



## التحول المؤسسي في مناخ موارد منخفضة

الان ي غسكين Alan. E.Guskin

ماري ب مارسي Mary.B.Marcy

يقترح هذا الفصل مجموعة من المبادئ والأعمال من أجل تحول مؤسساتي يتصدى لواقع في المدى الطويل تكون فيه موارد التعليم العالي محدودة. إن مفتاح الوصول إلى النجاح سيوضع فيما نعتبره أنه في الصدارة من الأهمية أي - تعليم الطالب وجودة الحياة المهنية للأساتذة - ومن ثم إعادة تصميم المؤسسة لكي تدعم هذه القيم الأساسية.

إنه في غمرة تحديات مالية عميقة أمام التعليم العالي، قام رؤساء الجامعات بتطوير ألفة غير مرغوب فيها مع خطط مالية محتملة، والاستجابات لقيود الموازنة أمر مألوف وشائع ضمن المؤسسات. فداخلياً تحجب الجامعات وظيفة التعليم والتعلم بقدر الإمكان وتحل نفسها من الخدمات المنتقاة وتحذف من السفر ومن أي تطوير آخر لأعضاء الهيئة التدريسية وتجمد التوظيف أو تستخدم أساتذة لا يتقاضون رواتب عالية (أساتذة غير مثبتين). وخارجياً تقوم الجامعات بمحاولات شجاعة، ولكن ربما يتزايد عدم جدواها، لتضمن أن العاصفة وقتية وذلك بزيادة الاعتمادات المالية وزيادة الضغط على مشرعي الدولة وزيادة رسم التعليم وعقد الأمل على ما هو أفضل.

تحدث هذه المقاربات بالفعل توفيرات مباشرة حين تحمي لب رسالة الجامعة في التعليم والتعلم. إلا أن هذه الاستراتيجيات نفسها ضعيفة التجهيز بصورة بالغة إلى حد أنها تستطيع التعامل مع مشكلات الميزانية على المدى الطويل لكونها تعتمد على جملة مقاييس تحقق وفترة محدودة (كإيقاف غسل النوافذ) ولا يمكنها أن تستمر دون أن تؤدي لب رسالة الجامعة (كزيادة رسم التعليم واستخدام أساتذة يتقاضون أجوراً زهيدة)، وهي تتجنب التعامل مع سبب الكلفة الرئيس في مؤسساتنا ألا وهو: نظام الأداء التعليمي.

بالطبع إن الخبر السيئ للتعليم العالي هو أن أزمة الميزانية تبدو أي شيء إلا كونها قصيرة الأجل. وقد حذرت الجمعية الوطنية لحكام الولايات Nationagovernor Association من عجز بنيوي على المدى الطويل في ولاياتنا (Scheppach2003)، برر اقتصاديو التعليم العالي أن مشكلات الميزانية هي على الأغلب عميقة وتدوم طويلاً (Brenema 2002)، واقترح محللون متخصصون أنه بالرغم من انفراجات عارضة فإن البورصة لن تبتكر قريباً بشكل مصطنع بيئة نشيطة أخرى للمواهب (Magil and Geanakoplas, Quinzi 2002). وما وراء هذه التوقعات الاقتصادية، يكمن موضوع أساسي من أجل التعليم العالي تم التعرف عليه مبدئياً أثناء ازدهار فترة التسعينيات وهو أن:

إن مؤشر أسعار التعليم العالي... ارتفع أكثر من ست مرات بين عامي ١٩٦١ و١٩٩٥، وهذا أسرع بكثير من التضخم، كما قاسته لائحة أسعار المستهلك. إنه قطاع ارتفعت تكاليفه بشكل أسرع من التضخم لفترة طويلة وصلت في النهاية إلى حدود الموارد المتاحة.... (مجلس إعانة التعليم ١٩٩٧ . النمو في قطاع التكاليف).

لقد أصبحت الوقائع المالية في المشروع أشد عسراً، طالما أن الهيكل الطلابي في المؤسسة التعليمية يتغير وتعلو نداءات تدعو للمحاسبة والمسؤولية، وطفقت الأسرة تهتم بموضوع الدفع من أجل تكثيف التعليم. ولا ريب في أن التعليم العالي هو إحدى القصص الناجحة في المجتمع الأمريكي. ولكي يستمر التعليم العالي في كونه صحيحاً وناجحاً سيتطلب ذلك منه تحولاً ملحوظاً في الطريقة التي يدرس فيها الأساتذة ويتعلم فيها الطلاب وتتظم فيها المؤسسات. وباختصار نحن نعتقد أن الوقت قد حان بالنسبة للجامعات كي تتوقف عن التخبط خلال أزمات الميزانية على أمل أنها لفترة ستمتد وقتية، وأن تأخذ على عاتقها التحول المؤسساتي الذي يعترف بالواقع المالي طويل الأمد.

