

(٤)

التخطيط للتغيير من أجل نهج مؤسسي للتعليم العالي

سألتُ في الآونة الأخيرة أحد الإداريين في إحدى الجامعات عن كيفية تكيف هذه المؤسسات واستجابتها لضغوط المجتمع فقال بعد أن أطرق برهة: إن معظم الجامعات تحاصر المشكلة من الخارج ثم تلتفت إلى العلاج داخلها. وفهمت من كلامه أن الجامعات والكليات تخفض عدد برامجها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها وتبقى نشاطات أساسية من أجل البقاء والاستمرار.

وخلال الفترات السابقة التي كانت المؤسسات تعاني فيها من تخفيض لميزانياتها كانت تعير اهتماماً ضئيلاً لعملية التخطيط. ولكن وكما هو معروف فإن الاستجابة لحاجات المجتمع المتعلم تفرض على الجامعات التخطيط بشكل جدي.

وغالباً ما يتطلب هذا التخطيط أكثر من مجرد عملية تعديل طفيفة للبرامج من حيث الزيادة أو النقصان، وقد يكون مفروضاً على المؤسسة التعليمية أن تعمل في إطار ميزانية محدودة ولكنها تستجيب لحاجات المجتمع بطرق جديدة.

ويقول دالون (١٩٨٣ ص ٣٤) إن الجامعات والكليات كثيراً ما تلغي برامج جديدة في فترات التعديل والتغيير. وتكمن المأساة في أن معظم تلك البرامج الهادفة لتلبية حاجات المجتمع قد الغيت لا لأن الظروف التي استدعتها لم تعد قائمة ولكن لأن الفلسفة التي جعلت هذه البرامج شديدة الحساسية للبيئة المتغيرة جعلتها أيضاً عرضة للهجوم من قبل أولئك الذين وقفوا في وجه التغيير والتطوير.

ويجب على الجامعات والكليات في أيامنا هذه أن تكيف برامجها ونشاطاتها ضمن

اطار الموارد المحدودة بالرغم من أن المجتمع قد يتطلب برامج جديدة معدلة من هنا فإن الجامعات تواجه معضلة صعبة لكن بوسع هذه المؤسسات أن تتغاضى عن هذه القوى المطالبة بالتغيير ووسعها أيضاً أن تسعى للبحث عن مصادر تمويل جديدة لتطبيق هذه البرامج ، أو أن تلغي بعضها أو تقلص وتعديل برامج جديدة لتواجه تحديات المجتمع المتعلم . وينبغي القول بأن التخطيط يساعد المؤسسات التي اختارت البديل الأخير على تنفيذ ما اختارته من برامج . وفي هذا الفصل سناقش عدة طرق للتخطيط وأبين فوائدها وسيئاتها . وسأعرض وجهة نظري الخاصة في التخطيط ، أو بتعبير أدق عملية التحول .

التخطيط للتغيير

كيف تستجيب الجامعات والكليات لمطالب الطلبة الكبار ذوي الدوافع القوية للعودة للدراسة في هذه المؤسسات؟ وما هي التغييرات التي ينبغي إدخالها على المناهج وطرق التدريس والخدمات الطلابية وسياسة القبول؟ كيف تحافظ الجامعة أو الكلية على مستوى جيد من البرامج ، مع إضفاء مرونة من شأنها أن تمكن الطلاب من تحقيق أهدافهم؟ كيف تستطيع الكلية أن تقنع أعضاء هيئة التدريس فيها بأن المساقات التي تدرّس خارج حرمها وبدون احتساب ساعات معتمدة لها، تتمتع بنفس أهمية المساقات التي تدرّس في حرم الجامعة أو الكلية وتحسب لها ساعات معتمدة؟ وما الذي ينبغي عمله لاقناع الناس بأن المحاضرات التي يتلقاها الطالب في بيته عن طريق الكمبيوتر تتمتع بذات الجودة والأهمية لتلك المحاضرات الصفية؟ وما هي الخطوات اللازمة لايجاد علاقات بين الجامعة وقطاعي الصناعة والعمل شريطة أن تسعى لتحقيق الربح؟

ولعل أكثر الأسئلة أهمية لدى قادة الجامعات والكليات هو كيف نجيب عن تلك الأسئلة وما هي العمليات أو الاجراءات المتوفرة؟ وكيف يمكن وضعها موضع التنفيذ الفعلي .

وسائس التخطيط في التعليم العالي :

لقد كتب الكثير في هذا الميدان ، فعلى سبيل المثال لا الحصر وضع (شين وبين)

(١٩٧٦) ثلاث استراتيجيات للتغيير الذي يستند إلى التخطيط وهي :

١- الاستراتيجية العقلية العملية التي تفترض أن الناس عقلانيون، فعندما تقدم لهم الحقائق عن وضع معين مع تبيان الفوائد المترتبة على هذا التغيير فإنه بالضرورة يستجيبون للتغيير .

٢- الاستراتيجية النمطية التعليمية : لا تغفل هذه الطريقة أهمية العقل والذكاء ولكن ينبغي تعزيز أنماط العمل والممارسة المرغوبة بمعايير ثقافية واقتصادية يلتزم بها دعاة التغيير . ولا يحصل التغيير بموجب هذه الاستراتيجية إلا إذا غير دعواتها معاييرهم واتجاهاتهم القديمة والتزموا بأخرى جديدة (شين وبين ١٩٧٦ ص ٢٣) .

٣- استراتيجية استخدام القوة : وتعني هذه الاستراتيجية التزام من هم أقل سلطة ونفوذاً بخطط وتوجيهات قادتهم الذين يتمتعون بسلطة ونفوذ كبيرين .

