الفصل الخامس

أهمية ضمان الجودة في الدول النامية

أهمية ضمان الجودة فى الدول النامية

الظروف المؤثرة فى ضمان الجودة

للوهلة الأولى تدل أوجه التباين بين متطلبات ضمان الجودة فى الدول النامية ونظيرتها فى كثير من جامعات الدول المتقدمة على أن تطبيق ضمان الجودة فى جامعات الدول النامية لن يؤدى إلى تحسين جودة برامج خدمة المجتمع والتدريس والبحث العلمى.

وإذا كان الحصول على درجة الدكتوراه يمثل الحد الأدنى من التأهيل والتدريب المطلوبين للتدريس وإجراء البحوث، حينئذ فإن معظم الجامعات فى الدول النامية لايمكن أن تفى بمتطلب مهم للتطبيق الناجح لضمان الجودة. وباستثناء أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الرئيسية، فإن القليل منهم هم الحاصلون على درجة الدكتوراه.

وإذا كان التفرغ مطلبا أساسيا لضمان الجودة فى التدريس والبحث العلمى، حينئذ فإن كل الجامعات فى الدول النامية لا تملك أعضاء هيئة تدريس متفرغين كلية للعمل فى الجامعة. والتعويض المالى نظير التفرغ ليس كافيا لتوفير مستوى معيشى مناسب أثناء العمل وعند التقاعد. فكثير من أعضاء هيئة التدريس فى الدول النامية يؤدون أعمالا خارج الجامعة، ليس بغرض كسب المال، وإنما إشباعا لميولهم البحثية، (وليس لضرورة اقتصادية) ومن ذلك يتضح أن النسبة القليلة من أعضاء هيئة التدريس ذوى التأهيل الجيد ليس لديهم الوقت لضمان الجودة فى التدريس والبحث وخدمة المجتمع.

والخدمات المعاونة المسلم بها فى الدول المتقدمة غير موجودة فى جامعات الدول النامية، فأعضاء هيئة التدريس لا يمكنهم إدخال أو الاستفادة incorporate من أحدث المواد والوسائل التعليمية فى التدريس، و الشىء نفسه بالنسبة للبحوث التى يقومون بها، ومعظمها بحوث نظرية داخل مكاتبهم، حيث لا يسمح لهم بالنزول إلى أرض الواقع إلا بعد الحصول على موافقة من القيادات فى المؤسسات المحلية، وموافقة الأمن. الأمر

الذى يؤدى إلى هروب أعضاء هيئة التدريس من إجراء بحوث إمبيريقية تجنبا لحدوث صداع لهم . وتعلم الطلاب يقتصر على تدوين وتسجيل المحاضرات التى تُلقى إليهم بطرق تقليدية بالية. ونتيجة لذلك، لا تتحقق جودة التدريس والبحث بالدرجة المطلوبة.

ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل إن معظم قيادات ومديرى الجامعات لا يملكون المستوى المطلوب من الفهم لضمان الجودة، ولا الالتزام بها. حتى الذين لديهم الفهم والالتزام، تُغلُّ أيديهم بالضغوط السياسية من قبل السلطات العليا التى لا تسمح بالنقد. ومعنى ذلك أن البحث عن الحقيقة دون خوف ولا رياء، خاصة فى المجالات والقضايا السياسية معطل فى جامعات الدول النامية. كذلك اقتفاء الجودة يعوقه نظام الترقية الذى لا يهتم بضرورة توافر الخاصية الأكاديمية لدى عضو هيئة التدريس.

باختصار، توجد اختلافات كبيرة بين الواقع والمأمول لضمان الجودة فى معظم جامعات الدول النامية. وبادىء ذى بدء A priori ، هذا يعنى أن تطبيق ضمان الجودة فى هذه الدول يُعَد مضيعة للوقت والموارد. وَفَرْض نظام ضمان الجودة قد يجعل عملياتها تبدو جيدة على الورق، ولكن لا تكون كذلك فى التطبيق والممارسة.

ويرجع ذلك إلى أن كل اختلاف أو تباين difference يعزز الآخر، ويزيد من صعوبة ضمان الجودة.. فعلى سبيل المثال نقص المؤهلات المناسبة من جانب أعضاء هيئة التدريس يجعل غياب الخدمات المكتبية الجيدة عقبة يصعب التغلب عليها لضمان الجودة فى التدريس والبحث. والأجور المنخفضة تثبط الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ويزيدها سوءاً نظام الترقية الذى لا يهتم إلا بالقدرة على البحث، ويهمل وظيفتى التدريس وخدمة المجتمع، «فى حين أن الوظائف الثلاث: التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى. والشىء نفسه إذا لم يكن عضو هيئة التدريس كفوءاً فى إحدى هذه الوظائف، فإن الأمر لابد أن ينطبق تلقائيا على الوظيفتين الأخريين، أى لا يتقنهما. فمن الصعب أن تجد عضو هيئة التدريس كفوءاً فى التدريس وحده، فضمان الجودة فى التدريس ينبع تلقائيا من الجودة فى البحث وخدمة المجتمع. فالمهارات التي يمتلكها عضو هيئة التدريس فى التدريس، والطرق والأساليب التى يستخدمها العضو فى إخراج التدريس، كل ذلك يكتسبه من إجراء بحوث فى هذا المجال، ومن اضطلاعه المستمر على الجديد فى هذا

