

الفصل الثامن:

تنفيذ قرارات البرامج

الفكرُ المجرّدُ لا تكفي؛ الفعل وحده هو المهمّ.

-بيتر غلن

بعد استكمال عملية التحليل وترتيب أولويات برامج المؤسسة الأكاديمية، بات من الضروريّ الآن اتّخاذ قراراتٍ مهمة من شأنها أن تعيد توظيف موارد المؤسسة بطرائق جديدة، بغية استغلال الفرص وتعزيز الوحدة المؤسسية.

القرارات

مع أن لكل مؤسسة أكاديمية أسلوبها الخاص في إعادة توزيع مواردها، تشير الخبرة إلى أن الموارد يُعاد توظيفها بطبيعة الحال تمكيناً للوصول إلى خمسة أنواعٍ من القرارات.

إغناء البرامج الحالية أو توسيعها

إن الإجابات عن التساؤلات الخاصة بالموارد اللازمة للنهوض بالبرامج إلى مستوى رفيع من الجودة (وهي المبيّنة في المعيارين 4 و8) من شأنها أن تعطي صورة أكثر وضوحاً وشمولاً للاحتياجات الحقيقية لبرامج المؤسسة. وتُظهر موازنة هذه الاحتياجات مع الموارد المتاحة فجوةً لا يُنتظر أن تكون العوائد الحالية والمستقبلية المنظورة قادرةً على تخطيها. وفي الوقت نفسه تتكشف بعض البرامج عن أنها تؤلّف بالفعل مفاصل القوة الفعلية للمؤسسة الأكاديمية، ومن ثم فهي تستحق الدعم اللازم لاستمرار تميزها والحفاظ على مستواها، ذلك لأن المؤسسات الكبرى جميعها تبني على مواطن قوتها. ولعلّ هذا التحليل يسوّغ تسميتها «مراكز [أو ذُرا] الجودة». وتتضح قيمة التوكيد على الجودة الحقيقية -

حيث وُجدت- في تعزيز صفة التميز في تلك البرامج، وانتقالها «بالعدوى» إلى برامج أخرى طموحة.

وقد تحتاج هذه البرامج إلى مزيدٍ من دعم الهيئة التدريسية أو الإدارية؛ فالتجهيزات والمعدات ضرورية للانتقال بمحتوى البرامج لمواكبة مظاهر التقدم الصناعي الحديث؛ وإجازات التفرغ البحثي أو نفقات التدريب ربما تكون ضرورية أيضاً ضماناً للسيرورة الفكرية؛ بل قد تدعو الحاجة كذلك إلى إعادة توزيع الأماكن. وهكذا فإن تعزيز البرامج القوية، عن طريق إعادة التوزيع، من مخصّصات البرامج الضعيفة يعبرٌ تعبيراً صحيحاً عن القيم المؤسساتية، ويحقق التغييرات اللازمة- والمثيرة أحياناً- في جسم المؤسسة الأكاديمية.

إضافة برامج جديدة

إن تحليل المتطلبات، الخارجية أو الداخلية، يؤلّد إدراكاً بأن المؤسسة يمكن أن تحصل من إضافة برامج جديدة. غير أن فكرة إضافة برنامج جديد، مشفوعة بتحليل رصين يسوّغ الأسباب، هي فكرة مؤجلة ريثما يبيّت في قضية الموارد. واعتماداً على التحليل نفسه، فإن اختزال البرامج الحالية أو إقصاء تلك التي لا تفي بالمراد منها، سيحرر الموارد اللازمة للمؤسسة كي تستجيب بصورة أكثر جدوى للمتغيرات المتلاحقة، وتحقق أملها في مستقبلٍ موجهٍ بالفرض المنشود. على أن إيقاف بعض البرامج وإضافة برامج أخرى في وقتٍ واحد أمرٌ غير مألوفٍ تاريخياً في مضمّار التعليم العالي، مع أنه ما برح ديدناً للمؤسسات الناجحة، يحسّن بالجامعات والمعاهد العليا تطبيقه.

اختزال البرامج

يكشف التحليل عن البرامج التي تدار بموارد فائضة عن الحاجة - كأن تُفرد أعداد من المدرّسين تزيد على الحاجة، وتخصّص مساحات تفوق الحاجات الحقيقية للبرنامج، وتُرصّد أموالٌ للتجهيزات والمعدات قد تُتفق - أو تُحجّب- على نحوٍ تعوزه الحكمة والمنطق. وبناءً على ذلك، فإن تقديم منهاجٍ كامل لدرجة الإجازة الجامعية قد لا يكون له وجهٌ منطقيٌّ

يسوّغه، بل ربما وُجد في هذا السياق أن موضوعاً دراسياً ثانوياً يفني بالمراد. يشار هنا إلى أن الاختزالات فيما يتصل بنطاق البرنامج عادةً ما ترافقها اختزالات في الموارد.

