أثر مشاريع إصلاح التعليم العالي: حالة مصر*

محسن المهدي سعيد[1]

ملخص

إنخرطت مصر على مدى العقد الماضي في إصلاح نظام التعليم العالي على نطاق واسع قائم على خطة إصلاح إستراتيجية ديناميكية طويلة الأجل تراعي أية تغييرات تستدعيها الحاجة وتتكيف معها. وقد بدأت نتائج جهود التنفيذ التي بذلها جميع أصحاب المصلحة المعنيين بعملية الإصلاح تثمر وتزدهر مؤثرة على الأداء العام لمؤسسات التعليم العالي المصرية.

الهدف من هذه الورقة هو تقديم لمحة عامة عن مبادرة إصلاح التعليم العالي في مصر، التي ما زالت في مرحلتها الأولى مستمرة منذ ست سنوات، مع التركيز على الجهود التي بذلت لقياس أثر مشاريع الإصلاح، منفردة ومجتمعة على مختلف المستويات. وتقدم هذه الورقة استعراضاً للمراحل الثلاث: مرحلة التجريب، ومرحلة التطوير، ومرحلة تنفيذ إطار تقييم الأثر. وتعرض الورقة وتناقش أحد المشاريع التجريبية لقياس الأثر الذي نفذ في إحدى الجامعات المصرية الحكومية. وقد جرى توسيع نطاق هذا المشروع التجريبي لوضع إطار لتقييم الأثر على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تستخدمه كدليل للتنفيذ فيها. وستجري مراجعة ومناقشة نتائج دراسات تقييم الأثر التي شاركت فيها سبع عشرة جامعة حكومية على أساس هذا الإطار. إضافة إلى ذلك، اختار البنك الدولي مشروع تعزيز التعليم العالي (HEEP)، كواحد من أنجح مشاريعه على مستوى العالم ككل، كما هو منصوص عليه في تقارير تقييم أداء المشاريع نصف السنوية التي يصدرها، لوضع ما يسمونه «تقرير إتمام التنفيذ» لأول مرة، الذي يشكل تقييم الأثر جزءاً إلزامياً منه. كما تعرض الورقة وتناقش النتائج الأولية لدراسات تقييم الأثر الواردة في تقرير إتمام التنفيذ والتي قامت بها وحدة إدارة المشاريع في وزارة التعليم العالي بالتعاون مع البنك الدولي على نطاق تجريبي وطبقت على ثلاث جامعات عامة مختارة لإنشاء قاعدة بيانات لمرحلة الإصلاح الثانية. وسيلي الدروس المستفادة من تنفيذ استراتيجية الإصلاح الشامل للتعليم العالي، جنبا إلى

* مترجم عن الإنكليزية.

[1] بروفيسور في علوم الميكانيك التطبيقية، قسم الإنتاج والتصميم الميكانيكي، كلية الهندسة – جامعة القاهرة، الجيزة، مصر؛ دكتوراه في الهندسة الميكانيكية، إمبيريال كوليدج للعلوم والتكنولوجيا، جامعة لندن، المملكة المتّحدة، 1976؛ والمدير التنفيذي لوحدة إدارة المشاريع، وزارة التعليم العالي، القاهرة – مصر. saidme@eun.eg

جنب مع تلك المستمدة من دراسات تقييم الأثر، ملاحظات ختامية.
ويؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة البلدان الأخرى في المنطقة، وعلى الصعيد العالمي، على الاستفادة من الدروس المستخلصة من التجربة المصرية، وتجنب العثرات التي واجهت مبادرة إصلاح التعليم العالي في مصر.

أولاً: المقدّمة

عانى نظام التعليم العالي في مصر لفترة طويلة مشاكل عدّة ناتجة من الاكتظاظ ومركزية الحكم المفرطة واختلالات في الفعالية واسعة الانتشار، ناهيك عن تدنّي جودة التعليم الجامعي وتدّني جودة التعليم التقني المتوسّط وابتعاده عن متطلبات الواقع. إلا أنّ الحكومة واعية لتحديات التعليم العالي، لذا، أطلقت مبادرات عدّة لمعالجة هذه القضايا. وقد عيّن وزير التعليم العالي لجنة استشاريّة رفيعة المستوى لرصد حاجات الإصلاح الضروريّة في قطاع التعليم العالي. فتطرّقت اللجنة إلى قضايا عدّة منها تغيير أو/وتعديل الأنظمة المطبّقة على هيكليات الحكم والاستقلالية المؤسسيّة ودرجة رقابة المؤسسات على موارد الميزانيّة وقدرتها على تعبئة موارد إضافية من خارج الميزانية. وبلغت جهود اللجنة المذكورة ذروتها في إطار تطوير استراتيجيّة شاملة لإصلاح التعليم العالي شملت جميع الاختلالات في الفعالية.
تهدف هذه الورقة البحثيّة إلى تقديم لمحة عن مبادرة إصلاح التعليم العالي في مصر التي بدأت مرحلتها الأولى منذ ستّ سنوات وارتكزت على مراجعة ومناقشة جميع المبادرات الفردية والجماعية والمؤسسيّة الرامية إلى قياس أثر مشاريع الإصلاح.

ثانياً: لمحة عن استراتيجية إصلاح التعليم العالي في مصر

1. نظام التعليم العالي في مصر

قدّم الكاتب (Said, 2003) عرضًا تاريخيًّا مفصّلا لنظام التعليم العالي في مصر، بما في ذلك بيانات إحصائيّة شاملة تبيّن حجم النظام وبنيته، كما لخّص الجهود الرامية إلى تطوير خطة الإصلاح الإستراتيجيّة العامّة قبل ولادتها. أضف إلى ذلك أن الكاتب (Said et al, 2008) حدّث البيانات الإحصائيّة ورصد التقدّم المحرز في سياق تنفيذ المرحلة الأولى من خطّة الإصلاح الاستراتيجيّة.
وفقًا لأحدث الإحصاءات عن نظام التعليم العالي في مصر للعام الدراسي 2007-2008، الصادرة عن المجلس الأعلى للجامعات (SCU, 2009) ووحدة التخطيط الاستراتيجي (SPU, 2009) لدى وزارة التعليم العالي (MOHE, 2009)، يُقدّر إجمالي عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي بـ2.5 مليون طالب وطالبة إضافة إلى وجود ما يربو على 80 ألف عضو من الهيئة التدريسيّة ومساعديهم. أمّا نظام التعليم العالي فيضمّ سبع عشرة جامعة رسميّة لديها ستّة فروع ستصبح مستقلة في غضون السنتين المقبلتين. وتستقبل هذه الجامعات أكثر من 1.5 مليون طالب في برامج المرحلة الأولى العاديّة وفي برامج تعتمد على آليات جديدة. كما أن أكثر من 65 ألف عضو من الهيئة التدريسيّة ومساعديهم يعملون في هذه الجامعات الرسميّة.

تجدر الإشارة إلى أن سبع عشرة جامعة خاصّة قد باشرت بالفعل بتقديم خدمات تربويّة وقد سلكت جامعات أخرى هذا المسار وستقدم برامجها قريبًا تلبية لتوجيهات الحكومة الداعية إلى تمكين المجتمع من المساهمة في نظام التعليم العالي، خاصّة وأن الحكومة بمفردها عاجزة عن توفير جميع مراحل التعليم والارتقاء بها إلى مصاف النوعية المطلوبة. وينتسب ما يربو على 50 ألف طالب إلى الجامعات الخاصّة الحديثة النشأة، ما يشكّل 3% فقط من إجمالي نسب الالتحاق بالجامعات. والملحوظ أن جامعة الأزهر وهي الأقدم في العالم، تستوعب لوحدها أكثر من 420 ألف طالب في سلسلة من التخصصات غير الإسلاميّة.

تجدر الإشارة إلى أن التعليم في كليات المجتمع شكل موضع إعادة هيكلة كاملة من خلال تقسيم المعاهد الفنية المتوسطة الرسميّة القائمة إلى ثماني كليات فنيّة تستوعب 125 ألف طالب تقريبًا وثمانية معاهد فنيّة متوسطة خاصّة تضمّ 30 ألف طالب تقريبًا.

بلغ كذلك عدد الخريجين الملتحقين بالدراسات العليا ما ينوف عن 180 ألفاً في السنة الدراسية 2007-2008، إلى جانب أكثر من 45 ألف متخرج في السنة المنصرمة. ومن أهم التحديات التي يواجهها نظام التعليم العالي المصري هو التحاق أكثر من ثلاثة أرباع الطلاب بتخصصات العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة ما يؤدي إلى توسّع رقعة البطالة بسبب تجاوز عدد هؤلاء الخريجين متطلبات سوق العمل. وتولي الحكومة المصرية ممثلة بوزارة التعليم العالي الأولوية القصوى لحلّ هذه المشكلة من خلال حثّ الطلاب على الالتحاق بالاختصاصات المتصلة بالعلوم والتكنولوجيا بهدف تلبية حاجات السوق أملاً في عكس التوجّه وبالتالي نسب الالتحاق.

أمّا معدّل التحاق الطلاب من الشريحة العمرية 18-23 سنة من العمر بالتعليم العالي فيصل حاليًا إلى 28% تقريبًا مع وجود خطط حكوميّة تهدف إلى تفعيل الوصول إلى التعليم العالي واستقبال ما بين 35 و40% من الشريحة العمرية نفسها بحلول العام 2022، وفقًا للخطة الاستراتيجيّة الصادرة عن وزارة التعليم العالي (SPU, 2009) وتماشيًا مع النمو السكاني المتوقّع. وقد صرفت الحكومة في خلال السنة الدراسية 2007-2008 مخصصات للتعليم العالي بلغت قرابة الـ8.35 مليار جنيه مصري ما يشكّل ارتفاعًا بنسبة 10% تقريبًا مقارنة مع السنة الدراسية الآنفة. كما كشفت الحكومة مؤخرًا عن زيادة مخصصات التعليم ككل بأكثر من عشرين في المائة في السنة الدراسية القادمة إدراكًا منها للحاجة إلى دعم الأولويات الوطنية.

تبرز هذه اللمحة عن نظام التعليم العالي المصري المصنف بين الأكبر في العالم، مختلف التحديات وجهود الإصلاح الضروريّة لمواجهتها. وفي ما يلي مراجعة وجيزة وإشارة إلى جهود الإصلاح المبذولة وأولويات التنفيذ والإنجازات والدروس المستخلصة حتى الآن.

