

الفصل 11

المجالات الأساسية 1:

إدارة التسجيل وتخطيط البرنامج

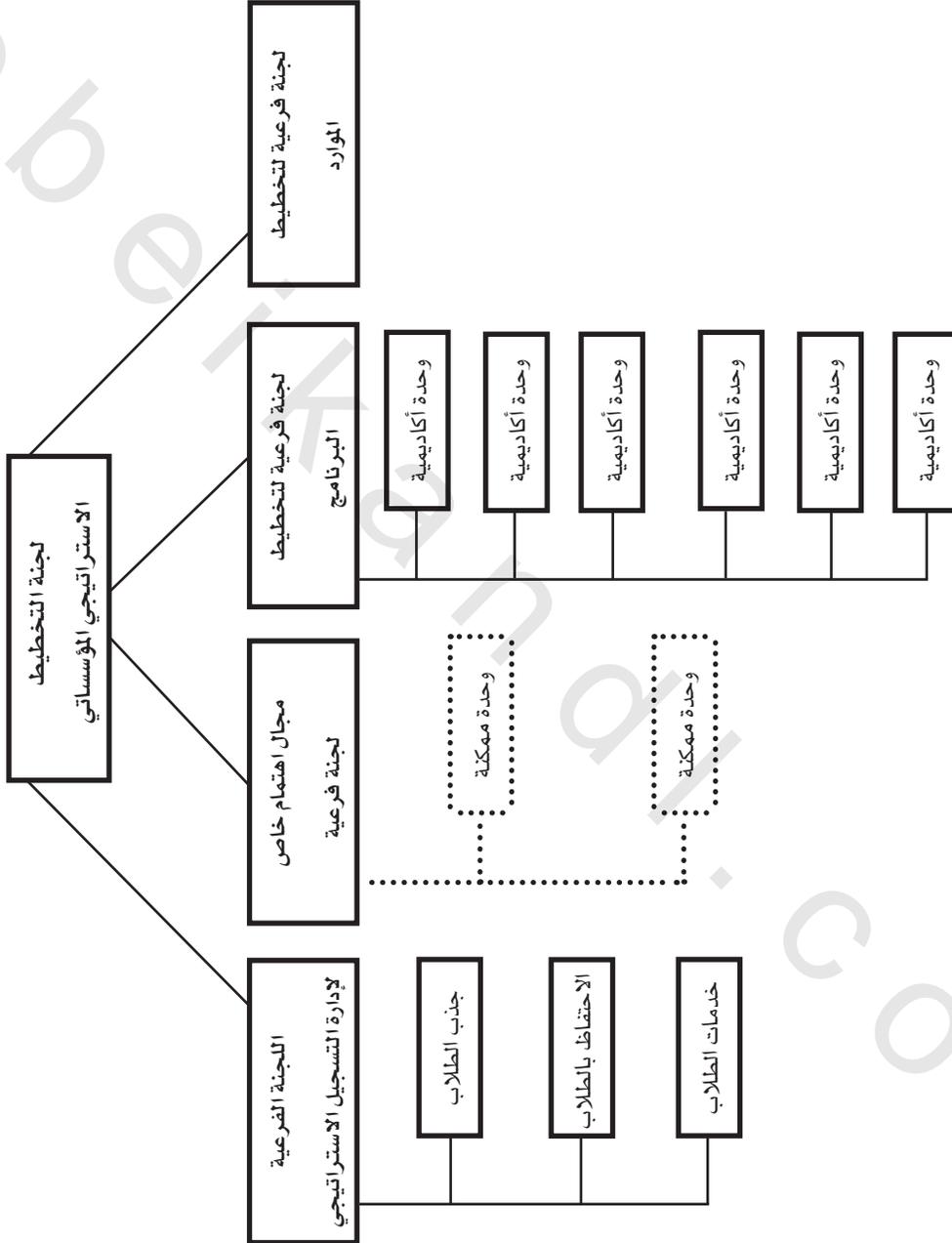
عندما تنتقل المؤسسة إلى مرحلة تحتاج فيها للتعامل مع جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، يتعين عليها تحديد تلك المجالات الرئيسة التي ستنصرف إليها، وما إذا كان هذا العمل يمكن القيام به مركزياً أم أنه سيتطلب لجاناً فرعية، بهدف التخطيط بشكل فعال، وفي المؤسسات الصغيرة قد لا يمكن الإشارة إلى أي عمل للجنة فرعية لكن من المرجح قيام الحاجة للجان الفرعية في المؤسسات الكبيرة أو المعقدة، وذلك لتوفير القيادة في المجالات الرئيسة التي تهتم بها لجنة التخطيط الإستراتيجي (SPC).

هنالك عدة مجالات يجب على التخطيط أخذها بالحسبان، دون أي اعتبار لحجم أو تعقيد المؤسسة. ويتناول هذا الفصل مجالين مركزيين: إدارة التسجيل الإستراتيجي (SEM) Strategic Enrollment Management. وتخطيط البرنامج الأكاديمي (APP) Academic Planning، كما يؤكد الشكل 1-11 على هذين المجالين من عملية التخطيط الإستراتيجي ككل.

إدارة التسجيل الإستراتيجي

من بين كافة الاحتمالات، لعل المجال المهم للتسجيل الشامل بالجامعة، هو أول مجالات الاهتمام. بل ربما يشكل أول لجنة فرعية قد يحتاج المخططون للمشاركة بها. وببساطة، إذا لم يكن لدى المؤسسة تعامل مناسب مع التسجيل بها من حيث كل من الأرقام وتلبية توقعات الطلبة، فإنها تسعى للمشكلات. وكما اقترح سي. إيه. غرين (1990)، فمن المهم بالنسبة للمؤسسة أن تحدد جمهور الطلبة الذين ترغب باستهدافهم، ويوجهها في ذلك البحث المتواصل والحاجات التنظيمية، والتنسيق مع الأنشطة المؤسساتية الأخرى. وتعد إدارة التسجيل الإستراتيجي طريقة منهجية للتخطيط الإستراتيجي حيث تحاول القيام بذلك عبر تطوير ضبط أعداد الطلاب الذين يسجلون ويبقون في البرامج المختلفة للجامعة أو الكلية، وإدارة عدة خصائص مختلفة

تحتاج أي هيئة طلابية للتفكير فيها ملياً، بهدف تلبية المعايير المناسبة للمنظمة التي تضعها المنظمة ذاتها أو عناصر خارجية.



