اتحاد الجامعات الأفريقية

الخطة الاستراتيجية لاتحاد الجامعات الأفريقية
2011 إلى 2015

جدول المحتويات

تصدير

موجز تنفيذي

1. المقدمة : اتحاد الجامعات الأفريقية

الخلفية

اتحاد الجامعات الأفريقية اليوم : صوت التعليم العالي في أفريقيا
الرؤية
المهمة
القيم الأساسية
الوظائف الأساسية

هيكل الحكم
المؤتمر العام
مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب)
مجلس الإدارة
اللجنة التنفيذية
الأمانة العامة

2. التخطيط الاستراتيجي
عملية التخطيط الاستراتيجي
نظرة عامة على خطة الاستراتيجية 2003 إلى 2010
الغايات الاستراتيجية
الأهداف الاستراتيجية

برنامج الأساسي للأنشطة 2009 إلى 2013
الموضوع الفرعي 1 : تجديد وتقوية مؤسسات التعليم العالي الأفريقية
الموضوع الفرعي 2 : جاوبات مؤسسات التعليم العالي الأفريقية للتحديات المحلية والإقليمية
الموضوع الفرعي 3 : ترويج توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها
الموضوع الفرعي 4 : المتنوعات والقضايا الخاصة

3. المسح البيئي : السياق الداخلي
التنوع في التعليم العالي وعضوية اتحاد الجامعات الأفريقية

التنظيم
البحوث والبرامج
الاتصالات والخدمات
التمويل
تحليل أصحاب المصالح لاتحاد الجامعات الأفريقية

تحليل "نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات "
نقاط القوة
نقاط الضعف
الفرص
التحديات

4. المسح البيئي : السياق الخارجي

حالة التعليم العالي في أفريقيا
الاتجاهات العالمية
التحديات التكنولوجية
التحديات السياسية
التحديات الاجتماعية والاقتصادية

5. التوجهات الاستراتيجية 2011-2015

6. التنفيذ

بناء القدرات للموظفين
تقديم حوافز للموظفين
تعديل هيكل الإداري
البرامج / المشاريع / المبادرات
انتقال أدوار إلى الأعضاء / الشركاء الاستراتيجية / الشبكات
خطط عمل الإدارات
استراتيجية إدارة المخاطر
استراتيجية التمويل

7. الرصد والتقييم
قياس النجاح
مؤشرات الأداء
الرصد والتقييم والإبلاغ

ملحق 1 : الخطة الاستراتيجية قوالب "لوغفرام"

الملحق 2 : هيكل الإداري المعدل

التمهيد
وبهذه الخطة الاستراتيجية الثانية ، فإن اتحاد الجامعات الأفريقية في تاريخه يسعى للاقتراب رؤيته لكونه مدافعا عن التعليم العالي في أفريقيا ، ولديه القدرة على مساعدة منظمات الأعضاء باحتياجاتها الوطني والقاري على مدى السنوات الأربع المقبلة ، والاتحاد يتطلع إلى تعزيز قدرته على العمل مع مؤسسات الأعضاء في تحسين النوعية وملاءمة التعليم العالي والمساهمة في التنمية في أفريقيا.

هذه الخطة اعتمدت على خطة الاستراتيجية الأولى لاتحاد الجامعات الأفريقية (2003 – 2010) ، الذي أقره مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) في مارس 2003 م، والتي مهدت الطريق لبذل جهود جماعية وتعاونية من جانب مؤسسات التعليم العالي الأفريقية في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

نود أن نشكر جميع الذين أخذوا المبادرة منذ عام 2010 ، لمواصلة عملية التخطيط من أجل صياغة هذه الخطة الاستراتيجية المتابعة. قام موظفو الأمانة العامة للعملية في الحركة من خلال تراجع لمدة ثلاثة أيام ، ويلي ذلك وضع مسودة أولية. وقد وفرت مختلف الجهات المعنية منذ استرجاء و مساهمة قيمة ، مما أدى إلى الصيغة النهائية التي تم تقديمها إلى مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) للموافقة عليه في جلسته مايو 2011. لكم جميعا العرفان.

نحن واثقون بأنه على مدى فترة التخطيط 2011-2015 ، سوف يحرز اتحاد الجامعات الأفريقية تقدما كبيرا نحو تحقيق أهدافه الطموحة. نتقدم بالشكر مقدما للحكومات ، بما في ذلك حكومة غانا ، البلد المضيف لاتحاد الجامعات الأفريقية ، والمانحين والشركاء في التمويل ، ومؤسسات الأعضاء في منظمتنا ، ولأصحاب المصالح الجدد وشركائنا في القطاعات الصناعية والانتاجية على والدعم المعنوي والمادي. بكل ثقتكم ومساعدتكم سنحقق أهدافنا ، وسنحدث فرقا.

....
الرئيس الأمين العام

موجز تنفيذي

1. اتحاد الجامعات الأفريقية

أسس اتحاد الجامعات الأفريقية (إي إي يو) في 12 نوفمبر ، 1967. في عام 1970 ، أنشأ مقر قيادتها في أكرا ، غانا ، وتضم عضويتها 34 جامعةعامة. اعتبارا من مايو 2011 ، فقد انضمت في اتحاد الجامعات الأفريقية 262 من المؤسسات العامة والخاصة للتعليم العالي المستمدة من 45 بلدا أفريقيا.

الرؤية
أن تكون داعية للتعليم العالي في أفريقيا ولديها القدرة على مساعدة منظمات الأعضاء باحتياجاتهم في اجتماع وطني وقاري.

البعثة
لتحسين نوعية وملاءمة التعليم العالي في أفريقيا وتعزيز مساهمتها في التنمية الأفريقية من خلال :
- دعم المهام الأساسية لمؤسسات التعليم العالي
- تسهيل وتعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي الأفريقية ، و
- توفير منبر لإجراء مناقشات بشأن القضايا الناشئة.

القيم الأساسية :
- الشفافية والمساءلة
- النزاهة والتمثيلية
- التميز والاحتراف
- الاستدامة المؤسسية
- العمل الجماعي والعلاقة الكلية

الوظائف الأساسية
- تعزيز التبادل والتعاون ؛
- جمع ونشر المعلومات ؛
- تعزيز التعاون المتبادل حول تطوير المناهج الدراسية ومعادلات الدرجة ؛
- تشجيع زيادة الاتصالات مع العالم الأكاديمي الدولي ؛
- دراسة احتياجات الجامعات الأفريقية وتنسيق وسائل لمواجهتها ؛
- تشجيع استخدام اللغات الأفريقية ، و
- تنظيم حلقات دراسية ومؤتمرات التعليم العالي.

2. التخطيط الاستراتيجي
فللخطة الاستراتيجية الأولى لاتحاد الجامعات الأفريقية ، والتي تغطي الفترةبين 2003 إلى 2010 ، قد طورت وتمت الموافقة عليها من قبل مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) في الاجتماع الذي عقد في موريشيوس في عام 2003. فصياغة الخطة الحالية كانت من خلال عملية بدأمن أسفل إلى أعلى وعملية المشاركة الت تتيح فرصة لتقييم أثر وتوطيد منجزات الخطة الاستراتيجية الأولية. وقد أدى استعراض للخطة المستمرة لتحديد الأعمال غير المنجزة والأهداف والاستراتيجيات للسنوات الأربع القادمة.

3. مسح البيئية : السياق الداخلي
تنوع مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا تمثل تحديا وفرصة. في الوقت الحاضر ما يقرب من ثلث من مجموع 800 مؤسسة التعليمية العالي في أفريقيا هي أعضاء في اتحاد الجامعات الأفريقية . تزايد عدد وتنوع مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا تتيح الفرصة لاتحاد الجامعات الأفريقية لتوسيع عضويته ، وتحدد وتيرة والمساءلة وضمان الجودة وتحسين خدمات العضوية.

تحليل لأصحاب المصالح لاتحاد الجامعات الأفريقية يكشف عن تنوع ومدى توقعاتهم : تقديم أفضل خدمة لمؤسسات التعليم العالي الأفريقية ، وتقديم المساعدة والدعم في تحقيق أهداف التعليم العالي ، وتقديم الدعم لتنمية القيادات وإدارة فعالة تتسم بالكفاءة والجدوى المالية والاكتفاء الذاتي و فعالية وكفاءة تنفيذ للخطة الاستراتيجية والبرامج الأساسية ، والمساهمة في التنمية.

