات السابقة. مع ذلك، فإنه يعتمد إلى حد كبير على خصائص مؤسسات التعليم العالي نفسها، على سبيل المثال مؤسسات عامة أو خاصة، حجمها، نظام الأرصد فيها، رسالتها، الخ. لذلك، ليس هناك وصفة واحدة لضمان الجودة يتم تطبيقها، بطريقة إدارية أو بيروقراطية. ومع ذلك، يجب أن تبدأ العملية دائماً بقناعة واضحة عن أهمية ضمان الجودة الداخلية ومشاركة قوية من مجالس إدارة المؤسسات. ويجب أيضاً الانخراط في حوار صادق مع مختلف المعنيين من داخل وخارج المؤسسة لاقتناعهم بضرورة المشاركة في بناء مسار ضمان الجودة الداخلية. يتم بعد ذلك صياغة سياسة واضحة وتنفيذها. قد تساعد الإجابة على الأسئلة التالية في تحقيق ذلك.

- من يجب إشراكه في وضع السياسة؟
- ما هو السبيل لإشراك مختلف المعنيين في هذه العملية؟ كيفية إقناعهم بأهمية تطوير ثقافة الجودة؟
- ما هو السبيل للحفاظ على الحوار والتواصل مع مختلف المعنيين؟

- ما هي المعايير التي يجب تطبيقها؟ ما هي الأولويات؟
- اي وحدة إدارية يجب إنشاؤها لتنفيذ هذه السياسة؟ وكيف يمكن وصلها بالهيكلية الإدارية للمؤسسة؟ (لا بد من التنكير هنا بالتوازن الحساس الذي نوقش سابقاً بين العنصر التكنوقراطي والعنصر الثقافي)
- ما هي المراحل الأساسية في تطوير ضمان الجودة الداخلية؟ (تحديد الأهداف والغايات)
- ما هو السبيل لإشراك الطلاب، ليس فقط في عملية ضمان الجودة الداخلية ولكن أيضاً في غيرها من المسارات داخل مؤسسة التعليم العالي؟ وإلى أي مدى؟

تم تناول مسائل مماثلة وغيرها في منشور صدر مؤخراً عن رابطة الجامعات الأوروبية نتيجة لمشروع تمبوس EUREQA (8).

IV. ضمان الجودة الداخلية: الأدوات

"Quality is everyone's responsibility."

W. Edwards Deming

اللاعبون

ايا تكن الهيكلية التي تُعتمد لتطوير مسار ضمان الجودة الداخلية، فإنه يجب أن يكون واضحاً أن ضمان الجودة هو مسؤولية مشتركة بين الجميع. لا بد ان تُسمع هذه الرسالة بوضوح في جميع مكونات الجامعة، أي عند:

- الطلاب،
- أعضاء الهيئة الأكاديمية،
- الفريق التقني،
- الفريق الإداري،
- الإدارة والهيكلية الإدارية،
- اتحادات الخريجين والطلبة،
- المعنيين من خارج المؤسسة.

هيكلية إدارة الجودة

تشكل البنية الداخلية لضمان الجودة أداة هامة في عملية ضمان الجودة الداخلية. تشمل التجارب في هذا المجال عدة احتمالات: وحدة الجودة (على مستوى المؤسسة، الكلية، أو القسم)، مكتب البحوث المؤسسية والمعلومات، ومكتب إدارة البحوث...

أدوات القياس

توجد عدة أدوات لقياس رضى الطلاب (على جميع المستويات)، وتحقيق أهداف التعلّم، والرضى الخارجي لنتائج البرامج، ونتائج المشاريع البحثية الخ. تشمل هذه الأدوات الاستطلاع (على سبيل المثال استطلاع الطلاب أو

أرباب العمل)، استمارات التغذية المرتدة (على سبيل المثال عند نهاية المقرر أو الفصل الدراسي ...)، وجلسات النقاش، والدراسات الاستقصائية عند الخروج (على سبيل المثال لدى التخرج من البرنامج)، والتقارير التحليلية (على سبيل المثال في نهاية المشروع أو فترة التدريب أو التوظيف)، والاجتماع مع المعنيين من خارج المؤسسة...