الشكل 11-1 التخطيط من قبل اللجنتين الفرعيتين، إدارة التسجيل الإستراتيجي SEM،

وتخطيط البرنامج الأكاديمي APP

من المهم حسن إدارة طبيعة أعداد الطلبة في الجامعة، إضافة للتعامل مع العدد القادم على الطريق، وذلك بهدف التقدير الأفضل للتناسب بين حاجات الطلبة والبرامج الأكاديمية. ويشير كل من بانك، وبيدل، وسلافينجز (1992) إلى أن ما يثير الدهشة ذلك المقدار الضئيل من الاهتمام بتوقعات الطلبة عند دخولهم إلى الكلية، أو كيفية استجابة المؤسسة لها. إضافة إلى ذلك يخبرنا ليفين ورفاقه (1989) أن لدى العديد من الكليات والجامعات معرفة قليلة بأنواع ومزيج الأعداد التي تبدأ في أن تصبح جزءاً من بيئة الجامعة. وبينما تبدأ المؤسسات بالابتعاد عن مناهج البحث التي يوجهها المزود والسير نحو التعليم الموجه من المستهلك، فمن المهم أن تطور هذه المؤسسات طرق الضبط التي ستسمح لها بالفهم الأفضل لحاجات ورغبات طلبتها (في الحاضر والمستقبل) إضافة إلى حاجات ورغبات الموظفين، ومعاهد الدراسات العليا، وباقي المستخدمين النهائيين لمنتجات المؤسسة. وسوف تؤدي نتائج هذا الفهم ليس إلى جمع المعلومات حول الهيئة الطلابية الناشئة وحسب، بل ستقدم معلومات قيمة أيضاً للأقسام الأكاديمية التي تعلم هؤلاء الطلبة، ويشكل هذا الأمر مع تأثير الإيرادات من أعداد الطلبة الأسباب الرئيسة التي يحتاجها هذا الجانب من الحياة في الجامعة ليكون مجالاً أساسياً في عملية التخطيط.

بناء النموذج التخطيطي لإدارة التسجيل الإستراتيجي

لمزيج الهيئة الطلابية الأثر الأكبر على عائدات المؤسسة. ففي المؤسسات العامة على وجه الخصوص، يمكن لنسب طلبة الدراسة الجامعية والدراسات العليا والطلبة من داخل الولاية ومن خارجها أن تحرف العائدات بشكل واضح، بطريقة أو بأخرى. ووضع نموذج لهذه العملية إحدى المساهمات المهمة التي يمكن أن تقوم بها إدارة التسجيل الإستراتيجي SEM لتساعد المؤسسة في تطوير عملية تدفق الإيرادات، التي ستسمح للمؤسسة بضبط مزيج التسجيل المحدد الذي سيزيد عائدات التسجيل إلى أقصى حد. وإن مضامين هذه المعلومات للتخطيط طويل الأمد في المؤسسة ولعملية الموازنة السنوية واضحة جلية.

عناصر النموذج

يتحكم بعناصر النموذج نوع المؤسسة والبرامج التي تقدمها. ويقدم العرض 1-11 العناصر العامة التي قد توجد في جامعة ما، أو في غيرها، ويمكن تقسيم هذه العناصر فعلياً بعدة طرق مختلفة.

العرض 11-1 العناصر العامة لنموذج إدارة التسجيل الإستراتيجي

العائد/ أنواع الطلبة

- الطلبة غير الخريجين
- الطلبة الخريجون
- الطلبة من داخل الولاية
- الطلبة من خارج الولاية *
- الطلبة الدوليون *
- الطلبة الأقليات
- الطلبة غير التقليديين
- الطلبة من خارج الجامعة
- الطلبة الدراسة المستقلة
- الطلبة الفئة الخاصة

أوقات/ طرق التحصيل

- الفصل الدراسي الخريفي **
- الفصل الدراسي الربيعي **
- الفصل الصيفي
- الدفع عند تقديم الخدمات

(* قد لا تحتاج المؤسسات الخاصة لتقسيم هذه الفئة الخاصة)

(** أو الفصول الربيعية للخريف والشتاء والربيع)

إذ يمكن، على سبيل المثال، إجراء تقسيم فرعي للطلبة من داخل الولاية ومن خارجها إلى فئتي الدراسة الجامعية والدراسات العليا. ويمكن أن يمثل الطلبة من الأقليات وغير الأقليات معياراً مهماً آخر يزيد التحليل من أربع فئات إلى ثمان.

مصفوفة الاتكال المتبادل للعناصر. يظهر الجدول 11-1 الشكل الذي قد تبدو عليه مصفوفة نموذج إيرادات إدارة التسجيل الإستراتيجي، وعندما تحدد لجنة إدارة التسجيل الإستراتيجي الفرعية كافة أنواع فئات الطلاب ذات الصلة، وتحدد هذه الفئات بتصنيف العائد أو فئات الاهتمام الخاص، فإنها ترتب هذه الفئات لتشكيل بعداً واحداً للمصفوفة، وحسبما يظهر في الجدول 11-1 تشكل أوقات وطرق الدفع البعد الثاني للمصفوفة، ومن ثم يكتمل نموذج

المصفوفة بإضافة مبالغ الإيرادات الفعلية التي تولدها كل فئة في خلايا المصفوفة، مقابل الإطار الزمني أو المصدر. قد لا تمتلئ بعض الخلايا في المصفوفة بسبب عدم وجود مجموعة معينة من الطلبة أو عدم حصول مثل هذه الصفقة. على سبيل المثال، قد لا يوجد طلبة من خارج الولاية يدرسون مقررات من خارج الجامعة. وعندما يتم إنجاز المصفوفة، يمكن جمع إجمالي الخلايا لتحديد العائدات المتولدة عن التسجيل، وتصبح هذه المعلومات هي التي يمكن لعملية التخطيط الإستراتيجي استخدامها لتعديل العائدات ومضاعفتها.

إن المثال في الجدول 1-11 خيالي، ومن ثم لا يمثل أعداد الطلبة ومبالغ الأموال في مؤسسة معينة. ويمكن للمخططين الحصول على أرقام دقيقة عن مؤسساتهم، ثم إدخالها إلى الجدول لتحديد المبالغ الإجمالية لتلك المؤسسة. ولممارسة الضبط يمكن لمخططي إدارة التسجيل الإستراتيجي أن يدرسوا الخلايا المتنوعة في المصفوفة ويحددوا ما إذا كانت المبالغ فيها مضاعفة بموجب القيود التي تواجهها المؤسسة، فعلى سبيل المثال، يوجد قانون في كولورادو يحدد القيد المكافئ للدوام الكامل FTE للطلبة من خارج الولاية بـ 33.3%. فإذا ارتكز المثال في الجدول على مدرسة في كولورادو، فإن الطلبة من خارج الولاية قد يمثلون 16% تقريباً من إجمالي عدد الطلبة. وقد يكون أحد الخيارات المتاحة للمؤسسة من أجل تحسين إيرادات الرسوم الدراسية، زيادة النسبة المئوية للطلبة من خارج الولاية كنسبة مئوية من النسبة الإجمالية، وذلك على فرض أن العدد الإجمالي للطلبة لن يتراجع. ويشير الفحص الإضافي للمثال إلى أن النسبة المئوية للطلبة من الأقليات تبدو أقل، فتصل إلى 15%. وهذا يشير إلى مجال آخر يجب على المؤسسة التركيز عليه بهدف رفع تسجيل الأقليات إلى مستوى مقبول أكثر، يمكن أن يكون بنفس النسبة المئوية للأقليات الموجودة في معدل التخرج من المدارس الثانوية في عموم الولاية.

