

المستلزمات الأكاديمية لجودة التعليم

قُدِّمت في إطار ورشة العمل الثانية للجنة

إعادة تنظيم التعليم العالي الخاصّ

جورج ن. نحاس (جامعة البلمند)

شباط ٢٠٠٤

١ - المدخل

أ - علاقة الموضوع بهدف الورشة

تختصّ ورشة العمل هذه بكلّ ما يعود على الجودة في أداء مؤسسات التعليم العالي. ما يهمنّا اليوم ليس التعرّض لمبدأ "الجودة" - وهو موضوع واسع ولا يختلف عليه المناقشون نظرياً- بل العمل على وضع أسس تسمح، على صعيد المؤسسات، بوضع أسس الجودة ومن ثمّ متابعتها ومراقبتها ومحاسبتها.

لذلك فليس من الهامّ الاستفاضة في المجال النظريّ بقدر ما هو الاتفاق على ثوابت معيارية تسمح بجعل مفهوم الجودة يدخل في حضارتنا وتقليدنا كمقوّمه أساسية من مقوّمات أدائنا.

ب - العبارات المفاتيح الثلاث:

عنوان الورشة، وبالأخصّ عنوان مداخلتي، يتركز على جملة من العبارات المفاتيح هي:

- شروط ومواصفات ومعايير
- مسؤوليّة الإدارة
- تحقيق جودة التعليم في ما يعود على الشأن الأكاديميّ

من هنا كان عليّ في هذه المداخلة:

- وضع العرض في إطار الخصوصيّة اللبنانيّة
- حصر الشؤون التفصيليّة بوجهة النظر الأكاديميّة

ج - مخطط العرض:

رأيت أنه من المستحسن أن أعتمد لمداخلتني مخطّطاً يعرض لفكرة المسؤولية من حيث هي كلّ لا يتجزأ، ثم أعرج على موضوع علاقة مفهوم المسؤوليّة بإشكاليّة حرية التعليم في لبنان لأخلص، وبشكل مركز، إلى ما يمكن أن يكون مجموعة من الشروط والمواصفات والمعايير التي تناسب وضعنا في لبنان لتحقيق جودة التعليم العالي فيه. فيأتي مخطّط العرض كما يلي:

- المسؤوليّة: تخطيط، رقابة ومحاسبة
- المسؤوليّة في مجال التعليم العالي وحرية التعليم في لبنان
- أرضيّة الجودة: الشأن المنهجيّ
- آليّة تأمين جوّ مناسب للجودة: الشأن التنظيميّ
- آليّة رقابة الجودة: الشأن الإداريّ

٢ - المسؤوليّة: تخطيط، رقابة ومحاسبة

أ - التفاصيل في هذا المجال متروكة لمداخلة أخرى

لن أدخل هنا في موضوع التنظيم بحدّ ذاته، فهو متروك لمداخلة أخرى كما يتّضح من برنامج الورشة. لكنّ عدم الدخول في التفاصيل لا ينفى تأكيد بعض الأمور التي تشكّل أساس كلّ تخطيط له طابع تنفيذيّ أو إجرائيّ.

ب - لا بدّ من التأكيد على المسؤولية كمدخل وإلا بطل سبب العرض

لذلك، فالأمور التي تلي في هذا الشق من العرض هي بمثابة مدخل لما سيكون بالواقع مجموعة من المعطيات العملائية التي ستكون مجال محاسبة ومساءلة في الداخل كما في الخارج.

ج - المسؤولية كلّ لا يتجزأ

كون الكلام في هذه الورشة هو حول "المسؤولية" لا بدّ لي من التذكير بأن المسؤولية كلّ لا يتجزأ وذلك من باب مقاربة الجودة بالضبط. فلا جودة إلا إذا كانت هذه الجودة معبوشة على صعد المؤسسة كإقافة. وأنا أعتقد أن هذه المسؤولية ذات وجهين: أولهما تنظيميّ وثانيهما أفهوميّ.

• تنظيمياً

- ١ - المسؤولية مناخ يعيش يومياً في المؤسسة. وهذا الأمر يظهر في الشكل التنظيميّ التي تحدده المؤسسة لنفسها.
- ٢ - المسؤولية تطول كلّ العاملين في المؤسسة كلّ حسب وضعه وحسب المهامّ الملقاة على عاتقه.
- ٣ - المسؤولية دوماً مشتركة، حتى ولو اختلفت درجاتها بحسب موقع الإنسان في الهرم التنظيميّ.

• أفهوميّاً (conceptuellement) هي:

- ١ - مشاركة في التخطيط وليس فقط في التنفيذ، وإلا لما اعتبر الأشخاص العاملون في المؤسسة أنهم معنيين بتنفيذ، ما لم يشاركوا في التخطيط له.