2. استراتيجيّة إصلاح التعليم العالي

صمّمت وزارة التعليم العالي استراتيجيّة إصلاح التعليم العالي التي حظيت بموافقة المؤتمر الوطني في شباط/فبراير 2000 (MOHE, 2000). وتقوم الاستراتيجيّة على 25 مشروعًا موجهًا نحو مختلف ميادين الإصلاح كما تهدف إلى دعم المبادرات الآيلة إلى تعزيز الفعالية والجودة والارتقاء بنوعيّة التعليم العالي وملاءمته ليكتسب الخريجون المعرفة والمهارات المطلوبة في الاقتصاد المصري النامي والمعولم. وقد حُدد اثنا عشر مشروعًا من المشاريع الخمسة والعشرين فجمعت في إطار ستّة مشاريع

فرعيّة متكاملة حظيت بالأولويّة ضمن المرحلة الأولى من استراتيجيّة إصلاح التعليم العالي (2002-2007) وهي:

- مشروع تطوير كليات التربية (FOEP).
- مشروع تطوير الكليات التكنولوجيّة (ETCP).
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP).
- مشروع تطوير نظم المعلومات والاتصالات في التعليم العالي (ICTP).
- مشروع ضمان الجودة والاعتماد (QAAP).
- صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF).

(هي آلية تنافسيّة تهدف إلى تلبية الحاجات الإنمائيّة الخاصّة بالجامعات والهيئات التدريسيّة أو/ وأعضاء هيئات التدريس جماعة وأفرادا).

في ما يلي عرض وجيز لكل من المشاريع الستة التي تحظى بالأولويّة.

1) صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF)

الموقع الإلكتروني: http://www.heepf.edu.eg

تكمن رسالة صندوق مشروع تطوير التعليم العالي في الارتقاء بجودة التعليم العالي وملاءمته وفعاليته من خلال إنشاء آلية تنافسيّة مستدامة بين الجامعات المصرية والمعاهد الفنية واستحداث آليات تتسم بالإدارة الفعالة والشفافية لتمويل ودعم ومتابعة تنفيذ وتقييم أداء وضمان استمرارية مشروعات تنافسية لتطوير التعليم العالي من منطلق يبدأ من القاعدة العريضة بالمؤسسات التعليمية لتحقيق جودة وكفاءة وفاعلية التعليم العالي في الجامعات والمعاهد الحكومية من خلال محاور تطوير نظم الإدارة وإعادة الهيكلة والتطوير الأكاديمي والمشاركة المجتمعية بهدف تأهيل الخريجين لتلبية احتياجات سوق العمل والمنافسة على المستويات : المحلي والإقليمي والعالمي.

2) مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات (ICTP)

الموقع الإلكتروني: http://www.ictp.org.eg

هو مشروع أساسي لدعم الأنشطة الرئيسة في مهمة الجامعات أي البحث والتعليم والتعلّم. يركّز المشروع على استخدام البنى التحتية التكنولوجيّة الكفوءة والأنظمة المعلوماتيّة الفعالة، وعلى ضمان خدمات معلوماتيّة ممتازة، وعلى إتاحة الوصول إلى موارد المعلومات والتكنولوجيا ذات الجودة، وعلى تأمين خدمة دعم الاستجابة لحاجات الطلاب وهيئة التدريس والموظفين. كما يهدف المشروع إلى تهيئة المجتمع الأكاديمي للتعامل مع هذه الثورات التكنولوجيّة. وتشمل أنشطة المشروع تعزيز فاعلية البنى التحتية للشبكة المعلوماتيّة ككلّ وإنشاء نظم المعلومات الإداريّة بهدف مكننة إدارات الجامعات الحكوميّة كلها، وربط الجامعات الحكوميّة بالشبكة الوطنية للبحث العلمي وإنشاء مكتبة إلكترونيّة تضم جميع الصحف والدوريات الضروريّة واستحداث منصّة إلكترونية لدروس التعليم. إلى ذلك، خضع أعضاء هيئات التدريس والمدراء والطلاب على مختلف المستويات إلى تدريب مكثّف بشهادات لبناء قدراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3) مشروع المعاهد الفنية المصرية (ETCP)

الموقع الإلكتروني: http://www.etcp.edu.eg

يستهدف هذا المشروع إحدى أهم إشكاليات نظام التعليم العالي، ففي خلال العقود الخمسة

الفائتة، تم تأسيس 45 معهدًا فنيًا متوسطًا يقدّم دراسة من سنتين في 18 محافظة مصريّة. والهدف منها هو تأهيل كوادر فنيّة لتلبية حاجات سوق العمل في قطاعات الصناعة والأعمال والسياحة والفنادق وغيرها وقد وُزعت هذه المعاهد على 8 كليات تكنولوجيّة. أمّا مشروع المعاهد الفنية المصرية فيهدف إلى الارتقاء بأداء هذه الكليات وتحديث قدراتها لتحسين جودة خريجيها أملاً في تلبية الطلب المتنامي في سوق العمل على موظفين كفوئين في المستوى الوظيفي المتوسطي ناهيك بإنشاء علاقات فعالة مع المجتمع وقطاع الأعمال، إضافة إلى تقليص معدلات البطالة في صفوف خريجي الكليات التكنولوجيّة. إلى ذلك، يرمي المشروع إلى تحسين إدارة الكليات التكنولوجية وأدائها كما قدراتها على تخريج مدراء وفنيين ماهرين للارتقاء إلى مستوى معايير المهارة الدوليّة ذات الصلة. كما تقدّم مراكز التدريب المرخصة في الكليات التكنولوجيّة الخدمات إلى المجتمع المحلّي والصناعات المجاورة بهدف تعزيز الجودة.

4) مشروع تطوير كليات التربية (FOEP)

الموقع الإلكتروني: http://www.foep.edu.eg

يهدف المشروع إلى تحقيق تحديث شامل لكليات التربية تماشيًا مع التطور العلمي والتمهّني العالميين مع الأخذ بالحسبان البعد المتعلق بالثقافة المصريّة عمومًا وببيئة كل كليّة خصوصًا على أساس منهجي من أجل ضمان فاعلية التعليم والتعلّم كما أنه يعتمد الجودة القصوى كمقاربة للإصلاح. وقد سُجلّت بعض الإنجازات من خلال تهيئة بيئة مؤاتية للتطوير تدعم مهمّة كليات التربية وأطر عملها وتحضّر لوائح (أي أنظمة) داخليّة جديدة يمكن للكليات أن تستخدمها نموذجًا لتطوير لوائحها الخاصّة استنادًا إلى المناهج المراجعة حديثًا، ومن خلال إصلاح أنظمة إعداد الأساتذة على جميع المستويات مع التركيز على التكنولوجيا والتدريب، ومن خلال الارتقاء بالتطور التمهّني لأعضاء الهيئة التدريسية ومساعديهم وتحسين جودة البنى التحتية في مختبرات كليات التربية وتجهيزاتها وضمان الأداء الجيّد واعتماد مقاربة الإصلاح الذاتي وربط أنشطة المشروع بمشاريع المدارس الرسميّة وغيرها من مشاريع التحسين، إلى جانب إرساء نظام متابعة وتقييم.

5) مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP)

الموقع الإلكتروني: http://www.ncfld.org

يهدف هذا المشروع إلى تعزيز الإمكانات المؤسسية والمهنيّة في مؤسسات التعليم العالي وتطوير مهارات وكفاءات أعضاء هيئات التدريس والمدراء والقيادات لتمكينهم من التكيّف مع تطورات العصر الحديث ومن مواجهة التنافسية ناهيك بزيادة فاعلية مخرجات التعليم العالي. وقد تجلّت إنجازات المشروع من خلال: تحديد حاجات التدريب في مؤسسات التعليم العالي، وقيام الجامعات/معاهد التعليم العالي بتطوير استراتيجيات التدريب، وتنظيم ورش عمل تدريبية للمدرّبين لتشكيل فرق أساسيّة من المدربين المعتمدين ضمن كل جامعات ومؤسسات التعليم العالي، وإرساء آليات تدريب وتنمية مستدامة ودعم تأسيس مراكز تدريب في كل جامعة حكومية لضمان استدامة عملية التدريب المستمر، إضافة إلى تحديد أولويات التدريب وتصنيف مجموعات التدريب وفقًا للأولويات والارتقاء بمخططي التدريب سنويًا ناهيك بتنفيذ جميع أنشطة التدريب في إطار مراكز التدريب الخاصة بكل جامعة ومؤسسة للتعليم العالي وإجراء تقييم دوري لأثر برامج التدريب تماشيًا مع متطلبات ضمان الجودة والاعتماد.

6) مشروع ضمان الجودة والاعتماد (QAAP)

الموقع الإلكتروني: http://www.qaap.net

يكمن الهدف الاستراتيجي للمشروع في تمكين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من التأهل للحصول على الاعتماد من خلال تطوير نظام/هيئة وطني (ة) لضمان الجودة والاعتماد حرصًا على نوعية خريجي الجامعات المصريّة وقدراتهم التنافسية على المستوى القومي والإقليمي والدولي. وتشمل نشاطات المشروع: تطوير نظام داخلي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وإنشاء المعايير الأكاديمية الوطنية المرجعية (NARS) والمعايير المرجعية ذات الصلة، واستحداث مراكز/ وحدات ضمان الجودة في كل جامعة/كليّة للإشراف على القضايا المتصلة بضمان الجودة والاعتماد، ومساعدة الجامعات في تطوير خططها الاستراتيجيّة الخاصّة كشرط إلزامي للحصول على الاعتماد، ونشر ثقافة الجودة من خلال رفع مستوى الوعي في مؤسسات التعليم العالي والمجتمع ككلّ وبناء قدراتها من خلال التدريب المركّز وتنظيم ورش العمل، وتطوير قاعدة بيانات وطنية خاصة بالمراجعين النظراء والخبراء في ميدان ضمان الجودة والاعتماد والقيام بزيارات بالمراجعين النظراء كمحاكاة لزيارة (أو زيارات) الاعتماد.

إضافة إلى ما سبق، نُفّذت المشاريع الستة التي تحظى بالأولويّة بشكل جماعي بموجب مشروع تطوير التعليم العالي الممول من مصادر البنك الدولي المتنوعة (المؤسسة الدولية للتنمية IDA، والبنك الدولي لإعادة الإعمار والتنمية IBRD)؛ تغطّي المؤسسة الدولية للتنمية 13 مليون دولار أميركي على شكل قروض ميسّرة لدعم مشروع تطوير كليات التربية، فيما يُقدم البنك الدولي لإعادة الإعمار 50 مليون دولار أميركي على شكل قروض لدعم المشاريع الخمسة الأخرى. ومن مصادر التمويل الأخرى، الاتحاد الأوروبي ومؤسّسة فورد والمجلس الثقافي البريطاني والوكالة الأميركيّة للتنمية الدوليّة (USAID)، والحكومة المصرية التي عززت التمويل المقدم من البنك الدولي بـ10 ملايين دولار أميركي لتغطية النفقات النثرية غير المؤهلة بموجب أنظمة البنك الدولي وخطوطه التوجيهيّة مثل الضرائب والرسوم الجمركيّة، إلخ.