الجدول 1-11 مثال نموذج مصفوفة عائدات إدارة التسجيل الإستراتيجي

أنواع الطلبة / العائدات	أوقات أو طرق الدفع			الدفع المتبقي في قديم	المجموع			
	فصل الخريف	فصل الربيع	فصل الصيف					
	داخلة الولاية	داخلة الولاية	داخلة الولاية					
غير أقلية	داخلة الولاية	طلبة غير خريجين	10,000@1,200 12,000.000	9,500@1,200 11,400.000	1,000@1,200 1,200.000		24,600.000	
		طلبة خريجون	3,000@1,350 4,050.000	2,800@1,350 3,780.000	1,000@1,350 1,350.000		9,180.000	
	خارج الولاية	طلبة الدراسات الجامعية	2,000@4,200 8,400.000	1,700@4,200 7,140.000	500@4,200 2,100.000		17,640.000	
		طلبة الدراسات العليا	1,000@4,400 4,400.000	900@4,400 3,960.000	200@4,400 880.000		9,240.000	
	أقلية	داخلة الولاية	طلبة الدراسات الجامعية	2,000@1,200 2,400.000	1,800@1,200 2,160.000	800@1,200 960.000		5,520.000
			طلبة الدراسات العليا	700@1,350 945.000	600@1,350 810.000	100@1,350 135.000		1,890.000
		خارج الولاية	طلبة الدراسات الجامعية	200@4,200 840.000	170@4,200 714.000	50@200 210.000		1,764.000
			طلبة الدراسات العليا	150@4,400 660.000	135@4,400 594.000	100@4,400 440.000		1,694.000
		طلبة لدراسة الجامعية		500@4,200 2,100.000	450@4,200 1,890.000	90@4,200 378.000		4,368.000
		طلبة الدراسة العليا الدوليين		75@4,400 330.000	72@4,400 317.800	35@4,400 154.000		800.800
	طلبة خارج الجامعة		900@1,400 1,260.000	800@1,400 1,120.000	700@1,400 980.000		3,360.000	
	طلبة دراسة مستقلة					500@450 225.000	225.000	
طلبة فئة خاصة					150@450 67.500	67.500		
المجموع		20,525	18,927	4,575	650	83,349,000\$		

الجدير بالملاحظة أن المصنوفة يمكن أن تكون معقدة أو بسيطة كما يشاء المخططون، فعلى سبيل المثال، إذا اعتقدت مؤسسة أن عدد الطلبة غير التقليديين سيزيد، فإنها ستحتاج إلى نظرة أكثر تخصيصاً للفئات الثمانية الأولى، وذلك بإضافة «الطلبة التقليديين» و«الطلبة غير التقليديين» كتسميات فئات إضافية. ينتج عن هذا إيجاد ست عشرة فئة مختلفة. وقد لا يكون من المفيد، في حالة المؤسسات الخاصة، أن ننظر إلى الفئات من داخل الولاية، مقابل الفئات من خارج الولاية، وهذا قد ينقص الفئات الثمانية الظاهرة في المثال إلى أربع فقط.

بينما يظهر هذا المثال كيف يمكن للمخططين استخدام النموذج لتحسين العائدات فإنه يعرض أيضاً كيفية استخدام النموذج لتحقيق الأغراض الأخرى للمؤسسة. وهذه النماذج مفيدة للغاية لكل من المخططين والمديرين في المؤسسة في العرض البياني لعدة مجالات ومراتب محددة للأداء، وهذا الأمر يسمح لعملية التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الإستراتيجية للتخطيط والضبط بدقة.

يتم تطوير الإستراتيجيات، التي ستعتبر مجال تخطيط إدارة التسجيل الإستراتيجي في فئتين مختلفتين عموماً: حشد الجهود لجذب الزمر المرغوبة من الطلبة، وفعاليات الاحتفاظ لإبقاء الطلبة المسجلين حالياً (أو الطلبة المسجلين سابقاً المستهدفين لإعادة التسجيل) في المؤسسة.

التخطيط الإستراتيجي وإدارة استقطاب الطلبة:

توجد نشاطات استقطاب الطلبة في كل جامعة، ولا تهتم المؤسسات بجذب الطلبة وحسب، لأن معدل دوران أي مجموعة محددة من الطلبة سنوات أربع أو ست، بل تهتم كذلك بجودة الطلبة الذين تأمل بقبولهم. لكن مع أن كل جامعة أو كلية تشغل باجتذاب الطلبة، بيد أنها لا تفعل ذلك بشكل إستراتيجي. ولهذا السبب وباستخدام نموذج كالموصوف سابقاً، يمكن للمخططين البدء بتحديد المجالات الخاصة التي يجب أن يتركز فيها استقطاب الطلبة. وباستعمال هذا النموذج إلى جانب العناصر الإستراتيجية التي تأتي من مجالات التخطيط الأخرى، كالتسجيل، يمكن معالجة الموارد المتاحة لجهود الاستقطاب في المؤسسة بشكل مختلف، وذلك بهدف البدء بعملية تغيير مزيج العدد الطلابي الداخل إلى الكلية أو الجامعة. وعلى سبيل المثال، في حال انخفاض الإيرادات المخصصة للجامعة التي تقدمها الولاية، فإن ذلك يمكن أن يتضمن الحاجة إلى مصادر بديلة لها، وعلى أساس نصيب كل طالب يدفع الطلبة غير المقيمين أقساطاً دراسية

أعلى، ومن ثم فإن زيادة الطلبة غير المقيمين قد تحسن الإيرادات من أجل تعويض العجز. وبهذا التفكير الإستراتيجي المناسب، يمكن تخصيص الموارد لاجتذاب الطلبة غير المقيمين، وتصميم الأبحاث العلمية لجذبهم. ولن تكون النتائج الدراماتيكية واضحة مباشرة، لكن في السنة الثانية أو الثالثة لإدارة التسجيل تصبح الفروق الناتجة عن الإستراتيجية واضحة.

التخطيط الإستراتيجي وإدارة الاحتفاظ بالطلبة:

عندما تكون المؤسسة قد استهلكت الموارد في جذب مزيج معين من الطلبة، فإن ذلك يليه سعي المؤسسة للاحتفاظ بهذا المزيج. لكن الأمر المثير للدهشة أن العديد من الكليات والجامعات لا تضع الموارد بشكل فاعل في البرامج أو النشاطات التي تقوم بذلك. وبينما توجد مؤسسات تقوم بالاحتفاظ بشكل ممتاز، فإن المؤسسات الأخرى تقوم بعمل قليل أو لا تقوم بأي شيء، وهذا النقص في نشاط الاحتفاظ لا يفهم إلا قليلاً. ويتسم الاجتذاب بأنه باهظ الثمن، فعلى سبيل المثال، تظهر الحاجة إلى مزيد من أموال المنح الدراسية لجذب أعداد معينة مستهدفة. وعندما يبدأ الطالب ببرنامج في التعليم العالي، فإنه وعائلته والآخرين يقومون بسلسلة إضافية من الاستثمارات في الأموال والوقت، توحى بأن الطالب سيكون ناجحاً. لكن إذا وجد الطالب أن البيئة المؤسسية قاسية، وغير مساعدة، وغير متسامحة فسوف يضيع هذا الاستثمار فيما ينظر الطالب إلى مكان آخر.

