

الفصل الحادي عشر

استراتيجيات الكليات والجامعات من أجل عهد جديد

التخطيط الاستراتيجي في كل كلية أو جامعة عامل حاسم في مواجهة تحديات العصر. لكن ذلك النهج من التخطيط الاستراتيجي المعمول به في الكليات والجامعات لا يزال بعيداً عما هو مطلوب في التعامل مع القضايا الراهنة.

مع ظهور هذا العالم الجديد للتعليم العالي تبرز أمام قادة الجامعات والكليات ثلاث مهام ملحة، وهي:

- كيف يؤمنون النجاح لكلياتهم وجامعاتهم في سوق التعليم العالي الذي تهيمن عليه المنافسة.
- وكيف يقدمون العون لصناع السياسات في وضع نظام عملي للتعليم العالي يكون قابلاً للتنفيذ على أرض الواقع حين تصبح قوى السوق الوسيطة الأولى التي تستخدمها الحكومة في هيكلة التعليم العالي.
- وكيف يتحققون من أن نتيجة هذا النظام ونتائج مؤسساتهم تلبى الأغراض العامة.

وبما أن التعليم العالي بمجموع مكوناته سوف يتأثر كثيراً بهيكلية سوق التعليم العالي القادمة، يتعين على الجامعات والكليات كافة، العامة منها والخاصة، الربحية

وغير الربحية، أن تواجه هذه المهام الماثلة أمامها بقوة، وبخاصة تلك المهمة الثانية التي تتلخص في مد يد العون إلى صناع السياسات لوضع هيكله نظام التعليم العالي والتي تكتسب صفة الاستعجال.

من هذا المنطلق تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لكل كلية وجامعة في مواجهة هذه التحديات. بيد أن منهج التخطيط الاستراتيجي المعمول به حالياً في الكليات والجامعات لا يزال بعيداً عما هو مطلوب في التعامل مع القضايا الراهنة. معظم التخطيط، على سبيل المثال، يجب أن يوجه للتعامل مع التغيرات الأساسية التي سوف تحصل حين يتسارع التنافس وتلعب قوى السوق دوراً كبيراً. وفي هذا الإطار يمكن الاستفادة من المعرفة المكتسبة في ميادين أخرى بما يتعلق بكيفية هيكله الأسواق. وهناك أيضاً الكثير من الخبرات المتعلقة بوضع الاستراتيجيات المؤسسية المفيدة للنجاح في ظل المناخ التنافسي الجديد - وبعض هذه الخبرات تخص التعليم العالي، مع أن معظمها يتعلق بالقطاعات الأخرى (Brewer, Gates and Goldman, 2002)⁽¹⁾. لكن هذه المعلومات لم تحظ حتى الآن باهتمام القادة الأكاديميين.

فقد كان القادة الأكاديميون ولعقود طويلة يحذرون الخوض في مناقشات جادة مع صناع السياسات، برغم ضرورة هذه المناقشات لإعادة التفكير بالهيكلية وبالذور الملائم للحكومة ولتحقيق التوازن بين الحكم الذاتي والمساءلة. يخشون أن تفضي هكذا مناقشات إلى وضع قيود على الحكم الذاتي لديهم. لكن يتعين عليهم أن يضعوا هذا الحذر جانباً، وأن يخوضوا في حوار بناء، مثلما حصل في الماضي (حين وضعت خطة ولاية ويسكونسن في مطلع القرن العشرين، مثلاً، أو عندما وضعت الخطة الأساسية لولاية كاليفورنيا عام 1960، أو في أيام الحرب الباردة حين أريد توسيع قدرات العلوم، ففي هذه المناسبات جميعاً عمل القادة الأكاديميون جنباً إلى جنب مع القادة السياسيين في وضع منهجية جديدة وبناءة).

لم يول أحد الاهتمام الكافي لذلك الانحسار التدريجي للأغراض العامة الذي لم يكف. وهنا يتيح الضغط المتزايد لإعادة هيكله التعليم العالي الفرصة المناسبة

لمعالجة موضوع الأغراض العامة قبل أن يستفحل الضرر ويستحيل علاجه. ومن الأهمية بمكان أن يسأل قادة المؤسسات (ليس فقط رؤساء الجامعات، بل وأيضاً عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والأساتذة وقادة الطلبة) أنفسهم الأسئلة الصعبة. كيف يمكن للطلبة أو الجامعة أن تضع لنفسها خطة تهدف إلى التحرر من حماية الوضع الراهن والتوجه نحو إشراك الجامعة بأسرها في العمل من أجل المستقبل؟ كيف تستطيع المؤسسة بأسرها أن تقبل التحدي وترسم لنفسها التوقعات وتقييم الأداء والشروع في مهمة التحسين والتطوير الدائم؟

ومن هذه الأسئلة يمكن الخلوص إلى مقترحات من شأنها وضع استراتيجية ناجحة للمؤسسة نعرضها فيما يلي. بعضها مألوف عند الكثيرين، وهي ليست من علوم الصواريخ. وربما يوافق غالبية قادة التعليم العالي على التوصيات التي نقدمها. ولا ننكر أن العمل بهذه التوصيات وتحفيز أية جامعة أو كلية لوضع وتنفيذ استراتيجية من النوع الذي نصفه، ليس بالأمر اليسير، وقلما حدث من قبل.

لماذا يصعب القيام بالتخطيط الاستراتيجي؟

تدلنا التجارب في قطاع إثر قطاع أن الانتقال من نظام خاضع لسيطرة الدولة وتدخلها في نظام السوق (وحتى لو كان نظام السوق هذا جزئياً) يقتضي استراتيجيات مدروسة جيداً. بيد أن ذهنية الأسرة الأكاديمية لم تتصور قط كون التعليم العالي سوقاً تضع الحكومة نظامه وهيكلته. أما في الآونة الأخيرة فقد تزايد عدد رؤساء الجامعات، وبخاصة جامعات الدول الكبرى، الذين باتوا يدركون أن التحول نحو السوق وفق استراتيجية تنظيمية عملية قائمة وبدأت تتخذ خطواتها إلى الأمام، وبدأوا يطالبون بمزيد من الحكم الذاتي لتمكين مؤسساها من مواجهة المطالب المتغيرة.

وعلاوة على ذلك، لنظام التعليم العالي طبيعته وخصائصه الفريدة التي تجعل التخطيط الاستراتيجي الواقعي أمراً بالغ الصعوبة. ولعل أحد أسباب ذلك وجود إحساس قوي بأن دور الإدارة يتمثل في حماية الجامعات ليس فقط ضد أي تدخل

سياسي، بل وأيضاً ضد تأثير أي قوة خارجية بما فيها قوى السوق (وهو عمل ليس أقل صعوبة من عمل الملك كانوت King Canute* على السواحل البحرية).

