

الفصل الثاني

مبادئ ضمان الجودة في التعليم العالي

الفصل الثاني

مبادئ ضمان الجودة في التعليم العالي

معنى الجودة في التعليم العالي

يشير مصطلح «ضمان الجودة» Quality Assurance إلى كل السياسات و العمليات الموجهة نحو توفير كل ما يساعد على تحقيق الجودة، والمحافظة عليها، والارتقاء بها. وكان مفهوم الجودة، والاهتمام بضمانها وزيادتها، محل اهتمام قطاع التجارة في الغرب، حيث اعتمد النجاح التجاري عليها؛ فالحاجة إلى تعظيم الفائدة في بيئة تنافسية يتطلب أن تقلل التكاليف وتزداد المبيعات. ومن بين الطرق الفاعلة لزيادة المبيعات توفير المنتج أو الخدمة المطلوبة ذات الجودة العالية بسعر يقدر عليه الجميع.

وفي الفترة نفسها، وعلى النقيض الشديد من ذلك، لم تلق الجودة أدنى اهتمام من قطاع التعليم العالي في الغرب. ولفترة طويلة، ظل يُنظر للتعليم العالي على أنه سلعة عامة ضرورية تقوم الحكومة على توفيرها وتقديمها لكل راغب فيها. وكان يُنظر للجامعات على أنها رموز للمسئولية الاجتماعية والاقتصادية بموجب القوانين التي يصدرها البرلمان. وفي الوقت نفسه، قامت الطبقات العالية بإنشاء جامعات خاصة لإلحاق أبنائها فيها.

ومع ذلك، شرعت الأمور تتغير في المجتمعات الغربية في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين. فلم يعد التعليم، بما فيها قطاع التعليم العالي، مقصوراً على الأغنياء. وسمح للطلاب من أوساط اجتماعية متباينة بالالتحاق بالجامعة. كما صار تمويل التعليم العالي عملية صعبة نتيجة قلة التمويل الشعبي، للانتقال الأيديولوجي إلى حكومات أصغر، وشدة الطلب أو الحاجة للتمويل من الأقسام والقطاعات الحكومية الأخرى.

وألقت هذه التطورات مسئوليات كبيرة على الجامعات، وعلى سلطات التمويل على السواء. فالطلاب يريدون من الجامعات أن تكون صادقة في تقديمها برامج على درجة عالية من الجودة. وسلطات التمويل (الممولون) تريد من الجامعات تبرير زيادة الإنفاق

على الجامعات، وارتفاع المصاريف فيها. واليوم وبعد مرور سنوات كثيرة على استخدام الجودة في عالم التجارة، هناك اتفاق عام على مدى الحاجة إلى الجودة في قطاع التعليم العالي مقابل الأموال التي تُنفق عليه، بالإضافة إلى ضرورة وضع سياسات وعمليات تضمن الجودة في هذا القطاع التعليمي.

وبصرف النظر عن أيهما حقق الجودة قبل الآخر، قطاع التجارة أم قطاع التعليم، فإن الذي يفرق بينهما هو معنى الجودة المطبق في كل منهما. فعند إنتاج بضائع أو سلع تجارية، فالمعنى واضح لا لبس فيه ولا غموض، ولا يقبل أى مجال للشك أو التأويل، مثلما يحدث في إنتاج السيارات والأثاث. بينما يختلف الأمر في قطاع التعليم العالي، حيث يحتمل معنى الجودة تأويلات كثيرة. وهذا دفع لجنة التعليم في أوروبا، تلك اللجنة المنبثقة عن مؤتمرات ريكتورز Rectors ' Conferences عام ١٩٩٣ إلى كتابة تقرير عن تقييم الجودة في التعليم العالي، وأوضحت فيه أن مفهوم الجودة يعتمد إلى حد كبير على الظروف القومية التي تتغير من حين لآخر.

وحدّد هارفي Harvey وجرين Green (١٩٩٣) خمسة مفاهيم للجودة. المفهوم الأول أن الجودة تعنى تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر، باستخدام إدارة الجودة الشاملة، من أجل تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، في إطار قاسم مشترك من القيم. وهذا المعنى للجودة يُعتبر مثالياً؛ فجانبه تكون كل الإنجازات متدنية. أما المعنى الثانى للجودة يكمن في اعتبار الجودة نوعاً من الأداء الفريد، يتحقق فقط في ظروف محدودة، وفي نوعية معينة من الطلاب. وهذا المفهوم للجودة ينطبق أكثر على التعليم العالي الذى تقدمه بعض المؤسسات التعليمية الخاصة ذات الشهرة الكبيرة، مثل جامعة هارفرد Harvard، وجامعة كمبريدج Cambridge، حيث تكثرت طلبات الالتحاق فيها، بينما الأماكن محدودة، للأذكياء فقط.

والمفهوم الثالث للجودة يرى أنها القدرة على تغيير الطلاب باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم وغموم الشخصى. وهذا المفهوم للجودة يتفق أكثر مع الاهتمام الحالى بتقديم التعليم العالي للعامة من الناس. أما المفهوم الرابع للجودة فيرى أنها القدرة على تقدير قيمة المال، وبحيث يكون مسئولية شعبية. وهذا المفهوم للجودة صار شائعاً منذ أن أصبحت الهيئات العامة وهيئات التمويل أقل قبولا لمسئولية الجامعات عن

ضمان الجودة، والدعاوى المتصارعة بشأن عمليات التمويل التي صارت موضع نقاش كبير فى الآونة الأخيرة.

والمفهوم الخامس والأخير للجودة يؤكد أنها شيء ما يناسب غرضاً مُتَّجاً، أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها، خاصة عندما يتحدد هذا الغرض أو المنتج. وبالتالي إذا كان التعليم المقدم يفي بالغرض، حيثُ يُقال إنه جيد، بشرط أن يتوافق مع المستويات المقبولة للجودة والتكامل. وهذا المدخل الأداةى يتحاشى تحديد جوهر الجودة، ويركز على متطلبات تحقيق غرض ومهمة المؤسسة، ويجعل برنامج ضمان الجودة إجرائياً. وهذا المفهوم فضله معظم الحكومات ومؤسسات التعليم العالى عندما أدخل مفهوم ضمان الجودة فى الدول المتقدمة.

فعلى سبيل المثال، يرى مجلس تمويل التعليم العالى باسكتلندا (١٩٩٣) أن جودة أى نشاط يتم تقييمها فقط فى إطار غرض هذا النشاط. وبالمثل، يرى مجلس التعليم العالى باستراليا (١٩٩٢) أن الجودة مفهوم نسبي، ويكون ذات معنى فقط فى ضوء منظور الذين يقيّمونه فى إطار هدف ما. وقد تعنى الجودة شيئاً عندما تُوَضَّح فقط فى سياق هدف وزمان معينين.

