

الفصل العاشر

إعادة ابتكار المسؤولية

من القواعد البيروقراطية إلى نتائج الأداء

جوزيف سي. بيرك

شهدت التسعينيات تغييراً درامياً في مفهوم المسؤولية من الخضوع للقواعد إلى إنتاج النتائج. فكتاب إعادة ابتكار المسؤولية الذي نُشر في أوائل العقد، أعلن بياناً جديداً للمدراء العامين (أوسبورن Osborne وجايلر Gaebler، 1992). يجب أن يديروا مؤسساتهم من أجل نتائج أولوية لا أن يخضعوا لقواعد بيروقراطية، ويجب أن يحولوا هيئاتهم من مزود إلى هيئات مهتمة بالزبائن. أما الهيئات العامة، مثل العمل الخاص، فتستطيع أن تحسن الأداء فيما تلغي مركزية العمليات من خلال التشدد في وضع الأهداف وتقييم النتائج والتساهل في وسائل إنجاز الأولويات.

ولاءت المسؤولية الجديدة عن الحكومة والعمل، التي طالبت بالإدارة وتفكيك المركزية في آن، الحقبة الجديدة للمعرفة والمعلومات، التي غذاها إبداع وبراعة عمال المعرفة. واستنتج عدد من الحكام والمشرعين أن ما كان جيداً للعمل والحكومة يجب أن يكون جيداً أيضاً لصناعة معرفة التعليم العالي. وفي نهاية التسعينيات، أكد تقرير مؤتمر المائدة المستديرة لنورث داكوتا المفهوم المتغير لمسؤولية التعليم العالي: "إن تعريف نورث داكوتا للمسؤولية هو تعريف الثمانينيات الموجه بنحو مباشر إلى المسؤولية المالية. أما إجراءات المسؤولية فهي للوسائل وليست للغايات... هناك حاجة للانتقال من الإدارة المصغرة إلى... مسؤولية قوية عن الغايات وليس عن الوسائل" (المائدة المستديرة لنورث داكوتا، 2000).

أنتج العقد "ظاهرة أداء للتعليم العالي" (روبرت Ruppert، 1995). ونقلت المسؤولية الجديدة التركيز من الاهتمامات الأكاديمية إلى أولويات الولاية، ولكن بحلول نهاية العقد تحرك الزخم نحو قوى السوق، التي أنتجت مشاكلها الخاصة. وكما يحدث في غالب الأحيان، برهنت إعادة ابتكار المسؤولية في التعليم العالي أنها تتعلق بالإعلان أكثر من الممارسة.

وشجعت التطورات في بداية العقد على الانتقال من الخضوع البيروقراطي لبرامج الأداء. أولاً، شكك النقاد، الذين معظمهم من الحكومة وقطاع الأعمال، من نوعية وكمية تدريس الأساتذة وتعلم الطلاب، والانشغال بدراسات وبحث المتخرجين، وإهمال تعليم الطلاب غير المتخرجين، وازدهار الإدارة وموظفي الدعم، وازدياد "بطء المهمة" والانتشار غير المنظم للبرنامج. وقال النقاد إن الجامعات العامة قبلت كثيراً من الطلاب غير المؤهلين، وخرجت قلة قليلة جداً من المقبولين، وسمحت لكثير منهم أن يستغرقوا وقتاً طويلاً للحصول على شهادة، وأنتجت كثيراً من الخريجين دون معرفة ومهارات من أجل الحياة والعمل في حقبة معرفة ومعلومات (بيرك ومعاونوه، 2002؛ بيرك وميناسيانس، 2002).

ستحول برامج أداء التسعينيات هذه الانتقادات العامة إلى أهداف سياسة. ثانياً، أدرك المزيد من الحكام والمشرعين أن النجاح الاقتصادي لولاياتهم يعتمد بشكل متزايد على قدرة كلياتهم وجامعاتهم العامة على إنتاج عمال معرفة للاقتصاد الجديد. أخيراً، خفف الانكماش الاقتصادي في أوائل التسعينيات من عائدات الولاية وأضعف تمويل الولاية للتعليم العالي. وعنت النتائج النهائية لهذه التطورات أن على التعليم العالي العام أن يرفع من الجودة، ويخفض التكاليف، ويستجيب لحاجات الولاية الجديدة. واقتضت الأزمة وضع برامج دفعت التعليم العالي العام إلى أن يفعل المزيد وما هو أفضل بما هو أقل. واختارت الكليات والجامعات العامة دوماً

أن تفعل المزيد. أما الآن فستحدد أولويات الولاية - وليس اهتمامات الجامعة - ماذا يجب أن يكون ذلك "المزيد".

ثالث الأداء

اعتقد مناصرو تمويل الأداء، ووضع ميزانيته، والإبلاغ عنه أن القول المأثور "ما يُقاس هو ما يُقوّم" كان نصف صحيح فحسب. فما يُموّل، وتوضع له ميزانية، أو ما يُمكن أن يُبلغ عنه فحسب، يستطيع جذب الانتباه في جامعات الولاية وفي المباني الحكومية في الولاية ويؤثر في أداء التعليم العالي. ورغم أن أمثلة برامج الأداء الثلاثة هذه قد سبقت التسعينيات، فإنها ازدهرت أثناء ذلك العقد. وقد قام تفكيك المركزية مع الإدارة بوسم المبادرات الثلاث. وعقدت مجالس إدارة التعليم العالي المنسّقة أو الموحدة، في أمثلة كثيرة، صفقة مع مسؤولي الولاية، وقايضت المزيد من المسؤولية بالمزيد من الاستقلالية. وقامت الصفقات بنقل المزيد من السلطة على التوظيف، والميزانيات، والعمليات إلى قادة الجامعة مقابل قبول المسؤولية عن المزيد من الإنتاجية، والأداء المحسّن، والاستجابة المعززة لأولويات الولاية (بلومنستيك، 1991). وفي نظرية "إعادة ابتكار الحكومة" الكلاسيكية، تبنت برامج الأداء الأولويات وقوّمت النتائج ولكنها سمحت لقادة الجامعة أن يختاروا وسائل الوصول إلى تلك الغايات. واستجابة للنقد العام، ركزت البرامج الثلاثة على تعليم طلاب البكالوريوس وأهملت البحث، وخاصة دراسات المتخرجين (بيرك ومعاونوه، 2002؛ بيرك وميناسيانس، 2002).

تعريفات

إن التشوش الحاصل بين صانعي سياسة الولاية والجامعة حيال الاختلافات بين رفع التقارير عن الأداء، ووضع الميزانية، والتمويل يقتضي تعريفات وتوصيفات لكل من هذه البرامج.

• يعتمد الإبلاغ عن الأداء على الدعاية من أجل دفع الكليات والجامعات إلى ملاحقة أولويات ولاية وتحسين الأداء المؤسسي. ويستند إلى فرضية أن المؤسسات والأفراد يؤدون بنحو أفضل حين يعرفون أن نتائجهم ستصبح علنية. وتقوم مجالس إدارة الولاية المنسقة أو الموحدة برفع تقارير دورية عن نتائج شاملة للولاية وأحياناً مؤسسية، معظمها للتعليم العالي العام، رغم أن بعضها، مثل ألاباما، وإلينوي، وميزوري، وتينيسي، تشتمل على معطيات محدودة للكليات والجامعات الخاصة (انظر الفصل الثاني). وترفع المؤسسات العامة غالباً تقارير بشكل منفصل عن أدائها. وتذهب التقارير عادة إلى الحكام، والمشرعين، وقادة الجامعة، وتظهر بارياد على موقع شبكة الإنترنت الخاص بمجالس التنسيق أو النظام والمؤسسات الفردية. وتشتمل بعض التقارير على معلومات موجهة إلى طلاب محتملين وأولياء أمورهم. ولا يمتلك الإبلاغ عن الأداء صلة رسمية مع تمويل الولاية أو وضع الميزانية. وينظر قادة الجامعة إلى الإبلاغ على أنه الأقل قابلية للاعتراض من بين برامج الأداء بينما يفضل مسؤولو الدولة، المتعرضون للضغط من أجل التمويل من جميع الجوانب، برنامجاً يعد بالمسؤولية دون تخصيص (بيرك وميناسيانس، 2002).

• يضيف تمويل الأداء ووضع ميزانيته نتائج مؤسسية إلى الاعتبارات التقليدية في وضع ميزانية الولاية، كمثال التكاليف الحالية، وتسجيل الطلاب، والزيادات الناجمة عن التضخم المالي. وتمثل الأخيرة عوامل أو مدخلات تتجاهل المردود والنتائج، مثل كمية ونوعية المتخرجين، ومدى وفوائد الخدمات للولايات والمجتمع. وقد تبنت بعض الولايات مسبقاً برامج تمويل كفي تشجع على أنشطة جامعية مرغوبة. وينفصل تمويل الأداء ووضع ميزانيته عن تلك الجهود الأولى من خلال تخصيص الموارد للنتائج المنجزة وليس للموعودة (بيرك ومعاونوه، 2002؛ بيرك وسيربان Serban، 1998).

• إن تمويل الأداء يربط تمويل ولاية محددًا بشكل محكم إلى أداء الجامعة في مؤشرات فردية. ويركز على الطور التوزيعي لعملية الميزانية. فالعلاقة بين التمويل والأداء محكمة، وآلية، ونمطية. وإذا أنجزت كلية أو جامعة عامة هدفًا موصوفًا أو مستوى محسنًا على مؤشرات معروفة، تتلقى كمية محددة أو نسبة مئوية من تمويل الولاية.

• يسمح تنظيم ميزانية الأداء للحكام، والمشرعين، ومجالس إدارة التعليم العالي أن يفكروا بإنجاز الجامعة على مؤشرات الأداء كعامل واحد في تحديد مخصصات للكليات والجامعات العامة. فتتظيم ميزانية الأداء يركز على تحضير الميزانية وتقديمها ويهمل غالباً، أو حتى يتجاهل الطور التوزيعي لوضع الميزانية. ففي وضع ميزانية الأداء، تعتمد إمكانية التمويل الإضافي بسبب أداء جيد أو محسن، على حكم أو حصة الولاية والتنسيق، أو مسؤولي النظام.

