

في منتصف عقد الثمانينيات من القرن الماضي كان وزير التعليم وليم بينيت ومساعدته تشيكر فين يستخدمان منبر المنتمر الذي توافر لهما بحكم المنصب ليشجبا بقوة فشل الكليات والجامعات الأمريكية في ضبط التكلفة وإعراض رؤسائها عن محاسبة الهيئة التدريسية، وكذلك لأن مصلحة الطالب شأنها شأن إجماع الهيئة التدريسية هي المحرك للمناهج الدراسي. وكان الصراخ شائعاً يومئذ، ومعه نوع من الضرب العنيف للمؤسسة الذي يظهر غريزة حسنة الصقل تزيد من المكسب السياسي على حساب التعليم العالي.

ولقد صادفت الانتقادات التي وجهها بينيت وفين أصداء واسعة من داخل الوسط الجامعي ومن خارجه. وكانت دراسات مثل التكامل في مناهج الكلية لمؤلفه فريد رودلف عن رابطة الكليات الأمريكية، وبحث بوب زيمسكي بعنوان البنية والترابط المنطقي: ضبط مناهج المرحلة الجامعية الأولى، تبين أن ما يتم تدريسه في الكليات والجامعات يفتقر للتكامل والترابط المنطقي، ومن ثم ما يتعلمه أو لا يتعلمه طلبتهم؛ بل إن التقرير الشهير أمة في خطر (A Nation at Risk) - ويذكر الآن بسبب انتقاده نظام الاثنتي عشرة سنة قبل الجامعية K-12 قد جمع في الواقع المؤسسات التعليمية إلى بعضها، ملاحظاً «ازدياد ضيق الصدر من التفاهة... التي تتجلى في مدارسنا وكلياتنا». ويمضي التقرير في تناول ظهور أهمية الأسواق في التعليم العالي فيلاحظ أن «المحافظة على المنتسبين في بعض الكليات كان موضع عناية يومية تزيد عن الاهتمام بالحفاظ على المعايير الأكاديمية الصارمة. ويبدو أن

التميز الأكاديمي المثالي بوصفه هدفاً أول في التعليم المدرسي أخذ يخبو بريقه في كل أطراف التعليم الأمريكي».

وقد استرعى الانتباه هذا القصف الثقيل المتكرر الذي وجهه بينيت وفين؛ لأنه أصاب أهدافاً رأت الكليات والجامعات - أو، على الأقل، رؤساؤها وأمنائها - أنها فعلاً نقاط حساسة. فقد كان الانتقاد الأشرس الذي صبّه الوزير موجهاً إلى الانحلال الذي يسم التعليم العالي. إن التعليم العالي الأمريكي كان أرضاً للتبذير وعدم الكفاية. فهناك عدد أكثر مما ينبغي من الأشخاص الذين يتقاضون أكثر مما يستحقون لقاء أداء وظائف لا إقبال عليها ويعوزها الوصف الواضح. فحسب الهيئة التدريسية أن تطلب حتى تجاب. ولم تكن تغيب الشمس في الجامعات؛ بل تستمر البرامج حتى بعد أن تفقد مبررها لمجرد أنه لم يكن هناك من يملك أن يستجمع الإرادة السياسية لإلغائها. كان كل برنامج جديد أو مبادرة جديدة تقتضي تمويلاً جديداً يتجاوز الاعتمادات المالية - ذهنية «هذا وأكثر» التي جعلت المشروع كله بالغ التكلفة. وكانت نفقات التعليم العالي الذي يفترق للانضباط تسدد دائماً من جهة أخرى - من حكومات الولاية بصورة اعتمادات جديدة، ومن الطلاب وأسرهم على هيئة أقساط تزداد باطراد، أو من الحكومة الفيدرالية على صورة تعويضات غير مباشرة متزايدة. ولقد التقط بينيت علامات الغضب عند الكثير من النقاد الذين كانوا يعتقدون أن هذه النفقات تدفع دعماً لنمط حياة أكاديمية غير ذات صلة كبيرة بالبحث أو نشر المعرفة.

ولقد بلغت هذه الاتهامات ذروتها في عقد الثمانينيات في جلسات الاستماع أمام لجنة دينغل [في الكونغرس] التي اتهمت دونالد كينيدي؛ وكان يومئذ رئيس جامعة ستانفورد بتبديد معونات الحكومة الفيدرالية التي كانت تدفع بصورة تعويضات غير مباشرة، على عدة أشياء من بينها نفقات يخت وورود لطاولة مكتب الرئيس. وقد سعى كينيدي شخصياً للرد على الاتهامات التي وجهتها لجنة دينغل - إنما عبثاً، وإن عُدَّت ستانفورد في الحساب الأخير بريئة إلى حد بعيد من الاتهامات بتضخيم التكاليف غير المباشرة. وكانت ستانفورد في الثمانينيات هدفاً مغرياً لأولئك الذين كانوا يعتقدون أن الجامعة الأمريكية ضلت طريقها. فقد كانت الجامعة الجديدة في الساحل الغربي محدثة النعمة الرعاء التي تفيد من ثورة التكنولوجيا الجديدة التي قدر لها أن تجعل اسم وادي السيليكون على كل لسان.

كذلك كانت ستانفورد الجامعة التي عرفت كيف تفيد من ارتفاع أسعار العقارات أيضاً، حيث طرحت وادياً للبحث ومركز تسوق من مستوى رفيع. وليس من قبيل المصادفة أن تكون ستانفورد أول جامعة تطلق مشروع جمع تبرعات بلغت مليار دولار.

وكان جزء من إطلاق حملة التبرعات تلك وقبيل أن تصبح إجراءات محاسبة جامعة ستانفورد موضوع تحقيق على المستوى الوطني، مسعى كينيدي إلى معالجة اللغز الرئيس الذي يسمم جامعات الأمة العاملة في البحث بالتساؤل: «كيف لنا أن نبدو على هذا القدر العظيم من الغنى بينما نشعر أننا فقراء أشد الفقراء» وكانت الإجابة التي قدمها تفسيراً بليغاً للأسباب التي جعلت جامعات البحث، خصوصاً، تنمو بالإضافة الخارجية أكثر من الاستبدال. وقد استخدم على سبيل المجاز الاستمرار في إضافة عناصر جديدة إلى الجدول الدوري. وقال: على الجامعات أن تقوم بالتدريس واستقصاء العناصر كافة التي تسبق كل إضافة جديدة، فضلاً عن العناصر الجديدة ذاتها فالزيادة المعرفية غير الخطية وغير الأسية التي تحصل عبر المنهاج الدراسي جعلت الجامعات الأمريكية أشد تعقيداً وأكثر تكلفة. وكانت العضلة التي تواجه كينيدي، شأنه شأن رؤساء الجامعات، تتصل بالتكاليف واستحالة أن يتوافر لمؤسساتهم ما يكفي من الأموال التي تشبع نهمهم إلى جديد المعرفة.