دمج البرامج أو إعادة تركيبها

في كل حالة يُنجز فيها ترتيب الأولويات البرمجية، تُدخّر الموارد ويُعاد توزيعها في أولويات أعلى، باستبعاد العوائق البنيوية. وليس من الضروري أن ينفرد كل اختصاص في العمل مستقلاً إذا كان محتواه لا يحقق النّصاب الذي يخوّله العمل مستقلاً. وقد يتبين وجود تداخل أو ازدواجية لا لزوم لها في محتوى المنهاج الأكاديمي. ويلاحظ أنه مع اتّساع نطاق المؤسسة الأكاديمية يزداد احتمال التداخل أو الازدواجية فيما تقدّمه البرامج المتعدّدة في بعض الأحوال. ولعلّ برامج الدراسات العامة أو الإنسانية الحرّة باتت تتّسع للمصالح السياسية للأقسام الأكاديمية التي تقدّمها، وبالإمكان ضبطها لتكون أكثر صلةً وتماسكاً أكاديمياً. وسيستفيد الطلبة بالتأكيد من عملية الدمج هذه، ولربما كانت المتطلّبات المؤسّساتية أميل إلى التوجّه التاريخي منها إلى المنطق الأكاديمي، فيعاد النظر فيها. وغالباً ما يبين التحليل أن بعض المساقات الدراسية لم يسجّل فيها أحدٌ لعدة سنواتٍ ماضية؛ فإذا كان الأمر كذلك، فما ضرورة الاحتفاظ بالكتب التي كان من المفترض أن توفرها تلك المساقات والموارد؟

وهكذا يمكن، بالتحليل الدقيق في أثناء تنسيق الأولويات البرمجية، الكشف عن هذه المفارقات وعن كثيرٍ غيرها، مما لا تحتمل المؤسسة التساهل معها بعد اليوم. وقد تكون إدارة البرامج قادرةً على احتمال عملية الدمج، علمًا بأن المشاركة في الدعم والموارد البشرية ما هي إلا ثمنٌ بسيطٌ يُدفع في مقابل تحقيق فاعلية أكبر، على سبيل المثال لا الحصر.

إقصاء البرامج

تحاول مؤسساتٌ أكاديميةٌ كثيرة أن تتدبّر أمرها بما تتلقّاه من دعم ضئيلٍ لبرامجها، لا يستطيع مقدّموه في الواقع الاستمرار في تقديمه على النحو اللائق بالقوانين الناظمة للاختصاص المقصود أو بأغراض المؤسسة الأكاديمية. والحلّ الحكيم هنا هو إيقاف

البرنامج، مع أن المؤسسات لا تحبُّ الإقدام على اتّخاذ خطوة كهذه بسبب من الخوف من الظهور أمام الجهات الخارجية بمظهر يدلُّ على أنها أصبحت أدنى مستوى أكاديمياً من ذي قبل. على أن التقدير المنصف لا بدُّ من أن يفضي إلى نتيجة منطقية مفادها أن البرنامج الضعيف الدعم والفاعلية لا يمكن أن يسهم في تعزيز مكانة المؤسسة وسمعتها. فإذا ما أخذت في الحسبان رسالة المؤسسة الثابتة، وترتيب أولوياتها الدقيق والمباشر، والحاجة الأكيدة إلى برامج قوية ومُحَكَّمة، إضافة إلى الواقع المتمثّل بشحّ الموارد، تأكّد أن الحلّ المشرف للمؤسسة يكمن في إلغاء بعض برامجها الثانوية.

ويتعيّن على مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية دعم القرارات المتخذة بهذا الشأن وإمضاؤها باستعمال السلطة والموارد. ومن الطبيعي أن يستغرق تحقيق تغييرات في البرنامج بعض الوقت والجهد. ويضمُّ الملحق المرجعي D مقتطفات من خطط عمل معيّنة طبقتها كليات وجامعات مختلفة بعد اتّخاذ قراراتها لترتيب أولويات برامجها.

تعتمد استراتيجيات التنفيذ اعتماداً كاملاً أو شبه كامل على الموارد البشرية القانونية، وخصائص السياسة المميّزة للمؤسسة. من هنا فإن المشورة فيما يتصل بعملية التنفيذ غالباً ما تكون عمومية الطابع والصبغة، ولا يمكن تنفيذ تطبيقات جامعية محدّدة إلا بعد إجراء استشارات شاملة ودقيقة، وقائمة على سعة اطلاع، مع خبراء قانونيين مؤهلين وقادرين على مساعدة المؤسسة في إنجاز العملية التالية. على أن ثمة عدة خطوات منطقية يستضاء بها في استراتيجيات التنفيذ الجامعية.