### تحويل الجامعة: ثلاثة مبادئ تنظيمية وسبعة أعمال تحويلية

إن تغيير الظروف الاجتماعية يضطرنا إلى التفكير في طرق جديدة ويتطلب استجابات تختلف عن تلك التي اتبعناها في الماضي، وينبغي أن يبدأ رؤساء المؤسسة أو الجامعة بتحويل مؤسساتهم. وما نحن نوجز كيف ينبغي أن يتم ذلك بوصف مجموعة من ثلاثة مبادئ تنظيمية وسبعة أعمال تحويلية تستطيع في النهاية أن تقدم مستقبلاً واعداً بالأمل في ابتغاء أمرين اثنين هما: جودة تعلم الطلاب وطبيعة عمل الأساتذة (انظر الجدول ١-١).

تمثل هذه المبادئ والأعمال ثلاث مجموعات من جهود تغيير متداخلة ومتشابكة تتواصل فيما بينها. وعلى حين أن المبدأ التنظيمي الأول ينبغي أن يكمن تحت أية عملية إصلاح أساسية فإن عناصر المبدأين الآخرين يمكن أن تقارب إما بشكل متوازٍ أو بشكل متوالٍ. وبعد إيجاد رؤية واضحة للمستقبل، ربما كانت النظم المالية والإدارية لأية مؤسسة هي التي ينبغي التوجه إليها أولاً. والانطلاق من إعادة بناء النظم الإدارية يوحى إلى الجامعة بكاملها بضرورة تعهد رؤساء المؤسسة بالتوجه إلى التحديات توجهاً قوياً. ويتيح هذا الانطلاق للاستراتيجيات أن تُختبر حيث ستكون ذات شأن في القيام بأعباء إعادة بناء أكثر تشابكاً مع نظام الأداء التعليمي.

الجدول ١-١  
إيجاد جامعة مفعمة بالحيوية في مناخ موارد مخفضة:  
تنظيم مبادئ وأعمال تحويلية

مبدأ تنظيمي I	
إيجاد رؤية واضحة متماسكة للمستقبل مركزة على تعلم الطلاب وجودة الحياة المهنية للأساتذة وتقليل التكاليف لكل الطلاب	
مبدأ تنظيمي III	مبدأ تنظيمي II
تحويل الأجهزة المنظمة بالتلاؤم مع الرؤية للمستقبل	تحويل نظام الأداء التعليمي بالتلاؤم مع الرؤية للمستقبل
أعمال	أعمال
٥- استعمال ميزانية متشددة تحسب فيها كل التكاليف لتدقيق وإعادة رسم المخصصات لتشمل الأساتذة والموظفين باعتبارهم شركاء مسؤولين.	١- توطيد وتقدير المخرجات العامة الشاملة لتعلم الطالب في المؤسسة على أنها أساس الشهادة الجامعية.
٦- تدقيق وإعادة بناء النظم الإدارية ونظم خدمات الطالب باستعمال ترتيبات تكنولوجية وهيئة مندمجة لإنقاص التكاليف.	٢- إعادة بناء دور الأساتذة ليشمل المهنيين في الجامعة على أنهم شركاء في تعلم الطالب أثناء دمج التكنولوجيا.
٧- تدقيق وإعادة بناء البنى التحتية والتكنولوجية للهيئة التدريسية لدعم التغيير التحويلي.	٣- التعرف على كافة مصادر تعلم الطالب ودمجها.
	٤- تدقيق المنهاج وإعادة بنائه للتركيز على البرامج الأكاديمية الجوهرية وفرص الدراسة في المنهاج.

وتجدر الإشارة إلى أنه عند تحويل نظام الأداء التعليمي، من المهم التحرك إلى أبعد من ابتكارات البرنامج الفردية للوصول إلى تغيير واسع في المؤسسة، فمثلاً، أثبتت إعادة وضع مقررات واسعة للسنة الأولى بتطبيق التكنولوجيا نجاحتها في زيادة تعلم الطالب ونقص التكاليف. ولكن هذه التغييرات تمت حتى الآن في مستوى المقرر الفردي فقط. ويتطلب اتباع هذه المبادئ زيادة مثل تلك الابتكارات بنسبة معينة كي تشمل جميع المقررات التي يمكنها أن تستفيد من ذلك.