أولى تصميم مشروع تطوير التعليم العالي الأهمية القصوى في المرحلة الأولى من عملية التنفيذ (2002–2007 ثمّ مُددت إلى 2008) لاعتماد مقاربة من الأعلى إلى الأسفل لأسباب عدّة، نظرًا إلى عدم جهوزية الجامعات لتقبّل التغيير بسبب ضعف الثقة والحاجة إلى حشد مجموعة هامّة من الجهات المعنيّة لإحداث التغيير كما الحاجة إلى إيجاد البيئة والثقافة الضروريتين لتقبّل التغيير وتفادي الممانعة، أضف إلى ذلك، غياب آلية تنافسية شفافة تحثّ على المشاركة وغيرها من الأسباب. لكن بهدف مواجهة هذه التحديات، دأب مشروع تطوير التعليم العالي على وضع الأسس الضروريّة لتحسين جودة نظام التعليم العالي في مصر من خلال إصلاح القوانين وإعادة هيكلة المؤسسات وإرساء آليات مستقلة لضمان الجودة وأنظمة الرصد الرقابي والتقييم.

يضمّ مشروع تطوير التعليم العالي ثلاث مكونات أساسيّة؛ يدعم المكون الأوّل جهود الحكومة الرامية إلى إعادة هيكلة نظام الحوكمة والإدارة لإيجاد الظروف المناسبة لدعم كفاءة القطاع المعززة وجودته. وشمل هذا المكوّن إصلاح تشريعات التعليم العالي وترشيد ممارسات تخصيص التمويل وتمويل المساعدة الفنية الدولية في تخصيص الموارد لمؤسسات التعليم العالي وإرساء سلطة وطنية لضمان

الجودة تعتمد على المساعدة الفنيّة في تحديد معايير الأداء في إطار نظام الاعتماد في التعليم العالي. ومن بين الأنشطة المدعومة من خلال تمويل مؤسسات التعليم العالي بهدف تعزيز قدرات التعليم والتعلّم، نذكر التدريب الإداري وبناء القدرات وإرساء نظام المعلومات الإداريّة. أمّا المكوّن الثاني فركّز على تحسين جودة التعليم العالي وملاءمته من خلال إنشاء حاسوب مدمج وبنى تحتيّة خاصة بتكنولوجيا المعلومات وتمويل التدريب أثناء الخدمة لتنمية الكفاءات في سياق توظيف تكنولوجيا الحاسوب لاسيّما عبر منهجيات التعليم. وأخيرًا، استهدف المكوّن الثالث تعزيز جودة التعليم الفني المتوسّط وملاءمته من خلال دمج 45 مؤسسة فنيّة متوسّطة ضمن 8 مراكز فنيّة وتصميم المناهج وتوجيهات التدريب ذات الصلة كما من خلال تدعيم الإدارة والتسيير الأكاديميين.

يمكن الحصول على المزيد من التفاصيل عن الإنجازات والصعوبات والدروس المستخلصة في سياق المكونات الثلاثة المذكورة أعلاه ضمن المشاريع الفرعية الستة لمشروع تطوير التعليم العالي من مراجع أخرى (EUN, GOE, HEEP, MOHE,)، (World Bank, 2009)، (Said et al, 2008) (PMU, SCU and SPU, 2009). كما تطرّق الكاتب إلى ما تحقق من تقدم ونتائج في إطار أنشطة الإصلاح ضمن مشروع تطوير التعليم العالي فركّز على الحوكمة والتمويل (Said 2008)، وعلى المبادرات المصرية المتعلقة بضمان الجودة والاعتماد (Said et al, 2005-a, 2005-b)، (Said et al, 2006 1st Ed and 2nd Ed 2008). إضافة إلى ذلك، تكلّم الكاتب عن جهود الحكومة الرامية إلى تدويل التعليم العالي (Said, 2007) و(Said et al, 2008). تُزوّد هذه المراجع القارئ بلمحة شاملة ومفصّلة عن التجربة المتراكمة على مرّ العقد الماضي في إطار إصلاح نظام التعليم العالي بما أن نطاق هذه الورقة البحثية لا يتّسع للغوص أكثر في عرض نتائج نموذج الإصلاح المصري.

لكن بهدف تقديم عرض عام للإنجازات المستدامة التي حققها مشروع تطوير التعليم العالي على المستوى المؤسسي، تم تأسيس الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد (NAQAAE, 2009) منذ أكثر من عام وبدأت تقدم خدمات الاعتماد إلى الكليات المؤهّلة. ومنذ نشأتها، اهتمّت الهيئة بتطوير المعايير الأكاديميّة الوطنية المرجعيّة (NARS) لعدّة تخصصات وستشارك في زيارات مراجعة النظراء إلى الجامعات/الكليات لتوفير الاعتماد المؤسسي في بداية العام الدراسي 2009-2010. ودخلت الهيكليّة التالية بشكل مستدام إلى البناء التنظيمي في الجامعات الحكوميّة: تدير مراكز/وحدات ضمان الجودة في الجامعات/الكليات القضايا المتصلة بضمان الجودة والاعتماد؛ وتهتم مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بتطوير وتنفيذ برامج تدريبيّة قائمة على اكتساب الكفاءات والمهارات؛ وتعنى وحدات الجامعات لإدارة المشروعات بإدارة جميع أنشطة الإصلاح. وتؤمن هذه الكيانات الثلاثة دعم أنشطة الإصلاح في كلّ جامعة وبالتالي تعطي عملية الإصلاح هويّة مؤسسيّة. إلى ذلك، أُسس المركز الوطني لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (NCFLD, 2009) كالفرع الثالث من المجلس الدولي للمدربين المعتمدين في الولايات المتحدة الذي لديه فرع ثان في هولندا لتغطية دول الاتحاد الأوروبي. ويقدّم المركز القومي المذكور خدمات التدريب لاعتماد مدربين رئيسيين والمواد والمختبرات التدريبيّة في 22 دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وفي قارتي إفريقيا وآسيا. كما يضطلع المركز الوطني بدور مركز تشبيك بين مختلف مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في جميع الجامعات الحكوميّة للتنسيق بين أنشطة التدريب وضمان مطابقتها لمتطلبات حسن الممارسة والاعتماد الدولية.

يُنصح القارئ المهتمّ بمعرفة المزيد من التفاصيل بشأن التجربة المصريّة وما تحقق من إنجازات ونتائج جراء جهود الإصلاح بزيارة الموقع الإلكتروني الوافي للمشروع (HEEP, 2009)، وبتصفّح تفاصيل نظام التعليم العالي المصري فيحظى بإمكانية الولوج مباشرة إلى معلومات أخرى ذات صلة و/أو مختلف الكيانات والجهات المعنيّة.

تجدر الإشارة إلى أنه بعد التنفيذ الناجح للمرحلة الأولى من مشروع تطوير التعليم العالي خصصت الحكومة المصريّة ميزانيّة إجماليّة بقيمة 2.7 مليار جنيه مصري ما يساوي تقريبًا 480 مليون دولار أميركي وفقًا لسعر الصرف الحالي (دولار أميركي يساوي 5.7 جنيه مصري) لتمويل المرحلة الثانية من الإصلاح (2007-2012). وتهدف هذه المرحلة الثانية إلى تحضير الجامعات/الكليات المصريّة للتأهل للاعتماد واستكمال عمليّة إصلاح التعليم الفنّي. ويعكس التزام الحكومة المصريّة هذا إرادة سياسيّة حقيقية للارتقاء بنوعية نظام التعليم العالي المصري وفاعليّته وملاءمته. ويبلغ الارتقاء بنموذج إصلاح نظام التعليم العالي المصري ذروته من خلال تطوير وتنفيذ عدة مبادرات لتقييم الأثر يمكن تفصيلها على النحو الوارد أدناه.

ثالثاً: مبادرات تقييم الأثر

كان مفهوم الدراسة الشاملة والمنظّمة لتقييم الأثر بالكاد حاضرًا في أي من مشاريع الإصلاح التابعة لوزارة التعليم العالي. وتلازمت جهود الرصد والتقييم المتفرقة والرامية إلى تقويم مخرجات/نتائج المشاريع مع غياب منهجيّة منظّمة وبيانات أساسيّة ضروريّة للمقارنة. ومن بين هذه الجهود، تلك العائدة إلى مراجعين خارجيين مثل بعثات الإشراف النصف سنوية التابعة للبنك الدولي وجمعية العلماء المصريين بالولايات المتحدة الأميركيّة (AEAS)، والمجلس الثقافي البريطاني وعدد من الجامعات والجهات المستفيدة في نظام التعليم العالي المصري والتفاصيل الإضافيّة متوافرة في وثائق أخرى (HEEPF, 2009). أدركت وزارة التعليم العالي بالتعاون مع البنك الدولي أهميّة رصد أثر جهودهما الرامية إلى إصلاح نظام التعليم العالي المصري بهدف تقييم أداء مشاريع الإصلاح بصورة جماعية وفردية، بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحيّة المناسبة وفقًا للحاجات في خلال المراحل التالية من أنشطة الإصلاح. وقد أدّى هذا الشرط الإلزامي غير المسبوق بعد أن دخل حيّز التطبيق في منتصف تنفيذ المرحلة الأولى من الخطة الاستراتيجيّة لإصلاح التعليم العالي إلى غياب البيانات الأساسيّة لمقارنة نواتج الأداء والإصلاح. ونتيجة لذلك طُبّقت على مستوى النظام الجامعي ككلّ مبادرات عدّة لتقييم الأداء انطلاقًا من قاعدة تجريبيّة ووصولاً إلى تطبيق منهجية منظمة لتقييم الأثر وفقًا لنتائج تجريبيّة. بداية، نظّم البنك الدولي ورشة عمل بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي بمشاركة أحد أهم المراجع العالميّة في مجال تقييم الأثر للحديث عن الممارسات الحسنة الدوليّة ولتدريب بعض المعنيين من المصريين على منهجيّة تطوير وتنفيذ إطار شامل لتقييم الأثر.