الدلالات القانونية ومضامين السياسة

أول هذه الدلالات والمضامين التثبّت من اتّباع سياسات مؤسساتية ملائمة، ومن أن تلك السياسات تمثّل خلاصة الحصيلة الفكرية للقوانين المرعية والممارسات السائدة في التعليم العالي. وينبغي أن توظّف السياسات المتعلقة بإيقاف البرامج مثلاً في مكانها الصحيح، وأن تكون معبرة تماماً عن التزامات المؤسسة بالعملية الإجرائية والموضوعية. وقد أتّبعَت المؤسسات في أنحاء البلاد سياسات مختلفة تحكم الحاجات المالية والبرامجية

والمؤسسية. وينبغي كذلك إجراء مراجعة دقيقة ووافية للتعريفات ومعايير العتبة وسائر مقتضيات إطلاقها وتنفيذها، وذلك عن طريق التماس المشورة القانونية المختصة. ويُذكر أن البرامج المختزلة قد تفضي إلى تخفيض في القوى العاملة؛ وإذا كان الأمر كذلك، فيتعين توجيه اهتمام خاص لتقويم قابلية سياسات المؤسسة لإجراء تخفيض ناجح في القوى. أما التخفيضات المتعلقة ببرامج معينة، والناشئة عن إعادة توزيع الموارد، فقد تحتاج إلى سياسات وإجراءات جديدة أو معدلة في الجوانب الآتية:

- تحديد موقع النطاق البرامجي لعضو الهيئة التدريسية
- وضع معايير لتحديد الملاك التدريسي أو الإداري الذي يتعين تخفيضه
- إعطاء مهل كافية لاختزال الحقوق التعاقدية وغيرها من الإجراءات
- توفير الخدمات والمنافع وفرص العمل
- النظر في صوابية إمكان إعادة التوظيف أو الاستدعاء أو المساعدة
- متطلبات المراجعة أو الاستئناف

وفي البرامج المرشحة للإيقاف، من الممكن أن يستمر أعضاء الهيئة التدريسية بالاحتفاظ بمناصبهم الثابتة، علماً أن التثبيت في المنصب ربما يكون من أخطر المسائل التي تواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم من حيث سرعة تبدلها، ولاسيما المؤسسات الحكومية حيث يتزايد تدخل المسؤولين الحكوميين. وقد تلاشى الغرض التاريخي من حق التثبيت الوظيفي -الذي يضمن بيئة يُصان فيها مفهوم الحرية الأكاديمية- بطريقة أو بأخرى في خضمّ الجدل المحتدم بشأنه؛ فقد آلت هذه المسألة إلى نقاش يتناول أمن العمل مقابل المرونة المؤسسية. ولعلّ في تزايد عدد الهيئات التشريعية ومجالس الأمان ما يشير إلى مدى احتدام الجدل. وفي حين سُجِّل ثبات في نسبة المدرّسين المتفرّغين المثبتين في مناصبهم عند 52 في المئة بين عامي 1975 و1995، لوحظ انخفاض في نسبة نظرائهم المدرّسين المتفرّغين المرشّحين للتثبيت الوظيفي من 29 في المئة إلى 20 في المئة. وقد اقترن هذا الهبوط بتنامٍ في الممارسة الجديدة نسبياً، المتمثلة في تعيين أعضاء في

الجهاز التدريسي بدوام كامل، بناءً على عقود عمل، لا بطريقة الاختبار المفضي إلى التثبيت. فقد أظهرت الإحصاءات عام 1975 أن 19 في المئة من عدد أعضاء الملاك التدريسي ذي الدوام الكامل قد جرى تعيينه بعقود عمل، وأن هذه النسبة قفزت في عام 1995 إلى 28 في المئة⁽¹⁾. وبالطبع إن لهذه التبدُّلات ما يبرِّرها؛ فمجالس الإدارة، المنصرفة أصلاً إلى الاهتمام بالواقع المالي لمؤسساتها الأكاديمية، تدرك جيداً ما يترتب على منح صفة التثبيت الوظيفي من التزام طويل الأجل، مع ديمومة لا يمكن تسويقها دوماً بأعداد الطلبة المسجلين واحتياجات المنهاج الدراسي وضرورات العمل الإيجابي النشط [القاضي بتحسين فرص التوظيف والتعليم]. وبقدر ما ترى المجالس في قرارات التثبيت تقييداً للمرونة المؤسساتية، يستمر الإمعان في اتخاذ الترتيبات البديلة، ومنها إبرام عقود عملٍ لسنواتٍ عديدة⁽²⁾.