يجب اختيار الأدوات بدقة وبحسب الأهداف المحددة في السياسة والنتائج المتوقعة. قد يكون من الضروري أيضاً دراسة الارتباط المتبادل بين الاستنتاجات الناجمة عن استخدام أدوات مختلفة. يعتمد اختيار الأدوات أيضاً على الموارد اللازمة وعلى مرحلة تطوير ثقافة الجودة التي تم التوصل إليها في المؤسسة (على سبيل المثال، غالباً ما يعتبر استطلاع رأي الطلاب حول المقرر مقبولاً من الجميع، فإن قبول ملاحظاتهم حول أداء أستاذ معين وحول منهجيته في التدريس يتوقف على درجة النضج التي بلغها نظام ضمان الجودة داخل المؤسسة).

آليات التواصل والتغذية المرتدة

يعتبر اختيار كيفية التواصل وإعلام نتائج القياس لمختلف مكونات المؤسسة أمر بالغ الأهمية ليس فقط من باب الرغبة في إشراك الجميع في عملية الجودة ولكن أيضاً لاستفادة الجميع من هذه العملية في مواصلة تطوير مهاراتهم ومنهجياتهم. يصبح الأمر أكثر أهمية عند إيصال التغذية المرتدة لصانعي القرار داخل المؤسسة.

قد تكون هناك حاجة إلى تواصل من نوع آخر قبل تنفيذ بعض إجراءات ضمان الجودة الداخلية. قد تكون هناك حاجة مثلاً، في سياق محدد، للتواصل مع الطلاب حول ضمان الجودة قبل إشراكهم في ملء الاستمارات.

أخيراً، تجدر الإشارة إلى أنه قد يكون من الفائدة في مكان تطوير دليل يجمع أفضل الممارسات و/أو الأسئلة الشائعة وتوزيعه داخل المؤسسة.

التواصل مع ضمان الجودة الخارجية وهيئات ضمان الجودة المماثلة

من المهم أن يكون التواصل مستمراً بين وحدة ضمان الجودة الداخلية وهيئات ضمان الجودة الخارجية. يمكن تحقيق ذلك من خلال المشاركة في الندوات وورش العمل والمؤتمرات وكذلك من خلال المشاركة الفعالة في عمليات ضمان الجودة الخارجية عندما تنسج الفرصة. ومن المهم أيضاً أن يجتمع مسؤولو ضمان الجودة الداخلية بأقرانهم من المؤسسات الأخرى ويتحاورون لتبادل أفضل الممارسات ولتجنب الهفوات.

أخيراً، يجب ان يحترم اختيار الأدوات وتطبيقها مبادئ الشفافية والنزاهة والاستقلالية من أجل ضمان استدامة مناخ الثقة الضروري لتطوير ثقافة الجودة.

V. ضمان الجودة الداخلية: الخطوات الأولى

"Quality is free. It's not a gift, but it's free. The 'unquality' things are what cost money."

Philip B. Crosby

تتفاوت الجامعات اللبنانية فيما بينها بشكل كبير بما خص إنشاء أنظمة ضمان الجودة الداخلية. ففي حين أن بعض الجامعات اللبنانية قد أنجزت بناء أنظمة عملية وراسخة، تبدأ بعض الجامعات الأخرى لتوها بمقاربة هذا الموضوع. وتختلف حالات الجامعات المتبقية بين هاتين الحالتين.

تقضي الخطوة الأولى في إنشاء نظام ضمان جودة داخلية بإقناع الهيئة الإدارية للمؤسسة بأهمية هذه العملية. يمكن القيام بذلك عن طريق إظهار أن الجودة هي مجانية في حين أن "غياب الجودة" قد يجعل المؤسسة تفقد الموارد والصورة الجيدة. نعتقد أن هذه الخطوة الأولى قد تم إنجازها في قطاع التعليم العالي اللبناني كما يتضح من حقيقة أن القانون التنظيمي للتعليم العالي يغطي الجوانب ذات الصلة.

تتمثل الخطوة الثانية بوضع سياسة وخطة عمل استراتيجية لإقامة نظام ضمان جودة داخلية في كل مؤسسة مع مراعاة سياقها المحدد وخصائصها.

أخيراً، يجب أن تبدأ مرحلة التنفيذ بحذر ورعاية مع إبلاغ الهيئة الإدارية بالتغذية الراجعة في الفترة الأولى وحتى الوصول إلى مرحلة التشغيل.

