

# تقييم الأهداف والسياسات والاولويات الإدارية والتدريسية والبحثية في الجامعات العراقية

د. محمد الربيعي

استاذ متمرس في جامعة دبلن، ومستشار فخري  
لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق



## الملخص

تتضمن هذه الدراسة مراجعة وتقييم ثماني جامعات عراقية قياسا الى معايير ضمان الجودة العالمية واستنادا الى الخبرة العالمية. الهدف من عملية المراجعة هو الوقوف على الوضع الحالي للجامعات متضمننا تقييم القدرة المؤسساتية وفيما إذا كانت تتسم بالمصدقية والقيادة والتنظيم وتوفر الموارد البشرية والمادية بما يدعم تحقيق رسالة كل جامعة وأهدافها. وكذلك تقييم الفعاليات التعليمية والذي يضمن التحقق من ان الجامعة تضع الطالب في مقدمة اهتماماتها وبأنها تعتمد سياسة التحسين المستمر للتعليم والبحث العلمي وتتوافر فيها الاختصاصات التي يحتاجها سوق العمل والدراسات العليا والبحث العلمي اخذا بنظر الاعتبار تشابه أوضاع الجامعات العراقية من النواحي الإدارية والأكاديمية بالإضافة الى التشابه النسبي لمواقع القوة والضعف.

This study is a concise review and evaluation of eight Iraqi universities in terms of credibility, leadership, organization and the availability of human and material resources supporting the mission and objectives of the University. The review also evaluates the educational activities to ensure that the university puts the student at the forefront of its interests and that it adopts the policy of continuous improvement of teaching, learning and research, as well as the provision of the competencies needed by the labour market. The review takes into account the similarity of the conditions of Iraqi universities in terms of administrative and academic strengths and weaknesses.

تقدم هذه الدراسة، وهي بمثابة عملية مراجعة مؤسساتية خارجية شاملة، أبرز النتائج والتوصيات التي خلصنا إليها من تقييم ثماني جامعات عراقية، وتضم التخطيط الإستراتيجي والقيادة والجهاز الإداري والموارد البشرية والمشاركة المجتمعية. كما شملت المراجعة الفعاليات التعليمية أي التعليم والتعلم، والتي تضم الطلاب والخريجين والمعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية والتدريسيين والبحث العلمي والدراسات العليا وإدارة الجودة.

تضمنت أنشطة المراجعة ما يلي:

1. الملاحظة: ملاحظة المباني وقاعات المحاضرات والمختبرات والمكتبات والنشاطات التعليمية والبيئة الجامعية.
2. الفحص: فحص المعلومات والوثائق المطلوبة. بالرغم من توفر الوثائق المطلوبة لم يتوفر الوقت لمراجعة الكثير منها.
3. اللقاءات: عقد لقاءات مع رئيس الجامعة ومساعديه والعمداء ورؤساء الاقسام والاداريين والتدريسيين والطلبة.
4. التقييم: في ضوء الرسالة والاهداف وعلى أساس المقارنة مع الجامعات المحلية والعالمية والمعايير المعروفة من قبل المراجع.

هذا واحتوت الدراسة استنتاجات عديدة بنيت على المشاهدات والملاحظات وفقا لمهام محددة والتي تتلخص في تحديد نقاط القوة ومكامن الضعف في إدارة الجامعة والتعليم والتعلم والبحث العلمي، الى جانب الفرص المتاحة والمخاطر، وبهذا الغرض المؤسسي لم تكن المراجعة لتقييم اداء البرامج او الأقسام وانما كانت مراجعة لإداء الجامعة ككل. انتهجت الدراسة نهجا اعتمد على عقد اللقاءات والاجتماعات والزيارات التفقدية لكليات ومرافق الجامعات، والاطلاع على الوثائق والتقارير التي طلبها المراجع. كما اعتمدت الدراسة على إجابة الجامعات على 74 سؤالاً حول إدارة الجامعة واستراتيجيتها، والتدريسيين، والمناهج وطرق التدريس، والتعليم والتعلم، والدراسات العليا والبحث العلمي، والجودة وأساليب تحسينها، والطلبة والمرافق الدراسية، والاتصال الخارجي (راجع ملحق 1).

سمحت زيارة الجامعات بملاحظة العوامل التي لا يمكن توثيقها في التقارير، والتحقق كذلك من المعلومات المنصوص عليها في البيانات والتقارير التي قدمت للمراجع. تم إجراء العديد من المناقشات خلال اللقاءات والاجتماعات بالتركيز على المؤشرات القياسية لجودة التعليم ونتائج التعلم. وزار المراجع مرافق عدد من الكليات في كل جامعة، وقام بجولة فيها لملاحظة نشاطات التعليم والبحث العلمي. ومن المشاهدات المهمة هو ملاحظة وجود علاقة إيجابية وبناءة بين العمداء ورؤساء الأقسام فضلاً عن علاقة زمالة جيدة تربطهم مع اعضاء هيئة التدريس. وظهرت هذه القيادات تفانيها وحماسها في العمل وبدت على مستوى عالٍ من الكفاية الإدارية وتفوق في مهارات الاتصال الفعالة والإيجابية التي أثرت بشكل قوي على الزيارة (راجع ملحق 2).

ما هو مهم التأكيد عليه أن الجامعات التي خضعت للمراجعة لديها مجموعة من عمليات ضمان الجودة على المستوى المؤسسي وضمن أنشطة الجامعة الأساسية للتعليم والبحث. ولدى بعضها عمليات ضمان الجودة داخل خدمات دعم الطلاب وخدمات الجامعة المركزية. ولقد صُممت آليات ضمان الجودة هذه على ضوء تعليمات الوزارة لضمان جودة الخدمات وتوفيرها وضمان توافقها مع الأولويات الإستراتيجية للوزارة.

ركزت الدراسة على البيانات النوعية وجودة الترتيبات المؤسسية والإجراءات والعمليات الأكاديمية. أما بشأن الاحصائيات فأما اهتمت بتلك التي لها علاقة بالجودة والتصنيفات الدولية والتي لها دلالات مهمة، كنسبة عدد التدريسيين من حملة الدكتوراه الى عدد التدريسيين الكلي، ونسبة عدد التدريسيين الى عدد الطلبة، ونسبة عدد الطالبات الى الطلبة، ونسبة عدد طلبة الدراسات العليا، ونسبة عدد الأساتذة (بروفسور) الى عدد التدريسيين الكلي، ونسبة عدد البحوث المنشورة عالمياً الى عدد البحوث المنشورة محلياً، ونسبة عدد البحوث لكل تدريسي، وعدد التدريسيين المبتعثين لدورات تدريبية، وعدد الطلبة المبتعثين. واهتمت الدراسة بالمراكز البحثية والعلمية والخدمية والاستشارية، وتنظيم البيئة الجامعية ومقتربات التعليم والتعلم المستدام والتدريب الأكاديمي، وأكدت على درجة تميز الجامعة من ناحية المبادرات التطويرية ومنها مستوى وتأثير التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية وتحديث المناهج الدراسية وتطوير قدرات التدريسيين.

## تقييم الاداء وضمان الجودة في الجامعات

ما هو مهم التأكيد على أن الجامعات لديها مجموعة من عمليات ضمان الجودة على المستوى المؤسسي وضمن أنشطة الجامعات الأساسية للتعليم والبحث. ويتم أيضاً تأسيس عمليات ضمان الجودة داخل خدمات دعم الطلاب وخدمات الجامعات المركزية. ولقد صُممت آليات ضمان الجودة هذه على ضوء تعليمات الوزارة لضمان الجودة وتوفيرها وضمان توافقها مع الأولويات الإستراتيجية والتعليمات الوزارية.

تدرك الجامعة أن التحسين يمكن أن يتحقق دائماً وأن السعي إلى التحسين المستمر للجودة هو عملية مستمرة لكنها مرتبطة بتعليمات الوزارة. ومع ذلك، فإنه من دواعي السرور أن العديد من الاستنتاجات المتضمنة في هذه الدراسة تعيد التأكيد على العمل الجاري بالفعل من قبل الجامعات من أجل توفير وتعزيز، كمثال: الحاجة إلى تبسيط وترشيد الهياكل الأكاديمية؛ ضمان تكامل الخدمات الطلابية المختلفة؛ تنفيذ اقتراحات الوزارة بشأن ضمان الجودة وتحسينها؛ تنفيذ نظام التغذية الراجعة للطلاب مما يضمن المزيد من الروابط بين ضمان الجودة وعملية التخطيط الاستراتيجي.