المجال. وبضمان الجودة فى التدريس والبحث، تتحقق تلقائيا خدمة المجتمع من خلال وقوف العضو على متطلبات المجتمع الأكبر، والبيئة التى يعمل فيها، ومن خلال تحسسه وتلمسه لمشكلاته وقضاياه، ثم يقوم بإجراء بحوث حولها أملا فى التوصل إلى حل أو حلول لها. وبعد ذلك يقوم بتبصير الطلاب ــ من خلال التدريس ـ بهذه القضايا والمشكلات وطرق وأساليب حلها. وهذا هو المطلوب أن يقف الطلاب على مشكلات مجتمعهم وبيئتهم.

وربما يمكن تحقيق الكثير من خلال تحسين نظام العمل على مستوى الجامعة والكلية والقسم. فعلى سبيل المثال. التدريس والبحث الجيد يمكن ضمانهما إذا كان لدى الجامعة مجموعة واضحة ومناسبة من المعايير الأكاديمية عند التعيين والترقية. وجودة التدريس والتعليم يمكن ضمانها بوجود نظام أو دليل مرجعى لعضو هيئة التدريس يهرع أو يلجأ إليه عند الحاجة إلى النصيحة والمشورة. وكل ذلك يمكن تحقيقه دون إدخال نظام رسمى لضمان الجودة.

فائدة ضمان الجودة

إدخال ضمان الجودة له تأثير كبير فى تحقيق جودة التعليم الجامعى والعالى. وضمان الجودة يتطلب تحديد رسالة الجامعة، وأهداف التدريس والبحث وخدمة المجتمع، والخدمات المعاونة، وخطط الإدارة لتحقيق الأهداف، وبنية إدارية لتطبيق وتقويم فاعلية الخطط. وفاعلية هذا النظام يمكن تقييمه بواسطة الفحص audit الخارجى، وبهذه الخطوات، فإن ضمان الجودة يوضح كيف أن أنشطة الجامعة المختلفة ترتبط ببعضها البعض لتحقيق رسالة الجامعة. وتوضح أيضا أن وجود قصور فى أحد مجالات العمل الجامعى له تأثيره على المجالات الأخرى.

ومن الصعب تحقيق النتائج نفسها بالاعتماد على النظام الإدارى الحالى للجامعة. خذ على سبيل المثال الجامعة الأسترالية التى يرأسها مدير الجامعة، يعاونه عدد من نواب مدير الجامعة، ونواب لنواب مدير الجامعة. فمدير الجامعة مسئول عن شئون الجامعة ككل، بالإضافة إلى إقامة علاقات وإجراء اتصالات مع أعضاء الحكومة ورجال الصناعة والأعمال. وكل نائب مخولة إليه مسئوليات البحث العلمى وشئون الطلاب والسياسة الأكاديمية والتخطيط. وكل نائب للشئون الأكاديمية مسئول عن توزيع البرامج الأكاديمية على الكليات المتجانسة، مثل الآداب والتجارة والعلوم والهندسة. وكل نائب

للشئون الإدارية مسئول من توفير الخدمات اللازمة لضمان الجودة، مثل التمويل وإدارة الموارد البشرية والخدمات المعاونة.

وعلى مستوى الكلية، يوجد على قمة الجهاز الإدارى العميد، يعاونه مساعدان وتُخصَّص ميزانية للتدريس والبحث وخدمة المجتمع، وتحديد المقررات والموافقة عليها يتم المصادقة عليها والموافقة من مجلس الجامعة بعد موافقة (اللجنة الأكاديمية). وتوصيات لجنة الترقيات على مستوى الكلية تتم مراجعتها ودراستها من جانب لجنة الجامعة لشئون أعضاء هيئة التدريس ، أو من جانب نائب مدير الجامعة للشئون الأكاديمية. وهناك لجان جامعية لبعض المجالات الإدارية ، مثل التمويل. وعلى رأس اللجنة توجد الهيئة الحاكمة (مجلس الجامعة) ويرأسها مدير الجامعة، ويضم هذا المجلس إلى عضويته أعضاء من خارج الجامعة، يختارهم أعضاء الجامعة والمسئولون التنفيذيون للجامعة بحكم منصبهم ex-officio.

