

الفصل الأول:

إدراك الحاجة إلى الإصلاح

إن أنسب مصدرٍ للموارد اللازمة هو إعادة توزيع الموارد المتاحة.

يُشْهَدُ للتعليم العالي الأمريكي عمومًا بأنه الأفضل في العالم. ومع ذلك فإن مؤسسات التعليم العالي الأمريكية غارقة في متطلبات تنافسية، داخلية وخارجية، من شأنها أن تهدد قدرة التعليم العالي على تلبية الاحتياجات المستقبلية المتزايدة بأطراد. وليس ثمة أبلغ من الموازنة بين الضغوط الداخلية والخارجية في تصوير مدى الحاجة إلى الإصلاح.

الضغوط الداخلية

على الصعيد الداخلي، تقع الكليات والجامعات تحت وطأة ضغطٍ متزايد لتحقيق أربعة غايات: زيادة العوائد المالية، وتخفيض النفقات، وتحسين مستوى الجودة، وتعزيز السمعة والمكانة. وقد نجحت تلك المؤسسات الأكاديمية على وجه الخصوص بزيادة العوائد المالية؛ إذ ارتفعت الإيرادات اللازمة لدعم الفعاليات الجامعية ارتفاعًا مثيرًا عندما حاولت الجامعات استيعاب الزيادات على رسوم التسجيل، والتضخم المالي، ورواتب العاملين، ونفقات البرامج والخدمات الإضافية، وتقلص الدعم المالي من الدولة (في حالة المؤسسات العامة)، والمساعدات المالية المؤسساتية الطلابية (في حالة المؤسسات الخاصة).

زيادة العوائد المالية

يلخص جيرري س. ديفيز، في كتابه:

ارتفاع قيمة أجور التعليم باعتباره العامل الأساسي في زيادة العوائد الإجمالية على مدى العقد الذي ينتهي في العام 1993 فيقول:

«من الواضح أنه لو استمرت أجور التعليم في تحمل نسبة مئوية ثابتة من [النفقات المالية الحالية]، لأفضى التضخم في تلك النفقات إلى زيادة كبيرة في الرسوم الدراسية. وتشير الإحصاءات إلى أن نحو 56 في المئة من الارتفاع الإجمالي لعوائد التعليم فيما بين عامي 1984 و1993 يعزى إلى التضخم المالي وتزايد الإقبال على الجامعات، وأن نسبة 19 في المئة منه تعود إلى المبالغة في الإنفاق بما يتجاوز المبالغ اللازمة لمجارة التضخم. أما نسبة الـ 25 في المئة الباقية، فمردّها أن أجور التعليم تتحمل قسطاً أكبر من النفقات الجامعية⁽¹⁾».

وتؤكد دراسات لاحقة أن الزيادات في أجور التعليم، وإن كانت تتزايد بمعدل تنازلي (كما كان الحال بين العامين 1993 و1996)، فإن الأجور الإجمالية للقبول مازالت تتخطى معظم مؤشرات التضخم وإمكانات أغلب الأسر الأمريكية. وبالتعبير عن ذلك بنسبة، يلاحظ أن متوسط أجور الدراسة والسكن والطعام في المرحلة الجامعية، قياساً إلى دخل أسرة متوسط، قد قفز من 0.14 عام 1977 إلى 0.21 عام 1996⁽²⁾.

وتتزايد العوائد كذلك عن طريق مساع كبيرة ناجحة تُبدل لاستدراار سخاء المتبرعين؛ فقد تزايدت التبرعات المبدولة للمؤسسات التعليمية، ومنها الكليات والجامعات، بنسبة 12.3 في المئة حسبما ورد في أحدث تقرير (عام 1997)، في الوقت الذي ارتفع فيه إجمالي التبرع الخيري في الولايات المتحدة بنسبة 7.49 في المئة⁽³⁾. ويطلق كثير من المؤسسات حملات لتحقيق غايات تكلف ملايين الدولارات. وتعد إدارة الإنماء واحدة من أسرع الإدارات تطوراً في كثير من المؤسسات، مع استمرار التعطش إلى زيادة العوائد بلا هوادة.

(1) Davis, J. S., 1997, p.22.

(2) Stringer, Cunningham, O'Brien, and Merisotis, 1998.

(3) Giving USA, 1998.

تخفيض النفقات:

على أن البحث المؤسساتي الرامي إلى تخفيض النفقات لم يكن على هذه الدرجة من الإثارة؛ فالمؤسسات تسعى عادةً إلى ترشيد ميزانياتها لجهة النفقات، وذلك عن طريق الإحجام عن شغل الوظائف وملء الشواغر، واختزال نفقات معينة أو إرجائها، وإجراء اقتطاعات شاملة في الميزانيات المخصصة للإدارات. ومن المعروف أن مثل هذه الإجراءات قصيرة الأجل والأثر بطبيعتها، وتصلح فقط «لتمرير سنة مالية أخرى». في مقابل ذلك عدت بعض الممارسات الحالية على عملية احتواء النفقات الجامعية، وصار قياس الأداء الإداري استنادًا إلى نقطة مرجعية benchmarking محورًا لمساعٍ خلاقٍ تقوم بها الرابطة الوطنية لمديري الكليات والمعاهد والجامعات (NACUBO، اختصارًا)؛ فهي تطور، منذ عام 1991، وبالتعاون مع مؤسسة كوبرز وليبراند، طريقة لتبادل المعلومات تستغرق عدة مئات من المؤسسات المشاركة، بحيث تتيح قاعدة معطيات مؤسسية قياسية وموازنة آليات العمل ضمن مجموعة من الوظائف أو الفعاليات الداخلية. فعلى سبيل المثال تخضع بعض الأعمال الإدارية، من قبيل معالجة طلب قبول أو طلب شراء، لإجراءات تحليل معقدة ترمي إلى «إعادة تنظيم آليات العمل»⁽¹⁾.

ومن الجوانب الواعدة أيضًا في سياق احتواء النفقات الخصخصة privatizing، أو التمهيد [الاستعانة بموارد دعم خارجية] outsourcing في النواحي ذات الأغراض غير الحساسة من أعمال المؤسسة أو تلك التي لا مساس لها بجوهر رسالتها، علمًا بأن تنامي تقنية التمهيد في التعليم العالي - مع أنه لا يجري تناميها في المؤسسات الأخرى (التجارية والحكومية بخاصة) - أمر مهم يُعتدُّ به. وقد كشفت دراستي لهذا الموضوع نحوًا من ثلاثٍ وعشرين وظيفةً مختلفةً في كلياتٍ وجامعاتٍ اعتمدت على التمهيد من جهات تزويدٍ خارجيةٍ لجامعية. يضمُّ الملحق المرجعي A [في نهاية الكتاب] قائمةً بهذه الوظائف، مقرونةً بأسئلةٍ دقيقةٍ هادفةٍ يتعين على المؤسسات الإجابة عنها قبل الشروع بعملية التمهيد.