كما تجدر الإشارة إلى أن جميع جهود تقييم الأثر استندت إلى تقييم مرجعي معياري يعتمد أولاً على تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا لمشاريع الإصلاح. وأُجريت سلسلة من المقابلات داخل المؤسسات وصُنّفت وفقًا لتقييم الأثر على المديين المتوسّط والقصير. بالتالي، لا يمكن اعتمادها كأدلّة حاسمة على الأثر والأمر سيّان في حال تطبيق تقييم مرجعي معياري استنادًا إلى حوارات خارجيّة مع الجهات

المعنيّة والمصنّفة وفقًا لتقييم الأثر على المدى الطويل. إلا أنّ جهود تقييم الأثر هذه ليست سوى خطوات أوليّة باتجاه إرساء آلية تقييم أثر على مستوى النظام ككلّ استنادًا إلى الأدلّة، مع مراعاة التقييم المرجعي المعياري من أجل مساعدة المؤسسات في تقييم أدائها ومخرجاتها. في ما يلي، نبذة موجزة عن مبادرات تقييم الأثر.

رابعاً: مراحل تطوير استراتيجية تقييم الأثر

تمّ تطوير مبادرات تقييم الأثر خلال مدّة ناهزت الأربعة أعوام وذلك على ثلاث مراحل منفصلة: المرحلة التجريبية، ومرحلة التطوير ومرحلة التنفيذ المنهجي على نطاق المنظومة. وقد بدأت المرحلة التجريبية في العام 2005 في إطار المشاريع المموّلة من صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF) في جامعة الزقازيق، وهي إحدى الجامعات المصرية السبع عشرة، بهدف قياس أثر المشروع على الجهات المستفيدة المعنية من نتائج المشروع (El-Badawy et al, 2006). وقد تم توسيع نطاق الدراسة التجريبية من أجل تقييم الأثر الشامل للمشاريع المموّلة من صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF) في جامعة الزقازيق على الجهات المستفيدة الأساسية داخل الجامعة.

أما مرحلة التطوير فقد انطلقت بعد النجاح في تنفيذ دراسة تقييم الأثر التمهيدية، بواسطة الفريق نفسه المتعاقد مع وحدة إدارة المشاريع لدى وزارة التعليم العالي بهدف تطوير إطار شامل لاستراتيجية تقييم الأثر في إطار أنشطة الإصلاح الجارية في الجامعات المصرية الرسمية. وتأتي نواتج المنهجية المعتمدة خلال مرحلة التطوير على ثلاثة أشكال: أولاً تقرير نهائي يتضمن إطار تقييم أثر مشاريع تطوير التعليم العالي (HEEP) إلى جانب نتائج تنفيذ هذا الإطار في جامعة الزقازيق من خلال استخدام عيّنة تمثيلية من الكليات (El-Badawy el al, 2007-a). ثانيًا، كتيّب تشغيلي من أجل إرشاد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي حول طرق تطبيق منهجية تقييم الأثر على مستوى البنى والهياكل (El-Badawy et al, 2007-b). وقد تم تطوير هذا الكتيّب لاحقًا (El-Badawy et al, 2007-c) إلى دليل لتقييم الأثر على أساس المنهجيات والمحكّات القائمة (Kusek et al, 2004) و (Mosse et al, 1996).

وفي المرحلة الأخيرة، شملت مرحلة التنفيذ المنهجية على مستوى المنظومة تطبيق إطار تقييم الأثر على عيّنة مختارة من الجامعات في مرحلة أولى ثمّ على مستوى منظومة الجامعات في مرحلة لاحقة. وقد شكّلت هذه المبادرة محاولة أولى من أجل تطبيق تقييم الأثر على مستوى منظومة الجامعات الحكومية على أمل الخروج ببيانات أوّلية للمرحلة الثانية من الإصلاح الذي يمتدّ حتى العام 2012.

في ما يلي نبذة موجزة عن المراحل الثلاث لتطوير استراتيجية تقييم الأثر بما فيها: مراجعة المنهجية المعتمدة والنتائج علمًا أن الهدف من تقييم الأثر هو الإجابة عن الأسئلة الأساسية الأربعة: ما هي الجهات المستهدفة؟ ما هي التغييرات المنشودة؟ ما هو حجم التغيير المطلوب؟ ما هو عدد الجهات المستهدفة؟

1. المرحلة التجريبية

بدأت جهود تقييم الأثر الأولى داخل الجامعات المصرية بتقييم نتائج أحد المشاريع المموّلة من صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF) في جامعة الزقازيق (El-Badawy et al, 2006).

وترمي دراسة تقييم الأثر إلى ثلاثة أهداف محدّدة: تطوير نظام مستدام لتطوير الأثر كنموذج يُحتذى به في جامعات أخرى، وتقييم أثر صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF) على المستويين الفردي والجماعي، والإشارة إلى المشاكل والمعوقات المرتبطة بالتطبيق.

وشمل إطار دراسة تقييم الأثر/المدخلات التي تمكّن صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF) من تطويرها أو تحديثها، إلى جانب المخرجات/النواتج من منظور الجهات المستفيدة وغير المستفيدة.

وقد ركّزت المنهجية الإطار على اختيار عيّنة من الكليات في جامعة الزقازيق المصنّفة ضمن ثلاث فئات تبعًا لعدد المشاريع المموّلة من صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF) على مستوى الكليات، إلى جانب اختيار كليّة من كل فئة من الفئات. وقد شملت الكليات المختارة كلية الطب (5 مشاريع)، وكلية الهندسة (مشروعان) وكلية التجارة (لا مشروع). وتضمّنت المجموعات المستهدفة 43 مسؤولاً إداريًا رفيع المستوى، أي عميد ونائب عميد ورئيس قسم وبروفيسور. وقد تم إجراء مقابلات متعمّقة معهم، إلى جانب إجراء مقابلات مع مجموعة من الجهات المستفيدة (15 عضوًا من الهيئة التدريسية و7 طلاب) والجهات غير المستفيدة (16 كلية و13 طالبًا) من خلال نقاشات مع مجموعات الارتكاز. كما تمّ إجراء مقابلات منهجية مع مجموعة أخرى من الجهات المستفيدة (146 عضوًا من الهيئة التدريسية و533 طالبًا) والجهات غير المستفيدة (154 كلية و606 طلاب). وتم تحديد الجهات المستفيدة وغير المستفيدة المختارة تبعًا لمحك محدّد.

إلى هذا، تم جمع البيانات باللغة العربية نظرًا إلى سهولة هذا الإجراء وانتفاء الحاجة إلى الترجمة، وبالتالي الحرص على ضمان توحيدها. وفي هذا الإطار، تم استخدام منهجيات القياس النوعية (مناقشات مجموعات الارتكاز ومقابلات متعمّقة) والكمّية (قوائم تدقيق ومقابلات منهجية). وتضمّنت الأدوات التي تم تطويرها لهذا الغرض ما يلي: أسئلة ذات صلة بتنفيذ مناقشات مجموعات الارتكاز وإجراء المقابلات المتعمّقة، وقوائم تدقيق من أجل جمع البيانات عن البنى التحتية والوثائق، ومقابلات منهجية مع الجهات المستفيدة وغير المستفيدة. وقد أتت الأسئلة المستخدمة في المقابلات الكمية والنوعية لتستكمل وتشمل مختلف جوانب أثر مشاريع صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (HEEPF).

وقد تم اعتماد السلّم السداسي الدرجات المستخدم في جميع الاستمارات من البنك الدولي في حال انطباقها بهدف تفادي نزعة المشمولين بالمقابلات إلى اختيار الدرجة الوسطى في السلّم الخماسيّ الاعتيادي، وذلك حرصًا على الحصول على رأي واضح منهم.

منذ بداية دراسة الأثر، برزت ضرورة استخدام وتدريب أعضاء الفريق، حرصًا على حسن توجيه جميع أعضاء الفريق المشاركين بشأن المغزى من تقييم الأثر وتدريبهم على مختلف مقاربات جمع البيانات.

وقد تمّ اختبار الأدوات التي تمّ تطويرها ضمن أعضاء الفريق وضمن عيّنة صغيرة من الجهات المستفيدة وغير المستفيدة (حوالى 30 استبيانًا)؛ ثم تمت صيغ الاستبيانات ووُضِعَت اللمسات الأخيرة عليها في المرحلة التالية. وقد تمّ تقدير الوقت الضروري لملء الاستبيانات بـ10 إلى 15 دقيقة.

أ. جمع وإدارة وتحليل البيانات

تم جمع المعلومات بشكل متزامن من الكليات الثلاث بهدف توفير الوقت، وقد استلزم ثلاثة أسابيع تقريباً من أجل صيغ الاستبيانات، وإدخال وتحليل المعلومات.

وقد تم تصنيف الخلاصات الأهم بشأن الأثر الفردي والجماعي لدراسة تقييم الأثر في جامعة الزقازيق من حيث الأنشطة/المدخلات والمخرجات/النواتج (El-Badawy et al, 2006). وتشمل

الأنشطة/المدخلات التوعية، والبنى التحتية/الوثائق، وبناء قدرات أعضاء الهيئة التدريسية ونشر المعلومات عن المشروع وأنشطته. وقد تبيّن قصور مستوى التوعية بشأن صندوق مشاريع تطوير التعليم العالي ولا سيما في صفوف الجهات غير المستفيدة، حيث سمع 9.8% فقط من الموظفين و3.0% من الطلاب عن صندوق مشاريع تطوير التعليم العالي.وعليه، يُعتبر غياب التوعية مسألة مهمة من شأنها أن تعيق أي جهد للتحسين وأن تحصر أثر أي مشروع بالجهات المعنية فقط.

ب. المخرجات/النواتج

تُعتبر البيئة الأكاديمية، وتحصيل الطلاب العلمي وأداء الكلية من بين العناصر المستخدمة لقياس الأثر. وقد تبيّن من الإجابات عن الاستبيانات ذات الصلة بمشاريع صندوق تطوير التعليم العالي حول الشفافية، والأداء، والفعالية، والتمويل، والرصد والتقييم، أن أكثر من 60% من الجهات المستفيدة قد وجدت الأثر الإجمالي لصندوق تطوير التعليم العالي جيداً إلى جيد جداً، مقابل 97.9% تقريباً من الجهات غير المستفيدة التي تسلّم بضرورة المشاريع التنافسية. وقد خلصت دراسة تقييم الأثر (El-Badawy et al, 2006) إلى أن مشاريع صندوق تطوير التعليم العالي قادرة على اعتماد وتغيير المواقف، وأنماط السلوك، واكتساب المهارات، والأداء الإجمالي للجهات المستفيدة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن الحاجة إلى معالجة وتناول قضايا التوعية، والاستدامة وانحصار المشاريع بالجهات المستفيدة فقط.