كما أن الطبيعة الخاصة بالعمل الجامعي داخل الجامعات تؤثر سلباً في تقييم الأداء وفي اتخاذ القرارات الصعبة. فهناك ضرورة إذن لوضع حد لذلك الاندفاع المديد نحو نمط من الحكم في مؤسسات التعليم العالي تكون نتيجته الرئيسية «اختناقاً مرورياً» يمنع التقدم، أو كما وصفته سوزان لوهمان Susanne Lohmann بقولها نمطية «الأخطاء والدفاعات» النابعة من تفاني الأساتذة «لتخصصهم العميق» في مختلف المعارف الأكاديمية وإحساسهم بالانعزال عن الأعمال اليومية للمجتمع (Lohmann, 2004). لكن أسلوب الحكم الفاعل يمكن أن يتبع⁽²⁾. تقدم لنا ليندا ماكميلين Linda McMillin وزميلها وليام بربيريت William Berberet، في كتابهما A New Academic Compact (ميثاق أكاديمي جديد) بعض النصائح العملية والأمثلة الواقعية لخلق إحساس متجدد بالالتزام المؤسسي من جانب الأساتذة (McMillin and Berberet, 2002). ولدينا مثال آخر من جامعة براون Brown التي أنهت مؤخراً عملية إعادة تنظيم لأسلوب الحكم الأكاديمي فيها من شأنه أن يلبي غرضين اثنين هما تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس المجدية والمفيدة من جهة وتحسين فاعلية وتوقيت صنع القرار. فقد عملت الإدارة والمسؤولون في الهيئة التدريسية معاً على إعادة التفكير بما هو مطلوب من أسلوب الحكم، والإقلال من عدد اللجان ووضع قواعد أساسية واضحة للعمل وتبيان التوقعات. ومن خلال إعادة التنظيم هذه تم تقليص عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الحكم من 237 إلى 115 عضواً، واستبدلت لجان أعضاء

(×) ملك دانمركي اعتلى عرش انكلترا عام 1016 إثر انتصاره على ملك انكلترا الساكسوني إدموند الثاني، ثم أصبح ملكاً على انكلترا والدانمرك عام 1018 إثر وفاة شقيقه هناك، وفي عام 1028 خاض حرباً ضد ملك النرويج أولاف الثاني وانتصر عليه وضم النرويج إلى ملكه، وفي العام نفسه احتل اسكتلندا. كان ملكاً قوياً وساند حركة الإصلاح التي تبنتها كنيسة انكلترا - المترجم.

الهيئة التدريسية البالغ عددها أربعة وأربعين إلى اثنتي عشرة لجنة بالإضافة إلى تسعة مجالس جديدة للاستشاريين تضم في عضويتها عدداً من الأساتذة والإداريين بصفتهم كبار الأعضاء (Nickel, 2002).

والجدير بالذكر أن انعدام التركيز على تحسين الأداء في جميع مناحي الأنشطة المؤسسية وعلى وجه الخصوص في أداء عملية التعليم والتعلم يجعل من الصعوبة بمكان القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتحسين ورفع مستوى الأداء. ولا ننسى أن غياب تقييمات الأداء قد تسبب بحدوث مشكلات عدة منذ بعض الوقت. واليوم، وفي عالم يتسم بتزايد الروح التنافسية وازدياد المطالب بالمساءلة والمحاسبة والتغير السريع والأخطار، يصبح هذا الغياب ليس مجرد أمر مزعج فحسب، بل وشديد الخطر.

ساد الاعتقاد منذ عهد بعيد أن نظام الحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية الإداريين كان في أغلب الأحيان معطلاً للجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل التحسين. وقد أكدت دومينيك برور Dominic Brewer وسوزان غيتس Susan Gates وتشارلز غولدمان Charles Goldman في دراسة بعنوان "In Pursuit of Prestige: إن المؤسسات التقليدية واقعة تحت حكم إداريين أو أعضاء من الهيئة التدريسية لهم سجل حافل في مراتبهم العلمية يجنون دوماً فوائد الشهرة والسمعة الحسنة إن أحرزت المؤسسة نجاحاً ولا يتحملون شيئاً من التكاليف» (Brewer, Gates, and Goldman, 2002, p. 134). والأهم من ذلك، أنه من الصعب تغيير هيكلية مكافآت أعضاء الهيئة التدريسية بحيث يكون الثمن أعلى جودة في التعليم. وقد تزايد النقد الموجه لهم بسبب تركيزهم على طباعة الكتب ونشرها بدلاً من التركيز على التعليم، ولم يكن هذا النقد إلا نتيجة منطقية للهيكلية الحالية للمكافآت. لذلك كان من الطبيعي أن تكون هذه القضايا موضع تعليقات الجميع داخل الأكاديمية وبخصوصها. فالمطلوب الآن الفعل والتصرف في كل مؤسسة على حدة.

إضافة إلى ذلك، توجد الآن أيضاً مشكلة جديدة ودقيقة قلما تركز الاهتمام عليها، ألا وهي صعوبة متزايدة في محاولة رسم خط واضح يفصل بين الأنشطة

المقبولة والأنشطة غير المقبولة، وقد تفاقمت هذه الصعوبة مع تزايد سرعة الضغوط التنافسية. ولا يستبعد أن تكون هذه المشكلة على المدى الطويل أشد المشكلات خطراً. ومع تنامي شدة الضغوط التنافسية، تزداد صعوبة مقاومة المغريات لكسب دخل جديد أو للارتقاء في المراتب على حساب القيم وعراقتها، ذلك أن كل خطوة في هذا السبيل تتبعها خطوات أخرى. التساؤلات التي لا مفر من طرحها الآن: هل تتضمن المنح التي تقدمها الشركات للبحوث أية قيود على حرية النشر التي تستغل أكثر مما ينبغي؟ وهل يمكن للعقد من أجل بطاقة ائتمان تحمل اسم الجامعة أن يلغي ذلك الاعتقاد بأن المؤسسة هذه تختلف اختلافاً جذرياً عن شركات بطاقات الائتمان التي تمطرنا أسبوعياً بدعوات مغرية تحمل في طياتها مزيجاً من العروض الجذابة وطباعة غير جذابة؟ وهل ينبغي لاستحداث فرع للمؤسسة بهدف الربح ووفق نمط السوق يؤسس أصلاً لغاية التعليم أن يلغي الطبيعة الأساسية غير الربحية للمؤسسة؟

لماذا لا تبقى الأشياء على حالها؟

يتمتع التعليم العالي بنعمة الاستقرار عبر عشرات بل مئات السنين، وهي سمعة يستحقها عن جدارة. لكن التغيير يحدث الآن برغم سمعة الاستقرار هذه. وهناك عوامل عديدة تجعل البقاء على الحال من المحال. ففي عالم السياسات، في الحكومة الفدرالية وفي الولايات على السواء، يوجد اهتمام متصاعد بضرورة التصدي لقضايا هامة تؤثر في أداء التعليم العالي. وقد ترافق هذا الاهتمام برغبة متزايدة نحو إلزام المؤسسات بمعالجة هذه القضايا، وهي:

- عدم وجود معلومات حول ما يتعلمه الطلاب وما مقدار هذا التعلم، وقد اكتسب هذا الوضع اهتماماً متزايداً، كان وراءه النقد الموجه من أرباب العمل حول مهارات الخريجين.
- توالي تكاليف التعليم ارتفاعها بمعدلات تصل إلى ثلاثة أضعاف معدلات التضخم، ومع هذا الارتفاع تزداد التكاليف على الطالب وعلى الولاية وعلى الحكومة

الفدرالية. وإذا أخذ في الحسبان ازدياد حجم الشريحة السكانية التي تحتاج للتعليم الجامعي، فهذا يعني أن مجموع الموارد اللازمة للتعليم العالي من الموارد كلها سوف تواصل ارتفاعها بمعدلات ضخمة جداً ويصعب دعمها. وهذا الواقع يبدو في نظر القادة السياسيين مماثلاً لمشكلة تواجه البلاد حالياً جراء ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية.

- إن المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي تتزايد شدة، وهذا الأمر يغير المطالب ويزيدها عند كل كلية أو جامعة، وما يزيد في قوة هذا الضغط نشوء مجموعة جديدة من المنافسين، منها الجامعات الافتراضية والربحية وجامعات الشركات.
- إذا نظرنا إلى دول العالم المتقدم الأخرى نجد التصميم على منافسة الجامعات الأمريكية على أشده وهنالك من يطالبون بها. بيد أن الولايات المتحدة لا تزال تحتفظ بفوائد ومزايا هامة من حيث الجودة والمرونة واستخدام اللغة الانكليزية في التعليم. إنما بسبب التكاليف العالية وعدم الانتباه إلى الأخطاء والغلطسة المتزايدة فإن التعليم العالي مرشح لأن يكون صورة ثانية لقصة فقدان أمريكا لموقعها في الرموز الأمريكية مثل صناعة السيارات والطائرات النفاثة.