(1) NACUBO, 1994; Douglas, Shaw, and Shepko, 1997.

وثمة بعد إجراءً واعدٌ آخر يتمثل في النزوع المتنامي إلى حساب التكاليف اعتماداً على العمل (activity - based costing ABC) في التعليم العالي. وقد طُبِّقَ هذا النظامُ إلى عهدٍ قريبٍ فعلاً في بيئاتٍ جامعية، باعتبارها نظاماً محاسبياً للتكاليف، يتحرى تحديد كامل تكاليف الخدمات والمنتجات بدقة. فإذا ما تحدّدت «مراكز الفعالية»، أي العوائد المالية ووحدات التكلفة، ورُصدت نفقات الموارد، تمكّنت المؤسسات من تحديد خرجها أو المنتجات المقصودة بالتكلفة، ومن ثم ربط التكاليف بالنتائج بصورةٍ أكثر إحكاماً. وقد تكون هذه الوسيلة فاعلةً بنوعٍ خاص في اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الميزانيات والتقييم والإبلاغ والتسعير⁽¹⁾.

ويمكن تكوين معرفةٍ عميقةٍ في إمكان استمرار نجاح التعليم العالي مالياً باستعراض التغيرات الطارئة على الصكوك الجامعية غيرها من تقويمات الديون التي تصدر دورياً عن الإدارات المالية العامة لخدمات الاستثمار. ويشير تقريرٌ حديث بهذا الشأن إلى استقرار الوضع المالي للتعليم العالي عموماً؛ ومع ذلك فثمة جوانبٍ جديدةٌ بالملاحظة، منها:

- على مدى أكثر من عشر سنوات، تجاوزَ الارتفاعُ في أجور التعليم إلى حدٍ بعيدٍ ما قبله من زياداتٍ في دخل الأسرة. ويُذكر أن احتمال حصول زياداتٍ في أجور التعليم مستقبلاً احتمالٌ محدود، وهذا من شأنه أن يقلل من مرونة العمل.
- تواجه المؤسساتُ الخاصةُ تحدياً يتمثل في الارتفاع المتصاعد لتكاليف المساعدات المالية، وميلاً متزايداً إلى «شراء» طلبَةٍ عن طريق منحٍ ماليةٍ سخية.
- يتزايد إدراكُ الكليات أكثر فأكثر للحاجة إلى ضبط النفقات الإدارية والأكاديمية معاً، مع أن عدداً قليلاً منها فقط طُبِّقَ إجراءات تخفيض النفقات عملياً⁽²⁾.

وقد أثبتت تقنيات قياس الأداء استناداً إلى نقطة مرجعية، والاستعانة بموارد دعم خارجية، والتقنيات الجديدة لمحاكاة التكاليف نجاحها في بعض المؤسسات، غير أن المساعي الحقيقية لاحتواء التكاليف تحاشت حتى الآن الإيفال كثيراً داخل الحدود المحظورة للجانب الأكاديمي لفعاليات التعليم العالي.

(1) Lundquist, 1996; Trussel and Bitner, 1996.

(2) Moody's Investors Service, 1996, p.1.

تحسين مستوى الجودة وتعزيز السمعة والمكانة:

تتظر الهيئات الأكاديمية والإدارية الجامعية إلى الغرضين الآخرين للتعليم العالي على الصعيد الداخلي (رفع درجة الجودة وتعزيز المكانة) لا ليكونا على طرفٍ نقيضٍ مع غرض تخفيض التكاليف فحسب، بل لأهميتهما الكبرى في تحقيق المطلب الأساسي المتمثل في زيادة العوائد المالية (الإيرادات). وهنا تستغل المشكلة؛ فمستوى الجودة في التعليم العالي يقاس عادةً بحجم المدخلات: أي بالدرجات العلمية التي يحملها أعضاء الهيئة التدريسية، وبعدها ما تحتويه المكتبة من وثائق ومواد ذات قيمة؛ بل إن المقياس الحالي يتعلق بدرجة النفاذ إلى شبكة الإنترنت في مختلف فروع الجامعة وكلياتها. ولا يخفى أن هذه المقاييس جميعها مكلفةٌ جداً. أما التوصيفات التقليدية للسمعة والمكانة فهي أصعب قياساً، لكن من الواضح أن المعاهد العالية والجامعات لا تتوانى في إضافة برامج وخدمات ومعدات ومبانٍ وعلاقات عامة، أملاً في تحقيق مزيدٍ من السمعة الحسنة، إضافةً إلى اجتذاب مزيدٍ من الطلبة (التميزين)، ومن ثم إبراز صورةٍ عاليةٍ لمستوى الجودة، وتشجيع إسهامات المتبرعين الأسيخاء.

كيف السبيل إلى التوفيق بين هذه الأغراض التنافسية على الصعيد الداخلي، إلى جانب التنافس الأساسي المتزامن على توزيع الموارد الشحيحة فيما بين أغراض التعليم العالي المتنافسة - من تعليم وبحوث وخدمات؟ تلك مسألة لا تستند في الواقع إلى قياس. ثم إن هناك الضغوط الخارجية.

الضغوط الخارجية

يتعرض التعليم العالي الأمريكي، على الصعيد الخارجي، لموجةٍ عاتيةٍ من النقد العام، إذ ما برحت المطالباتُ بزيادة حجم المسؤولية والمحاسبة تتنامى في عددٍ من المنابر العامة في شتى أنحاء الولايات المتحدة.