وقد طوّر (هافلوك ١٩٧٣) نموذجاً للتغيير يتضمن ثلاث طرق هي : حل المشكلات، والتفاعل الاجتماعي، والبحث والتطوير، واعتماداً على ما قدمه (هافلوك) وصف (لندكويست ١٩٧٨ ص ١) أربع استراتيجيات للتغيير هي :

- التخطيط العقلاني .
- التفاعل الاجتماعي .
- حل المشكلات الإنساني .
- الأساليب السياسية . وفيما يلي تفاصيل الاستراتيجيات المذكورة .

التخطيط العقلاني :

يعتمد هذا التخطيط على الأدلة والحقائق كأفضل وسيلة للتوصل إلى التغيير في المواقف والسلوك كما يؤكد (ليندكويست) (١٩٧٨ ص ٢) ويضيف قائلاً بأنه إذا كان البحث سليماً والتطور معقولاً فلا بد للتغيير أن يلقي قبولاً من الناس . وأضاف (ليندكويست) قائلاً إن هذا التخطيط غير مناسب من عدة نواحي لاجتماعات تغيير في سلوك

الإنسان واتجاهاته كما أظهرت نتائج الأبحاث والنظريات. وتركز الانتقاد لهذا النوع من التخطيط على كونه يفصل بين البحث والتطور والناس الذين يتجهون الأفكار الجديدة الناجمة عن السلوكيات الجديدة.

التفاعل الاجتماعي :

يرتكز تخطيط التفاعل الاجتماعي على افتراض أساس مفاده أن التغيير يحدث نتيجة الاتصال الاجتماعي غير الرسمي، حيث تنتشر الأفكار الجديدة في أوساط المجتمع أفراداً وجماعات بشكل غير رسمي. وقد اقترن اسم (ايفرت روجرز) بهذا النوع من التخطيط، إذ يقول أن أفضل وسيلة لنشر فكرة في مؤسسة أو مجتمع هو إيصالها للقادة ذوي الرأي الذين يرجع إليهم الآخرون طلباً للنصحة والمشورة.

وهناك عوامل أخرى بالإضافة إلى وسيلة الاقتناع تؤثر على مدى قبول الأفكار والابتكارات الجديدة. وتشمل هذه العوامل مدى فائدة الأفكار الجديدة وموافقتها لأهداف المؤسسة، ومساهمتها في تخفيض التكاليف وفيما إذا كانت تنسجم مع قيم وأهداف المؤسسة وتركيبها وأسلوبها، ومدى استيعاب الناس لها وفهمها بالإضافة إلى مدى الخطورة فيها.

حل المشكلات الإنساني :

ترتكز هذه الطريقة على فكرة وجود عناصر غير عقلانية في أية مؤسسة. ويقول ليندكويست (١٩٧٨ ص ٦) إن هناك جانباً نفسياً لعملية التغيير وأن التخطيط العقلاني والتفاعل الاجتماعي يشكلان جزءاً من المعادلة ولكن الاهتمامات والمصالح والعادات والمخاوف والتحيز تشكل الجزء الأكبر من المشكلة. وتعتبر مسألة مقاومة الإنسان للتغيير جزءاً أساسياً يأخذه في الحسبان هذا النوع من التخطيط. ويقول ليندكويست إن هذه الطريقة مثيرة للجدل في الكليات والجامعات أكثر من أي طريقة أخرى، لأنها تركز على حاجاتنا العاطفية ولو بقدر جزئي وتتناقض مع الادعاء القائل بأن الأكاديميين هم حماة العقلانية.

الطريقة السياسية :

تستند هذه الطريقة كما يدل اسمها إلى السلطة السياسية التي يمكن الاستفادة منها من خلال عدة وسائل مهمة منها: بناء الائتلاف بين الجماعات والأشخاص المؤثرين ثم السعي للتوصل إلى القرار الذي يلزم الآخرين باتباع الأفكار الجديدة وتطبيقها، من هنا فإن بناء قواعد للسلطة والقوة تشكل أهم وسائل إحداث التغيير.

ويتساءل (ليندكويست) أليس من الممكن تقبل فكرة أن الناس عقلانيون واجتماعيون يسعون لحل مشاكلهم الخفية وفي الوقت ذاته تعزيز مصالحهم الخاصة؟

وإذا كنا نؤمن بهذه الفكرة فعلياً أن نوفق بين جميع استراتيجيات التغيير لأنَّ استراتيجية واحدة بمفردها ليست كافية لاجتثاث التغيير.

ليست فكرة التخطيط بعيد المدى في التعليم العالي جديدة، ولكن تلك الجهود لم تكن فعالة بما فيه الكفاية، ويقول (فوتروبا ١٩٨٧ ص ١٩٥) إن طرق التخطيط التقليدية تعاني من النقائص التالية:

- ١- أنها تفترض وجود عالم عقلاني يركز على المنطق بشكل رئيس.
- ٢- أنها تطبق في فراغ وبدون أدنى اهتمام بالقوى الخارجية التي قد توجه المؤسسة بشكل معين.
- ٣- قد تصبح عملية التخطيط طويلة ومعقدة مما يفقدها الكثير من أغراضها ومعانيها.
- ٤- يتم التخطيط غالباً في عزلة عن عملية اتخاذ القرار.
- ٥- عند انتهاج طرق التخطيط التقليدية، كثيراً ما تصبح العملية ذاتها أكثر أهمية من النتائج.