تقليدياً، هنالك شعور بأن على الطالب، كشخص راشد أن يكون قادراً على التكيف مع البيئة المؤسسية، دون اكتراث بتكاليفها وتوقعاتها وطرقها التعليمية. وبصرف النظر، إلى حد ما، عن الجهود المبذولة لتسجيل طالب ما، فحين يتم تسجيل هذا الطالب فالمسألة تتعلق ببقاء الأنسب. ومن الواضح أن هذه النظرة غير عادلة وغير واقعية من عدة جوانب أخلاقية وأدبية وعملية.

إضافة إلى ذلك، ثمة افتقار عام لأسس الدعم المناسبة التي يمكنها تقديم مساعدة حقيقية للطلبة في القيام بالتكيف مع الثقافات المختلفة جذرياً، والتوقعات التي غالباً ما تميز التجربة الأكاديمية. وفي حين أن بعض مجموعات المساعدة توجد خصيصاً لخدمة العناصر القوية أو ذات الصوت المرتفع، فإن مجموعات العناصر الطلابية الأخرى لا تتلقى أي خدمة على الإطلاق. وبالعودة ثانية إلى مثال الأقليات الموصوف أنفاً، والإقرار بأن المؤسسة لا تمثل بشكل كاف مجموعات أقليات معينة، فإننا لن نحصل إلا على القليل عند إنفاق الموارد القليلة، لجذب

هؤلاء الأفراد، مما يجعلهم يغادرون بعد الوصول فوراً، لأن الثقافة المؤسسية كانت بالنسبة لهم غير مألوفة، وغير مرحبة بهم.

تركز إستراتيجيات الاحتفاظ على مشكلات كهذه، وتطور فعاليات مستهدفة تستبقي المشكلات التي يواجهها الطلبة الذين يريدون النجاح، لكنهم يجدون أن نظام الكلية أو الجامعة التقليدي يصعب التأقلم معه. وفي الحقيقة، أن إدارة التسجيل الإستراتيجي تساعد الوحدات والبرامج المستهدفة في المؤسسة في تأقلم الهيئة الطلابية بشكل أفضل، وذلك بتطوير فهم أشمل لحاجات الطلبة، بالإضافة إلى تطوير وتقديم خيارات حيوية لمساعدتهم في التغلب على المصاعب التي يواجهونها والتحرك نحو إتمام برنامج الدرجة العلمية. ويحتاج مخططو إدارة التسجيل الإستراتيجي عند تجهيز هذه الإستراتيجيات، للتركيز على عدة مجالات، من ضمنها المعونة المالية، والمساعدة الأكاديمية والإرشاد الأكاديمي، وإسكان الطلبة، والدعم الثقافي، والمواصلات، وحتى رعاية الأطفال، والمساعدة الإرشادية.

مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة التسجيل الإستراتيجي، وأهدافها، وإستراتيجيتها، وسياساتها

عندما تجمع لجنة التسجيل الإستراتيجي الفرعية بياناتها، وتؤسس مع لجنة التخطيط الإستراتيجي الاتجاه العام لعملية التخطيط الإستراتيجي، فإنها تطور مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها، وأهدافها وإستراتيجياتها وسياساتها، ويجب أن تكون عملية إمعان النظر في المجالين الرئيسيين لاهتمام لجنة التسجيل الإستراتيجي (الاجتذاب والاحتفاظ) وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية. والسياسات المناسبة، أمراً بسيطاً إلى حد ما، بوجود هذه البيانات في مكانها المناسب. على سبيل المثال، لنفترض، باستخدام الجدول 1-11، أن عدد الطلبة من الأقليات المسجلين حالياً في الجامعة أقل بكثير من معدلات تخرجهم من المدارس الثانوية في الولاية، وأن تسجيل الأقليات في مؤسسات أخرى مشابهة في الولاية أعلى أيضاً منه في المؤسسة المركزية. وبتجهيز صيغة معقولة لتلائم المعايير التي تعتقد اللجنة بأنها حاسمة إستراتيجياً، تحدد اللجنة أن تسجيل الأقليات من داخل الولاية سيكون واحداً من مؤشرات الأداء الرئيسية للجنة التسجيل الإستراتيجي. وقد تحدد اللجنة في هذه النقطة المقياس الحالي (المقاييس الحالية متوافرة في الجدول، وتشير في هذه الحالة بأن 13.2% من التسجيل الحالي يتمثل بالطلبة من الأقليات من داخل الولاية)، ثم تحدد أهدافاً لخمس أو عشر سنوات. وقد تقوم اللجنة، بالاستناد إلى البيانات التي جمعتها، بوضع

أهداف لتحقيق 16% في خمس سنوات و 20% في عشر سنوات، كأعداد معقولة يمكن أن ترفع تسجيل مجموعات الأقليات إلى مستويات متوافقة مع مؤشرات المستوى القياسية.

يمكن للجنة أيضاً أن تعرض عدة إستراتيجيات، كزيادة المنح الدراسية لطلبة الأقليات من داخل الولاية، أو إضافة استهداف اجتذاب طلبة إضافيين والعمل على تسجيل طلبة الأقليات المميزين والمؤهلين أكاديمياً في الولاية، كفعاليات عملية يمكن للجامعة الاستفادة منها للمساعدة في تحقيق أهدافها. إضافة إلى ذلك، قد تقترح اللجنة على مجلس الجامعة سياسة لتهيئة البيئة لهذا المجال المحدد من الأنشطة وتسعى للحصول على موافقته عليها. وقد نقرأ في هذه السياسة: «ستسعى الجامعة للتسجيل والاحتفاظ بطلبة أقليات من ذوي التأهيل الأكاديمي العالي من داخل الولاية بنسبة تساوي، على الأقل، نسب التخرج من المدارس الثانوية داخل الولاية؛ وقد تطور اللجنة مؤشرات الأداء الرئيسة وأهداف وإستراتيجيات وسياسات لتغطية فعاليات لجنة التسجيل الإستراتيجي الإستراتيجية الرئيسة في المؤسسة».

تكاملاً إدارة التسجيل الإستراتيجي مع التخطيط الأكاديمي

لدى مناقشة مجالات الاهتمام المختلفة وتشكيل الإستراتيجية المناسبة في لجنة التسجيل الإستراتيجي، يجب أن يكون واضحاً أن تشكيل وتطبيق الإستراتيجية الفعالة سيشمل مشاركة الأشخاص في الجامعة بأكملها، ويتجاوز الوظيفة الإدارية لإدارة التسجيل. ومن الجلي أن العديد من القضايا المحيطة بجذب الطلبة والاحتفاظ بهم تنغرز بعمق، في الفعاليات والبرامج الأكاديمية للأقسام والهيئة التدريسية. ولتطوير برنامج لجذب مجموعات الأفراد الذين ليس لدى الجامعة إلا خبرة قليلة بهم، فمن المؤكد أن مخططي لجنة التسجيل الإستراتيجي بحاجة لتأسيس حدود مشتركة مع هؤلاء الأكاديميين الذين سيكونون في الأغلب الأكثر تواصلًا مع هذه المجموعة القادمة، وذلك لضمان وجود فرص أكاديمية لهؤلاء الطلاب تلائم حاجاتهم لخبرة التعليم العالي.