إن فوائد وأضرار كل من هذه البرامج هي عكس الأخرى. ذلك أن وضع ميزانية الأداء مرن ولكنه غير مؤكد؛ أما تمويل الأداء فمؤكد ولكنه غير مرن. وبرغم هذه التعريفات، تنشأ الفوضى في غالب الأحيان في التمييز بين البرنامجين. فضلاً عن ذلك، أحياناً، تختفي تقريباً الصلة بين ميزانيات الولاية وأداء الجامعة في وضع ميزانية الأداء. والحصص المحددة من قبل أي من البرامج هي عادة قليلة، والتكاليف الحالية، وتسجيل الطلاب، وازدياد التضخم لا تزال تُمنح حصة الأسد من تمويل الولاية للكليات والجامعات العامة.

طرق الشروع

إن طرق الشروع تهمنا، ذلك أنها تحدد مشاركة صانعي سياسة الولاية والجامعة. وتختلف طرق الشروع الثلاث جوهرياً.

1. مفروضة - وموصوفة: إن قانون الولاية يفرض البرنامج ويصف مؤشرات الأداء في آن.
2. مفروضة - غير موصوفة: القانون يفرض البرنامج لكنه يسمح لهيئات تنسيق الولاية، بالتشاور مع قادة الجامعة، أن تقترح المؤشرات.
3. غير مفروضة: تتبنى مجالس إدارة التنسيق أو النظام الخطة بدون قانون بالتعاون مع مسؤولي الجامعة.

تقوّض الأوامر المفروضة، وخاصة الوصفات، دعم البرنامج في المجتمع المحلي الأكاديمي. وهذه الأوامر المفروضة من مسؤولي الولاية، تتجاهل أو تستخف بأهمية الاستشارة مع قادة التنسيق والنظام والجامعة. وبشكل معكوس، إن البرامج غير المفروضة تترك صانعي سياسة الولاية بدون إحساس بملكية المبادرات. ويعني غياب الاستشارة غياب القبول في فروع الكلية والمباني الحكومية.

ومهما كانت طريقة الشروع، فإن طول وفعالية برامج الأداء تعتمد على الدعم المضمون والمتواصل لمسؤولي الولاية، والتنسيق، والجامعة. وحتى البرامج غير الإلزامية هي غالباً شيء ما أقل من تطوعي. ذلك أن مسؤول تنسيق في ولاية أركنسو، طلب عدم ذكر اسمه، أقر حياال برنامجهم غير الإلزامي في تمويل الاداء: " فعلناه لأنفسنا قبل أن يفعلوه لنا" (بيرك ومعاونوه، 2002).

لقد فرض القانون كثيراً من البرامج الأولى في تمويل الأداء ووضع ميزانيته و، في حالة تمويل الأداء، وصف أيضاً المؤشرات. ولكن إلزامات تمويل البرامج تلاشت مع مرور العقد. ذلك أن مسحنا السنوي لمسؤولي تمويل التعليم العالي في الولاية في حزيران 2003 أظهر أن 53٪ من برامج التمويل الحالية غير إلزامية، ولم يتم بتقديم وصفة المؤشرات إلا 27٪ من الخطط الإلزامية. يمتلك وضع ميزانية الأداء 57 مؤشراً إلزامياً، لكنه لا يملك إلا 10٪ من المؤشرات الموصوفة. وقد بدت الإلزامات

القانونية أكثر على أنها القاعدة في الإبلاغ عن الأداء، بثلاثين بدءاً من القانون، ولكن أقل من ربعها أملى المؤشرات (بيرك وميناسيانس، 2003).

برامج الأداء: العناصر المشتركة

يشترك تمويل الأداء، ووضع ميزانيته، والإبلاغ في بعض العناصر المشتركة (بيرك ومعاونوه، 2002؛ وبيرك وميناسيانس، 2003؛ بيرك وسيربان، 1998).

- تشمل أعراض البرنامج، المعترف بها أو الضمنية، على إظهار المسؤولية الخارجية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتلبية احتياجات الولاية. وغالباً ما تشكل زيادة تمويل الولاية هدفاً غير معلن لمجالس إدارة التنسيق وقادة الجامعة.

- تعكس أهداف البرنامج شكاوى ومطالب خارجية؛ أو اهتماماً بالالتحاق والتوفر والتنوع في القبول؛ الجودة، والإنتاجية، والفعالية في البرامج والخدمات؛ وقوة العمل والتنمية الاقتصادية؛ وحديثاً جداً بتعليم المدرّس والتعاون وشراكات بين الكلية والمدرسة من الروضة فصاعداً.

- تقيس مؤشرات الأداء مستوى الإنجاز في أهداف البرنامج. أما تمويل الأداء، الذي يُمنح الرابط القوي مع المخصصات، فيحصر عادة عدد المقاييس إلى حوالي من عشرة إلى اثني عشر، رغم أن برنامج ساوث كارولينا لا يقبل أقل من سبعة وثلاثين. ورغم افتقاره للصلة المباشرة مع التمويل، يمتلك وضع ميزانية الأداء قائمة طويلة من المقاييس. وتقترح دراستنا لتسع وعشرين خطة تبليغ عن الأداء معدلاً من أربعين وكذلك من ثمانين مؤشراً (بيرك وميناسيانس، 2002).

• تستخدم معايير النجاح أداء محسناً للمؤسسات، ومقارنات مع نتائج الأنداد القوميين أو في الولاية، وتضع أهدافاً للجامعة، أو مزيجاً من هذه المعايير؛ ومعظمها يستخدم مزيجاً. ومعايير النجاح مطلوبة في تمويل الأداء، متكررة في وضع ميزانية الأداء، وأقل شيوعاً في الإبلاغ عن الأداء. وتطبق العناصر المتبقية على تمويل الأداء فحسب.

• تقدم مستويات التمويل نسبة مئوية أو، كمية محددة، من مخصصات الولاية القائمة للجامعات. وتتسلسل المستويات عادة من نصف 1٪ من دعم الولاية المالي العام لحوالي 5 أو 6٪؛ ويكون معدلها حوالي 2٪.

• تدعو مصادر التمويل عادة إلى موارد إضافية أو أعيد تخصيصها أو إلى مزيج من الاثنين. فجميع البرامج في تمويل الأداء تخصص تقريباً بعض الأموال الإضافية خارج نطاق الميزانية.

• تتألف طرق التخصيص من زيادات في أساس الميزانية أو علاوات سنوية مستندة إلى الأداء. ومعظم البرامج تزيد أساس الميزانية.

توحي مسوحات قادة الجامعة والولاية حول تمويل الأداء أن المشكلات الأكبر هي اختيار مؤشرات الأداء، ثم استخدام مقاييس نجاح غير ملائمة، تقيس نتائج التعليم العالي، وتغير أولويات الولاية. وعانى من هذه الصعوبات الإبلاغ عن الأداء وتنظيم الميزانية ولكن بدون المجازفات المرتفعة لتحديد تمويل محدد (بيرك ومعاونوه، 2002؛ بيرك وسيربان، 1998).

انتصار الإبلاغ عن الأداء

ازدهرت البرامج الثلاثة في أثناء التسعينيات، ولكن الأعوام الأولى للقرن الواحد والعشرين شهدت تدهور التمويل ووضع ميزانية الأداء وانتصار الإبلاغ عن

الأداء كمقاربة مفضّلة للمسؤولية. وتظهر مسوحاتنا السنوية للمسؤولين الماليين للتعليم العالي في الولاية أن تمويل الأداء تضاعف تقريباً من عشرة برامج في سنة 1997 إلى تسعة عشر في 2001 (بيرك وميناسيانس، 2002، 2003). وتضاعف وضع ميزانية من ستة عشر إلى ثمانية وعشرين برنامجاً تقريباً من 1997 إلى 2000. أما التراجع الذي بدأ في 2001 وبقي خلال الأعوام الأولى للعقد الجديد فقد أسهم في تدهور كل من البرنامجين، وبحلول 2003، انحدر عدد محاولات تمويل الأداء إلى خمس عشرة محاولة، وانحدر عدد محاولات تنظيم ميزانية الأداء إلى إحدى وعشرين محاولة. وفي تغاير مباغت، نما الإبلاغ عن الأداء من ثلاثين مبادرة في عام 2000 - فقط أكبر باثنين من وضع ميزانية الأداء - إلى ما لا يقل عن ست وأربعين مبادرة في سنة 2003 (انظر الجدول 10-1). إن توقع، ونشر قياس 2000: بطاقات تقارير ولاية بعد ولاية للتعليم العالي، شجّع بوضوح على توسع الإبلاغ عن الأداء (المركز القومي للسياسة العامة والتعليم العالي، 2000، 2002، الفصل التاسع).

إذا كان الإبلاغ عن الأداء قد أضاف البرامج بسرعة، فإن تمويل الأداء خطط لمسار أكثر تقلباً. وأثبتت برامج التمويل هذه أن الشروع بها أكثر سهولة من دعمها. وسبب الازدياد المتنامي في عدد مبادرات تمويل الأداء الكثير من التقلب. وأثار التمويل عداء قادة الكلية والجامعة، الذين فضلوا تمويلاً أساسياً وخافوا من عدم استقرار

الجدول 10-1 برامج الأداء 2003

الإبلاغ عن الأداء	46 ولاية 92%	ألاباما، ألاسكا، أريزونا، أركنسو، أريزونا، كولورادو، كينيتكت، فلوريدا، جورجيا، هاواي، إيلينوي إنديانا، أيوا، كانساس، كينتيكي لويزيانا، مين، ماريلاند ماساتشوسيتس، ميشيغان، مينيسوتا ميسيسيبي، ميزوري، مونتانا، نبراسكا، نيوهامبشير، نيوجيرزي، نيومكسيكو، نورث كارولينا، نورث داكوتا، أوهايو، أوكلاهوما، أوريغون بنسلفانيا، ساوث كارولينا، ساوث داكوتا، تينيسي، تكساس، أوتا فيرمونت، فرجينيا، واشنطن، وسكنسون، ويومنغ
وصع ميزانية الأداء	21 ولاية 42%	كاليفورنيا، كينيتكت، فلوريدا، جورجيا هاواي، إداهو، أيوا، كانساس لويزيانا، مين، ماريلاند، ميشيغان، مينيسوتا، ميسيسيبي نبراسكا، نيفادا، نيومكسيكو، أوكلاهوما، تكساس، أوتا، وسكنسون
تمويل الأداء	15 ولاية 30%	كولورادو، كينيتكت، فلوريدا، إداهو، كانساس، لويزيانا، نيويورك*، أوهايو أوكلاهوما، أوريغون، بنسلفانيا، ساوث كارولينا، ساوث داكوتا، تينيسي، تكساس

الميزانية. وتدهورت شعبيته أيضاً في المباني الحكومية حين قُلت العائدات، وشكت الجامعات، وبدا كأن النجاح الفوري غير مضمون. وقدمت أركنسو مثلاً كلاسيكياً على التقلب. وتبنى مجلس التنسيق برنامجاً غير مفروض في سنة 1996، ولكن المجلس التشريعي ألغى برنامج التمويل الجديد حين شكت كليات المجتمع حول حصتها من المخصصات. وفرض المجلس التشريعي لأركنسو برنامج تمويل جديداً في سنة 2001، لكنه تخلى عنه في العام التالي. أما كولورادو فقد توقفت تدريجياً عن استخدام برنامج تمويلها لعام 1996 في 1998 ثم تبنت مبادرة منقحة في عام 2000. وبدأ نظام كلية المجتمع المحلي في كاليفورنيا تمويل الأداء في عام 1998 ولكنه تخلى عنه بحلول 2002. بالإضافة إلى ذلك، كان لكينتيكي، ومينيسوتا، وميزوري، وواشنطن برامجها التمويلية الخاصة لكنها تخلت عنها.