تمتعت الأمانة اتحاد الجامعات الأفريقية بالنجاح على مدى السنوات العشر الماضية في تنفيذ عدد من المشاريع في مجالات متنوعة. في الوقت نفسه ، تواجه معوقات كبيرة والتحديات. تحليل "نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات " يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الأمانة العامة لاتحاد الجامعات الأفريقية ، والنتائج التي توفر أساسا لتحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف والإجراءات وتبني الخطة الاستراتيجية القوية.

4. مسح البيئية : السياق الخارجي

حالة للتعليم العالي في أفريقيا
وقد تأثر التعليم العالي في أفريقيا من خلال مجموعة من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية : الالتحاق المنخفضة نسبيا بجميع المستويات مما أدى إلى امتدات المرافق المؤسسية وقدراتها وعدم كفاية الاقتصادية والدعم السياسي واللوجستي للتعليم العالي من الحكومات الافريقية والشركات ، وضعف دعم القطاع الخاص و وعدم بناء ثقافات متخلفة لمساهمات القطاع الخاص للجامعات ؛ واختلاف الروابط بين الجامعات والصناعة والحكومات ، والقطاعات الاجتماعية والانتاجية للاقتصاد ؛و "هجرة الأدمغة" وقضايا القدرات البشرية مثل الشيخوخة أعضاء هيئة التدريس.

على الصعيد العالمي ، كان هناك اتجاه نحو التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإنشاء شبكات توليد المعرفة ونشرها. ومع ذلك ، فإن الفجوة بين أفريقيا والدول الصناعية فيما يتعلق بالنشاط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبحث والتطوير ما زالت تنمو. وعموما، فإن القارة لا تزال متخلفة في المعلومات العالمية وثورة التكنولوجيا. ومؤسسات التعليم العالي هي غير مهيأة وغير مجهزة بشكل جيد للعب دور قيادي في التنمية بسبب عدم كفاية البنية التحتية للمعلومات خاصة بها.

في الوقت نفسه ، تستمر الصراعات والحروب لتسريع هجرة الأدمغة وتعطيل العمل الأكاديمي. وهناك استمرار وجود الأنظمة القمعية ، وتقييد حرية التعبير ، إلى جانب الفساد السياسي واسعة النطاق ضد جميع أعمال توليد وتطبيق المعرفة وتقيد التنمية الاجتماعية والاقتصادية. هذا يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الاعتماد على الذات من قبل مؤسسات التعليم العالي الأفريقية ، فضلا عن التعاون فيما بينها ، في مجالات مثل التدريب والبحوث والأكاديمية وتبادل الطلبة وإجراء إصلاحات متناسقة من المناهج الدراسية.

5. التوجهات الاستراتيجية 2011 - 2015
التركيز الاستراتيجي الرئيسي للخطة هو بناء القدرات في الأمانة العامة ومؤسسات الأعضاء لتوفير جودة التعليم العالي ، وتسهيل الوصول إلى تزايد عدد السكان من الشباب في القارة. سوف يطور اتحاد الجامعات الأفريقية أيضا علاقات قوية مع الشركاء في التنمية والهيئات الإقليمية وشبه الإقليمية ، والاتحادات الطلابية والمجتمعات المحلية داخل وخارج الجامعات الأفريقية. تأكيدا جديدا للعلاقات مع أصحاب المصالح والروابط بين الجامعات والصناعة ، وأكثر تحديدا أن لديه القدرة على تلبية الاحتياجات التعليمية والتنموية في مختلف أنحاء القارة.

أهداف الخطة الاستراتيجية تقع في ثلاث فئات واسعة ، والتي بموجبها ما مجموعه سبعة (7) مجالات للنتائج الرئيسية (كراس). ومرفق هنا"مصفوفة الإطار المنطقي" في الملحق 2. فإنه يحدد مجالات النتائج الرئيسية السبعة ، ولكل منها أهداف واستراتيجيات يشار إلى البرامج / المشاريع / المبادرات والأهداف ومخرجات الشركاء المنفذين الحاليين أو المحتملين قد حددت.

1. قضايا تنظيمية محددة لاتحاد الجامعات الأفريقية :
- تعزيز القدرات لتقديم الخدمات في الأمانة اتحاد الجامعات الأفريقية
- الحجم عضوية اتحاد الجامعات الأفريقية والجودة والالتزام

2. القدرة على مساعدة وخدمة المؤسسات الأعضاء :
1. تعزيز القدرات مؤسسات التعليم العالي "الأداء في أفريقيا
2. توليد المعرفة وإدارتها ونشرها
3. المجتمع ومشاركة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي

3. القدرة على تلبية الاحتياجات الاجتماعية الأوسع :
• المشاركة مع الشركاء الأفريقية والدولية في مجال التنمية لتحسين التعاون
• دعم مؤسسات التعليم العالي للاستجابة "لتحديات محلية وإقليمية

6. التنفيذ
سوف يواصل اتحاد الجامعات الأفريقية في بناء وتعزيز قدرات الموظفين لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك ، سيتم تعيين الموظفين الرئيسيين وتدريبهم في المناطق التي فيها حاليا مستويات التوظيف المنخفضة. ويمكن استخدام التعويض على أساس الأداء ، مثل العلاوات والبدلات الإضافية لتشجيع تحقيق النتائج. تم تعديل الهيكل التنظيمي وذلك لتكون أكثر ملائمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية (يتم إرفاق هيكل الإداري الحالية في الملحق 3).

وسيتم تنفيذ أنشطة اتحاد الجامعات الأفريقية للخروج من خلال البرامج / المشاريع / المبادرات ، وذلك باستخدام منسقي المشروع والعمال والموظفين. بقدر الإمكان ، ولكن ،سيواصل اتحاد الجامعات الأفريقية في إشراك مؤسسات الأعضاء ، فضلا عن الشركاء الاستراتيجيين في تنفيذ مختلف المشاريع وذلك لتوليد التزام والملكية ، وأيضا سيواصل في بناء القدرات لمشروع / برنامج الأداء في مؤسسات الأعضاء.
وقد تم تقييم المخاطر الكامنة في خطة طموحة للغاية وضعت تدابير لإدارة تلك المخاطر أو التخفيف من حدتها. ويقترح استراتيجية لتمويل الإجراءات المبينة في الخطة الاستراتيجية ، بما في ذلك أنشطة مثل جمع الأموال ، وتقديم مقترحات تمويل لأكبر مجموعة من الوكالات ، والسعي التبرعات العينية ، وزيادة اشتراكات الأعضاء.

7. الرصد والتقييم
قياس النجاح
وسيتم جمع بيانات خط الأساس لمرافقة الملاحظات الواردة في الخطة الاستراتيجية. وستعطى بعض التفكير لكيفية ظهور "النجاح" في نهاية فترة التخطيط الاستراتيجي وما هي المقاييس الأنسب لتقييم إذا كانت الإجراءات قد تمت بنجاح.

مؤشرات الأداء
وسيتم وضع أهداف الانتاج محددة قابلة للقياس وواقعية ومحددة زمنيا لتقييم إلى أي مدى تحققت الأهداف خلال فترة الخطة.

الرصد والتقييم والإبلاغ
وسيتم رصد تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل دوري. وسوف يشمل هذا التوثيق المنهجي التحليل والإبلاغ عن الأداء في مجالات النتائج الرئيسية.
وستجرى الاستعراضات السنوية للخطة الاستراتيجية لتقييم تحقيق الأهداف السنوية. وسيتم إجراء استعراض منتصف المدة في عام 2013 لتقييم التقدم الذي أحرز حتى الآن ، وإجراء تغييرات إذا لزم الأمر. أخيرا ، ستجرى الخطة النهائية الشاملة لاستعراض بحلول نهاية عام 2015. وسيتم إعداد تقرير مفصل لتغطية جميع جوانب تنفيذ الخطة ، والنجاحات والمعوقات ، فضلا عن الدروس المستفادة.