وقد انتقد آخرون طرق التخطيط التقليدية أيضاً، كما انتقد (شك) ١٩٧٧ طرق التخطيط التقليدية قائلاً إن التعليم العالي اتخذ التخطيط بعيد المدى عقيدة له. وكأي عقيدة فإنَّ التخطيط المتطور اليوم ينسجم مع مثاليتنا ومصالحنا ومفاهيمنا عن العالم الذي

نعيش فيه، ومبادؤه بسيطة نسبياً ومنطقية وقابلة للتعديل والتكيف. إنه يشعرنا بأننا نقوم بأمور مهمة دون أن نعرف مدى ارتباطها بالوضع القائم. والتخطيط يجبرنا على اتخاذ قرارات معينة كان من الممكن أن نتخذ دون تخطيط وقد تحدى ديفيد كلارك ١٩٨١ استاذ التربية في جامعة فيرجينيا مفهوم التخطيط الذي يقوم على أساس الطريقة التتابعية العقلية المرتكزة إلى أهداف. وفي نظر (كلارك) فإن طرق التخطيط المقبولة هذه الأيام تشمل ما يلي:

- ١- وضع الأهداف.
- ٢- تطوير خطط إجرائية.
- ٣- تبنى جهاز رقابة.
- ٤- إنشاء نظام تقييم لتحديد المنجزات الناجمة عن الخطط.

وترتكز هذه الطريقة كما يقول كلارك إلى التخطيط على فكرة المؤسسات التربوية المتكاملة التي يوجهها هدف ونظام معقول تبرمج فيه الاجراءات والعمليات وتنسق وتضبط وتنفذ من خلال دورات قصيرة وطويلة.

ويقول (كلارك) (١٩٨١ ص ٤٣) إن علينا أن نتحدى التخطيط القائم على هذه الأسس والافتراضات لأنه يخلق خططاً خمسية أنيقة ولكنها توضع ليعلوها الغبار على رفوف مكاتب الاداريين.

ويقول اينارسون (١٩٧٥ ص ٣٣) إن المخططين عرضة للوقوع في أربعة أنواع من الأخطاء هي:

- ١- أنهم يعرفون المشكلة ويحددونها بشكل ضيق يخرجها عن سياقها.
- ٢- يعرفون المشكلة بشكل واسع جداً بحيث تشمل على متغيرات لا حصر لها.
- ٣- إنهم يعدون المعدود ويتجاهلون حقيقة هي أن قدرتنا على تعداد شيء ما لا تلزمنا بالقيام بالعدّ فعلاً.
- ٤- إنهم يقضون وقتاً طويلاً في عملية العدّ والحساب وينسون القضايا التي تحتاج إلى وقت للحكم عليها وتقييمها.

- التخطيط الاستراتيجي :

لقد أصبح هذا المصطلح من التعابير الدارجة في التعليم العالي وهو مستعار من ميدان الصناعة والعمل ولكنه يرجع في أصله إلى الاستعمال العسكري . ويقول (بيترز و ووترمان) عام (١٩٨٢ ص ١٠١) إن استعمال لفظة استراتيجية غير موفق لأنها تحد من قدرتنا على التفكير في مجال الإدارة بشكل معقول .

ولكن فلسفة التخطيط الاستراتيجي أرقى بكثير من طرق التخطيط بعيد المدى . وقد تجنب كثير ممن استعمل التخطيط الاستراتيجي عدداً كبيراً من مساوئيه بمفهومه العسكري . ويقول كيلر (١٩٨٣ ص ١٤٣-١٥٣) إن التخطيط الاستراتيجي كما يراه كيلر يختلف عن أنواع التخطيط الأخرى بعيدة المدى من عدة نواحي هي :

- ١- يكون دور الجامعة أو الكلية فاعلاً ونشطاً وليس سلبياً في اتخاذ القرارات .
 - ٢- تتطلع المؤسسة إلى الأمام بحيث تنسجم مع متطلبات البيئة المتغيرة .
 - ٣- تركز الاستراتيجية الأكاديمية على المنافسة وتدرک العوامل السوقية المؤثرة على التعليم العالي .
 - ٤- يركز التخطيط الاستراتيجي على القرارات وليس على الخطط الموثقة والأهداف والنشرات والتحليلات ، إذ يكون التركيز على ما ينبغي عمله .
 - ٥- إن صنع الاستراتيجية يمزج بين التحليل القومي والاقتصادي والمنظور السياسي والمؤثرات النفسية .
 - ٦- يركز التخطيط الاستراتيجي على مستقبل المؤسسة أكثر من أي اعتبار آخر .
- ويضيف كيلر قائلاً إن التخطيط الاستراتيجي يجمع أفضل المعلومات والتوقعات ويحاول إزالة الاحقاد السياسية والتخريب والميل إلى الايذاء المقصود، ويبني الوعي النفسي والإلتزام .
- ويشتمل هذا المفهوم الذي قدمه (كيلر) للتخطيط الاستراتيجي على اهتمامات داخلية وأخرى خارجية .

أما الاهتمامات الداخلية فهي :

- ١- تقاليد وقيم وطموحات المؤسسة وهيئة التدريس فيها وإداراتها .
- ٢- نقاط الضعف والقوة الأكاديمية .
- ٣- قدرات وأولويات القيادة في المؤسسة .

وعلى الصعيد الخارجي ، تشمل الاهتمامات ما يلي :

- ١- الاتجاهات البيئية بما فيها التهديدات والفرص .
- ٢- المفاهيم والأفضليات والاتجاهات المتعلقة بالسوق .
- ٣- الوضع التنافسي . (ص ١٥٢) .