لن تنجو أي مؤسسة من هذا التغيير القادم. إن أخفقت بعضها في الاستجابة له فسوف تسقط على قارعة الطريق. أما تلك التي تملك الاستعداد للاستجابة فعليها أن تضع الخطط الاستراتيجية الفاعلة وأن تطبق التغيير، فهذا أو ان الفرصة.

ماذا يتعين على المؤسسات أن تفعل في مواجهة هذه التغييرات؟

تبين تجارب القطاعات الأخرى وجود احتياجات تنظيمية معينة تشد ضرورتها عند التحول نحو قوى السوق وتزايد المنافسة، وأهمها وجود قيادة ماهرة واتقان المؤسسة لفن التغيير. وقد كتبت مؤلفات عدة حول هذين الموضوعين، تتزايد أعدادها يوماً بعد يوم، ولا نرى فائدة كبرى من تكرار ما ورد فيها في هذا المقام إلا أنها أدبيات على جانب من الأهمية ينبغي على الإداريين في الكليات والجامعات قراءتها وتفهم محتواها.

في كل قطاع يواجه التغيير توجد قضية تتعلق بالقيادة. ولكن هناك أمور خاصة بالتعليم العالي تستحق الاهتمام. وبداية نقول إن طبيعة العملية المتبعة على نطاق واسع في البحث عن قائد في التعليم العالي تحبذ المرشحين الذين يحافظون على الوضع الراهن ولا يخلون بالتوازنات القائمة. وقلما نجد مرشحين يرون من الحكمة عند زيارتهم للجامعة أن يثيروا قضايا معينة مثل تدني معدلات التخرج أو عدم وجود مقاييس مفيدة لمعرفة مدى تعلم الطلبة أو مسألة إغلاق بعض الأقسام الهامشية. ولكن بما أن الكليات والجامعات تواجه رياح التغيير ينبغي أن تتبدل عملية البحث هذه وأن تتغير رغبات اللجان والمجالس، بحيث تتوجه نحو اختيار قيادة فاعلة وقائد أكثر دينامية ولديه ملكات توقع الأشياء قبل حدوثها. لكن التغيير باتجاه اختيار قادة أقوى قد يضعف الحاجة للقيادة الأفضل.

إن التعليم العالي الذي يواجه التغيير وأخطاراً عالية بحاجة الآن إلى قيادة جديدة أفضل من السابق - ليس مجرد منصب رئاسة الجامعة، بل وعلى المستويات كافة. فالقيادة ليست شيئاً يخترن وليست لعبة محصلتها الصفر. ينبغي أن يكون الهدف توسيع عدد القادة والقيمة الإجمالية للقيادة. وهذا يعني أن على المؤسسات أن تبذل الجهود المتواصلة في اتجاهين هامين، الاتجاه الأول تحسين ورفع مستوى عملية البحث عن القادة والاتجاه الثاني ضرورة تطوير وتنمية القيادة - وهذا موضوع لم يجر التطرق إليه على الإطلاق في الجامعات كافة، ما يجعل التعليم العالي واحداً من القطاعات القليلة في المجتمع التي لا تبذل جهداً كافياً للبحث عن القادة وتنمية قدراتهم.

وحيث إن المهمة ذات الاهتمام الأكبر في أوقات التغيير والأخطار تتمثل في طرح الأسئلة الصعبة حول استراتيجية المؤسسة وفاعلية الجهود المبذولة في تطبيق هذه الاستراتيجية تصبح مسألة قيادة مجلس المؤسسة أمراً في غاية الأهمية. فالمطلوب من المجلس القيادة وليس الإدارة. هل يسأل المجلس، مثلاً، ما إذا كانت المؤسسة تعرف إن كان الطلبة يتعلمون، وإن كانت تعرف، فكيف؟ هل يحاول المجلس معرفة

عدد الطلبة المنتسبين وعدد المتخرجين منهم؟ ليس المقصود بهذه الأسئلة أن يخبر المجلس الإدارة ماذا عليها أن تفعل، بل ليتأكد بأن الإدارة تركز اهتمامها على الأمور الصحيحة وأنها تطور الخطة وتتبع تنفيذ الخطة. هل يطرح المجلس أسئلة ذات أهمية بخصوص الجهود التي تبذلها الإدارة وتوجهاتها ونجاحها؟ هل يصر المجلس على وضع استراتيجية محددة الأهداف؟ وهل يدعم مخطط التغيير والمجازفة المدروسة؟

إن الكليات والجامعات بحاجة لممارسة فن القيادة بمهارة عالية ذلك أنه من خلال مشاهدة عمل القادة الأكاديميين يتعلم الطلبة بصورة مباشرة ودون وسيط كيف يمكن، وكيف يجب، أن تكون قيادة المؤسسات وهذا ما يوضحه تقرير وضعه الكساندر وهيلين آستن (Astin and Helen Astin) لصالح مؤسسة كيلوغ Kellogg:

«برغم أن الولايات المتحدة تعد عموماً صاحبة أفضل نظام للتعليم العالي في العالم، إلا أن الدلائل تشير إلى تراجع جودة القيادة في هذا البلد في السنوات القليلة الماضية يشكل هذا الوضع تحدياً للأفراد والمؤسسات على السواء، إذ لا يمكن للطلبة أن يصبحوا قادة حتى يروا القيادة الفاعلة جزءاً من دراستهم. ولا يمكن لهم أن يلزموا أنفسهم بإحداث التغيير في المجتمع ما لم يشاهدوا هذا الالتزام في المؤسسة التي تعلموا فيها. وإذا كان على الجيل الجديد من القادة المواطنين أن يشاركوا بفاعلية ويكونوا ملتزمين بالقيادة في سبيل الصالح العام، فينبغي على المؤسسات التي تربيهم وترعاهم أن تشارك بفاعلية في عمل المجتمع والجماعة، وتكون أنموذجاً للقيادة الفاعلة والمؤثرة وللمهارات في حل المشكلات، وتوضح بعملها كيف يتم إنجاز التغيير في سبيل الصالح العام» (Astin and Helen Astin, 2000, P.2).

وفيما يتعلق باستراتيجيات التغيير، تركز معظم المؤلفات الموضوعية في هذا الشأن على مجتمع الأعمال، ومنها ما يركز على إدخال التغيير في الحكومة. ولكن لكي تمكن الاستفادة منها، ينبغي تكييفها بما يتناسب مع عالم التعليم العالي، لا سيما فيما يؤكد عليه لجهة مشاركة أعضاء هيئة التدريس وانخراطهم في عملية التغيير. ليس المطلوب من هذا التغيير إلغاء الدور النشط لهم. بل، على النقيض من ذلك، تؤكد هذه الأدبيات الجديدة حول قيادة التغيير على عمليات المشاركة. وهذا يعني في عالم التعليم العالي مشاركة نشطة وفاعلة، مع الابتعاد عن العمليات المتشددة التي تنزع إلى استعمال حق النقض «الفيتو» التي يكثر استخدامها في الجامعات.

