

في فبراير/ شباط 1993، دعا أعضاء طاولة بيومالستديرة بشأن التعليم العالي رؤساء الكليات والجامعات الأمريكية جميعاً، وعددهم يزيد على 1800، للاجتماع في مدينة سانت لويس. وكانت الدعوة واضحة من حيث إنه كان يتوقع من الجميع أن يسدوا أجور السفر والتركيز على ثلاثة موضوعات كنا شرعنا في تناولها في «منظورات السياسة» وهي: التكاليف والتعلم والالتحاق بالجامعات. ولئن كانت هذه الموضوعات ذات أهمية بالغة للطاولة المستديرة وموضع عنايتها طوال السنوات الخمس الماضية، فإننا كنا على قدر من الحذر يجعلنا نشك في أن هذه الموضوعات لم تكن لتحمل الرؤساء على الهجرة إلى ضفاف نهر الميسيسيبي. وكان المآخذ الأهم أن كتاب الدعوة حمل توقيع توم لانغفيت رئيس صناديق بيو الخيرية. وقد عمدنا يومئذٍ إلى اختيار أحد فنادق سلسلة لمبرت فيلد التي تُعرف بصغر أحجامها، أو هكذا قيل لنا، حيث تتسع قاعة الاستقبال الوحيدة في الفندق لـ: 450 مدعو - وكان هذا أمراً لا ضير فيه؛ وكنا نأمل أن نستضيف في أحسن حال 200 مدعواً من الرؤساء المتشككين.

ولقد وجدنا أننا أخطأنا التقدير؛ إذ إن دعواتنا اجتذبت بداية سبع مئة قبول. فاتصلنا بالفندق؛ وقد كان لرئيس فوج الإطفاء أن يمنح اللقاء، في الواقع، إن قدر أن عدد الحاضرين يتجاوز خمس مئة في قاعة الرقص. فوجهنا رسالة ثانية تقول صراحة إن الصناديق الخيرية هذه لن تصدر أي برنامج جديد بالمنح. ولقد كان هناك شيء من المرونة في الإعلان، سوى أنها لم تكن بالمرونة الكافية. وفي النهاية كان ما أُنقذنا قرار الطاقم الطائر في الخطوط الجوية

الأمريكية بالإضراب، وحتى آنذاك وجدنا أكثر من بضعة عشر رئيساً من رؤساء الكليات والجامعات الأمريكية قد حضروا من تكساس إلى سانت لويس في سيارات النقل العام (باصات) غريهاوند ليشاركوا في الاجتماع. وحين بدأت الجلسات كنا قرابة خمس مئة مشارك.

ولقد كان الاجتماع غريباً من ناحية أخرى أيضاً. فبناء على معرفتنا بعادات رؤساء الكليات والجامعات واهتماماتهم عمدنا إلى جلب المزيد من خطوط الهاتف (كانت هواتف الخليوي ما تزال يومئذٍ موضوعاً يجول في الأفق). ولكن لم يكن هناك من استخدم هذه الهواتف. ولقد حضر رؤساء الكليات والجامعات - في الموعد المحدد، بذهن حاضر واستعداد للإصغاء والدراسة. وكان السؤال الذي ما انقطعنا نردده: لماذا؟

وضع جدول الأعمال

وقد خلصنا في النهاية إلى أن معظم الرؤساء إنما حضروا من سانت لويس بسبب مطبوعتنا منظورات السياسة، وباكتشاف معين لا ينضب من الموضوعات الملحة، سار كل شيء على ما يرام وكان جدول أعمال الاجتماع موضوعاً في العدد الأول الذي استهللنا به مطبوعتنا منظورات السياسة تحت العنوان المحير نوعاً ما: «رؤية الوضوح عبر التشوش». وكان الخطر الأول الذي يواجه التعليم العالي كما أعلننا تصاعد تكاليف التعليم الجامعي. والخطر الثاني اتساع الفجوة بين التعليم الذي كان يحلو للكليات والجامعات الحديث عنه والتعليم الذي يحتاجه الطلاب ويرغبون فيه. وأما الخطر الثالث فقد تمثل في الوضع الاقتصادي إلى جانب الانتماء العرقي والإثني بوصفها مؤشرات تعليمية ومزايا اقتصادية غالبية في أمريكا.

كان الشعور السائد، إذاً، أن الكليات والجامعات تعلم ما ينبغي عمله؛ كبح جماح ارتفاع التكاليف، والتركيز على التعلم، والحرص على أن يكون التعليم الجامعي في متناول كل أمريكي. وكان التحدي المائل العمل على تعبئة الإرادة والطاقة لتنفيذ كل وعد. وكانت المشكلة أن الأمور فعلاً في اضطراب. فالأسعار مستمرة في الارتفاع. وفي حين كانت المؤتمرات والخطب المسخرة للتقويم والتعلم في ازدياد وانتشار كان التغيير المتحقق فعلاً في قاعة الدراسة يكاد لا يلحظ. وكان ثمة سباق على قبول الانتساب إلى الكليات والجامعات

مثل سباق التسلح يجري على قدم وساق ومن شأنه، على مدى العقد التالي، أن يقسم نظام التعليم العالي للبلاد إلى طبقات اجتماعية - نظام لطالما تجمع على طبقاته الدنيا أولئك المحرومون اقتصادياً أو من أصابهم الإبعاد تاريخياً أو كانوا غير حاضرين إطلاقاً.