وقد يحمل معنى التثبيت الوظيفي أكثر مما يحتمل عند الاضطرار بوجه خاص إلى اتخاذ قراراتٍ باخترال برامج أكاديميةٍ محدَّدة. ومن الوجهة التاريخية، يعدُّ التثبيتُ تعهداً نافذاً، على نحوٍ تعاقدِيٍّ مع المؤسسة، بتعيين عضوٍ من الهيئة التدريسية لأجلٍ غير محدَّد. ولا شك في أن هذا المفهوم قد تطوَّر على مرِّ السنين، ويرى البعض أنه قد أسيء استعماله⁽³⁾. غير أن من المفهوم عموماً أن التثبيت الوظيفي لا يمكن إنهاؤه إلا لدواعي خاصةٍ جداً، ووفقاً لإجراءاتٍ محدَّدة. كذلك فإن مصدر «حقوق» التثبيت، والوثائق المؤسساتية المتَّصلة به، والعقود ومستندات التعيين، ونظام السوابق القانونية caselaw في الولاية القانونية للمؤسسة، كلها متغيِّراتٌ خاصةٌ بالمؤسسة الأكاديمية؛ ويتعيَّن على المديرين وأعضاء مجالس الإدارة سبر أغوار هذه القضية بمعونةٍ استشاريةٍ قانونيةٍ قبل المتابعة⁽⁴⁾. وثمة تساؤلٌ مهمٌّ جداً - من بين تساؤلاتٍ كثيرة - يركِّز على محلِّ التثبيت: هل هو مرتبطٌ ببرنامجٍ معينٍ أم بالمؤسسة الأكاديمية؟ إذ إن درجة ارتباطه ببرنامجٍ معينٍ مسألةٌ حاسمةٌ في تقييم عملية ترتيب أولويات البرامج ككل.

(1) Wilson, 1998, p. A12.

(2) Chait, Mortimer, Taylor, and Wood, 1985; Finnegan, 1997.

(3) Keffeler, 1997, p. 6.

(4) Law and Higher Education, 1998.

وقد نقلتني أسفاري الاستشارية إلى جامعاتٍ مُنَحَ فيها حقُّ التثبيت الوظيفي لغير أعضاء الهيئة التدريسية، من أمثال مديري اتحادات الطلبة والقائمين على مدن السكن الجامعي. ومما يُذكر هنا أن عملية ترتيب أولويات البرامج هي فرصةٌ مؤاتيةٌ للتخلُّص من مثل هذه الممارسات العشوائية وغير المسوَّغة.

ومما تحتاج إليه المؤسسة الأكاديمية، إضافةً إلى وضع سياسات الإيقاف والاختزال والتثبيت في مكانها الصحيح، تعديل السياسات القائمة وتهذيبها، أو إقرار سياساتٍ أخرى تُقترح في مساق ترتيب أولويات البرامج. ما عدد أعضاء هيئة التعليم والإدارة التي تؤلَّف «قسمًا» أكاديميًا؟ هل يوحي تحليل الأولويات بإعادة النظر في توزيع الطواقم التعليمية؟ هل طُبِّق مبدأ الساعات المعتمدة لدوام الطالب [الذي يمثل تقديره الأكاديمي] على الوجه الصحيح لإظهار مستويات تعليمية مختلفة؟ هل فقدت المؤسسة التحكم في الزمن الذي يستغرقه الطالب لإتمام متطلبات درجة علمية؟ إلى أي مدى يتعين -على نطاق المؤسسة- اعتماد حركة التوجه التعليمي القائم على الكفاءة؟

الإجازة والاعتماد

كذلك قد يمتدُّ أثرُ تنفيذ القرارات الخاصة بإعادة توزيع البرامج إلى واحدةٍ أو أكثر من علاقات المؤسسة الأكاديمية مع الهيئات المجيزة. فإضافةً إلى الاعتماد العام الذي تمنحه المؤسسة عن طريق رابقتها الإقليمية المفوضه بالإجازة، ربما تكون المؤسسة نفسها مرشحةً من قبل جهةٍ مجيزةٍ (أو أكثر) في الدولة. ولربما انطلقت افتراضات معينة عن طلبة كليةٍ أو جامعة، مؤهلين للإجازة بعد إتمامهم متطلبات التخرج، واقتضت الترتيبات في بعض الحالات عقدَ اتفاقاتٍ أو التزامات من جانب المؤسسة. ومع تغيير البرامج تحتاج المؤسسة إلى تحديد مدى استعدادها للإبقاء على نظام الاعتماد التخصصي أو التفويض بالترخيص بالإجازة.

ومن الأمثلة النموذجية ما يتناول تعليم المدرِّسين؛ فمعظم الكليات التي تبلغ مدة الدراسة فيها أربع سنوات في الولايات المتحدة تهَيِّئ الخريجين للاضطلاع بمهامٍ تعليمية تبدأ من رياض الأطفال وتنتهي في الصف الدراسي الثاني عشر. وتقع مسؤولية إجازة المدرِّسين عادةً

على وزارة التعليم العام، أو مجلس التعليم، أو غيرهما من الهيئات الحكومية المشابهة. ومؤسسات التعليم العالي مخوَّلة -تبعاً لتبدُّل الظروف- بتقديم برامج تعليمية للمدرِّسين، من شأنها أن تفضي إلى الإجازة عند التخرُّج. ومن الممكن أن تُفَوِّض الجامعات أيضاً من الدولة بتوفير أعمال في الدراسات العليا للمدرِّسين والمديرين وغيرهم من العاملين المحترفين في مضمار التربية والتعليم. ومن الصعب التعميم في إحصاء مثل هذه العلاقات، لكن من الواضح أن على الكليات والجامعات ملاحظة الآثار المحتملة لقرارات إعادة توزيع البرامج على هذه الترتيبات.