2. مرحلة التطوير

من أهم نواتج الدراسة تطوير نموذج إطار عام لتقييم الأثر يمكن استخدامه على نطاق أوسع في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كإجراء تقييم روتيني.وقد شمل النظام المطوّر (El-Badawy et al, 2007-a) المنهجية الضرورية بما فيها أخذ العيّنات، وطرق وأدوات جمع البيانات، والفريق الضروري، والتدريب والتحليل الإحصائي، وكتابة التقارير، وتوقيت وتواتر التطبيق والمشاكل والمعوقات القائمة. كما تم تطوير كتيّب لنظام تقييم الأثر (El-Badawy et al, 2007-b) يفسّر جميع التفاصيل ذات الصلة بتطوير أدوات تقييم الأثر وإجراء دراسة لتقييم الأثر في جامعات أخرى. ويُرجى من القارئ الرجوع إلى المراجع (El-Badawy et al, 2007-a, 2007-b and 2007-c) من أجل الحصول على تفاصيل متعمقة بشأن إطار ومنهجية تقييم الأثر والتي اعتمدت في تطوير الأدوات وتنفيذها على مستوى المنظومة.

3. مرحلة التنفيذ

أ. تقييم الأثر في إطار تقرير استكمال تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي

كجزء من مستلزمات تقرير استكمال التنفيذ لمشروع تطوير التعليم العالي، تم تنظيم ورشة عمل بهدف تزويد وزارة التعليم العالي والبنك الدولي بآراء الجهات المعنية الأساسية، وبخاصة الجامعات، والمعاهد الفنية، والطلاب، وأصحاب العمل، ووزارة التعليم، ووزارة التخطيط، ووزارة العمل، إلخ بشأن نواتج/أثر المشروع، والقضايا ذات الصلة بالتنفيذ، والدروس المستخلصة، والدعم المستقبلي من قبل البنك الدولي للتعليم العالي. وقد عالجت الورشة ثلاثة مواضيع أساسية تتمحور حول مكونات

المشروع التالية:

1) إصلاح الحوكمة في التعليم العالي والإدارة من أجل تحقيق الفعالية الفضلى
2) تحسين نوعية وملاءمة التعليم الجامعي
3) تحسين نوعية وملاءمة التعليم الفني في المرحلة المتوسطة

وقد ضمّت الورشة مجموعة محدودة من الجهات المعنية المذكورة أعلاه (حوالى 60) توزعت على مجموعات عمل لمدة يومين بهدف السماح للمشاركين بإبداء الآراء حول مختلف الجوانب ذات الصلة بإصلاح مشروع تطوير التعليم العالي. وقد تم استعراض وتحليل التفاصيل ذات الصلة بجلسات الورشة، وتنظيمها، والمتحدثين وآراء الجهات المعنية الأساسية المشاركة في إطار تقرير الجهات المعنية حول تقرير استكمال تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي (El-Sawah et al, 2008).

ب. مسح لتقرير استكمال تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي بشأن مدركات الجهات المستفيدة من المشروع

إستلزم استكمال هذه الدراسة ما يزيد عن ثلاثة أشهر (El-Mahdi et al, 2009) وهي تشكّل إحدى المكونات الأساسية لتقرير استكمال التنفيذ. وترمي الدراسة بشكل أساسي إلى تقييم النتائج الواردة في تقارير المخرجات المرفوعة من المدراء المسؤولين عن مختلف مكونات مشروع تطوير التعليم العالي، وبخاصة مشروع تنمية القدرات القيادية في الكليات، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد، ومشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وصندوق مشاريع تطوير التعليم العالي، ومشروع المعاهد المهنية المصرية. وقد أجري التقييم على أربع فئات من المستفيدين: أفراد الهيئة التعليمية، مساعدي الهيئة التعليمية، طلاب البكالوريوس، طلاب الدراسات العليا.

ونظراً إلى الطبيعة المتمايزة لبعض المشاريع، تم إجراء المسح على ثلاث مراحل: المرحلة الأولى شملت المشاريع الثلاثة الأولى التي تتمتع بخصائص مشتركة أي مشروع تنمية القدرات القيادية في الكليات، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد، ومشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمرحلة الثانية شملت مشروع المعاهد الفنية المصرية المخصص للتعليم التقني، والمرحلة الثالثة شملت عيّنة مختارة من المشاريع الممولة من صندوق مشاريع تطوير التعليم العالي.

وتعكس البيانات الإحصائية الموسعة والمفصلة التي تم جمعها وتحليلها في إطار المسح (El-Mahdi et al, 2009) الخلاصات التالية:

- بشكل عام، تتوافر أدلة كافية من أجل الجزم بوجود نتائج إيجابية مسجلة في إطار تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي على حد إشارة جميع مجموعات الجهات المستفيدة. لكن، رضى الجهات المستفيدة المشمولة بالمقابلات والمشاركة في تنفيذ المشاريع الممولة من صندوق مشاريع تطوير التعليم العالي أكبر بالمقارنة مع مستوى الرضى عن المشاريع الإنمائية الأخرى المشمولة بالدراسة أي مشروع تنمية القدرات القيادية في الكليات، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد، ومشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومشروع المعاهد المهنية المصرية. ويمكن ربط ذلك بالطبيعة التنافسية للمشاريع الممولة من صندوق مشاريع تطوير التعليم العالي، التي تستهدف فئة محددة من الجهات المستفيدة وتتمتع بغايات محددة، بخلاف المشاريع الأربعة الأخرى، التي تتسّم بطبيعة أكثر عمومية وتحتاج إلى وقت أطول نسبياً من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.
- في ما يتعلق بمشروع تنمية القدرات القيادية في الكليات، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد،

ومشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أعلنت الجهات المستفيدة عن تحقيق درجة متوسطة من النتائج الإيجابية، وتحقيق درجة أعلى من النتائج في صفوف الموظفين ومعاونيهم، ودرجة أدنى في صفوف الطلاب.

- بالإضافة إلى ذلك، سُجّلت نتائج إيجابية أعلى جراء تنفيذ مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالمقارنة مع مشروع تنمية القدرات القيادية في الكليات، ومشروع ضمان الجودة والاعتماد. ويمكن تفسير هذه الظاهرة باجتياز مشروع تنمية القدرات القيادية مراحل كثيرة من التطوير، وبخاصة مصفوفة التدريب، وتدريب أعضاء الهيئة التعليمية لاعتمادهم كمدربين مسؤولين عن إجراء برامج التدريب ضمن جامعاتهم. إلى هذا، تحتاج طبيعة مشروع ضمان الجودة والاعتماد وقتاً أكبر من أجل تحقيق أثر ملحوظ.
- في ما يتعلّق بمشروع المعاهد المهنية المصرية، تم بشكل عام بلوغ درجة ملحوظة من التطوير، نتيجة الأثر الإيجابي لدمج 45 معهدا تقنيا حديثا في 8 معاهد تكنولوجية. وقد ساعد هذا القرار في تحسين البنى والفعالية الإدارية. وبالرغم من إنشاء وتحسين مختبرات اللغة والكمبيوتر، ماتزال هناك صعوبات تواجه الموظفين والطلاب في إطار الوصول إلى الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، سُجّل تراجع نسبي في نسبة النتائج الإيجابية المسجّلة داخل التعليم التجاري بالمقارنة مع التعليم الصناعي والتعليم الفندقي والسياحي.
- نظرًا إلى غياب «دراسة لتحليل الوضع» من أجل إنشاء بيانات أساسية لإجراء دراسة لتقييم الأثر في بداية تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي، يمكن اعتبار هذا المسح كمرجع قياسي لتنفيذ دراسات مماثلة ترمي إلى متابعة التطوير المنجز في مجال التعليم العالي مع مرور الوقت.
- في ما يخص منهجية اختيار عينة من الجمعيات والكليات المشمولة بهذه الدراسة، سُجّل انحياز إلى اختيار الجامعات والتي تضم أكبر عدد من المشاريع المنجزة، إلى جانب مراعاة تمثيل المناطق الرئيسية الثلاث في مصر لا سيما المناطق المتروبولية (مناطق الموت) ومصر العليا ومصر السفلى. ويساهم هذا القرار المتّفق عليه قبل بداية تنفيذ العمل الميداني في الحد من درجة الاختيار العشوائي وخفض إمكانية تعميم النتائج. وبالتالي، من الضروري في دراسات مستقبلية مشابهة، الاختيار عشوائيًا بين الجامعات والكليات من أجل الحصول على تمثيل أفضل في اختصاصات العلوم والعلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- في ما يلي أهم المعوقات التي واجهت المسح: محدودية الوقت المتاح من أجل إجراء الدراسة، والتزام الجهات المستفيدة بالتغاضي عن امتحانات نصف السنة، وغياب التعاون في صفوف عدد من المنسّقين في الكليات (المستخدمين من أجل المساعدة في تطبيق دراسة تقييم الأثر) بحيث يتم ضمان اختيار عدد كاف من الجهات المستفيدة لإجراء المقابلات.
- فضلاً عن ذلك، ساهم شح الوقت في الحؤول دون استخدام الفريق للطرق النوعية في التحليل مثل مجموعات الارتكاز والاجتماعات المتعمّقة.