ويقول (سيمرلي) ورفاقه (١٩٨٧) إن التخطيط الاستراتيجي عملية تهتم بالتالي :

- ١- التصميم .
- ٢- التنفيذ .
- ٣- ضبط الخطط لاتخاذ القرارات .

وقد قدموا نموذجاً للتخطيط يتكون من سبع خطوات :

- ١- التدقيق الإداري الذي يتأكد من نقاط قوة وضعف المؤسسة ويبين ما يجب تغييره ولماذا؟
- ٢- توضيح القيم : إظهار القيم والاتجاهات لدى أعضاء هيئة التدريس والإدارة .
- ٣- تحديد رسالة المؤسسة ومهمتها نحو المجتمع . ماذا يجب أن تقدم ولمن وكيف؟ وما هي الفوائد التي ستحقق؟
- ٤- توضيح الأهداف العامة والخاصة .
- ٥- وضع خطة عمل تبين كيفية تحقيق الأهداف وتظهر الصعوبات التي تواجه ذلك وتحدد

المسؤولين عن التنفيذ وتبين كيفية قياس النجاح.

٦- اختبار الواقع أو الحقيقة: ويتلخص هذا في الإجابة عن السؤال: هل من الممكن تحقيق الأهداف العامة والخاصة في ضوء الامكانيات والظروف المتوفرة؟

٧- نظام التغذية الراجعة: ويعني هذا معرفة وقت تنفيذ الأهداف، ومعرفة الانذارات المبكرة لوقوع المشكلات وكيفية التعامل والتصرف في حالة الفشل (١٢-٣٠)

وقد أثنى عدد كبير من الأكاديميين على طريقة التخطيط الاستراتيجي ولكنها بالرغم من ذلك لم تسلم من النقد. يذكر (هنسکر ١٩٨٠ ص ١٠) ثلاثة أنواع من الأخطاء التي قد يقع فيها المخططون في هذا النوع من التخطيط هي:

١- بذل جهد كبير في تطوير أفضل الاستراتيجيات دون مناقشة الاساسيات والفرضيات التي ترتكز عليها هذه الاستراتيجيات.

٢- صرف وقت كبير في تقويم الأفكار بدلاً من الانصراف لايجاد أفكار واقتراحات جديدة.

٣- صرف وقت كبير للبحث في الأمور الداخلية للمؤسسة وعدم تحديد الوقت الكافي لتفحص ودراسة ما تفعله مؤسسات مماثلة، ويدي (هنسکر) قلقاً بالنسبة للوقت والتكاليف اللازمة لهذا التخطيط وهل النتائج تبرر ذلك؟

وقد قدم عدد آخر من الباحثين والكتاب اقتراحات لتحسين التخطيط الاستراتيجي تتلخص فيما يلي:

١- يستطيع المخططون المحترفون والأكفيا المساعدة في عملية التخطيط ولكن يجب على أقسام الكليات والجامعة أن تخطط لنفسها.

٢- يجب أن يساهم منفذو الخطة في وضعها.

٣- التخطيط عملية جماعية تشمل على الأخذ والعطاء ومناقشة مستفيضة من قبل الأعضاء

المشركين ذوي وجهات النظر المختلفة .

٤- لا بد من تأسيس مؤسسة للتخطيط تتولى عملية الإشراف والتنظيم للتخطيط والتنفيذ .
وتوفير الوقت الكافي والموارد اللازمة لعملية التخطيط .

٥- يتضمن التخطيط الاستراتيجي أكثر من مجرد جمع البيانات والأرقام والتعامل معها .
فهو يشتمل على تحديد المهمة والأهداف والخطط البديلة . ولا بد للتخطيط من توفر
البيانات والمعلومات وبوسع بعض الإداريين المساهمة في ذلك ، وهذا يوفر وقتاً كافياً
للجنة التخطيط لتتفرغ لأعمال أخرى كوضع التصاميم وتوجيهات المستقبل .

٦- لا بد من إيجاد حوافز ودوافع للإداريين لقضاء مزيد من الوقت في التخطيط . وإذا
لوحظ أن الإداريين غير ملتزمين بأمور التخطيط فإن أعضاء الهيئة التدريسية سيكونون بلا
شك أقل التزاماً بعملية التخطيط . وإذا لم يكن هناك التزام من قبل كبار المسؤولين ، فإن
التغيير الحاصل سيكون ضئيلاً !

٧- من الأمور المهمة في عملية التخطيط تقييم الاتجاهات والمؤثرات البيئية وفحص نقاط
الضعف والقوة لدى المؤسسة .

٨- يجب أن تتضمن عملية التخطيط إعادة النظر في المفاهيم أو الافتراضات الأساسية
لدى المشاركين في عملية التخطيط ، والتي تتعلق بأمور كثيرة مثل : هدف التعليم
العالي ، ومن سيشارك في برامج التعليم العالي وكيف سيتم تنفيذ هذه البرامج .

وإذا لم تسلط الأضواء على هذه المفاهيم وتناقش فإنها ستقف حائلاً أمام القرارات
وبالتالي ستعيق عملية التغيير في المؤسسة . ويصح فحص هذه الأفكار أمراً ضرورياً
عندما يكون التخطيط الاستراتيجي متعلقاً بكيفية استجابة المؤسسة لمتطلبات المجتمع
المتعلم .

٩- تعتمد جهود التخطيط في المستقبل على مدى كفاءة الإداريين وأعضاء الهيئة
التدريسية في ترجمة التخطيط إلى خطط عمل قابلة للمراقبة الدورية للتأكد من تطبيقها

وتنفيذها أو تغييرها أو التخلي عنها إذا لزم الأمر.