التركيز على المال بديلاً

ولقد استمر التعليم العالي في التقدم. وفي مطلع عقد الستينيات انسحب كينيدي من رئاسة جامعة ستانفورد. وقد دينغل اهتمامه بمتابعة التكاليف غير المباشرة المسروقة. وأصبح بينيت قيصر العقاقير في إدارة بوش. وصار رؤساء الجامعة أقل نزوعاً إلى الهجوم في دفاعهم عن كيفية إنفاق الجامعات لأموالها؛ بل قلت المزاعم بأن التعليم العالي بحاجة إلى شن حملة إعلامية جيدة لتذكير الجمهور بالتكلفة العالية الضرورية للتميز والتفوق.

وللمرء أن يتوقع، مع هدوء حملة الانتقادات والتبريرات الدفاعية، العودة إلى أجواء عادية. ولكن سرعان ما اتضح أن التعليم العالي سائر على درب تغيير لا رجوع عنه. وكانت عملية التغيير تلك قد بدأت قبل نحو عقدين من الزمن وتتصل وباللسخرية باحتمال تفاقم

العنف في الجامعات كما تتصل بتمويل المؤسسات. ويصعب علينا اليوم، بعد نحو ثلاثين عاماً على تلك الواقعة، أن نتبين مقدار الرعب الذي أشاعته أحداث السبعينيات من القرن العشرين بين قادة الكليات والجامعات الأمريكية التي غدت حرفياً وليس من قبيل المبالغة اللفظية ساحة معركة. وكان من آثار تلك الأحداث أن باتت الأكمة التي أطلق منها عناصر الحرس الوطني النار وأدى ذلك إلى قتل أربعة من طلاب كينت الرسمية رمزاً لمجتمع مدني فقد كل سيطرة على نفسه والآخرين أيضاً.

وفي غضون عام من حوادث إطلاق النار تلك توصلت معظم الجامعات الأمريكية تقريباً إلى الاستنتاج ذاته. فكانت الضرورة الملحة تدعو إلى تهدئة الأجواء وهذا لم يكن يعتمد على مجرد خفض حدة أصوات وحسب؛ بل تغيير الموضوعات المتداولة. وكان ثمة أمر آخر يحتاجه استيعاب طاقات التعليم العالي، ألا وهو إعادة التركيز من جديد إلى الجامعة على نحو لا يستثير العواطف أو يتعرض لقيم أساسية.

ومن المصادفات السعيدة أن مثل هذا التركيز كان يومذاك في متناول اليد. فقد واجه الكثير من مؤسسات التعليم العالي الأمريكي في عقد السبعينيات الاحتمال المفرغ بغياب الطلاب ونفاد المال معاً. وكان الكتاب الذي يطالعه الناس -يومئذ الكساد الجديد في التعليم العالي للمؤلف باد شيت- مخيفاً حقاً لمجرد أن المنطق الذي قام عليه الكتاب محكماً أشد الإحكام؛ إذ إن الموجة الكبرى من الاستثمارات الحكومية الموظفة في التعليم العالي قد زادت على مضاعفة طاقة المشروع، وذلك بالتوسع في بناء الكليات والجامعات الجديدة فأنهكت قواها. وكانت المؤسسات في شمال شرقي [الولايات المتحدة] تواجه يومئذٍ تعثرات ثلاثية: تغيرات ديمغرافية، وتضخم بمعدل عشري، وارتفاع مستمر في أسعار بترول التدفئة. وكانت أعداد الشباب في المنطقة كلها في انحسار؛ وتم أولاً إغلاق مدارس ابتدائية ثم أعقبها مدارس من المرحلة الإعدادية والثانوية. وكان الأمر لا يقتضي سوى بعض المخيلة ليرى المرء أن الكليات والجامعات الشهيرة في المنطقة الشمالية الشرقية ربما تكون التالية في قوائم الكيانات المهددة بالانقراض. وكان الركود التضخمي -التضخم الذي رافقه غياب النمو الاقتصادي- يستنزفان طاقة كل مشروع أمريكي ومؤسسة.

ولقد أخذ مجتمع الجامعة، ولكن ليس فوراً، وبالتأكيد ليس كل الجامعات، بالتركيز خصوصاً على هشاشة الوضع المالي للجامعات؛ ومن بين أسباب ذلك أن أولئك الذين ولدوا بعيد انتهاء الحرب العالمية الثانية ممن ينتمون إلى طفرة المواليد (بيبي بومر) قد تخرجوا في أوائل السبعينيات، وكانوا من الكثرة بحيث كانت طلبات انتسابهم مثل الريح التي تدفع أشرعة العائدات. وهذا ما جعل العديد من المؤسسات تتجه إلى البحث عن أسواق جديدة بين الراشدين والطلاب العائدين. وفي عقد التسعينيات كانت بعض المعارك ما تزال تحتدم، إنما صار المال -أو بالأحرى افتقاره- في الأغلب يشغل كل مؤسسة جامعية. فما حدث في جامعة بنسلفانيا في أواخر السبعينيات صار رمزاً لكل ما يمكن أن يحدث في مواقع أخرى؛ ذلك أن جامعة بنسلفانيا كانت مدفوعة، من جهة بأوضاعها المالية الهشة. ومن جهة ثانية، بسبب وجود رئيس جديد ملتزم بكبح قوى السوق، ومن جهة ثالثة بفضل الحظ والمصادفة، وأخذت بدراسة إلى أي مدى كانت تسدد فيه مدارسها الإحدى عشرة نفقاتها. وكانت الفكرة الكامنة وراء الانتقاد الجاري لقدرات الجامعة المالية أن على كل وحدة أن تتولى مسؤولية إيراداتها ونفقاتها؛ وتلكم هي فكرة حطمت تقليداً قديماً بتخصيص الأموال للمدارس ثم الأمل بأن تستمر على قيد الحياة بما لديها من مخصصات.

وهكذا ولدت إدارة مركز المسؤولية (RCM)، وذلكم هو نظام موازنة أدى إلى إحداث تغيير دائم في السياسة المتبعة في الجامعة - في جامعة بنسلفانيا وفي النهاية في مجموعة من المؤسسات في أرجاء البلاد كافة. وكانت هناك موضوعات أكثر بحاجة للتداول فيها، بدءاً من أنظمة تحديد حصة تكاليف المركز، وتوزيع مخصصات المعونة التي احتفظت بها الإدارة المركزية لنفسها. وفي النهاية ملاءمة معاملة الوحدات الأكاديمية بكونها مشروعات اقتصادية. وكان الكثير من هذا الشجار الجديد، إنما الأكثر أمناً، يركز على الكشف عن كان يمول هذا الموضوع أو ذاك. فقد كان الراحون مالياً يريدون الاحتفاظ بمعظم دخلهم الذي جنوه إن لم يكن كله؛ أما الخاسرون فقد استولى عليهم، ولا عجب، أن الإجحاف نال منهم مرتين - أولاً بحرمانهم من المخصصات الكافية من المركز لمواجهة احتياجاتهم الراهنة وثانياً بإحراجهم بالكشف عن حاجتهم وعوزهم على الملأ.