ج. دراسة تقييم الأثر في الجامعات: النتائج الأولية

في إطار استخدام منهجية تقييم الأثر التي تم تطويرها واختبارها على أساس نموذجي من أجل إثبات صحّتها وموثوقيتها (El-Badawy et al, 2007)، تمت دعوة الجامعات الحكومية الـ17 القائمة في مصر إلى تنفيذ نظام تقييم الأثر من أجل تقييم أثر مشاريع تطوير التعليم العالي على الجهات

المستفيدة الرئيسية في الجامعات المعنية. وقد قدّمت 16 جامعة فقط من أصل 17 نتائج دراسات تقييم الأثر التي شملت عيّنة تجميعية ضمت 104 كليات، و4172 موظفًا، و5626 طالبًا في الدراسات العليا، و24233 طالبًا. وقد استخدمت الجامعات تقريبًا المنهجية نفسها المعتمدة في إطار الدراسة النموذجية المُشار إليها سابقًا. وقد ركّزت طرق جمع البيانات على المصادر الخمسة الأساسية التالية:

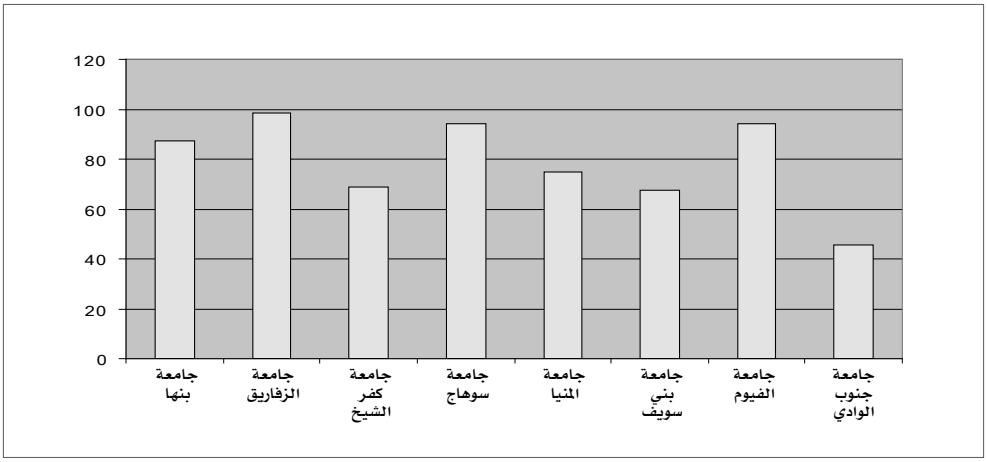
- مراجعة الوثائق على مستوى الجامعات والكليات والأقسام المشمولة بالدراسة من أجل الحصول على كامل المعلومات ذات الصلة بأعضاء الهيئة التعليمية، والخرّيجين وعدد الطلاب الملتحقين إلى جانب عدد الطلاب الأجانب الملتحقين بالجامعة، والوثائق ذات الصلة بجميع جوانب التعليم وطرق إجراء الامتحانات والتسهيلات المتاحة للتعليم مثل مختبرات الكمبيوتر، والمكتبات الرقمية، إلخ.
- إجراء مقابلات متعمّقة في صفوف الجهات المسؤولة الرفيعة المستوى من أجل استمزاج آرائهم بشأن الإنجازات المحقّقة من خلال تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي.
- تنظيم مناقشات مجموعات الارتكاز مع الموظفين، والخريجين من أجل الحصول على انطباعاتهم بشأن الحاجات الملبّاة من خلال مشروع تطوير التعليم العالي.
- إجراء مقابلات منهجية مع عينة تمثيلية من الموظفين، والخريجين، والطلاب، من أجل الحصول على مدركاتهم بشأن التغييرات التي يمكن أن تُنسَب إلى مشروع تطوير التعليم العالي.
- استخدام قائمة تدقيق لتحديد نوعية أداء أعضاء الهيئة التعليمية نتيجة تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي.

وقد تم جمع البيانات داخل كل جامعة بتنسيق وثيق بين فريق إدارة مشروع تطوير التعليم العالي على مستوى وحدة إدارة المشروع ووحدة إدارة المشروع في الجامعة المقابلة بسبب محدودية الوقت الضروري لاستكمال الدراسة. وقد تم تطوير مجموعات مختلفة من الاستبيانات لملاءمة مختلف الجهات المعنية المشمولة بالدراسة (الطلاب والمتخرجين والكليات) مع التركيز على جوانب مثل نوعية وتنوّع الدراسات العليا واستخدام إنترنت الكلية، واستخدام أنماط جديدة من التعليم، مثل التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد والتعليم الذاتي، من خلال استخدام التكنولوجيا الجديدة في التعليم، وطرق التعليم، والتقييم، والامتحانات، فضلاً عن رضى الطلاب عن أداء الكلية والعلاقة بين الكلية والطلاب.

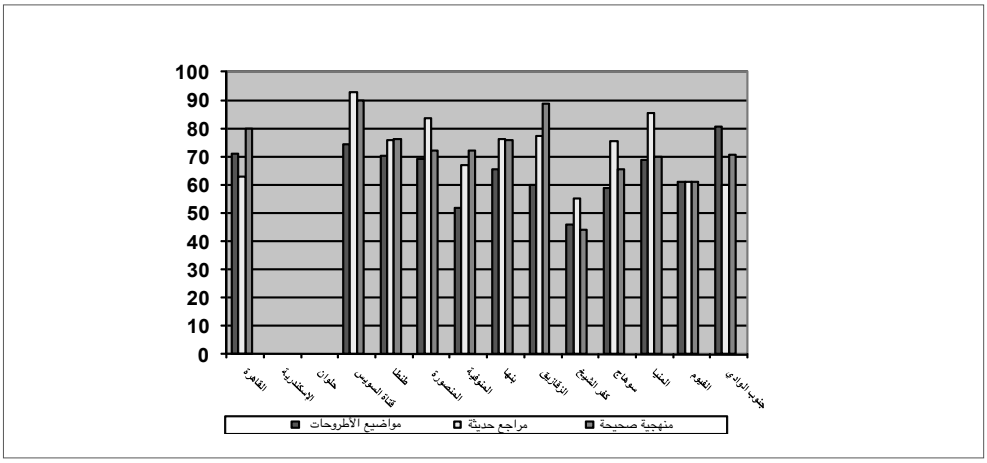
في ما يلي خلاصات الاستعراض والتحليل الجماعي لتقارير تقييم الأثر الواردة من 16 جامعة:

- سجّلت المشاركة في مشروع تطوير التعليم العالي ارتفاعًا في صفوف أعضاء الهيئة التعليمية (ما يزيد عن 67% في جميع الجامعات باستثناء جامعة جنوب الوادي حيث سُجّلت نسبة 45% فقط إلى جانب تسجيل أعلى نسبة مشاركة بلغت 98.8% في جامعة الزقازيق). رسم بياني 1.
- بالنسبة إلى الدراسات العليا، اعتبر حوالى 50% من أعضاء الهيئة التدريسية أنّ مواضيع الأطروحات ذات نوعية جيدة وغير متكررة، وأنّ المراجع حديثة والمنهجية صحيحة. وتجدر الإشارة إلى حدوث تحسّن ملحوظ في جميع هذه الجوانب بعد تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي. رسم بياني 2.

رسم بياني 1

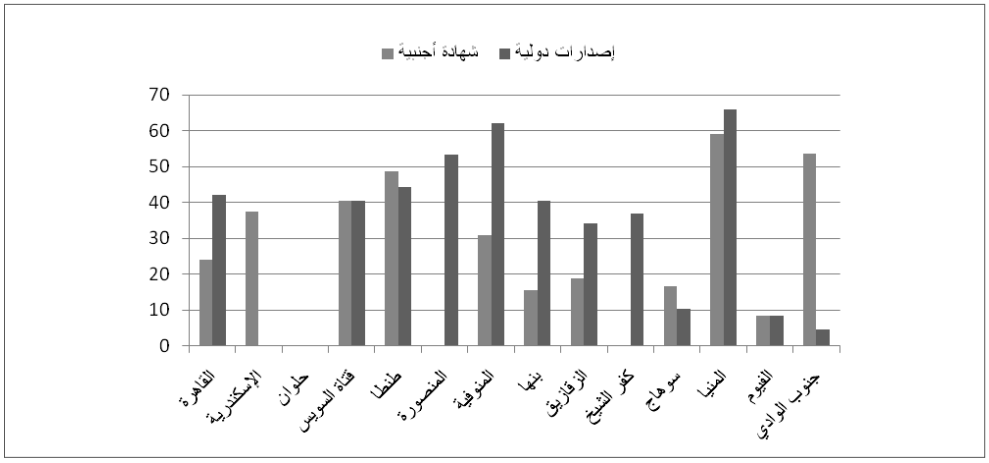


رسم بياني 2

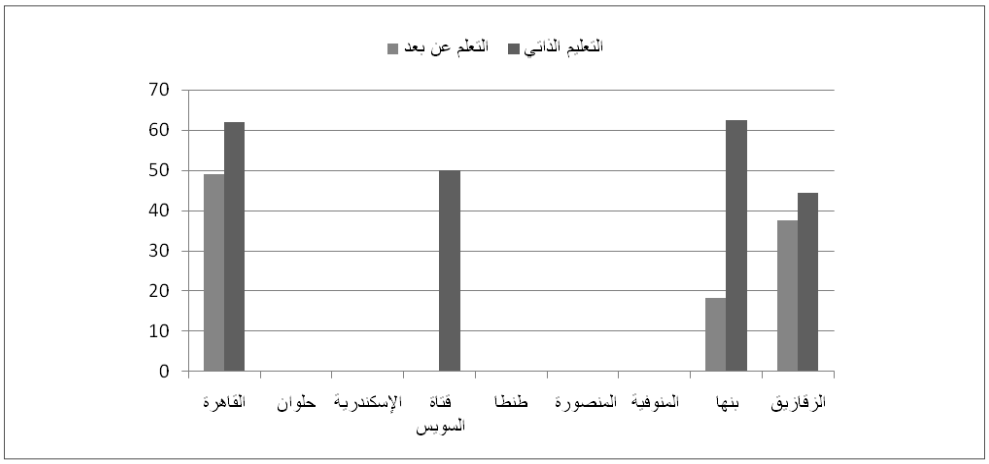


- تتفاوت نسبة أعضاء الهيئة التدريسية الذين حصلوا على شهادات من جامعات أجنبية بشكل كبير، مع تسجيل الجامعات الجنوبية أعلى نسبة بسبب محدودية الدراسات العليا فيها. وتتفاوت نسبة أعضاء الهيئة التدريسية من أصحاب الإصدارات الدولية بين 5% و65%. لكنّ عدد أعضاء الهيئة التدريسية من أصحاب الإصدارات الدولية قد يكون أعلى في جامعات تتدنّى فيها نسبة حاملي الشهادات الأجنبية مثل جامعة القاهرة. رسم بياني 3.
- لم يبرز استخدام التعلّم عن بعد والتعليم الذاتي إلاّ في 8 جامعات من أصل 16 فقط. رسم بياني 4.