التخطيط لمجتمع متعلم :

لكي يسهم التعليم العالي في خدمة المجتمع المتعلم وتلبية حاجاته لا بد له من أخذ التحديات التالية في الحسبان :

١- توفير مناهج وطرق تدريس وخدمات طلابية وإجراءات قبول وغيرها من الأمور التي تلبية حاجات الطلبة الكبار الذين يعودون لتلقي العلم في الكليات أو الجامعات من أجل الحصول على درجة علمية .

٢- توفير فرص للتعليم تؤدي إلى نيل درجة علمية بواسطة استعمال الأجهزة والوسائل الالكترونية في أماكن العمل وغيرها .

٣- توفير فرص للتعليم دون احتساب ساعات معتمدة عن طريق طرح مساقات داخل الحرم الجامعي وخارجه وعقد دورات ومؤتمرات ومحاضرات عامة .

٤- تلبية حاجات المجتمع العامة على نطاق الولاية وخارجها . ويتضمن ذلك تقديم المساعدة للحكومة على مختلف المستويات وكذلك تقديم المساعدة لقطاعي العمل والصناعة ومؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع ومنظماته المختلفة .

٥- يجب على مؤسسات البحث ومراكزه أن تعمل على تقديم إجابات للمشكلات والاستفسارات التي يمكن للأبحاث أن تجيب عنها . وقد يتطلب هذا الأمر في بعض الأحيان التعاون مع إحدى الشركات أو الصناعات في القطاع الخاص من أجل تطوير منتجات جديدة .

وبوسع التخطيط الاستراتيجي الجيد أن يسهم في مواجهة هذه التحديات ، ويتطلب نجاحه إجراء تغيير في الأسس التي تقوم عليها المؤسسة وكذلك إعادة النظر في التقاليد التي كانت المؤسسة تتبعها .

عملية التحويل

تعتبر عملية التحويل إحدى الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في محاولتها الاستجابة لحاجات المجتمع المتعلم، ويمكن أن تكون هذه الطريقة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي ولكنها في الوقت ذاته طريقة لمعالجة المواقف، وللنظر في المشاكل والحلول.

وهناك أسئلة تتكرر دائماً: ما هي الأسس والقيم التي تركز عليها البيانات والقرارات؟ هل هناك بدائل أخرى من الممكن دراستها؟ هل هناك طريقة أخرى لعمل شيء ما غير تلك التي تبرز إلى الذهن بشكل فجائي؟ وهل نحن نطرح الأسئلة السليمة؟

نحن جميعاً نتأثر بالأفكار التي تهيمن على العالم وبالنماط السائدة في مجتمعنا ولدينا مفاهيم أساسية عن أمور كثيرة كقيمة التكنولوجيا وطبيعة التقدم وأهمية النجاح. ونحن نحمل أفكاراً عن نظامنا الاقتصادي وعن المنافسة والربح والقيم والأخلاق. ولكن هذه الأفكار والمفاهيم جزء منا بحيث لا نشعر أنها تؤثر في تفكيرنا وتوجهه باتجاه معين وتؤثر على تخطيطنا وأفعالنا.

ويصبح تحليل هذه المفاهيم والأفكار ضرورياً إذا أردنا أن نخطط تخطيطاً استراتيجياً عميقاً وخاصة عندما تتطلب استجابة المؤسسات لحاجات المجتمع شيئاً من التغيير في المناهج وطرق التدريس والخدمات الطلابية والبنية الإدارية. وقد تؤدي هذه التغييرات إلى تحول نمطي في التفكير والمبادئ.

[ويقول (ابس - ١٩٧٣) لقد قمت قبل عدة سنوات بتطوير خطة للتحويل يمكن للمربين أن يستعملوها في اختبار الافتراضات الأساسية في مجال عملهم. وقد شرعت بتطبيق هذه الطريقة في عدة مجالات وخاصة في مجال تطوير التعليم المستمر.

يرتكز مفهوم التحويل على الاعتقاد بأن ما نفترض وجوده أو نسلّم بوجوده فيما يتعلق بالأشخاص والأشياء ما يؤثر على إدراكنا وبالتالي على سلوكنا وأفعالنا نحو ذلك الشيء

أو الشخص وليس من الضروري أن نكون واعين بهذه الافتراضات حتى تؤثر على سلوكنا وأعمالنا. وكعاملين في ميدان التعليم العالي فإن لدينا مسلمات ثابتة عن نواحي كثيرة في التعليم مثل: مستقبل التعليم وأهدافه، المشاركون في البرامج، ودور ومسؤوليات المدرسين والاداريين. وأن هذه المفاهيم ستؤثر على سلوكنا وعلى أفكارنا نحو شؤون مختلفة في التعليم العالي وعلى سبيل المثال، فإننا قد لا نرتاح لوجود طلبة من الكبار في الصف. ومن الأسباب الأساسية التي تكمن وراء هذا الشعور هو مفهومنا غير المدرس عن طبيعة الدارسين في الجامعات للحصول على درجة علمية. وكثيراً ما يفترض أن هذه البرامج مفتوحة فقط للطلبة الشباب الذين تخرجوا حديثاً من المدارس الثانوية. ومالم ندرس وندقق النظر في هذا المفهوم فإن الشعور بعدم الارتياح لوجود الكبار في الصف سيبقى موجوداً، وسينعكس ذلك سلباً في قراراتنا بشأنهم. وهناك عوامل أخرى تؤثر على قراراتنا. وتعتبر مفاهيمنا وافتراضاتنا الأساسية ظاهرة كانت أم مخفية من أهم العوامل التي قد تؤثر علينا دون أن نعي ذلك فتعيق عملية التغيير.