## مبدأ تنظيمي I

**إيجاد رؤية واضحة متماسكة للمستقبل مركزة على تعلم الطالب وجودة الحياة المهنية للأساتذة وتقليل معدل التكاليف لكل طالب**

إن نقطة الانطلاق في أي تغيير مؤسساتي كبير يتضمن طرح سؤال أساسي للغاية وهو: مع افتراض ما نعلمه ومع الوقائع المالية والتكنولوجية والاجتماعية المرجحة في المستقبل، إن كنا نؤسس هذا المعهد أو الجامعة اليوم لكي نركز على تعلم الطالب فكيف يمكن لها أن تكون؟ إن معظم الرؤية المؤسساتية أو بيانات الرسالة هي واسعة عامة غير قابلة للتمييز عنها في جامعات أو معاهد أخرى، والأجوبة المبدئية عن هذه الأسئلة العريضة يرجح أن تكون عامة شاملة في طبيعتها. إن ابتكار مسودة مرسومة بدقة تتيح خيارات مشخصة من بين بدائل تنافسية تتطلب قيادة شجاعة ومشاركة فعالة لأعضاء رئيسيين من المعنيين في مجتمع الجامعة دون مثل هذه الرؤية، لن يحدث إصلاح أساسي جدي. ووضع مثل هذه الرؤية بسرعة يمنح مجموعة من الخيارات البراغمية الاستراتيجية لتابعة ما لم يتابع.

في السنين الأخيرة، سبقت الابتكارات الكبرى المهمة، أشكالاً مميزة من الرؤية. ففي جامعة ولاية بورتلاند Portland، تمثل التزام الجامعة تجاه المجتمع بمقولة هي: «دع المعرفة تخدم المدينة» وكان هذا تنبؤاً سابقاً (إرهاصاً) بمراجعة مهمة للمنهج وإعادة هيكلته إلى جانب زيادة دعم بحوث الأساتذة على

نحو يتضمن امتداداً إلى المدينة والولاية. وفي معهد واجنر Wagner كانت الرؤية مترابطة باتساق وانتظام مع خطة واجنر للفنون الحرة العملية. وبُني منهاج الفنون الحرة الذي أعيد تنشيطه على اندماج مجتمعات التعلم بتعلم الخدمة، على نحو يربط الفنون الحرة التقليدية بالتعلم التجريبي، وتتوسطه مجتمعات التعلم المركز.

## مبدأ تنظيمي II

### تحويل نظام الأداء التعليمي بالمواءمة مع الرؤية للمستقبل

إن نظام الأداء التعليمي الحالي الذي يقوم على المقررات ووحدات البرنامج الدراسي ونظم التعليم والتعلم وفق تقويم محدد محصور ضمن مفهوم أن التعلم الجدير بالاحترام والتصديق هو بشكل أساسي وغالباً ما يكون وحده، ثمرة طلاب متواجدين في صفوف دراسية فردية يدرسه أعضاء الهيئة التدريسية. وهكذا فإن المحاولات لزيادة الإنتاجية تتضمن بشكل لا مناص منه زيادات في نصاب عمل الأساتذة أو اللجوء إلى توظيف أساتذة أرخص أجراً. ومن وجهة نظر كل من جودة حياة الأستاذ المهنية وتعلم الطالب، إنه من الأفضل إيجاد بدائل تنقص وقت الأستاذ المخصص لكل طالب. ويتطلب عمل هذا، نظام أداء تعليمي يُبنى على مبدأ الإقرار بمخرجات تعلم الطالب والتصديق عليها كلما أو أينما كان التعلم الذي حدث وتم.

وتفترض هذه المقاربات أن مفتاح الإنتاجية لا يكمن في عدد الأساتذة الذين علّموا بل في عدد الطلاب الذين تعلموا (Johnstone 1993).

### عمل تحويلي 1:

توطيد تقدير المخرجات العامة الشاملة لتعلم الطالب في المؤسسة على أنها الأساس لشهادة الدراسة الجامعية.

إن نيل الشهادة الذي يعتمد على إنجاز مخرجات يحوزها الطالب بعد تعلمه في المؤسسة يتغير حسب طرق المؤسسات في فهم تعلم الطالب. وينبغي أن يعتمد نيل الشهادات على براهين تبين أن تعلم الطالب يتسق مع أهداف المؤسسة التعليمية أكثر من اعتماده على رصيد الطالب من الوحدات الدراسية في دراسته أو وقت جلوسه على مقاعد الدراسة أو درجاته في المقرر. إن التركيز على مجموعة عامة مشتركة من مخرجات التعلم في المؤسسة يقرُّ بأن الطلاب يستطيعون أن يتقنوا قدراتهم ويتمكنوا من كفاءاتهم في مختلف الأوقات ومختلف الميادين الأكاديمية التنافسية. مثل هذا التوكيد على إتقان التعلم يفك القيود التقليدية حول كيف ومتى وأين يمكن أن يتم تعلم الطالب. فمثلاً تستطيع الجامعة أن توجد تقاويم بديلة لتحسن خيارات التعلم مثل أشكال التعلم بالكومبيوتر والتي تطبق بشكل سريع على فوج من الطلاب. (Włodkowski, Mauldin anr Gahn 2001).