وأغلب الظن أن ليس ثمة من المهن الاحترافية مهنة تحكمها البيروقراطية أكثر من مهنة التعليم. وتصرُّ بعض الولايات الأمريكية على التمسُّك بالتفاصيل البيروقراطية في أداء واجباتها بشأن تطبيق المعايير المهنية المنتظرة من مدرِّسين أقرار. ويلاحظ أن الهيئات التشريعية للولايات ما تفتأ تُدخِل في كل عام عشراتٍ من المطالب الجديدة التي تؤدي إلى سنِّ مزيدٍ من القوانين والقواعد التي تحكم عملية إعداد المدرِّسين والاحتفاظ بهم، والمادة الدراسية وطريقة تدريسها. وهكذا يتعيَّن على الهيئة التعليمية في برامج تعليم المدرِّسين أن تعمل تحت وطأة قوانين الولاية، والضغط الأكاديمية الصارمة، وأوامر الاعتماد التخصصية -إن وجدت- إضافةً إلى الاحتياجات المؤسساتية. ومن ثم فإن صناعة مدرِّسين أكفاء في ظل ظروفٍ مثبِّطة كهذه يمثل في حدِّ ذاته تحدياً حقيقياً.

وبين حين وآخر تدقُّ الهيئة التدريسية في المجالات المتأثرة من البرامج نواقيس الخطر بشأن عدم إحداث تغييرات في البرامج، بالنظر إلى التأثير السلبي لذلك في عملية الإجازة والاعتماد. على أن الواقع لا يؤيِّد هذه المزاعم، ومع هذا لا بد من التحقق. ومن الضروري أيضاً إجراء استقصاءٍ مستقلٍّ يتولاه وكيل الشؤون الأكاديمية للحصول على معلوماتٍ مباشرةٍ عن المرونة المصاحبة لمعايير وقواعد محدَّدة. وكثيراً ما يكون تفسيرُ المؤسسة الأكاديمية للقواعد والمعايير خاطئاً، وهنا يأتي دور المراجعات في توضيح تأويلات متباينة. وكمثالٍ على ذلك، فإن الهيئة التدريسية الجامعية قد تحمّل مطلباً من إدارة الولاية لمقاربة موضوع ما على أنه يعني ضرورةً تقديم مساقٍ دراسيٍّ مستقلٍّ، في

حين أن بالإمكان - في واقع الأمر - استغراق عدة موضوعات استغراقاً وافياً بتقديم مساقٍ دراسيٍّ واحد ليس غير.

ولا تخفى أهمية الاعتماد، الذي يؤدي دوراً فاعلاً محفزاً في مجمل فعاليات التخطيط المؤسساتي. وتعدُّ «الدراسات الذاتية لأغراض الاعتماد» أكثر فعاليات التخطيط المؤسساتي التي تحدث على نحوٍ منتظم، وتأتي متطلبات الاعتماد من حيث الأهمية في المرتبة الثانية - بعد الرئيس - باعتبارها «قوة محرّكة» لفعاليات التخطيط المؤسساتي⁽¹⁾.

في الوقت نفسه يجتاز الاعتماد في التعليم العالي مرحلة تغيرٍ مهمة تحتم على الكليات والجامعات رصد عدة تطوراتٍ على المستوى الوطني رصدًا دقيقًا، واختيار مواقعها الملائمة بين قضايا الاعتماد المتنافسة. وكان مصطلح «الاعتماد» accreditation، على مدى العقود الماضية، يدلُّ على ثلاث وظائف على الأقل: أولاً، أن هيئات الاعتماد الإقليمية كانت مسؤولةً عن ضمان التزام المؤسسات الأكاديمية (بدايةً المدارس الثانوية ثم الجامعات) بتلبية الحدود الدنيا من مستوى الجودة. ثانياً، أن التركيز كان منصباً على رفع مستويات الجودة، عن طريق تطوير هيئات الاعتماد التخصصية والمؤسسات الإقليمية. وأخيراً، أن الاعتماد كان يتخذ دورَ القيم في إعلام الحكومة الفدرالية بأحقيّة المؤسسات في تلقي المساعدات المالية. وفي عقد الستينيات من القرن الماضي انهار التوفيق بين هذه الوظائف - وهو الذي لم يكن متوازناً تماماً في يوم من الأيام⁽²⁾. لكن ما برز من بين الركام هو المؤسسة الجديدة المتمثلة في مجلس التعليم العالي للاعتماد والإجازة (CHEA، اختصاراً)، بهيكلية تنظيمية جديدة وتركيزٍ محكم. وإذ إن من المبكر الآن الجزم بالنتائج النهائية المحتملة لفعاليات هذا المجلس، فلا بأس من الإشارة إلى أن المؤسسات تسعى إلى التغييرات الآتية:

- تطوير معايير قياسية وطنية أكثر أهمية للاعتماد، على أن تطبق على مستوى الإقليم الواحد أو ربما فيما بين الأقاليم

(1) Dickeson, 1994.