اتحاد الجامعات الأفريقية

الخطة الاستراتيجية
(2011- 2015)

1.المقدمة : اتحاد الجامعات الأفريقية

الخلفية
أسس اتحاد الجامعات الأفريقية (إي إي يو) في 12 نوفمبر 1967م في الرباط ، المغرب ، متابعة لتوصيات المؤتمر حول "مستقبل التعليم العالي في أفريقيا" الذي عقد تحت رعاية اليونسكو في انتاناناريفو ، مدغشقر ، في سبتمبر 1962 م، واجتماع رؤساء مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا الذي عقد في الخرطوم ، السودان في عام 1963. في المؤتمر التأسيسي في المغرب ، وقد تبنى المؤتمر الدستور وانتخب المجلس التنفيذي ، وعين العمال. وقد انشأالجمعية مقر لها في أكرا ، غانا ، في عام 1970 وعملت منذ ذلك الحين بثلاث لغات : الانكليزية والفرنسية والعربية.

بدءا من 34 عضوية الجامعات العمومية ، ونما الاتحاد إلى مجموعة والذي اعتبارا من مايو 2011 يضم 262 مؤسسة عامة وخاصة للتعليم العالي المستمدة من 45 بلدا أفريقيا. ويوفر اتحاد الجامعات الأفريقية منبرا للتأمل والتشاور والتعاون والتواصل والتعاون بشأن القضايا والأنشطة ذات الاهتمام المشترك على مر السنين ، وقد وفرت لهذا المنتدى أيضا على المراجعة المستمرة لأداء الجمعية ولمؤسسات الأعضاء التي فيها.

الشعار
اتحاد الجامعات الأفريقية اليوم : صوت للتعليم العالي في أفريقيا

الرؤية
ليكون داعية للتعليم العالي في أفريقيا ، لديه القدرة على مساعدة المنظمات الأعضاء باحتياجاتهافي المجتمع الوطني والقاري.

البعثة
بعثة اتحاد الجامعات الأفريقية هي لتحسين نوعية وملاءمة التعليم العالي في أفريقيا وتعزيز مساهمتها في التنمية الأفريقية من خلال :
- دعم المهام الأساسية لمؤسسات التعليم العالي وهي : التعليم والتعلم والبحث والمشاركة المجتمعية ؛
- تسهيل وتعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي الأفريقية فيما بينها ومع غيرها من مؤسسات التعليم العالي خارج القارة .
- توفير منبر لإجراء مناقشات بشأن القضايا الدولية الناشئة التي تؤثر على التعليم العالي.

القيم الأساسية
فللقيم الأساسية التالية توجه اتحاد الجامعات الأفريقية برامجها واستراتيجياتها وأنشطتها :
- الشفافية والمساءلة
- النزاهة والتمثيلية

- التميز والاحتراف
- الاستدامة المؤسسية
- العمل الجماعي والعلاقةالكلية

الوظائف الأساسية
وكلفت وحدة الكمية المخصصة بموجب دستورها إلى :
- تعزيز التبادل والتعاون بين الجامعات في أفريقيا.
- جمع وتصنيف ونشر المعلومات عن التعليم العالي والبحث ، ولا سيما في أفريقيا ؛
- تشجيع التعاون بين الجامعات في تطوير المناهج الدراسية وتحديد معادلة الشهادات ؛
- تشجيع زيادة الاتصالات بين أعضائها والعالم الأكاديمي الدولي .
- الدراسة والتعريف لاحتياجات التعليمية وما يتصل بها للجامعات الأفريقية بقدر الإمكان وتنسيق الوسائل التي يمكن من خلالها تلبية تلك الاحتياجات .
- تشجيع التنمية والتوسع في استخدام اللغات الأفريقية ، و
- تنظيم وتشجيع ودعم الحلقات الدراسية والمؤتمرات بين الأكاديميين الأفارقة والإداريين وغيرهم ممن يتعاملون مع التعليم العالي في أفريقيا.

هيكل الحكم
يتكون الهيكل الحكم لاتحاد الجامعات الأفريقية من المؤتمر العام ، ومؤتمر رؤساء الجامعات ، مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) ، ومجلس الإدارة واللجان الدائمة ، والأمانة العامة.
الوظائف العامة لهذه الهيئات هي كما يلي :
المؤتمر العام : تجميع من ممثلين عن جميع المؤسسات الأعضاء ، ويجتمعون مرة كل أربع سنوات وذلك بهدف :
- تقييم الأنشطة التي تم تنفيذها على مدى السنوات الأربع الماضية حول خلفية البرنامج والميزانية المعتمدة في المؤتمر السابق ؛
- الموافقة على خطة الأنشطة والميزانية لفترة السنوات الأربع التالية ، و
- انتخاب الهيئات التشريعية والعمال من بينهم رئيس الاتحاد وثلاثة (3) مديرا ، من بين أعضاء مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) .

مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) : تجمع من كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات الأعضاء أو ممثليهم ، والذن يجتمعون مرة كل سنتين وذلك بهدف :

- استقصاع جماعي الموضوعات التي تم تحديدها باعتبارها المهمة وأولوية مشتركة لتطوير التعليم العالي في مؤسسات الأعضاء ؛
- تقديم توصيات إلى الأعضاء في المقام الأول ، وكذلك إلى مجلس الإدارة والأمانة ، و
- وتمثل مؤتمرا في منتصف المدة وتقوم بتنفيذ قرارات المؤتمر العام والتوصية باتخاذ تدابير تصحيحية.

مجلس الإدارة : يتكون من رئيس وثلاثة مدراء وأحد عشر (11) مديرا منتخبين من مؤسسات الأعضاء في المناطق الفرعية. يجتمع المجلس مرة واحدة في السنة ، وتعين الأمين العام ويوافق على تعيين الموظفين المهنية الآخرين للأمانة الدائمة ومقرها في أكرا ، غانا. وإنها توافق على البرنامج والميزانية السنوية لاتحاد الجامعات الأفريقية ، الذي وضعته الأمانة العامة وفقا للخطة الاستراتيجية ، ومن ثم تقيم نتائج هذه الأنشطة.

اللجنة التنفيذية : تتألف من رئيس اتحاد الجامعات الأفريقية ، وثلاثة مدراء والأمين العام ، وتتناول

اللجنة أية قضايا الملحة التي قد تنشأ خلال اجتماعات مجلس الإدارة. يتم رفع أي من القرارات التي اتخذتها المجلس الإدارة وبعد ذلك تأتى بها إلى المؤتمر العام التالي للتصديق عليها.

الأمانة العامة : يرأسها الأمين العام الذي يعينه مجلس الإدارة ، والأمانة العامة بتنسيق وتنفيذ أنشطة الاتحاد على أساس اليومي ، وينفذ الخطة الاستراتيجية من بين أدوارها والأمانة العامة :

- تدير الشؤون الإدارية والمالية للجمعية تحت إشراف الأمين العام والسلطة المباشرة لمجلس الإدارة ؛
- وتدير علاقات الأعضاء، بما فيها الاشتراكات وخدمات الأعضاء ؛
- ترسم برنامجا من الأنشطة التي ستضطلع بها الجمعية على أساس سنوي ، وكذلك برنامج الأنشطة الأساسية للعرض على المؤتمر العام للتنفيذ على مدى أربع سنوات ، وكل ذلك وفقا للخطة الاستراتيجية .
- تأمين الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج المذكورة أعلاه.

2. التخطيط الاستراتيجي

وقد وضع وفق على الخطة الاستراتيجية الأولى لاتحاد الجامعات الأفريقية من قبل مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) الذي عقد في موريشيوس في عام 2003 م ويغطي الفترة 2003 – 2010م. ووتوفر صياغة الخطة الحالية ، والتي تعتبر الثانية منذ تأسيس الاتحاد عام 1967م ، فرصة لتقييم أثر وتوطيد منجزات الخطة الاستراتيجية الأولية.

الغرض من الخطة الاستراتيجية الحالية و التي تغطي الفترة 2011-2015 ، هو لتوفير الإطار ومن شأنها أن تساعد في تحقيق الاستدامة المالية لاتحاد الجامعات الأفريقية وتعزيز قدرتها على توفير خدمات عالية الجودة لأعضائها ومجتمع التعليم العالي في افريقيا. وهذه الوثيقة تستعرض عملية التخطيط الاستراتيجي عرضا عاما للخطة الاستراتيجية ما بين 2003 - 2010 م، ويحدد البرنامج الأساسي للفترة ما بين 2009- 2013 م، بما في ذلك والمبادرات الجارية الجديدة.