وهناك اختلافات فى هذه البنية للجامعات الأسترالية، لكن فى غياب الإطار المرجعى لضمان الجودة، تعانى كل البنيات من عدد من نقاط الضعف بالنسبة لضمان الجودة. فأولاً ومن حيث عدم ارتباط البرامج الأكاديمية برسالة الجامعة وأهدافها، تعمل الوحدات الإدارية والأكاديمية منفصلة عن بعضها، وتعمل كأنها إقطاعية، غير مدركة أن الكل أكبر من مجموع أجزائه. وبالتالى فإن الأكاديميين من ذات الوحدة وعبر الوحدات المختلفة لا يتم تشجيعهم على البحث عن عوامل مشتركة من العمل مع بعضهم البعض. كذلك لا يتم تشجيعهم على الربط بين التدريس والبحث وخدمة المجتمع، ويتناولون كلاً منها كأنشطة منفصلة عن بعضها. وبالمثل لا توجد رابطة بين الأكاديميين والإداريين.

الأكاديميون ينظرون إلى إدارة الجامعة على أنها شيطان أو شرّ لابد منه، وتتصرف على أنها غاية فى حد ذاتها وليست وسيلة لضمان جودة البرامج الأكاديمية. والإداريون ينظرون للأكاديميين على أنهم مُغنُّون أُول prima dennas لديهم فهم محدود للشئون الإدارية، واهتمام ضعيف بالموعد النهائى لإنجاز الأعمال المسندة إليهم deadlines, وثانيا ولأنهم غير مطالبين بوضع الأهداف العامة والخاصة للجامعة، فإن السعى لضمان الجودة فى التدريس والبحث وخدمة المجتمع يتم عشوائيا . فالجودة يمكن أن تتحقق، خاصة فى البحث ، بسبب أهميته التقليدية والطرق الواضحة لقياس الجودة. ومع ذلك،

فإن الأسلوب غير المركّز ــ دون تحديد الموعد النهائى لإنجاز العمل ـ يستغرق وقتا طويلا لتحقيق نتائج فاعلة.

وثالثا وبعيدا عن استخدام الممتحنين من الخارج (خارج الجامعة) عند مناقشة الرسائل العلمية، فإن الجامعات لا تخضع للتقويم الخارجى، الأمر الذى يجعل الجامعة تتمتع بسلطة مطلقة للإدعاء بأنها تفى بالشروط التى تجعل برامجها جيدة.

ولاشك فى أن هذه المشكلات يمكن تقليلها أو الحد منها لضمان الجودة . فضمان الجودة يقدم إطار مرجعيا للوقوف على الروابط بين البرامج الأكاديمية وبين الأجهزة الأكاديمية والإدارية للجامعة. وضمان الجودة أيضا يؤدى إلى تحسين فاعلية نظام اللجنة التقليدى. وفى الوقت نفسه، فإن وجود وحدة فحص خارجية لتقييم فاعلية نظام الإدارة سوف يزيد من كفاءة الجامعة وكفايتها. وعندما تُنشر النتائج، فإن المؤسسات (الكليات) المتدنية فى أدائها تخجل من نفسها، وتسعى إلى تحسين أدائها.

نظام ضمان الجودة فى الدول النامية

ومع ذلك، ولكى يكون ضمان الجودة مجديا للجامعات فى الدول النامية، فلابد من توافقه مع الشروط والظروف السائدة فى تلك الدول. وهذا يتطلب عدم استنساخ duplicate أنظمة ضمان الجودة المستخدمة فى جامعات الدول المتقدمة. وعلى وجه التحديد، يجب أن يتضمن برنامج ضمان الجودة رسالات بسيطة لجامعات تلك الدول، بحيث تكون طموحاتها على قدر إمكاناتها، بالإضافة إلى وجود خطط ونظم بسيطة لإدارة الجودة، ونظم فحص داخلى وخارجى بسيطة.

رسالة الجامعة

تتطلع جامعات الدول النامية ـ مثل نظيراتها فى الدول المتقدمة ـ إلى خدمة مجتمعاتها والبيئات التى توجد فيها.. ومع ذلك، وبعيدا عن الجامعات الرئيسية الأم، فإن هذه الرسالة لها طموح يفوق الإمكانات المرصودة لها، فالأولوية الرئيسية للجامعات يجب أن تكمن فى خدمة المناطق والبيئات المحلية التى توجد فيها . فعلى سبيل المثال؛ الإسهام الأساسى لجامعة ساراواك Sarawak فى شرق ماليزيا هى تقديم مهارات نوعية وتخصصية تتطلبها التنمية الاجتماعية والاقتصادية لتلك الولاية. وبالتالى هى ليست مطالبة بأن يكون هدفها خدمة المجتمع الماليزى ككل، إلا إذا أوكلت لها مهمة تقديم تدريب على مهارات معينة لكل أفراد الأمة الماليزية (مثل مهارات

التعايش والتعامل مع الغابات). وتقوم الجامعات الرئيسية (مثل جامعة مالاى Malaya) بهذا الدور.