بيد أنه من الممكن، في ظل الظروف المناسبة، اختراق هذا النفور من التغيير، وجعل المؤسسات تقر بوجود المشكلة وتفعل شيئاً حيالها⁽³⁾. يبدو أن ما قاله المؤرخ الشهير آرنولد توينبي Arnold Toynbee في وصفه لنهوض وسقوط الأمم بأنه تحد واستجابة (Kanter, 1985) قد وجد صدق له في كتاب The Change Masters «سادة التغيير» من تأليف روزابث موس كانتر Rosabeth Moss Kanter الباحثة وصاحبة النظريات في علوم الإدارة، والتي كان لكتابها هذا أثر كبير لدى قادة قطاع الأعمال وبخاصة حين أعادوا تجمعهم للتغلب على تحديات هجمة رجال الأعمال اليابانيين والألمان في عقدي السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. يقول المؤرخ الكبير: تواجه الأمة الصغيرة تحدياً ينبغي لها أن تخلق استجابة له. وإن استجابت بمهارة عالية فإنها تنمو وتكبر وتزدهر. لكن طبيعة التحدي تتغير مع مرور الزمن فإن استجابت الأمة له بالطريقة الناجحة نفسها التي استخدمتها في المرة السابقة، تبدأ بالانحدار عندئذ، وما نشاهده اليوم استخدام معظم الجامعات في العام 2003 أسلوب الاستجابة نفسه الذي وجدته مفيداً لها في عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين.

وضع - وتنفيذ - خطة استراتيجية مختلفة

المطلوب من كل مؤسسة أن تضع وتنفذ خطة استراتيجية محكمة ثم تواصل مراقبة أدائها طبقاً لهذه الخطة. وهذا، بالطبع، يقتضي أن تكون الخطة دقيقة وواضحة المعالم بحيث يمكن تطبيقها وأن تمتاز بالرؤية بحيث تبرز أهميتها حين تنفيذها.

الدقة والموضوعية

وضعت جامعات وكليات كثيرة العدد ما تقول إنها خطط استراتيجية، لكن غالبية هذه الخطط لا تلبى الحاجة الراهنة فهي ببسيط العبارة مبهمة وتتضمن العموميات، تفتقر إلى الاستراتيجية التي تتضمن بعبارة مفهومة كيف تنوي المؤسسة أن تتقدم إلى الأمام وأن تحقق موقعاً لها تحت الشمس وأن تطور لنفسها شخصيتها الفريدة وتجذب الزبائن إليها.⁽⁴⁾ يتعين على هذه الاستراتيجية أن تسهب في توضيح مهمتها، فتجعل هذه المهمة واقعية ومحددة الأهداف. وبدلاً من ذلك، تنزع معظم استراتيجيات المؤسسات نحو الحديث عن عموميات مبهمة (مثل ذلك ما تقوله بعض الجامعات عن نفسها بأنها «صنو لجامعة هارفارد في الجنوب» أو قولها «الجامعة الإقليمية الكبرى») وكأنها تقصد بقولها إنها «نوع مشابه لأنواع أخرى». إن أهداف وقيم مؤسسات التعليم العالي غالباً ما تكون أهدافاً وقيماً عامة وهذا ما أوضحته دراسة لمؤسسات التعليم العالي المنتشرة في منطقة شيكاغو حيث وجدت أوجه شبه كثيرة في الأهداف المعلنة لدى جامعة شيكاغو الخاصة وجامعة إلينوي العامة في شيكاغو ولدى الجامعات الريفية في هذه المنطقة مثل جامعة دوفري DeVry وجامعة كارديان Cardean وجامعة همبرغر Hamburger وهي مؤسسة التدريب التابعة لشركة ماكдонаلد McDonald's؛ Kirp, 2000. ينبغي أن تكون الرسالة خاصة بالمؤسسة نفسها وأن يعبر بوضوح عن مضامين العمل المستقبلي.

الرسالة

يجب أن تكون الرسالة واضحة ومحددة وتعبر بعبارات مقتضبة وعملية عن رؤية المؤسسة ويمكن لفرد واحد أو الأفراد جميعهم الرجوع إليها. ويجب أن تميز المؤسسة

عن غيرها. توضح الطبيعة الخاصة للمؤسسة وفي الوقت نفسه تتبنى القيم الأساسية للتعليم العالي عموماً. والأمر المهم أيضاً أن تحدد ماهية الرسالة وعلى الدرجة نفسها من الأهمية ينبغي لها أن تحدد الرسالة التي لا تقوم بها المؤسسة. ومن هم الزبائن الذين لا يجدون غايتهم في المؤسسة. وما هي البرامج والأنشطة التي لا تدخل في نطاق رسالة المؤسسة.

الأغراض العامة

يجب أن تحدد الاستراتيجية بأسلوب واضح التزامات المؤسسة نحو الأغراض العامة. وما هي الرسالة التي يتوقع صناع السياسات للمؤسسة أن تنهض بها؟ هل تتضمن التزاماً لمساعدة المجتمع في تشجيعه للتحركية الاجتماعية الحقيقية من خلال توسيع مجال القبول في الجامعات وخلق فرص النجاح أمام الطلبة المونين والطلبة ذوي الدخل المحدود؟ وإن كان الأمر كذلك، هل تتضمن الخطة الاستراتيجية توصيفاً لتوقعات المؤسسة بما في ذلك أعداد الطلاب، وأوضاعهم الاجتماعية، الذين تتوقع المؤسسة أن تجذبهم إليها، والبرامج التي يتعين عليها أن تنفذها لتضمن النجاح الأكاديمي لهم، والمعدل الهدف للتخرج والموارد التي يتطلبها ذلك كله؟ وفي كل واحدة من المؤسسات هل يتم التعبير بوضوح عن توقعات تعلم الطلبة جميعاً وإعلانها بفاعلية كي يعرف الأساتذة والطلبة والجمهور العام ما هي المهارات والمعارف والمواقف التي يتوقع للخريجين أن يتقنوها؟ هل يعرف أعضاء هيئة التدريس والمسؤولون في المؤسسة مواطن تقصير الطلبة في إنجاز توقعات المؤسسة؟ هل توجد معلومات واضحة وشفافة تعلنها المؤسسة على الملأ بخصوص التعلم؟ هل توجد خطة لدى المؤسسة لدعم جهودها ومواءمتها مع التعليم الابتدائي والثانوي؟ وهل توجد خطة واضحة لنشاط امتداد المؤسسة لمساعدة المجتمع فيما يتعلق بالأولويات والموارد المخصصة، أم أن هذا الأمر متروك لاهتمامات أعضاء هيئة التدريس والإداريين كل على حدة؟ وحين تحديد الأولويات، هل يوجد توافق بين هيكلية الحوافز والمكافآت وهذه الأولويات؟ وعلى سبيل المثال، إذا كانت الخطة تدعو لتطوير وتحسين مقدرة الخريجين على

استخدام معرفتهم بالرياضيات في حل المشكلات العملية (وهذا تقصير كبير في معظم المؤسسات حالياً) فهل يوجد في نظام المكافآت ما يشجع أعضاء الهيئة التدريسية لإنفاق الوقت الكافي في سبيل تطوير منهجيات جديدة لتعليم الرياضيات باستخدام التقنية لحل هذه المشكلة؟

هل تتحدث الخطة بعبارات واضحة لا تحتمل الإبهام عن الحدود الأخلاقية التي يتعين على المؤسسة ألا تتجاوزها؟ إن وضع القواعد والإرشادات يسهل الأمر على أعضاء هيئة التدريس والإداريين معاً لوضع مثل هذه الحدود مسبقاً بدلاً من التركيز على حل المشكلات وإزالتها بعد وقوعها. هل أشركت المؤسسة كبار الأساتذة الدائمين فيها في وضع ونشر المعايير الأخلاقية لاحتواء هذا الأمر؟

الخيارات

يجب أن تتضمن الاستراتيجية إدراكاً للأسئلة الصعبة الماثلة أمام المؤسسة، فتحدها بوضوح، وتقترح إجابات لها أو تضع الوسائل المناسبة للخروج بإجابات لها. هل تنوي المؤسسة دخول ميدان تعليم الطلبة كبار السن أم مجال التعليم عن طريق الانترنت؟ هل هي حقاً مؤسسة تركز جهودها للدراسات العليا أم ينبغي لها أن تركز مواهبها ومواردها على المرحلة الجامعية الأولى؟ هل تعتزم المؤسسة أن تصبح «جامعة عالمية»؟ وهل هذا يتطابق مع رسالة المؤسسة؟ وإن كان الأمر كذلك، هل هي على استعداد لتقديم هذا الوعد؟ لقد بات واضحاً وبما لا يدع مجالاً للتردد في ظل الأجواء الراهنة بأنه مهما تكن الرسالة التي تقوم بها المؤسسة ينبغي لها أن تتجزها على أفضل وجه. وهذا يقتضي بالدرجة الأولى تركيز الاهتمام وتخصيص الموارد الكافية. وكما أدركت وتيقنت تلك الجامعات التي دخلت ميدان التعليم الريحي عن طريق الانترنت فقد ولّى زمن تقديم الالتزامات كيفما اتفق.