كما يحتاج الأكاديميون للمشاركة في تطوير إستراتيجيات احتفاظ فعالة عندما يصممون أنشطة إرشادية، ويقدمون مساعدة أكاديمية، وخاصة للأفراد والمجموعات الذين لم تقم المؤسسة من قبل بتأسيس أي نمط لتقديم المساعدة المستهدفة. وقد يكون مقدار كبير من التعليم من كل من الإدارة والأكاديميين المشاركين يهدف للمساعدة في ضمان أن العمليات الأكاديمية وأغراض لجنة التسجيل الإستراتيجي متوافقان. وتحتاج وظيفة التخطيط لتطوير تكتيكات لضمان أن تحدث هذه الفرص التعليمية والتخطيطية المشتركة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

تخطيط البرنامج الأكاديمي

يعد تخطيط البرنامج الأكاديمي APP المجال الأساسي الثاني للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي. لكنه قد لا ينطلق حتى تبدأ إدارة التسجيل الإستراتيجي SEM بعملها، لأنه يأخذ عادة مزيداً من الوقت لتعيين النهج المحدد الذي يجب أن تستخدمه المؤسسة في مراجعة مزيج برنامجها الأكاديمي، وتحديد الأفراد والجماعات الذين يجب أن يشاركوا في مرحلة التخطيط هذه بصورة خاصة. كما أنه مفيد لأخذ فكرة عن المزيج الطلابي عندما يبدأ المخططون بمغالبة قضايا تقديم برنامج أكاديمي وثيق الصلة، ويحوز على الرضا. مع ذلك، لا يزال هذا أحد المجالات الرئيسية التي يحتاج التخطيط الإستراتيجي لتطويرها.

يقدم التخطيط الإستراتيجي في المجالات الأكاديمية للجامعة أنواعاً مختلفة من الأنشطة والفرص أكثر من تلك التي اقترحناها من أجل إدارة التسجيل الإستراتيجي. فلتخطيط البرنامج الأكاديمي APP مجموعة مختلفة من التوجهات والوقائع العملية للتعامل معها. ومن الاعتبارات الأساسية الواضحة أن الأكاديميين في حرم معظم الجامعات هم صلب هيئة التدريس. لكن وكما اقترح وود (1990)، فإن قيادة الكلية أو الجامعة التي تتصف بالحكمة والتصميم ضرورية للمساعدة في تحديد الحاجة للتغييرات وتيسير العملية. وهكذا يتطلب تخطيط البرنامج الأكاديمي نهجاً متكاملاً، يشمل الكلية التي تقدم البرنامج والمجالات الأكاديمية المسؤولة عن البرنامج المزيج في المؤسسة.

يتألف المزيج الأكاديمي النموذجي في كلية أو جامعة من عدة فروع معرفية، وجدت معظمها قبل الكيان المادي لأي كلية أو جامعة مركزية، أو فروع أخرى تم تطويرها ضمن عالم أكاديمي أوسع وأشمل. كما أن التطوير التقليدي للبرامج الأكاديمية الجديدة أو المختلفة عملية بطيئة، وتغيير هذه البرامج عبء ثقيل. وعلى العموم، تقوم كل جامعة بالتغييرات بحذر في منهجيتها لفرع معرفي محدد، أو كيفية تدريس هذا الفرع، أو المساهمة في جزء من النمو العام للفرع المعرفي. وإن أي رغبة للكلية أو الجامعة في القيام بتغييرات جوهرية أو ترتيب أولويات برنامج مزيج تهدد بشدة معظم البنية الأكاديمية للجامعة.

لقد صمم التخطيط الإستراتيجي الأكاديمي لمواءمة المؤسسة مع بيئاتها الوثيقة الصلة بأكثر الطرق واقعية، وهذا يعني أن تقويم وتحديد مزيج المنهاج الدراسي، والتقليد الأكاديمي للمؤسسة، قد يقودان إلى التغيير. ويدعو كيلير (1995-1994) المخططين لتقرير ما يشكل المحتوى المناسب

من التوجهيات، مع انتقال التعليم العالي إلى تحديات عالم ما بعد الحرب الباردة. وفي مثل هذا العالم، يحذر هامبريك (1994): «إن أي حقل أكاديمي معارض سوف يذبل كزهرة الحائط. وأي حقل أكاديمي يوجد لإرضاء ذاته ومصالحه الخاصة فقط سوف يكون له قريباً موارد قليلة». (ص. 16)

لكن من الناحية الواقعية، فإن أي جامعة مهتمة بأن تكون معتمدة، لا تجازف بالابتعاد عن المعايير السائدة في الفروع المعرفية التي لديها سلطة قليلة لتعديلها. وهذا لا يشير إلى أنه لا يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يحدث في مجالات الفروع المعرفية للكلية أو الجامعة. بل يكفي بالإشارة إلى أن هذه العملية تعتبر تهديداً محتملاً لبعض المجالات الأكاديمية، وأن المخططين الاستراتيجيين بحاجة لأن يكونوا حساسين بشكل خاص إزاء هذه الهموم. ومرة ثانية، فإن النهج التشاركي أساسي لوضع خطة أكاديمية وإستراتيجية ناجحة.

أسئلة رئيسة يطرحها تخطيط البرنامج الأكاديمي

يجب ألا تنظر الكليات والجامعات والمدارس والأقسام، كل على حدة إلى عملية التخطيط الإستراتيجي على أنها خطر نهائي على المحتوى أو الطرق المنهجية لفروعها المعرفية. بل بالأحرى إن التخطيط الإستراتيجي في تخطيط البرنامج الأكاديمي يتضمن مواجهة مجموعة مختلفة من القضايا والأسئلة.

1. كيف ستدعم المؤسسة مزيجها من الفروع المعرفية؟
2. ما هو الطلب على المقررات التي تدرس في الفروع المعرفية التي تدعمها المؤسسة؟
3. هل يوجد نمو أساسي أو انحدار في الطلب على هذه المقررات؟
4. هل لدى المؤسسة هيئة التدريس المناسبة لدعم المقررات التي تقدمها أو ترغب في تقديمها؟
5. هل بإمكان المؤسسة تحديد أن الاهتمام ببعض الفروع المعرفية ينحدر بصورة عالمية؟
6. هل بإمكان المؤسسة تحديد أن الاهتمام بفروع معرفية جديدة معينة يتزايد بشكل عالمي أيضاً؟

7. إلى أي عمق تفرق المؤسسة في الفروع المعرفية المنحدرة، وإلى أي مدى مناسب تدعم المؤسسة الفروع المعرفية النامية؟

8. إلى أي مدى تتلاءم عروض المؤسسة للمقررات الدراسية مع طلبات قاعدتها الطلابية الحالية والمستقبلية؟

9. بأي مستوى من الجودة تستطيع المؤسسة تقديم برامجها، وإلى أي حد سوف يكون الطلبة مستعدين لدخول العالم بعد التخرج؟

10. هل تحاول المؤسسة تقديم برامج أكثر من اللازم، الأمر الذي قد يؤثر على جودة هذه البرامج؟

11. أي من عروض المؤسسة للمقررات الدراسية والفروع المعرفية تتطلب حصصاً غير متكافئة من قاعدة موارد المؤسسة؟

12. أي الفروع المعرفية ستساعد المؤسسة في جذب موارد جديدة، وأياً لن تساعد؟

من المؤكد وجود أسئلة أخرى يمكن ويجب على المؤسسة طرحها فيما يخص طبيعة وملاءمة مزيجها الأكاديمي من البرامج. وهذه الأسئلة صعبة، لكنها تساعد حقاً في تقديم صورة أوضح عن الوضع الراهن للبنية الأكاديمية للمؤسسة، وتسمح بالبدء بالتحليل.