وظائف الجامعة

يستهدف ضمان الجودة فى جامعات الدول النامية تحقيق جودة التدريس والبحث وخدمة المجتمع، والوفاء برسالاتها. وتوضع الأهداف العامة لتحسين جودة هذه البرامج، تليها تحديد الأهداف الخاصة واستخدامها كمؤشرات للأداء لقياس النجاح فى تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

وهناك شك فى أن قطاع التعليم العالى للدول النامية يجب أن يختص بتحسين جودة التدريس والبحث وخدمة المجتمع، وهناك ضغوط تقف وراء ذلك لأنه كلما زاد مستوى الفقر، كانت هناك حاجة لتحقيق تنمية اقتصادية سريعة، والتعليم العالى يمكنه أن يلعب دورا مهما فى هذا، وزيادة مستوى الفقر تعنى أيضا أن الموارد نادرة، والمنافسة عليها أكثر شراسة، والحاجة إلى استخدامها بفاعلية أكبر. وفى مثل هذا المناخ. يكون من حق قطاع التعليم العالى أن يطلب تمويلا أكبر، فى حالة ما إذا كان الأداء فيه جيدا، خاصة أنه يستهلك نسبة لا بأس بها من الإنفاق الحكومى.

وقد زاد الضغط على قطاع الجامعة المحلية فى السنوات الأخيرة مع دخول الجامعات الأجنبية فى دائرة المنافسة مع قطاع التعليم الخاص (مثل جامعة موناش Monash فى ماليزيا). وأصبح الطلاب أكثر تميزا فى اختيار مؤسساتهم الجامعية. وفى دول كثيرة، هناك زيادة فى عدد الجامعات الجديدة التى تتعامل مع الطلب المتزايد على الأماكن، لكن دون زيادة متكافئة فى التمويل لذات القطاع. وزاد ذلك من العبء الملقى على الجامعات الموجودة أن يكون أداؤها جيدا .

لذلك فإن الحاجة لتحسين جودة برامج التدريس والبحث وخدمة المجتمع فى جامعات الدول النامية ليست ضرورة فحسب، بل أيضا عاجلة أكثر .. ومع ذلك، فإن الاختلافات فى الظروف التى تواجهها الجامعات فى الدول المتقدمة والنامية، والاختلافات فى رسالتها، يعنى أنها فى حاجة إلى الاهتمام بوظائفها وأهدافها. ففى جامعات الدول المتقدمة، يُعطى التدريس والبحث أهمية أكثر من وظيفة خدمة المجتمع. على سبيل المثال فى النظام الأسترالى، يشكل التدريس والبحث (٤٠٪) من مرتب الأكاديمى، فى حين تدّر وظيفة خدمة المجتمع (٢٠٪) من دخل العضو. وليس من

المناسب أن يتم توزيع الواجبات بهذه الصورة على الجامعات فى الدول النامية. فمعظم هذه الجامعات تقدم برامج لمرحلة البكالوريوس، وبرامج محدودة للدراسات العليا. وتتبع هذه الجامعات سياسة الابتعاث إلى الدول المتقدمة، رغم أنها تعانى نقصا فى موارد التمويل. وتقتصر هذه الجامعات على تقديم برامج الدراسات العليا حتى درجة الماجستير.

ويجب أن تعطى جامعات الدول النامية أهمية لوظيفة خدمة المجتمع مثل نظيراتها فى الدول المتقدمة. الدول النامية تنقصها العمالة الماهرة، والمساهمة فى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولابد لهذه الجامعات من الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس بها فى تقديم استشارات للمؤسسات الحكومية والصناعية، على ألا يبعدها ذلك عن أنشطة التدريس. والتركيز على وظيفتى خدمة المجتمع والتدريس لا يعنى أن تهمل وظيفة البحث العلمى. فأية مؤسسة لكى تعتبر نفسها جامعة مطالبة بأن تفعل أكثر من التدريس لمرحلة البكالوريوس. علاوة على ذلك، يتحقق تعاون synergy كبير بالاهتمام بالتدريس والبحث، ويحظى البحث بأهمية كبيرة عندما تتطور الجامعات والدول. وهذا لا يعنى أن البحث الأمبريقى أو التطبيقى يجب أن يحظى بالأولوية عن البحوث النظرية، وفى مجالات لا تتطلب أجهزة غالية. ويعنى ذلك أيضا أن البحث يجب أن يركز على مجالات ذات علاقة أو صلة مباشرة relevance باحتياجات المجتمع. وفى حالات كثيرة من المفيد للغاية، إجراء بحوث فى مجالات يتمتع فيها الأكاديميون بالحماية الطبيعية، كمثل الذين يعملون فى جامعة غينيا بيساو الجديدة Papua New Guinea، حيث يقومون بإجراء بحوث عن الطب الاستوائى tropical medicine وعلم الإنسان.