## تقارير الجامعات حول واقع التعليم فيها

قامت بعض الجامعات بإصدار تقارير مفصلة لدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بأنشطة الجامعة كمثال تقرير جامعة القادسية للمدة 2003 - 2016 باستخدام مؤشرات ومعايير الاعتماد الأكاديمي المتوفرة والمعتمدة لدى الوزارة وخلصت الدراسة الى ان واقع التعليم العالي في الجامعة لا زال يواجه تحديات حقيقية انعكست على جودة مخرجاته بالرغم من النمو الذي شهدته الجامعة (انظر: - واقع التعليم العالي في العراق وفاق التطوير- جامعة القادسية.. نموذجاً). بالإضافة الى تقارير إدارية للجامعات تتضمن احصائيات عديدة حول الطلبة والهيئة التدريسية والكليات والدراسات الأكاديمية والمرافق. تشترك هذه التقارير في ضعف تحليل البيانات وفي استخلاص الدروس والعبر منها وينعدم النقد الذاتي فيها، ولا توفر تحليلاً للبيئة الداخلية والخارجية، ولا تبرز السمات التي تميز الجامعة عن الجامعات الأخرى في العراق وفي المنطقة. ولم أرى أي تقييم للوضع التنافسي لاي جامعة، مع انه في بعض الجامعات يتم متابعة الخريجين والتواصل معهم ومساعدتهم في إيجاد وظائف في القطاعين العام والخاص وتأهيلهم عن طريق دورات داخل وخارج الجامعة.

تمتلك الجامعات كثير من الاحصائيات والأرقام والتي لها دلالات مهمة نذكر هنا بعض ما توفر لنا من احصائيات للجامعات المدروسة:

1. يتراوح عدد طلبة الدراسات الأولية في الجامعات تحت الدراسة ما بين 7000 و40000 طالب (علما ان اعداد الطلبة تعتمد على تعليمات وتوجيهات الوزارة).
2. تتراوح نسبة عدد الطلاب ما بين 68 الى 96 لكل 100 طالبة.
3. تتراوح نسبة عدد طلبة الدراسات العليا ما بين 5 الى 15 لكل 100 طالب في الدراسات الأولية.
4. تتراوح نسبة عدد التدريسيين من حملة الماجستير ما بين 96 الى 165 لكل 100 تدريسي من حملة الدكتوراه.
5. ارتفعت نسبة عدد الطلبة في الدراسات الأولية والعليا الى عدد التدريسيين من حملة الدكتوراه الى 177 طالب لكل تدريسي في احدى الجامعات.
6. تتراوح نسبة عدد التدريسيين من حملة لقب أستاذ الى عدد التدريسيين من 3.4 % الى 10 %.
7. تراوحت نسبة البحوث المنشورة في مجلات علمية رصينة إلى عدد التدريسيين من 0.1 % الى 0.4 %.

### القيادات الجامعية والإدارة الجامعية

أظهرت الدراسة تفاوت القدرات الإدارية لرؤساء الجامعات وأعضاء مجالسها واساليبهم في تطوير العمل الجامعي، وتفاوت آرائهم بشأن تعليمات الوزارة واعداد الطلاب والحوافز الاكاديمية والمادية والظروف المحلية وكثير من المحريات الإدارية والأكاديمية الاخرى، وبجانب اخر مثلت آرائهم المختلفة نقطة قوة من حيث ان اختلاف الآراء يشجع على النقاش واختيار أفضل الحلول. وبينما أكد عدد من العمداء على رضائهم بمهامهم الإدارية كما تشير اليها تعليمات الوزارة أكد أحدهم على ان جمود التشريع وانعدام الموازنة وسياسات الوزارة تقف حجرة عثرة امام التطوير.

كرئيس تنفيذي للجامعة، يتولى رئيس الجامعة عدد من المسؤوليات المحددة والتي في معظمها ممارسة الصلاحيات لتسيير عمل الجامعة كالموافقات والمتابعات والمصادقات وتوقيع الشهادات وتمثيل الجامعة وتكليف العاملين في الجامعة بما يتوافق مع القوانين والتعليمات الوزارية، بينما يمارس رئيس الجامعة في البلدان الغربية عمله كقائد فعال بما يتوافق مع رسالة الجامعة ولهدف تطوير منظمة إدارية لضمان الإدارة الكفؤة للجامعة بما في ذلك تعيين أعضاء هيئة التدريس او فصلهم من الخدمة وتوفير الإدارة السليمة للميزانيات ووضع وتنفيذ الخطط المعتمدة والتفاعل مع مجموعات الاعتماد الوطنية والعالمية وجمع الأموال للجامعة. أكد أحد رؤساء الجامعات على ان الصلاحيات التي تمنح لرئاسة الجامعة هي صلاحيات وهمية لأنها حسب القانون صلاحيات يجب ان توافق عليها الوزارة. عند الاخذ بنظر الاعتبار الهيكلية البيروقراطية فان إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل تصبح ضرورة من اجل تطوير وتحسين الأداء الأكاديمي للجامعة.

تميز الجامعات العراقية بهيكلية تنظيمية موحدة من الأقسام والكليات والمعاهد فيما عدا الجامعة التكنولوجية التي تتميز بنظامها الإداري المتطور والمبني على اعتبار الأقسام العلمية هي الوحدات الإدارية والأكاديمية الرئيسية وبدعم وجود طبقة الكليات. معدل عدد الكليات في الجامعة الواحدة 18 كلية ذات تخصصات علمية وإنسانية وهو عدد كبير بالمقارنة بالجامعات الغربية التي معدل عدد الكليات فيها هو 6 كليات. وعند الاخذ بنظر الاعتبار الهيكلية البيروقراطية وكثرة عدد الكليات والأقسام المتناظرة في الجامعة الواحدة فان إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل تصبح ضرورة من اجل تطوير وتحسين الأداء الأكاديمي للجامعة.

على سبيل المثال، تستطيع جامعة كربلاء من تخفيض عدد الكليات بالدمج الإداري لكليات التربية الرياضية والتربية للعلوم الصرفة والتربية للعلوم الإنسانية والعلوم الاسلامية ودمج كلية العلوم وكلية العلوم الطبية التطبيقية ودمج كلية السياحة بكلية الإدارة والاقتصاد، وتستطيع جامعة ديالى من دمج كليات التربية: الأساسية والاصمعي والرازي، وتستطيع جامعة الكوفة من تخفيض العدد بالدمج الإداري لكليات التربية الرياضية والتربية للبنات والتربية الاساسية ودمج كلية العلوم وكلية الحاسوب والرياضيات ودمج كلية الآثار والتخطيط العمراني ودمج اللغات والآداب والفقه، وبذلك ستتماشى هذه الجامعات مع الجامعات العالمية من حيث عدد الكليات وستوفر كثير من الأموال. ان الغاء كثير من الكليات وتقليص عددها في الجامعات العراقية أصبح ضرورة لكي تتماشى مع أنظمة الإدارة في الجامعات العالمية ويمكن الاستفادة من التجارب العالمية في هذا



المجال. علما ان وجود 16 عميد (على سبيل المثال) في جامعة عدد طلابها 14 ألف طالب لا يمكن اعتباره كفاءة في التسيير الإداري.

بصورة عامة توجد فرص كبيرة لتحسين إدارة الجامعات بما فيها منح مزيد من اللامركزية ولكن هذا يعتمد على تفهم الوزارة لأهمية اللامركزية كما ان الاستفادة من هذه الفرص تتفاوت بين الجامعات وتعتمد على درجة استعداد الجامعة وجدارتها لتحمل مسؤولية الإدارة المالية والأكاديمية المستقلة. ولغرض تحقيق هذا الهدف تحتاج الوزارة والجامعات حاليا الى أدوات ومراجع محلية وعالمية للوصول الى تفهم كافي للإدارة الذاتية ولوضع الاليات الضرورية لتطبيقها بصورة صحيحة ومؤثرة.

للجامعات رؤى ورسائل واهداف وخطط استراتيجية يظهر فيها بصورة عامة عدم ترابط الرؤية والرسالة بالأهداف، وفي بعضها لا يمكن فهم كيف يمكن لهذه الجامعات من تحقيق كثير من رؤاها وأهدافها حيث يبدو وجود انفصام بين ما هو معلن وما هو على واقع الأرض. تؤكد رؤية احدى الجامعات على ان تكون «ضمن أكثر الجامعات تميزاً بالأبداع والريادة في مجال تخصصاتها وبما يلبي متطلبات المجتمع المتجددة والمقتربة مع التطورات التكنولوجية السريعة». ولا تتوفر لجامعات اخرى استراتيجية للتعليم والتعلم توضح فيها كيف يمكن للجامعة من تحقيق رؤيتها في ان تصبح متميزة عالميا في التعليم والبحث العلمي وفي تحقيق حاجات المجتمع وعلاقتها بمشاريع الإستراتيجية الوطنية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. والجامعة بابل، على سبيل المثال، خطة استراتيجية معتمدة تتضمن تحليل سوات ورؤية ورسالة واهداف الجامعة واستراتيجيات «تركز على البحث العلمي وتطوير المناهج الدراسية والاستفادة من النتاج المعرفي في المشاركة في حل القضايا المحلية والاقليمية كالمحافظة على البيئة». كما توصف الإستراتيجية حالة النجاح بان تصبح جامعة بابل «رائدة في كافة برامجها وبما يجعلها تحتل الاولوية لدى الطلبة للدراسة فيها محليا وعالميا». كان واضحا لنا ان الريادة هي الهدف الأساسي للجامعات العراقية ولكن الوسائل والأدوات اللازمة لتحقيق هذه الريادة لم تكن واضحة.