إن الحقائق التي يقدمها التقدير تعطي الأساتذة ورؤساء المؤسسات معلومات تبين أية مجالات تكون جوهرية من أجل الحفاظ على الرؤية الأكاديمية للمستقبل وتعزيزها وأية منها ليست جوهرية ويمكن إسقاطها. إن توطيد نتائج التعليم العام قد لا تستطيع بحد ذاتها أن تنقص التكاليف بالضرورة. ولكنها أداة جوهرية لضمان الجودة الأكاديمية ولتقديم أساس معلوماتي من أجل أعمال تحويلية أخرى.

## عمل تحويلي ٢:

إعادة بناء دور الهيئة التدريسية ليشمل أعضاء الهيئة التدريسية والمهنيين الآخرين في الجامعة بصفاتهم شركاء في تعلم الطالب أثناء دمج التكنولوجيا.

إن الفرق التقليدي بين أدوار أعضاء الهيئة التدريسية وأدوار هيئة العاملين في الجامعة يكمن أن أعضاء الهيئة التدريسية يقضون معظم أوقاتهم في إعداد

الصفوف الدراسية والعمل فيها أو إدارة البحوث، على حين أن المهنيين الآخرين في الجامعة الذين لهم احتكاك قريب بالطلاب ليسوا مندمجين بشكل مباشر في نظام الأداء التعليمي. وبتجنيد المهنيين الآخرين الموجودين في الجامعة كشركاء للأساتذة في مساعدة الطلاب على إنجاز مخرجات تعلمهم في المؤسسة يكمن تطوير مدى واسع من خيارات تعليمية مخططة بعناية.

يتم شمول بعض أمناء المكتبات والعاملين في شؤون الطلاب على أن بعضهم الآخر يسخر أعضاء المجتمع وأصحاب العمل. ولما كان الطلاب سوف يقدرون على أساس مدى الجودة الذي يوسعهم أن يبرهنوا على أنهم حصلوا في التعلم فلن يكون الصف الدراسي بالضرورة هو المسرح الوحيد أو هو المكان الأول الذي يتم فيه التعلم. وكذلك لن تكون ثمة حاجة للاحتكاك المباشر بأعضاء الهيئة التدريسية دائماً من أجل أن يحصل الطالب تعليماً مشروعاً صحيحاً.

إن إدماج التكنولوجيا في نظام الأداء التعليمي يمكن أيضاً أن يغير بشكل ملحوظ الكيفية التي يعلم بها الأساتذة الكيفية التي يتعلم بها الطلاب. وتهيئ عملية إعادة بناء المقررات التي تقوم على إدماج التكنولوجيا مثلاً أدوات نقل فكرية متعددة للتعلم كي ينتشر بما في ذلك من محتوى يقوم على برامج الكومبيوتر والتعلم في المعامل مع دعم من الأساتذة أو المدرسين الخصوصيين، وزيادة العمل الفردي من خلال الإنترنت أو التعلم بالأقراص المدمجة وبروتوكولات التعلم غير المتزامنة (Twig 1999). إن مفتاح النجاح في جميع هذه المبادرات التي أعيد تصميمها هو التركيز على تعلم الطالب ونصاب الأساتذة وإنقاص التكلفة بدلاً من التركيز على التكنولوجيا بحد ذاتها.

إن إعادة تقييم الكيفية التي يواجهها الأساتذة التكنولوجيات الجديدة وأدوار مهنيي الجامعة الآخرين تقودنا إلى إدراك الأدوار الجديدة لأعضاء الهيئة التدريسية وهي: مرشد، رئيس مناقشة مكثفة، ومحاضر لفترات من الوقت

قصيرة، ومقدّر لدى تمكن الطالب. ولما اتضح اتساع المؤسسة ظهرت مخرجات برنامج التعلم فيها وتم تقديرها تبين أن التوزيع المعتمد لأوقات أعضاء الهيئة التدريسية على هذه الأدوار المتعددة يُنقصُ كمية الوقت التي يصرفها الأستاذ على كل طالب، هذا ويمكن ربط أعمال مهنيي الجامعة مباشرة بتعلم الطالب.

### عمل تحويلي ٣:

التعرف على كافة مصادر تعلم الطالب ودمجها.