المطالب الضردالية:

في عام 1992 أدخل الكونغرس الأمريكي مئةً من التغييرات على قانون التعليم العالي، بحيث بات يستغرق حالات الاحتيال والتدليس وإساءة الاستعمال التي تمارسها مؤسساتُ

للتعليم الجامعي تتلقى مساعدات مالية من برامج الإعانات المالية الفدرالية. وكان من بين التغييرات التي أدخلها الكونغرس عام 1992 إمضاء خمسين مما يسمى «وحدات المراجعة الجامعية في الولايات» (SPREs اختصارًا)، التي كانت قد أُقرت من قبل في قانون التعليم العالي لعام 1965، وذلك ابتغاء تطبيق المعايير القانونية الفدرالية عملياً. وفي حين أُرجئ هذا التطبيق إلى حين (بسبب من نقص في الأموال ومعارضة شديدة في أوساط التعليم العالي)، لم يسر الإجراء على المعايير التي تقوم عليها وحدات SPREs. وتُظهر دراسة المعايير الخمسة عشر مدى الارتياح الذي يحمله الكونغرس الأمريكي في المؤسسات الجامعية من حيث: كفاية المعلومات التي توفرها لطلابها، ومدى سلامة تقييمها للطلبة، وعلاقة التعليم والرسوم الجامعية ببرامج التوظيف، ومدى ملاءمة عدد ساعات الحضور المطلوبة لإتمام المناهج المقررة، وعدالة السياسات الخاصة باسترداد الأموال حماية للطلبة، وغير ذلك كثير. صحيح أن الهدف من معظم هذه المطالب لا يتعدى عددًا من المدارس والمعاهد الخاصة (الربحية)، غير أن الأوساط الجامعية في مجملها تستشعر وطأة هذه القواعد عليها، وتفصح عن الريبة فيها.

ومن الواضح، حتى من استجابة مجتمع التعليم العالي الرسمي لوحدات SPREs، أن القضية لم تكن في حقيقتها تقتصر على المحاسبة على المسؤولية، بل تمتد لتشمل الأمانة المؤسسية⁽¹⁾.

وتتردد في كل دورة من دورات الكونغرس المتعاقبة دعوات جديدة لرفع درجة المسؤولية والمساءلة، واقترح قانون للحد من الزيادات في أجور التعليم وفرض حدود عليا عليها لا يجوز تجاوزها، أو ربط أجور التعليم بدليل أسعار المستهلك. وهناك أيضًا دعوات جديدة لاحتواء التكاليف ولاختصار متطلبات تدقيق الحسابات، وكذلك صدرت انتقادات جديدة لحالات في التعليم العالي غير خاضعة للضريبة مبالغ فيها. ثم إن قانون التعليم العالي المجدد عام 1998 يلزم مؤسسات التعليم العالي بإعلام الجمهور بصورة دائمة بالأجور والتكاليف (وهذا لا يسهم بالطبع إلا في زيادة النفقات الإدارية ليس غير).

(1) American Association of Community Colleges and others, 1993.

مطالب الولايات:

لم تكن الحكومة الفدرالية وحيدة في فرض هذه المطالب؛ فقد خلصت دراسة شاملة أجراها برنامج التعليم العالي الحكومي في معهد روكفيلر سنة 1997 إلى وجود اهتمام كبير لدى حكومات الولايات المتحدة بهذه المسائل كذلك⁽¹⁾. يُذكر أن عشر ولايات تعتمد حالياً برنامجاً يسمى «تمويل الأداء» performance funding (الذي يعرف لأغراض المسح بأنه «تمويل خاص بولاية، مقيّد مباشرة بإنجازات المعاهد والجامعات الحكومية، وفقاً لمؤشرات أداء محددة»)، ويُنتظر أن تعتمد هذا البرنامج ثمان عشرة ولاية أخرى في غضون السنوات الخمس القادمة⁽²⁾. ويركز برنامج تمويل الأداء ووضع ميزانيته كلاهما على المشيرات الأساسية للأداء المؤسساتي. ولئن تفاوتت المشيرات تبعاً لكل ولاية، لقد اشتركت جميعاً في جوانب من قبيل: معدلات الالتحاق والتخرج، والمدة اللازمة لنيل الدرجة، ومعدلات الاحتفاظ، وفعالية الإجراءات التقويمية، ومعدلات الانتقال، ومعطيات تحديد الوظائف للأشخاص وفقاً لاستحقاقاتهم، ومعدلات تخرج الأقيليات، وعبء العمل الجامعي وإنتاجيته.

يشار إلى أن هذه المناهج الحكومية لتمويل التعليم العالي والإشراف عليه كانت بعيدة الاحتمال، بل غير واردة أصلاً قبل جيل من الزمن، إذ كانت تُعدّ فضولاً لا لزوم له. في المقابل، يُنظر إلى هذه الأساليب اليوم على أنها غير كافية من وجهة نظر المشرع، وتدخّلية مقيّدة من وجهة نظر معظم الإداريين الجامعيين.

دعوات وطنية إلى المساءلة:

لم تقتصر الدعوات إلى مزيد من المحاسبة على الأوساط الحكومية، بل إن عدداً من الهيئات المرموقة والمؤسسات البحثية أكدت اهتمامها على مسألة ارتفاع التكاليف والتنفقات، وما يصاحب ذلك من حاجة ملحة إلى المحاسبة المؤسساتية. فقد ورد مثلاً في تقرير لهيئة الاستثمار الوطني في التعليم العالي - وهي هيئة مؤلفة لا من مُعادين للتعليم

(1) Burke and Serban, 1997.

(2) Bruke and Serban, 1997, pp.13-.

العالي، بل من نخبة من أبرز رواده ومؤيديه - عام 1997 أن الوضع الراهن هو بمنزلة «قنبلة موقوتة تتهدد البنى الأساسية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد. وفي حين يرتفع مستوى التعليم اللازم للتوظيف المنتج، يُحرم ملايين الأمريكيين من فرصة الالتحاق بالجامعات ما لم تحدث تغييرات شاملة تتحكم في التكاليف وتكبح الزيادات الحادة في أجور التعليم وتتمّي موارد أخرى للعوائد والإيرادات». وشددت الهيئة في توصياتها على حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى «إحداث تغييرات بنوية كبيرة، تتناول منظومتها الإدارية، بطريقة تمكن صنّاع القرار من تقدير القيمة النسبية للدوائر الأكاديمية والبرامج والنظم، سعياً إلى إعادة توزيع الموارد الشحيحة». وتناولت توصيات أخرى دعوة القادة السياسيين إلى إعادة توزيع الموارد باتجاه التعليم، بحيث يتاح للمؤسسات استيضاح الغايات على نطاق أوسع، وبحيث تتمكن الكليات والجامعات من استحداث ترتيبات مشتركة لرفع مستوى الإنتاجية، ويُعاد توصيف المستوى التعليمي للملائم للجميع كي يستوعب لونا ما من ألوان التعليم أو التدريب الجامعي⁽¹⁾.

ويرى البعض أن الحل يكمن في التعرّض للمنظومات الإدارية، فيما يرى آخرون أنه يتمثل في الحمل أولاً وبالذات على العمدة الأكاديمية التي يصدر عنها أرقى نظام للتعليم العالي في العالم. ويلاحظ أن «التعرّض للعمدة»، عن طريق انتقاد نظام التثبيت الوظيفي أو نظام معارضة الجامعات لتخفيض حجم فعاليتها، يحظى باهتمام واسع من الصحافة الشعبية⁽²⁾.