خطط الإدارة

خطة الإدارة، سواء كانت خاصة بالتدريس أو البحث أو خدمة المجتمع، تحدد الأهداف الإجرائية للعمل، والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة. وفى حال الدول النامية،يجب أن تكون خطة الإدارة بسيطة وواقعية، بسبب نقص الأكاديميين المهرة والمتمرسين فى الإدارة، وبسبب نقص البيانات الإحصائية. فالجيد من أعضاء هيئة التدريس غالبا لا تُسند إليهم أعمالا إدارية، ليس لقلة لكفاءتهم، بل لأنهم قد لايتعاونون مع الحكومة، أو قد يعترضون على القرارات التى تتخذها. ولذلك تسند الإدارة إلى أشخاص ليس بسبب ما يفعلونه، ولكن بسبب من يعرفونه. والبيانات

الخاصة بأعضاء هيئة التدريس قاصرة، والمسوحات حول المواد والأداء التدريسى لأعضاء هيئة التدريس نادرا ما تؤخذ فى الاعتبار.. باختصار كل عناصر خطة الإدارة يجب أن تُفصَّل tailored لكى تناسب الظروف الموجودة فى دول العالم الثالث.

فأولا يجب أن تكون هناك فروق فى الأهداف الموضوعة للتدريس والبحث وخدمة المجتمع، وفى الأهمية المعطاة لكل منها. فبالنسبة للتدريس، فالأهداف التى تستخدمها جامعات الدول الغنية تتمثل فى زيادة أو إثراء التعلم المرن، وعولمة أعضاء هيئة التدريس (إحاطتهم وإيقافهم على ما يحدث فى المنظومة الدولية) والمقررات وخبرات التعلم، وتطوير إطار عمل مرجعى لتقويم المقررات والبرامج، وإثابة التدريس الجيد. وهناك هدف تحقيق العدالة equity، مثل تقديم وإتاحة فرص تعلم مناسبة للطلاب ذوى الخلفيات والقدرات المختلفة.

وبعض هذه الأهداف تبدو مناسبة للدول النامية والفقيرة. على سبيل المثال الهدف الخاص بتقدير وإثابة التدريس الجيد وتطوير طرق فاعلة لتقويم برامج التدريس يبدو أكثر أهمية؛ بسبب مركزية التدريس وندرة الموارد.

وهناك أهداف أخرى غير مناسبة يجب تعديلها.. على سبيل المثال ، معظم الجامعات فى الدول النامية المتقدمة ليس لديها التمويل ولا الموارد الفنية والأكاديمية لتقديم التعلم المرن. والهدف الخاص بعولمة المنهج غير مناسب؛ لأن المقررات والمحتويات ليست قريبة من العالمية، والهدف الخاص بتحقيق العدالة يحتاج إلى تأجيل لمرحلة تالية؛ لأن تنويع البرامج والمقررات بحيث تناسب الطلاب المتباين فى خلفياتهم يبدو مسألة مكلفة للغاية، وفى خارج نطاق قدرة الدول النامية. فالجامعات لابد أن تصل إلى مرحلة نضج كافية، قبل أن تطبق برامج العدالة بنجاح.

وبعض الأهداف التى تُعتبر تافهة أو غير ضرورية لجامعات الدول المتقدمة يجب تقديمها فى الدول النامية. من بين هذه الأهداف دخول عضو هيئة التدريس المحاضرة فى ميقاتها ، ويظل فى قاعة التدريس حتى انتهاء الميقات، وهذا غير ذات أهمية فى جامعات الدول المتقدمة، بينما العكس فى جامعات الدول النامية، يظل عضو هيئة التدريس من الصباح حتى ساعة متأخرة فى الليل.

وبالنسبة للبحث، تتمثل الأهداف فى جامعات الدول الغنية فى تقوية الثقافة البحثية

وزيادة المنشورات الدولية البحثية، خاصة المنح القومية والدولية والتسجيل فى الدراسات العليا. وهذه الأهداف تحتاج إلى إصلاح وتعديل كى تناسب ظروف الجامعات فى الدول النامية.. ففى الدول النامية، يتمثل الهدف الرئيسى للجامعات فى تطوير ثقافة بحثية، لكن فى الوقت نفسه، يعيش البحث فى اغتراب عن الواقع المجتمعى والبينى لبعض الدول.

وبالنسبة لخدمة المجتمع،تتمثل أهداف الجامعات فى الدول المتقدمة فى زيادة وتقدير مدى الحاجة إلى الجامعات، واعتبارها بيت خبرة.. وهذه الأهداف تناسب ظروف الدول النامية بسبب نقص وندرة العمالة الماهرة فيها.

ويستنتج من ذلك الحاجة إلى اختبار وتحديد أهداف تناسب ظروف الدول النامية. ففى الدول النامية، تشتمل استراتيجيات تقدير وإثابة التدريس الجيد على تشجيع ودعم أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ وتطبيق التدريب الفاعل فى التدريس، ودعم الأساتذة لإعداد حقائب تعليمية. وهذه الاستراتيجيات جديدة فى جامعات الدول المتقدمة ، ومن السابق للأوان مطالبة الدول النامية بإجراء مثل ذلك، واستخدام مؤشرات الأداء الشاقة onerous، كالزيادة السنوية فى أعداد الأساتذة الذين يتم ترقيتهم على أساس التدريس الجيد، لا يحبذ استخدامه فى الدول النامية.