يتعلم الطلاب من جميع وجوه تجربتهم في الكلية بما في ذلك الوقت الذي يقضونه مع رفاق الصف الدراسي وفي النشاطات الطلابية وفي أعمالهم خارج الكلية وفي شؤون الحياة والخدمات. ومع ذلك تستفيد برامجنا الأكاديمية فائدة قليلة من هذا التعلم الذي يتم خارج الصف والقليل منه فقط يدخل في حساب الساعات المعتمدة. ولقد أظهر التعلم الخدماتي والتعلم التعاوني والنشاطات الطلابية والأشكال الأخرى من التعلم التجريبي أظهرت جميعها مساهمات إيجابية؛ بشكل ملحوظ في نجاح الطالب. (Astin 1997, Pascarella and Te- renzini 1991) وثمة طريق واحدة للاستفادة مالياً من هذه المكاسب الإيجابية وهو أن على الجامعة أن تتبنى مقاربة موجهة وشاملة للتعلم التجريبي الذي يعيد تركيز عبء عمل الموظفين الراهن في أماكن أخرى مثل شؤون الطلاب وقسم معونة خدمات الطالب ليتم إدماج التعلم المتمثل بهذه النشاطات غير الأكاديمية في لب التعلم الأكاديمي. وثمة ميدان آخر هو تسخير عمل جماعة ماهرة ومراقبي العمال في التعلم التجريبي. وقد يكون على أمثال هؤلاء الأشخاص أن يتولوا توجيه أعمال الطلاب، وذلك في إيجاد فرص مفيدة ليفكر الطلاب في أعمالهم وفي تجارتهم الخدمية أو في المساعدة على تقييم أداء الطلاب بالقياس إلى نتائج التعلم المثبتة.

ودليل اعتبار أمثال هذه التجارب بأنها مغامرات تعليمية قيمة، سوف يكون بالدرجة التي أمكن فيها للطلاب أن يتزودوا بفرص للتفكير في تجاربهم والمدى الذي

يستطيعون به أن يبرهنوا بصورة محسوسة من خلال التقدير إن كان التعلم الذي اكتسبوه خلال هذه التجارب يليي النتائج التعليمية التي حددها أعضاء هيئة التدريس ووافقت عليها المؤسسة.

#### عمل تحويلي ٤:

تدقيق المنهاج وإعادة بنائه للتركيز على البرامج الأكاديمية الجوهرية وفرص الدراسة في المنهاج.

إن المؤسسة التي تمتلك رؤية واضحة متماسكة للمستقبل بوسعها أن تقيم منوهاها بأكملها وتضع خيارات استراتيجية حول أي البرامج هو الأكثر جوهرية. وعلى مدى العقود الأربعة الأخيرة كان معظم منهاج المعهد أو الجامعة قد نما بفضل التطوير المستمر لبرامج جديدة لتناسب نمو مختلف العلوم أو لتلبي اهتمامات عضو هيئة تدريس معين و/ أو اهتمامات الطالب. وإن تدقيقاً متأنياً مدروساً للمنهاج يتيح للبرامج التي توائم رؤية المؤسسة للمستقبل أن يُتعرف عليها وتُدعم بشكل ظاهر وأن تمحى البرامج التي لا توائم تلك الرؤية.

إن عملية إنجاز منهاج ملائم يمكنها أن تحرر وقت الأستاذ وتقلص حجم المنهاج وتقلل الكلفة عن كل طالب وتحافظ على جودة البرنامج أو تزيدها. وأكثر من ذلك، فإن تدقيق المنهاج يقدم فرصة لتعيين وتحديد كل من:

- برامج ربما تستفيد من المشاركة مع مؤسسات أخرى (أو استمداد مصادر منها).
- صفوف دراسية كبيرة جداً يُعاد تصميمها لزيادة تعلم الطالب وإنقاص أعباء الأستاذ وتوفير الموارد.

- صفوف دراسية صغيرة للغاية بحيث يمكن التخلص منها أو تكون أقل ازدحاماً أو يتم فيها الاندماج أو إعادة البناء لإنقاص التكاليف إذا اعتبر ذلك مهماً.

وبالاختصار أن تدقيق المنهاج والقرارات الاستراتيجية التي تتبع ذلك يوفر إمكانية من أجل التحام (تماسك) مُبرمج مع تحسين محتمل للتعلم بكلفة منخفضة لكل طالب .

### III مبدأ تنظيمي

#### تحويل الأجهزة المنظمة بالتلاؤم مع الرؤية للمستقبل

تم تصميم بنى وعمليات تنظيمية من أجل تعليم طلاب مقيمين بأعمار تقليدية من خلفيات متجانسة نسبياً أهلهم تعليمهم السابق للالتحاق بالكلية يقوم على أساس ومحيط تعلم سابق للتكنولوجيا . ولدعم محيط التعلم هذا تم تطوير هيئة مهنية مرتبة في وحدات تضم وظائف لأناس معينين غير أكاديميين مثل أمين السجل ومكتب العمل ووحدات تكنولوجيا المعلومات وما شابه ذلك . وكل وحدة تركز على فعاليتها الخاصة بها: فمثلاً، تكون هيئة القبول مسؤولة عن جلب الطلاب إلا أن الهيئة الداعمة للطلاب تكون مسؤولة عن الاحتفاظ بهم . ورُسِّخ اختصاص الأدوار هذا حسب حاجات المؤسسة الواقعية ولكنه قام أيضاً على افتراضات انهارت في وجه قصور الميزانية وتزايد الحاجات من أجل دعم أكاديمي، وتغير وضع الطلاب والتقييد المتزايد باستمرار لتكنولوجيا الكمبيوتر . إنها هذه التكنولوجيات الجديدة التي تزود بالكثير من إمكانيات إحلال التكنولوجيا مكان النشاطات الإدارية الروتينية . كما تقدم التكنولوجيا أيضاً الوصول السريع إلى المعلومات عن الجامعة والتي يمكن أن تُسخر بشكل جماعي لتحسين الوظائف الإدارية .