لجنة استقصاء النفقات:

بلغت الضجة المطالبة للكليات الجامعية والمعاهد العليا بمزيد من الالتزام بحمل المسؤولية ذروتها في سنة 1998، بنشر تقرير اللجنة الوطنية لشؤون تكاليف التعليم العالي، وهي هيئة استشارية مستقلة أحدثها الكونغرس الأمريكي بموجب القانون العام 105-18 لعام 1997، عبرت أنشطتها وتوصياتها عن أعلى مستويات قلق السياسات العامة من التكاليف الجامعية حتى اليوم. وقد لاحظت اللجنة زيادة في التكاليف التعليمية لكل

(1) Breaking the Social Contract, 1997

(2) Honan, 1998.

طالب على مدى السنوات ما بين عامي 1987 و1996 بنسبة 57 في المئة للكليات والجامعات الحكومية العامة التي تستغرق الدراسة فيها أربع سنوات، ونسبة 69 في المئة للمؤسسات الخاصة التي تستغرق الدراسة فيها أربع سنوات أيضًا، ونسبة 52 في المئة للمعاهد الحكومية العامة التي تتطلب سنتين من الدراسة. وفي الوقت نفسه ارتفعت أجور التعليم لهذه الفئات الثلاث جميعها بمعدلٍ فاقَّ التكاليف التعليمية لكل طالب (بنسبٍ تصل إلى 132 في المئة، و99 في المئة، و85 في المئة، على الترتيب). ومع أن بعضَ التباين بين الزيادات في الأسعار والزيادات في التكاليف ربما يسوِّغ بتساؤل الإعانات المالية (الداخلية والخارجية) التي تتلقاها المؤسسات، فإن الانطباع السائد لدى العامة هو أن المؤسسات تمارس جشعًا متزايدًا باطراد.

ولمعالجة مبعث القلق هذا وغيره، تقدّمت اللجنة ببرنامج عمل من خمسة أجزاء، يضمُّ اثنتين وأربعين توصيةً في خمسة مجالات:

- 1- تعزيز آلية التحكم في التكاليف المؤسساتية.
- 2- تطوير المعلومات المتصلة بالسوق والمساءلة العامة.
- 3- رفع القيود عن التعليم العالي.
- 4- إعادة النظر في الاعتمادية والتفويض.
- 5- دعم المساعدات الطلابية الفدرالية وتبسيطها.

واشتمل البرنامج على ما لا يقل عن عشر توصيات خاصة بتخفيض تكاليف التعليم العالي وضبطها - وهذا العدد من التوصيات يفوق ما اشتمل عليه أيُّ جزءٍ آخر من برنامج عمل اللجنة الوطنية من توصيات. وفي الوقت نفسه أدرجت اللجنة في تقريرها النهائي «جدول عمل غير مكتمل» تناول الحاجة إلى تحليل أكثر عمقًا للبرامج الأكاديمية ومستويات التعليم وتوزيع الأعباء التدريسية، وغير ذلك من القضايا التي هي محور كتابنا هذا⁽¹⁾.

(1) National Commission on the Cost of Higher Education. 1998.

وقد استضاءت النتائج التي انتهت إليها اللجنة - ولو جزئياً - بالنتائج الأولى لاستطلاع الرأي العام الذي أجراه المجلس الأمريكي للتعليم في مجال الأسعار وإمكانات احتمال النفقات في التعليم العالي. وشاركت اللجنة في إقرار نتائج الاستطلاع في الاجتماع المنعقد في ناشفيل في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) من عام 1997. وأبرزت النتائج - التي نشرها المجلس الأمريكي للتعليم عام 1998 - الخلل الكبير في مستوى إدراك العامة للنفقات الجامعية وأجور التعليم الجامعي وإمكان احتمالها. وفي وقتٍ من الأوقات كان الاعتقاد لدى 57 في المئة من العامة أن الجامعات لا تتقاضى أجوراً مجزية؛ واعتقد 80 في المئة أن معظم الجامعات والمعاهد العليا تحرز أرباحاً. والحقيقة أن الوقت قد حان فعلاً لكي يولي التعليم العالي اهتماماً جدياً بتصحيح المعلومات المغلوطة، وتحديد مشكلة الأسعار والأجور بوضوح⁽¹⁾.

الدعوة إلى الإصلاح

وهكذا تظهر - من التجاذبات الداخلية والخارجية للتعليم العالي - رسالة واضحة قاطعة مؤداها أن ثمة حاجة ملحة للإصلاح، وأن الوضع الراهن غير مقبول، وأن الجهود التي بُذلت حتى الآن، على سلامة مقاصدها، غير كافية لأنها تركز في معظمها على الجانب غير الأكاديمي للتعليم العالي. يقوم هذا الكتاب على سبع مسلمات:

- 1- إن البرامج الأكاديمية (كتلك المفضية إلى نيل درجة علمية) لا تمثل جوهر المؤسسة الجامعية فحسب، بل إنها تؤلف المحركات الحقيقية لتكاليف الفعالية برمتها، أكاديمية كانت أم غير أكاديمية.
- 2- لقد أُتيح للبرامج الأكاديمية أن تتوسع، بل أن تترسخ في بعض الحالات، على حساب البنية المؤسساتية بقطع النظر عن قيمتها النسبية.

(1) American Council on Education, 1998; Ikenberry and Hartle, 1998.

3- تسعى معظم المؤسسات، على نحوٍ غير واقعي، إلى أن تقدم «كلَّ شيء» لكل الناس، في سياق بحثها عن الطلاب والمكانة والدعم، بدلاً من توجيه الموارد إلى الأغراض والبرامج التي تستطيع تحقيقها بجدارةٍ وأهلية.

4- ثمة تناقضٌ متنامٍ بين البرامج الأكاديمية المقترحة والموارد اللازمة لتنفيذها على درجةٍ عاليةٍ من الجودة، وبذلك تصبح معظم المؤسسات متخمةً بالبرامج بالنسبة إلى مواردها المتاحة.

5- تتجه الأساليب التقليدية، من مثل التخفيضات الشاملة، إلى التوسط، من حيث النوعية، في جميع البرامج.

6- إن أقرب المصادر التي يمكن أن تُستمدَّ منها الموارد اللازمة، يتمثل في إعادة توزيع الموارد المتاحة، من أضعف البرامج إلى أقواها.

7- لا يمكن بحالٍ تحقيق إعادة التوزيع كما يجب من غير وضع أولوياتٍ دقيقةٍ وفاعلةٍ ومسؤولةٍ أكاديمياً.