لقد هاجمت مؤسسات عدة هذه القضايا بطرق مختلفة. فنقل إيتون وآدامز (1991) أنه في جامعة أيوا الحكومية طور المخططون الإستراتيجيون خمسة معايير أو محكات محددة لتقويم البرامج الأكاديمية: (1) العلاقة برسالة المؤسسة، (2) الجودة، (3) الطلب، (4) المزايا النسبية والتفرد، (5) الاعتبارات المالية. وكتب فوت (1988) أنه تم طرح ثلاثة أسئلة في جامعة ميامي: (1) هل البرنامج جزء من «عالم» المعرفة؟، (2) هل يرتبط البرنامج بالتعلم الأعلى بشكل مباشر؟، (3) هل من الضروري أن تقدمه هذه المؤسسة؟. نتيجة لذلك ألغت الجامعة البرامج التي لا تحقق هذه المعايير، وحولت الموارد إلى البرنامج الذي يحققها. ولدى جامعة كارولينا الشمالية في آشفيل، أقام الرئيس براون (1988) «برنامج القوة الدافعة» وتحدى الوحدات في الجامعة كلها لتقديم عروضاً للتمويل الرئيس الذي سيساعدها في تحقيق البروز الوطني. وسمح البرنامج للوحدات بتحديد أفضل الطرق المناسبة لها من أجل تحديث برامجها وطاقمها

ومجالها، وتحقيق التميز والتفوق. وأوجدت جامعة غرب تكساس الحكومية، بإستراتيجية مشابهة، مغامرة تمويل لتشجيع الابتكارات الأكاديمية (Roach, 1988).

على مستوى الوحدة، وضعت وحدة إدارة الأعمال في الجامعة الوطنية (ناشونال يونيفرسيتي) تأكيداً رئيساً على تقييم فعالية برنامج الماجستير في إدارة الأعمال MBA لديها، وقامت بذلك بالتماس التغذية الراجعة من خريجي البرنامج، والذين وظفوا هؤلاء الخريجين، ثم قارنت بين هذه البيانات وتلك المتعلقة بنتائج الاختبارات السابقة التي خضع لها الطلبة الداخلون في هذا البرنامج (Williams, 1995). وأخبرت النتائج تلك الجامعة أين تلبى المكونات المتنوعة لبرامجها الحاجات، وأين توجد الحاجة للتحسينات.

كان الغرض من تخطيط البرنامج الأكاديمي تطوير ودعم المزيج الإستراتيجي لفروع المعرفة والمقررات الدراسية ضمن توجهات قابلة للتحديد في الفروع المعرفية، تزاوج بين نقاط قوة المؤسسة وحاجات الجماهير الأكاديمية الأهم. وهؤلاء هم الطلبة، والذين يوظفونهم، ومصادر التمويل الرئيسية.

يخبرنا كل من ماهيو وفورد وهوبارد (1990): أنه، في عالم الموارد المنحدرة، قد يتم الحصول على الجودة التعليمية بتخفيض عدد البرامج المقدمة، والدراسة بالمراسلة، التي تدعم هذه البرامج. وهذا يوحي بأن المخططين الأكاديميين الإستراتيجيين بحاجة لتأسيس أولويات أكاديمية لتطوير مزيج مناسب من المقررات الدراسية التي تلائم الحاجات الإستراتيجية للجامعة. ويتضمن تحديد المزيج عدة خطوات قد تكون غير مريحة، إن لم تكن مهددة، بالنسبة لأي هيئة تدريس أو عمداء في جامعة معينة. ويقترح غمبورت (1993) أن العديد من أعضاء هيئة التدريس قد يصبحون ناشطين سياسياً عندما يواجهون مناقشة تقليص البرنامج أو إلغاءه، وبأن قوة هذه المقاومة يمكن أن تكون عاملاً في كيفية إدراك أعضاء هيئة التدريس لأنفسهم في هذا التنظيم الانتقائي للمؤسسة.

وسيكون أحد أجزاء العملية تحديد الحاجة للبرامج. وهذا قد يكون أو لا يكون مهمة سهلة للكلية أو الجامعة، إذ يعتمد على جودة عملية تقييم لبرامجها الأكاديمية الحالية. وتظهر أدوات التقييم ذات الجودة العالية رواج البرامج في الجامعة، والتوجهات الوطنية، ومعدلات نجاح الخريجين، والتطابق مع توقعات أصحاب العمل، وحالة السوق الذي يخدمه الفرع المعرفي. ويمكن استخدام المسوح الخارجية للمساعدة في تحديد التوجهات والحاجات ومستويات الرضا.

وبالاستناد إلى التقويمات الداخلية، والمسوح الخارجية، وغيرها من طرق البحث، تبدأ المؤسسة بتطوير صورة واقعية نوعاً ما ليس للمكان الذي يقف فيه البرنامج حالياً وحسب، بل وإلى أين يجب أن يتجه. وإذا أخذنا بالاعتبار حالة جامعة كنساس - قسم التعليم المستمر. نجد أن القسم قد استخدم، كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي، مسوح التسويق ومجموعات اللقاء مع الطلبة في برامج المهنية، لتحديد مدى تلبية عروضه الحالية للحاجات، وما هي الموضوعات المستمرة والجديدة الواجب إضافتها لمؤتمرات الجامعة الجارية، والمقررات الدراسية القصيرة، والمقررات ذات الأرصدة. ويسمح هذا للطلبة بالحفاظ على الاعتماد أو الترخيص بممارسة المهنة أو تصديق الشهادة، وذلك بإبقاء الأنشطة والمقررات الدراسية متاحة. ثم يفاوض القسم الدائرة الأكاديمية المناسبة في الجامعة على تقديم المقررات الدراسية الضرورية، أو تطوير عروض مقررات جديدة، وذلك يعتمد على ما يحدده المسح الطلابي العام. ويمكن أن تساعد الأساليب المشابهة في تحديد الطلب على عروض المقررات الحالية في أي فرع معرفي أو مهنة، وعلى الخصوص منذ تم تطوير معظم الموضوعات الساخنة في التعليم العالي للبدء بها. وهذا الأمر صحيح في كل من عروض البرامج داخل الجامعة وخارجها.

وفي حين يمكن أن يظهر هذا كتعهد ثقيل جداً للجنة، فإنه يجب ألا يوجد سوء فهم فيما يتعلق بكيفية قياس هذه الأدوات أو بمن يقيسها. وليس المقصود بتخطيط البرنامج الأكاديمي التطوير الكلي للمراجعات الجديدة للبرنامج الأكاديمي للكلية أو للجامعة. بل يجب أن يستخدم تخطيط البرنامج الأكاديمي الأدوات المطورة سابقاً في الجامعة بأكملها بأكملها (تقويم البرنامج، مثلاً)، لمساعدتها على تطوير وضع، تبدأ منه بعملية مناسبة لتحديد أولويات البرنامج.