وبالنسبة للبحث على سبيل المثال، فاستراتيجيات الإصرار على در جة الدكتوراة عند التعيين، وعلى نشر مقال منتظم عن البحث وأنشطة النشر لعضو هيئة التدريس من السابق لأوانه تطبيقه فى الدول النامية . واستخدام مؤشرات الأداء المعقدة لقياس الإنتاجية البحثية، مثل أدلة النشر، وأنواع النشر، وجودة المنشورات، لا يُنصح بها فى الدول النامية.

وبالنسبة لخدمة المجتمع، يجب التركيز على استراتيجية المنح الداخلية كجزء من برنامج الدرجة العلمية لتوثيق العلاقة بخدمة المجتمع، وبالمثل فإن الدور الذى يلعبه الأساتذة فى تطوير المنح الداخلية internship تعتبر من خدمة المجتمع.

وبالنسبة للتدريس فى مرحلة البكالوريوس، لابد من تأكيد إنتاج خطة إدارية

للتدريس، وكذلك خطة لخدمة المجتمع، بسبب الدور الذى يمكن أن تلعبه الجامعات فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية، ويجب أن تحظى هذه الخدمات بأهمية وعناية كبيرة.

ونجاح هذه الخدمات يتوقف على وجود الخدمات الإدارية المعاونة، فجامعات الدول النامية يجب أن تهتم بوضع خطة لإدارة هذه الخدمات؛ نظراً لأن معظم الإداريين ليس لديهم تدريب رسمي، وبالتالى يكون فهمهم لما يجب أن تفعله الجامعة محدوداً، وكذلك تكون قدرتهم على لعب دور معاون محدودة.

باختصار، يجب تصميم خطط الإدارة لتناسب ظروف الجامعات فى الدول النامية. وهناك مطلب آخر يتمثل فى أن إدخال هذه الخطط يجب أن يسبقها الالتزام من جانب قيادات الجامعات والمديرين بالتحسين المستمر للجودة.

الفحص الخارجى للجودة External Quality Audit

تحتاج فاعلية نظام ضمان الجودة إلى تقييم داخلى وخارجى بصفة منتظمة. وقد يتمركز التقييم حول عمليات الإدارة التى تستهدف ضمان الجودة فى التدريس والبحث وخدمة المجتمع، أو تقييم المستويات التى تحققت من جانب المجتمع الجامعى. ويجب أن يحظى التقييم الخارجى بأولوية كبيرة؛ فالتقييم الداخلى قد يكون مبالغاً فيه، أو يجامل المسئولين أو يخضع لرقابة سلطة عليا، وبالتالى وفى ظل هذه الظروف قلما يكون موضوعياً.

ويجب أن تتفق المتطلبات الأكاديمية والإدارية والبيانات اللازمة لإجراء التقييم مع الموارد المتاحة . ويتطلب التقييم الخارجى أخذ الحيطة والحذر عند الاختيار والمفاضلة بين النماذج الموجودة فى جامعات الدول المتقدمة، فالنظام الأسترالى يستخدم المدخل الشامل فى التقويم، فى حين تستخدم المملكة المتحدة الأسلوب الجزئى. وبالنسبة لطبيعة التقييم، يقتصر النظام الأسترالى على تقييم فاعلية جودة عمليات الإدارة بالنسبة للوظائف الثلاثة. وحتى وقت قريب، كانت معالجة عمليات الإدارة ومستويات التدريس تتم فى المملكة المتحدة كل على حدة، فى حين كان التركيز ينصب دائماً على مستويات البحث.

وبالنسبة للسلطات المسئولة عن إجراء التقويم،ترك النظام الأسترالى هذه المهمة لهيئة

واحدة تكون مسئولة عن تقويم الوظائف الثلاثة. أما فى المملكة المتحدة فلم تكن لديها هيئات مستقلة لتقويم التدريس والبحث فحسب، لكن أيضا وحتى وقت قريب كانت لديها هيئات مستقلة لتقييم جودة عمليات الإدارة والمستويات التدريسية. والنظام الأسترالى أقل تطفلا أو تدخلا، وأكثر حداثةprescriptve من النظام الإنجليزى. فمحتويات التدريس على سبيل المثال يتم تقييمها فى ضوء مستويات يحددها المعنيون بالمادة. أما النظام الإنجليزى فيتطلب خبرة كبيرة وموارد مالية ودعماً إدارياً وبيانات كثيرة مقارنة بالنظام الأسترالى.

وهناك اختلافات أيضا فى التأثير المالى.. ففى أستراليا، يقدم للجامعات تمويل إضافى لأداء الجودة، لكن فى المملكة المتحدة، نتائج التقويم البحثى هى التى تحدد التمويل الرئيسى للبحث.ومعنى هذا أن التأثير المالى للنظام الإنجليزى أكبر.