فإذا قامت هذه المسلمات على أساسٍ مكين، كان ترتيب الأولويات عمليةً ضروريةً لتحقيق الإصلاح اللازم. ومع ذلك، فإن من لوازم إدراك الحاجة إلى ترتيب الأولويات تمثُّل صورةٍ واضحةٍ لمعوقات إنجازه.

تؤلف البرامج الأكاديمية -مع رأس المال والخدمات اللازمة لتنفيذها- النسبة العظمى من الاعتمادات المالية الحالية في أية جامعةٍ أو مؤسسةٍ أكاديمية. فإلى جانب نفقات التعليم (30.5 في المئة، وهي أعلى نسبةٍ للنفقات الإفرادية لجميع أنواع المؤسسات)، هناك وجوهٌ أخرى من النفقات، كنفقات الدعم الأكاديمي (6.7 في المئة)، ونفقات البحث العلمي (9.4 في المئة)، والخدمات العامة (3.7 في المئة)، تنشأ أيضاً عن البرامج الأكاديمية التي تقدمها المؤسسة الجامعية⁽¹⁾. أما النفقات المؤسساتية الأخرى (كالمساندة المؤسساتية والصيانة مثلاً) فتتأثر بصورةٍ غير مباشرةٍ بالمقترحات الأكاديمية. ومع ذلك فإن أية

(1) U.S. Department of Education, 1997.

دراسة عميقة لهذا الجانب المهم من الميزانية تصطدم بالتعقيم عليها أو بمنعها في أسوأ الأحوال لأسباب عدة.

تسويق مغالى فيه:

على مدى سنوات والجهود التسويقية، التي تبذلها المؤسسات في سبيل حث الطلبة على الانتساب إليها، تسهم في تنامي عدد فرص الدراسة الأكاديمية. وفي مسعى لكسب التنافس، تزعم الكليات والمعاهد فيما تنشره من أدلة وكتيبات أن المؤسسة الأكاديمية تعرض «برنامجاً» - سواء أكان درجة علمية أم موضوعاً ثانوياً أم نقطة بحثية معينة أم حتى مساقاً دراسياً- في ميدان تخصص جديد يُقصد منه اجتذاب الطلبة. ولا شك في أن هذا النمط من المزايدة على التنافس أكاديمياً باهظ الكلفة (لما قد يترتب على الإضافة المعروضة من ملاك تدريسي جديد، أو مقتنيات للمكتبة وتجهيزاتها، أو خدمات مساندة) وعديم الجدوى في آن معاً. وقد أشار ألكسندر أستين من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، منذ أكثر من عشرين سنة، إلى أن اهتمام الطلبة الجدد ينصب على المزايا المؤسساتية الأخرى اللافتة - مثل «المكانة الأكاديمية العالية» و«إمكان العمل بعد التخرج» و«حجم الكلية» و«تقديم مساعدات مالية» - أكثر بكثير من اهتمامهم بالاختصاص الأكاديمي المتاح⁽¹⁾. ويعلم كل من يسدي مشورة للطلبة الوافدين أن معظم هؤلاء الطلبة مترددون لا يحسمون أمرهم في اختيار موضوعات بحوثهم الرئيسية، وأن من يظن منهم أنه قد حسم أمره في الاختيار كثيراً ما يغير موقفه في غضون السنتين الأوليين.

ومع هذا، تستمر الضغوط لإضافة خيارات جديدة على قائمة الخيارات الأكاديمية، مدفوعةً بالافتراض الخاطئ بأن الطلبة ينجذبون إلى الجامعة بما تعرضه عليهم من برامج جديدة، متجاهلين الدوافع الأخرى التي هي أكثر وضوحاً وأهميةً لاختيار الكلية الملائمة. والحقيقة التي لا مرء فيها هي أن إدخال برامج أكاديمية إضافية من شأنه أن يفضي إلى تساؤل حقيقي في موارد البرامج المتاحة، دون أن يكون له دورٌ يُذكر في اجتذاب الطلبة، ولا سيما على مستوى السنة الجامعية الأولى.

(1) Astin, 1998.

وإن ما يحمل المؤسسات على إضافة برامج جديدة يعود في جزء منه إلى رغبة حقيقية منها في الإفادة. وقد غدا التعليم العالي فعاليةً يتحكّم فيها السوق، والمستهلك فيها هو سيد الموقف. إن توسع البرامج الأكاديمية أمرٌ طبيعيٌّ مفروغ منه، والتعليم العالي مطلبٌ ملحٌ ورائجٌ، يمكن التعبير عن رواجه بطرائق تبعث المؤسسات، الحريصة على الاستمرار والازدهار، على الاستجابة. وغالبًا ما تكون النتيجةُ نقصًا في التركيز.

كذلك تنتشر البرامج غير الأكاديمية على نطاقٍ واسع؛ إذ يدخل الطلبة الجامعة حاملين في نفوسهم آمالًا وتوقعاتٍ لخدماتٍ وتسهيلات هي أقرب إلى أسلوب حياة رواد المنتجعات المنطلقة، لا أسلوب حياة الأديرة المغلقة. ويتردّد الانتقادُ المؤسساتي للجامعات - في أن تكون بمنزلة كلِّ شيء لكلِّ الناس - في شتى أنحاء البلاد.

التخصُّص المتفكّك:

وتزدهر البرامج الأكاديمية أيضًا بفضل الاهتمامات التخصّصية لدى الهيئة التدريسية؛ فالأفراد الذين يتبوؤون منصبَ الأستاذية يحملون اهتماماتٍ متميِّزة وأولوياتٍ أكاديمية. ربّما كلّف أحدهم بتدريس اللغة الإنكليزية لطلبة السنة الأولى الجامعية، لكنّ اللغات الأوسترونيزية والبابوايية هي التي تُلهب المشاعر العلمية، ولا يكاد يخلو فرعٌ أكاديميٌّ من مناقشاتٍ محتدمة لإضافة مساقاتٍ دراسيةٍ جديدة تلبّي حاجات أعضاء الملاك التدريسي الذين يتولّون تعليمها. وهكذا توضع المناهج الدراسية وتتطور؛ فتنشأ مفاهيم جديدة، ومجالات ثانوية لكنها ذات صلة، وتبرز تطوراتٌ جديدة فيما بين الاختصاصات المختلفة، لتقف في مواجهة الأساليب التقليدية. ومن الواضح أن الذخيرة المعرفية في تعاطمٍ أُسيٍّ متسارع، وتفتقرن بموضوعاتٍ وتحدياتٍ غير مسبوقه للفروع المعرفية الموجودة. ومن ثم فإن الاختصاصات الأكاديمية لا تبقى جامدة، ولا يُستبعد أن يُعهد إلى أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بتدريس مقرراتٍ وُضعت خصيصًا لتتلاءم وميادين اختصاصاتهم.