VI. حالة قطاع التعليم العالي اللبناني في ما يتعلق بمسائل ضمان الجودة

قام فريق خبراء التعليم العالي - اراسموس+ في لبنان خلال الفترة الممتدة من حزيران إلى أيلول 2015، باستبيان مؤسسات التعليم العالي والعديد من الخبراء حول مجموعة واسعة من مسائل التعليم العالي بما في ذلك قضايا ضمان الجودة. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الوضع الراهن لقطاع التعليم العالي اللبناني. يتم حالياً تحليل المعلومات التي تم جمعها، وسوف تعرض النتائج في طاوله مستديرة وطنية قبل نشرها. نقدم في هذه الوثيقة لمحة عن بعض نتائج هذه الدراسة ذات الصلة بضمان الجودة. نستقي النتائج المعروضة من إجابات مؤسسات التعليم العالي فقط.

أجابت ثمان عشرة جامعة على الاستبيان وهي:

1. الجامعة اللبنانية (UL)
2. الجامعة العربية المفتوحة (AOU)
3. جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان (AUL)
4. الجامعة الأميركية للعلوم والتكنولوجيا (AUST)
5. جامعة بيروت العربية (BAU)
6. الجامعة الإسلامية في لبنان (IUL)
7. الجامعة اللبنانية الأميركية (LAU)
8. الجامعة اللبنانية الألمانية (LGU)
9. جامعة الشرق الأوسط (MEU)
10. الجامعة الحديثة للإدارة والعلوم (MUBS)
11. جامعة المنار في طرابلس (MUT)
12. جامعة سيدة اللويزة (NDU)

13. معهد الرسول الأعظم الجامعي (RAU)
14. الجامعة الأنطونية (UA)
15. جامعة البلمند (UOB)
16. جامعة الحكمة (ULS)
17. جامعة الروح القدس في الكسليك (USEK)
18. جامعة القديس يوسف (USJ)

تؤمن جميع الجامعات المشاركة في الاستبيان (100%) بضمان الجودة وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي. وقد أنشأت 60% منها أنظمة ضمان جودة داخلية وتخطط الجامعات المتبقية للقيام بذلك. يدل هذا على أهمية ضمان الجودة الداخلية في قطاع التعليم العالي اللبناني. في الواقع، يجد نصف المجيبون انه من **الملح جدا** التعامل مع غياب ضمان الجودة بينما يجد النصف الآخر الأمر **ملحاً**. ويعتقد نصف المجيبون انه من **الملح جدا** التعامل مع عدم الاعتماد في حين يصنف النصف الآخر الأمر بين **الملح والملح إلى حد ما**.

في ما يتعلق بتطوير آليات وإجراءات ضمان الجودة، يشعر 55% من المستطلعين ان تطوراً قوياً في ضمان الجودة الداخلية حصل داخل مؤسساتهم في السنوات القليلة الماضية. في حين صنّف المستطلعون الآخرون هذا التطور بين ضعيف وعادل. إن الغالبية العظمى (95%) ممن شملهم الاستطلاع يعلنون أنهم شاركوا في تطوير أنظمة ضمان جودة داخلية. 95% من المجيبين يؤكدون وجود إجراءات ضمان جودة في مؤسساتهم في حين يعتبر 75% منهم فقط تلك الإجراءات واضحة المعالم وموثقة. تتفاوت مشاركة المكونات في عمليات ضمان الجودة الداخلية حسب المؤسسات: الطلاب (75%)، أعضاء هيئة التدريس (100%)، الموظفين الإداريين (80%)، الإدارة العليا (100%)، والمعنيين من خارج المؤسسة (30%). هذا يتوافق بشكل كبير مع إعلان 100% من المستطلعين ارتباط عمليات ضمان الجودة بشكل كبير بإدارة جامعاتهم. والمثير للدهشة أن معظم المجيبين لم يقدموا أجوبة/أمثلة/وممارسات محددة ودقيقة عندما سئلوا بصراحة عن كيفية استخدام الإدارة العليا لنتائج تقييم الجودة. وفيما يتعلق ب إتاحة وصول الجمهور للمعلومات حول ضمان الجودة، أكد جميع المستطلعين الوصول المنتظم لهذه المعلومات من قبل الجهات المعنية الداخلية بينما أشار 45% (25%) منهم إلى إمكانية الوصول إليها من قبل الجهات المعنية الخارجية (الجمهور العام).