المدخل الأداةى لضمان الجودة Instrumental Approach

يبدأ المدخل الأداةى بتوضيح هدف أو أهداف مؤسسة التعليم العالى، والتأكد من أن الهدف أو الأهداف تتفق أو تتماشى مع أهداف الأمة أو الدولة. وبعد التحقق من هذا التوافق، يتم الوقوف على مدى فاعلية نظام إدارة الجودة فى قدرته على تحقيق هذا الهدف أو تلك الأهداف. واستخدام نظام إدارة الجودة يتطلب عدة خطوات متتابعة أو متسلسلة.. أولها تحديد مهمة أو غرض الجامعة، وثانيها تحديد الوظائف التى تؤديها الجامعة وأهميتها النسبية لتحقيق هذه المهمة، وثالثها تحديد أهداف كل وظيفة من وظائف الجامعة، ووضع مؤشرات أداء كمية وكيفية - ورابعها إقامة أو تأسيس نظام - إدارة ضمان الجودة؛ بمعنى توضيح عمليات الإدارة التى تستخدمها الجامعة للوقوف على مدى تحقق الأهداف. وخامستها وضع نظام لفحص الجودة واختبارها Audit System من أجل تقويم أداء الجامعة فى إدارتها واضطلاعها بهذه الوظائف، وتحديد المجالات أو المناطق التى تحتاج إلى تحسين أو إصلاحات. وكل أنظمة ضمان الجودة

المطبقة فى التعليم العالى تتبع هذه السلسلة من الخطوات، التى تتطلب من الجامعة تبيان ما تقوم به أو تؤديه، وكيفية تأديته، وأن يكون المجتمع على دراية بما تفعله الجامعة. وسنقوم بعرض كل خطوة من الخطوات الخمس السابقة بشيء من الاقتضاب.

الخطوة الأولى، توضيح مهمة رسالة الجامعة Mission Statement

توضيح مهمة الجامعة ورسالتها يجب أن يتم من خلال تعاون وتفاهم الغالبية العظمى من مجتمع الجامعة. والاختلاف فى الرأى لا يفسد للود قضية. بمعنى أنه عند توضيح رسالة الجامعة يجب عدم حجب Mask الآراء المخالفة حول الأولويات التى تضطلع بها الجامعة، وكذلك عدم تحديد مهمة الجامعة بناءً على رؤية أو رؤى مدير الجامعة فحسب.

ويجب أن تتضمن مهمة الجامعة أهدافاً تتفق وأهداف الحكومة، لأن الجامعة ما هى إلا مؤسسة من مؤسسات الدولة تحكمها قوانين وطموحات وتطلعات الدولة، بالإضافة إلى اعتمادها على الحكومة فى عملية التمويل. كما أن مهمة الجامعة يجب أن تتم وفقاً لأسس الممارسة الجيدة، لأن الجامعة الحديثة أو المعاصرة لا يمكن أن تضطلع بمهامها بمعزل عن الجامعات الأخرى. والجامعة فى تأديتها لرسالتها لا بد أن تتنافس مع الجامعات المحلية والأجنبية، سواء فى عمليات التمويل، أو فى سياسة قبول الطلاب. فلا يمكنها أن تكون بمنأى عن Out of Step ما تقوم به الجامعات المنافسة.

ويجب أن يعكس تبيان مهمة الجامعة شيئاً مميزاً، بحيث لا يتضمن مهاماً طوباوية بعيدة عن الواقع الذى تعيشه الجامعة. ويجب أن تكون المهمة مقتضبة وواضحة وسهل استرجاعها. فمن الصعب تضيق الجهد والوقت فى تحديد مهمة لا يتذكرها إلا بشر قليلون. وهذا يؤكد أن تحديد مهمة الجامعة يجب أن يتم باقتضاب، ولكن تصاغ فى عبارات قوية وفاعلة وجذابة، وبحيث تكون معروفة للجميع داخل الجامعة وخارجها.

وما أن تتحدد مهمة الجامعة، يتم توضيح الأهداف والقيم التى توجه أو ترشد عملية تحقيق مهمة الجامعة ورسالتها. وهذه القيم يجب أن تعكس التقاليد والأعراف التى تسير على نهجها الجامعات الأجنبية (مستويات المنح الدراسية، والمسئولية الدولية)، بالإضافة

إلى قيم المجتمع الذي توجد فيه الجامعة (العدالة الاجتماعية على سبيل المثال). ويجب اتباع المنهاج نفسه عند تحديد مهام وأهداف وقيم كليات الجامعة.

الخطوة الثانية: وظائف الجامعة University Functions

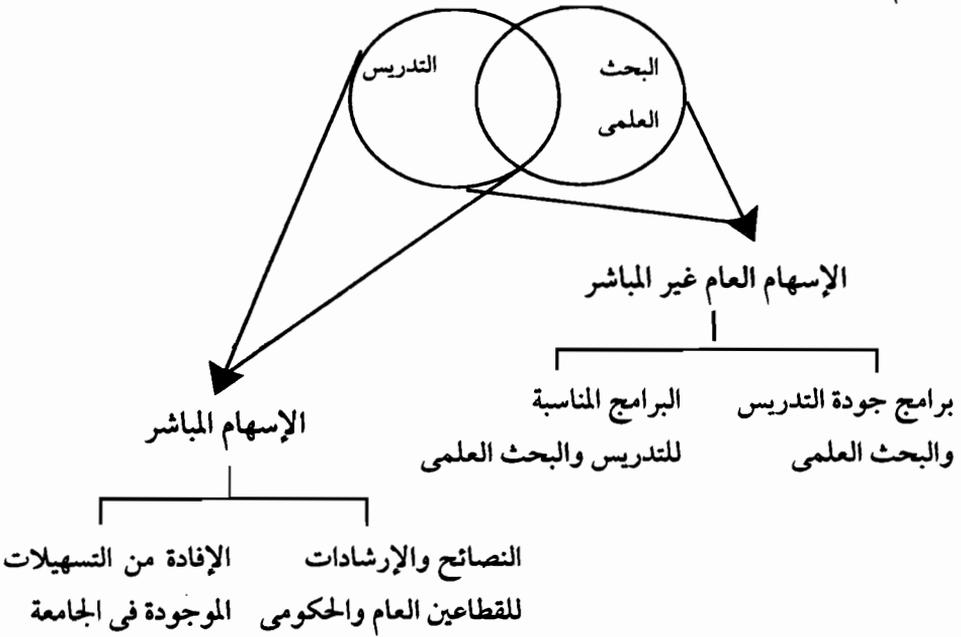
تكمن الخطوة الثانية في تحديد الوظائف التي يتم على ضوئها تحقيق مهام الجامعة والكليات. والوظائف التقليدية للجامعة هي التدريس والبحث العلمي. لكن في الجامعات المعاصرة، استحدثت وظيفة ثالثة للجامعة تتمثل في خدمة مجتمع الجامعة، والمجتمع الخارجى المحيط بالجامعة. فمجلس التعليم العالى باستراليا وضع مفهوما لما تفعله الجامعة. إذ يرى أن وظيفة الجامعة هي تخريج طلاب مزودين بالقدرة على الاضطلاع بالدور القيادى فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والفكرية لآستراليا وأقاليمها، بالإضافة إلى إنتاج المعرفة وتطويرها وتطبيقها لصالح المجتمعات والبيئات الأسترالية.