وكان من شأن إناطة مسؤولية جني الدخل بالعمداء والمسؤولين في مراكز التعليم العالي أن جعل نظام الموازنة يبدو مبدئياً طريقة لكبح جماح الهدر. وكان السبيل إلى ميزانية متوازنة كما هو مفترض استبعاد البرامج التي لم تكن تملك الإنفاق على نفسها، وتقليص التكاليف الإدارية وتقييد نمو الهيئة التدريسية. والواقع أن إدارة مركز المسؤولية قد أدى إلى تعلم درس أساسي، ألا وهو أن جمع الإيرادات الإضافية أسهل من إجراء تخفيضات مؤلمة، ولا سيّما إذا كانت تلك التخفيضات تمس بشراً. وكانت حوافز الدخل التي تضمنها النظام قد نقلت الجامعات من حال إلى حال وأطلقت تياراً من الطاقة التجارية ومن ذلك انبثاق مراكز بحث ومؤسسات جديدة، وبرامج استحدثت لتثقيف المحترفين في الميدان، ومكاتب جديدة للخدمات.

وكانت قمة الدروس في معارك الماضي الضخمة -سواء اتصلت بشكل المنهاج وأهمية التنوع أم بعلاقات المؤسسة بجيرانها الذين لها اتصال مباشر بهم- أقل تأثيراً مما بدا من قبل. فما كان الأهم في هذا كله إلا الاتكال المتبادل بين الأفكار الجيدة والأشخاص من ذوي الهمة، والمكانة التي تحتلها الجامعة الناجحة حين تدخل السوق.

الشعرية الإدارية

لقد تحقّق النجاح للمؤسسات التي أتقنت هذا النظام، ولكنها تغيرت أيضاً في الطرق التي كان قادة التعليم العالي في عقد الثمانينيات قد أخذوا حديثاً يدركون كنهها. والحق أن ظهور مثل هذا الإدراك مهم في حد ذاته بالرغم من أنه أحياناً يبدو جانبياً أقل وضوحاً في تحول أوضاع الجامعة الأمريكية. ولكي نفهم على نحو أفضل ديناميات التحول في مؤسسات التعليم العالي، عمدنا إلى تطوير مفهومين توهمين هما الشعرية الإدارية والسقاطة الأكاديمية لتتبع التفاعلات بين الوظائف الإدارية التقليدية، والأهمية المتزايدة للنشاط التجاري، ونتائج إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات في المؤسسة.

كنا قد بدأنا بالإقرار بأن ثمة توتراً قائماً، في الماضي كما الآن، بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، وبين الهيئة التدريسية وجهاز العاملين. والحق أن هذا التوتر يكون مدعاة

للإبداع، حينما يكون كل نصف من المؤسسة يجهد لتدعيم نفسه وهو يدرك القيمة المتأصلة للآخر. وفي غالب الأحيان يأتي التوتر بمنافسة عقيمة على الموارد. لذلك كان أعضاء الهيئة التدريسية يذكرون أنفسهم والمجتمع من حولهم بأنهم «العمل التجاري» للمؤسسة، وما عدا ذلك فعارض وفي الغالب هباء لا طائل من ورائه. أما أعضاء جهاز العاملين فيروون من جانبهم متلذذين قصص سوء الإدارة والهدر، مطمئنين إلى أن الأمر الوحيد الجاد في المؤسسة مقدرتهم على تصريف الأعمال التي تزداد تعقيداً باطراد.

وإننا نعلم الآن، أنه عندما أصبحت المؤسسات تتأثر بالسوق (وإن لم تكن بالضرورة تتصف بالذكاء في السوق) تضخم عدد وأنواع أعضاء الهيئة الإدارية الذين وظفتهم وبلغ حد الانفجار. وقد وجدنا أن كارين غراسمك استخدمت في عدد مارس / آذار 1990، من سجل التعليم العالي Chronicle of Higher Education معطيات مقدمة من الكليات والجامعات الأمريكية إلى لجنة المساواة في فرص العمل لرصد هذا النمو فوجدت أن الفئة المدرجة تحت اسم «مهنيون آخرون» -ممن يعملون في الدعم الأكاديمي يضطلعون بدور مستشاري معونة مالية، ورقابة مالية ومختصّي بحث، ومحللي منظومات- قد ارتفعت نسبتهم ما بين 1975-1985، إلى أكثر من 60%، وفي المدة نفسها ارتفع معدل زيادة الهيئة التدريسية بنسبة أقل من 6%. وكانت الزيادات الكبيرة في كثير من المؤسسات تقع في مراتب التنفيذيين والإداريين والمديرين. وليس دون ذلك بيان ما أورده تقرير غراسمك عن الانطباع السائد بين بعض المسؤولين في التعليم العالي، إنه بالرغم من هذا النمو، «تعمل العديد من الجامعات بأجهزة إدارية أقل من حاجتها».

لقد وثق التحليل ثبات نمو الجهاز الإداري؛ ويظهر التحليل أن النمو شامل ويتجلى في كل أنماط المؤسسات، غنية أم فقيرة، وكبيرة أم صغيرة، وعامة أم خاصة. وكما كانت تتمتع معظم المؤسسات بنمو عائدات حقيقي في عقد الثمانينيات كذلك تتوسع معظم المؤسسات في أجهزة الدعم الأكاديمي والإداري توسعاً ملحوظاً. وبالنتيجة اتساع الشعرية الإدارية في الحجم والمدى، شبيه جداً بجسم كريستالي، ليضم إليه روابط متزايدة التعقيد والدقة.

تزايد التنظيم والإدارة المصغرة

ترافق ازدياد أهمية الأسواق في عقد الثمانينيات بكل من ازدياد عام في التشريع الفيدرالي -ومن دواعي السخرية، أن ذلك ربما كان من الآثار الجانبية لاستخدام الحكومة الاتحادية لآليات السوق في رسم سياستها- وظهور رغبة جديدة بإخضاع الكليات والجامعات لنظام فيدرالي. وكان كشف لجنة دينغل عما وجدت أنه استغلال التعليم العالي للقوانين الفيدرالية في تحديد التكاليف غير المباشرة أحد مظاهر الواقعة وهي أن التعليم العالي بات يعد الآن مثل أي صناعة أمريكية.

ولئن كان رؤساء الجامعات يكثرون من الاحتجاج، إلا أنهم كانوا، جزئياً على الأقل، على حق في احتجاجاتهم حين ألقوا اللوم على ازدياد التنظيمات والإدارة المصغرة الخارجية في تضخيم وظائفهم الإدارية. حتى غن اختصارات مثل OSHA، EEOC، EPA، FISAP، A21، OFCC - وهذه من مقررات قاموس هيئات الأنظمة والمراجعة وصارت الآن مألوفة جداً. وجدير بالذكر أن كل برنامج فيدرالي جديد قد فرض شروطاً فضفاضة للرصد لطالما أدت إلى إرساء بيروقراطيات جديدة وظيفتها الأساسية إيجاد مزيد من العمل للآخرين. وتزودنا أنظمة الصحة والسلامة بمثال بارز على ما تقدم. فقد كانت جُل جامعات البحث قد زادت من العناصر العاملة لديها في مجال مراقبة الصحة والسلامة خمسة أضعاف؛ حيث أخذت تلك الدوائر تزيد في توظيف المفتشين لاكتشاف المشكلات وكان هؤلاء بدورهم يوظفون آخرين لحل تلك المشكلات.