وتقدم استقصاع البيئة لتمهيد الطريق لصياغة الأهداف الاستراتيجية ، التي تتألف من تحليل السياقات الداخلية والخارجية على حد سواء. وحدد ثلاثة توجهات استراتيجية واسعة النطاق. وقد تم وضع جدول زمني مفصل للأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات والبرامج ، ومرفقة كملحق. أخيرا ، ونوقشت المسائل المتعلقة بعمليات الرصد والتنفيذ والتقييم.

عملية التخطيط الاستراتيجي

وقد بدأت الخطة الاستراتيجية ما بين 2003 - 2010 م لاتحاد الجامعات الأفريقية من قبل المجلس اتحاد الجامعات الأفريقية ، وبعد ذلك تمت مراجعتها من قبل الأمانة العامة لاتحاد الجامعات الأفريقية وتقديمها إلى المجلس مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) للموافقة عليها. وقد أجريت تنفيذ الخطة من خلال البرامج الأساسية للجمعية.

يمكن وصف العملية المعتمدة للخطة الاستراتيجية الجديدة بأنها من الأسفل إلى الأعلى ومشتركة مع اقتراب موعد نهاية الخطة 2003-2010 ، تعهد اتحاد الجامعات الأفريقية إدارة عملية لوضع الخطة القادمة. وعقدت انعزال السكني لثلاثة أيام ، بمساعدة شخص من الخبراء الدوليين بدعم شخص من الخبراء المحليين. مكنت من استعراض للخطة مستمرة لتحديد مجموعة الأعمال التي لم تنجز ومن ثم طرح الأفكار حول العناصر الرئيسية التي من شأنها أن تشكل خطة استراتيجية جديدة. وحضر جميع الموظفين الرئيسيين في الأمانة العامة لاتحاد الجامعات الأفريقية ، بما في ذلك الأمين العام آنذاك ، البروفيسور غولام محمد بهاي ، مشاركا ، وفي النهاية وضعت الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية.

وقد شكلت لجنة توجيهية لمواصلة العمل مع الشخص من الخبراء المحليين لتطوير المشروع ، الذي استعرض في وقت لاحق من قبل الشخص من الخبراء الدوليين. وقد قدم مشروع الخطة الاستراتيجية لمجلس إدارة اتحاد الجامعات الأفريقية في يوليو 2010م. وشكل مجلس إدارة اللجنة الخاصة لدراسة مشروع القرار.

وعمل المستشار الدولي الذي رشح من قبل اتحاد الجامعات والكليات في كندا (إي يو سي سي) ، مع الإدارة والموظفين ، بما في ذلك الأمين العام الحالي ، البروفيسور أولوغبميرو جيغيدي ، لتحديث الخطة الاستراتيجية لفترة ما بين 2011 – 2015م وتنقيحها لتقديمها إلى مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) في مايو م2011.

نظرة عامة لخطة الاستراتيجية لفترة ما بين2003 - 2010 م
تمت الموافقة على الخطة الاستراتيجية الأولى لاتحاد الجامعات الأفريقية (2003 – 2010) التي اعتمدتها مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) في موريشيوس في عام 2003. وكان الغرض لأجل إرساء اللبنة الأساسية للجمعية لتقديم الدعم المستدامة والفعالة لأعضائها في دورهم كمولدات المعرفة من أجل التنمية في القارة.

الأهداف الاستراتيجية
تسعى خطة 2003-2010 إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي :
• تقديم الدعم الفعال لمؤسسات التعليم العالي الأفريقية في وظائفها الأساسية / مهامها (التدريس والبحث وخدمة مجتمعاتهم المحلية) ؛
• تحسين تأثير المجتمع التعليم العالي الأفريقي ومؤسساته على حوار السياسات الوطنية والإقليمية والعالمية ، و
• الإدارة الفعالة لاتحاد الجامعات الأفريقية ، مع القدرة على تنفيذ البرنامج الفعال ، وضمان قاعدة الموارد.

الأهداف الاستراتيجية
كانت الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها من خلال أهداف استراتيجية ثمانية ، وهي :
• تشجيع وتسهيل التواصل والتعاون وتبادل الخبرات في مجال التعلم والتدريس والبحث ؛
• تحسين القيادة والإدارة المؤسسية وبيئة سياسات التعليم العالي الأفريقية ؛
• تمكين أعضاء اتحاد الجامعات الأفريقية لمواجهة التحديات التنموية لتصبح صوتا مسموعا في الهيئات العالمية الوطنية والقارية ؛
• تسهيل التفاعل المتبادل المنفعة بين مؤسسات الأعضاء والمجتمعات الأكاديمية الخارجية وغيرها ؛
• توفير التمثيل الفعال للمجتمع التعليم العالي الأفريقي في الشؤون الاقليمية والدولية ؛
• تحسين إدارة الحكم والإطار التنظيمي للجمعية ؛
• رفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأمانة العامة ، و
• توفير الأمانة العامة مع وجود قاعدة موارد مأمونة وكافية لتحقيق أهداف الجمعية.

تركز الاتحاد خلال المرحلة الأولى من عام 2003 إلى 2004 ، على تعزيز ترتيبات الأمانة العامة والحكم.وقد تمت الموافقة على البرنامج الأساسي للفترة من 2005 إلى 2009 لاتحاد الجامعات الأفريقية

من قبل المؤتمر العام في فبراير 2005 ، ونفذت بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية المبينة أعلاه.

برنامج الأنشطة الأساسية 2009 - 2013 م
في حلقة جديدة من البرمجة ، اعتمد المؤتمر العام على البرنامج الأساسي الحالي (2009 - 2013) تحت شعار "تجديد شبكات ومؤسسات التعليم العالي الأفريقية لمواجهة التحديات المحلية والإقليمية." هذا البرنامج لا يزال في نفس الاتجاهات مع الخطة الاستراتيجية السابقة أيضا يبني على هذه الدفعة لمواجهة التحديات الجديدة ، واعتماد على استراتيجيات جديدة لتكون أكثر وضوحا وكاملا في الخطة الاستراتيجية الحالية.و برنامج الأساسي لعام 2009 - 2013 يدور حول 4 موضوعات فرعية ، مع والمشاريع الجارية الجديدة المقترحة على النحو التالي :

الموضوع الفرعي 1 : تجديد وتقوية مؤسسات التعليم العالي الأفريقية :
- القيادة والتنمية الإدارية في مجال التعليم العالي ؛
o تحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أي سي تي) وشبكات بحوث التربية والتعليم ؛
- ضمان الجودة ومواءمة التعليم العالي في أفريقيا ؛
- تشجيع تدويل التعليم العالي في أفريقيا (جديد) ،
- تعزيز الروابط بين الجامعة والصناعة (جديد).

الموضوع الفرعي 2 : مؤسسات التعليم العالي الأفريقية في مواجهة التحديات المحلية والإقليمية :
- التعامل مع فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز ؛
- تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (إم دي غيس) (جديد) ؛
- تحقيق التنمية المستدامة في أفريقيا (جديد) ،
- تحقيق أهداف التعليم لجميع التربية و (إي إف أي) ، وتؤكد على تدريب المعلمين (جديد).

الموضوع الفرعي 3 : تعزيز توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها
- قاعدة بيانات الرسائل العلمية الأفريقية والأطروحات ؛
- التنقل الأكاديمي (الموظفون وتبادل الطلاب للتدريب وبحوث الدراسات العليا) ؛
- تشجيع التعليم المفتوح والتعليم عن بعد (جديد) ،
- إدارة البحوث والحكم.