رسم بياني 3

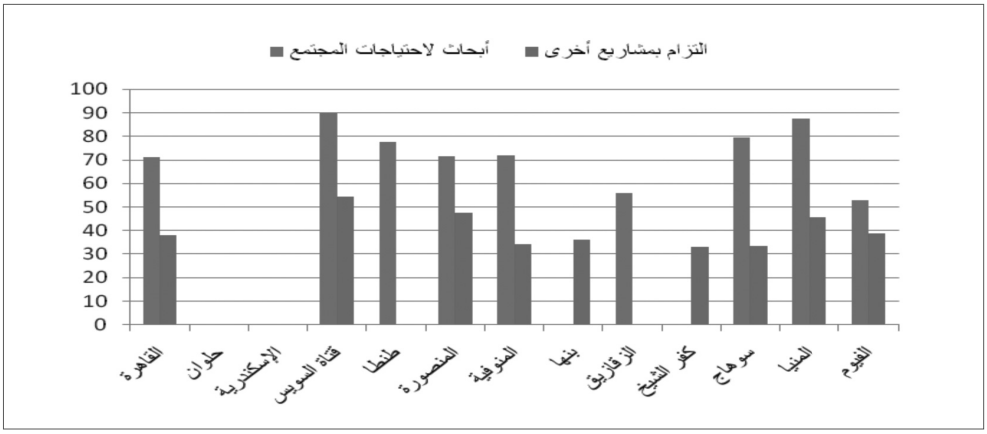


رسم بياني 4



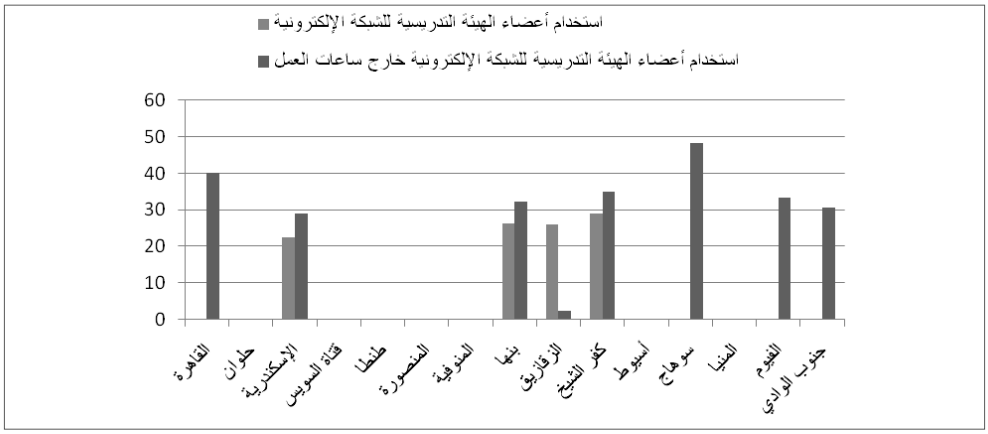
- أسهم مشروع تطوير التعليم العالي في استحداث بيئة تنافسية في الجامعات، ما أدّى بدوره إلى تعزيز مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في إطار مشاريع أخرى. وفي 10 جامعات من أصل 16، أعلن أعضاء الهيئة التدريسية عن التزامهم بمشاريع أخرى (بنسب تتراوح بين 20% و85%). رسم بياني 5.
- شهد استخدام الجامعات للشبكة الإلكترونية تحسّنًا، فبلغ استخدام أعضاء الهيئة التدريسية للشبكة خلال ساعات العمل وخارجها نسبًا متفاوتة (20 إلى 85%)، وتراوحت نسبة استخدام البريد الإلكتروني بين 15% و80%. رسم بياني 6.
- سجّلت نسبة استخدام الخرّيجين والطلاب للشبكة الإلكترونية الخاصة بجامعتهم مستويات أدنى، فبلغت في بعض الجامعات 10% فقط. رسم بياني 7

رسم بياني 5



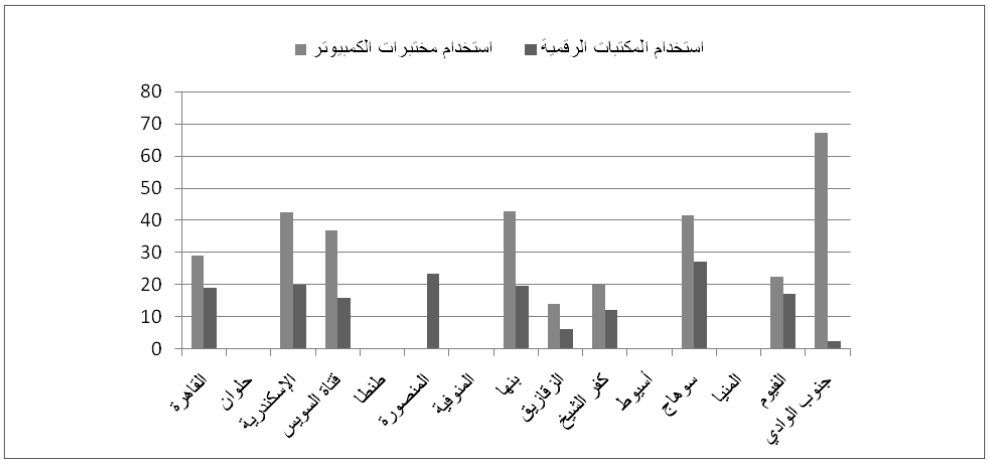
رسم بياني 6

رسم بياني 7

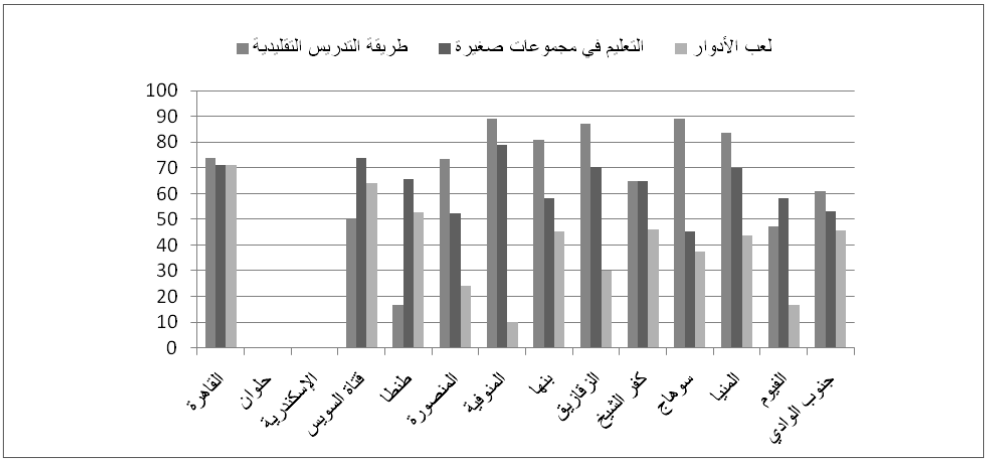


- ما زال التعلّم بواسطة الإنترنت في بداياته (10% من الطلاب استخدموا التعلّم بواسطة الإنترنت) فيما سجّلت نسبة استخدام المكتبات الرقمية مستويات متدنية. رسم بياني 8.
- برز تغيّر أكبر في إطار إعداد المناهج التعليمية، واستخدام منهجيات جديدة في التعليم والامتحانات. على سبيل المثال، قامت نسبة 50% إلى 95% من أعضاء الهيئة التدريسية بصياغة دروس متخصّصة وممارسة التعليم ضمن مجموعات صغيرة واستخدام عروض البيانات. أمّا بالنسبة إلى استخدام الأسئلة المتعدّدة الخيارات في الامتحانات، فجاءت النتائج متفاوتة بين 35% و80%، مقابل 50% إلى 70% في ما يختص بمقاربات حلّ المشاكل. رسم بياني 9

رسم بياني 8

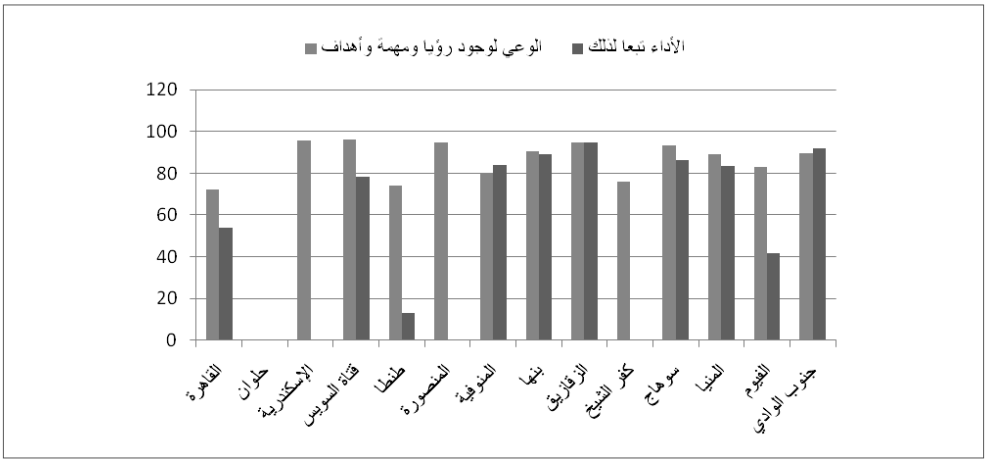


رسم بياني 9



- تراوحت نسب رضى الطلاب عن علاقتهم مع أعضاء الهيئة التدريسية بين 30% و65%.
- برز تحسّن واضح في ما يتعلّق بوعي أعضاء الهيئة التدريسية لوجود رؤيا ومهمّة وأهداف في كليتهم/قسمهم، وسجّلت النسبة الأدنى 70%. رسم بياني 10.
- برز تحسّن واضح في إطار القدرات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، ووفقًا لمعلومات صادرة عن جامعتين فقط، سجّل أداء أعضاء الهيئة التدريسية مستوًى مرضيا تعدّى الـ50%.

رسم بياني 10



بالرغم من بعض الانتكاسات مثل غياب المعلومات الأساسية وعدم إحراز النتائج المرجوة، ما زال من الممكن القول إنّ نتائج تقييم الأثر الأوّلية قد سجّلت تغيرات ملحوظة باعتراف بارز في صفوف أعضاء الهيئة التدريسية مقارنة مع الطلاب أو الخرّيجين. ليست النتائج الواردة في هذه الدراسة شاملة بتاتًا نظرًا للطابع الموسّع الذي تتسم به دراسات تقييم الأثر. لمزيد من التفاصيل، يُرجى من القارئ مراجعة التقرير ذي الصلة كما ورد في المراجع.