كان للإدارة المصغرة التي تطبقها، مبدئياً، دوائر الدولة في القطاع العام كما تطبقها مجالس الأمناء النشيطة التي تتحم نفسها أحياناً في كل شيء، النتيجة ذاتها إلى حد كبير - مزيداً من الورق، ومزيداً من الإجراءات، ومزيداً من العناصر العاملة، دون زيادات تلحظ من حيث جودة المنتج أو إنتاج المؤسسات. ولقد غدت الهيئات العامة في التعليم العالي، سواء كانت مجالس تنسيق أو مجالس إدارة، تصر باطراد على أن لها حق المعرفة القبلية بنوايا المؤسسات التي تشرف عليها. وكان توثيق مخططات أكثر تفصيلاً ومتزايدة باطراد وطلب الموافقة على كل برنامج شهادة أو إجازة جديدة يؤدي إلى تفصيلات من التدوين كافية

لتشغل كتائب من المساعدين الإداريين. وكانت مجالس الأمناء قد أخذت تعرض التأثير ذاته؛ وصار الأمناء يطالبون بوضعهم في صورة كل القرارات الإدارية الرئيسية. وكانت النتيجة بذل مزيد من الورق والانشغال بمزيد من التقارير، ثم، ولا عجب، المزيد من العناصر، ومنهم من يُكَلِّف بأن يقدم لمجالس الإدارة تفسيراً لأسباب ازدياد التكاليف الإدارية بذلك المعدل المخيف الذي تسير عليه.

تنظيم المشروعات الإدارية

كان الأقل قابلية للفهم ذلك الضغط من أجل النمو الذي كانت تثيره الأجهزة الإدارية بطاقتها، ورغبة الهيئة التدريسية بتكليف هذه الأجهزة بما كان يُعد تقليدياً من وظائف الخدمة الأكاديمية. وبسبب من أن الكليات والجامعات اكتسبت أثناء توسعها إدارياً، صيماً واسعاً بأنها: «أماكن جيدة للعمل»، اجتذب التعليم العالي رهطاً جديداً من الخبراء الذين أشاعوا في الصناعة روحاً من الحرفية على قدر من الأهمية وتوقعوا أن تكافأ طاقاتهم وروح الإبداع لديهم بمزيد من المسؤولية وارتفاع الشأن ونيل أجور أفضل.

وكان من نتائج هذا الوضع أن صارت الإدارة أفضل حالاً. وتمكنت الجامعات من إدارة أموالها بصورة أفضل، والتفتت إلى امتلاك الأجهزة ذات التقانات الرفيعة المتطورة، ورفعت من كفاية جامعاتها في استخدام المرافق، وتلبية احتياجات طلابها والعاملين لديها. وكانت النتيجة الثانية، وهي غير متوقعة إلى حد بعيد وقلما يُعترف بها، وتتجلى في أن الخبراء المحترفين في التعليم العالي إنما يأتون إلى وظائفهم «الخاصة» كما باتت الهيئة التدريسية «تملك» تعييناتها. وكانت هذه نتيجة مقدره أعضاء الهيئات الإدارية على تعيين محتوى مواقعهم، أكثر منه نتاج السلطة الإدارية المعنية (وإن كانت هذه التفاهات قد رافقت توسع الخدمات الإدارية) بقدر ما تستطيع الهيئة التدريسية تحديد محتوى ما تقوم بتدريسه وما تبحث فيه. ذلك أن الأجهزة الإدارية المحترفة، بفضل معرفتها بما هو الأفضل إدارياً، كانت تمتلك القدرة على تجسيد رؤيتها للكيفية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة ذات الإدارة الجيدة من حيث المظهر. وقد حددت تلك الأجهزة أهدافها، وعززت عناصرها ثم استخدمت نجاحها الأولي لتوسيع مسؤولياتها وفرضها لإنجاز أعمالها على نحو أفضل.

ويعد انتقال مسؤولية تقديم المشورة والنصح من أعضاء الهيئة التدريسية إلى الهيئات الاحترافية أحد الأمثلة على نهج مثل هذه التوسعات في تغذية نفسها. ففي أكثر الكليات والجامعات التي تخلت فيها الهيئة التدريسية عن مسؤولية إرشاد طلاب المرحلة الجامعية الأولى حصل تحول مواز في مجال وحجم الإرشاد المقدم من الخارج للطلاب الراغبين في المؤسسة من مختصين ليسوا من الهيئة التدريسية. وبما أن وظيفة النصح والإرشاد ذاتها وصلت إلى أيدي محترفين أكفاء وظيفتهم الوحيدة تطوير المشورة الأكاديمية وتقديمها فإنها غدت تنال دعماً أكثر وأفضل بالحاسوب، ومرونة أعظم من حيث الساعات ومجالاً أوسع من الخدمات، بما في ذلك تحديد الوظيفة الملائمة والتعليم الإفرادي والإرشاد. وكانت المشورة ذات يوم تدرج في نطاق دور الهيئة التدريسية ثم أصبحت عوضاً عن ذلك مشروعاً قائماً بذاته مع ماله من نزوع إلى التوسع.

ولقد غدت معظم الفاعليات الإدارية طوال عقد الثمانينيات من القرن العشرين معقدة كذلك، وكان هذا تطوراً يبرره إلى حد بعيد تحسُّن الخدمات وازدياد القدرات على مستوى الوحدة. وقد نتج عنه ازدياد انتشار الهيئات المستقلة، وكل منهم يتنافس بأقصى جهد في لتقديم اختصاصه في الإدارة. وكان الدافع عند كل انعطافة تقريباً تطوير نظام الشعرية وتوسيعه أكثر مما هو عليه، ومكافأة العناصر الإدارية الذين يظهرون المبادرة مع الهيئات الأوسع ويتحمّلون مزيداً من المسؤوليات.

لما كانت جُلّ الجامعات نادراً ما تتمكن من إتقان نظام «النمو بالاستبدال» - إن أتقنته - والمقصود بذلك القدرة على إحلال نمط من الدعم الإداري والوظيفي محل نمط آخر - ذلك أن كل تطوير يعني توظيف المزيد من الإداريين ولما كانت أغلب المشكلات الجديدة تعالج بمعزل عن بعضها؛ فقد تشكلت مجموعات جديدة، واستحدثت وظائف إدارية جديدة أيضاً، مما أدى باطراد إلى قيام مجموعة من العلاقات الخاصة مع الوظائف الإدارية المستمرة في النمو. أما العوائد الأكثر استتسايبية التي تأتي بها مؤسسة معينة - أي كلما كانت أكثر نجاحاً في السوق - زادت التريجات بأن تزيد استثماراتها في الشعرية الإدارية، وغالباً مع قبول ضمني من هيئة تدريسية شهدت تحسينات واسعة في شروط العمل مستمدة من إقبال الإداريين المحترفين على النهوض بمهمات تجدها الهيئة التدريسية عبئاً مرهقاً - مهمات مثل تقديم المشورة والنصح.