الموضوع الفرعي 4 : القضايا المتنوعة والمميزة
- برنامج المنح الدولية لمؤسسة فورد (أي إف بي)
- القضايا الناشئة

من المفيد التعرف على تلك الأهداف التي تتعلق بالأمانة والنقابة نفسها من أجل وضعها في الأنشطة المذكورة أعلاه لسبب كثب التعادل لها في عملية التخطيط الاستراتيجي ، وبالإضافة إلى ذلك ، على نحو أكثر فعالية يمكن رسم مسار للمستقبل والاستعداد للجولة المقبلة للأنشطة الأساسية لأن تلك التي تقلق اتحاد الجامعات الأفريقية في خدمة المؤسسات الأعضائها ، والذين يعانون من آثار أوسع نطاقا للتعليم العالي واستجابتها للتحديات المحلية والإقليمية في أفريقيا. ونشرع بالتالي ، مع مسح البيئية التي تبدو على مختلف المستويات ، ومن ثم تحدد الغايات والأهداف التي تعتبر أفضل معالجة للقضايا ذات الصلة.

3. مسح البيئية : السياق الداخلي
التنوع في التعليم العالي وعضوية اتحاد الجامعات الأفريقية

فاتحاد الجامعات الأفريقية يعتبر حاليا جمعية لكمية كبيرة للجامعات العمومية ، على الرغم من أن بعض عدد متزايد من الجامعات الخاصة قد انضمت إلى الاتحاد ، أو تطلب العضوية. في الوقت الحاضر فهناك 262 فقط من الجامعات الأهلية (حوالي الثلث) من الجامعات من بين ما يقرب من 800 جامعة أهلية وغير جامعية من مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا هي أعضاء. في حين أن اتحاد الجامعات الأفريقية لا يحتاج بالضرورة إلى أن يكون النادي لجميع مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا ، أو حتى كل الجامعات المكتملة ، فإن العدد المتزايد وتنوع مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا تتيح الفرصة لاتحاد الجامعات الأفريقية لتوسيع عضويته ، تحدد وتيرة المساءلة وضمان الجودة وخدمات العضوية المحسنة.

وسوف تسهم توسيع العضوية مع احتمال زيادة عائدات الاكتتاب في تحقيق الاستدامة المالية ، التي تشكل جزءا من تطلعات مختلف الجهات المعنية مثل مجلس الإدارة والممولين ، والحكومات ، كما هو موضح في الجدول رقم 1 أدناه. في الوقت نفسه ، سوف تكون هناك حاجة المقابلة لمزيد من المساءلة وتعزيز خدمات الأعضاء. هذه الجهود معا ، في حال نجاحها ، سوف تستهل عهدا جديدا من العلاقات بين أصحاب المصالح ، مما يعزز مصداقية اتحاد الجامعات الأفريقية . في نهاية المطاف ، فإن كل هذه العوامل مجتمعة تساعد على جذب أعضاء ، في الحفاظ على تلك القائمة ، وتأمين التمويل من الجهات المانحة والحكومات والقطاع الخاص.

التنظيم

وقد وصفت هيكل الإدارة متعددة المستويات لاتحاد الجامعات الأفريقية بالتفصيل في القسم 1 أعلاه. يضم هذا المؤتمر العام ، مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) ، ومجلس الإدارة واللجنة التنفيذية. والأمين العام الذي هو الناطق باسم والداعي العام للجمعية ، وهو مسؤول عن الإدارة اليومية ، ويرأس الأمانة العامة ، وتقع في أكرا ، غانا. فهيكل الإداري الحالي لاتحاد الجامعات الأفريقية قد وصفت في الملحق 3. يتم تنفيذ وظيفة الموارد البشرية في مكتب الأمين العام.

الأمانة العامة على ثلاثة أقسام رئيسية ، وهي :

البحوث والبرامج ، التي يرأسها مدير يكون مسؤولا عن رسم وتنفيذ برنامج للأنشطة الأساسية. ويتم تنفيذ البرنامج على الأنشطة الأساسية للمشروع على أساس مشروع المشاريع باستخدام العمال و المساعدين بالقيام بالمشروع.

الاتصالات والخدمات ، فالرئيس لهذا القسم هو المسؤول عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات مثل المنشورات وموارد المعلومات (مكتبة).

التمويل ، فرئيس هذا القسم هو المسؤول عن الوظائف المالية والمحاسبية للجمعية ، بدعم من عمال الحسابات.

الجدول رقم 1 : تقديم أصحاب المصالح لاتحاد الجامعات الأفريقية وتوقعاتهم

توقعات	أصحاب المصالح
موظفو اتحاد الجامعات الأفريقية	• أجور تنافسية ؛ • الأمن الوظيفي ؛ • فرص للنمو والتقدم الوظيفي.
إدارة اتحاد الجامعات الأفريقية	• التوجيه السياسي من المجلس ؛ • شروط الخدمة الجذابة.
مؤسسات الأعضاء	• مساعدة في تحقيق أهداف التعليم ؛ • تقديم الدعم لتنمية القيادات والقدرات الإدارية للموظفين ؛ • تقديم الدعم لبناء القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات

	والاتصالات والبحوث ، بما في ذلك كتابة المقترح.
مجلس الإدارة	• إدارة الفعالة والمتميزة ؛ • السلامة المالية.
مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) / المؤتمر العام	التنفيذ الفعال والكفء للخطة الاستراتيجية والبرامج الأساسية التي أقرها المؤتمر العام ؛ اعتماد توصياتها من قبل المجلس والأمانة العامة.
الحكومات من جامعات الأعضاء (بما في ذلك حكومة غانا)	عملية وفقا لسبب جود اتحاد الجامعات الأفريقية ؛ الوفاء بالتزاماتها القانونية ؛ الاكتفاء الذاتي المالي ؛ كفاءة وفعالية إدارة القدرات ؛ تقديم خدمة أفضل لمؤسسات التعليم العالي الأفريقية ؛ الترويج لزيادة التعاون والتواصل بين الجامعات في مختلف أنحاء القارة ؛ تعزيز التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على نحو أفضل ؛ استجابة وفعالية النهج و التحديات لمؤسسات التعليم العالي ؛ المساهمة في التنمية الوطنية.
المانحون / الممولون	• المساءلة لمرافق / المنح المقدمة ؛ • الالتزام بشروط العقد ؛ • الاستدامة.
تمويل الشركاء / المستفيدين	• القيمة مقابل المال ؛ • الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق النتائج المخطط لها ؛ • توافر المنتجات والخدمات ؛ • الجداول الزمنية للتسليم الاجتماعات والمواعيد النهائية.
الطلاب	• القيادة الفعالة وإدارة المؤسسات الجامعية ؛ • توفر المساعدة للطلاب في شكل منح دراسية ، والمنح والجوائز ؛ • إشراك الطلاب في أنشطة اتحاد الجامعات الأفريقية .
الكلية	• القيادة الفعالة وإدارة المؤسسات الجامعية ؛ • توافر المساعدة لأعضاء هيئة التدريس ، مثل المنح الدراسية وبرامج التبادل وغيرها من الفرص لبناء القدرات.
المنظمات الشقيقة	• فرص للتعاون والدعم والشراكات.
المجتمع الأوسع : الآباء / أولياء الأمور ، وأصحاب المصلحة	• توظيف الخريجين ؛ • توليد المعارف والمهارات ، لمحو الأمية للمواطنين الصالحين ؛ • قابلية تطبيق البحث ونقل المعرفة ؛ • خلق الازدهار.

تحليل "نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات "

استمتعت أمانة اتحاد الجامعات الأفريقية على مدى السنوات العشر الماضية بالنجاح في تنفيذ عدد من المشاريع في مجالات متنوعة. وفي الوقت نفسه تواجه معوقات وتحديات كبيرة. المقطع التالي يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (سووك) التابع للأمانة العامة لاتحاد الجامعات الأفريقية ، والنتائج

التي توفر اللبنة الأساسية لتحديد الأهداف الاستراتيجية والإجراءات ، وبناء الخطة الاستراتيجية القوية.

نقاط القوة

- الكفاءة ، والموظفون المحترفون وذوو الخبرة ؛
- التدريب المستمر للموظفين ؛
- مستوى عال من العمل الجماعي ؛
- هياكل الإدارة الوظيفية ؛
- نظم التقارير المالية الجيدة ؛
- سجل حافل في إدارة المشاريع والأنشطة ، وتوفير الوقت المناسب ؛
- القدرة على تعبئة أصحاب المصالح (مؤسسات التعليم العالي ، والشركاء وصناع القرار) حول قضايا الموضوعية.