ومع ذلك، فإن العلاقة بين وظائف البحث العلمى والتدريس وخدمة المجتمع التى تضطلع بها الجامعات والكليات هي علاقة غير واضحة المعالم. فحتى وقت قريب، لم يكن من اليسير تحديد وإدارة وتقويم مدى إسهام الجامعة فى خدمة المجتمع. لكن نتائج الدراسة التى قام بها برادلى Bradley وليم Lim (1997) أوضحت أن الجامعة منوطة بتقديم حلقات متصلة ومترابطة Continuum من الخدمات للمجتمع، من خلال وظيفتى التدريس والبحث العلمى. وهذا ما يسمى بالإسهام غير المباشر للجامعة. فعند وجود برامج بحثية وتدرسية جيدة تناسب احتياجات المجتمع، ويتم تنفيذها على نحو صحيح، حيثئذ فإن الجامعة تقدم للمجتمع خدمة جلية بتزويدها وتوفيرها القوى العاملة الماهرة. ويستفاد من نتائج البحوث فى النهوض بالمجتمع حاضرا ومستقبلا، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، تخدم الجامعة المجتمع من خلال استخدامها للخبرات الإدارية والأكاديمية ومختلف التسهيلات لقطاعات المجتمع المختلفة الصناعية والحكومية والمنظمات التطوعية، بالإضافة إلى عقد جلسات علمية Seminars للاستفادة من الخبرات العلمية، وهذا ما يسمى بالإسهام المباشر للجامعة فى خدمة المجتمع.

والإسهام غير المباشر للجامعة فى خدمة المجتمع شائع ومنتشر، لكنه أقل إداركا من الإسهام المباشر. والإسهام غير المباشر، نظرا لأنه يتضمن الوظائف الجوهرية للجامعة، فإنه يحظى بأهمية أكبر من الإسهام المباشر. ويطلق البعض على الإسهام المباشر للجامعة

الخدمة المباشرة للمجتمع التي تقدّم بمقابل أو دون مقابل. وعندما يتم تقديم الخدمات مجاناً، يكون تمويلها من خارج الجامعة، أو تسهم الجامعة بنسبة بسيطة. لكن عند تقديم الخدمات بمقابل مادي، يتم تقسيم العائد مناصفة بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، مقابل التسهيلات التي تقدمها الجامعة، وكحافز لأعضاء هيئة التدريس مقابل الأعباء البحثية والتدريسية التي يضطلعون بها.

ويوضح الشكل (١) الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع. وتوضح في الشكل وظيفتا التدريس والبحث العلمي اللذين يمثلان جوهر العمل في الجامعة. والتداخل في الدائرتين يدل على الترابط الوثيق بين وظيفتي التدريس والبحث العلمي، من خلال إسهام كل منهما في الآخر.



شكل (١): إسهام الجامعة في المجتمع.

الخطوة الثالثة: أهداف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المباشرة

بعد أن يتم تحديد وظائف الجامعة، تكون الخطوة التالية هي تحديد أهداف كل وظيفة من الوظائف المختلفة للجامعة. فبالنسبة لوظيفة التدريس، تتمثل أهدافها في تقديم مناهج فاعلة ومبتكرة، وتوضيح إجراءات التدريس والتقييم، وتخريج أفراد لديهم

القدرة والرغبة فى خدمة مجتمعاتهم، وتوفير مناخ صحى للتدريس. وبالنسبة لوظيفة البحث العلمى، تتمثل أهدافها فى زيادة الإنتاجية البحثية والنشر، وإكساب طلاب الدراسات العليا مهارات البحث العلمى، وتسويق نتائج البحوث العلمية.

وبالنسبة لوظيفة خدمة المجتمع، تتمثل أهدافها فى إدراك الجامعة وتقديرها احتياجات المجتمع، والتعاون مع هيئات المجتمع الأخرى للوفاء بهذه الاحتياجات، وجعل الجامعة بيت خبرة تهرع إليها قطاعات المجتمع المختلفة طلبا للنصح والمشورة، وتقديم التنمية المهنية لكل راغب فيها، وتقديم دراسات تربوية مستمرة.

الخطوة الرابعة: نظام إدارة الجودة

بعد تحديد الأهداف الخاصة بكل وظيفة من وظائف الجامعة الثلاث: التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، تكون الخطوة التالية هى تحديد نظام إدارة الجودة، أى عمليات الإدارة التى بموجبها تتحقق أهداف كل وظيفة. ويشمل هذا وضع منظومة متكاملة لخطط الإدارة، بالإضافة إلى بنية إدارية تيسر عملية تطبيق هذه الخطط. وعلى مستوى الإدارة العليا للجامعة، يجب أن تكون هناك خطة استراتيجية تبرز الاستراتيجيات التى تستخدمها الجامعة فى تأدية رسالتها. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يجب أن تكون هناك خطط إدارية منفصلة للجامعة خاصة بالتدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع. على أن تبرز كل خطة من هذه الخطط الأهداف الخاصة بكل وظيفة من وظائف الجامعة الثلاثة، وبحيث تتضمن هذه الأهداف الخاصة أهدافا كمية وكيفية كمؤشرات للأداء، بالإضافة إلى استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف Targets، بجانب تحديد المسئولين والموارد المادية اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجيات. ويجب أن تكون هناك خطط مماثلة على مستوى الكليات والأقسام الجامعية.

ولا بد أن يكون هناك تتابع أو تسلسل Sequencing فى إعداد الخطط على مختلف المستويات، بالإضافة إلى نوع من التماسك أو التوافق Consistency. ويجب أن تبدأ عملية الإعداد للخطط بالتأكد من وجود خطة استراتيجية للجامعة، وخطط لإدارة وظائف التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع المباشرة، بعد التشاور المستمر مع الكليات الجامعية. ويلى ذلك تحديد خطط الكليات، وبحيث تتوافق هذه الخطط الأخيرة مع خطط الإدارة العليا للجامعة، مع إجراء تعديلات عليها إذا لزم الأمر. والشئ نفسه يمكن إحداثه على مستوى القسم.

وبالنسبة للبنية الإدارية Structure، يجب أن تحظى بالاهتمام الكافي لأنها تيسر التطبيق الفاعل للخطط، والعكس صحيح. ويتطلب الأمر هنا تحديد الوظائف المختلفة، وحدود المسؤولية الخاصة بكل وظيفة. فبالنسبة لوظيفة البحث العلمي، لا بد من وجود إدارة للبحث العلمي على مستوى الجامعة والكلية، وأن يكون هناك اتصال مستمر بين الإدارتين، للتأكد من تنفيذ خطة البحث العلمي بالصورة المرجوة على مستوى الجامعة والكلية. فعلى سبيل المثال، في بريطانيا وأستراليا، هناك نائب مدير الجامعة للبحوث العلمية، ونائب لعميد الكلية للبحث العلمي، مع وجود اتصال وتفاعل مستمر بين النائبين. وبالنسبة لوظيفة التدريس، لا بد من تحديد مسئولين عن التدريس على مستوى الجامعة والكلية. ولكن الأمر يختلف من دولة لأخرى، ففي أستراليا، يتم تحديد مسئولين عن التدريس على مستوى الجامعة، حيث يُعين نائب مدير الجامعة لشئون التدريس. وبالنسبة لوظيفة خدمة المجتمع، لم تتحدد أبعاد المسؤولية لهذه الوظيفة، وأن المسؤولية متروكة للقائمين على شئون التدريس أو البحث العلمي، حيث يقوم كل منهم بتحديد المجالات التي يخدم فيها المجتمع من تلقاء نفسه. وهذا أمر غير مقبول؛ لأن ذلك يدل على أن الجامعة مازالت تعتبر وظيفة خدمة المجتمع المباشرة من الدرجة الثانية. والحل هو أن تكون مسؤولية خدمة المجتمع المباشرة ملقاة على عاتق المسئول أو المسئولين عن الشئون الإدارية على مستوى الجامعة، وليكن نائب مدير الجامعة للشئون الإدارية.