إدارة السوق

لئن كان ازدياد التنظيم القانوني وغلبة النزوع التجاري في الهيئات العاملة السبب وراء القدر الكبير من نمو الشعرية الإدارية مبدئياً، فإن الباعث الرئيس لهذا النظام الذي برز في عقد التسعينيات الحاجة لإدارة السوق الجديدة وانتشارها. وقد وجدنا ثمة مؤسسات حيثما التفتنا تغدو فجأة مدركة أن لديها طلاباً في مصاف عملاء يعربون عن حاجات ويتوقعون تلقي خدمات. وهكذا تحولت دائرة شؤون الطلاب إلى مكتب للخدمات الطلابية في العديد من الكليات والجامعات. واتخذت الأقسام الداخلية في الغالب أسماء جديدة، فصارت مساكن طلبة، ينبغي أن تدار على نحو أفضل ثم غدت المطاعم الجامعية المدعومة بعقود تقديم وجبة إلزامية أمراً من الماضي. كما أن حشداً من المشروعات التجارية الإضافية الجديدة - ويتقاضى بعضها أجوراً خاصة بها بمعزل عن المدفوعات الأخرى المتضمنة في قيمة الخدمات التي تقدمها الجامعة - صارت من مظاهر الخدمة المعتادة، وأولاً في أشد المؤسسات نخبوية وتكلفة في البلاد ثم صار الأمر ذاته يسري على معظم الكليات والجامعات. ولقد تطورت قائمة الخدمات حتى باتت تضارع ما تقدمه منتجات الدرجة الأولى - من تجهيزات ترفيه تسمى إلى أحدث ابتكارات التكنولوجيا، وتجهيزات أمنية متقدمة، ومراكز كتابة، ومراكز إرشاد وتوجيه، ومراكز متطورة وواسعة لتقديم خدمات صحية للطلاب، ومراكز لتقديم الإرشاد والتوجيه المهني، وإدارة أفضل لأموال الطلاب، وقائمة طويلة من النشاطات التي تقع خارج نطاق الدراسة في الجامعة.

لقد أصبح كل نشاط مشروعاً تجارياً قائماً بذاته، له مديروه وموظفوه وجميع هؤلاء يعدون أنفسهم متنافسين لنيل حصة أكبر من سوق داخلية للخدمات الطلابية. وصار للتسعير عندئذ أهمية كلما كانت الفاعلية مدعمة بأقساط أو بمشتريات الطلاب، كما في حالة السكن والطعام. وقد افترض هذا الجيل الجديد من محترفي خدمة الطلاب، شأنهم شأن من يديرون المشروعات الربحية الذين سبقوهم، أن النجاح في هذه الأعمال سيؤدي إلى مسؤوليات متزايدة ما يعني في عالم الشعرية الإدارية عدداً أكبر من المعاملين ومزيداً من الاستقلال ومزيداً من الحرية في إطلاق مشروعات جديدة.

كان نمو المشروعات المتصلة بخدمة الطلاب الزبائن ليس إلا أول موجة من الأعمال الجديدة الهادفة إلى توسيع نظام الشعرية الإدارية. وكانت الموجة الثانية التعليم المستمر

والإداري - وهذه نشاطات لها رواج في أسواق خارجية ما تزال براعمها تتفتح وتتلطف الجامعات ومدارسها المهنية لدخولها. كذلك كانت البرامج الناجحة تكاد جميعها تُدار من خبير محترف لديه بدوره جماعة من المحترفين المتلهفين - «حاشية من أصحاب المشروعات المنتظرين» كما وصفهم أحد أعضاء الهيئة التدريسية المشتمزين من هذه الحال. ذلك أن كل برنامج تربوي جديد كان بحاجة إلى توظيف أشخاص لإدارته، وتنظيمه وتسويقه، وتقويمه. والحق أن تلك القوة العاملة القوية الجديدة التي هي بمنزلة الرافعة كانت تؤثر على ميزان القوة العاملة في رحاب الجامعة إلى الحد الذي جعل الهيئة التدريسية تتحول إلى أقلية، وإن كانت مهمة. وقد جرى تجاوز هذه الحقيقة، بتأثير العوائد الاقتصادية التي وعدت بتحقيقها البرامج. وكان معظم أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بالرضا عن هذه الترتيبات: وكان التدريس في هذه البرامج ممتعاً فمعظم برامج التعليم المستمر والإداري كان ينتسب إليها الطلاب الذين ينشدون التعلم حقاً، وليس على الإطلاق لأن التدريس في هذه البرامج كان ذا عوائد مادية مجزية.

وفي الوقت ذاته تقريباً، شرعت وحدات البحث في الجامعات ولا سيّما من كانوا يعملون أنفسهم بالفوز بالمسابقات التي تقدم المنح للبحوث، تتولى ترتيبات تنظيمية مشابهة. وفي حين ظلت مؤسسات البحوث موجهة من أحد أعضاء الهيئة التدريسية الدائمين - وهم عادة علماء كبار مثبتون ذوو مكانة وطنية أو عالمية بارزة - وقد أخذ هؤلاء الآن يحوزون على دعم المديرين المحترفين الخبراء بأصول لعبة البحث. فضلاً عن تزايد أولئك المحترفين من أصحاب الشهادات العالية، الذين يقومون بالبحث، ويعملون بوصفهم عناصر دعم - ويكونون جزءاً من توسيع الشرعية الإدارية للمؤسسة.

وسرعان ما قامت بقية المؤسسة باتباع هذا النهج. وأخذت وظيفة التطوير، التي باتت تسمى الآن، في أغلب الأحيان «التطوير المؤسساتي»، بتهيئة نفسها لتكون قوة مبيعات تهتم بالطرق التي تكتسب بها المؤسسة مكانتها لدى الجمهور عموماً وخريجي الجامعات خصوصاً. فإذا ظهرت الحاجة إلى المزيد من المال، فيجب عندئذٍ جمع المزيد من المال، وذلك بتوظيف عدد أكبر من المحترفين الذين يفهمون حقاً مسائل المشروعات التجارية. ثم تأتي لاحقاً مسألة العلاقات العامة التي غالباً ما يتابعها المحترفون في مكتب الرئيس بالإضافة إلى المسؤولين والعاملين في مكاتب العمداء الذين يعمدون إلى تعيين الأدوار التي

يضطلعون بها كونهم كبار الموظفين العاملين في فروع المؤسسة الرئيسية. وأما ثمن توسيع الشعرية الإدارية فكان في قيام المنظمات الجديدة بتنفيذ ما وعدت به - فكانت تأتي بأموال تزيد عما أنفقت، موفرة بذلك مزيداً من الفرص أمام الهيئة التدريسية صاحبة المشروع التجاري والحرص على أن يكون طلاب المؤسسة زبائن يشعرون بالرضا عما ينالونه.