نقاط الضعف

- محدودية الفرص المتاحة للموظفين للتقدم الوظيفي أو الترقية ؛
- السياسات والإجراءات لا تتماشى تماما مع المعايير الدولية أو أفضل الممارسات ؛
- الموارد المالية المحدودة الأساس ؛ عدم كفاية مصادر تمويل مستقر التي يمكن التنبؤ بها ؛
- عدم كفاية الموارد داخل الأمانة لتولي مشاريع جديدة واغتنام فرص جديدة بالكامل.

الفرص

- التعرف على الناشئة من قبل الحكومات الأفريقية وشركاء التنمية من دور وأهمية التعليم العالي في التنمية ؛
- دعم من البلد المضيف ، وحكومة غانا ، لعمليات اتحاد الجامعات الأفريقية ؛
- ثقة الممنوح ؛
- ظهور الفرعية والهيئات الإقليمية ، ترتبط غالبيتها إلى اتحاد الجامعات الأفريقية ؛
- زيادة مؤسسات التعليم العالي العامة /الخاصة في أفريقيا ، مع إمكانية للحصول على عضوية في اتحاد الجامعات الأفريقية ؛
- الفائدة من جانب عدد متزايد من الجهات المانحة في تقديم الدعم لاتحاد الجامعات الأفريقية.
- زيادة وضوح اتحاد الجامعات الأفريقية وبرامجها في أفريقيا وخارجها ؛
- ظهور البحوث الإقليمية والوطنية ، وشبكات التعليم (رينز) ؛
- عدد متنوع من الأدوات وزيادة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

التحديات

- المنافسة للحصول على التمويل في سياق تقلص الموارد ؛
- الاحتفاظ بأصحاب المستوى الرفيع من الموظفين ؛
- محدودية نظام الرصد الخارجي ومستقلة التقييم ؛
- توفير خدمات بثلاث لغات من اللغات الرسمية لاتحاد الجامعات الأفريقية وهي الإنكليزية والفرنسية والعربية ؛
- ارتفاع تكلفة عرض النطاق الترددي للإنترنت ؛
- جودة خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من مقدمي الخدمات ؛
- عدم كفاية المساحات المكتبية ؛
- انقطاع امدادات الطاقة التي تؤثر على المعدات والكفاءة في الأمانة العامة.

4. مسح البيئية : السياق الخارجي
حالة للتعليم العالي في أفريقيا :
المحاولات التي جرت مؤخرا على الصعيدين الوطني والقاري لإعادة تفعيل وتمكين القارة الأفريقية جعل هذا الوقت المتاح والمناسب للتفكير في التوجهات السياسة الجديدة وممارسة التعليم العالي في البلدان الأفريقية. ومؤسسات التعليم العالي الأفريقية تختلف اختلافا كبيرا وفقا لموقعها في البلدان التي تكون فيها اللغة العربية و الإنكليزية ،والفرنسية أو البرتغالية واللغة الرسمية هي اللغة المشتركة. هناك أيضا اختلافات الثقافية والدينية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية كبيرة من بلد إلى آخر ، مما يؤثر على التوجيه ووضع مؤسسات التعليم العالي. بالإضافة إلى هذا التنوع ، فهناك مع بعض الاستثناءات البارزة ، وقد تم تعليم العالي في أفريقيا المتضررة مزيدا من العوامل التالية :

- المشاكل الاقتصادية والاجتماعية ، مثل الأزمات الاقتصادية العالمية ، والمرض والفقر ؛
- هناك عدد قليل من الجامعات في البلد ؛
- الالتحاق المنخفض نسبيا على جميع المستويات ، على الرغم من انفجار الالتحاق في السنوات العشرين الماضية التي امتدت فيها المرافق المؤسسية وقدراتها لكسر نقطة تقريبا ، ورغم وجود عدد صغير ولكنه متزايد من الجامعات الخاصة وغيرها من موفري التعليم العالي داخل وخارج أفريقيا ؛
- انخفاض الإنفاق على التعليم العالي للشخص الواحد ، على الرغم من أن نسبة عالية جدا لنصيب الفرد من الناتج القومي (جي أن بي) ؛
- عدم كفاية الاقتصادية والدعم السياسي والأجهزي للتعليم العالي من الحكومات الافريقية والشركات ، وضعف دعم القطاع الخاص وعادات متخلفة من مساهمات القطاع الخاص في الجامعات ؛
- كسل مانحي التمويل من بين الشركاء ، والتنافس على الموارد الشحيحة من منظمات أخرى / الأسباب ؛
- توقعات عالية ومطالب من أصحاب المصالح الرئيسيين ، لا يقابله دعم الموارد المتناسب ؛
- تمويل منخفض للبحوث ، والبحوث من أجل التنمية خصوصا ، وضعف القدرات البحثية من مؤسسات التعليم العالي الأفريقية ؛
- الصلات بين الجامعات المتخلفة ، ونظم الابتكار الوطنية -- حيثما وجدت -- الصناعة والحكومات ، والقطاعات الاجتماعية والانتاجية للاقتصاد ؛
- عدم كفاية البنية التحتية ، والمخاطر الأمنية ، وبخاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وضعف الروابط بين مؤسسات التعليم العالي الأفريقية من جهة مع النظام العالمي القائم على المعرفة من جهة أخرى .
- قضايا القدرات البشرية : شيخوخة هيئة التدريس ، والحوافز المتاحة المحدودة لجذب صغار الموظفين ، وتوقيف " العقول النزيفة".

الاتجاهات العالمية
ظهور "مجتمع المعرفة" ، وزيادة في حجم وسرعة المعاملات عبر الحدود ، ان الانفجار الجديدة للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات ، والنمو السريع والتنقل للسكان ، وخصوصا الموارد البشرية الماهرة ، وتغيير الظروف والتوقعات نظم التعليم العالي في جميع أنحاء العالم. كانت الرموز الأكثر وضوحا وميسر للعولمة والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإنشاء شبكات من كواكب توليد المعرفة ونشرها. وبخلق المعرفة والإدارة أصبحت أسهل مع زيادة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والفجوة الرقمية والفجوة بين أفريقيا والدول الصناعية فيما يتعلق بالبحوث والتطوير و النشاط ما زال ينمو. الفوارق واسعة حتى فيما يتعلق بنقل المعرفة لقطاع الصناعة والمجتمع. وبالتالي ، في حين أن المجتمعات القائمة على المعرفة تجري في مناطق أخرى من العالم ، فمعظم أفريقيا لا تزال متخلفة عن الركب.

تحديات التكنولوجية
وقد حققت بعض مؤسسات التعليم العالي وخصوصا في الشمال وجنوب أفريقيا تقدما في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين اعتماد نتائج التعلم بشكل عام ، ومع ذلك ، فإن القارة لا تزال متخلفة في المعلومات العالمية وثورة التكنولوجيا. ما وراء أوجه القصور في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسياسات الوطنية ، ومؤسسات التعليم العالي التي يجب أن تكون في طليعة مشاركة أفريقيا في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، في معظم الحالات غير مهيأة وغير مجهزة للعب أدوار قيادية مثل هذه بسبب كون التنمية غير كافية على البنية التحتية للمعلومات الخاصة. على الجانب الإيجابي ، والاتجاهات العالمية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتيح فرصا لتحويل وظائف عديدة للجامعات في أفريقيا. وحاليا فإن مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا على مستويات مختلفة من التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتتطلب استراتيجيات مختلفة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتحديد هذه المستويات المختلفة وخصائص كل منهما هو خطوة ضرورية في وضع الاستراتيجيات المناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أنحاء القارة.

التحديات السياسية
المناخ السياسي داخل مؤسسات التعليم العالي التي تعمل في أفريقيا لا يزال يشكل تحديا كبيرا. وأنشأت الصراعات والحروب الاضطرابات ، وهجرة الأدمغة وتعطيل العمل الأكاديمي. واستمرار في وجود الأنظمة القمعية في كثير من بلدان أفريقيا ، وتقييد حرية التعبير ، إلى جانب الفساد السياسي واسعة النطاق ، وسيادة الشخصية وعدم المساءلة ، وكلها تعمل ضد الاستحواذ ، وتوليد وتطبيق المعلومات والمعرفة ، وتقييد الاجتماعية والاقتصادية التنموية.