والمهم في الأمر أننا ندمج عملية التحويل بأي عملية تخطيط أخرى سواء كانت عملية تخطيط استراتيجية مكثفة أو تطوير مساق جديد أو طريقة تدريس جديدة. وبوسعنا أن نطبق عملية التحويل على مستوى القسم أو الكلية أو المدرسة أو المؤسسة. وعلى أي حال إذا كان تركيزنا على الخدمات التي يقدمها التعليم العالي لمجتمع متعلم فلا بد من إعادة النظر في مفاهيمنا الأساسية عن أربعة محاور أو أمور أساسية هي: الطلاب، والأهداف الأكاديمية، وطرق التدريس والتعلم، والمناهج.

أما بالنسبة للمحور الأول وهو الطلاب، فلا بد لنا من إعادة النظر في مفهومنا للطلاب الكبار وعلينا أن نحاول الإجابة عن عدة أسئلة مثل: لماذا يعود الكبار للدراسة بعد انقطاع عدة سنوات عن الدراسة الرسمية من أجل الحصول على الدرجة العلمية عن طريق الساعات المعتمدة؟ ما الفرق بين الطلاب كبار السن والطلاب حديثي التخرج؟ هل هناك فروق أساسية في الكفاءة والقدرة على التعلم بين الطلاب الكبار والأصغر سناً؟ ماذا يحدث لمستوى الذكاء مع التقدم في العمر؟

كيف تؤثر خبرات الحياة على الكبار في تعلمهم وفي توقعات معلمهم؟ وعندما نراجع أهداف التعلم العالي لا بد لنا أن نسأل ما هو دور الجامعة أو الكلية في تقديم الخدمات التعليمية للطلبة الكبار؟ كيف نرى خدماتنا المقدمة لكبار السن مقارنة بما تقدمه المؤسسات التربوية الأخرى؟ كيف نرى خططنا المستقبلية مقارنة بخطط المؤسسات الأخرى؟ ما هي أهدافنا بشأن تقديم مساقات دون احتساب ساعات معتمدة لها؟ ما هي الأفكار التي نحملها عن الدراسة التي لا تقوم على احتساب ساعات معتمدة؟ هل هذه المساقات جزء أساس من عمل المؤسسة أم مجرد وسيلة لجني الأرباح؟

ما هي أهدافنا بالنسبة لمساعدة المؤسسات الحكومية ومؤسسات العمل في المجتمع؟ وما مدى أهمية تقديم الخدمات العامة في أهدافنا؟

إن مراجعة أفكارنا ومفاهيمنا عن التعلم والتعليم بهدف جعل المؤسسات أكثر تقبلاً ومناسبة للطلبة الكبار تتطلب الإجابة عن عدة أسئلة. ما هي الافتراضات التي نحملها في أذهاننا عن طبيعة تعليم الكبار؟ إذا كنا نفترض أن دور التعليم يجب ألا يقتصر على تقديم المعلومات، فكيف سيكون شكل هذا التعليم؟

ما هي وجهة نظرنا بالنسبة للتعليم الذاتي؟ هل لنا دور في التعليم الذاتي الذي يقوم به الفرد نفسه؟ ما هي توقعاتنا لمخرجات التعلم والتعليم بالنسبة للطلبة الكبار؟ هل نتوقع كمية كبيرة من المعلومات؟ أم مجموعة من مهارات البحث عن المعلومات واتخاذ القرارات بشأن مشاكل معينة؟ وإلى أي مدى يعطى الطالب حرية السيطرة والتحكم في الموقف التعليمي؟ وكيف تؤثر الوسائل التكنولوجية كالفيديو والكمبيوتر على أفكارنا عن عملية التعلم والتعليم؟

ما هي الافتراضات التي نحملها فيما يتعلق بالمنهاج والمحتوى؟ هل سنأخذ بعين الاعتبار الخبرات العملية للطلبة؟ هل سنعاذل خبرات الطالب العملية بساعات معتمدة معينة إذا ثبت أنه بمستوى هذه المساقات؟ ما هو مفهومنا للمنهاج وما هو مفهومنا للمساقات الأساسية والاختيارية؟ هل سنسمح للطلبة الكبار في مشاركتنا في تخطيط

المناهج؟ ما هي العلاقة التي نراها مناسبة بين برامج الدراسة من أجل الحصول على درجة علمية والبرامج التي تقدم لمجرد المعرفة فقط؟ هل يجب أن تكون بينهما علاقة؟ كيف يجب أن تكون العلاقة بين المناهج التي ندرسها والبحوث التي يجريها أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة؟ هل هناك عناصر معينة من المناهج يجب ألا تتغير تحت أي ظرف؟ ولماذا؟ ما هو موقفنا من المساقات التطبيقية ومساقات الآداب والإنسانيات؟ هذه بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

طريقة التحويل

لنعد الآن إلى عملية التحويل نفسها من أجل الحديث بشكل محدد إذ تشتمل هذه العملية على المراحل التالية :

- تطوير الوعي .
- دراسة البدائل .
- عملية الانتقال .
- تحقيق التكامل .
- التنفيذ أو اتخاذ القرارات .