المرافق والقاعات التعليمية والثقافية في الجامعات العراقية جيدة المستوى لكنها متباينة. ويبدو ان معدل مساحة القاعات التدريسية والمختبرات والمساحات المغلقة والمفتوحة لكل طالب عالية. مع ذلك وجدت الدراسة ضرورة ان تقوم الجامعات بإيجاد طرق مرنة لاستخدامات المرافق الأكاديمية بغية تحسين فرص التعلم، وتوفير الحس المجتمعي لدى الطلبة وهيئة التدريس. فعلى سبيل المثال، يجب أن يتم تشجيع هيئة التدريس والطلبة بالبقاء في المباني الى ساعة متأخرة من اليوم من خلال

تبني جدول مفتوح لساعات التدريس والمختبرات ومن دون فرض نظام صارم لساعات العمل كمثال خضوع هيئة التدريس لساعات دوام شديدة الصرامة بحيث لا تتلاءم مع التقليد الأكاديمي للتعليم والحرية الأكاديمية. لكن تحقيق هذا الهدف سيتعارض بوجود الازدواجية في نظام التعليم الجامعي (يطلق عليها بالدراسات المسائية بينما هي بالحقيقة ليس بذلك لان الدوام فيها يبدأ في الساعة الثانية بعد الظهر)، وبوجود اعداد هائلة من الطلبة في هذه الدراسات «المسائية» يقدر عددها في احدى الجامعات بحوالي 12 ألف طالب وهو يمثل 45% من مجموع الطلبة في الجامعة. ولو أخذنا عدد الطلبة في الدراسة «المسائية» بنظر الاعتبار لتغيرت معظم الإحصاءات والاستنتاجات التي ذكرت في هذا التقرير على افتراض ان الفترة الدراسية الصباحية اليومية لا تزيد عن 6 ساعات. وبما انه من غير الطبيعي ان تجد جامعة في العالم يمثل هذه الصورة، فليس للمراجع من خبرة في التعامل مع حالة التعليم والتعلم والبحث العلمي وضمان الجودة الا من خلال افتراض وجود مؤسستين (جامعتين) في نفس الموقع وتقييمهما بصورة منفصلة بالرغم من مشاركتهما بنفس الموقع والكاادر الإداري والتدريسي.

لذا يجب ان تفهم هذه الدراسة على اساس انها تتعلق بالجامعة «الدراسات الصباحية» ويمكن ان يتم تقييم الجامعة «الدراسات المسائية» في دراسة منفصلة. هذا ونقترح حاليا ان تكون المناهج واضحة لكلا الدارسين في الفترة الصباحية والفترة «المسائية» بصورة منفصلة بحيث تشمل نواتج التعلم واستراتيجيات التعليم والتعلم والامتحانات وساعات وأوقات الدراسة وأسماء التدريسين والطلبة لكل برنامج ومقرر في كل فترة واعداد الوحدات الدراسية لكي يتعرف الطالب والتدريسي وأصحاب المصلحة على كل برنامج سواء كان صباحيا او مسائيا. كما نقترح أيضا دراسة امكانية تخفيض العدد الكبير من «الدراسات المسائية» والعدد الهائل لطلاب الدراسة المسائية او الغاء بعضها بحيث يتماشى مع ما هو موجود في العالم. ويقترح المراجع للوزارة دراسة امكانية تقسيم الجامعات التي فيها اعداد هائلة من طلبة «الدراسات المسائية» الى جامعة صباحية بحثية وأخرى مسائية تدريسية (يبدأ التدريس فيها بعد الساعة السادسة مساء) لان وضع الجامعات بالصورة الحالية قد يتعارض مع متطلبات الاعتماد الدولي وضمان الجودة.

من الملاحظ من الأرقام المتوفرة هو التديني الكبير لنسبة الطلبة الى الطالبات وخاصة في المجموعة الطبية والتربية بينما تظهر الأرقام ازدياد كبير لنسبة الطلاب الى الطالبات في القانون

والإدارة والتربية الرياضية. على الجامعات مراجعة أسباب الزيادة الهائلة في اعداد الطالبات مقارنة بمجالات العمل المتوفرة واحتياجات السوق خصوصا في اختصاصات الطب والتربية والعلوم. وتظهر الأرقام أيضا تدني نسبة طلبة الدراسات العليا الى عدد الطلبة في الجامعة وكثرة التدريسيين من حملة الماجستير مما يتوجب على الجامعات انتهاز سياسة حازمة في سبيل تقليل اعداد التدريسيين من حملة الماجستير، فالجامعة البحثية الحديثة لا يمكن ان يكون فيها التدريسيين بأكثر من 10 % من حملة شهادة الماجستير. وتجد في الاحصائيات التي توفرت للمراجع كثرة من طلبة الدراسات العليا في الدراسات الانسانية يقابلها قلة من الطلبة في الدراسات العليا العلمية وندرهم في كليات الاختصاصات الطبية. وإذا اخذنا بنظر الاعتبار ان طلبة الكليات الطبية هم أحسن طلبة العراق فان عدم تشجيعهم للدراسات العليا يعتبر خسارة علمية ومهنية للجامعات وللوطن. كما ان قلة عدد المبتعثين الى الخارج يثير القلق عند المراجع حول وضع الجامعات المستقبلي. ويقترح المراجع ان تخصص بعض أموال صناديق الجامعات لتمويل ايفادات للدراسة في الخارج وان تشجع الاجازات الدراسية لأصحاب شهادات الماجستير من التدريسيين.

تتضمن بعض مواقع الجامعات الالكترونية مواقع للتعليم الالكتروني يتضمن مناهج ومحاضرات الأقسام العلمية للكليات. المواقع بصورة عامة لا تحمل أسلوبا واضحا او شرحا كافيا للأهداف او المحتويات فقسم من هذه المحتويات عبارة عن محاضرات بالبوربوينت وقسم اخر مجرد شرح مبسط عن محتويات الموضوع (المقرر الدراسي) وكثير منها تركت فارغة. قد تتوفر في بعض المواقع مواصفات البرامج ومخارج (نواتج) التعلم learning outcomes واهداف التعليم للبرنامج وللمقررات ولكنه بالعموم لا توجد اية معلومات على استراتيجيات التعليم والتعلم لاي برنامج او مقرر ولا الأساليب الامتحانية التي يتوقعها الطالب بالإضافة الى عدم وجود توافق في تنظيم المعلومات بين المقررات او بين البرامج ويبدو ان كثير من المعلومات تم الصاقها كما هي حسب توفرها من قبل التدريسيين مما يعطي انطباعا سلبيا على انعدام الاهتمام والاهمية وهو ما يبرر للمراجع سبب عدم معرفة الطلبة بمخارج التعلم ومواصفات البرامج والمقررات في معظم الجامعات. في عدة جامعات هناك منظومة الكترونية للامتحانات لا يرى المراجع فيها اية أهمية بيداغوجية الا في كونها تسهل عملية تنظيم الامتحانات والتصليح. وبما ان الجامعات مقسمة الى دراسات صباحية وأخرى مسائية فالأفضل ان

يكون موقعين منفصلين لها او ان تكون المعلومات واضحة للدراسة الصباحية او المسائية. على سبيل المثال ما هي الدراسات الصباحية وما هي المسائية وما هي المناهج من ناتج التعلم واستراتيجيات التعلم والتعليم والامتحانات ومفردات المنهج والتدريسين والقاعات الدراسية الخ.

### القدرة المؤسسية

#### نقاط القوة

1. اندماج الجامعات في جسمها الاجتماعي وانخراط منتسبيها في فعاليات ومهرجانات المدن المتواجدة فيها المتنوعة والمعروفة بالتنوع والتعدد الثقافي ضمن بيئة فكرية وثقافية.
2. الإداريين والتدريسين فخورين بأدائهم وانتاجاتهم الاكاديمية والعلمية وهذا يشكل ذخيرة كبيرة لأجل البناء المستقبلي وتطوير الجامعات.
3. يحضر ممثل للتدريسين كل اجتماعات مجلس الجامعة ويجتمع بالتدريسين شهريا وبممثلي الكليات بصورة دورية. وهناك لقاءات دورية للقيادات الجامعية بالتدريسين.
4. انتهاج برامج تربوية حديثة كاعتماد اسلوب المنهج التكاملي في بعض كليات الطب وهو منهج يربط بين المواضيع الدراسية المختلفة بشكل متكامل ومنظم يتخطى الحواجز بين المواد الدراسية المختلفة.
5. يتمتع العمداء بطيف واسع من الصلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات سريعة. ومن الممكن استحصال اي قرار من رئيس الجامعة بصورة مباشرة وفقا للصلاحيات الممنوحة له.
6. وجود نظام أرشفة شبه متكامل وحفظ للأوليات وإدارة الكترونية بالإضافة الى نظام إدارة في مجالات العمل الجامعي.