السقطة الأكاديمية

والحق أن أعضاء الهيئة التدريسية كانوا في مقدمة المستفيدين من النزعة التجارية في معظم الجامعات، وهي النزعة التي أتاحت توسع الشعرية الإدارية. ولقد شهدت خمسة العقود ونصف العقد تقريباً التي انقضت منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية تحولاً جذرياً في المؤسسات في الأستاذية الأمريكية. فقد كان في العام 1940، زهاء 147 ألف هيئة تدريسية بدوام كامل في نحو من 1700 كلية وجامعة. وفي منتصف الثمانينيات بلغ عدد المؤسسات الضعف، بينما بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية أربعة أضعاف ما كانوا عليه يومذاك - وذلك توسع رافقه تحول واسع في تركيز جهود الهيئة التدريسية، ولا سيما في المؤسسات التربوية المعنية بالبحث والأعلى تكلفة ونخبوية في البلاد؛ ولأن المعطيات الكمية الموثوقة غائبة إلى حد يثير الجنون فإن أفضل ما يمكننا أن نبلغ من التخمين يقود للاعتقاد أن أساتذة الجامعات في هذه الأوضاع كانوا ينفقون في العام 1990، في قاعات الصفوف وقتاً يقل كثيراً عما كان يبذله أقرانهم قبل الحرب العالمية الثانية. وغدت الهيئات التدريسية تبذل وقتاً أقل في تقديم المشورة والنصح، وفي التدريس، وتقل من تدريس المواد التي تقع خارج اختصاصات الأساتذة، وكان هؤلاء على العموم أقل التزاماً بمنهاج متفق عليه.

لقد كانت مثل هذه التحولات الدليل الواضح على الانقلاب الشامل في تعريف المهمة الأكاديمية: ماذا يتقاضى رسمياً العضو الدائم في الهيئة التدريسية، ومن أجل ماذا ولين؟ وكان ثمة من ظل يعمل على مدى العقود الماضية، ذلكم هو «السقطة الأكاديمية» التي كلما دارت حررت أعظم طاقات أعضاء الهيئة التدريسية وانتباه مؤسستهم الأم. وكلما دارت السقطة زادت في إزاحة النموذج الذي جرت عليه الهيئة التدريسية عن الأهداف المحددة مؤسساتياً باتجاه اهتمامات أشد تخصصاً في البحث والنشر والخدمات المهنية والاهتمامات الشخصية.

يعود بعض النجاح في عمل السقطة إلى المساواة التي يتوقع أعضاء الهيئة التدريسية معاملتهم على أساسها في ما يتصل بتوزيع أعباء العمل. وقد تبين أن تحقيق تلك التوقعات يكاد يقارب المستحيل، مثلاً، من حيث الحفاظ على اختلاف أساسي في أعباء التعليم (نصاب المدرس) في قسم واحد. فطالما كان ثمة قلة قليلة من أعضاء الهيئة يتمتعون بحظوة معينة وجدنا ثمة ضغطاً لا يقاوم لخفض متوسط العبء الملقى على عاتق الجميع، وبذلك تتقدم السقطة وحدة واحدة مع كل ضغطة. ونادر هو عضو الهيئة التدريسية الذي يريد أن يقوم بتدريس مقررات عامة أكثر على حساب مجال تخصصه؛ وفي النهاية يجب على كل عضو أن يدرس تخصصه. وبذلك تراجع عدد المواد العامة غير الاختصاصية وازداد عدد المعروض من المواد الاختصاصية. ودارت السقطة ثانية.

أرباح وخسائر

إنها عملية أدت إلى مكاسب كما أدت إلى خسائر أيضاً - ازدياد إنتاج البحوث، ومجموعة أوسع من المقررات، ومزيد من الحرية للطلاب، ولا سيّما أولئك الذين تهيؤوا للانضمام إلى مرشديهم في الهيئة التدريسية من أجل الدراسة الاختصاصية. إلا أن مثل هذه المكاسب إنما تحققت، على كل حال، بتكاليف كبيرة - الحاجة لقوة دعم أكاديمي لرفد الزمن المتاح للهيئة التدريسية، والعناصر الإدارية لأداء مهام كانت تعهد بطبيعة الحال إلى الهيئة التدريسية، وضرورة زيادة حجم الهيئة التدريسية. بيد أن التكاليف الأكثر كانت تقع في تحول اهتمام الهيئة التدريسية وجهودها عن الأهداف المحددة مؤسساتياً للعناية باهتمامات محددة شخصياً ومهنيّاً.

تجلت المفارقة المحزنة في وصف التغيرات التي حصلت في مسؤوليات الأستاذية الأمريكية وتصوراتها. فقد كان كثير من هؤلاء الذين شأوا الحياة المهنية الأكاديمية وقاموا بذلك نتيجة تلقيهم التعليم الحسن يوم كانوا على مقاعد الدراسة في المرحلة الجامعية الأولى، وغالباً ما كان يجري هذا التعليم في مؤسسة أصغر حجماً وذات توجه نحو التدريس. وبعد سنوات من تعليم الخريجين الجامعيين والخبرة بمهنة التعليم الأكاديمي، تعلمت هيئة التدريس في الكلية السعي وراء «الإعفاء» من مسؤوليات التعليم والإرشاد mentoring وتطوير المنهاج الدراسي في نطاق أقسامهم ومؤسساتهم. ولم يفت عناية الكثيرين معرفة

أن من فاز هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين تسنى لهم الوقت اللازم للاجتهاد والتحقق من تعريفاتهم لما هو عمل هادف. وقد أدركت الهيئة التدريسية حينها توجهت أن المكانة المهنية اعتمدت بالقدر ذاته، إن لم يكن أكثر، على موقع المرء في إطار فرع المعرفة كما على دوره مدرساً أو في مؤسسة تزداد تعقيداً باطراد.

تأثير السوق

لا ترتبط أعمال السقطة الأكاديمية بالضرورة بدخول قوى السوق إلى الجامعة. وقد كان بوسع تلك الصفات التي أوردنا وصفاً لها (خفض أعباء التعليم، وزيادة الوقت المتاح للبحث المستقل، والمزيد من الاعتراف بالإنجاز المهني) أن تتحقق بالفعل لمجرد رغبة الهيئة التدريسية بذلك. فالشرط الأهم في هذا أنه كان بالإمكان تحقيقها طالما كانت المؤسسة ذاتها تمر بنمو عائدات حقيقي. أما ما جعل تشغيل السقطة الأكاديمية ممكناً، في المقام الأول، فهو أن المؤسسات وجدت نفسها في أكثر سنوات نصف القرن الماضي لديها ما يزيد عن حاجتها من الأموال وأكثر مما كان لديها في العام المنقضي. وكان جل هذا النمو قد نجم عن السوق. فلو كانت المخصصات الحكومية للتعليم العالي قد توسعت في عقدي الخمسينيات والستينيات لكانت المؤسسات قد كسبت مخصصات جديدة لتدفع بالسقطة إلى التحرك حتى دونما جهد تقريباً. ولكن المخصصات الحكومية لم تزد؛ بل إن النمو تحقق على نحو كبير عبر موارد السوق التي جاءت من أفساط تعليم الطلبة المطردة الارتفاع، ومشروعات ذات مردود مثل التعليم الإداري، ومزيد من المال لرعاية مشروعات ترد من المؤسسات والشركات الكبرى والحكومة الفيدرالية. إلا أن ما حرك السقطة فعلاً، في رأينا، إنما كان الأهمية المتصاعدة لعائدات السوق ولا سي/أ لدى الجامعات المعنية بالبحوث في البلاد. ولم يفت معظم الهيئات التدريسية المتنافسة في الجامعة الدرس المستفاد: ألا وهو إن الدخل الذي تحقق من السوق جلب معه قدرأ أعظم من الاستقلال.