وما إن تحوّلت الكليات تاريخياً عن الالتزام بمنهاجٍ دراسيٍّ محدّد لتتحو أكثر فأكثر إلى إضافة موضوعاتٍ انتقائيةٍ في منهاجها، حتى تفاقم التراكم إلى حدّ الانفجار. وما

أكثر اللقاءات التي تعقدها الدوائر الجامعية، والتي تجسّد تنازُع النفوذ بين الأعضاء في مناقشة مسائل متعدّدة قد يكون بعضها أكاديمياً أحياناً. ولربما أقيمت في المنهاج مقرّراتٌ دراسية معيّنة لأسبابٍ سياسيةٍ داخلية، يغلب عليها تقديم المنافع المتبادلة بين الجهات التشريعية. وكثيراً ما تباع مقرّراتٌ جديدةٌ داخلياً إلى لجانٍ مسؤولَةٍ عن المنهاج، على أنها مقرّراتٌ استطلاعية أو تجريبية، ثم النظر في مدى ما تلقاه من قبول. والمشكلة أن الكثير من المنشورات الجامعية الدليلية أشبه بحظائر جياد زائفة استُعملت في معارك من الماضي. ومن المؤسف أن هذا النوع من المنهاج إلى تزايدٍ لا إلى تناقص، فليس ثمة سوى القليل من الإجراءات الداخلية الحقيقية للبتّ في أمر الاستغناء عن مقرّراتٍ عادت الآن غير ذات جدوى، أو غير قادرةٍ على تلبية احتياجات الطلاب.

تنافس داخلي معتل:

إن هذا الانزياح في المنهاج الدراسية curriculum creep لا بد أن يؤدّي إلى انزياح في البرامج program creep. ومن الطبيعي، في عصرٍ تشح فيه الموارد؛ أن تؤدّي الضائقة المالية إلى تنافسٍ حادٍ بين الدوائر الأكاديمية على الموارد - كالمختبرات وقاعات التدريس والملاك التدريسي والتجهيزات ونفقات الانتقال - وتنافسٍ مع الدوائر الموازية الرديفة باعتبارها جهاتٍ منافسةٍ من حيث الوظيفة واقتسام المخصصات المالية. فإذا كانت الموارد محدودة تأثرت الأنشطة التعاونية فيما بين الدوائر والاختصاصات تبعاً لذلك، وأصبحت الدوائر الأكاديمية إقطاعٍ غير مستعدةٍ للتخلّي عن شيءٍ من الامتيازات أو البرامج أو مكافئات الدوام الكامل (التفرُّغ) للطلبة FTE (full-time equivalents). (فلو اختار طالبٌ كامل الدوام خمس عشرة وحدةً دراسية في كل فصلٍ دراسي، كان ذلك «مكافئاً» - بشكلٍ أو بآخر - لخمسة طلابٍ يختارون ثلاث وحداتٍ دراسية في الفصل، علماً بأن هذا المفهوم، القائم على ظهور الرياضيات على الحسّ السليم، قد أسيء استعماله في معظم الجامعات، وهو نموذج يجسّد نزعتنا إلى قياس الأشياء السهلة القياس بدلاً من الأشياء التي تستحق القياس.) ويستتبع ذلك تجزئة البنية الأكاديمية.

على أن الانزياح في البرامج ليس بعيداً عن الانزياح في الغرض mission creep. ففي حين تعتمد المؤسسات مزيداً من البرامج سعياً إلى تلبية مزيدٍ من المتطلّبات، يحدث أحياناً

أن تتجاوز المطامح الواقع العملي؛ فإن الاستزادة من بعض البرامج ربما تحول الكليات التي تستغرق الدراسة فيها سنتين إلى كليات تتطلب أربع سنوات دراسية. وبالمثل، فإن الاستزادة من بعض برامج الدراسات العليا حرية بتحويل المؤسسات التعليمية العليا إلى مؤسسات إقليمية أو ربما بحثية. ويُعتقد أن هذا السعي إلى اكتساب مكانة أعلى فأعلى يسهم في تحسين الموقع النسبي للمؤسسة على سلسلة التراتب الأكاديمي. يؤيد ذلك ما أظهرته دراسة توصيفية نُشرت حديثاً لرئاسة جامعة حكومية من طموح مؤسساتي معلى للارتقاء في تصنيف كارناغي من مرتبة البحث II إلى مرتبة البحث I. ويصح ذلك على برنامج رياضي جامعي، إذ تراوده دوماً فكرة الانتقال - في مستوى تصنيف الجمعية الوطنية للرياضة في الكليات (NCAA) - من مستوى الفئة II إلى مستوى الفئة I (الأعلى كلفة)، حتى وإن كانت الكلية غير قادرة على احتمال ذلك. ويلاحظ أن أمثال هذه الظاهرة فاشية في سائر المرافق الأكاديمية، فلطالما تطلعت كلية تمنح درجة البكالوريوس (الدرجة الجامعية الأولى) في ميدان دراسي معين إلى منح درجة الماجستير، التي هي أرقى اعتباراً وأعلى كلفة.

والتوسع هو النموذج العملي لتعليم العالي؛ فكثيراً ما يبادر رؤساء الجامعات - بل يبادر أحدهم الآخر - بالسؤال: «ما مدى الإقبال على التسجيل لديكم؟ هل شهدتماً؟» ذلك لأن تنامي مثل هذا الإقبال يعني زيادة في العوائد، وزيادة العوائد غالباً ما يؤدي إلى توسع في البرامج، وانتشار البرامج يغذي بدوره نهج المؤسسة في توسيع آفاق تطلعاتها. ومن ثم فإن المؤسسات، وقد غدت برامجها متجاوزة حدود مواردها، تعتمد إلى رفع قيمة الأجور إشباعاً لنهمها.

ماذا بعد المال:

ثم إن الإفراط في عدد البرامج المعتمدة قد ينشأ أيضاً عن تبرعات الآخرين أو يكون حصيلة لها. وواقع الأمر أن المؤسسات، العامة منها والخاصة، باتت أكثر خبرة في تنوع أساليبها في جمع التبرعات واجتذاب هبات كبيرة ودعم مالي. لكن النتائج قد يترتب عليها ثمن في بعض الأحيان؛ فالجامعات تميل إلى تفضيل الهبات غير المقيدة التي تتيح إمكان تسديد الفواتير المالية حيثما كانت الحاجة ماسة جداً، على حين يفضل المانحون

أن تكون هباتهم مقيّدة: أي أن تكون موجهة لمنح دراسية معيّنة بالاسم، أو في سبيل برامج محبّذة، أو بحوث مكفولة، أو - في حالة الهبات الكبيرة - أن تكون تمويلًا لبرنامج جديد تمامًا (كمركز أو معهد) يتحوّل إلى التزام دائم، ومكلف غالبًا، للجامعة أو الكلية.