#### التحديات

1. بالرغم من ان المرافق والقاعات التعليمية جيدة المستوى الا ان هناك نقص في بعضها كالنادي الثقافي والضعف في الانترنت. ويبدو في بعض الجامعات ان معدل مساحة القاعات التدريسية والمختبرات والمساحات المغلقة والمفتوحة لكل طالب صغيرة وذلك لقبول اعداد زائدة لا يمكن استيعابها.

2. تحتاج الجامعات الى وضع خطوات رصينة في طريق بناء ثقافة الجودة والمراجعة لغرض تقييم الفعالية الداخلية للجامعة بصورة مستمرة.
3. تحتاج الجامعات الى دراسة إمكانية توسيع مشاركة العمداء ورؤساء الاقسام والتدريسيين من حاملتي درجة الاستاذية في اخذ القرارات حيث ان مثل هذا التفاعل ضروري لتطوير الجامعة حيث يشعر أعضائها بالانتماء والمسؤولية مما يضيف عليهم طابع أمثل للإخلاص في الأداء والدقة في العمل.
4. في العموم تفتقر الجامعات الى وجود خطة استراتيجية تتضمن خطط زمنية مفصلة لتنفيذ كيف تصل لما تريد ولتحقيق اهداف الجامعة في أداء علمي وأداري كفاء.
5. التطوير والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس تشكل عاملا أساسيا في تحسين التعليم والتعلم والبحث العلمي، والتأكيد على أهمية ما يبحث به التدريسي اليوم يمنح الثقة بالنشر في مجالات رصينة غدا.
6. بالرغم من وجود مواقع الكترونية حافل بالمعلومات وجدت صعوبة في التعامل معها لافتقارها لمعلومات مهمة. مثلا، في عدد من الجامعات لا تجد أسماء وعناوين الايميل وتلفونات المسؤولين وحتى رئيس الجامعة تجد صعوبة في إيجاد اسمه وكثير من الحقول فارغة ولا يوجد تناسق بين الموقع العربي والموقع الإنكليزي والأخير ضعيف جدا ولا يحتوي على اية معلومات إدارية مهمة، كما تفتقر معظم المواقع الى توصيف البرامج والمقررات ومخارج تعلمها واستراتيجيات التعليم والتعلم والامتحانات، وبمعنى اخر عدم الفائدة للطلاب الجديد والمستمر على الدراسة والمتخرج.
7. ضعف البعثات والزمالات والشراكة والتعاون مع مؤسسات التعليم العالي الغربية والتي تشكل أهمية كبرى في توجه الجامعة العالمي والاستفادة من التجارب والخبرات الأجنبية.

## التعليم والتعلم

1. التعليم والتدريس لازال يتم بصورة تقليدية محوره الأستاذ والطالب مستمع وسلي الا في حالات قليلة. أساليب التدريس معتمدة بمعظمها على الخبرات السابقة.
2. مظاهر البيئة الاكاديمية خارج القاعات الدراسية ضعيفة
3. تدرس المواضيع العلمية بلغة مختلطة من العربية والإنكليزية والامتحانات باللغة الإنكليزية.
4. استخدام التكنولوجيا التربوية والبرامج الالكترونية في التعليم تتضمن نشر المحاضرات الفديوية واستخدام السبورة الذكية وعبر وسائل التواصل الاجتماعي.
5. وجود علاقة إيجابية وبناءة بين العمداء واعضاء هيئة التدريس.
6. بالرغم من وجود عدد من التدريسيين المتميزين وأصحاب الخبرة الدولية يوجد عدد اخر من الكادر التدريسي من الذي لا يمتلك خبرة دولية، أو عضوية في معاهد مهنية دولية، أو درجة الدكتوراه مما سيكون له أثر سلبي على جودة التعليم ومستوى إعداد الخريجين. وفي حال عدم حل هذه المسألة، لن يكون بالإمكان تحقيق الاعتماد الدولي.
7. تعتمد الجامعات أسلوب شديد التعقيد وبيروقراطي في تغيير وتطوير المناهج مما يتطلب مراجعة هذا الأسلوب لجعله أكثر مرونة خصوصا بما يتعلق إضافة او الغاء كورسات او تغيير مفرداتها.
8. عبر الطلبة الذين تمت مقابلتهم خلال زيارة الجامعات بصورة عامة عن رضاهم عن تقديم البرامج (اي برنامج الحصول على الشهادة من كورسات وغيرها) بالرغم من تباين آرائهم، كما أكدوا على التباين في كفاءة التدريسيين. وشكا بعض منهم بانعدام البيئة الجامعية، فحسب خبرتهم لا يوجد فرق بين المدرسة والجامعة كما شكوا من عدم وجود أوقات فراغ كافية بين الدروس، وأكدوا على ازدحام الجدول بحيث لا تعطيههم فرص لممارسة الهوايات والاعمال غير الصفية. وظهر جليا عدم وجود قناعات كافية بان الطلبة مؤهلين كفاية لسوق العمل. وطالبوا بتقليل عدد الامتحانات المبالغ فيه. بعض الكليات في بعض الجامعات تدرس اخلاقيات المهنة. رغب الطلبة بزيادة العمل المختبري العملي حيث اعتبروا ان الدراسة في الجامعة معظمها دراسة نظرية، وطالبوا بتحديث الكتب الدراسية والمناهج. الطلبة ضد الزي

الموحد ومع حمل التابلت واللابتوب والتلفونات الذكية. الطلبة مقتنعين بأن اقسامهم تستجيب لطلبتهم ومقترحاتهم ويتم الاهتمام بشكاويهم. طلبة الجامعات بصورة عامة يتتوقون للحصول على المعرفة ويتحلون بالموضوعية والدقة والجدية والتفاعل بإيجابية مع أسئلة المراجع، ويفضلون الكتب المقررة على الملزمات. معظم الطلبة يضعون جامعتهم ضمن أفضل 5 جامعات عراقية.

### نقاط القوة

1. توفر الجامعات فرص التعلم الكافية وتحرص على تنوع مصادر التعلم وحداتها.
2. يوجد في الجامعات ولدرجات متفاوتة توصيف للبرامج الاكاديمية والكورسات يتضمن تحديد مخرجات التعلم والمهارات للبرامج والكورسات (معظم الطلبة يدعون بعدم معرفتهم بذلك).
3. تتوفر للكليات متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الكفاءات والفنيين المتخصصين في هذا الجانب وزيادة المعرفة والاطلاع والحصول على المصادر والكتب العلمية من خلال توفير البنى الاساسية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومنها البرامج الفيديوية والإدارة الالكترونية.
4. إقامة ندوات وورش عمل وسمنرات بصورة مستمرة اسبوعيا.
5. وجود مختبرات حديثة عالمية المستوى.
6. يتم استخدام تقنية المعلومات في إدارة المكتبة المركزية.

### التحديات والاقتراحات

1. بالنظر لان القبول مفتوح لكل من يرغب بولوج الجامعة ويعتمد على درجات الامتحان النهائي للثانوية العامة فان الجامعات تحتاج الى توفير عدد من الكورسات التي تساعد الطالب الجديد على التأقلم في المحيط الجامعي كالتأهيل والإرشاد والتقييم المستمر.
2. على الجامعات الاهتمام بالتعليم الذاتي.
3. بالرغم من ان المختبرات على درجة لا بأس بها الا انها تبدو فارغة من الطلاب في معظم

الأحيان وتبدو وكأنها معارض للأجهزة وليس مختبرات للبحث. كما لفت نظر المراجع عدم وجود (Log Book) لكل جهاز.

4. 4- لاحظ المراجع عدم وجود طلبة في المكتبات بينما كانت الكافتريات ممتلئة بالطلاب.
5. الاهتمام بالابتعاث وبعلاقات التعاون مع الجامعات الغربية وغيرها وبتشجيع الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم وبناء ثقافة جديدة على أساس العمل الجماعي.
6. الامتحانات خلال الفصل ليست كما يبدو امتحانات تشخيصية وإنما هي امتحانات نهائية وهذا غير ملائمة لتحسين قدرات الطلاب لذا يجب ان يكون غرض الامتحانات خلال الفصل الدراسي هو لتشخيص المشاكل والصعوبات التي يواجهها الطالب وعلى أساسها بناء برنامج لمواجهة هذه الصعوبات.
7. من الملائم توسيع التجارب التعليمية الجديدة لتشمل كل التخصصات مثل إدخال التعلم المبني على المشكلة او التعلم المبني على المشروع (Project-Based Learning (PBL إلى برامج الجامعات، من خلال مشروع إلزامي لطلبة السنة الثانية او الثالثة.
8. الجامعات بحاجة لأن تدعم نهجاً جديداً لنظام تقييم الطلبة بحيث يركز على تعلم الطلبة Learning Outcomes أي بنظام مبني على مخرجات التعلم -Outcome Based Education، وتعزيز مهارات التدريس للكادر التدريسي. ويجب أن تتم مواءمة نظام تقييم الطالب مع أهداف التعلم. إن النظام الحالي في الجامعات متركز على الجانب العقابي وليس على تعزيز التعليم والتعلم. ومن المفيد أن يكون هدف التقييم هو توجيه ممارسات الطلبة وتعزيز جودة عملهم.
9. التحول من التعليم الى التعلم وذلك بإلقاء العبء على الطالب وعدم حرمانه من المشاركة وتحفيز اكتشاف واستنباط المعلومات عنده، والاهتمام ببيئة التعلم واعتبارها اهم من ساعات التدريس، والتركيز على تعليم الناتج عن فعالية ما، لا على الفعالية نفسها. وتكليف الطالب باستحصال المعلومة بدل الحصول عليها جاهزة من المدرس او الكتاب المقرر كالرجوع الى المصادر أو الى الانترنت وسبك المعلومات بطريقته الخاصة، والتأكيد على الأساليب التربوية التي تشجع على الفهم والتفكير المستقل والتساؤل والبحث والتجريب والنقد والعمل الجماعي،