إن توجه الإداريين في الكليات والجامعات - شأن كل شخص سواهم - ليس تحدي الافتراضات الكامنة بل بدلاً من ذلك القيام بتعديلات إضافية للتلاؤم مع الظروف الجديدة . ومع ذلك إن الواقع الراهن هو أننا إذا لم نحول العمل الإداري فإن تكاليف الحفاظ على كلياتنا وجامعاتنا سوف يسبق بشكل ملحوظ قدراتنا على توليد موارد لها .

#### عمل تحويلي ٥:

استعمال ميزانية متشددة تحسب فيها كل التكاليف لتدقيق وإعادة رسم المخصصات لتشمل الأساتذة والموظفين باعتبارهم شركاء مسؤولين .

تتكفل معظم المؤسسات بميزانية زائدة، فتضيف حصص السنة السابقة إلى الوحدات المعتمدة على الموارد المتوافرة، أو تنقصها. وأكثر طريقة فعالة لتحريك معهد أو جامعة باتجاه أي مستقبل مرغوب تتضمن أن حصص الميزانية تتواءم مع ما تريد المؤسسة أن تنجزه. ولذلك فإن بناء ميزانية متشددة مبنية على رؤية المؤسسة للمستقبل أمر فيه تحدٍ ولكنه أمر جوهري. ويكمن التحدي في الاستفهام عن جميع الوظائف والخدمات المؤسساتية ثم تحديد دورة الميزانية التي تتماشى أكثر مع أهداف المؤسسة. وتتطلب مثل هذه العملية التزاماً من الهيئة التدريسية والمديرين في العديد من المستويات. ويستطيع الناس أن يغيروا وسوف يغيرون حين يفهمون أسباب وتكاليف التراخي والكسل وحين يقبلون نصيبهم في المسؤولية لخلق مستقبل مضمّن بالأمل. ولكن إذا كان الناس يجهلون كيف وزعت الحصص النقدية حتى في وحدتهم الخاصة ولم يحملوا مسؤولية ما حدث في موارد وحدتهم فإن الميل الطبيعي هو الحفاظ على جعل معلومات الميزانية سرية، واختزان الموارد.

وفي النهاية تمثل عملية الميزانية السنوية في المؤسسة الحالة المشخّصة الوحيدة لكيفية مواءمة بناها وممارساتها لرؤية المستقبل. ويستطيع الرؤساء الأكاديميون دائماً أن يقدموا بيانات حول مستقبل المؤسسة ولكن الكيفية التي توزع بها حصص الميزانية هي التي تحدد المستقبل.

### عمل تحويلي ٦:

تدقيق وإعادة بناء النظم الإدارية ونظم خدمات الطلاب باستعمال ترتيبات تكنولوجية وهيئة مدمجة لإنقاص التكاليف.

في معظم المؤسسات، لا تدقق عادة الخدمات الإدارية وخدمات دعم الطلاب في سياق الخطة الشاملة. وبدلاً من ذلك تتلقى هذه الخدمات بشكل نموذجي زيادةً أو نقصاناً في حصة الميزانية التي تقوم على الموارد المتاحة. ومع افتراض الحاجة إلى إنقاص النفقات مهما كان الأمر، فإن الجامعات سوف تحتاج إلى إعادة تصميم جميع الخدمات مع النظم التي تدعمها. والخطوة الأولى هنا كما