٢ - قبول للرقابة وفق معايير واضحة: رقابة داخلية وخارجية. والرقابة ليست عملية بوليسية بل عملية تربوية.

٣ - قبول للمحاسبة في اتجاهين نتيجة المراقبة الذاتية والخارجية. والمحاسبة عملية تربوية أيضاً من شأنها تحفيز العاملين في المؤسسة لتحسين أدائهم وفق المعايير التي ارتضوها لمؤسستهم.

٣ - المسؤولية في مجال التعليم العالي وحرية التعليم في لبنان

أ - هل من تضارب بين حرية التعليم في لبنان والعمل على ضمان الجودة؟

لأنه لا مسؤولية من دون مراقبة ومحاسبة، يصطدم هذا الموضوع في واقعنا اللبناني بموضوع "حرية التعليم". فيبدو وكأن حرية التعليم تتنافى وروح المسؤولية. لذلك كان لا بد من توضيح بعض المعطيات التي أعتبرها فعلاً مسلمة.

ب - حرية التعليم:

- ليست استقالة الدولة والمجتمع من الرقابة والمحاسبة. مهما تكن مرجعية مؤسسة التعليم العالي وأهميتها (حتى إذا كانت مؤسسة رسمية) فهذا لا يعفيها من مسؤوليتها الوطنية.
- ليست مرادفة لسلوك إستثنائي للقيمين على المؤسسات. هذا المفهوم للحرية يضيّع على لبنان - نظراً لوضعه الاجتماعي وخصائصه الثقافية والحضارية - فرصة التكافل من أجل تأمين تنمية إنسانية متكاملة.
- ليست مستقلة عن ضرورة تأمين الانصهار الوطني في المؤسسات كافة. فحرية التعليم لا تعني الحرية في إيجاد تجمّعات من لون واحد لا تساعد في بناء الوطن ولا المواطنة الواحدة.

ج - رقابة التعليم العالي (الرسمي والخاص) ومحاسبته:

- ليست عملية بوليسية بل عملية نوعية. وهي بمثابة ضمانة للجهود التي تبذل في المؤسسات كافة.

- ليست عملية إدارية بل عملية أكاديمية. لذلك فهي تنطلق من المعطيات العلمية وتستعمل المكتسبات الإدارية لدعم الجهد الأكاديمي تنظيمياً ونوعياً.
- ليست عملية تخضع للمنطق التنظيمي الإداري السائد. لذلك فهي تقوم على مبدأ الاحتكام إلى الأترباء.

د - لذلك فالمسؤولية في تحقيق الجودة:

- مسؤولية مشتركة لا تتضارب وحرية التعليم.
- لها آلياتها الداخلية في مجال التخطيط والرقابة والمحاسبة.
- لها آلياتها الخارجية في مجال السهر على مصلحة البلاد العليا.

هـ - لذلك فلا بدّ من وضوح في الأمور التي ستخضع للتخطيط والرقابة والمحاسبة من حيث:

- الأرضية التي سترتكز عليها الجودة، أي الشأن المنهجيّ وهو يختصّ عامّةً بالتخطيط
- آلية تأمين الجوّ المناسب للجودة، أيّ الشأن التنظيميّ الذي يسمح بسيرورة مميزة للعملية التأهيلية في المؤسسة
- آلية رقابة الجودة، أيّ الشأن الإداريّ الذي يسمح بالرقابة والمحاسبة [1] ١

وهذا ما سأتوسّع به.

٤ - أرضية الجودة الأكاديمية

[1] سأترك هذا الجانب لمداخلة أخرى مخصصة لهذا الموضوع.

أ - الجودة معيار ذاتي (Intrinsèque) وليست معياراً مطلقاً.

تقوم الجودة على عملية التناغم الداخلي في المؤسسة. بهذا المعنى يكون المطلق في الجودة ليس المنتج بل طريقة الوصول إلى المبتغى ومدى ترابط هذا المسعى بما تعلنه المؤسسة عن نفسها. لذلك ترتبط الجودة بـ:

• هدف المؤسسة

• نوعية المنتج المتوقع

• العلاقة مع المجتمع

ب - ضرورة تحديد المعيارية التي تسمح بالحكم على الجودة، حتى لا تقع المؤسسة بالاستتسائية:

لكن، أن يكون للجودة بعدد داخلي لا يعني أنها استتسائية المنحى. بل على العكس، هي تحتكم إلى معايير واضحة تقبلها المؤسسة وتراها منسجمة مع توقعاتها، على أن تكون هذه المعايير منسجمة، في الوقت عينه، مع مقارنة موضوع الجودة المعترف بها عالمياً. هذا التناغم بين الذاتي والخارجي، بين النسبي والمطلق هو الذي يجعل الرجوع إلى معايير واضحة أمراً لا مفر منه. تشمل هذه المعايير ما يلي:

• الصعيد البشري

• الصعيد اللوجستي

• الصعيد المعرفي

• الصعيد التنظيمي

• الصعيد الإداري

ج - الفرق بين المنتج الأكاديمي وأي منتج آخر

قبل الدخول في التفاصيل لا بدّ من الإشارة إلى أن عملية الجودة في مجال التربية، بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص، لها خصوصية هامة جداً. فهي تتوجّه إلى عملية إنسانية بحثة على أكثر من صعيد:

- فالمنتج الأكاديمي وحده يعنى بالإنسان مباشرة ولا يعنى أمراً بخدمة الإنسان فقط
- والعملية التربوية تؤثر على الفرد وعلى علاقاته المجتمعية
- كما تؤثر على المجتمع من حيث تركيبته ورقبته ونموه

د - الفرق بين المؤسسة التربوية وأية مؤسسة إنتاجية أخرى

هذا الفرق في نوعية المنتج وخصوصيته يحتم طبعاً نظرة خاصة إلى المؤسسة التربوية. وهذا يتطلب، قياساً على ما هو معمول به في مؤسسات أخرى، على صعيد الجودة، ما يلي:

- تغييراً جذرياً في ترتيب الأولويات من حيث الجودة
- تغييراً جذرياً في الرؤيتين التنظيمية والإدارية وطريقة المحاسبة
- وعياً لكون المسؤولية التربوية هي ذات بُعد تاريخي وليس فقط آني

ه - مرتكزات الجودة الأكاديمية التي تؤمن الجوهر الملائم لتطور الجودة ومتابعتها:

إنطلاقاً من كل ما سبق، أعتقد أن مسؤولية الإدارة في تأمين الجودة الأكاديمية والمناخ الملائم لها، تقوم على وضوح في التوجهات من خلال إعلان لـ:

- شرعة المؤسسة وهي:

١ - تعلن هدف المؤسسة

٢ - توضح خصوصية دور المؤسسة في الإطار اللبني

٣ - تحدد الأطر الإنسانية لعمل المؤسسة

٤ - تصف النوعية المرتقبة لخرجها

- المنهجية المعرفية التي تعتمدها المؤسسة وهي:

- ١ - تحدد المرجعية التربوية التي ستعتمد في عملية التأهيل
- ٢ - تضع التوجهات العامة التي ستستلهمها الهيئة الأكاديمية في أداء عملها
- ٣ - توضح علاقة مناهجها بالعملية التنموية في المجتمع

• التنظيم الأكاديمي الذي تعتمده المؤسسة وهو:

- ١ - يحدّد النظام الدراسي (فصليّ / سنويّ، أرصدة / موادّ) الذي ستنظّم على أساسه الشهادات التي تمنحها المؤسسة
- ٢ - يضع أسس اعتماد لغات التدريس
- ٣ - يوضح أسس وضع المناهج في المؤسسة

٥ - آلية تأمين الجودة في التعليم

أ - المرتكزات المبدئية بحاجة إلى آليات تسمح بالمراقبة والمحاسبة

- من دون آليات تنفيذ تبقى المنطلقات النظرية مجردة تمنيات
- الآليات هي سبيل ربط التوجهات العامة بالمعيوش
- الآليات هي التي تسمح بفحص جدية المؤسسة في ترجمة شرعتها وأنظمتها في حياة المؤسسة اليومية

ب - تطول الآليات حياة المؤسسة الأكاديمية كلها وما ينظّم هذه الحياة ويدعمها. وهي تغطي:

- الشقّ البشريّ
- الشقّ المعرفيّ
- الشقّ اللوجستيّ

ج - يغطي الشقّ البشريّ كلّ ما له علاقة مباشرة بالعملية التاهيلية والمرتبطة
بالعامل البشريّ [2] ٢. وهو يتعلّق إذا بـ [3] ٣:

• الهيئة الأكاديمية (أي كلّ من يقوم بعمل تعليميّ أو بحثيّ مباشر)، من حيث:

- ١ - شروط تعيين أعضاء الهيئة الأكاديمية
- ٢ - شروط تطوير إمكاناتهم وتدرّجهم والآليات المتعلقة بهاتين العمليّتين
- ٣ - الواجبات التعليميّة الملقاة على عواتقهم
- ٤ - الواجبات البحثيّة المطلوبة منهم
- ٥ - الحرّيات التي تصونها لهم المؤسسة
- ٦ - المنافع التي تؤمّنها لهم المؤسسة
- ٧ - الوجه العلانيّ الذي يربطهم بالجسم الإداريّ كما بالجسم الطالبّي