وتقليل عدد الساعات الدراسية والامتناع عن اتخام الطالب بالمعلومات وذلك عن طريق تقليل عدد مواد المنهج وإلغاء المواد التي تبدو عديمة الفائدة لتقليل حجم الحشو المعلوماتي.

10. اخذا بالاعتبار قلة فرص العمل لخريجي عدد كبير من التخصصات نقترح إضافة كورسات في الاعمال والتسيير والإدارة والمهارات اللازمة للعمل. كما انه من الضروري تحقيق رسالة الجامعات في الالتزام بأخلاقيات المهنة وذلك بإدخال درس خاص بالموضوع في كل برامج الجامعة علما ان هذا هو أحد شروط الاعتماد ويعتبر تدريس الموضوع مهما جدا في ظروف العراق السيئة.

11. تبنت بعض الجامعات انظمة لإدارة التعلم، متمثلا ذلك باعتماد نظام غوغل دودل (Doodle) على سبيل المثال والذي يتم استخدامه في عدد من الجامعات العراقية وذلك بغية تعزيز عملية تنظيم البرامج والكورسات وإدارتها، ولتمكين الطلبة من تقديم فروضهم، ولأغراض التواصل الفعال مع الطلبة لذا نؤكد على ضرورة توسيع استخدامه وان يكون واضحا على الموقع الالكتروني.

12. يؤكد المراجع على اهمية التدريس باللغة الانكليزية عندما يكون المقرر مفترضا تدريسه بالإنكليزية وعلى وجه الخصوص التكلم بهذه اللغة خلال المحاضرات. ونطلب من الجامعات توفير الموارد والمرافق لأعضاء هيئة التدريس والطلبة بغية جعل التدريس باللغة الانكليزية واقعا ضمن جدول زمني معقول. وفي الوقت الحاضر بما ان المحاضرة باللغة العربية والكتابة باللغة الإنكليزية فان التدريسيين يجب ان لا يصروا على ان تكون الإجابة باللغة الإنكليزية حصرا كجزء من سياسة تقليل الاعتماد على الحفظ واجترار المعلومات.

13. يؤكد المراجع على ضرورة البدء في دراسة وتطبيق نظام المقررات (Modular Sys-tem) وبشكل محدود تمهيدا لنشر التجربة في كافة الجامعات ويمكن للمراجع المساعدة في تحقيق هذا النظام العالمي (ملاحظة: تمت الدراسة في عام 2017).

14. لاحظ المراجع ظاهرة خطيرة خلال ايام الامتحانات وهو دخول معظم الطلبة ابواب جامعاتهم وفي ايديهم ليس إلا عدة وريقات يحاولون التهام ما فيها من معلومات لغرض اجترارها في الامتحان ويبدو عليهم القلق والتوتر. ومن الحديث معهم حول اسباب هذا

التصرف استنتج المراجع ما يلي: - 1) اعتماد نهج التلقين في التدريس، 2) اعتماد الملخصات والتبسيط كأساس لمنهج بيداغوجي خاطئ في التعليم، 3) معظم اسئلة الامتحانات معروفة مسبقا او متوقعة عند الطالب، 4) التأكيد في التدريس على المستويات الاساسية في تصنيف بلوم وهي المعرفة والفهم واهمال المستويات العليا في التطبيق والتحليل والتوليف والتقييم، 5) الابتعاد عن نهج التفكير النقدي، 6) غرض الامتحان يعتمد على الرأي الخاطئ والشائع: في الامتحان يكرم المرء او يهان!

15. على ضوء استبيان اراء الطلبة ومن الجامعات المختلفة نرتأى ما يلي (علما ان هناك اختلافا نسبيا بين الجامعات والكليات في درجة حدة المشاكل او النقص الذي يتوجب معالجته):

تطوير فاعلية التدريس بإدخال اساليب تدريس حديثة تتناسب وطبيعة العصر.  
توثيق العلاقة بين مضامين الدروس والموارد المكتبية والفعاليات العملية والمختبرية.  
كثرة المواضيع التدريسية النظرية خصوصا لطلبة الدكتوراه معظمها غير أساسية.  
عدم اجبار الطلبة على حفظ واجترار المعلومات (يأخذ الدرس من فم الأستاذ).  
يفضل الطلبة كتابة التقارير والعروض والدراسة في مجاميع والبحث.  
«الدراسة مملة للطلبة»

المناهج قديمة ولا تتناسب مع سوق العمل  
لا يطلع الطلبة على توصيف البرامج والكورسات  
ضرورة توفير وقت كاف للفعاليات غير الصفية  
تدريس الطلبة مهارات الاتصال وكتابة التقارير والقيادة والعمل الجماعي واخلاق المهنة

16. ندرج ادناه بعض «السلبيات» التي طرحها بعض الاداريين والتدريسيين في الجامعات والتي تحتاج الى معالجة:

الطلبة يشتكون كثيرا

الطلبة متعلمين على الحفظ ويعانون من ضعف مزمن في اللغة الإنكليزية

الطالب يريد النجاح من دون جهد ومن دون فهم وسبب انخفاض المستوى يعود الى الكيفيات والزيادات والتحميل

عدم اهتمام الطالب بالمحاضرة فهو لا يأخذ نقاط خلال الدرس (لا قلم ولا ورقة)

اشراف الوزارة على العملية التربوية ينظر لها من قبل التدريسيين بسلبية

مشكلة المناهج: المنهاج التقليدي مقابل المنهاج التكاملي كمثال

من الأمور التي تثير القلق: العبور وعودة المرقنة قيودهم ومفهوم الجامعة المنتجة والفساد الاداري وحماية الجامعة من التدخل الخارجي وقلة الايرادات وعدم توفر استقلال مالي وعدم توفر اموال للبحث العلمي والمحابة وعدم ملائمة القاعات للتدريس

تأهيل التدريسي بالنسبة لطرق التدريس

تدخل ديوان الرقابة (الرقابة الخارجية) للتأكد من عدم سفر الاساتذة الى خارج العراق من دون اذن مسبق.

التجارب المختبرية والمعملية ضعيفة وقليلة.

## البحث العلمي

1. لا تتوفر للجامعات استراتيجيات للبحث العلمي ولكنها بعضها تمتلك خططاً سنوية له.
2. يوجد في الجامعات مراكز للبحوث ووحدات البحوث.
3. عدد البحوث المنشورة ضعيف ولا تتوفر دراسات عن نوعيتها ومدى أهميتها وتحقيقها لأهداف الجامعات أو استراتيجياتها، كما لا توجد أولويات مواضيع البحث العلمي.
4. يتم دعم الباحثين من خلال توجيه كتب الشكر والحوافز ودرجات تقييم الأداء.
5. تهتم الجامعات بالتصنيفات العالمية للجامعات وتسعى لحصولها على أعلى المستويات.
6. تصدر الجامعات عدد من المجالات العلمية لا يعرف لمعظمها درجة أهميتها وانتشارها وضرورة إصدارها وذلك لعدم توفر معلومات حولها. لربما سبب إصدارها هو الاعتقاد التقليدي بأنها تشجع البحث العلمي ولربما لأنها تعتبر من قبل الوزارة عامل إيجابي في تقييم الكلية أو الجامعة.
7. تتوفر في كثير من الجامعات مختبرات مجهزة تجهيزاً جيداً إلا أنه لا تظهر أعمال بحثية جارية فيها وبصورة مستمرة.

### نقاط القوة

1. وجود اتصالات أكاديمية علمية بعدد من الجامعات الخارجية بالرغم من محدوديتها. الاهتمام بهذه البحوث وإبرازها إعلامياً وتوثيقها في كتيبات لهُو هدف مهم من إصدار مجلات علمية محلية.
2. تهتم الجامعات بالمشاركة في الدورات والمؤتمرات العالمية لتحقيق هدف الجامعات الحالية في الارتقاء بمستوى البحث العلمي.
3. وجود عدد من وحدات البحوث واهتمام ورغبة شديدة من قبل التدريسيين لأجراء البحوث.