خامساً: ملاحظات ختامية

شكّلت استراتيجية تقييم الأثر المُعتمدة في إطار خطة الإصلاح الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي، عملية تعلّم واسعة النطاق، وقد تمّ تطويرها بشكل منهجي لتطبّقها الجهات المعنية. تتضمّن الدروس المستخلصة من عملية تطوير تقييم الأثر إمكانية تطبيقها على مستوى نظام التعليم العالي الشامل، بملكية من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مصر. إلى ذلك، أصبح تقييم أثر مشاريع الإصلاح أو أي مشاريع أخرى تدبيرًا إلزاميًا للتطبيق الدوري في الجامعات، بدعم من مجلس الجامعات الأعلى. أشارت نتائج تقييم الأثر في الجامعات إلى رضى أعضاء الهيئة التدريسيًة عن مستوى نوعية الجامعات لجهة المواضيع المختارة ونوعية المراجع ومنهجية البحث. لكن تتفاوت الجامعات من حيث الدراسة في الخارج، والإصدارات الدولية ومناهج الدراسات العليا والتدريب المهني والمشاركة في مشاريع

أخرى. وفي هذا السياق، يُعتبر التعلم العالي الإلكتروني والتعلم الذاتي ضعيفين وبحاجة إلى الدعم. ويتفاوت استخدام تسهيلات الإنترنت في الكلية بين الجامعات على مستوى الأعضاء في الهيئة التدريسية والخريجين والطلاب. لكن يُسجّل أعلى استخدام في صفوف الخرّيجين وأدناه في صفوف الهيئة التدريسية الذين يفضلون العمل في المنزل أو في مكان آخر، نظرًا إلى عدم ملاءمة أجهزة الكمبيوتر الشخصية المتاحة من قبل المؤسسات لحاجاتهم. ويتّضح استخدام مقاربات جديدة في إعداد المناهج، وطرق التعليم واستخدام معينات التعليم والتقييم/الامتحانات. كما كشف تقييم الأثر أنّ جهود إصلاح مشروع تطوير التعليم العالي قد بلغت أكثرية أعضاء الهيئة التدريسية وبدرجة أقل الطلاب والخريجين.

وتعكس نتائج جهود تقييم الأثر الحاجة إلى المزيد من دراسات تقييم الأثر الدورية من أجل توسيع دائرة المستفيدين لتشمل الجهات المعنية في المجتمع المحلي بشكل عام ومواصلة تحسين أدوات تقييم الأثر من أجل ضمان نتائج موثوقة تعكس واقع نظام التعليم العالي في مصر أو في أي مكان آخر. وتعود الدروس المستخلصة من الجهود الأوّلية الرامية إلى تطبيق دراسات تقييم الأثر في المرحلة الأولى من خطة الإصلاح الاستراتيجية المصرية بالفائدة على المرحلة الثانية من الإصلاح بهدف وضع بيانات أساسية ومواصلة تحسين إطار تقييم الأثر تماشيًا مع الأهداف الشاملة للمرحلة الثانية وخطط تطوير التعليم العالي.

ختامًا، تُعتبر مبادرة تقييم الأثر الواردة في هذه الدراسة نموذجًا يستحق التكييف والاستنساخ في مكان آخر على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. كما تسهّل المصادر الموسّعة المحال إليها في هذه الدراسة عمل الجهات المعنية في إطار استخلاص الدروس من التجربة المصرية وتفادي المطبّات التي واجهت مساعي إصلاح التعليم العالي.

الشكر

يرغب صاحب هذه الدراسة التعبير عن جزيل شكره وعميق امتنانه لجميع الذين ساهموا ليس فقط في تطوير مبادرات تقييم الأثر بل لأولئك الذين ساهموا أيضًا بشكل كبير في نجاح تنفيذ المرحلة الأولى من استراتيجية إصلاح التعليم العالي في مصر. كما يعبّر عن عميق امتنانه إلى المدراء السابقين والحاليين لمشاريع تطوير التعليم العالي والمعاونين الإداريين لتفانيهم والتزامهم خلال سنوات التنفيذ التي حظيت باعتراف الجهات المعنية بأثر مشروع تطوير التعليم العالي على منظومة التعليم العالي برمّتها. كما ينوّه بالجهود الجماعية للجهات المشاركة في أنشطة الإصلاح التي ترجمت هذا المشروع إلى واقع ملموس على الأرض.

المراجع

El-Badawy, Amal, Mousa, Amany and Lamya, El Said (2006). *Impact Assessment of Higher Education Enhancement Project Fund (HEEPF) in Zagazig University: Final Report*. Posted on the website http://www.heepf.edu.eg.

El-Badawy, Amal and Mousa, Amany (2007-a). *Higher Education Enhancement Projects Impact Assessment: Final Report*. http://www.heepf.edu.eg/pdf/HEEP-Impact/Final%20Report_draft.pdf.

El-Badawy, Amal and Mousa, Amany (2007-b). *Higher Education Enhancement Projects Impact Assessment*: Operational Manual. http://www.heepf.edu.eg/pdf/HEEP-Impact/Operational+Manual_draft.pdf.

El-Badawy, Amal and Mousa, Amany (2007-c). *Higher Education Enhancement Projects Impact Assessment: Handbook*. http://www.heepf.edu.eg/pdf/HEEP-Impact/Study%20Design%20Handbook_draft.pdf.

Elmahdy, Aliaa, et al. (2009). *Survey for measuring project`s return on beneficiaries*. A Report prepared for the Ministry of Higher Education and will be posted on the website http://www.heep.edu.eg/pmu-report.htm.

El-Sawah, Hany and Said, Mohsen Elmahdy (2008). *HEEP ICR Stakeholders' Report*. http://www.heep.edu.eg/PDF/icr/ICR%20Workshop%20Report.pdf.

EUN (2009). Egyptian Universities Network website http://www.eun.eg/, accessed April 18, 2009.

GOE (2009). Government of Egypt) Portal http://www.egypt.gov.eg/english/default.aspx, accessed April 18, 2009.

HEEP (2009). Higher Education and Enhancement Project website http://www.heep.edu.eg, accessed April 18, 2009.

HEEPF (2009). Higher Education Enhancement Project Fund website http://www.heepf.edu.eg/?page=final-report

Kusek J.Z. and Rist R.C. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank, Washington, D.C. http://search.live.com/results.aspx?FORM=IEFM1&q=Kusek+J.Z.+and+Rist+R.C.+%282004%29.+%E2%80%9CTen+Steps+to+a+Results-Based+Monitoring+and+Evaluation+System%E2%80%9D. Accessed April 3, 2009.

MOHE (2000). *Higher Education Strategic Reform Plan*. http://www.heep.edu.eg/pmu-report.htm. (In Arabic).

MOHE (2009). Ministry of Higher Education website http://www.egy-mhe.gov.eg/books_n.asp, accessed April 18, 2009.

Mosse Roberto and Sontbeimer Leigh Ellen (1996). Performance Indicators Handbook. The World Bank, Paper No. 234. http://www.worldbank.org.

NAQAAE (2009). *National Authority for Quality Assurance and Accreditation in Education*. http://www.naqaae.org.eg. Accessed May 24, 2009.

NCFLD (2009). *National Center for Faculty Leadership Development*. http://www.ncfld.org/ and http://www.ibct-global.com/CertificationProcedure/tabid/238/Default.aspx. Accessed May 24, 2009.

PMU (2009). *Higher Education Enhancement Project: Final Report*. The report will be posted on the HEEP website http://www.heep.edu.eg/pmu-report.htm.

Said, Mohsen Elmahdy (2003). Higher education in Egypt. In Damtew Teferra & Philip G. Altbach (Eds.), *Handbook for higher education in African countries* (pp. 285–300). Bloomington: Indiana University Press, USA.

Said, Mohsen Elmahdy (2005). The Egyptian model for quality assurance and accreditation in education. In Adnan El Amine (Ed.), *Quality assurance in Arab universities*. Beirut, Lebanon: Lebanese Association for Educational Sciences (LAES) [in Arabic]. http://www.laes.org/Pages/Publications/PubYearbooks/Yearbook5/Y5ch10.htm.

Said, Mohsen Elmahdy et al, (2005-a). *The quality assurance and accreditation handbook for higher education in Egypt. Higher Education Enhancement Project (HEEP)*. Cairo, Egypt. Retrieved from http://www.heep.edu.eg.

Said, Mohsen Elmahdy et al, (2005-b). *TQM and accreditation systems*. Policy paper prepared in Arabic by the Education Committee of the National Democratic Party (NDP), presented at the NDP National Conference. Available in Arabic and English on the NDP website, http://www.ndp.org.eg.

Said, Mohsen Elmahdy et al, (2006 1st Ed and 2nd Ed 2008). Quality assurance and accreditation: The Egyptian experience in higher education. In Roushdy Ahmed Toiemah (Ed.), *Total quality in education: Indicators for Excellence and Standards for Accreditation* (pp. 23–32, 215-232 and 257–291). Amman, Jordan: Al Masira Publishing House [in Arabic].

Said, Mohsen Elmahdy (2007). International student circulation in Egypt. In Agarwal, P, Hans de Wit, Mohsen Elmahdy Said, Molatlhegi T. Sehoole and Muhammad Sirozi, Eds. *The Dynamics of International Student Circulation in a Global Context*. A book co-published by Sense Publishers in the Netherlands (Rotterdam/Taipei) and the Center for International Higher Education at Boston College (CIHE), USA. http://search.barnesandnoble.com/Dynamics-Of-International-Student-Circulation-In-A-Global-Context/Hans-De-Wit/e/9789087902582 and https://www.sensepublishers.com/product_reviews.php?manufacturers_id=23&products_id=489.

Said, Mohsen Elmahdy and Maha Moustafa Kamel Mourad (2008). Country Case Study for Egypt. In Damtew Teferra and Jane Knight, Eds. *African Higher Education: The International Dimension*. A book co-published by the African Association of

Universities (AAU) and the Center for International Higher Education at Boston College (CIHE), USA. http://www.iienetwork.org/page/133524/ and http://www.saches.co.za/enews/98-book-notice-african-higher-educationthe-international-dimension.

Said, Mohsen Elmahdy (2008). *Higher Education Reform Efforts in Egypt: A Focus on Governance and Finance*. Keynote presentation at the Fulbright NCS Seminar on Enhancing Governance and Sources of Financing in Higher Education in Egypt http://www.heep.edu.eg/pmu-report.htm.

SCU (2009). Supreme Council of Universities website http://www.scu.eun.eg/statistics.html, accessed April 18, 2009.

SPU (2009). Strategic Planning Unit, MOHE website http://mhe-spu.org/new/statistics.php, accessed April 18, 2009.

World Bank (2009). *Higher Education Enhancement Project (HEEP) Implementation Completion Report* (ICR). Published on both the World Bank website http://www.worldbank.org and on the HEEP website http://www.heep.edu.eg/pmu-report.htm.