يُظهر مآزق تمويل الأداء الرغبة والصعوبة في آن. فجاذبيته النظرية تضاهيها صعوبته العملية (بيرك ومعاونوه، 2002، الفصل العاشر). وبدا الإبلاغ عن الأداء، لبعض الوقت، "وقفة في منتصف الطريق" إلى وضع ميزانية الأداء أو تمويله. فالنتائج المبلغ عنها ستثير انتباه صانعي سياسة الولاية، الذين سيستديرون في النهاية إلى التمويل كي يوجه عمل الجامعة إلى الأولويات العامة. ودعمت بعض الإحصائيات هذا الاقتراح. فأكثر من ثلثي الولايات التي تقوم بتمويل ووضع ميزانية الأداء في 1999 قامت كذلك بالإبلاغ عن الأداء. فضلاً عن ذلك، سبق تبني الإبلاغ عن الأداء الشروع بأربع وأربعين بالمائة من تمويل الأداء و49٪ من برامج وضع ميزانية الأداء. ويؤكد مسحنا لمسؤولي تمويل التعليم العالي الخاص بالولاية استنتاجاً اشتبه به العام الماضي (بيرك وميناسيانس، 2002، 2003). وبعبداً عن كونه نذيراً ببرامج تمويل أخرى، إن الإبلاغ عن الأداء هو الآن المقاربة المفضلة للمسؤولية، والتي ينظر إليها صانعو السياسة على أنها بديل أقل إثارة للجدل وأقل كلفة لتمويل أو وضع

ميزانية الأداء. وبالفعل، ينظر إليها بعض رجال القانون كمقاربة غير مكلفة للمسؤولية.

خيارات مؤشر الأداء

تسمح دراساتنا للمؤشرات المستخدمة في تسعة وعشرين تقرير أداء في سنة 2001 وفي أحد عشر برنامج تمويل أداء في 1998 ببعض المقارنة بين المقاييس التي استخدمت في كل من المقاربتين (بيرك وميناسيانس، 2002؛ بيرك وسيربان، 1998). وحددت هذه الدراسات مائة وثمانية وخمسين مؤشراً عاماً مستخدماً في واحد أو أكثر من تقارير الأداء وستة وستين في برامج تمويل الأداء (بيرك وميناسيانس، 2002، الفصل التاسع؛ بيرك وسيربان، 1998، الفصل الرابع). وعرض كل من البرنامجين عدداً محدوداً من مؤشرات مستخدمة على نطاق واسع، رغم أن تقارير الأداء اشتركت في معايير مشتركة أكثر من تلك الخاصة بتمويل الأداء. ويرتب الجدول 10-2 المؤشرات الستة عشرة العليا لكل من البرنامجين بحسب استخدامها. ولا يشترك البرنامجان إلا في ستة من مقاييسهما الستة عشر الأكثر شهرة.

الجدول 10 - 2 المؤشرات الأكثر

تمويل الأداء (29 ولاية)		التبليغ عن الأداء (29 ولاية)	
10 ولايات	التخرج والاحتفاظ	24 ولاية	التخرج والاحتفاظ
8	التعيين في العمل	21	التسجيل المرفي
6	نقل الطلاب	20	البحث الخاضع للرعاية
5	عبء عمل المدرسين	19	عمليات نقل الطلاب
5	الخيار المؤسسي	18	الرسم والأجور
5	وقت الحصول على الشهادة	17	المساعدة المالية
4	درجات الترخيص	16	الدرجات الممنوحة
4	قوة العمل والتنمية الاقتصادية	16	درجات الترخيص
3	تنوع هيئة التدريس والموظفين	16	نسبة المشاركة في الكلية

تمويل الأداء (29 ولاية)		التبليغ عن الأداء (29 ولاية)	
3	الصلوات مع كي 16	14	التسجيل بحسب مستوى الشهادة
3	تكاليف موظفي الدعم الإداري	14	فعالية النشاط العلاجي
3	نسخ البرامج	14	تمويل الولاية القائم
3	مسوحات الارتياح	13	اتجاهات التسجيل
3	البحث الخاضع للرعاية	13	التميين في العمل
3	درجات الروايز المقتنة	13	التكنولوجيا والتعلم عن بعد
3	التكنولوجيا والتعلم عن بعد	12	التسجيل، الإقامة

يشدد البرنامج على بعض المؤشرات نفسها، كممثل التخرج، والنقل، ونسب التعيين في العمل، ودرجات اختبار الترخيص، والبحث الخاضع للرعاية، والتكنولوجيا أو التعلم عن بعد. ورغم هذه التشابهات، كشفت مؤشرات الإبلاغ عن الأداء مزيداً من الاهتمام بالالتحاق، والتوفر، والتنوع، والمقاييس في طرق التسجيل، وتنوع الطلاب، والرسوم والأجور، والمساعدة المالية. فتمويل الأداء لن يكافئ بشكل طبيعي الالتحاق المتزايد، بما أن ميزانيات الولاية للكياليات والجامعات العامة قامت سابقاً بتمويل التسجيل في مخصصات منتظمة. بالإضافة إلى ذلك، لن يضيف برنامج التمويل هذا نقوداً من أجل مساعدة مالية زائدة لأن الولايات موّلت بعض هذه المساعدة. ووجه تمويل الأداء المزيد من الانتباه إلى مقاييس الفعالية كممثل كمية عمل هيئة التدريس والوقت من أجل تحصيل الشهادة.

مؤشرات الأداء وتعتبر السياسة

عكست هذه الاختلافات، جزئياً، أولويات متبدلة لولاية ما. فالمسائل والمؤشرات التي تنتج عنها هي نتاج مشكلات مُدركة في نقاط معينة من الوقت. ذلك أن المشكلات تنشأ وتتراجع دائماً بشكل أكثر سرعة، بينما تستجيب السياسات وتتراجع بشكل أكثر بطئاً. وعادةً تتركز مبادرات الولاية خلف مسائل السياسة، ذلك أن المشكلات تتجاوز دوماً السياسة (بيرك، ميناسيانس، ويانغ Yang، 2002).

أصبح تمويل أداء التعليم العالي مشهوراً في النصف الأول من التسعينيات (بيرك ومعاونوه، 2002). وبعد فترة من الركود الاقتصادي القومي وعائدات مقيّدة عزّز توسع البرنامج مقاييس الإنتاجية استجابة إلى العائدات المقيّدة. وحين انتعش الاقتصاد والتمويل، ولّد النصف الثاني من العقد والأعوام الأولى من القرن الجديد اهتمامات جديدة حين بدأ الإبلاغ عن الأداء يتوسّع. وركّزت هذه الاهتمامات على التحاق الطلاب رغم صدى ارتفاع ولادة الأطفال (الانفجار السكاني)، وعلى تدريب قوة العمل والتنمية الاقتصادية استجابة للاقتصاد الجديد. ونقلت اهتمامات السياسة الأخيرة التركيز بعيداً عن الفعالية والإنتاجية إلى أولويات الولاية في تدريب المدرس والتعاون بين الكلية والمدرسة.

ورغم أن تقارير الأداء تستجيب لمسائل ناشئة في مقررات الولاية الحكومية، فإن مؤشراتها تتعقب غالباً الاهتمامات العامة الأخيرة. فمثلاً، لا تمتلك إلا تسعة من تقارير الأداء التسعة والعشرين في دراستنا مؤشراً حول المسألة الضاغطة لتدريب المدرّس، ولا تملك إلا سبعة حول تعاون (k-16)، مع ذلك تشتمل جميع القوائم المؤلفة من أولويات ولاية رئيسية للتعليم العالي على الموضوعين (سجل التعليم العالي، 2001، 2002؛ جمعية مجالس التوجيه، 2000، 2003؛ روبرت، 2001).

ورغم أن مسائل السياسة تمتلك حدوداً زمنية، فإنها تتكشف أيضاً عن مواضيع متكررة. ويقترح سجل الإبلاغ عن النتائج في أوائل التسعينيات أن الركود في الأعوام الأولى من القرن الجديد، الذي أدى إلى نقص في ميزانية الولاية وتخفيض في تمويل التعليم العالي، يمكن أن ينعش الاهتمام بمؤشرات الفعالية والإنتاجية، التي لم تتخل عنها التقارير أبداً بشكل كامل. ورغم أن نقاد السياسيين يعدون استجابة السياسة للمسائل الناجمة بطيئة جداً، فإن تلك السياسة محتم. حتى حين يكون قادة التعليم العالي راغبين وقادرين على تصميم مؤشرات جديدة تستجيب

لمسائل ناشئة، فإن هذه العملية المستهلكة للوقت تعني أن مقاييس الأداء ستتلكأ دوماً خلف احتياجات السياسة. فالتأخير مرض مستوطن في حكومة الولاية، وتطيل تعقيدات الإدارة الأكاديمية وقت الاستجابة. وتخدم الاستجابة البطيئة أيضاً الهدف المفيد لاختبار فيما إذا كانت مسألة ناشئة تمثل اتجاهاً متواصلاً أو زياً عابراً. ويشرح تلك السياسة الشكوى المتواصلة لقادة الحكومة والأعمال بأن التعليم العالي لا يستجيب لاحتياجات قطاع الأعمال في الولاية. وتعمل المباني الحكومية والجامعات العامة في الولاية وفق ساعات زمنية مختلفة، والتي يمكن لمتشكك لا ينتسب إلى أي منهما أن يصفها (كبطيئة وأكثر بطئاً).