## التحديات

1. ضعف التمويل البحثي من خارج الوزارة والجامعة واعتماد طلبة الدراسات العليا على تمويلهم الخاص لأجراء البحوث. يعتبر في يومنا هذا الحصول على تمويل بحثي او منحة بحثية من مؤسسة او منظمة اجنبية معيارا مهما لمستوى البحث العلمي ومستوى الباحث.
2. لا يوجد بروشر او مصدر لمعلومات حول البحوث المتميزة والباحثين المتميزين في أي من الجامعات.
3. ضعف قيادات البحث وعدم احتكاكها عالميا بصورة مثمرة تؤثر تأثيرا كبيرا على نوعية البحوث واهميتها.
4. عمليات البحث العلمي الجارية في الجامعات ضعيفة وتعتمد على الدراسات العليا.
5. الاهتمام بالنواتج وليس بالعمليات المؤدية لتلك النواتج.
6. أمكانيات البحث العلمي ضعيفة.
7. براءات الاختراع المحلية ضعيفة التأثير في العادة لذا لا بد من التركيز على تسجيل براءات الاختراع عالميا وهذا لا يمنع من تسجيلها محليا.
8. تعتبر الجامعات مؤشر النمو الكمي للدراسات العليا في الجامعة مؤشرا ايجابيا بينما ترى الدراسة النمو النوعي المرتبط بأولويات النشر بالمجلات الراقية والمرتبطة بمجالات مشاكل الوطن والعالم هو المؤشر الحقيقي.
9. النسبة الهائلة لطلبة الدراسات العليا المرقنة قيودهم تدل على ضعف المقبولين في الدراسات ومن جانب اخر فأما تدل على اهتمام الجامعات بالتنوع والحفاظ على المستوى العالي للشهادات العليا.

## التوصيات

1. يوصى بان يتم تشجيع التدريسيين الباحثين على تنويع مصادر تمويل بحوثهم والاهتمام بالحصول على منح بحثية من الدول والمؤسسات الغربية ومن الصناعة والمؤسسات الخيرية.
2. توفير الإمكانيات المادية للمبتعثين العائدين لأجراء بحوث بمستوى تلك التي تم لهم اجراءها في الخارج.
3. يوصى بأن يتم تطوير استراتيجيات للدعاية لنتائج البحوث (وليس فقط لنشرها) وتوثيق نتائجها وبما يؤدي الى جذب الاهتمام الخارجي، والاعتراف الدولي. وتعدّ مثل هذه العملية بمثابة جزء هام لغرض تقديم الادلة عند المساءلة وبغية تبرير الدعم العام لبرامج البحث ضمن الجامعات.
4. يتم توفير احصائيات عن معدل استخدام أي جهاز علمي في البحوث كأسلوب للتعريف عن الكفاءة العلمية ويتم ذلك بالعادة عن طريق وضع دفتر صغير يسجل فيه الباحث تاريخ ومدة وغرض الاستخدام.
5. يوصي بتوفير برنامج منظم ومصمم خصيصاً للأكاديميين وطلبة البحوث الجدد في مجال تطوير مهارات البحث العلمي ككتابة طلبات تمويل البحوث وإجراء البحوث وأخلاقيات البحث وكيفية قراءة ورقة بحثية وكيفية مراجعة ورقة بحثية وكيفية كتابة ورقة بحثية وكيفية توليد الافكار والابداع والبحث عن مصادر المشاكل وادارة المعلومات وكيفية القاء موضوع بصورة جيدة والمخاطبة والاتصال، بما يتناسب مع الممارسات الدولية الجيدة، والاستعانة بالخبراء والعلماء من الجامعات الغربية لتحقيق هذه المهمة.
6. زيادة اشتغال التدريسيين في البحث بأنفسهم بالإضافة الى ما هو شائع في الاعتماد على طلابهم في اجراء التجارب.
7. حبذا لو يتم اجراء امتحانات اطروحات الدراسات العليا بصورة سرية وهذا اجراء مستحسن وضروري في الوقت الحاضر بعد تفاقم المظاهر غير الاكاديمية خلال الامتحانات في الجامعات العراقية.

8. التأكيد على التدريسيين بضرورة قراءة البحوث الحديثة في اختصاصاتهم وبمعدل بحث في الأسبوع على الأقل لان البحث الجيد لا يتم الا بمواكبة ما يجري اليوم في الاختصاص. وكذلك على ضرورة تواجدهم في المكتبة وبمعدل ساعة في اليوم.

### ضمان الجودة

1. في الجامعات اقسام للجودة والاداء الجامعي بالإضافة الى اقسام جودة في الكليات تهدف هذه المجالس على دعم التعليم والتعلم والبحث العلمي وعمليات التقييم وتطبيق معايير الجودة في المؤسسات الاكاديمية.

2. تعمل الجامعات على تطبيق نظام الجودة في المؤسسات الاكاديمية ويتم الاسترشاد بدليل مقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العراقية. وعادة ما تتضمن اهداف الجامعة فقرة مهمة في هذا الخصوص تنص على: الارتقاء بالأداء الجامعي بما ينسجم مع متطلبات الجودة الاكاديمية العالمية.

3. يتم استطلاع اراء الطلاب عبر استبيان عينات من الطلبة من كل قسم ويتم تحليل نتائج الاستبيان.

4. تتوفر تقارير التقييم الذاتي للأقسام يشمل هيكلية وتركيب القسم والتحديات والحلول المقترحة. لا توجد تقييمات خاصة بمنتهي أي جامعة.

### نقاط القوة

1. يتم تطبيق برامج ضمان الجودة في الاقسام كافة الا ان خطط التحسين المستمر مفقودة.

2. توجد تقارير تقييم ذاتي لمعظم الأقسام العلمية في الجامعات.

3. تعمل الجامعات على تدابير للحفاظ على وتطوير معايير الجودة منها التقييم الذاتي وتقييم التدريسي بموجب استمارات تقييم الأداء الواردة من الوزارة واستمارة لتقييم التدريسي من قبل الطالب ومن خلال تقييمه للمقررات الدراسية. وتشمل التدابير ايضا الدراسات والبحوث التي يجريها قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي في رئاسة الجامعة.

## التحديات

1. تحسين تدابير ضمان الجودة والاعتماد لأجل النهوض بمستويات التدريس وطرقه.
2. تطوير برنامج ضمان الجودة عبر دعوة لجنة مراجعة من خارج العراق لدراسة تقارير التقييم الذاتي وتقديم مقترحات التحسين وعلى طريقة لجنة اليونسكو لتقييم أداء كليات الهندسة في الجامعات العراقية.
3. توفر صفحة لضمان الجودة في الموقع الالكتروني لكل جامعة تضم كثير من المعلومات المهمة الا انها لا تتضمن استطلاع آراء الخريجين واستطلاع آراء ارباب العمل.
4. هناك ازمة ثقة بين الاقسام وضمان الجودة من حيث ان كثير من الاقسام تجهز معلومات تتضمن نتائج وهمية. لا بد من معالجة الاسباب التي تجعل الاستاذ يقدم معلومات غير صحيحة ولا بد من اجراءات تقويمية لهذه الاعمال الغريبة عن الاخلاق الاكاديمية. ومن المفيد التأكيد على ان الجامعة اعتمدت اجراءات تنظيمية في عملية ادارة تقييم الاداء السنوي للتدريسيين ادت الى تعزيز الثقة بينهم وبين قسم الجودة.
5. لا بد من مشاركة واسعة لتحقيق اهداف نظام ضمان الجودة في تخطيط وتنفيذ وتقييم الخدمات المقدمة من قبل الجامعة بحيث يتضمن كل فرد من أعضاء الهيئة التدريسية والاداريين ورئاسة الجامعة.
6. تكثيف العمل في نشر ثقافة ضمان الجودة والاعتمادية الدولية والتأكيد على أهمية توصيف البرامج وشمولها لمخارج التعلم وإستراتيجيات التعليم والتعلم وأساليب الامتحانات وارتباط مخرجات التعلم بمفردات المنهج.