ويوضح الجدول (٥ ـ ١) أوجه الاختلاف الرئيسية بين النظامين الإنجليزى والأسترالى. ويستخدم المدخل الشامل فقط لتقييم جودة عمليات الإدارة بالنسبة للتدريس والبحث وخدمة المجتمع، سواء ككل فى السنة نفسها أو فى سنوات مختلفة. ويمكن أن يكون التأثير المالى على المؤسسة رئيسيا، فى حين قد يتأثر حجم الميزانية بالنتائج، ويستخدم نموذج النظام والقسم لتقييم جودة عمليات الإدارة والمستويات، التى تحققت فى ضوء المستويات التى تحددها الجامعة.

ومن غير المحتمل أن تكون لدى جامعات الدول النامية الخبرة الكافية لتقويم الأداء التدريسى والبحثى على مستوى القسم، ففى الدول التى لديها قطاع جامعى صغير (مثل غينيا بياو الجديدة وماليزيا)، من الصعب إيجاد العدد الكافى من الخبراء من داخل وخارج قطاع التعليم العالى لإجراء الفحص على مستوى القسم؛ الأمر الذى يضطرها إلى استيراد خبراء أجانب. ومعظمها لا يمتلك المواد المالية الكافية لهذا الغرض. على سبيل المثال، جامعة غينيا بيساو الجديدة اضطرت للتخلى عن نظام الممتحن الخارجى بسبب نقص التمويل. وهذا نظام صغير لكنه مفيد موروث من النظام الإنجليزى لضمان الجودة، متضمنا أكاديميين ذوى خبرة. ويتم تعيينهم داخل الأقسام المختلفة، ويضم مجموعات متجانسة التكوين؛ لإبداء الرأى فى المناهج والامتحانات. ويحضرون كل سنة أو كل سنتين لمراجعة أوراق الامتحان، وتحضر هيئات التقييم للتأكد من أن

الصفوف التى قيّمها الممتحون المحليون تتفق مع نظيرتها الموجودة فى جامعاتهم. والمصاريف المطلوبة لإجراء نظام الممتحن الخارجى تبدو هزيلة إذا ما قورنت بنظيرتها الموجودة فى النظام الإنجليزى لضمان الجودة في التدريس والبحث. وبالتالى لا يُنصح بالنسبة لجامعات الدول النامية، بتطبيق النظام الإنجليزى إلا إذا اقتصر التطبيق على الجامعات الرئيسية. فمن السهل تقويم عمليات الإدارة الموجودة فى تلك الجامعات.

جدول (٥ ـ ١): نماذج التقييم الخارجى فى أستراليا وبريطانيا.

مستوى التقييم	الوظيفة المقيّمة	غرض التقييم	التأثير المالى
المؤسسة ككل	التدريس والبحث وخدمة المجتمع.	عمليات الإدارة.	رئيس، ثانوى
على مستوى القسم	التدريس والبحث وخدمة المجتمع.	عمليات الإدارة والمستويات.	رئيس، ثانوى

وهناك أسباب أخرى لاستخدام الأسلوب الشامل whole - of. أولا فى الجامعات التى لا يتم تقييم التدريس والبحث فيها لفترة طويلة بصفة رسمية، أو التى لا يوجد تأريخ للتقويم الرسمى، تبدو الحاجة إلى إعلام مجتمع الجامعة بأهمية ضمان الجودة ومدى الحاجة إليها. وأكثر الطرق فعالية لتحقيق ذلك هى تقييم الجامعة والكلية وليس التركيز على جودة التدريس والبحث فحسب. ورغم أن هذا الأسلوب لا يتمتع بتفاصيل خصبة، إلا أنه يتضمن أفرادًا كثيرين وأقسامًا كبيرة من الجامعة فى فترة زمنية قصيرة.

وثانيا نظام التقويم الشامل للمؤسسة أكثر فاعلية من حيث التكلفة، خاصة إذا كان التقويم جزءًا لا يتجزأ embedding من ممارسات التدريس والبحث، وليس من أجل إصدار أحكام عن المستويات.

حتى لو استخدم النظام الشامل، تجد معظم الدول النامية صعوبة فى توفير العدد

الكافى من الخبراء لإجراء الفحص الخارجى للجودة. فقد يوجد لديها خبراء وخبرة لضمان الجودة فى الصناعة؛ لأن المنافسة الشديدة للنظام الاقتصادى الدولى تتطلب أن تكون صادراتها ذات جودة عالية. ومع ذلك، فالأمر مختلف فى قطاع التعليم العالى. حتى فى الدول المتقدمة، يعتبر ضمان الجودة فى التعليم العالى جديداً مقارنة بضمان الجودة فى الصناعة، لذلك فإن ضمان الجودة ليس شيئا يمكن مناقشته وتطبيقه فى أى وقت فى الدول النامية، أو شيئاً يمكن استيراده من الصناعة.