أنماط المؤشرات، القيم، ونماذج التفوق

إن أنماط المؤشرات، وقيم السياسة، ونماذج التفوق، التي تتطوي عليها هذه المقاييس تكشف شيئاً ما عن نية وأهداف صانعي السياسة الذين تبناها. وتظهر أيضاً أن رجال السياسة نادراً ما قاموا بجهود جدية كي يفصلوا المؤشرات كي تلائم الاختلافات المعترف بها في عمليات وأهداف مؤسسات العاميين والأربعة أعوام.

تناقش التحليلات التالية لأنماط المؤشرات، والقيم، ونماذج التفوق أولاً النسب المئوية للرقم الكلي للمؤشرات - 158 للإبلاغ عن الأداء و66 لتمويل الأداء - ثم النسب المئوية لكل برنامج، مركزة على المقاييس الستة عشر الأكثر شهرة فحسب (انظر الجدول 2-10). فمؤشرات الأداء تأتي من تلك الموجودة في التقارير التسعة والعشرين التي درست في نشرة 2002 (بيرك وميناسيانس، 2002). استخدمت مؤشرات التمويل في أحد عشر برنامج تمويل أداء في دراسة 1998 (بيرك وسيربان، 1998).

أنماط المؤشر

تزعّم لغة برامج الأداء أن البرامج تنقل تركيز الكليات والجامعات من مورد تغذية (مدخلات) مهتم بالمزوّد ومؤشرات العملية إلى مؤشرات مردود ونتائج تركيز على الزبون. لكن الواقع يظهر شيئاً مختلفاً. ويقدم الجدول 10-1 النسب المئوية لأنماط المؤشر الخاصة بمؤشرات التبليغ المائة وثمانية وستين من قبل القطاع المؤسسي. وحين تُجمع سوية تُظهر 30% من المدخلات، مقابل 23% فقط من المردود و18% من مقاييس النتيجة. فضلاً عن ذلك، تشكل عمليات التغذية نصف مؤشرات الإبلاغ عن الأداء الستة عشر المشهورة المبينة في الجدول 10-2. فالعدد الكلي لإجراءات تمويل الأداء يظهر أيضاً إهمالاً للنتائج (12%) وللمردود (19%)، ولكن هذه المرة لصالح 48% مفاجئة لمؤشرات الأداء. وإذا ما فكرنا بالمؤشرات الأكثر شيوعاً فحسب، فإن حقيقة تمويل الأداء تقترب قليلاً من لغة الخطابة. إن نتائج بخمسة بنود تضاهي عدد إجراءات العملية وتساوي، إذا جُمعت مع المردود نصف مؤشرات التمويل الأكثر استخداماً (عد إلى الجدول 10-2).

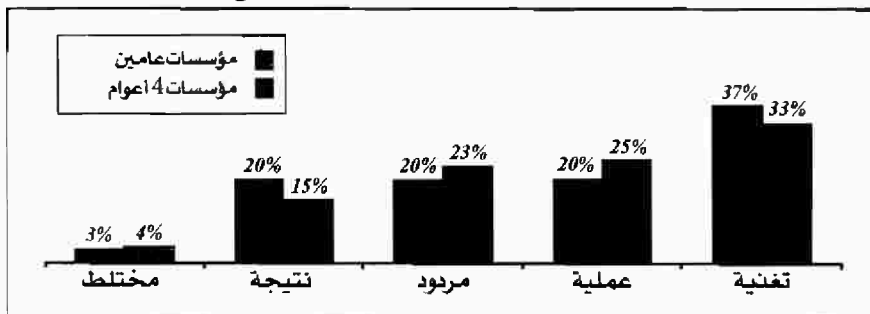
يشرح التشديد على الالتحاق والتوفر الاستخدام الكثيف لمؤشرات المدخلات من أجل الإبلاغ، والتي تشتمل على بنود حول التسجيل والرسوم والمساعدة المالية. وثمة شرح أكثر تعقيداً للاعتماد على عملية المؤشرات في تمويل الأداء. وتعكس هذه المؤشرات، جزئياً، تبني مقاييس العملية الموجودة في أفضل الممارسات في تعليم طلاب البكالوريوس. فضلاً عن ذلك، إن كثيراً منها (توفّر هيئة التدريس والمقرر التعليمي، الاستشارة الأكاديمية، وحجم الصف) تخدم كبدايل لغياب مقاييس نتيجة مقبولة لتعلم الطلاب (بيرك ومعاونوه، 2002؛ بيرك وميناسيانس، 2002). ولم تستخدم إلا ثلاثة من برامج التمويل الأحد عشر في الدراسة مسوحات طلاب

وخريجين، ولم تستخدم سوى درجات ثلاثة روائز مقننة في التعليم العام، من أجل نتائج التعلم، رغم أن أربعة روائز ترخيص مدخلة تختبر الدرجات في الميادين المهنية.

الانتقال من التركيز الداخلي إلى الخارجي

وكما هو متوقع، انتقلت المؤشرات في كل من برامج التمويل والإبلاغ من البؤرة الداخلية لحركة التقويم في الثمانينيات إلى التشديد الخارجي لأولويات الولاية في التسعينيات.

الشكل 10 - 1 نمط المؤشرات لمؤسسات العاميين والأربع أعوام



إذا ما نظرنا إلى المؤشرات كلها نرى أن أكثر من ثلثي تلك المتعلقة بالتبليغ عن الأداء، وتقريباً النسبة نفسها من المتعلقة بتمويل الأداء اقترحت المصالح الخارجية للمجتمع، بشكل يتعارض مع الاهتمامات الداخلية للجامعة. وقد صعد التحفيز الخارجي من أجل الإبلاغ عن الأداء إلى ثلاثة أرباع المقاييس الأكثر شهرة. ومن الواضح أن الاهتمامات الأكاديمية الداخلية التقليدية خسرت أمام أولويات الولاية الخارجية في كل من برنامجي الأداء. ويظهر الإبلاغ عن الأداء أيضاً مزيداً من الانتباه إلى قوى السوق، عاكساً مصالح الطلاب وزبائن آخرين.

قيم السياسة

تتطوي المؤشرات أيضاً على القيم السياسية الجوهرية للجودة، والفعالية، والمساواة، والاختيار. وتشتمل مؤشرات المساواة على بنود مثل درجات اختبار قبول

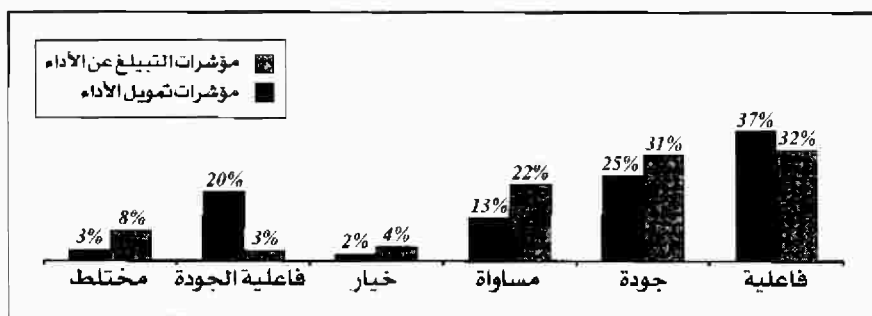
الطالب في الجامعة وخدمة الملمح الموجز عن اختبار طالب السنة الأولى، وتدقيقات البرنامج، أو درجات اختبار الترخيص. وتوحي الفعالية بعلاقة مع تحليل الكلفة والفائدة، كما في مقاييس مثل وقت تحصيل الشهادة أو نسب التخرج. وسيشكل الطلاب، وهيئة التدريس، والموظفين، من خلال العرق أو الجنس، مؤشرات مساواة. فاختيار الجامعة لواحد أو عدة مقاييس مرتكزة إلى المهمة شكل مؤشر الخيار الأكثر وضوحاً.

أما مؤشرات الفعالية والجودة فهي تقريباً متساوية في العدد الكلي لمقاييس الإبلاغ عن الأداء (الشكل 10-2). ورغم أن تمويل الأداء يمتلك نسبة مئوية من الفعالية أعلى من مؤشرات الجودة، فإن ما لا يقل عن 20% من العدد الكلي يعكس مزيجاً من الفعالية والجودة، على سبيل المثال، توفر المنهاج أو درجات اختبار الترخيص، التي تعكس القيمتين كليهما. بالمقارنة مع ذلك، إن المؤشرات الستة عشر الأكثر شهرة تمنح الفعالية أربع مرات كما تفعل مقاييس مثل الجودة في الإبلاغ عن الأداء. وتعمل الجودة بنحو أفضل على المؤشرات الستة عشر العليا لتمويل الأداء؛ وتعكس أربعة مقاييس جودة وأربعة مزيجاً من الجودة والفعالية، بينما تشتمل ستة على الفعالية. ويختلف البرنامجان في المساواة. ويمتلك الإبلاغ عن الأداء نسبة من مؤشرات المساواة (22%) أعلى من تمويل الأداء (13%). مرة ثانية، يمكن أن يشرح التوقيت هذا التفاوت. وتوسّع الإبلاغ عن التمويل حين حكمت دعاوى المحكمة ضد الأفعال الإيجابية في القبول، وصار كثير من صانعي السياسة مهتمين بتنوع التسجيل. لا يمنح أي من البرامج الكثير من الانتباه إلى القيمة السياسية للاختيار.

نماذج التفوق

تتطوي المؤشرات أيضاً على نماذج التفوق التي يرغب بها صانعو السياسة من أجل الكليات والجامعات. وقد استخدمت دراستنا نموذج استثمار استراتيجي مستند إلى تحليل للكلفة والفائدة يعكس أولويات الولاية، كمثال نسب التخرج. أما نموذج سمعة المورد فهو نمط مهتم بالمزود، ويركز على الاهتمامات الأكاديمية، كما في درجات اختبار القدرة على الدراسة واختبار القبول في الكلية. وتقود قوى السوق الطلابية ومطالب زبائن آخرين النموذج المهتم بالزبائن الذي يشمل المقاييس، مثل مسوحات ارتياح الطلاب. فالنماذج الثلاثة تماثل المقاييس الثلاثة في مثلث المسؤولية التي تم التعريف بها في المقدمة والفصل الأول: أولويات الولاية، والاهتمامات الأكاديمية وقوى السوق.