## التوصيات

1. اخذا بنظر الاعتبار وجود نظام لضمان الجودة في الجامعات العراقية وان بعض العمليات موجودة أصلا نوصي بأن تقوم الجامعات بوضع عمليات موثقة بصورة افضل مما هو حاليا لضمان الجودة وان تكون تقارير التقييم الذاتي وخطط التحسين المقدمة من قبل المراجعين الخارجين ظاهرية ومعروضة ورقيا والكترونيا، وبالإضافة الى: (1) تقييم لنتائج تعلم الطالب سنويا، (2) تقييم تحصيل الخريجين سنويا، (3) المبادرة بوضع خطة للتطوير المهني للكادر التدريسي والاداري، (4) وضع مخطط لتدريب التدريسي الجديد، (5) تطوير نظام تقويم النظراء لأداء الكادر الأكاديمي، (6) وضع جدول قياس عبء العمل (وليس عدد الساعات التدريسية فقط) الملقى على عاتق كل تدريسي، (7) استبانات التغذية الراجعة للطلاب والخريج والمشغلين سنويا ومناقشة نتائجها في كل قسم سنويا واتخاذ الاجراءات اللازمة بشأنها. وحال الانتهاء من اجراء هذه العمليات يقوم القسم بوضع نظام لقياس جودة برامجهم. هذا علما ان الجامعات تهتم بهذه الإجراءات وبدرجات متفاوتة من دراسات قيد التنفيذ الى إجراءات تم تنفيذها فعلا.
2. على الجامعات أن تؤكد على أن تكون كل الوثائق المتعلقة بضمان الجودة والاعتماد باللغة الإنكليزية.
3. نرى اهمية الاستمرار في عقد دورات التعليم المستمر حول ضمان الجودة والتقييم الذاتي والاعتماد الدولي وتوصيف البرامج والمقررات والامتحانات، والاهتمام بتعزيز الثقة بين التدريسين والأقسام من جهة وادارة الجامعة من جهة اخرى.
4. جعل مركز التعليم المستمر تحت الاشراف المباشر لهيئة ضمان الجودة في الجامعة بسبب انه لا يمكن ان يكون هناك جودة من دون تحسين وتطوير.
5. ضمان وجود علاقة وثيقة بين ضمان الجودة وتحسين الجودة وبينهما وبين العملية الاستراتيجية من خلال تحسين هيكلية إدارة الجودة مع الحفاظ على المستوى الحالي من النشاط والمشاركة.
6. بالرغم من إدراك الجامعات أن التحسين يمكن أن تتحقق دائماً وأن السعي إلى التحسين المستمر للجودة هو عملية مستمرة. ومع ذلك، فإنه من المهم إعادة التأكيد على مقترحات المراجع، مثل: الحاجة إلى تبسيط وترشيد الهياكل الأكاديمية، وضمان تكامل الخدمات الطلابية

المختلفة، وتشكيل مجموعات للمراجعة الخارجية لكل قسم علمي، وتنفيذ نظام التغذية الراجعة للطالب.

7. يتم تشجيع الجامعات على تأسيس مجالس للتخطيط (وتعيين عدد من المستشارين)، بحيث يهتم المجلس، على مستوى الجامعة، بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى والتوجه العام للجامعة. ولكون تأسيس المجلس خاضع للتعليمات الوزارية يمكن تشكيله على اساس مستشارين متطوعين بالإضافة الى دراسته مع الوزارة لغرض تغيير التعليمات.

8. يوصى بأن تقوم الجامعة بإيجاد طرق مرنة لاستخدامات المرافق الأكاديمية بغية تحسين فرص التعلم، وتوفير الحس المجتمعي لدى الطلبة وهيئة التدريس. فعلى سبيل المثال، يجب أن يتم تشجيع هيئة التدريس والطلبة بالبقاء في المباني الى ساعة متأخرة من اليوم من خلال تبني جدول مفتوح لساعات التدريس والمختبرات ومن دون فرض نظام صارم لساعات العمل. وقد لوحظ خضوع هيئة التدريس لساعات دوام شديدة الصرامة بحيث لا تتلاءم مع التقليد الأكاديمي للتعلم والحرية الأكاديمية.

9. هناك أهمية لخلق بيئة جامعية جذابة منها توفير مرافق جامعية ملائمة واعداد قائمة بمقومات البيئة الجامعية الجذابة كتجهيزات المباني والكافتریات وأماكن الأنشطة الترفيهية والمكتبات ومخازن بيع الكتب والقرطاسية وأماكن جلوس الطلبة أثناء الفراغ، والجامعات بحاجة ماسة الى الاهتمام بالنظام والنظافة.

10. استخدام الايميل بصورة أوسع لغرض تحسين الاتصال بين الإدارة والتدريسيين وبين التدريسيين أنفسهم وعن طريقه يتم الإعلان عن مختلف نشاطات الجامعة.

11. تطوير نظام الاتصالات بحيث يقدم رئيس الجامعة شهريا رسالة الى أعضاء هيئة التدريس تتضمن الفعاليات الإدارية المهمة التي قام بها مكتبه والفعاليات الأكاديمية في الجامعة ومنها النشاطات التدريسية والبحثية المتميزة خلال الشهر. وتطوير نظام اداري أفضل لتوفير الفرص للقاء التدريسيين برئيس الجامعة.

## ملاحظة اخيرة:

خلال الدراسة لمسنا عن كثر مدى احساس القيادات الجامعية والتدريسين بأهمية دورهم في تطوير بيئتهم التعليمية والبحثية والتدريبية لتخريج اشخاص اكفاء، وتفانيهم من اجل تدريب الطلبة تدريبا مكثفا للوصول بهم الى اعلى المستويات، واخلاصهم في اداء عملهم الأكاديمي المشرف. يأمل المراجع ان تسعى الجامعات الى تكتيف جهودها استنادا لما جاء في هذا التقرير لتطوير وتحسين بيئة الجامعات والمرافق الاكاديمية والعلاقات بين الطلبة وبينهم وبين التدريسين لتصل الى تلك المستويات التي نجدها في الجامعات الغربية.

## ملحق رقم 1

### أسئلة لغرض تقييم أداء الجامعة

- هل من امثلة على المستويات العالية من طرق التعليم والتعلم؟
- هل من امثلة على الاتصال الأكاديمي وبرامج التبادل واشكال التعاون مع الجامعات العالمية؟
- ما هي الأساليب والطرق التي يتم فيها تدريب التدريسيين وزيادة خبرتهم؟
- هل هناك امثلة على اللامركزية في اتخاذ القرارات ومشاركة التدريسيين؟
- هل هناك مبادرات من قبل التدريسيين وكيف يتم التعامل معها؟
- كيف يتم تشجيع التفكير النقدي في الجامعة؟
- ما هو أسلوب تغيير المناهج وهل يتم اجراء التغيير بصورة منهجية؟
- كم من البرامج تم صياغة توصيف لها متضمنة مخرجات التعلم والاهداف لها؟
- كيف يتم تقييم الطلبة للتدريس؟

- هل يوجد تقييم للأقران؟ كيف يتم تقييم التدريسي؟
- هل تتوفر لدى الجامعة علاقة بالخريجين وهل يتم الاطلاع على آرائهم بصورة منهجية؟
- ما هي الأساليب العملية التي يتم بها تحسين الأداء في الجامعة؟
- هل تتوفر امثلة على استخدام التكنولوجيا التربوية والبرامج الالكترونية في التعليم؟ ما هي خدمات تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في الجامعة؟
- ما هي استراتيجية الجامعة في التعليم والتعلم والبحث العلمي؟ هل توجد خطة إستراتيجية وخطط ادارية منفصلة خاصة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع؟
- كيف يتم تطبيق مفهوم العلاقة بين الجامعة والمجتمع؟
- هل هناك امثلة على تغيير إيجابي بشأن إدارة الكلية والاقسام؟
- هل تتوفر امثلة على تنوع مصادر التمويل؟
- كيف تتم عملية الاستثمار في تطوير تخصص التدريسي؟ هل تتوفر فرص للتدريسيين بشأن المنح الخارجية؟ هل يتم ايفاد الإداريين والتدريسيين الى الدول الخارجية للبحث عن الأفكار الجديدة؟
- ما هي درجة او معدل تنظيم السمنرات والندوات وحلقات العمل؟ هل هناك برامج سنوية في الأقسام للسمنرات العلمية؟
- هل هناك امثلة على اتصالات علمية وعلاقات بنتها الجامعات مع المنظمات المحلية؟ هل توجد امثلة على التأثير الذي تحدثه الجامعة في مجتمع المحافظة؟ هل توجد دراسات او بحوث حول كيفية جعل المعرفة مفيدة للمجتمع؟
- ما هي الأمثلة المتوفرة على تشجيع استخدام اللغة الانكليزية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب؟
- هل تتوفر امثلة على اشراك أعضاء هيئة التدريس في مجال البحوث المشتركة مع أساتذة

أجانب عبر الانترنت؟

- هل يتوفر مصلحين ومراجعين للغة الانكليزية بحيث يتم اطلاعهم على كل ما يصدر بهذه اللغة من قبل اعضاء هيئة التدريس؟
- ما هي درجة استخدام اللغة الإنكليزية في التدريس؟
- هل هناك سبل للاتصال السريع وتسريع اخذ القرار؟
- هل هناك سبل لرقابة اعضاء هيئة التدريس في عملية اخذ القرارات الإدارية؟
- ما هي الأمثلة المتوفرة لوجود منافسة بين أعضاء هيئة التدريس؟
- امثلة على توفر الحريات الاكاديمية في الجامعة؟
- هل هناك لجان خارجية استشارية على صعيد إدارة الجامعة او الكليات او الأقسام؟
- كيف يتم تمويل بحوث الطلبة في الدراسات العليا؟
- كيف يتم انتقاء وإقرار بحوث الدراسات العليا؟
- ما هي أساليب اشراف التدريسيين على بحوث الطلبة؟
- هل يتم تحصيل رسوم دراسية ومن اية فئة؟
- ما هي المصادر المكتبية وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة للطلاب؟
- هل توجد مجاميع نقاش أكاديمي واداري وعلمي في الأقسام والكليات؟
- هل يتوفر برنامج للتطوير الأكاديمي والاحترافي لأعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد برامج لتطوير العلاقة بين الجامعة والمجتمع والسوق؟
- ما هي حالة القاعات وهل يتم تجهيز القاعات بأجهزة عرض حديثة والمختبرات بأجهزة كومبيوتر وبرامج توضع في متناول الطلبة بصورة دائمة؟