* تطوير الوعي :

ويعني ذلك تطوير القدرة على إدراك الخطأ أو الاختلاف . أي أن نكون مدركين لحقيقة تزايد أعداد الطلبة الكبار في الكليات والجامعات وأن هناك تغيرات في المجتمع نتيجة تأثير التكنولوجيا الذي جعل المعلومات متوفرة بكثرة، وغير التوقعات من قطاعي العمل والصناعة، فلا بد لمؤسسات التعليم العالي أن تكون واعية لهذه التغيرات فتعمل على التكيف معها . ولا يظهر هذا الوعي عشوائياً في كثير من الأحيان، فهو وليد التخطيط والحوار بين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية . ويقول ويلسون (١٩٨٣ ص٤) إن المؤسسة التي ينتابها القلق والتشوش تحتاج إلى أمرين هما: الرؤيا والتحليل البيئي . وقد كتب الكثير في هذا الموضوع . ففي عام ١٩٨٣ وصف (جلوفر وهومن) طريقة لدراسة

البيئة الخارجية تتلخص في استطلاع الوضع الاجتماعي والعلاقات المؤسسية والطبيعة الجغرافية والوقت اللازم . ويشتمل الوضع الاجتماعي على الاتجاهات السكانية والعوامل الاقتصادية وحماية البيئة والمواضيع المتعلقة بالسياسة والحكومة والشؤون الدولية والدفاع الوطني، والعدالة والقانون والقيم وأنماط الحياة، والصحة والدواء، والتكنولوجيا، والعمل، والتعليم وتكافؤ الفرص والثقافة .

أما العلاقات المؤسسية فتشتمل على كيفية تأثر المؤسسة بعلاقتها مع روادها وقادتها ومموليها ومنافسيها .

أما الطبيعة الجغرافية فتشمل دراسة شهرة وجدوى المؤسسة محلياً وإقليمياً ووطنياً وعالمياً . أما البعد الزمني فيعني الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة، هل هي خطة ثلاثية أم خمسية؟ ولعله من المفيد أن ندرس إحدى حالات التحليل لاحدى المؤسسات . قامت كلية (هنتس) في نيويورك بدراسة عام ١٩٨٢ عن طلابها . وهدفت الدراسة لتحقيق الأهداف الثلاثة التالية :

- ١- تقديم وصف إحصائي لطلاب كلية (هنتس) .
- ٢- معرفة ما يفضله الطلاب بالنسبة لأوقات المحاضرات والتسجيل .
- ٣- تقييم نوعية حياة الطلبة في الكلية .

وقامت الكلية بدورات مسحية شاملة وزعت فيها استبيانات على عينة عشوائية من الطلبة . وكان الهدف من توزيع الاستبيان جمع بيانات كمية عن الطلاب وأنماط حضورهم للمحاضرات . وللحصول على معلومات عن حياة الطلبة في الكلية، قام الباحثون بمقابلات مع مجموعات من الطلاب قاموا خلالها بمناقشة أمور تتعلق بحياة الطلبة في الكلية . واشترك في هذه المجموعات طلاب من الفترة المسائية الأولى والثانية وطلاب الفترة الصباحية والخريجون والمنتقلون من كليات أخرى، وطلاب من مختلف المستويات الأكاديمية، وعدد من الطلاب الذين يشاركون في نشاطات لا منهجية والنساء الكبار اللواتي يدرسن في الكلية . وقد تم اختيار هؤلاء الطلبة عشوائياً من بين طلاب كل

فئة وقد دفع لهم مبلغ من المال مقابل الوقت الذي يقضونه في المقابلة .

ونتيجة لهذه الدراسة المنظمة، ادخلت كلية (هنتز) عدداً من الاصطلاحات مثل : فتح مكاتب التسجيل ، ومدير المالية، القبول ومكاتب الإرشاد المسائي حتى الساعة السابعة مساءً ، بدء الحصص المسائية الساعة (٤٠ : ٥) ليتمكن الطلاب من الوصول إلى الكلية بعد انتهاء عملهم . ، الاستمرار في تقديم خدمات المطاعم إلى بداية الحصص الأخيرة، إنشاء مركز لرعاية الأطفال لطلبة الفترتين الصباحية والمسائية، وزيادة ساعات عمل المركز النسائي الليلية .

إن الوعي بالمشاكل في التعليم العالي لا يكون نتيجة للتخطيط الاستراتيجي فحسب بل قد يكون نتيجة لعجز في الميزانية أو أزمة معينة أو رفع الدعم من الضرائب أو نقص في الدعم الخارجي لاجراء البحوث أو نقص شديد في عدد الطلبة المسجلين في الكلية .

البحث عن بدائل جديدة :

البحث عن البدائل يعني النظر في ما تفعله المؤسسات الأخرى التي تواجه المشاكل نفسها، وفي هذه المرحلة يبحث المخططون عن بدائل، وإجابات وأفكار جديدة. ويعني أيضاً هذه المرحلة تحديد الموقف بشأن التغيرات وطرح الأسئلة التالية: هل من صالح مؤسساتنا أن تقدم برامج عن طريق بث القمر الصناعي؟

كيف ينبغي أن نعيد تنظيم المناهج بحيث تلي بشكل أفضل حاجات الممرضات العاملات في مجتمعنا على سبيل المثال لا الحصر؟

وتواجه المخططين في هذه المرحلة مشكلة استبدال القديم بشيء جديد، وهذا يؤثر بالطبع على بنية المؤسسة وسياسة القبول فيها وجدولة المساقات وطريقة استجابة المؤسسة لحاجات المجتمع، وبالتالي تمهد للانتقال إلى المرحلة التالية وهي المرحلة الانتقالية :

المرحلة الانتقالية :

تبدأ هذه المرحلة عندما نبدأ بالتخلي عن القديم وتبني أشياء جديدة بدلاً منه . وتختلف هذه الطريقة ما هو مألوف لدى الناس وهو البناء والارتكاز على القديم . ولكن عملية التغيير قد تتطلب أحياناً أكثر من ذلك . وفي هذه المرحلة تتبنى المؤسسة مفاهيم جديدة بدلاً من المفاهيم التي كانت سائدة قديماً . إن هذه المفاهيم بمثابة مؤشر لما سيحدث في المستقبل . وبدونها سيسود الاضطراب وتعم الفوضى أعمالنا . ويصف (برجز ١٩٨٠ ص ١١٢-١١٤) مرحلة التخلي عن الماضي وتبني أفكار جديدة «بالمنطقة المحايدة» .