الشكل 10 - 2 رفع تقارير عن الأداء وتمويل المؤشرات من خلال القيمة



ويقوم الإبلاغ عن الأداء بنشرها على جميع المؤشرات بنحو مساو عبر نموذج الاستثمار الاستراتيجي والنموذج المهتم بالزبون، ومزيج من هذين النموذجين (انظر الشكل 10-3). ويظهر العدد الكلي للمقاييس في تمويل الأداء اهتماماً مشابهاً بالاستثمار الاستراتيجي، وانتباهاً أقل بكثير إلى النموذج المهتم بالزبون وتشديداً كبيراً (46%) على النموذج المختلط للتمويل الاستراتيجي والمهتم بالزبون. ويشتمل النموذج المختلط على مؤشرات تجمع اعتبارات تحليل الكلفة والأرباح مع خدمة

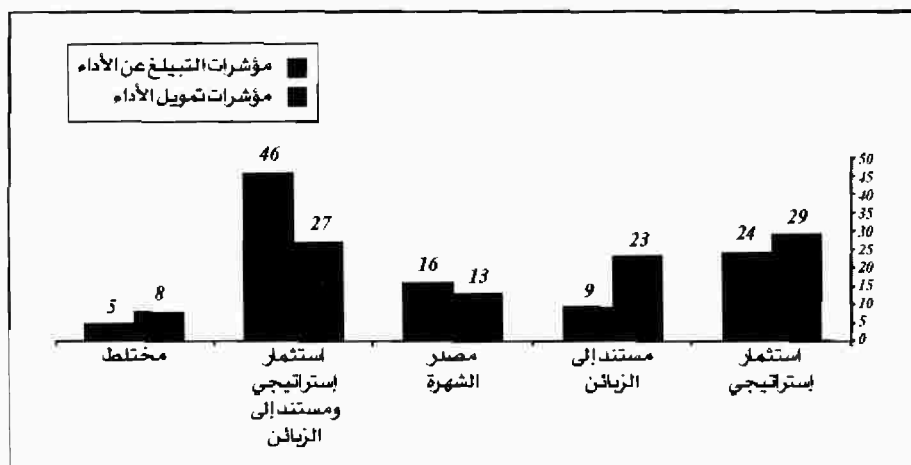
الزبون، كمثال نسب التخرج والتعيين في العمل، وقوة العمل والتنمية الاقتصادية، وتدريب المدرسين والتعاون مع المرحلة الدراسية من الروضة إلى الثانوية. وتميل المؤشرات الأكثر شهرة في الإبلاغ عن الأداء بشكل كبير إلى خدمات النموذج الذي يجمع بين الاستثمار الاستراتيجي وخدمات الزبائن. وجمع ذلك النموذج نصف المقاييس للإبلاغ عن الأداء وتقريباً النصف لتمويل الأداء. ولا يخصص الإبلاغ عن الأداء أو التمويل انتباهاً كثيراً إلى نموذج سمعة المورد في المقاييس الأكثر شيوعاً. ومن الواضح أن برامج الأداء هذه لاحقت أولويات ولاية وقوى سوق على حساب الاهتمامات الأكاديمية. فالتشديد على مزيج الاستثمار الاستراتيجي والاهتمام بالزبائن يوحي ببعض الجمع بين أولويات الولاية وقوى السوق. وبما أن الولايات تخفض من دعمها للتعليم العالي وترفع من دورها كزبائن خدمات تربوية، فإن أولويات الولاية وقوى السوق تقترب من بعضها بعضاً.

أداء البرنامج

من أجل اختبار الأداء وتأثير تمويل البرامج والإبلاغ عنها، استخدمنا مسحين منفصلين، واحداً من أجل الإبلاغ عن الأداء في عام 2001 وآخر لتمويل الأداء في عام 2000. الأول شكك بمساعدتي الحكام، والرؤساء القانونيين للجان التعليم العالي أو اللجان الفرعية، والمسؤولين التنفيذيين للتعليم العالي الخاص بالولاية في تسع وعشرين ولاية تحتوي على إبلاغ عن الأداء، بالإضافة إلى مدراء للبحث المؤسسي من جامعات العاميين والأربعة أعوام في كاليفورنيا، وفلوريدا، وساوث كارولينا، وتينيسي، وتكساس، ووسكنسون (بيرك وميناسيانس، 2006، الفصل الرابع). ووصلت نسبة الاستجابة الكلية لجميع المناصب إلى 46٪. واستجاب تقريباً جميع المسؤولين التنفيذيين للتعليم العالي الخاص بالولاية وأكثر من نصف مساعدتي الحكام من الولايات التسع والعشرين. ووصلت نسبة الاستجابة إلى 33٪ للرؤساء

القانونيين، بواحد من ست عشرة ولاية على الأقل؛ وأجاب أكثر من 44٪ من مدراء البحث المؤسسي.

الشكل 10 - 3 تقارير عن الأداء ومؤشرات التمويل بحسب النموذج



وذهب مسح التمويل إلى الرؤساء، ونواب الرؤساء، والعمداء الأكاديميين، ورؤساء الأقسام في جميع الكليات والجامعات ذات السنتين أو الأربع سنوات في فلوريدا، وميزوري، وأوهايو، وساوث كارولينا وتينيسي (بيرك ومعاونوه، 2002، الفصل الرابع). ووصلت نسبة الاستجابة إلى 45٪.

الأهداف المفضلة والمنجزة

على عكس الرأي الشعبي، يبدو أن قادة الجامعة يقبلون كل الأهداف الأربعة، وبينها المسؤولية الخارجية، ولكنهم قرروا ما الذي يفضلونه. إنهم يفضلون التحسين المؤسسي أولاً، ويأتي بعده تمويل ولائي (ولاية) مرتفع. ويُعدون الاستجابة إلى احتياجات الولاية في المقام الثالث والمسؤولية في المقام الرابع البعيد (بيرك ومعاونوه، 2002؛ بيرك وميناسيانس، 2002). ورغم هذه الخيارات، يقول المستجيبون لكل من المسحين في الولاية والجامعة إن الإبلاغ عن الأداء وتمويل الأداء لم يُنجزا

بوضوح إلا هدف شرح المسؤولية بينما، كان لهما، في الحالة الأفضل، تأثير قليل على زيادة تمويل الولاية أو تحسين الأداء المؤسسي. ووضع معدل الاستجابات من كل المواقع، وفي كل مسح، إنجاز المسؤولية الخارجية في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية تلبية احتياجات الولاية، والأداء المحسن في مرتبة ثالثة بعيدة، وعدّ تمويل الولاية المتزايد غير ناجح (بيرك وميناسيانس، 2002؛ بيرك ومعاونوه، 2002). وجاء التنوع الوحيد من رؤساء لجان التعليم حول الإبلاغ عن الأداء. ووضعت الاستجابة إلى احتياجات الولاية في المرتبة الأولى وإظهار المسؤولية في المرتبة الثانية. ورغم أن قادة الجامعات والولايات يمكن أن يختلفوا حول الأهمية النسبية لشرح المسؤولية والاستجابة لاحتياجات الولايات، فإن التصنيف الفقير لتحسين الأداء المؤسسي يجب أن يكون قد خيّب أمل المجموعتين.

الفائدة الرمزية

تقترح المسوحات أن المستجيبين عدّوا تقارير الأداء والتمويل مفيدة على المستوى العام أكثر من الخاص. فجميع الأطراف - مساعداو الحكام، الرؤساء القانونيون، المسؤولون التنفيذيون للتعليم العالي في الولاية، والباحثون في المؤسسات - يعتبرون التقارير عامة مفيدة لأنفسهم ولفرعهم الحكومي وهيئة أو جامعة حكومتهم. لكنهم كانوا يجدون عادة أن نتائج التقرير أقل فائدة لتمويل، وتخطيط وإدارة الدراسات. وإذا كان الإبلاغ عن الأداء مفيداً لصانعي سياسة الولاية والجامعة، يبدو كأنه من المعقول الافتراض أنه سيكون له تأثير إيجابي على تحسين السياسات. فمعدل درجات كل المجموعات المستجيبة حول الفائدة والتحسين يدحض هذه الفرضية. ورغم أن معدل درجات الفائدة البرنامجية للإبلاغ عن الأداء ليس مرتفعاً كما هو مرغوب، فإن درجات تحسين السياسة هي أقل بشكل ثابت (بيرك وميناسيانس، 2002). يظهر الجدول 10-3 فروقاً مهمة إحصائياً

بين أجوبة المجموعات الأربع من المستجيبين حول فائدة البرنامج بالمقارنة مع تحسّن السياسة. ويمكن أن تقترح هذه النتيجة أن استخدام الإبلاغ عن الأداء، وخاصة حول الجامعة، يعكس ما يدعوه علماء السياسة بـ "السياسات الرمزية". فهذه السياسات تؤثر بشكل محدود في الهيئات أو المشاركين فيها، ذلك أنها تبدو فقط وكأنها تطبق مبادئ وأهدافاً، مثل المسؤولية (أندرسون، 1997). فهي تسمح لقادة الهيئات أن يتلقوا الاستحسان من أجل الإذعان للطلبات الخارجية دون أن يسببوا جدلاً مع العناصر الداخلية.

اكتشف مسح لقادة الجامعة حول استخدام نتائج تمويل الأداء في تسعة أنشطة جامعية أن هناك استخداماً معتدلاً في معظم المجالات واستخداماً موسعاً فحسب في التخطيط المؤسسي ونتائج تقويم الطلاب. ويقترح المستجيبون من كليات العاميين بشكل أكثر أهمية استخداماً لنتائج الأداء في أنشطة الجامعة أكثر من أولئك الذين في جامعات وكليات الأعوام الأربعة.

الجدول 10 - 3 فائدة البرنامج بالمقارنة مع تحسين السياسة

الرؤساء القانونيون	مساعدا الحكام	الباحثون المؤسسيون	المسؤولون عن التعليم العالي في الولاية
فائدة البرنامج	3.40	3.24	3.41
تحسين السياسة	3.07	2.46	2.85
اختلافات	0.33	0.78	0.56

ملاحظة: مرتفعة = 5؛ منخفضة = 1.