- كيف يتم تقييم نتائج التعليم؟ ما هي العوامل الرئيسية المعيقة لتطوير اساليب والاتجاهات جديدة في التعليم؟ هل يتم اخذ رأي التدريسيين؟
- ما هي نسب نجاح الطلبة في الكليات والسنين وفي الدور الأول والثاني؟ وما هو تأثير الدور الثالث على نسبة النجاح؟ وما هو معدل المخرجات الى المدخلات؟
- ما هي الحوافز والجوائز التي تقدم للتدريسيين المتميزين؟
- ما هي فائدة الاستقلالية للجامعة ولماذا تسعى الجامعة للحصول عليها؟ ما هو تصور الجامعة لأسلوب الإدارة الذاتية؟
- ما هي درجة تطبيق تصنيف بلوم في التدريس والامتحانات؟ وما هي درجة تفهم التدريسيين لأهمية هذا الأسلوب في التدريس والتعليم والامتحانات؟
- هل هناك تقييم ذاتي لمخرجات العلم كمثل الإجابة على أسئلة من قبيل هل حقق الكورس أهدافه وهل تجاوب الطلبة مع دروس الكورس وهل المادة مناسبة وهل تحتاج بعض الأجزاء الى مراجعة؟
- كيف يتم تقييم إنتاجية الجودة والنوعية (أداء الجامعة في التدريس والبحث)؟
- ما هي رؤية الجامعة ورسالتها والاهداف التي تسعى لتحقيقها؟
- ما هي المواضيع التي تسعى الجامعة لتحقيق الصدارة والتميز فيها؟
- هل تتوفر للجامعة تقرير للتقييم الذاتي وما هي درجة توفره في الأقسام؟
- ما هي تدابير الجامعة للحفاظ وتطوير المعايير والجودة؟
- هل تتوفر ادلة واضحة وتحريرية قابلة للتحقق حول أداء الجامعة؟ وما هي سبل قياسها؟
- هل تتوفر تحليل سوات عام للجامعة؟
- كيف يتم تقييم اداء الجامعة والاقسام مقارنة بأداء الجامعات الأخرى والاقسام المماثلة

في جامعات أخرى؟

- ما هي نسبة عدد الطلبة الى عدد الاساتذة ذو الشهادات والدرجات العلمية المختلفة؟
- ما هو معدل عدد البحوث ومستواها لكل تدريسي؟
- ما هو عدد البحوث المنشورة في مجلات رصينة وعدد البحوث المنشورة في مجلات مشكوك في رصانتها وعدد البحوث المنشورة في مجلات عراقية وعربية؟ وما هي عدد البحوث المنشورة باللغة الإنكليزية في مقابل البحوث المنشورة باللغة العربية؟
- نرغب بالاطلاع على المعلومات التي تم توفيرها لمؤسسة كيو اس للحصول على درجة في تسلسلها العربي والعالمي؟
- ما هو معدل مساحة القاعات التدريسية والمختبرات لكل طالب؟
- ما هي نسبة عدد اجهزة الكمبيوتر وعدد الكتب في المكتبة لكل طالب؟
- ما هو معدل مساحة مختبرات البحث لكل تدريسي؟
- كم هو معدل عدد طلاب البحث لكل تدريسي؟
- هل قامت اية فرقة خارجية (من خارج الوزارة) بأية عملية تقييم أداء للجامعة او لاي قسم؟
- هل توجد في أي قسم خطة لتحسين الجودة والمتابعة؟
- ما هو عدد الطلبة الذين أكملوا دراستهم في الخارج ورجعوا الى الجامعة في السنوات الثلاث الأخيرة؟
- هل توجد أساليب محددة للاستفادة من خبرات الدارسين في الجامعات الأجنبية فيما عدا زجهم في التدريس؟
- ما هو عدد الخبراء والتدريسيين والباحثين الذين زاروا الجامعة وقدموا خدمات لها في السنوات الثلاث الأخيرة؟

## ملحق 2

### زيارة الجامعة

عادة ما يقوم المراجع (كما يسمح الوقت):

أ) مقابلة رئيس الجامعة، نواب الرئيس، العمداء، رؤساء الدوائر، مجموعة من التدريسيين، مجموعات لموظفي الإدارات (الأكاديمية والإدارية والفنية)، الطلاب الحاليين، بمن فيهم طلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليا (والطلاب السابقون إن أمكن)، وأرباب العمل وأصحاب المصلحة الآخرين المناسبين.

ب) زيارة المختبرات والفصول الدراسية والمختبرات والمكاتب وغيرها من المرافق التي تسهم في أنشطة الجامعة.

ج) تقديم النتائج والتوصيات الرئيسية المؤقتة للتحسين في اجتماع قبل مغادرة الجامعة.

### الجدول الزمني للمراجعة

اليوم 1

09.30-10.30: وصول، يقابل المراجع الرئيس ونواب الرئيس والعمداء

10.00-11.30: يلتقي المراجع بتمثلي رؤساء الأقسام الإدارية واللجان: على سبيل

المثال لجان: ضمان الجودة، مراجعة المناهج الدراسية، تحسين الجودة، إلخ.

عروض PowerPoint تقديمية: عرض حول الجامعة وادائها

- الفلسفة والرؤية والرسالة والأهداف

- هيكل الجامعة والإحصائيات

- التدريس والتعلم والتقييم

-إبحاث



-الإدارة والقيادة

-التدريب و التطوير

11.30-12.00: استراحة - مناقشة حول التقييم الذاتي للجامعة

12.00-13.30 يلتقي المراجع بنخبة من طلاب المرحلة الجامعية من كل كلية (5 من

كل مرحلة) وطلاب البحث (3 رسائل ماجستير و2 دكتوراه من كل كلية ذات علاقة)

13.30-14.30 جولة في المرافق (القاعات والمختبرات وورش العمل والمكتبة، إلخ)

14.30-15.30 غداء عمل - جوانب التقييم وضمان الجودة

اليوم 2

9.00-10.30 اجتماع مع التدريسيين (10 من كل كلية)

10.30-12.30 جولة في المرافق (الإقسام والمختبرات وورش العمل والمكتبة، إلخ)

12.30-13.30 اجتماع مع رؤساء الإقسام المختارين ومسؤولي ضمان الجودة لتحديد

الجوانب المتبقية المراد توضيحها / استكشافها وإنهاء المهام، وتقديم النتائج والتوصيات الرئيسية المؤقتة للتحسين

13.30 المغادرة

المعلومات ذات الصلة بالجودة والضروري توفيرها خلال الزيارة

(ما يمكن توفيره من قبل من الكليات والأقسام التي سيزورها المراجع).

• استبيانات مكتملة

- استبيانات استكملت من قبل الطلاب والأكاديميين وموظفي الدعم ، وتحليل نتائج هذه

الدراسات الاستقصائية التي أجريت.

• خطة القسم

- عبء العمل النموذجي
- مواصفات البرنامج
- كتيب البرنامج / الطالب
- خطط عمل المراجعة / المراقبة السنوية بالإضافة إلى سجل لنتائج الإجراءات المتخذة للسنوات السابقة
- رسم بياني يوضح هيكل اللجان
- البيانات الإحصائية ذات الصلة
- أي تقارير لمراجعة سابقة
- البيانات الكمية
- إحصائيات عن تحصيل الطلاب
- الشهادات
- مؤهلات القبول
- معدلات التقدم والإنجاز
- وجهات التوظيف الأولى
- البيانات النوعية
- ملاحظات الطلاب
- ملاحظات التدريسيين
- تقارير المراجعة / المراقبة السنوية

- معلومات البرنامج
- مواصفات البرنامج
- مواصفات المقررات
- نشریات
- كتيبات وتقارير المختبر
- مواد البرنامج (الكتب المدرسية ، والملاحظات ، ملزمات)
- عينة من أوراق الامتحانات
- عينة من كتب الإجابات (ممتازة ، جيدة ، مقبولة، فاشلة)
- التعليم والتعلم / استراتيجية البحث
- الهيكل التنظيمي
- هياكل اللجان
- الميزانيات
- معلومات عن الكليات والجامعة
- الخطة الإستراتيجية للجامعة
- التعليم والتعلم / استراتيجية البحث
- الوثائق المتعلقة بالإجراءات الأكاديمية والجودة.