نظام فحص الجودة Duality Audit System

يجب تقويم فاعلية نظام إدارة الجودة داخليا وخارجيا على فترات منتظمة أو من آن لآخر، مع إجراء عملية مراجعة وفحص Audit لمختلف عمليات الجودة ومستوياتها التي تحققت.. ففي التقويم الداخلي، يجب تشكيل لجنة خاصة للوقوف على مدى تقدم أو تحسن الجودة، وتضم أعضاء من داخل الجامعة ومن خارجها، وتكون مهمتها دراسة القضايا التي تناولتها اللجان المختلفة بالجامعة حول مدى كفاية الجودة.

وفي معظم الجامعات، تُترك مسؤولية رئاسة هذه اللجنة لمسئول أكاديمي على مستوى الإدارة العليا للجامعة. فعلى سبيل المثال، في أستراليا، هناك نائب مدير الجامعة للشئون الأكاديمية. وفي جامعة جريفت الأسترالية، هناك نائب مدير الجامعة لشئون الجودة،

وتكون مسؤوليته مقصورة على ضمان الجودة في الجامعة. وبالمثل، يجب تشكيل لجان خاصة بضمان الجودة على مستوى الكليات. يرأسها نائب العميد للشئون الأكاديمية.

وحتى لو كان نظام الفحص الداخلي للجودة على مستوى الجامعة يؤدي مهامه بفاعلية ويحقق تحسينا مستمرا، فإن الفحص الخارجي للجودة مطلوب هو الآخر. فهذا يساعد على تقويم أداء الجامعة. وهذا الفحص الخارجي يتطلب من الجامعة أن يكون لديها ملف محقّب Portfolio للجودة، يوضح رسالة الجامعة والأهداف الخاصة بوظائف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المباشرة، ومعايير الأداء المستخدمة لمقياس معدل الجودة في هذه الوظائف، ونظام إدارة الجودة، ومعدلات الإنجاز التي تحققت. وبالإضافة إلى هذا الملف المحقّب، يمكن القيام بزيارات ميزانية لمدة يوم واحد أو أكثر.

ويمكن تخصيص مكافآت مالية للجان الفحص الداخلية والخارجية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تخصص ميزانية للجودة تكون بمثابة حوافز مادية للقائمين على ضمان الجودة، بناءً على نتائج مؤشرات الأداء في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المباشرة. ويمكن تحديد هذه المكافآت سلفا، مع مراعاة أن تكون هذه المكافآت الخاصة بالجودة ليست لها علاقة بالمكافآت المخصصة لوظيفة التدريس والبحث العلمي. ففي أستراليا، على سبيل المثال، تخصص مكافآت سنوية لأفضل الجامعات أداءً لرسالتها وضمان الجودة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المباشرة، سواء من الميزانية المرصودة للبحث العلمي وللتدريس، أو من ميزانية مخصصة لهذا الغرض فقط.

وهناك مدخلان أو منهجان Approaches يستخدمان في التقويم الخارجي للجودة. أولاهما تقويم الجودة وفق معدل الأداء في كل وظيفة من وظائف التدريس والبحث العلمي، كما هو الحال في المملكة المتحدة، حيث يتم تقويم جودة التدريس والبحث العلمي، كل منهما على حدة، كل عدة سنوات. ويتمثل المدخل أو المنهج الثاني في تقويم جودة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المباشر بصورة كمية أو شاملة Holistic، كما هو الحال في بعض الجامعات الاسترالية.

واختيار النظام يتوقف على الظروف السائدة. فعلى سبيل المثال، عندما لا يكون

للجامعة تاريخ يوضح ما إذا كانت أنشطتها خصصت للتقويم أم لا، فإن مجتمع الجامعة ككل يجب أن يكون على دراية بأهمية ضمان الجودة ومدى الحاجة إليها. والمدخل أو المنهج الشامل Holistic هو المفضل في هذه الحال، فرغم أنه لا يوضح تفاصيل الأسلوب النظامي أو القسيمي Disciplinary، إلا أنه يضم كثيرا من الأقسام والأفراد العاملين في الجامعة. وهذا المدخل أكثر فعالية خاصة إذا كان الهدف هو ضمان جودة التدريس والبحث العلمي، وليس مجرد الحكم على المحتويات والمستويات. كما أن هذا المدخل الشامل هو الأرخص للدول ذات الجامعات الصغيرة. ففي هذه الحال، لن يكون هناك خبراء من داخل النظام بدرجة كافية لإجراء فحوصات عن المنظومة الجامعية ككل. وعند استخدام خبراء من الخارج، فإنه يكون مكلفا، خاصة فيما يتعلق بتحمل نفقات السفر والانتقال والإعاشة والمقابل المادى العيني الذى يتقاضاه كل خبير.

وهناك مدخل ثالث لتقويم الجودة وهو إخضاع المؤسسة وبرامج التعليم فيها لعملية فحص خارجية رسمية، على أن تمنح بموجبها شهادة اعتماد accreditation تفيد أن المؤسسة تفي بالشروط أو المتطلبات الرسمية لضمان الجودة، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي بعض البرامج التعليمية في الجامعات البريطانية والأسترالية، وفي الوقت الذى توافق فيه الجامعات على البرامج غير المهنية، فإن البرامج المهنية، كالمحاسبة والهندسة، لا بد أن تمنحها هيئات مهنية من خارج الجامعات.

تنظيم التعلم:

مهما كان المدخل أو المنهج المستخدم لضمان الجودة في الجامعة، فإن فرص النجاح مرهونة بقدرة الجامعة على أن تكون مؤسسة تعليمية ملتزمة بالتحسين المستمر للجودة. وهذا يتطلب من كل أفراد المؤسسة أن تكون لديهم ثقافة التحسين المستمر للجودة. ووجود هذه الثقافة يبدأ من مدير الجامعة الذى يجب أن يكون على وعى تام بأسباب التحسين المستمر للجودة. ف ضمان الجودة ذو جوانب متعددة. وهذه التعددية تتطلب وضع برنامج للتدريب على الإدارة لكل قيادات الجامعة، ولكل الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية فى مختلف كليات الجامعة. على أن يكون الهدف من هذا البرنامج التدريبي إيقاف كل ذى سلطة ؛ على مغزى أن تكون قائدا ومديرا فى مؤسسة أكاديمية

فى أوقات غير معروفة سلفا. كما أن هذا البرنامج يفيد فى تطوير أسلوب الفرد واتجاهه نحو القيادة، ويوفر الأدوات والمفاهيم اللازمة لإدارة جماعة من الأكاديميين، وإظهار الروابط بين القيادة الأكاديمية والتطوير التنظيمى للجامعة.

وعلى القيادات توقعُ المعارضة، وأن تكون لديهم القدرة على التعامل مع المعارضة بكل كفاءة وفاعلية. والأكاديميون ليسوا ضد التحسين المستمر للجودة. ولكنهم مثل أى إنسان، يخافون المجهول ولا بد من إنارة الطريق أمامهم بأن هناك طريقة فاعلة ومنظمة لأداء الأشياء. ومع ذلك، كلما كانوا أقل مقاومة، كانت لديهم القدرة على المشاركة فى عملية تحسين الجودة، وبالتالي يكون لهم تأثير فاعل فى نتائج عملية التغيير. كما أن الأكاديميين يخشون التدخل فى أعمالهم من جانب أصحاب الأعمال والطلاب، خاصة أن الأخيرين مسموح لهم القيام بدور مهم فى التعليم العالى. وعلى قيادات التعليم العالى إقناع الأكاديميين أن مشاركة أصحاب الأعمال والطلاب فى التعليم العالى لا تتعارض مع الرؤية الأكاديمية، ولكن التدخل يكون لصالح الرأى العام.