التركيز

يجب أن تعبر الاستراتيجية بعبارات واضحة عن ماهية المؤسسة وما سوف تفعله، وكذلك أيضاً عما هو ليس من ماهيتها وما لا تفعله. إحدى مواطن الضعف الظاهرة

بقوة في استراتيجيات معظم الكليات والجامعات غياب الرغبة في التركيز - ونقصد بذلك تكريس الطاقة والموارد نحو ما ينبغي للمؤسسة أن تفعله جيداً وإلغاء الأنشطة الهامشية. ففي جميع الأوقات، وبخاصة في ظل أجواء تنافسية، يتعين على المؤسسة أن تكثف مواردها نحو الأنشطة التي تعد محورية في استراتيجيتها، والأنشطة التي تعترم إتقان القيام بها، وألا تبعثر جهودها في أنشطة هامشية. وفي هذا السياق تطلق رابطة جامعات الكومنولث تحذيرها قائلة: «في الوقت الذي يتزايد فيه عدد من يتقدمون للتعليم ويدخلون ميدان المنافسة للحصول على الأموال العامة وأموال الطلبة، يجب على المؤسسات أن تحدد لنفسها هدفاً محدداً وألا تحاول أن تكون «ممن يقدم الأشياء كلها للناس جميعاً» ينبغي اعتماد الترشيح في التركيز على أنشطة تخدم موقعاً ملائماً لما تبدله من أنشطتها في السوق» (Association of Commonwealth Universities, 2001, p.13).

فالننتيجة إذن يجب أن تكون تركيزاً وترابطاً منطقياً. وهذا يقتضي بالضرورة القيام بخيارات صعبة. هل تجري مراجعة دورية للبرامج كافة - الأكاديمية منها وغير الأكاديمية - لتقرير أيها لم يعد محورياً في استراتيجية المؤسسة؟ وهل ثمة عملية تقييم بمقدورها قياس مدى إسهام برنامج معين في هذه الاستراتيجية؟ وهل يجري اختيار للمقترحات الجديدة في ضوء استراتيجية المؤسسة؟ وهل ثمة عملية تقييم بمقدورها قياس مدى إسهام برنامج معين في هذه الاستراتيجية؟ وهل يجري اختبار للمقترحات الجديدة في ضوء استراتيجية المؤسسة؟ هل لدى المؤسسة الاستعداد الكافي لتخفيض أعداد الأقسام والمراكز والبرامج والأنشطة الهامشية؟⁽⁵⁾ وقد تحدث روبرت ديكسون Robert Dickson من مؤسسة لومينا Lumina للتربية والتعليم وفي دراستين منفصلتين حديثاً مستفيضاً في هذا الأمر وعن منهجية واضحة المعالم لمناقلة الموارد من أنشطة ليست بذات أولوية عالية (Dickeson, 1999, 2002).

لكن تكوين التركيز المفيد في العديد من المؤسسات ليس بالأمر اليسير. ففي الكليات والجامعات التي ترغب في التفوق بتدريس الآداب والعلوم (الفنون العقلية)

تبدو القرارات المتعلقة بأية برامج أكاديمية ينبغي تقديمها بعيدة عن الموضوعية وكيفية في معظم الأحيان. إن فرصة الوصول إلى استنتاجات متباينة هي فرصة لا حدود لها. وخير مثال لهذا الوضع ذلك الجدل الطويل الذي جرى في جامعة واشنطن حول إلغاء مادة علم الاجتماع. ومع ذلك، يظل التركيز أمراً جوهرياً ولا مفر من اتخاذ القرار. وقد يبدو التعاون مع المؤسسات الأخرى في بعض الحالات مفيداً، بل أكثر فائدة من قيام المؤسسة بالعمل بمفردها في تقرير برامجها وتصميم برمجياتها الخاصة بها (Martin and Samels, 2002).

مشاطرة الرأي

يجب أن يكون ثمة مشاطرة في الرأي فيما يتعلق باستراتيجية المؤسسة ورسالتها الأساسية - ونقصد بذلك أن تكون هذه الاستراتيجية والرسالة مفهومة لدى الجميع، وأن تتفهمها الدوائر الانتخابية دونما اختلاف بينها في الفهم. فالدوائر المختلفة لمؤسسة ما لديها تصورات متباينة إزاء أهداف المؤسسة، وأفكار متفاوتة حيال الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى هذه الأهداف. ففي الماضي كانت توجد عادة مزلق لا بأس بها في إدارة مؤسسة ضعيفة الترابط مما يجعل كل فرد فيها يتبع هواه وذلك يعود لعدم فهمهم لرسالة المؤسسة ولا استراتيجيتها كل واحد منهم في متابعة مصالحه الخاصة. لكن هذه الأوضاع لم تعد تفيد في هذه البيئة ذات المطالب الكبيرة.

الحركية

بما أن المجتمع دائم التغير، وطبيعة المنافسة دائمة التغير، كذلك، ينبغي أن تتمتع الاستراتيجية بالحركية والمرونة، وتتضمن الآليات اللازمة للتحديث المستمر، لكن قليلاً جداً من الكليات والمؤسسات تفكر جدياً بهذا.

منهجية الشركات الخاصة

أظهرت الكليات والجامعات، وبخاصة كليات المجتمع، قدرة هائلة في اعتماد أسلوب عمل الشركات في بعض المجالات، مثل تعليم الكبار والتدريب الخاص

بالوظائف والمهن أو في برامج التعليم الافتراضي. ويبدو أن لهذه الأنشطة بعض السمات المشتركة. فهي أنشطة إضافية لرسالتها الأساسية. وهي جميعاً تدخل موارد جديدة للمؤسسة، وعلاوة على ذلك لا تشكل خطراً على البرامج التقليدية وأعضاء الهيئة التدريسية النظاميين في المؤسسة. لكن المبتكرات التي أدخلت على هذا البرامج التي تنفذ بأسلوب الشركات الخاصة، من جهة أخرى، ليس لها أثر كبير في البرامج التقليدية التي هي النواة الأكاديمية المركزية التي ظلت عاجزة عن التقدم تسعى للدفاع عن وضعها الراهن. في دراسة أجراها لخمس جامعات أوروبية «قامت بجهود شجاعة ... لتصبح كما الشركات» يبدأ بيرتون كلارك Burton Clark بحثه بقوله: «لقد دخلت جامعات العالم زمن اضطراب باعث على القلق، ولا تبدو له نهاية قريبة. ومع تزايد المصاعب أمام الجامعات في سائر أنحاء المعمورة خلال الربع الأخير من القرن العشرين فقد التعليم العالي حالة الثبات والاستقرار التي كان يمتلكها لقد باتت الجامعات تحت تأثير دفع وجذب بفعل تيارات متعاضمة ومتداخلة من المطالب، فتعرضت لضغط شديد يدفعها لتغيير مناهجها الدراسية وأعضاء هيئتها التدريسية وتحديث منشآتها وتجهيزاتها غالية الأثمان - وأن تفعل ذلك سريعاً وأسرع مما كانت تفعله سابقاً.» (Clark, 1998, pp.xiii, xiv)⁽⁶⁾.