وأعتقد جازماً (والكلام لبرجز) أن المؤسسة عندما تترك الأساليب القديمة التي ألفتها تمر في فترة ألم وحزن شديدين كمن فارق عزيزاً : ولتخفيف حدة هذه المشاكل ولتسهيل عملية التحول ، يقترح مارس (١٩٧٤ ص ١٥٦) على المؤسسة إتباع المبادئ الثلاثة التالية :

- ١- يجب أن نتوقع حدوث صراع خلال عملية الاصلاح . فالناس كما هو معروف حين يواجهون التغيير فإنهم بحاجة إلى فرصة ليقوموا بالرد والتعبير عن مشاعرهم .
 - ٢- يجب احترام استقلالية أنواع أخرى من الخبرات أثناء عملية التغيير والإصلاح .
 - ٣- لا بد من توفر الصبر والوقت لأن الصراع لا يكون بهدف التوفيق بين مصالح مختلفة فحسب بل الإقرار بضرورة الاستمرارية الضرورية وصولاً للهدف المنشود الذي لا مفر منه وهو تحقيق التكامل .
- تحقيق التكامل :

وتعني هذه المرحلة تجميع الأجزاء المختلفة الناتجة عن عملية التحول مع بعضها البعض . إنها عملية إعادة تكوين جديدة قد تشمل على عناصر قديمة . ولكنها في الوقت ذاته طريقة تفكير جديدة تتضمن مجموعة من المفاهيم الجديدة .

وتتطلب هذه المرحلة أيضاً الشعور بالرضى عن المفاهيم وطرق التفكير الجديدة التي نتجت عن عملية التغيير.

ومن الصعب أن نعرف في بعض الأحيان متى تمّ التكامل . وأحياناً أخرى نشعر بالرضى والارتياح إلى حد ما لما نقوم به ، وهذا دليل على حدوث التكامل .

التنفيذ :

وتعني هذه المرحلة تنفيذ الأفكار الجديدة وتطبيقها على واقع التعليم من حيث اتباع أساليب جديدة لتحسين نوعية التعليم المقدم للكبار . وقد تعني أيضاً اتباع أساليب تدريس جديدة في تعليم الطلبة الأصغر سناً . وتعتبر هذه المرحلة اختباراً لعملية التحويل . وعندما تبدأ المؤسسة بالعمل الفعلي ، يكتشف الناس مدى فهمهم وتقبلهم لهذه المرحلة وما سبقها من حوار ونقاش . ويصاحب عملية التطبيق هذه ، عملية اختبار أو تقييم للمراحل السابقة لعملية التحويل . إن تطبيق أي مرحلة يؤدي إلى وعي جديد لمتطلبات عملية التحويل . ولذلك فإن العمل في أي مرحلة قد يتطلب العودة قليلاً إلى بعض المراحل السابقة .

إن طريقة التحويل هذه ليس مجرد خطة على الورق ، ولكنها ديناميكية تتحرك في اتجاهات مختلفة وتسمح لأكثر من مرحلة واحدة بالتطبيق في آن واحد ، فهي باختصار عملية ديناميكية وشاملة .

الخلاصة

إن استجابة التعليم العالي لحاجات المجتمع المتعلم تعني الاهتمام الجاد بعملية التخطيط . وقد قدم عدد كبير من العلماء نماذج مختلفة للتخطيط أمثال (هافلوك ١٩٧٣ ، شين وبين ١٩٧٦ ، وليندكويست ١٩٧٨) .

ولكن النقد للتعليم العالي أمثال (شوك ١٩٧٧) يزعمون أن مؤسسات التعليم العالي

تقضي وقتاً كبيراً في التخطيط . وقد تعرضنا لانتقادات كلارك ١٩٨١ وإينارسن ١٩٧٥ فيما سبق .

وفي السنوات الأخيرة تركز البحث على التخطيط الاستراتيجي كطريقة ينبغي على التعليم العالي انتهاجها لإتخاذ القرارات . ومن أنصار هذه الطريقة كيلر (١٩٨٣) والذي يؤكد على ضرورة تركيز التعليم العالي على الاهتمامات الداخلية والخارجية في وقت واحد .

وقد لا تكون طرق التخطيط المشهورة ذات فائدة كبيرة للتعليم العالي في إحداث تغييرات جذرية تلبي حاجات المجتمع المتعلم . ولا بد أحياناً من عملية تحويل كامل في المؤسسة . وتتضمن عملية التحويل للمؤسسة المراحل الخمس التالية:

١- تطوير الوعي .

٢- البحث عن بدائل .

٣- إجراء التحول أو الانتقال .

٤- تحقيق التكامل .

٥- التنفيذ .

ولتقييم مساهمة المؤسسة في خدمة المجتمع المتعلم فإن بوسعنا أن نطبق عملية التحويل على الأهداف التالية:

١- الطلاب .

٢- الأهداف الأكاديمية .

٣- طرق وأساليب التعلم والتعليم .

٤- المناهج .