في الوقت نفسه ، أنشأت عملية التحول الديمقراطي المزدهر في عدد من البلدان الأفريقية بيئة أكثر ملاءمة لمناقشة وتعددية الأفكار والبحوث المبتكرة. وقد أدت هذا الاهتمام إلى الحاجة إلى زيادة الاعتماد على الذات من مؤسسات التعليم العالي الأفريقية ، فضلا عن التعاون فيما بينها ، في مجالات مثل التدريب والبحوث ، والتبادلات الاكاديمية والطلابية والإصلاحات المنسقة من المناهج الدراسية.

التحديات الاجتماعية والاقتصادية
معدل المواليد في أفريقيا المتنامية يعني التوسع المستمر في عدد السكان الشباب في أفريقيا. ومن المتوقع في الطلب على زيادة فرص الحصول على التعليم العالي على مواصلة الاكثار ، وبالتالي ،في حين سيتم تمويل الدولة للموارد البشرية والمادية التي يحتمل أن تبقى محدودة.
علاوة على ذلك ، فهناك مخاطر التحرير كبيرة نظرا لمستوى تطور نظام التعليم العالي الأفريقية بالنسبة لتلك البلدان الصناعية. ويوجد احتمال لتحرير لعرقلة عملية تنشيط مؤسسات التعليم العالي التي تجري حاليا في أفريقيا. أيضا هناك استياء القوة الأفريقية لمعالجة التعليم بنفس الطريق والتجارة في السلع والخدمات نظرا للتأثير الذي سببه تحرير التجارة على الفقراء على مدى عقدين من الزمن.
وهناك الاستجابة بفعالية للخصخصة وتسويق التعليم العالي ، فضلا عن انتشار وفتح فرص التعلم عن بعد ، ويشمل ابتكارات ليس فقط في توفير مسار لضمان ملاءمة ، ولكن أيضا في توليد العائدات من الموارد لضمان الجودة ، والإدارة المؤسسية والبشرية ، والإدارة . في الوقت نفسه ، ومؤسسات التعليم العالي في افريقيا اليوم يجب أن تعالج مجموعة كاملة من القضايا الأخرى ، والتي تشمل تحسين وضع بعض الفئات مثل النساء والفقراء والتدهور البيئي والتكيف مع تغير المناخ ، ومنهجية البحث ، وهجرة الأدمغة ، و وتشكيل تهديد فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز.

5. التوجهات الاستراتيجية 2011-2015
وقد درست حالة اتحاد الجامعات الأفريقية ، بما في ذلك علاقاتها مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية

نقاط قوتها ونقاط الضعف والفرص والتحديات ، وبعد تعيين من بعض الميزات والقضايا التي تميز الدولة للتعليم العالي وسياقها في أفريقيا ، فقد مهدت الطريق لتحديد التوجهات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للاتحاد الجامعات الأفريقية على مدى السنوات المقبلة.
والتوجهات الاستراتيجية المحددة لاتحاد الجامعات الأفريقية للفترة الممتدة من 2011 - 2015 تساعد في توجيه السياسات والإجراءات وبالتالي تمكن اتحاد الجامعات الأفريقية لتحقيق ليس فقط الاستدامة المالية بل النمو كذلك. وسوف يكون اتحاد الجامعات الأفريقية بالتالي في وضع أفضل لخدمة المؤسسات الأعضاء فيها وأصحاب المصالح الجامعة ، وأيضا للدفاع عن التعليم العالي في أفريقيا عموما.

والتركيز الاستراتيجية الرئيسية خلال فترة الخطة هو بناء قدرات الأمانة العامة والمؤسسات الأعضاء لتسهيل توفير جودة التعليم العالي والوصول المفتوح إلى تزايد عدد السكان من الشباب في القارة. وكذلك تطوير علاقات تعاونية قوية بين اتحاد الجامعات الأفريقية و شركاء التنمية ، والهيئات الإقليمية وشبه الإقليمية ، والاتحادات الطلابية والمجتمعات المحلية داخل وخارج الجامعة أفريقيا. تأكيدا جديدا على العلاقات أصحاب المصالح والروابط بين الجامعات والصناعة ، وأكثر تحديدا ، لديه القدرة على تلبية الاحتياجات التعليمية والتنموية في مختلف أنحاء القارة.

السؤال الأساسي هو : كيف يمكن لاتحاد الجامعات الأفريقية تحقيق أفضل لمهامها في توفير خدمات ذات جودة عالية ذات الصلة لأعضائها من خلال مجموعة من المنتجات والمشاريع والخدمات ، من أجل أن يكون لها تأثير إيجابي حول التعليم العالي والمناظر الطبيعية ، على المدى الطويل لإحداث التغيير الإيجابي وتلبية احتياجات المجتمع ومواجهة التحديات التنموية على نطاق أوسع؟ من أجل تحقيق رؤيته حقا -- أن تكون داعية للتعليم العالي في أفريقيا ، لديها القدرة على مساعدة منظمات الأعضاء بلحتياجات المجتمع الوطني والقاري -- فلتحاد الجامعات الأفريقية ستتناول القضايا الداخلية ، فيتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح ، بما في ذلك مؤسسات الأعضاء ، ومن ثم إثراء نطاق وحجم وتأثير أنشطتها.

أهداف المنبثقة عن اتحاد الجامعات الأفريقية تنقسم إلى ثلاث فئات واسعة على النحو التالي :
1. مسائل تنظيمية محددة لاتحاد الجامعات الأفريقية ؛
2. القدرة على مساعدة وخدمة مؤسسات الأعضاء ، و
3. القدرة على تلبية الاحتياجات الاجتماعية أوسع.

وقد تم وضع الإطار المنطقي ، أو " الإطار المنطقي الماتريكس " ، ويرد في الملحق 2. وهو يحدد سبعة مجالات رئيسية للنتيجة (كراس). كل هذه المجالات الرئيسية السبعة للنتيجة ، تبين الأهداف والاستراتيجيات والبرامج / المشاريع / المبادرات والأهداف والمخرجات الشركاء المنفذين الحالية أو المحتملة.

فللأولين من المجالات السبعة الرئيسية للنتيجة "تعزيز القدرات من أجل تقديم الخدمات في أمانة اتحاد الجامعات الأفريقية " وتعالج حجم العضوية اتحاد الجامعات الأفريقية وجودته والتزامه القضايا ذات الصلة بلتوجيه الاستراتيجي الأولي ، وتنظيم نفسها ، وسوف تعزز قدرة اتحاد الجامعات الأفريقية لأداء مهمتها وفي تحقيق الأهداف الأوسع. لسبعة مجالات رئيسية للنتيجة. و الثلاثة التالية تع زيز قدرات مؤسسات التعليم العالي و" جيل المعرفة ، وإدارة ونشر "و" الجماعة ومشاركة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي ، وتوفر "الاستراتيجيات الحالية لمساعدة مؤسسات الأعضاء لتعزيز القدرات والبنية التحتية ونوعية التعليم و البحوث. أخيرا ، فالمجالات السبعة الرئيسية للنتيجة بعنوان "المشاركة مع الشركاء الأفريقية والدولية في مجال التنمية لتحسين التعاون" و "دعم استجابة مؤسسات التعليم العالي" للتحديات المحلية والإقليمية و"تمهد الطريق لمجتمع التعليم العالي للمشاركة في الجهود الرامية إلى

التصدي لبعض الاحتياجات أكثر إلحاحا في أفريقيا ، على سبيل المثال ، من خلال تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

6. التنفيذ

بناء القدرات للموظفين

وسوف تواصل إدارة اتحاد الجامعات الأفريقية في بناء وتعزيز قدرات الموظفين في مجال إدارة المشاريع وغيرها من المهارات الأساسية من أجل ضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك ، سيتم تعيين الموظفين الرئيسيين وتدريبهم في المناطق التي تعتبر فيهاحاليا مستويات التوظيف المنخفضة.

تقديم حوافز للموظفين

وسوف يستكشف اتحاد الجامعات الأفريقية إدارة الأداء القائم على التعويض ، مثل العلاوات والبدلات الإضافية ، كوسيلة لتشجيع تحقيق النتائج.