وجدير بالذكر أن الفحص الخارجى الشامل للجودة يعترف بهذه الصعوبة. وهذا يعنى أن المطالب التى يحددها أعضاء اللجنة والخدمات الإدارية المعاونة والجامعات تظل متوافقة مع الموارد المتاحة. والنظام المستخدم فى أى دولة يتوقف على الظروف السائدة، وأى نظام موجود فى الدول المتقدمة لا يمكن تطبيقه فى جامعات الدول النامية. فالنظام المقدم هنا هو لأغراض إيضاحية فحسب.

ويجب تكوين لجنة فى وزارة التعليم العالى، تكون مهمتها الفحص الأكاديمى للجودة ، وتحظى بدعم وتأييد وحدة ضمان الجودة، على أن تكون اللجنة صغيرة، وتتكون من أعضاء أساسيين Senior من وزارات التعليم العالى والصناعة والتربية والتعليم، لديهم معرفة وخبرة فى ضمان الجودة. وليس بالضرورة أن يكونوا محنكين versed in فى تطبيق ضمان الجودة فى التعليم العالى، وقد يتطلب الأمر استيراد بعض الخبراء الأجانب ممن لديهم خبرة كافية بضمان الجودة فى التعليم العالى (من يعرف وكيف نعرف. فالـ C.V ليست كافية، وقد تكون مضللة).

ويجب أن تقوم هذه اللجنة بفحص الجودة فى الجامعات بصفة منتظمة، بدءاً من التعليم والتعلم، وتعطى سلطة مركزية فى قطاع الجامعة فى الدول النامية (أى لا تنتظر الموافقة من العاصمة). ويلى ذلك فى السنة التالية فحص البحث وخدمة المجتمع، على أن يكون للإدارة دور واضح. وبعد تقديم النصائح حول عمليات الفحص التى تمت، يتم عمل سلسلة ورقات خاصة بضمان الجودة نظريا وعمليا، وعن الإدارة والقيادة الأكاديمية.

ويجب مطالبة كل جامعة بعرض حقيبة للجودة، توضح فيها المهام المطلوب تأديتها.

أولاً يجب أن توضح (الحقيبة) الدور المطلوب للوظيفة المطلوب فحصها (التدريس، البحث، خدمة المجتمع). وثانيًا يجب أن توضح دور الخدمات الإدارية، بما فيها الخدمات المهنية والمعلوماتية، فى تنفيذ الوظيفة. وثالثا يجب أن تقدم دليلا موثقا بسياسات وممارسات ضمان الجودة فيها. ورابعًا يجب أن تقدم تفاصيل أسلوبها فى التقييم والعمليات المتبعة فى إجراء التقيم. وخامسًا يجب أن توضح حكمها أو رأيها حول جودة النتائج فيها ونقاط القوة، والأولويات اللازمة للتحسين.

وعند مراجعة الحقيبة، وبعد تحديد ممارسات وسياسات ضمان الجودة التى طورتها الجامعة، يجب أن تحاول اللجنة تقويم فاعليتها، وكذلك المدى الذى حققوه أو وصلوا إليه. ويجب عليها أيضًا أن تحدد وتوضح عمليات التقييم الذاتية التى استخدمتها الجامعة لتقويم ومراقبة جودة نتائج ومؤشرات المستخدمة وأسباب استخدامها لهذه المؤشرات، وأولويات التحسين والتطور.

ولجنة الفحص الأكاديمى للجودة يجب أن تزور كل جامعة عقب فحص حقيبة الجودة quality portfolio. ويمكن أن تطلب توزيع معلومات قبل الزيارة، ولها القرار فى القيام بزيارة واحدة أو أكثر من زيارة ،ويكون الغرض من هذه الزيارة هو اختبار الدليل المقدم فى الحقيبة، ثم تُرسَل مسودة من تقرير الأداء بالجامعة إليها لتقوم بتصحيح الأخطاء وتوضيح الحقائق وبعد ذلك يُنشر تقرير نهائى.

ومحتويات حقيبة الجودة تكون مسئولية قيادة الجامعة الأكاديمية والإدارية. ومسئولية هذه القيادة توضيح ـ من خلال الحقيبة ـ جودة بنياتها وعملياتها الإدارية والنتائج التى تحققت فى ضوء رسالتها وأهدافها، والحقيبة يجب أن تكون وثيقة داخلية.

وفى المرحلة الأولى، يجب ألا تؤثر نتائج الفحص فى حجم المنح المقدمة للجامعات. وبعد نشر النتائج، لابد من مكافأة الرأى العام على اعتبار أنه وسيلة مهمة من وسائل ضبط الجودة فى التعليم عامة، والتعليم العالى خاصة. وبالتالى يجب معاقبة كل من يحاول منع أو حجب نشر الحقائق المتعلقة بضمان الجودة فى التعليم، على اعتبار أنه يضر بالمصلحة القومية أو الأمن القومى فى قطاع رئيس من قطاعات المجتمع المختلفة. فليس من مصلحة أى دولة إخفاء الحقائق أو تشويهها.