وتوجيه الغرض نحو الموارد المتاحة ظاهرة معروفة وقديمة قديم تاريخ التعليم العالي الأمريكي، يقوم بموجبها المسؤولون في الجامعة بتغيير الوجهة وفقًا لما تقتضيه المصلحة. ويمكن، عن طريق استعراض عددٍ نموذجيٍّ من مجلة Chronicle of Higher Education، الوقوف على عشرةٍ أو أكثر من البرامج الأكاديمية الجديدة التي تنطلق أسبوعيًا بمحض هباتٍ وتبرعاتٍ من أفراد أو مؤسساتٍ أو شركات، بدافع من حسن النية ليس غير، علمًا بأن مدى نجاح الجامعة في استدرار مثل هذه الهبات المقيّدة هو معيار انتشار برامجها وتحقيق الأغراض المأمولة منها.

التخطيط المفكك:

ثمة سببٌ آخر لانعدام الاهتمام بالبرامج الأكاديمية، وهو الواقع المتمثّل في تصدّع معظم الخطط الاستراتيجية الجامعية. وقد تبين لي بوضوح، من خلال استعراض العشرات من هذه الخطط، أن منها نسبة لا تتعدى 20 في المئة تصرّح بالمصدر العتيد للموارد اللازمة؛ في حين أن نسبة أقلّ تتخذ من «إعادة توزيع الموارد المتاحة» مصدرًا محتملاً لاستدرار الموارد. كذلك أصبحت الخطط الاستراتيجية ذات صفةٍ تجميعيةٍ فقط؛ إذ تخرج الجامعات - بعد شهورٍ أو سنواتٍ من التحليل - بلوائح غير واقعية من الرغبات، تستغرق برامجٍ جديدةً وتجهيزاتٍ جديدةً ومبانٍ جديدةً وخدماتٍ جديدةً وهيئاتٍ تعليميةٍ وإداريةٍ جديدةً ومبادراتٍ جديدةً. وتتجه هذه الخطط في مجملها إلى افتراض عدة أمور:

1- قبول الوضع الراهن باعتباره حقيقةً واقعة، إلى جانب جميع البرامج الحالية المؤلفة لخطّ القاعدة.

2- تأثيل جميع البرامج والأهداف والغايات أو تعزيزها، لا تقليصها أو إلغاؤها إلا في حالاتٍ استثنائية.

3- تعزيز الموارد - في حال إيرادها في الخطة- عن طريق رفع أجور التعليم، وزيادة نسبة القبول، وتوفير المزيد من المخصّصات أو المنح، والمزيد من التبرعات، أو هذه الأمور كلها مجتمعة.

4- اعتبار هذه المقاصد كلّها على درجة واحدة من الأهمية، ومن ثم افتقارها إلى الأولوية. وليس هذا من التخطيط والاستراتيجية في شيء.

معارضة الهيئة التدريسية والإدارية:

يشار أخيراً إلى أن أي محاولة جادة لإعادة النظر في صوغ البرامج الأكاديمية غالباً ما تصطدم بمعوقات تحول دون تحقيقها، وتتمثل في معارضة محتملة من الملاك التدريسي والإداري. وهكذا تبدو البرامج الأكاديمية كأنها محاطة بهالة من القداسة لا يجوز المساس بها. أما أسباب هذه العقبات فمعقدة ومتشابكة.

ومن ثوابت التعليم العالي القديمة العهد أن تحظى البرامج الأكاديمية باستقلال ذاتي نسبي، وأن تخوّل الهيئة التدريسية صلاحية تقرير المناهج الدراسية وبيان طرائق تدريسها. وليس من السهولة النزول عن هذه السلطة الأكاديمية. كذلك فإن ثقافة الحياة الأكاديمية تتمنّى سياسة عدم التدخل؛ فعلى سبيل المثال إن ترتيب أولويات البرامج الأكاديمية بالإفصاح عن أن بعض البرامج أهم أو أجدر من بعضها الآخر أمر غير مستحب في الوسط الأكاديمي.

ثم إن مجمل فكرة ترتيب الأولويات يُخلّ بالأيدولوجية المنادية بالمساواة في التعليم العالي، ومؤدّها أنه: «إذا كانت البرامج جميعها متساوية في قيمتها، فمن ذا الذي يقدر قيمتها النسبية؟ إن بإمكانني أن أقرر ذلك في المجال الذي هو من اختصاصي، وأعتمد على زملائي من الخبراء في الاختصاصات الأخرى ليقولوا كلمتهم؛ فكما أنني لست مؤهلاً لإدراك القيمة الفعلية لعملهم أو لبرامجهم، يتعدّر عليهم في المقابل إدراك قيمة برامجي. ومن شأن هذا الشعور المشترك بالشك وعدم الثقة بين المديرين في الوصول إلى مقصد صائب أن يحمّلنا على توحيد موقفنا في مواجهة محاولات الإدارة للتدخل وإفساد ما اجتهدنا كثيراً في بنائه».

وتجدر الإشارة إلى أن على رأس أولويات النفقات في إطار وضع البرامج الأكاديمية هي النفقات الخاصة بملاك الموظفين والعاملين. فلا عجب أن تتردد عمدة جامعة أو كلية في إجراء دراسة قد تنتهي إلى تقليص أو اختزال برامج يعمل فيها أعضاء من الهيئة التدريسية. وثمة اختلاف بين عمدة جامعة وعمدة معهد عال، خلافاً لما عليه الحال في التعليم الابتدائي أو حتى الثانوي؛ فإجراء تقنين في بعض أجزاء برامج المستوى الدراسي الرابع مثلاً لن يعدم أساتذة راغبين وقادرين على تعليم برامج من المستوى الخامس. وفي المقابل، فإن الاختصاص الأكاديمي الذي يحمله أعضاء عمدة المعاهد العالية قد يغدو مصدر ضررٍ لهم في حال تقليص البرامج بسبب محدودية المرونة المؤسساتية. ومع أن من الممكن الإبقاء على أعضاء الملاك التدريسي في عددٍ من الاختصاصات لأغراض الانتقال الداخلي إلى مواقع تكون الحاجة فيها أكثر إلحاحاً، فإن حالات انتقال كهذه تبقى نادرة الحدوث. وتتفاقم المشكلة بالممارسة المضطربة لعمليات التثبيت الوظيفي، فهناك عددٌ كبير من الدوائر الأكاديمية في الولايات المتحدة تمارس هذه العملية، بحيث يُملاً كلُّ شاغرٍ ممكن بعضوٍ دائمٍ من أعضاء الهيئة التدريسية، ومن شأن ذلك أن يحد من المرونة في المواقع الوظيفية المتناقصة. ومن الضغوط الأخرى أيضاً ما ينشأ عن التحديات القانونية لسياسات التقاعد الإلزامية، والعقبات التي يمثلها انخفاض التكاليف في فعالية تتطلب عدداً كبيراً من العاملين كالتعليم العالي، إضافةً إلى التثاقل الملحوظ في صرف العاملين المثبتين. كلُّ هذا يعرقل جهود عددٍ كبيرٍ من الجامعات للأخذ بزمام الأمور.