من دراسته لهذه الحالات استخلص كلارك (1998) خمسة عناصر مشتركة كفيلة بنجاح هذه المؤسسات، وهي:

- 1- «نواة توجيه مدعمة»: «قدرة على توجيه ذاتها أكثر تنظيمياً وأكبر من تلك التي كانت تمتلكها قبل 15 سنة ... وهيكلية إدارية قادرة على دمج القيم الإدارية الجديدة مع القيم الأكاديمية التقليدية» (pp.5,137).
- 2- «وحدات تطوير محيطية معززة»: «وحدات إدارية للامتداد البعيد للترويج للبحوث التعاقدية والتعليم التعاقدية والاستشارات» (pp.6, 138).
- 3- «قاعدة تمويل متنوع»: «خطوط إضافية للدخل من شركات أو مؤسسات راعية» و «احتواء نشط للتكاليف» (pp.6, 140).

4- «مقر أكاديمي محفز»: «الأقسام في المقر الرئيسي» مثل العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية و «(إدخال) التغيير بمنهجية الشركات» (pp.7, 142).

5- «الاعتقاد بمبدأ عمل الشركات»: «ثقافة في العمل تؤمن بالتغيير» (pp.7, 143-144).

ولكن لا يخلو الأمر من الأخطار في منهجية عمل الشركات هذه، ذلك أن البحث عن دخل إضافي قد يصبح الغاية بدل أن يكون الوسيلة، ما يجعل المؤسسات تدفع نحو أنشطة تعد هامشية، وغير متوافقة مع رسالة المؤسسة وقيمتها.

تنوع موارد التمويل

يجب أن يكون أحد أهداف الجهد المبذول وفق منهجية الشركات الخاصة تطوير موارد متنوعة للتمويل ذلك أن هذا التنوع يعد وسيلة للاستقرار ولتسهيل عملية الاستجابة للفرص الجديدة في أوقات العسر. وتوزيع هذه الموارد يساعد المؤسسات أيضاً في إيجاد الموارد اللازمة لدعم بعض أنشطتها مثل جهود الامتداد اللازمة لخدمة المجتمع، والتي قد يصعب تمويلها حين يتصاعد مستوى المنافسة ويجبر المؤسسات على تركيز مواردها الموجودة على البرامج الأكاديمية الرئيسية، فيحد من قدرتها على إجراء مناقلات في ميزانية البرامج. ومن المهم أيضاً أن تكون طبيعة التدفق الجديد للتمويل متوافقة مع رسالة وقيم المؤسسة.

السمعة

يجب أن تتضمن الاستراتيجية جهوداً لبناء سمعة إيجابية للمؤسسة. كثير من المؤسسات تفترض أن السمعة هي النتيجة الطبيعية للجودة - وتعريف الجودة عندها ضيق. لكن الاعتماد على هذا الافتراض في عالم تشتد فيه المنافسة أمر خطر. والسمعة التي تتمتع بها المؤسسة قد تكون ثروة هامة لها أو عائقاً لها في أعمالها. ونحن نعرف، ونحترم، السمعة التي تتمتع بها كل الجامعات CalTech و Williams و Truman State، و Portland State، لكن هذه الجامعات قليلة العدد ومسافات شاسعة

تفصل بينها⁽⁷⁾. كانت مستعدة، وراغبة بالتركيز، وبألا تكون «الأشياء جميعها للناس كلهم»، لها تركيزها الذي اختارته، وقد نوافق عليه أو لا نوافق. لكننا نحن نعرف، وهي تعرف، ما هو هذا التركيز، وهذا الدور. بينما توجد مؤسسات لا تعبر بوضوح وعلى وجه الدقة عن الدور الخاص بها.

بعد أن يستقر الرأي حول الدور الذي تركز عليه المؤسسة يلزم اتخاذ الخطوات العملية للموسسة لبناء سمعة إيجابية ذاتة الصيت. لكن الملاحظ أن الأسرة الأكاديمية كانت دوماً تترفع عن فكرة العلاقات العامة أو مبدأ أن يكون للجامعة ماركتها وعلامتها الخاصة، مفترضة أن أنشطة كهذه تلتطخ طهر ونقاء المؤسسة. فكانت المؤسسات تعتمد، بدلاً من ذلك، أسلوب تكرار الحديث عن جودة المؤسسة. وقد تبدو النصيحة التي قالها سقراط منذ القديم «إن أفضل طريقة لاكتساب السمعة الجيدة أن يحاول المرء دوماً أن يكون ما يرغبه» ضرورية اليوم، لكنها غير كافية.

ينبغي على المؤسسات أن تعمل بجهد واجتهاد لبناء سمعة إيجابية محددة. فالأمر لا يقتصر على مجرد جذب الطلاب والموارد، فهناك الكثير من الأمور المعرضة للأخطار. تحسين ثقة أصحاب المصلحة بالمؤسسة أمر أساسي في الحصول على الحكم الذاتي والحفاظ عليه. والسمعة هي أيضاً العنصر المهم لاستقدام أعضاء هيئة التدريس وكبار الموظفين. وبعد أن تحدد المؤسسة الدور الخاص بها وكذلك قدراتها، يتعين عليها أن تتأكد بأن دورها ومهاراتها معروفة لدى الدوائر الانتخابية الرئيسية: الطلبة الحاليون والطلبة المحتملون والآباء، والممولون والخريجون والأساتذة والأساتذة المرشحون المحتملون والمجتمعات المحيطة بالمؤسسة. هل أجريت استطلاعات للرأي أو عقدت مجموعات هدف لمعرفة السمعة الحالية للمؤسسة؟ وهل أعلمت الدوائر الانتخابية بأخر تطورات التغييرات والمستجدات الحاصلة بالمؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها إن جرى تعديلها؟ هل يعطي موقع المؤسسة على الانترنت صورة واضحة للدور الخاص بالمؤسسة وجودتها؟ إن بناء سمعة المؤسسة يشبه بناء جامعة أو كلية فاعلة ومؤثرة ويحتاج دوماً للتحليل الدقيق وللخطة وللتطبيق الماهر للخطة وتقييم متواصل مدى تقدمها.

التعاون

يجب أن تذكر الخطة بالتفصيل أهداف المؤسسة وتعاونها المزمع مع المؤسسات الأخرى، وتحدد بعبارات واضحة أغراض هذا التعاون والمكاسب المتوقعة منه وكذلك نقاطه السلبية. ومع تزايد المنافسة ينبغي أن يتزايد التعاون مع الجامعات والكليات والمؤسسات الأخرى.⁽⁸⁾ قد يبدو الحديث عن التعاون بعيداً عن الإدراك الحدسي، لكنه يحدث في كل ميدان حين تشتد المنافسة، وهاهي الآن تشتد وتتسارع خطواتها في ميدان التعليم العالي.⁽⁹⁾

غير أن التعاون عمل شاق، ويستهلك الوقت الكثير، لا سيما وأن لكل مؤسسة ثقافتها التي تختلف عن ثقافات المؤسسات الأخرى. ثم إن المشاركة في التعاون لا تتفق مع المزاج الأكاديمي، وهو أيضاً ضد الاعتقاد السائد في الجامعات، والمتمثل بالقول «قسمنا وحده هو الذي يفهم الموضوع (أو هؤلاء الطلبة أو هذا المشروع) جيداً وهو القادر على وضع البرنامج المناسب أو المقرر الدراسي الملائم». ولكن، وبرغم هذه المصاعب، توجد أمثلة لتعاون ناجح ومثمر صمدت أمام عاتيات الزمن - نذكر منها كليات كليرمونت Claremont و العمليات المشتركة في مراكز البحوث البحرية والبرامج الصناعية التابعة لجامعة ستانفورد Stanford ومعهد ماساشوسيتس للتقنية، وغيرها وغيرها. لكن السؤال الذي يجب أن يطرح، أي وجه من أوجه التعاون يحمل الوعد لتقدم استراتيجية المؤسسة بحيث يكون الجهد المبذول في التعاون جديراً ويؤتي ثماره؟ ولعل أفضل المرشحين لحمل هذا الوعد تطبيق تقنية جديدة أو القيام بعمليات فيما وراء البحار.