وفكر المسؤولون الرئيسيون من جميع أنماط الجامعات، أكثر من العمداء والرؤساء، باستخدام المزيد من نتائج الأداء في صناعة القرار الجامعي. ويعتقد المستجيبون أيضاً أن تأثير تمويل الأداء محدود في معظم الأهداف التي توضع غالباً في خطط تمويل الأداء. وإجمالاً، يعتقدون أن للبرنامج تأثيراً معتدلاً فحسب على التركيز على المهمة والفعالية الإدارية وتأثيراً محدوداً على أهداف وأنشطة أخرى

شائعة. إن لتمويل الأداء تأثيراً أكبر، ومهماً، في الأهداف التي يتحكم بها بشكل كبير المدراء الرئيسيون، وتأثيراً محدوداً على نتائج تعتمد بنحو رئيسي على أنشطة هيئة التدريس (بيرك ومعاونوه، 2002).

التأثير على تحسين الأداء

سمح مسحنا السنوي للمسؤولين التنفيذيين للتعليم العالي في الولاية في حزيران 2003 بتقويم تم فيما بعد لتأثير الإبلاغ عن الأداء، ووضع الميزانية، والتمويل في تحسين أداء الكليات والجامعات العامة (بيرك وميناسيانس، 2003). ولا يظهر أي من البرامج الثلاثة التأثير المرغوب في التحسين. وللعدل، إن أعوام الميزانية السيئة هي بالكاد أفضل الأوقات لاختبار التأثير النسبي لرفع تقارير، ووضع ميزانية وتمويل برامج حول التحسين المؤسسي. وفي مسحنا لعام 2000، والذي تم قبل الانكماش الاقتصادي، قال المسؤولون التنفيذيون للتعليم العالي في الولاية إن 35٪ من برامج التمويل حسّنت الأداء إلى درجة كبيرة أو معتبرة (بيرك، روزن، ميناسيانس، ليسارد، 2000). في ذلك العام، ذكر مسؤولو التمويل من تينيسي "درجة كبيرة"، وزعمت كنيكتيكت وميزوري وأوهايو وأوكلاهوما "الدرجة المعتبرة". وبحلول 2003، تخلت ميزوري عن البرنامج، وخفّضت أوهايو وأوكلاهوما وساوث كارولينا تمويلها. عندها، قال أكثر من نصف مسؤولي التعليم العالي في الولاية إن لتمويل الأداء تأثيراً محدوداً أو منعدماً أو لا يستطيع أن يحكم على النتيجة. ولم يقل إلا 6٪ "تأثيراً معتبراً" وتحدث 45٪ عن "تأثير معتدل".

رغم هذا العرض الأقل من ممتاز، كان لتمويل الأداء تأثير في التحسين أكثر من وضع الميزانية أو الإبلاغ، ربما يعكس ارتباطه الوثيق بالتمويل. وأظهر وضع ميزانية الأداء أيضاً تأثيراً متناقصاً في التحسين. فأكثر من 10٪ من الاستجابات في 2001 أشارت إلى درجة "كبيرة" وإلى درجة "ثالثة معتدلة". وفي 2003، لم يزعم أي

من المسؤولين التنفيذيين للتعليم العالي في الولاية وجود تأثير كبير أو معتدل في تحسين الأداء، بينما الرقم الذي لم يشر إلى "درجة" فقد تضاعف منذ العام السابق. ومثلت "الدرجة المعتدلة" الفئة العليا في 38٪؛ أما الذين قالوا بالحد "الأدنى" أو "انعدامه" اجتمعوا في 38٪؛ ووصل "الذين لا يستطيعون الحكم" إلى 24٪.

من الصعب تقويم اتجاهات التأثير المدرك للإبلاغ عن الأداء في تحسين التعليم العالي نظراً لوجود كثير من البرامج التي بدأت في الأعوام الثلاثة الماضية. ما هو واضح هو أن المسح السابع للمسؤولين التنفيذيين للتعليم العالي في الولاية في 2003 أظهر تأثيرات إيجابية لحوالي 10٪ للدرجة "الكبيرة" و"المعتبرة" سوية وتأثيراً "معتدلاً" بحوالي 24٪، بينما التصنيفات السلبية للحد "الأدنى" أو "انعدامه" فقد بلغت تقريباً 40٪ وانحدر "الذين لا يستطيعون التقدير" قليلاً إلى 26٪. ولا يكاد التأثير في التحسين يكون مقبولاً حين تتجاوز نسبة "الحد الأدنى" أو "انعدامه" أربع مرات تأثير "الحد الكبير" و"المعتبر"، حتى حين يكون عدد من البرامج جديداً.

أسباب التأثير البسيط

رغم تركيز الانتباه كله على برامج الأداء، لماذا لم يكن لها سوى تأثير بسيط في تحسين صناعة السياسة والأداء المؤسسي؟ تقترح مسوحاتنا ودراساتنا عدة أجوبة، وبينها غياب المعرفة، وغياب التغذية الراجعة، والصراع على الوسائل ونسيان الغايات، ومشكلات برامجية معينة، والميل إلى تغليب الثقافة المدنية على الأكاديمية.

غياب المعرفة

تظهر مسوحات تمويل الأداء والإبلاغ عن الأداء أن كلاً من البرنامجين أصبحا غير مرئيين بنحو متزايد في الجامعة تحت مستوى نواب الرئيس، حيث الأداء يهم الجميع تقريباً. ويقول تقريباً 90٪ من الرؤساء ونواب الرؤساء في مسحنا إنهم

مطلعون على برامج تمويل الأداء في ولاياتهم، ولكن أكثر من 40% من عمداء الأكاديميين وأكثر من 60% من رؤساء الأقسام يقرون بإطلاع قليل أو عدم إطلاع (بيرك ومعاونوه، 2002). حتى في ساوث كارولينا، التي تمتلك برنامجاً غير شعبي من المؤشرات السبعة وثلاثين المفروضة في القانون، فإن أكثر من ربع العمداء، وأكثر من 40% من الرؤساء يقولون إنهم مطلعون "نوعاً ما"، أو "بنحو ضئيل"، أو "ليسوا مطلعين إطلاقاً". ورغم طول البرنامج في تينيسي، والذي أطلق في السبعينات، أكثر من ثلث العمداء وأكثر من نصف رؤساء الأقسام يقدمون الجواب نفسه.

والنتائج هي أسوأ بالنسبة للإبلاغ عن الأداء. فأكثر من 70% من الباحثين المؤسسين يزعمون أن المدراء الرئيسيين في جامعاتهم هم مطلعون أو مطلعون جداً على تقارير الأداء. ورغم أنه من المخبّأ أن تقريباً 30% من مسؤولي الجامعة الرئيسيين على ما يبدو يمتلكون معرفة قليلة أو لا يمتلكون معرفة بالإبلاغ عن الأداء، فإن غياب المعرفة لدى العمداء ورؤساء الأقسام هو الأكثر إزعاجاً. ويزعم 45% من مدراء البحث المؤسسي أن العمداء الأكاديميين في مؤسستهم يمتلكون معرفة قليلة أو لا يمتلكون معرفة بتقارير الأداء. والأكثر إزعاجاً، هو أن 70% من المدراء يقولون الأمر نفسه عن رؤساء الأقسام (بيرك وميناسيانس، 2002). ورغم أن هذا يوحي بأن غياب المعرفة لدى العمداء والرؤساء ليس مفاجئاً، فهو لا يقوّض فعالية برامج الأداء، التي تعتمد بنحو كبير على النتائج التي حققتها الوحدات الأكاديمية للكليات والجامعات التي يقودها العمداء ورؤساء الأقسام. فالاختلاف الهام في معرفة المسؤولين الرئيسيين بتمويل الأداء، وليس في الإبلاغ عن الأداء، يوحي أن النقود تهم في الجامعة.

الافتقار إلى التغذية الراجعة

إن شكوى مسؤول مجلس هيئة تنسيق من نيو مكسيكو تروي حكاية الافتقار إلى التغذية الراجعة: "نعد... تقريراً نعتقد أنه سيقدم معلومات أكثر فائدة. حتى الآن، كان لدينا رد الفعل نفسه على التقرير الأخير كما كان الأمر على التقريرين الأولين، والذي كان الصمت" (ميرسر Mercer، 1993). لم يقتض أي من برامج الأداء رد فعل على نتائجها من مسؤولي الولاية، وهيئات التنسيق أو النظام، أو أوصياء الجامعة، وتوحي دراستنا أن التغذية الراجعة نادراً ما حصلت. وحين لا يحصل الأداء في نتائج على رد فعل من صانعي السياسة، يصبح الإذعان في الجامعة روتيناً. وقاد هذا الافتقار إلى التغذية الراجعة إلى المشكلة التالية.

الصراع على الوسائل ونسيان الغايات

غالباً ما ينسى صانعو سياسة الولاية والجامعة أن تمويل الأداء، وترتيب ميزانيته، أو رفع التقارير عنه هي وسائل لتشجيع غايات الأداء المحسن والاستجابة الزائدة لأولويات الولاية فحسب. وتوحي نتائج المسح بالصراع على وسائل انتقاء مؤشرات أداء ومقاييس نجاح وبالصمت حيال المنتجات النهائية لكيفية استخدامها لتحسين الأداء والاستجابة. وقد حوّل صانعو سياسة الولاية والجامعة المسؤولية الجديدة عن النتائج إلى المسؤولية القديمة عن الإذعان. فإصلاح رفع التقارير عن الأداء يقتضي تذكر أن قوته لا تأتي من النشر فحسب بل أيضاً من استخدام النتائج كذلك. فضلاً عن ذلك، إن جعل تمويل الأداء أو وضع ميزانيته هادفاً يعني استخدام النتائج لتحسين الأداء وليس تحويل مبالغ تافهة بين الجامعات المتنافسة.