(2) Edgerton, 1997.

• تحول واضح باتجاه قياس النتائج الطلابي في مقابل الدخل، مع تركيز خاص على المحصلة التعليمية

• إحراز معايير قياسية، بحسب القطاعات، للمؤسسات ذات الأنماط المتماثلة، إضافة إلى المعايير المؤسسية الأساسية

• توكيد متزايد على المسؤولية العامة

هذا ويواجه الاعتماد في الولايات المتحدة تحديات تجسد ذات التغيرات التي تواجه المؤسسات الخاضعة أو الملتزمة به طوعاً. ومن بين المسائل التي تبرز في هذا المجال: التعامل مع قضايا التعلم من بُعد، والجهات التي تقدم أنماطاً غير تقليدية من التعليم الجامعي، والاتجاهات الدولية الجديدة لتقدير مستوى الجودة⁽¹⁾.

بقي فيما يتصل بالاعتماد الوطني مسألة أخيرة تحصل في وقت معاً، وفي كل مؤسسة على حدة، وتتمثل في الدور الصحيح للاعتماد التخصصي؛ فهناك اليوم أعداد لا حصر لها من الهيئات التخصصية، المرتبطة ارتباطاً مباشراً بمئات التخصصات المعرفية الأكاديمية، والتي توفر اعتماداً تخصصياً لبرامج الجامعات على الصعيد الوطني. وتُفاجئ جامعات كثيرة بتاريخها الطويل والأثيل من الاعتمادات التخصصية بديلاً من الجودة. ومع ذلك تلحظ المؤسسات حالياً عدداً من الأمور الملزمة: فأغلب هذه الاعتمادات التخصصية متمركز في نقابات، ويغلب عليها التركيز على مدخلات الجودة التي تبدو ذات توجهات ذاتية النفع، إضافة إلى كونها باهظة الكلفة؛ وإن تدخل الدراسات الذاتية الدورية، والزيارات، والاستجابات المؤسسية المرتبطة بالحصول على اعتمادات متعددة، تسبب في الجامعة فوضى تستدعي قدراً أكبر من التنسيق؛ ثم إن التنافس الحاصل داخل تخصصات معرفية معينة قد أسفر عن نشوء مجموعات متنافسة ربما تمثل اختصاص المحتوى نفسه.

وفي حين تطبق الكليات والجامعات القرارات المنبثقة عن ترتيب أولويات البرامج، لا بد من الأخذ في الاعتبار العلاقة القائمة بين المؤسسة وهيئات الاعتماد التي ارتأت التعامل معها. ويُذكر أن هيئة الاعتماد الإقليمي عرضة دوماً لاستفسارات تتصل بالمعايير

(1) Phipps, Wellman, and Merisotis, 1998.

القياسية، وبتفسير الإجراءات الجامعية العتيدة، التي قد تؤثر في استمرار الاعتماد. وعندما يحين وقت إعادة توزيع الموارد البرامجية، قد يكون من الحكمة أيضًا موازنة التكاليف والمنافع النسبية للاعتماد التخصصي.

الأبعاد الإنسانية لإعادة التوزيع

إن فصل الأفراد عن مؤسسة ليس بالأمر السهل على الإطلاق، وهو أشدُّ وطأةً بوجه خاص في ميدان التعليم العالي. ومن ثم فإن القرارات البرامجية التي تقضي بعزل الطلبة والهيئة التدريسية والإدارية يجب أن تعالج بأسلوب إنساني ما أمكن، وبما يتلاءم مع الطبيعة الخاصة للمؤسسة، وبأقل الخسائر. وبناءً على ذلك، فإن الصعوبة في الحفاظ على الروح المعنوية العالية في ظروف اختزال النفقات، هي بمنزلة محك اختبار لسرعة الاستجابة ومهارات التواصل والقدرة على قيادة نخبة الأفراد اللازمين للنهوض بهذه الواجبات البغيضة والضرورية في آن معاً⁽¹⁾.