• الإدارة الأكاديمية (أي المسؤولين عن تخطيط العملية التربويّة ومتابعة تنفيذها، كرؤساء الأقسام والعمداء ونواب الرئيس للشؤون الأكاديمية إذا وجدوا إلخ.)، من حيث:

- ١ - مؤهلات المسؤولين الأكاديميين
- ٢ - شروط تعيينهم واستبدالهم
- ٣ - الواجبات الملقاة على عواتقهم
- ٤ - الحرّيات المعطاة لهم في إدارة شؤون وحداتهم
- ٥ - نوعيّة العلاقة التي تربطهم بالجسم الإداريّ والجسم الأكاديميّ المرتبط بهم وبالجسم الطالبّي الذي بعهدتهم

[2] ٢ لا تدخل في هذا المجال المسؤوليات الإدارية كإمارة السر والمسؤوليات الماليّة رغم أهميّتها في مجال تأمين الجودة.

[3] ٣ لا تتطرّق هذه المداخل إلى تفاصيل المعايير وما يمكن اعتباره الحدّ الأدنى المطلوب. هذا متروك لمحور آخر.

• الهيئة الطلابية، من حيث:

- ١ - شروط قبول الطلاب
- ٢ - الأنظمة التي ترعى حياتهم الجامعية
- ٣ - الواجبات الملقاة على عواتقهم
- ٤ - المسؤوليات التي يشاركون في تحملها.
- ٥ - الحريات التي يتمتعون بها

• الهيئات المساندة (المؤلفة من الأشخاص الذين يؤمنون المساعدة للأساتذة في أداء عملهم التربوي، كما يساعدون الطلاب في اشتراكهم بالعملية التعليمية)، من حيث:

- ١ - شروط تعيين أعضاء هذه الهيئات
- ٢ - شروط تطوير إمكاناتهم والآليات المتعلقة بذلك
- ٣ - الواجبات الملقاة على عواتقهم
- ٤ - الحريات التي تصونها لهم المؤسسة
- ٥ - المنافع التي تؤمنها لهم المؤسسة
- ٦ - الوجه العلائقي الذي يربطهم بأعضاء الهيئة الأكاديمية الذين يعملون معهم وبالجسم الإداري كما بالجسم الطلابي

د - الشقّ المعرفي بما له من ارتباط مباشر بالتوجهات المعرفية للمؤسسة. وهو يغطي:

• المناهج المعتمدة التي ستعبر، بشكل عملي، عن التطلعات المعلنة للمؤسسة. تتضمن كلمة مناهج هنا تفصيل كل ما له علاقة بـ:

- ١ - أهداف المناهج (كلّ برنامج أو شهادة على حدة)
- ٢ - محتوياتها
- ٣ - الطرائق التعليمية والتعلمية المعتمدة

٤ - وسائل التقويم المعتمدة

- شروط التخرّج المعتمدة في كلّ برنامج أو شهادة، والتي تضمن:

١ - تلبية المنتج الأكاديمي لمتطلبات سوق العمل

٢ - طاقة المنتج الأكاديمي للتأقلم مع المتغيرات المتسارعة

٣ - مواءمة المنتج الأكاديمي لشرعة المؤسسة

٥ - الشقّ اللوجستيّ الداعم للعملية التأهيلية [4]، وهو يتمثل بـ:

- مختبرات المؤسس
- مشاغلها
- مكتبتها
- وسائل الاتصال فيها، خاصة تلك المتعلقة بتقانة المعلومات
- الطاقات البحثية (من تطبيقية ونظرية) الداخلية المؤمّنة
- المؤهلات التي تضمنها العلاقات الخارجية مع مؤسسات تعليم عال ذات مستوى رفيع
- الفرص المتاحة بسبب العلاقات مع سوق العمل خاصة والهيئات المجتمعية عامة
- التوزيع المنوي لموازنة المؤسسة
- سلسلة الرواتب المعتمدة قياساً على مداخل المؤسسة

٦ - آلية رقابة الجودة في التعليم

[4] هذا يتعدى موضوع الأمتار المربعة ونسبتها للطلاب ليطول الشقّ النوعي المرتبط بتوجهات المؤسسة والدور الذي تعتمز القيام به على الصعيد الوطني.

أ - هذا أمر يدخل في إطار مداخلة أخرى ستحدّد، داخل المؤسسة:

• المسؤولية

• السلطة

• الصلاحيّة

ب - لكنّ هذا لا يمنع الدخول في خبرة المسؤولية المشتركة وثقافة الاحتكام إلى الأترباء.

ج - الجهد الداخلي لرقابة الجودة، في شقيه الإداري والأكاديمي، لا يتنافى ومبدأ التقويم الخارجي؛ بل يسند كلّ منهما الآخر لضمان جودة التعليم العالي.