يؤكد 70% من المستطلعين أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة قد خضعت لتقييم خارجي. أقل من 20% منهم يشعرون بأن نمواً قوياً لضمان الجودة الخارجية حدث في السنوات الخمس الماضية، فيما تعلن أغلبية المجيبين أن مثل هذا التطور قد كان عادلاً أو ضعيفاً. وقد شارك نحو 55% من المجيبين في الجهود التي بذلت لتطوير ضمان الجودة الخارجية في قطاع التعليم العالي اللبناني. جميع مؤسسات التعليم العالي باستثناء واحدة تدعم إنشاء هيئة ضمان الجودة اللبنانية.

أخيراً، تجدر الإشارة إلى أن 95% من المستطلعين يجدون الهدف الأوروبي EU2020 "تحسين جودة وفعالية التعليم والتدريب" مناسب تماماً مع السياق اللبناني في التعليم العالي.

تظهر الأرقام السابقة بوضوح إلى أن الجامعات اللبنانية بشكل عام تدرك جيداً الدور الحاسم لضمان الجودة وقد خصصت جهوداً كبيرة لذلك خلال السنوات الماضية. تبدو الإدارة العليا للجامعات داعمة لإنشاء إجراءات ضمان جودة داخلية. يبدو أن مشاركة بعض الفئات من المعنيين بحاجة إلى التشجيع. قد تقرر المؤسسات تحديد إجراءات ضمان الجودة في مستندات يتم توفيقها للعالم الخارجي. يجب ان يكون الإعلام متاحاً. ليس واضحاً، كيف تستفيد الجامعات اللبنانية من نتائج التقييم. هناك طلب واضح لإنشاء الهيئة اللبنانية لضمان الجودة تقوم بتطوير نظام ضمان الجودة الخارجية الذي سينعكس إيجاباً على تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسات المختلفة.

VII. الخلاصة

تهدف الوثيقة الحالية لإعطاء بعض النقاط البارزة والعناصر الأساسية تحضيراً لورشة العمل التي ينظمها فريق الخبراء HEREs في الخامس من تشرين الأول 2015. نقطة البداية هي أن مسارات ضمان الجودة الداخلية يجب أن تكون محددة حسب كل مؤسسة نظراً لخصوصيات كل منها. مع ذلك، فقد تم تقديم العديد من العناصر المرجعية التي من شأنها أن تساعد المؤسسات اللبنانية لبدء هذه العملية. سيتم الغوص في هذه التفاصيل في ورشة العمل وستسمح الجلسة التطبيقية فيها مناقشة وتعميق النقاط الرئيسية مبيّنة تنوع التطبيقات في السياقات المختلفة للمؤسسات.

يربط بعض الخبراء الجودة بالتميز وعن حق. مع ذلك، وحتى لو ان ضمان التميز قد يستخدم عمليات مشابهة لتلك المعمول بها في ضمان الجودة، يبقى النهجان مختلفان [4]. غير أن ضمان الجودة، داخلياً وخارجياً، أمر بالغ الأهمية وربما أصبح حيويّاً اليوم لأنظمة التعليم العالي الحديثة والمؤسسات.

VIII. المراجع

- [1] "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)," *Approved by the Ministerial Conference in May 2015*, by ENQA, ESU, EUA, EURASHE, EI, BUSINESSEUROPE, and EQAR, May 2015.
- [2] Tempus Project: "Towards the Lebanese Quality Assurance Agency" website (TLQAA): <http://www.tlqaa.org>
- [3] I. Haris, "Assessment of the Implementation of internal Quality Assurance at the Higher Education (An Indonesian Report)," *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, Vol. 3, Issue 4, November 2013.
- [4] M. Brusoni, R. Damian, J. Grifoll Sauri, S. Jackson, H. Komurcugil, M. Malmedy, O. Matveeva, G. Motova, S. Pisarz, P. Pol, A. Rostlund, E. Soboleva, O. Tavares, L. Zobel, "The Concept of Excellence in Higher Education," ENQA Occasional Paper 20, 2014.
- [5] "Developing an Internal Quality Culture in European Universities – Report on the Quality Culture Project. 2002-2003," EUA Publications, 2005.
- [6] "Developing an Internal Quality Culture in European Universities – Report on the Quality Culture Project. Round II 2004," EUA Publications, 2005.
- [7] A. Gover, T. Toukkola, A. Sursock, "ESG Part1: Are Universities Ready?" EUA Occasional Papers, September 2015.
- [8] A. Gover, T. Toukkola, "EUREQA Moments! Top Tips for Internal Quality Assurance," EUA Publications and Tempus Eureka project, 2015.