دروس الهيئة التدريسية

لئن كانت الهيئة التدريسية تتظاهر في كثير من الأحيان بالنسيان، إلا أنها استوعبت درسين آخرين: أولاً صار يتوقع باطراد أن تبيري جهة أخرى سوى المؤسسة؛

ففي المؤسسات والأقسام التي تعمل فيها الهيئة التدريسية أضافت الهيئة التدريسية إليها عناصر إدارية للعناية بمتطلبات الطلاب، وتشغيل المخابر والمساعدة في الفوز بمزيد من المخصصات لدعم أبحاثهم. وحين تشكو الهيئة التدريسية اليوم من ارتفاع التكاليف الإدارية فهم يقصدون بذلك تكاليف «الإدارة المركزية» أو «مكتب العميد»، أو التزايد المطرد في أعداد الموظفين في الخدمات الطلابية وليس تنامي عدد أولئك الأفراد الضروريين الذين يقدمون الدعم المباشر الذي يعفي أعضاء الهيئة التدريسية من المهمات التي يجدونها تثقل كاهلهم أو ليست بالمنتجة تماماً. ولقد أدى تقسيم العمل الحاصل إلى رفع فاعلية الوقت المتاح لأعضاء الهيئة التدريسية في حين كان يقلص في الوقت ذاته من التزامهم بالجامعة إجمالاً.

ثانياً من الممكن تكليف شخص آخر حتى بمهمة التدريس التي كانت تعد أهم الواجبات الأساسية للهيئة التدريسية. فبدءاً من عقد الثمانينيات ثم صعوداً أثناء التسعينيات تضخم عدد أعضاء الهيئة التدريسية غير المتفرغين والمساعدين ووصل إلى حد الانفجار. وكان هؤلاء غالباً ما يدرسون المقررات التمهيديّة والعامة التي بات يعرض عنها أكثر الأعضاء الدائمين في الهيئة التدريسية. وإن نمو قوة العمل الطارئة داخل الجامعة الذي كان موازياً للاعتماد المتصاعد على العمال المؤقتين والعارضين في الاقتصاد عموماً يعد علامة أخرى على أن الجامعات ذاتها باتت أشبه بالمشروعات التجارية، وأكثر قدرة إن لم تكن مستعدة تماماً للعمل بالدروس المستفادة من الاقتصاد الأوسع في عملياتهم الخاصة. وكانت النتيجة الاستفادة من ذلك كله أن الهيئة التدريسية، ولا سيّما في الجامعات التي تعنى بالبحث في البلاد، غدت أقلية صغيرة في المؤسسات التي كانوا يهيمنون عليها ذات يوم.

نصيحة من بطن الحوت

لقد ازداد ابتعاد أعضاء الهيئة التدريسية عن حياة جامعاتهم. والسبب في هذا مردّه جزئياً إلى ازدياد تعقيد حياة الأسرة باطراد في أمريكا؛ ذلك أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية كانوا في العقود السابقة رجالاً تساندتهم زوجة مسؤولياتها الأساسية رعاية شؤون البيت والعناية بالأطفال. كما كان أعضاء الهيئة التدريسية غالباً ما يعيشون في الجوار أو قريباً من الجامعة لكونها جزءاً من مجتمع أوسع يحيط بالجامعة. ثم

في منتصف التسعينيات احتلت النساء في عالم الجامعة موقعاً دائماً ويزداد اتساعاً وصار للأزواج والزوجات في الجامعة أعمال ووظائف ومهن وكل منهم يتوقع من شريكه أن يشارك في تدبير شؤون المنزل وتربية الأطفال. وأخذ أعضاء الهيئة التدريسية يقيمون بعيداً عن الجامعة وقل الوقت الذي يقضونه بوصفهم قادة نشيطين في مجتمعاتهم الجامعية. وهكذا سارت الجامعة بخطوات مطردة لتصبح مجرد مكان عمل وحسب.

وفي حين كانت الأمور تجري على هذا النحو كان لعمل السقطة الأكاديمية أثر أعمق على حياة أعضاء الهيئة التدريسية. فقد أخذ ذلك الضرب من النجاح الذي عززته السقطة ومكافآت السوق يحولان أعضاء الهيئة التدريسية، وهم أعلى ما لدى المؤسسة اعتباراً ومردوداً في السوق إلى متعدين مستقلين باتوا يتصورون مؤسساتهم منابر للترويج لإنجازهم الشخصي - أماكن صالحة للعمل والنماء، لكن لتغدو في النهاية، حين تتوافر الفرصة المناسبة، نقطة انطلاق للمضي قدماً. ولكن هذه الهيئات التدريسية حتى حينما كانت «في» الجامعة، لم يكن ليرجح أن تكون «ضمن» أو «من» مؤسستهم ودون ذلك أن تضطلع بدور فاعل في السلطة أو النظر في مستقبل الأساتذة كونه مرتبطاً بالضرورة بالمؤسسة التي يعملون في إطارها.

هناك طرق عديدة لوصف عملية الفصل التدريجي هذا، ولكن هنري روسوفسكي عرض، في عام 1991، وهو يترك منصب عميد كلية الآداب والعلوم في جامعة هارفارد، للمرة الثانية، الطريقة التي نحبها فهو لم يتوسل بأساليب البلاغة؛ إذ وجد، بحكم منصبه عميداً لكلية، أن عدداً كبيراً من زملائه في هارفارد انقطعوا عن أن يكونوا جزءاً من الجامعة لمجرد أنهم لا يقضون فيها إلا القليل من الوقت.

تقدم ملاحظات روسوفسكي استعراضاً لحياة طويلة في عالم الجامعة - أولاً في كلية وليم وماري حيث قضى المرحلة الجامعية الأولى، ثم في هارفارد طالباً في الدراسات العليا، ثم في جامعة بيركلي حيث اشتهر بدراساته في الاقتصاد، وأخيراً في هارفارد من جديد بوصفه مديراً للمؤسسة الأكاديمية. وقد أعرب روسوفسكي في «تقريره الحادي عشر والأخير» التقرير السنوي لعميد الفنون والعلوم عن قلقه من الانحدار الواضح في أعباء التعليم في هارفارد وتنامي عدم وجود الهيئة التدريسية مع الطلاب من أجل تقديم النصح والإرشاد،

وغياب أعم للأسنادية من البيئة المؤسساتية - قلة قليلة جداً من الأساتذة يوجدون في مكاتبهم، وكثرة كثيرة هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يهرعون وعيونهم حمراء من قلة النوم لتعليم طلابهم في الصباح الباكر.