ومع ذلك، فإن تعيين قيادات جيدة وتحديد مهام الوظيفة وأبعادها، وتوفير برامج التطوير والتقييم، وتوفير الحافزية وتقديم الدعم للأفراد، كل ذلك يقلل من فرص الخوف والمقاومة من جانب الأكاديميين. فعند التعيين، يجب أن تكون لدى الأعضاء المؤهلات المناسبة والقدرة على التدريس الجيد، وإجراء بحوث علمية فاعلة. وتدل متطلبات استكمال درجة الدكتوراه على أن العضو الأكاديمى لديه القدرة على البحث. ومع ذلك، فإن حصول الفرد على درجة الدكتوراه ليس كافيا للتدريس الجيد، لأن برنامج الدكتوراه لا يتضمن أى تعليم رسمى حول كيفية التدريس الجيد. ولكن الأمر غير ذات أهمية لدى البعض، لأنهم معلمون بالفعل أو يتعلمون بسرعة متطلبات الوظيفة الجديدة التى يشغلونها. وبالنسبة للبعض الآخر فإن الأمر مختلف؛ إذ لا تكون لديهم القدرة على التدريس الجيد، مما يدفع بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام إلى تنظيم دورة أو دورات تدريبية للحاصلين على درجة الدكتوراه الجدد، لإكسابهم القدرة على التدريس الجيد. ومعرفة طريقة التدريس ليست وحدها كافية للتدريس الجيد، صحيح أنها تساعد فى الوقوف على ماهية التدريس، وهى مهارة مطلوبة، ولكنها ليست كافية. والتدريس فى الجامعات، على عكس التدريس فى المدارس، لا يتطلب تأهيلا مهنيا فى التدريس.

ولا ريب أن تنظيم برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجدد ضروري لإحاطتهم بما تنتظره الجامعة منهم، على أن يتضمن هذا البرنامج التدريبي مناقشات حول رسالة الجامعة وفلسفتها، وعمليات الإدارة اللازمة لتحقيق تلك الرسالة، ومؤشرات الأداء المستخدمة. كما يجب تزويد أعضاء هيئة التدريس الجدد بالدعم والنصح والتوجيه من جانب نظرائهم الذين صارت لديهم خبرة كافية برسالة الجامعة ووظائفها. كما يجب إتاحة الفرصة للأعضاء الجدد لإجراء بحوث علمية مشتركة مع زملائهم القدامى.

ويجب أن يكون هناك تقويم مستمر لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى وضع برامج للتطوير، مع استخدام التقويم التكويني المصاحب Formative Evaluation والتقويم التجميعي الشامل Evaluative Summation، وإكسابهم ثقافة التقويم الذاتي. ويجب توضيح متطلبات التدريس عند التعيين، وأثناء فترة الاختبار Tenure، وعند تجديد العقد أو الترقية. فعلى سبيل المثال، يجب إخضاع منهج أى مادة للتقويم، وأن يظطلع به خبير من خارج الجامعة أو المؤسسة. كما يجب تقويم توجهات العضو نحو التدريس أثناء فترة الاختبار، وعند تجديد العقد أو الترقية. ويمكن تضمين كل ذلك فى الملف المحقب Portfolio الذى يوضح خصائص التدريس، والمصادر المختلفة التى تدعم التدريس. وهذا يتطلب القيام بعملية تحليل مقتضب لتدريس العضو، من خلال الملف المحقب الخاص بالعضو ذاته، كما يجب تقويم جودة التدريس. وهذه عملية صعبة لأن نتائج المسح الخاص بالطلاب قد تتدخل فيه الجوانب الذاتية للمقوم وقيامه بمنح الطلاب درجات عالية، مما يؤثر بالسلب على جودة التدريس.

وبالنسبة للبحث العلمى يمكن تحقيق وضوح أكبر فى تحديد شروط التعيين ومعايير فترة الاختبار وتجديد العقد والترقية، لأن الأداء البحثى من السهل تقويمه، والعكس صحيح بالنسبة لوظيفة خدمة المجتمع. إذ إن تقويم الأداء فى خدمة المجتمع لم يحظ بالتطوير الكافى. وأوضحت نتائج المسوحات التى أجريت حول خدمة المجتمع عدم وجود بيانات كافية عن نوع الخدمات وحجمها. وحتى إذا وجدت هذه البيانات، فليس هناك طريقة متفق عليها يمكن استخدامها لتقويم جودة الخدمات المقدمة.

والبرامج الخاصة بتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس يجب أن تعقبها برامج لتطوير هذا الأداء. ويجب تخصيص التمويل اللازم لتحسين مهارات البحث والتدريس. ويمكن تحقيق ذلك بتقديم مقررات أو دراسات قصيرة لأعضاء هيئة التدريس. وعمل ورش Workshops أو عقد جلسات علمية Seminars أو تسجيلها فى برامج رسمية طويلة

المدى.. فعلى سبيل المثال، يمكن تقديم منح دراسية Bursaries لأعضاء هيئة التدريس، أو منحهم تفرغاً جزئياً Partial Relief لعمل دبلومة في التعليم العالي، وكذلك تقديم منح دراسية بحثية للحصول على درجة الدكتوراه.

وعندما تظطلع قيادات الجامعات بالدور الرائد في التحسين المستمر للجودة، ويُحسِنُون الاختيار والاستقراء والترقية والتقويم وبرامج التطوير، حينئذ تصبح الجامعة مؤسسة تنظيمية للتعليم. وبالتالي تكون لديها التوجهات الاستراتيجية بمشاركة كل المعنيين والمهتمين بالتعليم العالي، وتكون مسنولة عن أعمالها، وتحتفل بإنجازاتها.

خطط الإدارة

إن كل خطوة من خطوات تحديد ماهية المدخل أو المنهج الأداة Instrumental Approach لضمان الجودة في التعليم العالي لها دور مهم، حتى لو كان بسيطاً. فعلى سبيل المثال، إذا تم تحديد رسالة الجامعة دون مشاركة مجتمعها وتأييده أو دعمه لهذه الرسالة، عندئذ تصبح خطط الإدارة أقل فاعلية، مهما كان تحديد وظائف الجامعة وأهدافها. وبالمثل إذا لم يشعر أعضاء هيئة التدريس أن لهم دوراً في وضع البرنامج، فإن مشاركتهم في تنفيذه لن تكون فاعلة.

ومع ذلك، فإن خطة الإدارة تمثل جوهر أو مركز Centre المدخل أو المنهج الأداة. بمعنى أنها تتضمن - صراحة أو ضمناً - كل الخطوات أو العناصر الجوهرية لهذا المدخل. وهذا يعني أن خطة الإدارة تبدأ بتحديد مهمة الجامعة ورسالتها، ثم تنتقل إلى تحديد أهداف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المباشرة، وأهداف أو معايير Targets مؤشرات الأداء، وبنية الإدارة والتمويل اللازم لتطبيق الخطة. ويمكن تقويم معدل التقدم الذي يتحقق سنوياً. وخطة الإدارة تمثل الجانب الإجرائي Operational للمدخل الأداة، ولذلك يُطلق عليه أحياناً الخطة الإجرائية لوظائف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المباشر، مع تقديم أمثلة تطبيقية من جامعة جريفث بأستراليا.