مشكلات برنامج معينة

عانى الإبلاغ عن الأداء في معظم الولايات من منع الصيغ التي أحبطت القراء بدلاً من أن تشجعهم. وقد وصلت تقارير كثيرة إلى مائة صفحة أو أكثر، وامتلات

بجداول كثيفة، وشرح قليل، وبضعة ملخصات. وشوّشت تقارير كثيرة القراء حول أولويات الولاية وإنجازها. واقتقرت معظم التقارير إلى الاستنتاجات الموجزة والتوصيات الواضحة التي يريدها ويحتاجها مسؤولو الولاية المشغولون. في الوقت نفسه، اقتقرت إحصاءاتهم الإجمالية على مستوى المؤسسة إلى المعلومات التفصيلية التي يرغب بها الطلاب المحتملون الذين يفكرون بالتسجيل أو قطاع الأعمال والجماعات الأهلية التي تبحث عن خدمات محددة أو دعم للبحث. باختصار، غالباً ما بدت تقارير الأداء مثقلة بالتفاصيل بالنسبة لصانعي سياسة الولاية وتعميمية جداً للزبائن المحتملين.

وبرهنت مرونة وضع ميزانية الأداء، التي سمحت باعتباريات النتائج في تحديد المخصصات ولكن لم تطلبها، أنها تشكل عيباً أكثر مما تشكل رصيماً. ففي كثير من الولايات، بدا الاعتبار بشكل كبير كأنه للعرض، بينما في ولايات أخرى حتى المظهر اختفى. وبشكل معكوس، إن الربط المحكم للتمويل بمؤشرات الأداء في تمويل الأداء معرض إلى أن يحد كثيراً من عددها. نتيجة لذلك، فشلت برامج التمويل في ملاءمة السلسلة الكاملة لأنماط الجامعة. فالصلة الوثيقة بالتمويل سببت أيضاً مشكلات في الميزانية لأن جميع برامج التمويل، ما عدا تينيسي، اعتمدت على الأقل على بعض المخصصات الإضافية من الولاية. فهذا المطلب يعرض برامج تمويل الأداء أحياناً للخطر في أوقات التخفيضات في الميزانية. بالإضافة إلى ذلك، قادت الشكاوى الجامعية عن عدم استقرار الميزانية عادة إلى تمويل غير صحيح. بالتالي، كان التمويل في هذه البرامج كافياً ليسبب مجادلات ولكنه غير كاف ليحث على الإصلاحات.

تغليب الثقافة المدنية على الأكاديمية

تقع برامج الأداء بوضوح في الجانب المدني المضاد للجانب الجامعي في الشائيات الثقافية التي وصفها بوج وهول (2003: الفصل الأول). ورغم أن تمويل الأداء والإبلاغ عنه يقران بكل من التحسين المؤسسي والمسؤولية الخارجية كهدفين مرغوبين، فإن قادة الولاية والجامعة يزعمون أن لهذه البرامج التأثير الأكبر في المسؤولية الخارجية والتأثير الأقل في التحسين المؤسسي. ورغم أن برامج الأداء تستخف بمراجعة الأعداد إلا أنها تنقص من القيود من خلال التشجيع على فكها. ويعكس كلاهما بوضوح أيضاً استجابة إلى حاجة خارجية أكثر مما هو الأمر إلى سمعة أكاديمية. فهذه البرامج تدفع الأداء أكثر من الهبة وتصف مع التقويم أكثر مما تصف مع الاستشارة. ومثلت معطيات الدليل، لا الثقة، والمعطيات الكمية لا النوعية أفضليات تمويل الأداء، ووضع ميزانيته والإبلاغ عنه. فمؤشرات الإبلاغ عن الأداء وتمويل الأداء التي تجمع الاستشارة الاستراتيجية ونماذج التفوق المهتمة بالزبون توحى باحتمال علاقة أكبر بين الثقافتين المدنية والتجارية وأولويات الولاية وقوى السوق.

الاحتمالات المستقبلية لبرامج الأداء

برغم هذه الصعوبات، تبدو المسؤولية الجديدة عن النتائج هنا كأنها ستبقى. ويبدو المستقبل واعداً للإبلاغ عن الأداء، ولكن الضباب يحيط باحتمال تمويل الأداء ووضع ميزانيته. فالإبلاغ يغطي مسبقاً ستاً وأربعين ولاية، وتباً المسؤولين التنفيذيون للتعليم العالي في الولاية في سنة 2003 أنه من المرجح جداً أن 80٪ ستواصل جهودها ومن المرجح أن تقوم بذلك 20٪ منها. ومن بين الولايات الأربع الصامدة، يرى مسؤولو التمويل من ديلاوير ونيفاذا ورود آيلاند من غير المحتمل البدء بالبرنامج، ولا يستطيع واحد من نيويورك أن يتبأ بعمله المستقبلي. بالمقارنة، يرى 67٪ من مسؤولي التمويل فحسب استمرار تمويل الأداء كمرجح جداً، و20٪ لا يستطيعون التنبؤ بمستقبله، وبينهم

أوهايو، وساوث كارولينا اللتين استهلتا البرامج في منتصف التسعينيات. ومن المرجح بشكل كبير أن يستمر 53٪ فحسب من برامج وضع ميزانية الأداء.

وبرغم المشاكل، يبقى تمويل الأداء، ووضع ميزانيته، وخاصة رفع التقارير، المقاربات الأكثر استخداماً في الولايات في المسؤولية الجديدة حول النتائج. إن تحسين هذه البرامج بالغ الأهمية، فمن غير المحتمل أن يقبل دافعو الضرائب مفهوم أن الأداء يجب أن يهتم في كل المساعي ما عدا التعليم العالي.

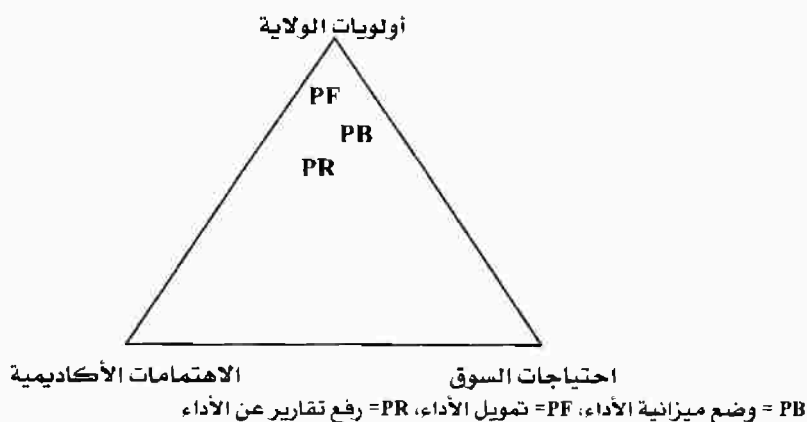
مثلث المسؤولية: ربط الزوايا

أين تقع برامج الأداء في مثلث المسؤولية، بزواياه الثلاث من أولويات الولاية، وقوى السوق، والاهتمامات الأكاديمية. وتشدد البرامج الثلاث على أولويات ولاية (ولائية) حاسمة، ولذا فهي أقرب إلى أولويات الولاية من الحاجتين الأخريين. ويشدد الإبلاغ عن الأداء باستمرار على مسائل السوق المتعلقة بالتحاق الطلاب وتوفرهم، قوة العمل، والتنمية الاقتصادية، وتدريب المدرسين، والتعاون بين المدرسة والكلية. وليس من المفاجئ أن تعكس هذه المسائل أيضاً أولويات ولاية. وتشتمل مؤشرات تمثيل الأداء والإبلاغ عنه أيضاً على نسبة مئوية كبيرة من المؤشرات التي تعكس مزيجاً من نماذج الاستثمار الاستراتيجي وتلك المرتكزة إلى الزبائن، والتي تعكس كلاً من أولويات الولاية وقوى السوق، وتظهر اهتماماً قليلاً بنموذج سمعة المورد الذي يظهر غالباً في الاهتمامات الأكاديمية. ويقترّب الإبلاغ عن الأداء أكثر من مركز المثلث. ما يزال يفضل أولويات الولاية أكثر لكنه يمتلك مؤشرات تهم قوى السوق وهو الأقل معارضة بين برامج الأداء للاهتمامات الأكاديمية. ويفضل وضع ميرانية الأداء أيضاً أولويات ولاية، ولكن قائمته الأطول من المؤشرات تمتلك أيضاً بعض الأهمية لقوى السوق. ويقع تمويل الأداء قرب قمة المثلث، مع مؤشرات قليلة جداً لها أهمية للسوق وتواجه عداوة كبيرة من الجماعة الأكاديمية.

والسؤال هو كيف يتم نقل برامج التمويل، ووضع الميزانية، والإبلاغ أكثر نحو مركز مثلث المسؤولية، حيث تستطيع الاستجابة بشكل أفضل للاهتمامات الأكاديمية وقوى السوق. الشكل 10-4 يقدر موقعها الحالي.

إن التبني المفروض غير الموصوف يمكن أن ينقل المزيد من البرامج نحو اهتمامات الجامعة من خلال تجنيد قادتها مع هيئات التنسيق في اقتراح المؤشرات ومقاييس النجاح. على أي حال، لن يرضي تمويل الأداء، وإلى حد ما وضع ميزانية الأداء، أبداً الاهتمامات الأكاديمية كما هو مرجح، ولن يمتلك مسافة كافية كي يشملا جماعات سوق متنوعة. بالإضافة إلى ذلك، إن تمويل الأداء، بعلاقته المباشرة مع مخصصات الولاية، لا يستطيع أبداً أن يشمل مؤشرات كافية لعكس احتياجات السوق المتنوعة. وهذا الحد هو أقل صحة بخصوص وضع ميزانية الأداء، ويمتلك علاقة أقل وهناً مع التمويل. ويستطيع الإبلاغ عن الأداء أن يستجيب أكثر بكثير إلى احتياجات السوق. ويمكن أن تشتمل تقارير الأداء، على مستوى المؤسسة، والتي يزداد ظهورها على مواقع الجامعة على شبكة الإنترنت، على المعلومات غير الإجمالية حول برامج الجامعة وأنشطتها وخدماتها المرغوبة من قبل مجموعات متنوعة من الطلاب والزبائن المحتملين.

الشكل 10-4 برامج أداء حالية



ستسمح المواقع المرنة على شبكة الإنترنت لقادة الولاية والجامعة أن يحصلوا على معلومات إجمالية مطلوبة من أجل صناعة السياسة، وتقديم سلسلة كبيرة من المعطيات المفصلة المرغوبة من الزبائن المحتملين حول برامج الجامعة في التعليم والبحث والخدمة.