هو الحال في المجال الأكاديمي، وهي تحديد أية خدمات تكون جوهرية، ثم يجري إنقاص أو تجنب ما هو غير جوهرية. والخطوة الثانية هي أن تحترم الوظائف الإدارية الأساسية ذات الموارد الخارجية والخدمات حين يمكن القيام بها بشكل فعال وأكثر جدوى من قبل الآخرين. فمثلاً، كانت دائماً محلات بيع الكتب وخدمات الطعام في كثير من الجامعات تأتي من موارد خارجية. أصبحت بعض المؤسسات تعتمد على موارد خارجية بنجاح متزايد حتى في موضوع الكومبيوتر والخدمات الاستشارية. والخطوة الثالثة هي استعمال التكنولوجيا وإعادة تصميم وتنظيم دعم النشاطات حيث يكون ذلك ممكناً. وقد أصبح العديد من عمليات الميزانية والمحاسبة والمساعدة المالية أكثر جدوى بفضل استخدام التكنولوجيا. والتكنولوجيا التي تدعم التسجيل الآلي ووضع الدرجات غدت الآن شائعة، وهناك أعداد متزايدة من المؤسسات يقدم الطلاب فيها الطلبات باستعمال الانترنت من أجل القبول والمساعدة المالية. والتحدي هو في تحديد الخدمات الجوهرية والوظائف ثم إعادة رسم ذلك وفقاً للتكنولوجيات الحديثة والأداء الآلي بغية إنقاص التكاليف وتحسين الخدمة. والخطأ الرئيس الذي ينبغي تجنبه هو معاملة التكنولوجيا على أنها إضافة إلى البنى التقليدية. إن قسماً حاسماً حرجاً في إعادة تصميم الوظائف الجوهرية يكمن في تدريب الموظفين تدريباً متداخلاً كضيق متعدد الوظائف يستطيع أن يقدم خدمات متكاملة مجدية مفيدة.

### عمل تحويلي ٧:

تدقيق وإعادة بناء البنى التحتية والتكنولوجية للهيئة التدريسية

لدعم التغيير التحويلي.

إن تطوير دعم قوي ومجد وأكاديمي مبدع وإداري للبنى التحتية أمر حاسم حرج في أي تحول مؤسستي، وسوف يستلزم استثمارات جديدة في الموظفين وفي التكنولوجيا. ورغم أنه قد يبدو متناقضاً أن يتم الإلحاح على استثمار موارد

إضافية في مثل هذه المجالات على حين يُنقص الدعم في مجالات أخرى فإن الأستاذ سوف يحتاج إلى مهارات جديدة كي يبني مقاربة شاملة من أجل تقييم نتائج التعلم في المؤسسة ولكي يأخذ على عاتقه القيام بأدوار جديدة مثل قيادة مناقشات مركزة لفئة صغيرة من الطلاب خارج الصفوف التقليدية وتسهيل تفكير الطالب في تجارب عمله والعمل كشريك مع الآخرين في عملية التعلم. لقد أصبح التزود بقدرة مناسبة على التطور من خلال مراكز التعليم والتعلم أمراً جوهرياً. إن تشجيع الهيئة الإدارية على التدريب بشكل متقاطع والعمل بطريقة متكاملة مندمجة مع الآخرين بدلاً من أقسام منفصلة سيتطلب أيضاً تدريباً مبدئياً مهماً ودعمًا مستمرًا.

ثمة مجال آخر ينبغي أن يخضع لإعادة بناء داخلي مهم - شأنه شأن التوظيف في أبرز دور في الأداء التعليمي - ألا وهو مجال المكتبة. إن مكتبة المستقبل ستكون مركزاً حقيقياً لتعلم الطلاب والأساتذة، حيث تُستكمل تكنولوجيا موارد المعلومات بشكل مجدٍ. وسوف تكون المكتبة في شكلها الجديد قلباً بالمعنى الرمزي والشخصي للكلمة بالنسبة لجامعة هي مركز للتعلم.

إن معظم الاستثمارات في البنى التحتية الضرورية لدعم التحول سوف تجعل عملية الموازنة المتشددة الصعبة سلفاً أكثر تشابكاً وتعقيداً. لقد كان الميل دائماً في الأوقات الصعبة إلى تخفيض في مخصصات البنى التحتية أولاً بما في ذلك المكتبة ومركز تطوير للأساتذة. بل سيكون ثمة حاجة لأنواع من هذا التحديد أكثر عمقاً وأكثر تذكيراً في الوظائف الإدارية التقليدية لكي يتسنى إعادة توزيع حصص الاعتمادات المالية من أجل تطوير البنى التحتية اللازمة لدعم التحول.

وستكون مواجهة مثل هذه القرارات الصعبة أسهل حين يدرك أعضاء مجتمع الجامعة إجمالاً أن الوقائع المالية الراهنة ليست قصيرة الأجل وأن لديهم صوتاً معبراً لتغيير مستقبلهم.

## خاتمة

ثمة حاجة ملحة لإعادة بناء كلياتنا وجامعاتنا على نحو بالغ الأهمية ولا سيما في مستوى الدراسة الجامعية. ونحن نقترح بعض الأفكار المبدئية حول القيام بذلك. بالتصدي لهذا الأمر نحن على أتم العلم بالألم الذي يمكن أن تتحمله المؤسسات للانطلاق في هذه الرحلة. نقترح مثل هذه التغييرات الأساسية فقط لأن البديل أكثر إيلاماً وأكثر إيذاءً وادعى إلى اليأس. ولا نعتقد ان هناك معنى في اتباع سبيل يؤدي إلى تآكل بطيء لا محالة من وقوعه في طبيعة المهنة الأكاديمية كما نعرفها وفي جودة البرامج التعليمية وفي تعلم الطالب الذي تسانده هذه المهنة.