تطبيق الاستراتيجية

لكي تكون للاستراتيجية أهميتها يجب أن تترافق مع خطة للتطبيق. ومن المفيد أن تتضمن هذه الخطة إجابات عن الأسئلة: كيف يمكن للطلبة أو الجامعة أن تنتقل من مرحلة القول إلى الفعل؟ ما هي العقبات الداخلية والخارجية التي تعطل التطبيق؟ ما

الموارد اللازمة لنجاح هذه الاستراتيجية؟ وفي كل قطاع من قطاعات الخطة لا بد من تحديد الخطوات الواجب اتخاذها، مثل الحد الزمني، المسؤوليات الواضحة، وخطوات التحديث الدوري والمنتظم.

وبغية ضمان الأثر الجدي للخطة ينبغي تحديد أهداف أداء للأغراض الهامة في الخطة، وقياس الأداء طبقاً لهذه الأهداف. ومن المهام المطلوبة أيضاً وجوب قياس الأداء من حيث التكلفة والفاعلية. لقد أصبحت كل دولة في العالم تدرك ضرورة توسيع حجم الشريحة السكانية الداخلة في التعليم العالي. ويمكن القول إن الاستجابة الموجودة في مختلف البلدان لهذه الظاهرة الجديدة استخدام المنهجية نفسها التي تستخدمها حتى هذا التاريخ (أي الاعتماد على الجامعة التقليدية وباستخدام هيكلية التكلفة نفسها ودون زيادة الرسوم التي يتوجب على الطلاب دفعها). لكن الولايات المتحدة لجأت إلى وسائل بديلة تعينها في تمويل الزيادات الضخمة في التكلفة التي تترافق عادة مع زيادة الإقبال على الجامعات ومنها فرض رسوم جامعية عالية لدعم هذه الزيادة. لكن الكليات والجامعات في كل مكان، وحتى في الولايات المتحدة، لم تتمكن حتى هذا التاريخ من التصدي لضرورة إعادة التفكير بالهيكلية والتمويل واستخدام التقنية في سبيل معرفة الجواب للسؤال «كيف تستطيع أن تفعل ذلك بفاعلية واقتدار؟»

من الذي سوف يتأثر؟

حدثت في الآونة الأخيرة تخمينات وتساؤلات كثيرة حول أي المؤسسات ستكون سريعة التأثر بهذا النوع الجديد وهذا المستوى الجديد من المنافسة. وتوجهت الأنظار على وجه الخصوص إلى الكليات الأقل تميزاً والكليات الخاصة غير الانتقائية وتلك الكليات التي اتضح تأثرها السريع فعلاً في بعض البيئات. هناك العديد من الكليات التي تعاني من تلك النزعة التي تجعلها تحاول أن تكون «الأشياء جميعها للناس كلهم» - فزادت عدد برامج مواد الاختصاص وأضافت إلى مناهجها برامج للدراسات العليا والاختصاصية، وبنيت سكناً للمنامة بهدف جذب عدد أكبر من الطلبة المقيمين.

وفي نهاية المطاف، تغدو هذه الكليات نسخة شاحبة اللون للجامعات البحثية التابعة للدولة.

وهناك جامعات كثيرة العدد أقل شهرة من سواها ولديها رسالات مماثلة لكنها لا تملك الوسائل الملموسة لتمييز نفسها عن الجامعات الأخرى. وفي معظم الأحيان توزع مواردها على برامج كثيرة العدد. مثال ذلك، توجد جامعة تابعة للدولة صغيرة الحجم في الجنوب الشرقي من البلاد لا يزيد تعداد طلبتها عن ثلاثة آلاف ومائتي طالب، ولديها سبع وأربعون مادة اختصاص رئيسي وأربعة وثلاثون مادة مساعدة وأحد عشر فريقاً رياضياً، ولديها أيضاً برنامجاً للتعليم بالخدمة يربطها بأكثر من مائة وكالة محلية، إضافة إلى اثني عشر «برنامجاً خاصاً» منها برامج في القيادة وبرامج لدرجة الشرف والعمل التدريبي الداخلي في الأقسام.

وكثير من الكليات الخاصة غير الانتقائية تعاني من نقص في التمويل، ولذلك نجد في معظم الأحيان الكليات الصغيرة التي تدرس الفنون العقلية أول المؤسسات التي تغلق. تشير الإحصاءات أن نحو خمس عشرة كلية خاصة عدد طلاب الواحدة منها أقل من 750 طالب أغلقت أبوابها فيما بين عام 1989 وعام 1996 (Van Der Werf, 1999). ومنها على سبيل المثال كلية كلسي جيني Kelsey-Jenny وهي مؤسسة خاصة تأسست عام 1988 تمنح شهادة مشارك في الرعاية الصحية وفي الأعمال وفي القانون وعلوم الكمبيوتر، وكان لها «سمعة عالية في المجتمع» كما يقول أحد المسؤولين عن الاعتمادية (Lowery, 2002, p.A 27). لكنها كانت تقدم الخدمات ذاتها التي تقدمها كليات أخرى قريبة منها، وانتهى بها المطاف أن تقدمت بطلب لإشهار إفلاسها.

ولكن لدينا أمثلة لمؤسسات من تلك الأصناف المشار إليها، إنما كانت جريئة وتحسن التركيز على أهدافها وأحرزت نجاحاً. ففي مقالة نشرت مؤخراً في مجلة Chronicle of Higher Education يوجد توثيق لست مؤسسات خاصة صغيرة الحجم استطاعت

أن تنهض من وضع متدهور إلى موقع وطيد وراسخ. حين واجهت هذه الكليات منافسة متزايدة من المؤسسات العامة والخاصة على السواء، عملت كل واحدة منها على وضع استراتيجية وركزت طاقاتها حول دورها الخاص (مثلاً، دورها كلية بنات محلية، أو تقديم برامج مطلوبة محلياً، والخ) وأجرت دراسة تحليلية لتكاليفها وخفضت، أو ألغت بعض الخدمات للبرامج غير الضرورية، فاستطاعت بالتالي أن تلمع سمعتها (Pulley, 2003; June, 2003a, 2003b; Van Der Werf, 2003a, 2003b; Gose, 2003) واحدة من هذه الحالات كانت القيادة العامل الحاسم في هذا النجاح.

أما المؤسسات ذائعة الصيت وذات الهبات الكبرى فهي بالتأكيد تدخل عصر المنافسة الشديدة متمتعة بمزايا وأفضليات. فالخطر الحقيقي إذن، ليس خطراً يهدد صنفاً معيناً من المؤسسات، بل يهدد تلك المؤسسات التي لا تملك الاستراتيجية ولا التركيز على الهدف وليس لديها الاستعداد للتغيير وتتطور نحو الأفضل. لا أحد يدري كم سيكون عددها، إنما الشيء المؤكد أن كل واحدة منها عرضة للأخطار.