خطة إدارة التعليم والتعلم

يختلف هدف الخطة من مؤسسة جامعية لأخرى، التي (أى المؤسسة) تحكمها رسالة الجامعة وقيمتها، لكونها مؤسسة تعليم قبل أى شىء آخر. وهذه المؤسسة مطالبة بأن تعكس منظور الجامعة للتعليم والتعلم، وأن تلتزم بأدائها. كما أنها مطالبة بتحديد

أهداف التعليم والتعلم، ووضع الاستراتيجيات وعمليات الإدارة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. بالإضافة إلى استخدام مؤشرات الأداء الكمية والكيفية من أجل قياس فاعلية الاستراتيجيات وعمليات الإدارة، وكذلك تحديد الأولويات ومعايير Targets الإصلاح وتقديم إطار عمل لتطوير خطط إدارة التعليم والتعلم بعناصرها الأكاديمية. وخطة الإدارة لأي عنصر يجب أن تتوافق أو تتماشى مع خطة الجامعة، على أن تعكس تفاصيلها مهمة ورسالة كل عنصر.

ففي جامعة جريفت بأستراليا، على سبيل المثال، كان الهدف الأساسي أن تكون جامعة رائدة في توفير بيئة تعلم متمركزة حول الطالب، وأن تحقق العدالة بين الطلاب من خلال توفير تعليم متعدد الأنظمة، يساعد على تخريج أفراد ذات مهارات عالية، ولديهم خبرات محددة تؤهلهم للاضطلاع بالدور القيادي في تطوير مجتمعاتهم وبيئاتهم. ورأى المسئولون عن الجامعة أنه من الممكن تحقيق ذلك من خلال الوفاء بخمسة أهداف: الهدف الأول أن تكون الجامعة ذات صيت دولي تشتهر بالتعلم المتمركز حول الطالب، وأن لها دورا رياديا في التعليم والتعلم. ومن الاستراتيجيات المهمة لتحقيق هذا الهدف تصميم وتطوير منتجات وخدمات تعلم مرنة ومفتوحة تضاهي نظيرتها الموجودة عالميا، بالإضافة إلى إجراء تقويم دائم لبرامج التعليم والتعلم في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا. ويلى ذلك وضع استراتيجيات تمويل مناسبة للاستراتيجية السابقة، وبحيث تساعد على تقديم التدريب اللازم والمناسب لأعضاء هيئة التدريس فى كل جوانب التعلم، والأهداف Targets الخاصة بمؤشرات الأداء المستخدمة لقياس نجاح التطبيق تشمل تطوير وتمويل Conversion واكتساب أعداد معينة من المواد أو الموضوعات Subjects بأسلوب Mode مرن بحلول أعوام ١٩٩٩ / ٢٠٠٠ / ٢٠٠١، وكذلك النشر عالميا للعناصر الجوهرية لعدد من برامج الدرجات العلمية بحلول عام ٢٠٠١. بينما تشمل الأهداف Targets الأخرى التحسين المستمر Consistent لبرامج التعليم، فى ضوء نتائج المسوحات التى تُجرى على الطلاب وتوفير التمويل اللازم لكافة أعضاء هيئة التدريس والطلاب المتميزين فى التعليم والتعلم، فى إطار ميزانية ٢٠٠٠. وكذلك ضرورة توفير المناسب للقائمين على تطبيق أى من الاستراتيجيات السابقة.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، قامت بعض الجامعات الأمريكية، مثل جامعة تينيسي Tennessee ، بإقامة وتقديم التغذية الراجعة المادية للتعليم الجيد. إذ تم تمويل البرامج التعليمية لمرحلة البكالوريوس على أساس عدد الطلاب المتفرغين للدراسة، بالإضافة إلى مدى جودة التعليم. بينما قامت بعض كليات الجامعة الأخرى بتمويل برامج التعليم على أساس الأداء، من خلال تخصيص نسبة مئوية لمشروع التفوق في التعليم والتعلم. ثم طُلب بعد ذلك من كل كلية من كليات الجامعة تقديم مقترحاتها للحصول على التمويل اللازم من أجل تحسين مجالات التعليم، حسب كل مشروع تعليمي فيها. وبعد أن يتم الاتفاق على مؤشرات الأداء في كل مشروع تعليمي، يتم تقديم (٥٠٪) من الميزانية الخاصة بالمشروع، وبعد ذلك يتم التفاوض على النسبة المتبقية بناءً على مؤشرات الأداء الأولية. ومعنى ذلك أن استلام المبلغ كاملاً من الجامعة والكلية متوقف على جودة الأداء من عدمها. وإذا كانت المجالات المختارة للتحسين هي ذاتها المجالات المحددة في خطة إدارة التعليم والتعلم، حيث تصبح خطة الإدارة وثيقة مهمة.

والهدف الثاني للتعليم والتعلم لجامعة جريفت بأستراليا هو تقديم برامج تعليمية عالية الجودة مرتبطة بالعمل، من خلال اشتراك المؤسسات المهنية والتجارية والصناعية في تطوير هذه البرامج. وتمثل أهداف Targets هذه البرامج في تحسين نواتج صاحب العمل والخريجين .. أما الهدف الثالث فيتمثل في توفير بيئة تعلم تأخذ في اعتبارها احتياجات الطلاب عن طريق تقديم الدعم الشامل والمناسب للطلاب، وتطوير الخدمات لكل الطلاب، بما فيهم الطلاب المعاقين، أما الهدف الرابع فهو تخريج أفراد على درجة عالية من الجودة من خلال تزويدهم بالمهارات العالية وزيادة عدد المواد المرتبطة بالعمل وعوامة المنهج. وتشمل الأهداف Targets تحقيق زيادة سنوية تصل إلى (١٠٪) اعتباراً من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٣ في عدد الطلاب، الذين يدرسون لغات وثقافات الدول الأخرى، بالإضافة إلى عوامة (١٠٪) من المقررات في الفترة الزمنية نفسها.

خطة إدارة البحث العلمي

تختلف الأهداف العامة Aims من جامعة لأخرى، لكن كما هو الحال في خطة التعليم والتعلم، يجب أن توضع هذه الأهداف العامة في إطار رسالة الجامعة وقيمتها،

وأن تستخدم الخطط البنية نفسها، وأن تكون لها استراتيجيات وأهداف Targets تُستخدم كمؤشرات للأداء، وأشخاص مسئولون عن الإدارة، وتوفير التمويل اللازم لتطبيق الاستراتيجيات.

وفي جامعة جريفت بأستراليا، يتمثل هدف البحث العلمى فى أن الجامعة مؤسسة بحثية تدعم عملية التعليم والتعلم، وأن يكون التدريب على البحث على درجة عالية من الجودة، وبحيث تكون المخرجات البحثية ذات تأثير مهم فى أستراليا والمجتمع الدولى على حد سواء، ووضعت خمسة أهداف لتحقيق ذلك. الهدف الأول هو تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومن على شاكلتهم على التفوق فى إجراء البحوث فى كل قطاعات الجامعة. وتشمل استراتيجيات تحقيق هذا الهدف تشكيل فرق بحثية، تقوم بالدور الريادى فى إجراء البحوث، بالإضافة إلى توزيع جزء من منح الجامعة وفقا للأداء البحثى، مستخدمة التمويل الداخلى لتحسين فرص الحصول على الدعم الخارجى، وزيادة نسبة أعضاء هيئة التدريس المؤهلين للبحث.