وما إن ينطلق الأساتذة ورؤساء المؤسسات باتجاه إصلاح أساسي حتى يحتاجون إلى نماذج للجامعة تبين كيف يجب أن تبدو فعلاً بعد أن تحوّل وتصبح قابلة للحياة في المستقبل. وفي الشهور القادمة سوف يستعمل (مشروع مستقبل التعليم العالي) المبادئ التنظيمية والأفعال التحويلية التي أشرنا إليها هنا لكي يبتكر نماذج مشخصة تبين كيف ينبغي أن يعاد بناء مؤسساتنا في نماذج مختلفة لأوضاع الكلية والجامعة، وسوف يتم تحري العمليات الضرورية للإنجاز المناسب من أجل إجراء هذه التغييرات. ويعمل هذا ندرك أنه لن يوجد نموذج واحد يناسب جميع ظروف الكلية والجامعة. إن كل مؤسسة سوف تحتاج أن تأخذ بالاعتبار تاريخها الخاص وقيمها وأوضاعها المؤسساتية ومواردها في تطوير رؤية مناسبة وفي تنفيذ البنى المتحولة والعمليات المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية.

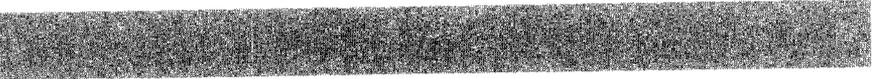
وباختيارنا اتباع ذلك السبيل، أشرنا إلى المطالب بتغيير أساسي لمفاهيمنا حول موضوع كيف تعمل المعاهد والجامعات وكيف يجب أن تُنظّم وهذه خيارات عسيرة في أوقات صعبة. لكن بالنسبة لأكثرية الأساتذة الشباب أو المتوسطي العمر الذين سيقون في مؤسساتهم طيلة حياة عملهم فإن التغييرات الأساسية

حسب الخطوط التي اقترحناها تشكل طريقة حياة للحفاظ على فرصهم في وظيفة حياة ذات معنى أثناء التزامهم الداعم وتقديم فرص التعلم المستقلة الواقعية للطلاب.

#### ملاحظة:

شارك في (مشروع مستقبل التعليم العالي) بالإضافة إلى مؤلفي الكتاب مؤلفون آخرون هم:

Michael Bassis, Edgar Beckham, Estela Mara Bensimon, Johnetta Cross Brazzell, Marie Eaton, Petes Ewell, Richard Guaraxi, Deborah Lieberman, Kathleen o'Brien, William Plater, Eugene Rice, Barbara Leigh Smith, Carla Stoffle and Carol Twigg.



- Astin, A. W. (1997). *What matters in college? Four critical years revisited*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Breneman, D. W. (2002, June 14). For colleges, this is not just another recession. *Chronicle of Higher Education*, p. B7.
- Council for Aid to Education. (1997). *Breaking the social contract: The fiscal crisis in higher education*. New York, NY: Author. Retrieved August 19, 2004, from <http://www.rand.org/publications/CAE/CAE100/>
- Geanakoplos, J., Magill, M., & Quinzii, M. (2002, August). *Demography and the long-run predictability of the stock market* (Discussion paper No. 1380). New Haven, CT: Yale University, Cowles Foundation. Retrieved August 19, 2004, from <http://cowles.econ.yale.edu/P/cd/d13b/d1380.pdf>
- Johnstone, D. B. (1993, December). Enhancing the productivity of learning. *AAHE Bulletin*, 46(4), 3-5.
- Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (1991). *How college affects students: Findings and insights from twenty years of research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scheppach, R. (2003, January). *What ails the states?* Washington, DC: National Governors Association. Retrieved August 19, 2004, from [http://www.nga.org/nga/legislativeUpdate/1,1169,C\\_ISSUE\\_BRIEF^D\\_4804,00.html](http://www.nga.org/nga/legislativeUpdate/1,1169,C_ISSUE_BRIEF^D_4804,00.html)
- Twigg, C. A. (1999). *Improving learning & reducing costs: Redesigning large-enrollment courses*. Philadelphia, PA: The Pew Learning and Technology Program. Retrieved May 5, 2004, from <http://www.center.rpi.edu/PewSym/mono1.html>
- Wlodkowski, R. J., Mauldin, J. E., & Gahn, S. W. (2001, August). Learning in the fast lane: Adult learners' persistence and success in accelerated college programs. *New Agenda Series*, 4(1). Retrieved August 19, 2004, from <http://www.luminafoundation.org/publications/fastlane.pdf>