تطوير مخطط للأولويات:

لاحظ روتش (1988) أنه عندما تجد المؤسسات نفسها في وضع تحتاج فيه للقيام بأشياء أقل: لكن بمستوى أعلى، فإن ترتيب الأولويات الأكاديمية يصبح مطلباً. وقد لوحظ أنه في جامعة غرب تكساس الحكومية كانت النتيجة الناجحة لترتيب الأولويات توفير ما يقارب مليون دولار، وهذا ما أعطى المؤسسة المرونة المطلوبة عندما أجرى المجلس التشريعي في ولاية تكساس تخفيضاً حاداً لكافة الموازنات المؤسساتية. من ناحية أخرى، يمكن أن يبعث مصطلح «أولويات البرنامج» الارتعاد عبر الجامعة كلها، لذا يجب عدم القيام بعملية وضع هذه الأولويات أمام

جمهور كبير. كما ينبغي أن تكون المخرجات معروفة لمجموعة صغيرة فقط، وبالتأكيد ليس بأي صيغة قد تحدد الإطارات العلوية والسفلية للبرامج. يمكن أن يكون الأثر على الروح المعنوية في الأقسام مخرباً، بصرف النظر عن مبررات القرار المتخذ. ومع ذلك فثمة حاجة لنوع من ترتيب الأولويات بهدف معرفة أفضل طريقة لزيادة الموارد، وأين يتم تحديد هذه الموارد.

وفي الواقع، فإن ترتيب الأولويات يحصل في معظم الجامعات. حيث يرتب معظم العمداء الأقسام حسب الأولوية، بخطة ما، بهدف تقرير كيفية الانتفاف حول الموارد المتاحة. فعلى سبيل المثال، قد لا يملأ العميد شاغراً في هيئة التدريس في قسم معين، لأنه قرر أن التسجيلات في هذا القسم تنحدر، ليس في هذه المؤسسة فقط، بل على المستوى الوطني أيضاً. ويستعمل العميد، عوضاً عن ذلك، هذه الأموال لإضافة عضو في هيئة التدريس في قسم معين حيث التوجه الوطني نحو زيادة في التسجيل. وقد تكون اللامركزية في ترتيب الأولويات في المدارس أو الكليات طريقة أقل عدوانية لتطوير فهم شامل للجامعة، للمكان الواجب إعادة تخصيص هذه الموارد فيه. ومع ذلك، من المهم وجود حس مؤسستي إجمالي بمكان وجود الأولويات، ضمن الإطار العام للخطة الإستراتيجية، بهدف ضمان استمرار حيوية المؤسسة لأمد طويل، بدلاً من الاهتمام قصير الأمد بتحدي عميد ما أو قسم أو برنامج. وتساعد الإضافة في عملية ترتيب الأولويات هذه في ضمان أن البرمجة الأكاديمية الإستراتيجية ليست متطفلة ومسببة لخلاف كبير.

تطوير الخطة الأكاديمية الإستراتيجية المؤسسية

على الرغم من أنه يجب على لجنة تخطيط البرنامج الأكاديمي الفرعية العمل مع العمداء ومجلس الكلية لتطوير هذا القسم من الخطة المؤسسية الشاملة، وكذلك بالرغم من أن عملية تخطيط البرنامج الأكاديمي مختلفة عن العمليات المشاركة في مجالات أخرى من التخطيط، فإن نتائج التخطيط ستبدو بشكل أساسي كالتأثير في المجالات الأخرى. حيث تعكس مؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات تقنيات التطوير المختلفة، لكنها تظل تقدم مقاييس يمكنها توفير الرقابة على مدى سنوات.

مؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف:

تتمثل أكبر صعوبة في تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs في تخطيط البرنامج الأكاديمي APP هي وضع أرقام للقضايا الكيفية. ولجالات التخطيط الأخرى مشكلات مشابهة، لكن أياً

منها ليس بحدة التخطيط الأكاديمي. وعلى سبيل المثال، فإن تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس بفعالية «التعليم عالي الجودة»، و«الالتقان أو الكفاية في التعلم»، و«القدرة على تطبيق المفاهيم»، و«جودة هيئة التدريس»، و«تلبية حاجات المجتمع المحلي» وسواها من مجالات الأداء، تعتبر حاسمة بالنسبة للنتائج الأكاديمية للمؤسسة. لكن رغم صعوبة القياس الكمي للمفاهيم، فإن عملية تخطيط البرنامج الأكاديمي لا تزال بحاجة لتطوير مقاييس تقدم معلومات موثوقة، فيما يتعلق بقدرة المؤسسة على الأداء في مستويات محددة في كل مجال.

ولقد تم تطوير هذه المقاييس بتأسيس بدائل يمكنها أن تقترب قدر الإمكان من دقة مقياس الجودة الذي تسعى العملية لتأسيسه، فعلى سبيل المثال، قد تقاس «جودة هيئة التدريس» بتحديد حصة عضو الهيئة التدريسية الذي ينشر بانتظام في المجالات العلمية الراسخة، وهذا الإجراء أكثر ملاءمة في مؤسسة للبحث منه في مؤسسة للتدريس. ويمكن أن يحدد «الالتقان في التعلم» بامتحانات التخرج المعيارية، وهذا اتجاه متنام في بعض الحقول، حيث تطلب عدة هيئات للاعتماد، هذا النوع من الاختبارات الآن، وغالباً ما توفرها. والحق، أن هذه المقاييس قد لا تقدم فهماً كاملاً للجودة التي تسعى لها المؤسسة، لكنها تقدم نظرة قيمة يمكن استخدامها لإيجاد مقياس أفضل. إضافة إلى ذلك، إذا كان أحد المقاييس البديلة لا يتسم بالكفاية، فيمكن استخدام مقياسين أو ثلاثة معاً للمساعدة في تطوير فهم أشمل لعنصر الجودة.

حين يتم وضع المقاييس يصبح القياس مجرد عملية تحديد المستويات الحالية، ومقارنة هذه المقاييس مع معلم ثابت، (مجدداً، توجد حالياً اختبارات الاعتماد وغيرها من المقاييس في العديد من الفروع المعرفية). وعند هذه النقطة يمكن للجنة تخطيط البرنامج الأكاديمي الفرعية تحديد الاتجاه المناسب ووضع الأهداف. على سبيل المثال، إذا كانت المقاييس الحالية فوق المعيار فإن الحفاظ على المستويات الحالية قد يكون مناسباً، أما إذا كانت المقاييس الحالية أدنى من المعيار بـ 10% فإن مجموعة APP قد تضع زيادة 2% في مستوى الأداء سنوياً كمستويات تحسن مقبولة على مدى السنوات العشر القادمة، ليس بهدف تحقيق المعايير، بل رفع الأداء إلى مستوى يتجاوز المعايير.

تطوير الإستراتيجية

تتسم إستراتيجيات الأداء في تخطيط البرنامج الأكاديمي بأنها شديدة التعقيد، وتستهلك الوقت، ومكلفة أكثر من معظم الإستراتيجيات في مجالات عملية التخطيط الأخرى، فعلى سبيل المثال، إن هيئة التدريس المكونة من أعضاء مثبتين تكون كهيئة محصنة بشكل جيد، وقوية

سياسياً. ولن تحصل التغييرات المهمة في المجال الأكاديمي إذا ما عارضتها هيئة التدريس، ومن ثم لا يمكن أن يحصل التطوير الناجح للإستراتيجية، إلا بموافقة ومشاركة هيئة التدريس.