وتشمل الأهداف Targets وجود ثلاثين (٣٠) فريقا بحثيا، يتكون كل فريق من ثلاثة أعضاء على الأقل وأربعة طلاب يدرسون الدكتوراه، وهناك أكثر من (٢٠٠٪) عائدا سنويا من الدعم المباشر لمراكز البحث ومؤسسات الصناعة الرئيسية. كما أن هناك زيادة فى نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاملين للدكتوراه من (٥٥٪) عام ١٩٩٨ إلى (٦٥٪) عام ٢٠٠٣.

ويتمثل الهدف الثانى فى زيادة عدد المراكز البحثية ذات الشهرة العالمية. وتشمل استراتيجيات تحقيق هذا الهدف وضع ميكانيزمات أو آليات لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التخطيط الجيد للمعونات المادية المطلوبة، وكذلك تقديم منح مادية لتدعيم المراكز البحثية الجيدة. وتشمل الأهداف Targets توزيع - بحلول منتصف ١٩٩٩ - (٥٪) مليون دولار أمريكى للاستراتيجية البحثية لتحديد الأنشطة، بالإضافة إلى إقامة خمسة مراكز بحثية دولية بنهاية ١٩٩٩.

أما الهدف الثالث فهو زيادة وتحسين برنامج التدريب البحثى عن طريق زيادة درجات الامتياز التى تمنح للطلاب الفائزين Honours، وزيادة أعباء ومسئوليات البحث العلمى، وزيادة عدد المنح الدراسية وتحسين وتوفير وسائل البحث العلمى وأدواته، وتحسين جودة الإشراف وبرنامج الإدارة Mentoring. وتشمل الأهداف Targets

زيادات سنوية تتراوح من (٨ - ١٠٪) في درجات الامتياز التي تُمنح للطلاب الفائزين، والدرجات البحثية خلال الفترة من ١٩٩٩ - ٢٠٠٣، ووضع - إذا اقتضت الحاجة - إجراء المراجعة والفحص، وأهداف Targets للأداء لسنة ٢٠٠٠ وما بعدها.

ويدور الهدف الرابع حول زيادة فائدة البحث للجامعة والمجتمع الخارجي (خارج الجامعة). وتشتمل استراتيجيات تحقيق ذلك الهدف على تسويق البحث العلمي، وإقامة روابط قوية مع المعنيين خارج الجامعة لإجراء بحوث مشتركة وزيادة مكافأة أعضاء هيئة التدريس، وتوفير العناصر والأدوات اللازمة للقيام بأعمال خارج أسوار الجامعة (الانفتاح على المجتمع خارج الجامعة) وتشمل الأهداف تحقيق زيادة سنوية ما بين (١٢٪) و (١٨٪) في عدد المنح الحكومية في مجال بحوث الصناعة، ومصادر الدخل المرتبطة بالصناعة خلال الفترة ١٩٩٩ - ٢٠٠٣، وتفويض السلطة والمسئولية للمستشارين الذين يتقاضون أقل من ٢٠,٠٠٠ دولار أمريكي، ووضع إجراءات مراجعة الأموال الزائدة عن هذه المبلغ.

خدمات المجتمع المباشر Direct Community Services

تهدف جامعة جريفت في مجال خدمة المجتمع المباشر إلى تطوير وتوثيق صلتها بالمجتمع الخارجي من خلال التفاعل مع هذا المجتمع، واعتباره جزءاً لا يتجزأ من رسالة الجامعة، والإسهام في تطويره ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وتجارياً إلخ. وإثراء لهذا التفاعل، يقتضى أن تنص لوائح الجامعة صراحة على التزامها بخدمة المجتمعات البيئية المتنوعة والاستجابة لمطالبها المختلفة. ويفرض ذلك على الجامعة تطوير روابطها وعلاقاتها بمؤسسات ومنظمات المجتمعات المحلية، ويظهر نجاحها من خلال (عن طريق) تطوير شبكة بيانات عن الخدمات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس للمجتمع، بالإضافة إلى التمثيل الواسع لمؤسسات المجتمع المحلي في لجان الجامعة المختلفة.

أما الهدف الثاني فيتمثل في زيادة أداء الجامعة نحو المجتمع، بحيث تكون إطاراً مرجعياً يهرع إليه المجتمع طلباً للنصح والمشورة، بالإضافة إلى إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتقديم نتائج أعمالهم وبحوثهم إلى المجتمع. ويتحقق هذا الهدف من خلال وضع قاعدة بيانات حول الأنشطة المختلفة خلال عام ١٩٩٩،

ووضع أهداف Targets لعام ٢٠٠٠ وما بعدها، ومن بين الأهداف الأخرى الإسهام فى المناقشات العامة وتطوير السياسات، ودعم وتطوير النمو الاجتماعى والاقتصادى لمجتمعات الجامعة، والإسهام فى الأنشطة وتطوير الاتحادات المهنية ذات الصلة أو العلاقة (المرتبطة) بالجامعة. وتشتمل الأهداف Targets إقامة قاعدة بيانات على شبكة المعلومات حول الأنشطة المختلفة، واشتراط إجراء أعضاء هيئة التدريس بحوثا ذات علاقة بالمجتمع، كمييار أساسى للترقية.

خطة إدارة الإدارة Administration Management

ليس لجامعة جريفث خطة إجرائية لإدارة الإدارة Administration Management لكن هدف مثل هذه الخطة يجب أن يتمثل فى المساعدة على توزيع متباين لبرامج خدمة المجتمع والبحث والتدريس، لأن توزيع هذه البرامج المختلفة يعتمد - إلى حد كبير - على توافر الدعم التكنولوجى والمهنى والإدارى الجيد لها. فعلى سبيل المثال، أية أخطاء فى تسجيل الطلاب وقيدهم، أو فى وضع الجداول الدراسية، سوف يكون له تأثيره السلبى على بيئة وعملية التعلم، مهما كان التدريس جيدا. كذلك سوف تتأثر جودة التدريس إذا كانت القاعات الدراسية غير مجهزة. وبالمثل سوف تتأثر سلبيا عملية التعلم إذا كانت مصادر التعلم غير مجهزة بتكنولوجيا المعلومات. وبالمثل سوف تتأثر العملية البحثية إذا كانت الخدمات المهنية والمعلوماتية فقيرة أو محدودة (غير متوفرة). كذلك فإن توزيع خدمات المجتمع المباشرة سيكون غير فاعل إذا لم يقم قسم العلاقات العامة بالجامعة بتطوير البرنامج، كذلك سوف تتأثر عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس سلبيا إذا كان مكتب شئون هيئة التدريس بطيئا فى الإعلان عن الوظائف المتاحة، وإرسال الخطابات للمتقدمين.

وفى حين أن الوظيفة الأساسية للإداريين داخل الجامعة هى تقديم خدمات الدعم والمساعدة لجامعاتهم، فإنه يمكنهم تقديم خدمات مماثلة للمنظمات خارج الجامعة. فعلى سبيل المثال، قسم تكنولوجيا المعلومات يمكنه إنتاج مواد تعليمية إلكترونية يتم تسويقها وبيعها لمؤسسات التعليم العالى الأخرى. وكذلك قسم التسهيلات يمكنه تصميم مواد بيئية وتسويقها فى المجتمع المحيط بالجامعة كذلك يمكن للإداريين المساهمة فى برنامج

البحث بالجامعة؛ إذ لا يوجد سبب وراء عدم الإعلان عن قبول الطلاب في الصحف التي تتناول الإدارة التربوية.