كذلك فإن استحقاقات التطبيق الإلزامي لمبدأ المساواة أو ضمان العمل ليست هي العقبة الوحيدة في سبيل التغيير. إن لدى معظم الهيئات التدريسية شعوراً عارماً بأنها تقوم بدور القيم على برامجها، لاسيما وأن بعض البرامج ما برح يطبق منذ عقود، مما يورث لدى أعضاء هذه الهيئات الإحساس بأنهم مسؤولون عن استمرارية وثبات برنامج وراثه عن أسلافهم الأكاديميين الذين قامت على كواهلهم الفكرية الهيئات التدريسية الحالية. ولا شك في أن من حق خريجي البرنامج، والدارسين الحاليين له، أن يشهدوا ويلمسوا نجاح البرامج، مع أن عدداً منها محكومٌ بعلاقاتٍ أخرى -مع المجتمع أو المجموعات القومية مثلاً- يعسر، بل يستحيل، طرحها أو التخلي عنها.

التوفيق بين المطالب المتنافسة

وبرغم جميع العوائق لا بدّ من حدوث التغيير، ذلك أن المعاهد العليا والجامعات قد تطوّرت إلى درجة باتت معها مواردُ المناهجِ الدراسية المتضخّمة غير كافيةٍ لتحقيق أغراضها. وإذ إنني أسمع، من بين مئات رؤساء الجامعات والمؤسسات الأكاديمية العليا الذين التقيتهم على مدى سنوات، واحداً يشعر أن برامجه تتلقى تمويلاً كافياً، فإن مجمل البرامج الأكاديمية تعاني بالفعل شحاً كبيراً في التمويل. والواقع أن من الصعب المحافظة على مستوى رفيعٍ من الهيئات التدريسية والفعاليات المساندة الكافية، كما أن من المتعدّر توفير التجهيزات اللازمة لبناء البرنامج بطريقةٍ محترمة في عصرٍ تتسارع فيه التقلّبات التقانية. من هنا يبدو أن إدارة برامج في مؤسساتٍ تمرُّ بأسوأ أحوالها في التاريخ الأمريكي أمرٌ عبثيٌّ لا طائل فيه. إن الثمن الذي يدفعه الجميع عن تضخُّم أيِّ برنامجٍ أكاديمي هو استنفاد إمكانات كلِّ منهم.

هذا وقد حان الوقت لإدراك مدى ضرورة اضطلاع الجامعات والمعاهد العليا بمسؤوليتها في تحسين أساليب إدارة النفقات. ويلاحظ أن الجهود المبذولة حتى الآن انصبّت في معظمها على ما يلي:

- 1- التركيز على النواحي الإدارية غير الأكاديمية من المؤسسة.
- 2- إرجاء عمليات الصيانة الفيزيائية للمباني إلى أن يغدو الإصلاح غير مجدٍ مالياً.
- 3- تجاهل الجوانب الأكاديمية للبرامج باعتبارها سريعة التقلُّب والتنقُّل.
- 4- إجراء التخفيضات اللازمة على الميزانية بصورةٍ تستغرق البرامج كلّها بلا استثناء، وبما يفضي إلى تأذيها جميعاً بدرجةٍ متساوية؛ وهذا قد يكون مفيداً سياسياً، لكنه مستنكر ومرفوض من الوجهة الأكاديمية.

وقد أجرى ليزلي وفريتويل (1996) دراسةً شملت ثلاث عشرة جامعةً ومؤسسةً أكاديميةً مختلفةً تجتاز أوقاتاً عصيبة، خلصا منها إلى أن هذه الجامعات، مع أنها قامت بإجراء تخفيضاتٍ ضرورية في ميزانياتها، لم تحقّق اختزالاتٍ حقيقيةً في برامجها.

والحقيقة التي لا محيد عنها هي أن البرامج ليست كلها متساوية؛ فبعضها أكثر فاعليةً وبعضها الآخر أكثر كفاءةً، أو أعلى أهميةً وصلّةً بأغراض المؤسسة. ومع ذلك، فإن جهودًا متواضعةً فقط انصرفت إلى مسائل تتعلق بجدوى البرامج الأكاديمية ومدى فاعليتها وأهميتها والعمل وفقًا لها.

وتتمثل الحاجة الملحة للتعليم العالي الأمريكي حاليًا في المبادرة إلى إجراء مراجعة للبرامج الأكاديمية برمتها وعلى نحو متزامن، بالنظر إلى أن جميع هذه البرامج تستقي من قناة الموارد في وقت واحد. ويجب أن تقدّر البرامج وفقًا لقيمتها النسبية حتى يكون في الإمكان تسهيل عملية إعادة التوزيع. ولما كانت إعادة توزيع الموارد المتاحة هي أكثر المصادر ملاءمةً وفاعليةً للحصول على الموارد، وبالنظر إلى أن مجمل كيان المؤسسة نفسها في مهبّ الريح، لزم أن تكون عملية ترتيب الأولويات مسؤولةً ومحترمةً أكاديميًا، ولا دور فيها للسياسات الجامعية المعتادة.

ومما تدعو الحاجة إليه أيضًا توفر ثقافة مؤسساتية تهتمُّ بالمستقبل وتتحلّى بالإرادة والعزم على العمل. على أن تفهم الثقافة، والسعي إلى الارتقاء بمستوى المؤسسة، وتمكين المستثمرين من المشاركة الكاملة في عملية التحول، يتطلب قيادةً حكيمةً حازمةً، لا سبيل في غيابها إلى تحفيز المؤسسة أو دفعها قُدماً مهما كان الجهد المبذول.