هناك علاقة وثيقة بين تكرار الغياب في كامبردج وشيوع النشاطات في الخارج. ومن العسير مناقشة هذه المسألة لأننا لا نملك إلا القليل من المعلومات الموثوقة في هذا الشأن، ولكنّ لدي انطباع واضح بأن ثمة أقلية مهمة من الهيئة التدريسية مجموع جهودها خارج هارفارد أكبر من جهودها داخل هارفارد. إننا نتناول هنا مزيجاً من الفاعليات: مشروعات تجارية، ونشاطات مهنية، ومحاضرات، واستشارات (على امتداد العالم) للحكومات والخ... وتتمتع هذه الفاعليات بدرجات متفاوتة من الشرعية ولربما تكون ذات قيمة للفرد والجماعة. ولكنها تخضع كلياً تقريباً لسيطرة أساتذة مستقلين. فليس هناك معرفة ولا رقابة حقيقية أو تدابير من الإدارة.

يعود بي هذا إلى جوهر الموضوع. لقد أصبحت كلية الفنون والعلوم FAS مجتمعاً بلا قواعد وقوانين إلى حد بعيد، أو بتعبير مختلف قليلاً، إن أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين - كأفراد في كثير من الأحيان - يضعون قوانينهم الخاصة بما يناسبهم. وهناك طبعاً قواعد وقوانين كثيرة جداً في كل تنظيم بيروقراطي، لكن هذه القوانين إنما تتصل بالقضايا غير الأساسية وحين يتصل الأمر بالتزاماتنا الأهم - مواطنة الهيئة - فلا يعود هناك من قاعدة أو عادة ملزمة.

ملاحظة تحذيرية

ليس من المستحيل أن نتصور سيناريو يمكن أن يقلب السقطة الأكاديمية. فالكساد كفيلاً بأن يفعل هذا - وكذلك ثورة المستهلك على ارتفاع أسعار التعليم العالي. وهناك احتمال ثالث ينطوي على ما يدعو للتهكّم ويتجلى في ارتفاع أسعار القطاع الذي يسعى للربح الذي كان قد استوعب ما يبلغ حتى 15% من المسجلين في التعليم العالي

حالياً. فما يميز جامعة فينيكس هو فكرة أن الهيئة التدريسية تتلقى أجراً لتقوم بالتدريس وحسب. وليس هناك سقطة أكاديمية؛ بل هناك بالأحرى جهاز إداري مكلف بمسؤولية التطوير وتسويق برامج جديدة لمديري الشركة المحترفين.

إن الذي لا يرجح أن يحدث تغييراً أساسياً في أولويات الهيئة التدريسية إنما هو قيام أنظمة حكومية جديدة سواء على مستوى الولاية أو على المستوى الفيدرالي. ولكن حتى خفض المخصصات لن يتعدى تأثيره إبطاء العملية إلى حين، في ضوء احتمال استمرار معظم الهيئات الحكومية بالسماح للمؤسسات بأن تجعل عائدات السوق تحل محل التمويل الحكومي - وذلكم هو نهج يغذي، كما رأينا، الشعرية ويسرع السقطة.

ثمة ملاحظتان أخيرتان نود عرضهما قبل أن نلتفت إلى الطرق الأخرى التي تنتهجها الأسواق في تجديد الجامعة الأمريكية؛ فمع اتضاح تأثيرات الشعرية والسقطة سوف ينشأ لدى البعض نزوع للقول: «قد أنذرتكم بأنكم ستنتهون إلى هذا الوضع!» فهناك فئة من الحصيفين الدهاة في الهيئة التدريسية الذين ينزعون على الخصوص إلى التوسل بالدراسات التي تتناول النمو الإداري لتخوض من جديد تلك المعركة القديمة، بين الوظائف الأكاديمية والإدارية. وهؤلاء الأكاديميون قلما يلاحظون أنهم كانوا أول المستفيدين من النمو الإداري - أي إن الشعرية الإدارية هي المتمم الطبيعي للسقطة الأكاديمية. وهؤلاء ينشدون العودة، من ثم، إلى ماضٍ لم يكن موجوداً البتة؛ أمليين بسيناريو تقدم الهيئات العامة بموجبه الأموال اللازمة كنوع من الحق تأييداً للتعلم من أجل التعلم والهيئة التدريسية من أجل الهيئة التدريسية. وهؤلاء النقاد إذ ينددون بالحاضر لم يبيتوا من أين تأتي الأموال التي تدعم جهود الهيئة التدريسية إن لم يكن من السوق.

إننا قلقون بالقدر ذاته على أولئك داخل مجتمع الأعمال الاقتصادية الذين من المحتمل أن يقولوا: «قد حان الوقت!» ولكن يكاد لا يفي بالفرض الطلب إلى الكليات والجامعات أن تنجح إلى اعتماد أسلوب العمل التجاري الجاد حتى يتم الاقتناع بعد عقد من الزمن غالباً ما كانت فيه تجري الأعمال وسط نوبة من الاندماج والاستحواذ والتنازلات عن حقوق، وشراء الحصص، والافلاسات، والاحتياطات الصريحة. وليس من قبيل الصفاقة أن يلحظ التعليم

العالي أن مشكلة القروض المقدمة للطلاب لا تقارب، من حيث التكلفة، شراء الحكومة الفيدرالية مدّخرات وقروض الصناعة أو فواتير الطاقة الكهربائية التي ترسل إلى ولاية كاليفورنية من صناعة تولت إعادة تحديد معنى الابتزاز الصناعي.

الدرس الأخير الذي نتعلّمه من الشعرية والسقطة أن التحديات التي تواجه التعليم العالي الأمريكي مشابهة أشد الشبه لتلك التحديات التي تواجه معظم المشروعات الأمريكية. وإذا فالكليات والجامعات تحتاج إلى أن تبتكر منظومات إدارية ناجحة، منظومات إدارية تأتي بمنظمات أمتن وأنشط وقطعاً أشد تركيزاً وتنظيماً وانصرافاً إلى غاياتها. وباختصار حري بالجامعات أن تتعلم كيف تصوغ أنظمتها للشعرية الإدارية فضلاً عن السيطرة على معدلات نموها. كذلك على الجامعات والكليات أن تتذكر ما جعلها تدخل غمار العمل التجاري، أصلاً. وأنه لحري بالجامعات والكليات أن تتعلم كيف تستخدم الفوائد المتحققة من كونها تتحلّى بالذكاء في السوق لتستثمر ذلك في طرق تظل ملتزمة برسالة التعليم العالي. ولكن حري بأن يؤدي العجز عن قلب السقطة الأكاديمية إلى حمل الكليات والجامعات على تحسين عملية التأكد من أن الفرد والمؤسسة يتشاركان في الموارد التي يأتي بها النجاح في السوق.