والتوزيع الفاعل لخدمات الدعم تتطلب مستوى عاليا من المهارات والتمهين. ولا بد أن يدرك أعضاء هيئة التدريس ذلك، وعدم معاملتهم للإداريين على أنهم مواطنين من الدرجة الثانية. كذلك يجب أن يعي الإداريون والموظفون بالجامعة أن وظيفتهم الأساسية هي العمل جنبا إلى جنب مع أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ برامج التدريس والبحث وخدمة المجتمع. وهذا لا يسنى أنهم يضطلعون دائما بهذا الدور المساند أو التعضيدي، لأن بإمكانهم الإسهام المباشر في برامج خدمة المجتمع والبحث. والعضوية في الاتحاد القومي لإدارى التعليم العالى يمكن أن يساعد في فهم هذا الدور.

وإذا أريد للجامعة أن تضطلع برسالتها، فلا بد من تحقيق التكامل والتنسيق بين أعمال ووظائف أعضاء هيئة التدريس والإداريين والموظفين، بحيث إذا اشتكت وحدة منها، تداعت لها سائر الوحدات بالسهر والحمى. وخطة إدارة الإدارة يجب أن تكون أولى أولوياتها تحديد رسالة إدارة الجامعة وفلسفتها، والتي تكمن في تقديم خدمات وعمليات إدارية استراتيجية تمكن الجامعة من تحقيق رسالتها. ويلى ذلك وضع الأهداف والاستراتيجيات والعمليات الإدارية ومؤشرات أداء للحكم على معدل التقدم الذى يتحقق.

وإقامة مثل هذا النظام لقسم خدمات المعلومات يمكن أخذه كمثال. فرسالة هذا القسم تكمن فى تطوير وتوزيع معلومات عن الموكّلين Client - focused والخدمات التكنولوجية، والتي تزيد من برامج خدمة المجمع والبحث والتدريس التي تضطلع بها الجامعة. ومن بين أهداف هذا القسم أيضا جعل الجامعة رائدة فى استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتيسير استخدام خدمات المعلومات التي تقدمها الجامعة، وتقديم طريقة فاعلة لتوقُّع متطلبات (مطالب) العملاء من تكنولوجيا المعلومات.

ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف تطوير قيادة تثرى الاستخدام الفاعل لخدمات المعلومات، وتوثيق العلاقات مع العناصر الأخرى داخل الجامع. كذلك من بين الاستراتيجيات تطوير بيئة (أو مناخ) إبداعية تتناول قضايا خدمات المعلومات، ووضع نظام أو منهج متكامل فى الإفادة من الخبرة. ومن بين

مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها لمراقبة Monitor (أو التحكم) التقدم هو التحسن في درجة رضا العميل، كما تظهرها نتائج المسوحات الدورية، وكذلك تطبيق نظام التمويل القائم على الأداء في تقديم الخدمات للعملاء، والزيادة في الدخول Access الإلكتروني لقواعد المعلومات. ومن بين المؤشرات الأخرى تطبيق نظام دخول Access الطلاب على شبكة المعلومات الخاصة بالجامعة، وإجراء عملية مراجعة مستمرة على شاغلي هذه الشبكة.

ومعظم برامج فحص الجودة المطبقة بالجامعة لا تهتم بدرجة كافية بجودة الخدمات الإدارية والمهنية والمعلوماتية. فعلى سبيل المثال، نظام فحص الجودة الأسترالي الذي كان متبعاً خلال الفترة ١٩٩٣ - ١٩٩٥. فخلال عام ١٩٩٣، اهتم نظام الفحص بوظائف التدريس والبحث وخدمة المجتمع. وفي عام ١٩٩٤، انصب على التدريس والتعلم، وفي عام ١٩٩٥، على البحث وخدمات المجتمع. وفي الوقت الذي استحال معه تقييم الجودة في هذه الأنشطة دون الرجوع إلى الخدمات المعاونة، تم معالجة وتناول هذه الجودة بطريقة سطحية أو سريعة Cursory.

الاختلافات في التطبيق Variations in Implementation

يستخدم المدخل أو المنهج الأداة Instrumental Approach لنظام ضمان الجودة بصورة واسعة أو كبيرة في جامعات الدول النامية، رغم وجود اختلافات أو فروق في التطبيق. فعلى سبيل المثال، هناك تباين في البرامج البحثية والتدريسية في بعض الجامعات، والبعض الآخر يختلف في مجالات خدمة المجتمع. وفي دائرة الجودة في الجامعات الأسترالية خلال الفترة ١٩٩٣ - ١٩٩٥، ثم استخدام المدخل الشامل Holistic أو الكلي Whole-of في تقويم برامج الجامعة في مجالات البحث والتدريس وخدمة المجتمع. ويختلف هذا المدخل عن نظيره المستخدم في المملكة المتحدة وسويسرا، حيث يتم التركيز في المنظومة البحثية على النظم Disciplines، وفي التدريس على الأنظمة والمؤسسة ككل.

وكذلك توجد اختلافات في الأنشطة.. ففي بعض الدول مثل أستراليا، يتم تقييم مدى فعالية عمليات إدارة الجودة. وفي بعض الدول الأخرى مثل المملكة المتحدة يركز التقييم على المستويات التي يتم تحقيقها أو إنجازها. وفيما يتعلق بشكل أو صيغة التقويم

FORM، تهتم بعض الدول بالتنظيم الذاتي الذي تتبعه المؤسسة وقطاع التعليم العالي. وفي بعض الدول الأخرى مثل الولايات المتحدة يهتم بالتقويم الذي تقوم به الهيئات الخارجية وإفادتها بأن الجامعة موضوع التقويم تفي بالشروط أو المتطلبات الرسمية. ودرجة التقادُم أو تذكرة الدواء Prescription والتدخل Intrusiveness، وكذلك تكلفة الفحص Audit الخارجى تختلف بصورة ملحوظة. ففي المملكة المتحدة تركز نظم الفحص على عمليات التدريس ومستوياته من حين لآخر. ويركز الجزء الأكبر من الفحص على مستويات البحث، بالتعاون بين الجامعة والحكومة. أما في أستراليا، فإن تقييم برامج التدريس والبحث وخدمة المجتمع قلما يحظى باهتمام هيئة حكومية. كذلك يختلف تأثير عملية التمويل على ضمان الجودة من دول لأخرى.. ففي المملكة المتحدة، على سبيل المثال، يتوقف مستوى تمويل البحث في الجامعات على نتائج التقييم للبحوث. وفي الولايات المتحدة، يتم تقديم الدعم المالى للجامعات بناءً على تقرير أى من الاتحادات الإقليمية الستة للجامعات التى أنشأها مجلس ضمان جودة التعليم العالى الذى تكون عام ١٩٩٦. أما فى أستراليا، يتم تخصيص دعم إضافى للبحث والتدريس وخدمة المجتمع، مثلما حدث فى دائرة الجودة خلال الفترة ١٩٩٣-١٩٩٥. وفى إسبانيا، لا يتم تخصيص أى دعم إضافى لضمان الجودة فى الجامعات الإسبانية.