ولا شك في أن الخبرة المكتسبة من التعامل مع الجامعات التي مرّت بهذه التجارب هي خبرة مفيدة، ويمكن إفراغها في خمس نصائح:

ركّز على الطلبة. يجب أن تعمل الجامعة مع الطلبة في البرامج المتأثرة على أساس فردي. ومن الضروري إجراء تقدير شخصي للاحتياجات البرامجية التي لم تُستوفَ للطلبة الوافدين. كذلك يتعين على الكلية التحلّي بأعلى درجات المرونة المؤسسية في إتاحة مساقات دراسية بديلة ودراسات مستقلة، والاستغناء عن بعض متطلبات البرامج، بغية موازنة الحاجات اللازمة لإتمام الدراسة المفضية إلى نيل الدرجة العلمية، إذا ما تحققت في الطالب الشروط الأكاديمية المؤهّلة لذلك. ويُنظر أيضًا في إمكان اتخاذ خطوات تعاونية مع كليات أخرى لاختيار مساقات دراسية واعتمادها. وقد يلزم إيقاف برنامج ما إيقافاً تدريجياً، أو تأجيل إيقافه لفصل دراسي أو أكثر لإفساح المجال لاستيعاب مساقات أو بحوث طلابية أو غير ذلك من المتطلبات المفضية إلى نيل درجة علمية. وربما استدعى هذا التأجيل الاحتفاظ بأعضاء الهيئة التعليمية بعقود عمل فصلية لهذا الغرض.

(1) Dickeson, 1991.

وقد يكون من المفيد في بعض الحالات تسهيل نقل بعض الطلبة إلى برامج أخرى ضمن المؤسسة الأكاديمية نفسها، أو حتى إلى مؤسساتٍ أخرى. وأقلُّ ما يمكن أن يؤمَّل في هذا المضمار هو الاتصال مع برامجٍ أخرى مشابهة في جامعاتٍ أخرى، وإلغاء رسوم التسجيل، وتجاوز الروتين الإداري. وقد كلفَتني إحدى الجامعات مرةً بمهمة تسهيل نقل موضوعات الدراسة الرئيسية في اختصاص الفنون الجميلة من برنامج يُزَمَع إغلاقه لأسبابٍ ماليةٍ قاهرة. وقد وجدتُ بالفعل مشاركين متعاطفين مهنيًا ومستعدين لدى عشراتٍ من الكليات والجامعات الأخرى في شتى أنحاء البلاد، وأخذَ جميعُ الطلبة مواقعهم الجديدة في تلك البرامج على خير ما يرام. إذن فإن جعل الطلبة محور الاهتمام لا يمثل سمةً مميزةً لجامعةٍ طلابيةٍ المدار فحسب، بل إنه يُفصح أيضًا لأعضاء المؤسسة جميعًا عن قيمة رسالة المؤسسة الأكاديمية وأولويتها.

استنفد الوسائل التي هي أقلُّ شدةً أو أثرًا. يتعين على المؤسسة أن تتخذ - ما أمكن - إجراءاتٍ وتدابيرٍ من شأنها أن تزيل، أو على الأقل أن تخفف إلى أدنى حدٍّ ممكن، الآثار المترتبة على تخفيض القوى. ومن جملة التدابير التي تُتخذ عادةً ما يلي:

- الإجازات البحثية (السبئية) القصيرة، والإجازات غير المدفوعة الأجر، والإجازات الجزئية الأجر، والإجازات المعتادة؛ وهذا يخفف العبء عن جداول الرواتب مع المحافظة على العلاقات الوظيفية

- مشروعات العمل التشاركي لتخفيض ساعات العمل الأسبوعي مع الإبقاء على ترتيبات العمل

- الاستحواذ على المراكز الوظيفية وإعادة توزيعها بسبب الاستنزاف

- برامج التقاعد المبكر

- التبادل المدروس للتثبيت الوظيفي مقابل إبرام عقودٍ فصلية

- شراء حقوق التثبيت وحقوق إنهاء الخدمة

يسرُّ الحصول على وظائفٍ بديلة. قد تقبل المؤسسة الالتزام بتدبير وظائفٍ بديلةٍ في مؤسساتٍ أخرى للموظفين الذين فقدوا وظائفهم، علمًا أن بعض أعضاء الهيئة التدريسية

قد يكونون مستعدين - إذا كانوا مؤهلين - لقبول مراكز وظيفية متاحة في المجال الإداري. وبقدرٍ معقولٍ من إعادة التدريب والتأهيل المهني على نفقة المؤسسة، يصبح هؤلاء المدرسون مرشّحين لشغل مناصبٍ تعليميةٍ في برامجٍ أعلى مطلبًا. ومن الضروري إتاحة خدمات التعيين الخارجي outplacement services بقصد دعم طلبات أعضاء الهيئة التدريسية لإيجاد وظائف لهم لدى مؤسساتٍ أخرى، وذلك يتطلب تسخير إمكانيات الجامعة وعلاقاتها المهنية الواسعة في شتى أنحاء البلاد للتماس معلوماتٍ مفيدةٍ تساعد على توفير وظائفٍ أخرى للمدرّسين المتأثرين. وإذا كانت الجامعة جزءًا من منظومة مؤسساتٍ أكاديمية، فيجب اقتناص فرص التبادل فيما بين المؤسسات الشقيقة.