تعديل هيكل الإداري

تم تعديل وحدة الكمية المخصصة لهيكل الإداري بحيث تكون ملائمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ؛ وقد علق في الملحق 3.

البرامج / المشاريع / المبادرات

وسيتم تنفيذ أكبر نسبة من أنشطة اتحاد الجامعات الأفريقية للخروج من خلال البرامج / المشاريع / المبادرات ، وذلك باستخدام منسقي المشروع والضباط والموظفين. وسيتم تطوير خطط المشروع مع مؤشرات الأداء لتوجيه التنفيذ وتقييم النتائج.

انتقال إلى أدوار للأعضاء / الشركاء الاستراتيجيين / الشبكات

وسوف تستمر إدارة اتحاد الجامعات الأفريقية إشراك اؤسسات الأعضاء بقدر الإمكان ، فضلا عن الشركاء الاستراتيجيين والشبكات في مجال تنفيذ البرامج / المشاريع / المبادرات. الهدف هو توليد الالتزام والملكية ، وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية التنفيذ. بهذه الطريقة سوف يساعدة اتحاد الجامعات الأفريقية أيضا في بناء القدرات من أجل البرنامج / أداء المشروع لمؤسسات الأعضاء.

خطط عمل الإدارات

بتوجيه من رؤساء الإدارات في الأمانة العامة ، سيتم وضع خطط عمل الإدارات وفقا لمصفوفة الإطار المنطقي للخطة الاستراتيجية في الملحق 2. وستعد هذه على الموافقة على الخطة الاستراتيجية لاتحاد الجامعات الأفريقية مؤتمر المدراء ورؤساء الجامعات والرؤساء(قوفيب) .

إدارة المخاطر الاستراتيجية

نظرا للطبيعة الطموحة لخطة العمل المقترحة ، من حيث حجم المشاريع وكذلك عدد الأهداف والمخرجات ، فيتوقع اتحاد الجامعات الأفريقية المخاطر المحتملة. يتم تعيين المخاطر والتدابير المقترحة لإدارتها في الجدول 2 أدناه.

الجدول 2 : تحديد الاستراتيجيات والتخفيف من المخاطر المحتملة

الرقم	المخاطر المحتملة	استراتيجية التخفيف
1	عدم وفاء تعهدات المانحين	اتحاد الجامعات الأفريقية على اتصال وثيق مع الجهات المانحة والمؤسسات الشريكة لضمان وجود علاقة تعاونية للعمل وحسن النية.
2	عدم الكفاءة في تنفيذ المشروع	سوف يواصل اتحاد الجامعات الأفريقية في إدارة بناء قدرات جميع موظفي المشروع ليكونوا قادرين على تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. وسوف تتاح كتابة الاقتراح ومهارات إدارة المشاريع في مجالات رئيسية ذات أولوية.
3	التأخير في الإبلاغ والوفاء بالمواعيد النهائية	ستقدم كل جهد ممكن من أجل توعية مستمرة لمنسقي المشاريع والعمال إلى ضرورة التقارير في الوقت المناسب والالتزام بالمواعيد النهائية. وسيتم تناول الاختناقات في تنفيذ المشروع.
4	عدم الامتثال مع المشروع ومنح تنفيذ الاتفاقات	اتفاقات المشروع من مكتب مدير البحوث وبرامج لضمان الامتثال لأحكام وشروط الاتفاقات / العقود. وهذا أيضا مصدر إلهام المانحين / الشركاء الثقة في الاتحاد.
5	نظام الإدارة غير الفعالة	وسيتم تعزيز الإدارة المالية من قبل دورية مراجعة النظام في استخدام وذلك لضمان كفاءة توليد التقارير المالية ، وكذلك لاستخدام الرشيد للأموال للغرض المقصود والمساءلة.
6	أوجه القصور في حفظ السجلات	وسيتم استخدام نظام المعلومات الإدارية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وضمان حفظ السجلات المناسبة على كل المشاريع والعمليات المتداولة.
7	نقص التعاون من جانب أصحاب المصالح	سوف يجعل إدارة اتحاد الجامعات الأفريقية لأصحاب المصالح الإدارة عاملا أساسيا في تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

تمويل الاستراتيجية

بمجرد الموافقة على الخطة ، سيتم إعداد تفصيلي خمس سنوات في ميزانية الأمانة العامة. ومن المتوقع أن يتم توفير التمويل اللازم الإضافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. وسيتم تأمين ذلك من خلال الاستراتيجيات التالية :

• جمع التبرعات

وسوف يشمل هذا نداء للحصول على الأموال والتبرعات من الهيئات الإقليمية الفرعية والإقليمية والدولية فضلا عن الحكومات والاتحاد الأفريقي.

• وضع مقترحات للتمويل

واحدة من الوسائل الأكثر فعالية والتقليدية توليد الأموال من خلال مقترحات التمويل إلى وكالات التمويل

بما في ذلك الحكومات والمنظمات الخيرية. على مر السنين ، اكتسب الكثير من اتحاد الجامعات الأفريقية اقتراح تمويل كتابة التجربة ، وسوف تستمر هذه الجهود الناجحة بهدف الحد من الاعتماد المفرط على مصادر التمويل سوى عدد قليل.

• في الهبات العينية
وسيتم استكشاف التبرعات العينية مع الجهات المانحة التقليدية والجديدة على حد سواء.

الاشتراكات الأعضاء •
سيكون مصدرها جزء من التمويل للخطة الاستراتيجية من اشتراكات أعضائها. وسيتم بذل كل جهد ممكن لزيادة وضوح من خلال تقنيات التسويق اتحاد الجامعات الأفريقية مبتكرة.

7. الرصد والتقييم
• قياس النجاح
خلال السنة الأولى ، وسوف يتم جمع بيانات أساسية في عدد من المجالات لإثبات بعض الملاحظات التي أبديت في قسم المسح البيئي وغيرها في الخطة الاستراتيجية. للمناطق التي يتم استهداف للتدخل ، سوف تعطي بعض التفكير لما "النجاح" قد تبدو في نهاية فترة التخطيط الاستراتيجي وما هي المقاييس الأنسب لتقييم ما إذا كانت الإجراءات قد تم بنجاح.

• مؤشرات الأداء
وسيتم وضع أهداف الانتاج محددة ، يمكن قياسها وتحقيقها ، واقعية ومحددة زمنيا من أجل تقييم مدى تحققت الأهداف خلال فترة الخطة.

• رصد والتقييم والإبلاغ
وسيتم رصد تنفيذ الخطة الاستراتيجية دوريا على الصعيدين الشركات والإدارات. ردود فعل وسوف يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان الامتثال وتحقيق النتائج المرجوة. وسوف يشمل هذا التوثيق المنهجي والتحليل والإبلاغ عن الأداء في مجالات النتائج الرئيسية.
من أجل ضمان فعالية رصد والتقييم ، سيتم تطوير نظام المعلومات الإدارية (MIS) في مستويات الشركات والإدارات والمشاريع لتسهيل التقاط البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها. وهذا دليل إدارة صنع القرار ، وسيسمح لتعديل الاستراتيجيات وخطة سيرها.
وسيتم دمج مؤشرات الأداء في كل مجال صياغة النتيجة الرئيسية في البيانات الواردة في نظام إدارة المعلومات.

وستجرى الاستعراضات السنوية للخطة الاستراتيجية لتقييم تحقيق الأهداف السنوية. سيكون التركيز في الاستعراض السنوي يكون على فعالية وكفاءة العمليات / الأنشطة ، والنواتج المتولدة والناتجة النتائج / التأثيرات. وسيتم إجراء استعراض منتصف المدة في عام 2013 لتقييم التقدم الذي أحرز حتى الآن ، وإجراء تغييرات إذا لزم الأمر. وسيقدم هذا المؤتمر في العام 2013 جمعية.
وسيجري تقييم شامل لمراجعة أو محطة نهاية الخطة في نهاية عام 2015. وسيتم إعداد تقرير مفصل لتغطية جميع جوانب تنفيذ الخطة ، والنجاحات والمعوقات ، فضلا عن الدروس المستفادة.