بيد أنه يمكن لمخططي عملية تخطيط البرنامج الأكاديمي، بالعمل بثبات مع البنى الحاكمة في مجلس الكلية وضمنها، البدء ببناء التعاون بالتشارك في القضية مع هيئات الكلية المناسبة، ومن ثم الطلبة من هذه الهيئات تقديم الحلول. في حال أظهرت امتحانات التخرج أن الطلبة المتخرجين، مثلاً، قد سجلوا بصورة ثابتة علامات أدنى من المعيار بـ 10%. فيمكن لمخططي عملية تخطيط البرنامج الأكاديمي الطلب من هيئة التدريس في الفرع المعرفي ورؤساء الأقسام والعميد اقتراح طرق تمكن من تحسين الدرجات. وبالرغم من أن هذا الحوار قد يستغرق بعض الوقت لإتمامه، فمن المهم السماح للحل بالنشوء من ضمن المجموعة المتأثرة. وعندما تتقدم إستراتيجية مقبولة إلى لجنة تخطيط البرنامج الأكاديمي وتتم الموافقة عليها، يجب تسهيل التطبيق نظراً لحقيقة أن الذين تتوقع العملية أنهم سيحملون مسؤولية حركة المؤشر، هم ذاتهم الأشخاص الذين قدموها. أضف إلى ذلك حقيقة أن الكلية تفخر بشكل كبير في العمل الذي تقوم به، وبالطلبة الذين تخرجهم، وحقيقة أنها بكل أمانة لا تريد الحصول على نتائج للأداء يمكن الحكم عليها بأنها فوق المعدل أو أعلى، فالمهمة ليست ثقيلة كما قد تبدو أول الأمر.

خلاصة القول: من المحتمل أن يبديد مجلس الكلية وقتاً أكبر على مفردات وبنية التخطيط. فقد قاوم العمداء ورؤساء الكليات في جامعة كولورادو الشمالية السياسات التي تبناها الأمناء. وبدلاً منها قدم رؤساء الكليات، خطة عالجت الأولويات الضرورية للتعامل مع التركيز على زيادة الاعتماد حسب ما حصل عام 1998، وضمت الخطة مبادرات متواضعة دعتها «الأولويات» و«الإستراتيجيات» مثل التقييم والإرشاد. وبالرغم من أن هذه الخطة متواضعة وليست مصاغة بمفردات التخطيط، لكنها أعطت مخططي الجامعة الأولويات التي يمكن وصلها بخطة الجامعة وربطها بالموازنة.

تطوير السياسة

من المرجح أن وجود سياسة خاصة بفرع معرفي ليست فكرة جيدة. فالسياسة التي تذهب للمجلس الحاكم من أجل الموافقة عليها، القصد منها أن تكون عامة بشكل يكفي لتغطية كامل الجامعة، وليس لتدير مجالات محددة صغيرة جداً من بنية الجامعة. لكن هناك العديد من

الاستثناءات لهذا الأمر (مثلاً، يمكن أن تبني جامعة معينة سمعتها حول برنامج واحد، وتطور سياسات تحافظ على أفضلية هذا البرنامج)، وتحتاج معظم الكليات والجامعات الشاملة لبناء المرونة في الاتجاهات التي تصمم السياسة للتأثير فيها. نتيجة لذلك، يجب على السياسة الأكاديمية التركيز بصورة عامة على القضايا الكبيرة التي تؤثر على الاتجاه العام للبرامج الأكاديمية في الجامعة. فمثلاً، تطوير سياسة تؤسس مركباً دولياً شاملاً للتعليم العام لكافة الطلبة، إنما هو سياسة أكاديمية جيدة شاملة للجامعة.

الكيف والكم: الحدود المشتركة مع إدارة التسجيل الإستراتيجي

من المرجح أن النقاش قد يبدأ أحول: (كيف يظهر أن التخطيط الإستراتيجي يهتم بالأرقام أكثر من الجودة؟) وذلك يعود، جزئياً، إلى أن العديد من الأكاديميين قد يستأوون من تقليص عملهم إلى الأرقام، وفي جزء آخر إلى الصعوبة في قياس القضايا والنتائج المتعلقة بالجودة. وسيكون هذا الأمر صحيحاً على وجه الخصوص إذا بدأت عملية إدارة التسجيل الإستراتيجي باقتراح مجالات تظهر فيها البرامج الأكاديمية في حاجة إلى زيادة أو إنقاص أعداد طلبتها، وذلك استناداً إلى مسوح مدى الاهتمام.

لكن في التحليل النهائي، فالحقيقة أن الجودة هي التي يصمم التخطيط الإستراتيجي لتحقيقها أثناء سعيه لتدبر الكمية، ومع استمرار الضغوط الخارجية على التعليم العالي بالتصاعد، يتم توجيه هذه الصعوبة لإنتاج نتائج عالية الجودة للموارد المقدمة. فالهدر يثير القلق، لكن معظم الولايات ومجالس الجامعات المنشغلة بمناقشة الخطأ في التعليم العالي، لا تقترح في الحقيقة أن على الجامعات والكليات القيام بالمزيد من أجل القليل. بل إنها بدلاً من ذلك تهتم بأن تكون المؤسسات مسؤولة، وتحاسب على الطريقة التي تستخدم بها الموارد، وأن تكون هذه الموارد هي المستخدمة في تقديم التعليم الجيد. وثمة فرق ذو دلالة بين هذين التوجهين.

ضبط الأداء على المستوى المؤسسي

سوف تكون نتائج قياس الخطة الأكاديمية عبئاً ثقيلاً ومستهلكاً للوقت أكثر من الطرق التي اقترحناها لباقي المجالات مثل إدارة التسجيل الإستراتيجي، وهذا صحيح، لأن جمع

معظم البيانات قد تم على أساس دوري فحسب. فالعديد من عمليات تقييم البرامج تعمل على دورات من أربع إلى سبع سنوات، على سبيل المثال. لكن ما إن تكون البيانات قد تولدت، حتى يعمل ضبط العملية بشكل جيد كما في باقي المجالات. فالقضية المركزية هي: ما تقيس؟ وكيف؟ تقيسه؟. وعندما يمكن وضع هذه القضايا في وضع مريح، فإن البيانات القادمة من القياسات تزود المخططين الإستراتيجيين بمعلومات مهمة عن الإستراتيجيات ذات الأثر الواضح على القياسات، وتلك التي ليس لها هذا الأثر.

وبتوافر هذه المعلومات تكون الإدارة الإستراتيجية للعملية الأكاديمية أكثر استقامة. ويمكن أن يرى العمداء ورؤساء الكليات وهيئات التدريس ما الذي ينجح، وما الذي لا ينجح بشكل مباشر، ومن ثم يمكن لهؤلاء الأكاديميين القيام بالتعديلات الضرورية، إن كانت مطلوبة، وسيبدوون خلال مدة من الزمن برؤية التحولات المهمة التي أملوا بها من العملية.