أنشئ خياراتٍ لإعادة توزيع الملاك العامل. من ألزم الأمور أن يُمنح المدرسون المتضررون الأفضلية في التقدم إلى الوظائف الشاغرة (مع وجود تكافؤٍ في شروط العمل ذات الصلة) في غضون مدةٍ مقبولة. ويجب كذلك توفير فرص الاستدعاء للالتحاق بالعمل، إذا ما أصبح البرنامج متاحًا مرةً أخرى.

وفّر خدماتٍ إرشادية. إلى جانب خدمات التوجيه المهني (كتطوير مهارات المقابلة الشخصية، وتحديث بيانات السيرة العلمية، والخدمات المكتبية المساندة، والنفاذ إلى قواعد بيانات العمل)، قد يحتاج أعضاء الهيئة التدريسية المختزلة إلى إرشادٍ شخصيٍّ وأسريٍّ موجه. تذكّر دومًا أن الوظائف التي يفقدها بعض المدرّسين بسبب اختزالٍ برامجيٍّ (ضرورة مؤسساتية طارئة) لا تدرج بحالٍ من الأحوال تحت حالات الصرف من الخدمة لعلّةٍ ما (إجراءات تأديبية)؛ فالمدرّس هنا لم يرتكب خطأً. ومع ذلك، فإن أرباب الأسر من هؤلاء يجدون صعوبةً كبرى في إقناع عائلاتهم ومن يحبون بأنهم أمسوا عاطلين من العمل لا لعلّةٍ فيهم أو تقصيرٍ منهم، بل بسببٍ من اضطرار المؤسسة إلى اختزال وظائفهم، ومن أن «ترتيب أولويات البرامج هو ما أدّى إلى إعادة توزيع الموارد الشحيحة». وغالبًا ما تمس الحاجة إلى يدٍ المعونة المهنية الحانية تمتد لتكون بردًا وسلامًا في الظروف العصيبة. ولا شك في أن المؤسسة المحترمة تقدّم هذه الخدمة على أحسن وجهٍ مجانيًا.

وبرغم جميع المقاصد الحسنة الرامية إلى الاهتمام بشؤون الأفراد، فإن اختزال القوى العاملة قد يُحدث أضرارًا نفسيةً وبيئيةً للمجتمع الأكاديمي، وجرحًا عميقًا ربما احتاج إلى سنواتٍ كي يبرأ.

تعهدُ قاعدة البيانات للمستقبل

إن تجميع «مستودع» المعلومات اللازمة لتسويغ القرارات المتصلة بترتيب أولويات البرامج مهمةٌ جسيمةٌ فعلاً. لكن معظم الدراسات الذاتية مهملة، وهي نهجٌ للغيار على الرفوف دون أن يتفقدَها أحد. ويُصحح، بالمقابل، أن تكون هذه القاعدةُ من المعطيات محلَّ عنايةٍ وتعهدٍ للاستثمار المستقبلي. وليس من المنتظر أن تهدأ الأصواتُ الخارجيةُ المطالبةُ بتحملُ المسؤولية، ولا الدوافعُ الداخليةُ إلى توزيع الموارد توزيعاً مجدداً ذا معنى، علماً أن البرامجَ ديناميةً وفاعلة، وأن الطلب والجودة والكلفة والفرص المرتبطة بها متغيرةٌ.

كذلك فإن الاهتمام المستمرُّ بتحديث المعلومات وتجديد المصاغات المرتبطة بمعايير البرامج من شأنه أن يعود بالفائدة على المؤسسة من نواحٍ عدة؛ فالمؤسسات الأكاديمية مضطرةٌ إلى الانقياد لعددٍ متنامٍ من التقارير والدراسات، لأسبابٍ تتصل بالتمويل أو الاعتماد أو المسؤولية العامة. ثم إن التحولَ التقني لعملية جمع المعلومات واسترجاعها يتيح اليوم إجراءً مراجعةً مباشرةً وأنيبةً للجودة. ويلاحظ أيضاً أن المعلومات والقيادة باتتا أكثرَ توزعاً، وأن القرارات المستقبلية يمكن أن تستند إلى تخطيطٍ أفضل، وأن الاحتياجات المستقبلية وأثارها يمكن أن توثق بصورةٍ أفضل.

وبصيانة قاعدة البيانات، والمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى، يستطيع المجتمع الجامعيُّ أن يتبادل -وعلى نحوٍ أسهل- معلوماتٍ مفيدةً عن البرامج اللازمة لقياس الأداء الإداري المرجعي، وكذلك لمشروعات التطوير الداخلي.

وسيترب على الكليات والجامعات الإفصاح عن حاجتها بصورةٍ فاعلةٍ إذا هي أرادت الحصول على الدعم اللازم. وقد توفرَّ معايير البرامج الأكاديمية الأساسية - في قاعدة بيانات المؤسسة - ذخراً من المعلومات المفيدة التي يستطيع الجمهورُ الداخليُّ والخارجيُّ تمثُلها.