ليست المؤسسات وحدها المعرضة للأخطار، بل وبعض البرامج والمقررات الدراسية أيضاً. ولنأخذ مثلاً لذلك، اعتادت جامعات كثيرة العدد على اتباع أسلوب المحاضرات الكبرى للمقررات التمهيدية، وأن تستخدم ما توفره من تلك المقررات الكبيرة لتدعم أنشطة أخرى لأعضاء الهيئة التدريسية من قبيل الاهتمام بها مثل مقررات للأقسام العليا، أو لمنحهم مزيداً من الوقت الذي يكرسونه للعمل العلمي، لكن كلا هذين الأمرين لا يروقان للطلبة، ناهيك عن كونها أقل احتمالاً من الأساليب التربوية المفعمة بالنشاط في إنتاج عملية تعلم جيدة. وقد بدأت فعلاً جامعات ربحية تدخل ميدان المنافسة في هذه المقررات، تقدم مثيلاتها بتكلفة أقل، وبعده أصغر من الطلاب في الصف الواحد، وبمزيد من التفاعل بين الأستاذ والطالب. لكن السؤال الذي يطرح نفسه بقوة، ما الذي سيحدث لو أجبرت الجامعات والكليات التقليدية على تفكيك هيكلية المقررات الدراسية فيها؟ ففي هذه الحالة سوف تجد الجامعة أمامها أحد خيارين، إما أن تبحث عن مصادر خارجية للمقررات التمهيدية أو تعيد النظر فيها وتفتحها لتصمد أمام التنافس.

لم تكن المقررات الدراسية التمهيدية الثمار الوحيدة التي بدأت بقطفها المؤسسات الجديدة (الجامعات الربحية، أو التعليم عبر الانترنت، أو كلاهما). توجد أيضاً أشياء أخرى «مربحة» في هذه الأعمال مثل مواد الاختصاص الرئيسية التي توفر مورداً جيداً للدخل (مثل إدارة الأعمال والتربية)، وبرامج مثلها تشكل أيضاً مورد دخل جيد موجهة لطلبة معينين (مثل برامج تعليم الكبار). فهذه المقررات والبرامج بدورها سريعة التأثير، وتضعف أمام الأجواء الجديدة. وقد استخدمتها الجامعات طويلاً كمقررات ذات مورد دخل جيد تستفيد من إيراداتها لتدعم البرامج والمقررات ذات التكلفة العالية وذات القبول الشعبي الخفيف أو لتدعم العمل العلمي لأعضاء هيئة التدريس وخدمة المجتمع. وإن اشتدت المنافسة، وفقدت الجامعة القدرة على دعم برامج معينة من الوفر الحاصل من برامج أخرى، من سيقدم الموارد اللازمة لهذه الأنشطة؟

مساعدة قادة الدولة في وضع استراتيجية فاعلة للنظام

ينبغي على الجامعات والكليات أن تتصدى لما هو أكثر من استراتيجياتها الخاصة بها، ذلك أن لها مصلحة كبرى في الاستراتيجية التي تضعها الدولة (أو الولاية) لنظام التعليم العالي يعتمد مبادئ السوق. فمن الصعب أن يتصور المرء على سبيل المثال أن أفضل خدمة تقدم للمؤسسات وللجمهور العام على السواء وجود سوق مفتوح على نطاق واسع يضم ما يزيد عن أربعة آلاف جامعة وكلية ربحية وغير ربحية. وفي الوقت عينه نجد الولايات جميعاً، ولأسباب معقولة جداً، تسعى للابتعاد عن الاعتماد على أنظمة جامدة لا تعرف المرونة.

فما الذي تريده المؤسسات والجمهور العام والولايات من «نظام» ما للتعليم العالي؟ للإجابة عن هذا السؤال نطرح التصورات التالية:

- ينبغي أن يضم النظام تنوعاً في المؤسسات، بحيث يكون بمقدور كل واحدة منها تلبية احتياجات عامة معينة (بما في ذلك تعليم مختلف صنوف الطلبة)، وتشكل بمجموعها منظومة كلية تلبى الاحتياجات العامة. ويكون جزء من رسالة هذه المنظومة في كل ولاية ضمان وجود تنوع في المؤسسات بحسب احتياجات الولاية.

- ينبغي أن يتركز جهد قسم من هذه المنظومة على من حرم من هذه الخدمة سواء من خريجي المدارس الثانوية الجدد أو الطلبة الأكبر سناً. يقتضي هذا الأمر ما هو أكثر من التركيز على توسيع مجال الدخول إلى الجامعات. يقتضي تحسين وسائل إتمام التحصيل الجامعي والتخرج أمام المقبولين.
- ينبغي لهذا النظام أن يعمل على إنشاء بنية تحتية كبرى للتقنية. لذلك يمكن لهذا النظام، بل ويتعين عليه، أن يسهل عملية الاستثمار التعاوني في التقنية التي تخدم الاحتياجات العامة وتخفف التكاليف على المؤسسات.
- يتعين على هذا النظام أن يقود الجهود الهادفة إلى تفهم تلك النزعة المنتشرة على نطاق واسع بين الطلبة للانتساب إلى مؤسسات متعددة وهم سائرون على درب التعلم، فيلتحقون في أكثر من مؤسسة واحدة في وقت واحد. من أجل ذلك ولكي يكون النظام سليماً ومعافى يجب الاهتمام بالقدرة على نقل نتائج الطالب وضرورة ضمان الجودة والاهتمام بتقديم أعمال الطالب للوصول إلى الشهادة الجامعية.
- يقوم النظام بدور كبير في تمثيله لمصالح الجمهور العام، بما في ذلك دوره في نقل الحقائق بصدق إلى الدولة (أو الولاية) وتقديم المعلومات التي تساعد صناع السياسات ويكونه المراقب للنزاهة.

التجوال في العالم الجديد للتعليم العالي

لا نقصد فيما ذكرناه آنفاً أن نقول إن الجامعات والكليات التقليدية أوشكت أن تختفي. لا أحد ينكر أن لهذا النموذج التقليدي فوائده ومزاياه الكبرى، بل وقد أظهر أيضاً قدرة على التغيير مع تغير المجتمع تدعو للإعجاب برغم كون هذا التغيير بطيئاً، ولهذا حافظ على بقائه وديمومته نحو ألف عام. أضف إلى ذلك أن الكثيرين من الطلبة في المرحلة الجامعية الأولى ومن العصر التقليدي لا يزالون يفضلون إن استطاعوا ذلك الانتساب إلى جامعة تقليدية. وفي الجامعة البحثية لا تزال تجري متابعة المسائل ذات أهمية عليا بحماس شديد. لكن المنافسة تجبر الجميع على إعادة

دراسة أغراض وفاعلية كل نشاط من أنشطة التعليم العالي، ابتداءً من جدوى التفاعل بين الأستاذ والطالب ومدى تواتره ومروراً بدراسة ما إذا كانت المصاريف التي تنفق على حياة الطالب تخلق مجتمعاً متعلماً وانتهاءً بمسألة التكاليف والاستخدام الحكيم للموارد. وهذا يعني أن طبيعة المؤسسات، حتى المؤسسات التقليدية، سوف تتغير بالتأكيد وبشكل بطيء.

ومع هذا النمو المتواصل في الطلب سوف يحصل على الأرجح بعض التوسع في السوق. ومن المرجح أن يحصل أيضاً كثير من التعديلات، حيث تكتسب المؤسسات القديمة معرفة بمنهجيات مبتكرة من المؤسسات الجديدة، قد تتضمن دروساً من مؤسسات ربحية أو مؤسسات الجامعة الافتراضية. بمقدور قوى السوق أن تدفع المؤسسات نحو اتباع أسلوب عمل الشركات وتعتمد مبدأ فاعلية التكلفة ولتكون أكثر استجابة لحاجات المجتمع. ولكن لقوى السوق بعض مساوئها، إنما إن استخدمت بحكمة يمكن لهذه القوى بقيادة ماهرة تملك الرؤية والاستراتيجية الواضحة الملموسة أن تجعل الكليات والجامعات جديرة بما تقوله. لكنها سوف تضع التعليم موضع الاختبار بكل تأكيد.