وتشدد جميع برامج الأداء، حالياً، على أولويات الولاية بينما تستخف بدرجات متفاوتة باحتياجات السوق وخاصة بالاهتمامات الأكاديمية. ويمكن أن تساعد عدة اقتراحات في تصحيح تلك العيوب. أولاً، إن الجماعات التمثيلية لقادة العمل والشؤون المدنية، والحكومة والتعليم تستطيع أن تطور جداول أعمال للتعليم العالي تضمن الاعتبار الملئ لأولويات الولاية، والاهتمامات الجامعية، واحتياجات السوق (انظر الفصل الأول). ثانياً، يستطيع هرم من المؤشرات - عدد قليل نسبياً في نظام الولاية، أكبر في نظام الكلية أو الجامعة، وأكبر على مستوى المؤسسة، مع مجموعة محددة من المقاييس المشتركة على كل مستوى - أن يساعد في ربط الأولويات ورصد الأداء على جميع المستويات (بيرك وميسانياس، 2002). أخيراً، لا يستطيع أي من برامج الأداء أن يعمل إلا إذا ارتبط بالأداء حيث يهتم حقاً على مستوى القسم. وتستطيع التقارير الداخلية عن نتائج القسم المتعلقة بأجزاء ذات صلة من جدول أعمال الولاية العام معالجة هذه المشكلة. بعد هذه التغييرات، يستطيع الإبلاغ عن الأداء أن ينتقل إلى مركز عوامل المسؤولية: أولويات الولاية، اهتمامات الجامعة، وقوى السوق. الشكل 10-5 يقارب مواضع البرنامج في مثلث المسؤولية بعد تبني هذه التغييرات.

نظام مسؤولية شامل

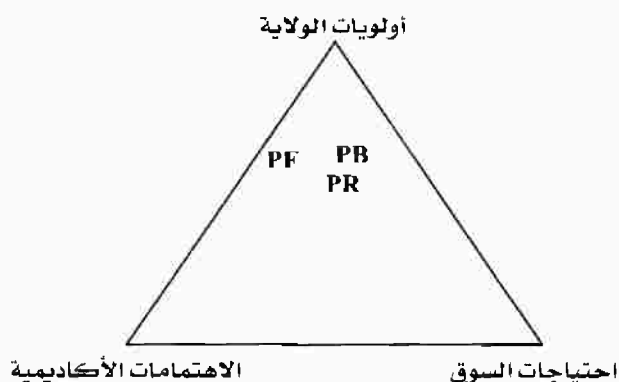
إن المشكلة الكبيرة التي تواجهها في برامج الأداء، كما في جميع خطط المسؤولية، هي أنها مبادرات معزولة، غير مرتبطة بنظام مسؤولية شامل. فبدلاً من

مبادرات تنافسية، يمكن أن يؤدي جمع برامج الأداء الثلاثة إلى نظام مسؤولية متكامل يربط أولويات الولاية باهتمامات الجامعة واحتياجات السوق.

الإبلاغ عن الأداء

يستطيع الإبلاغ عن الأداء أن يقدم قالب المسؤولية. ويمكن أن تشمل هذه المبادرة على السلسلة الكاملة من أولويات الولاية، واهتمامات الجامعة، واحتياجات السوق لأنها تعلن فحسب أكثر مما تمول - أو حتى تؤمن ميزانية - نتائج الأداء. فهي معرضة للافتقار إلى مراجعة مطلوبة لنتائج التقرير من قبل صانعي سياسة الولاية والجامعة.

الشكل 10 - 5 برامج مثالية



PB = وضع ميزانية الأداء، PF = تمويل الأداء، PR = رفع تقارير عن الأداء

هناك طريقة لضمان هذا المطلوب وهي ربط الإبلاغ بعملية تطوير ومراجعة جدول الأعمال العام من أجل التعليم العالي في ولاية. ذلك أن مجموعة تمثيلية من قادة العمل والحكومة والشؤون المدنية والتعليم ستطور جدول الأعمال هذا، الذي سيشتمل على النظر إلى أولويات الولاية، والاهتمامات الأكاديمية، واحتياجات السوق (الفصل الأول). سيضع جدول الأعمال الأهداف والمؤشرات من أجل تقارير

الأداء على مستوى الولاية والنظام والمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، ستشتمل الكليات والجامعات على مؤشرات ذات صلة في تقارير من أقسامها الأكاديمية: الوحدات الأكثر مسؤولية عن النتائج في مقاييس كثيرة حاسمة. في كل خمس سنوات، ستراجع مجموعة مشابهة علناً نتائج التقرير وتوصي بتحسينات مطلوبة.

وضع ميزانية الأداء

يمكن أن يضيف وضع ميزانية الأداء نتائج مالية لتدقيقات الأداء في جدول الأعمال العام بينما يتفادى مشكلته الرئيسية. فالصعوبة الحقيقية في هذه السياسة هي عدم التأكد من إن كان صانعو السياسة يضعون في عين الاعتبار الأداء الجامعي في ميزانية الولاية. إن ربط ذلك الاعتبار بتدقيق مدته خمس سنوات للنتائج في جدول الأعمال العام يمكن أن يتفادى الخطأ ويضيف نتائج مالية تزيد من بروز تلك التدقيقات الدورية. ستسمح فترة الخمس سنوات أيضاً بوقت ملائم لتقويم الأداء في مؤشرات حاسمة للتعليم العالي.

تمويل الأداء

سيصبح تمويل الأداء في نظام المسؤولية هذا، بشكل كبير، برنامجاً مستنداً إلى الجامعة. تتبثق مشاكله من حجم تخصيص الميزانية، وعدد أهداف البرنامج، وحمية معارضة الجامعة لإملاء خارجي. فالتخصيص إما كبير جداً بحيث يمنع عدم استقرار الميزانية أو صغير جداً بحيث لا يستطيع تشجيع الأداء المحسّن. وفي أوقات تخفيض ميزانية الولاية، يصبح أي تخصيص خاص بنداً معرضاً للخطر. وتميل المستويات المنخفضة لتمويل معظم هذه البرامج إلى الاستخفاف حتى بعدد محدود من أولويات البرامج من خلال منحها مبالغ تافهة. أخيراً، يقاوم قادة الإدارة وهيئة التدريس بشكل طبيعي البرنامج كإملاء خارجي يفشل في أخذ الاهتمامات الأكاديمية بعين الاعتبار.

إن إحدى طرق معالجة هذه المشكلات هي تحويل تمويل الأداء إلى برنامج هدف خاص فحسب بمؤشرين تقوم باختيارهما الجامعة. سينسخ الأول مؤشر تينيسي الذي يسمح لكلية أو جامعة أن تختار عنصراً مميزاً في مهمتها الجامعية يتصادف مع قائمة من أولويات الولاية. وسيستخدم الثاني أداة من نموذج ميزوري شجعت الأقسام الأكاديمية على اختيار أولوية ولاية ثم تظهر نتائج كي تدعمها. ومن أجل مواصلة البرنامج في أوقات اقتصادية عصيبة، وكذلك في أوقات جيدة، سيستخدم هذا الاقتراح نموذج تينيسي في تخصيص نسبة مئوية محددة من الميزانية السنوية العاملة لمؤسسة من أجل تمويل هاتين المبادرتين. إن اقتراحاً كهذا سيحول تمويل الأداء إلى برنامج جامعي ويشدد على الاهتمامات الأكاديمية بينما يستمر في دعم أولويات الولاية.

لن يمول البرنامج المقترح إلا مؤشر ولاية واحداً: إتمام الدرجة أو الشهادة. فالحاجة الماسة إلى رأس مال بشري في حقبة معرفة ومعلومات تجعل تحصيل الشهادة الأولية الأعلى للولاية من أجل التعليم العالي (انظر الفصل التاسع). وحالياً، تمول ميزانيات الولاية للكليات والجامعات العامة تسجيل الطلاب وتتجاهل إتمام الشهادة - أن الالتحاق هو كل شيء - في وقت يقلل فيه أي شيء أقل من شهادة أو درجة من القيمة في قوة العمل التي تصبح بازدياد أكثر تعقيداً. يجب أن تخصص الولايات من 3 إلى 5٪ من تمويلها القائم للدرجة الفعلية أو إتمام الشهادة، مع نسب إتمام فعلية بالمقارنة مع نسب متصورة تتعلق بمعايير القبول. يجب أن يشجع برنامج التمويل هذا أيضاً على الحصول على شهادات البكالوريوس من المنقلين من كليات السنتين.

توصيات

إن التوصيات التالية يمكن أن تفعل أكثر من زيادة الصلة بين برامج الأداء الثلاثة وأولويات الولاية، والاهتمامات الأكاديمية، وقوى السوق. ويمكن أن تزيد من بروز برامج الأداء في مقدرات حكام الولايات وفي حرم الجامعات وتزيد من تأثيرها على صناعة السياسة والأداء.

- جند العمداء ورؤساء الأقسام في تطوير خطط مؤسسية داخلية تنزل الإبلاغ، ووضع الميزانية، والتمويل إلى مستوى الكلية والقسم، الأمر الذي سيجعل أيضاً تلك البرامج أكثر حساسية (استجابة) للاهتمامات الأكاديمية.
- أضف مؤشراً إلى الخطط من أجل تمويل الأداء، ووضع الميزانية، أو الإبلاغ يُظهر كيف استخدمت الكليات والجامعات النتائج من هذه البرامج لتحسن أدائها.
- اطلب من الحكام، واللجان التشريعية، ومجالس التنسيق، وأعضاء مجالس الجامعة والأوصياء أن يستجيبوا للنتائج المنتجة في برامج الأداء ويعلقوا عن كيفية استخدام هذه المعلومات في التخطيط وصناعة السياسة.
- ضمّن الانتباه إلى النتائج في المؤشرات الحاسمة لبرامج الأداء في مراجعات الاعتماد الأكاديمي المتخصصة والمؤسسية.
- طوّر، من خلال الاجتماعات أو لجان العمل، التي تضم قادة الحكومة والشؤون المدنية والتعليم، جداول أعمال عامة للتعليم العالي تعكس أولويات الولاية، والاهتمامات الأكاديمية وقوى السوق وقم بتدقيقات خمس سنوات بعد الجداول وأداء التعليم العالي.

يمكن ألا تعالج هذه الاعتبارات جميع مشكلات برامج الأداء، ولكنها تستطيع ربطها بمتطلبات المسؤولية الثلاثة والتي هي أولويات الولاية، الاهتمامات الأكاديمية، وقوى السوق.