وعند قبول تحدي الإصلاح، كنا مدركين ليس مجرد ضخامة المهمات وحسب؛ بل ما سوف نواجهه من التناقضات الكامنة التي يجب أن نتغلب عليها لتحقيق نظام تعليم عالٍ هادف وفعال أكثر. وإن العبارة الخاتمة «رؤية الوضوح عبر التشوش» كانت تقول ليس جدول الأعمال الذي وضعناه للتعليم العالي باليسير:

ضبط الأسعار، وبذل عناية أوسع بجودة التعليم والتعلم، والطلب إلى الكليات والجامعات الاضطلاع بأدوار رئيسة في إصلاح المدارس الأمريكية والنهوض بالمحرومين تعليمياً واقتصادياً. وجلي أن أولى الأولويات تتعارض مباشرة مع الآخرين. فالطلب إلى الكليات والجامعات إبداء المزيد من الحذر ومعرفة الإدارة على نحو أفضل واستخدام التكنولوجيا وسواها لبلوغ إنتاجية أفضل وجودة أعلى أمر. وهو أمر آخر أن يُطلب إلى تلك المؤسسات توظيف تلك المدخرات في ما يراه الكثيرون في الجامعة أولوية اجتماعية أكثر منها علمية. إلا أنه واضح إذا كان للتقدم في البحث العلمي من تأثير بعيد المدى وديمقراطي - إذا كان يراد للبحث العلمي أن يحقق فعلاً تقدماً في مجالات حيوية لصالح أجزاء المجتمع كافة - إذا فسوف يكون على أطراف المجتمع المشاركة في التعليم العالي كافة. وقبل كل شيء تنصح مطبوعتنا منظورات السياسة بدراسة قضايا الجودة الثقافية والعدالة الاجتماعية معاً وعدّ العنصرين متكاملين حقاً.

نقطة تحول

لقد أذكى اجتماع خريف العام 1993، في سانت لويس حدة هذه الاهتمامات. وغدا «الرقص مع التغيير» الذي لخص رسالة لقاءات سانت لويس أشد المنظورات السياسية تأثيراً مما مرد بعضه، على الأقل، أنه يرسم صورة باردة لظروف

خارجية وأثرها على الكليات والجامعات على امتداد الولايات المتحدة. فالتوجيه المهني، والتكنولوجيا، والخصخصة، وغضب السلطة التشريعية والرأي العام من نمط حياة الهيئة التدريسية مما يعد ضرباً من العيش الخالي من الضوابط الذي يتجاوز حدود المحاسبة. وهذا كله يرسم مستقبلاً مختلفاً جذرياً للتعليم العالي العام والخاص معاً. وعضاً عن ذلك عرضنا أفكاراً بسيطة كل البساطة وفي خطوطها العامة:

قللوا من كثافة العمالة في المؤسسات؛ وبسطوا المنهاج الدراسي؛ وحولوا الأقسام إلى تدريس تعاوني. واعلموا أن هذه الأعمال، مجتمعة، قميئة بأن تجعل المؤسسات قادرة على الاستجابة الجماعية لتحولات الأسواق والمسالك العامة كما للتطورات في التكنولوجيا ومناصفة بدائل الموردين في التعليم ما بعد المرحلة الثانوية. ولكن ليس بالإمكان فرض أي من هذه التحولات، أو سنّها، أو ضبطها؛ بل لا بد من أن تصدر التحولات عن شعور بالضيق العميق، بحيث إنها حين تجتمع مع محرضات خارجية تأتي بانقلاب وظيفي مؤسّساتي.

ولقد غدت صفحات «منظورات السياسة» وجهودنا نحن في البحث، وعلى نحو رئيس ما كان لصالح المركز الوطني لتحسين التعليم في ما بعد المرحلة الثانوية، تصور نظام للتعليم العالي الأمريكي مختلف وأقل استقلالاً من سواه.. وقد توصل «الرقص مع التغيير» إلى الملاحظة الآتية:

والمطلوب الآن دراسة هادفة للتبدلات التي يمكن لمؤسسة ما غن تتخيل نفسها تقوم بها، ونقاش واقعي للعواقب المترتبة إن لم يحدث التغيير. أما انعقاد مثل هذا الحوار فهو رقص مع التغيير، الدخول في علاقة مع مستقبل لم يتحقق بعد تخيله تماماً». أما أن نعترض، ونرد بالقول «حسناً، إنني أرغب للرقص أن أتجاوز هذه وحسب»، فيعني أن ندع لآخر أن يختار لك الشريك واللحن لهذه الرقصة.

ويلوح لنا أن هذا كان شأن التعليم العالي في أحيان كثيرة جداً، أي يدع للسوق أن تختار نيابة عنه شركاءه واللحن. فقبل عقد من الزمن كنا ما نزال نتهياً للرد بأن اشتداد المنافسة

بين المؤسسات مقرونة بحركة استهلاك نشطة سيؤديان إلى منتجات أفضل وأسعار أقل، أو الاثنان معاً - إذا كان الضغط الذي يُمارس على المؤسسات المتنافسة قوياً إلى حد كافٍ - ولكن احتدام سباق قبول الطلاب في الجامعة، وهو سباق ضار، مع التركيز على الجانب التنافسي قد أخدم فينا جذوة الحماس لهذا الرأي. ولئن كنا ما نزال نأخذ بالاحتمال النظري القائل: إن المنافسة قميئة بضبط الأسعار، فإننا نكاد نتخلى عن الفكرة وهي أن المنافسة في لغة اليوم تشجع على الجودة.

ولكن حذار من الوقوع في الخطأ، فالسوق مقيمة بيننا. وليس هناك من ولاية لديها من القدرات المالية لتشغيل نظام التعليم العالي العام اليوم الذي يقدم المستوى ذاته من الدعم المالي العام لكل طالب كما كان يحصل في عقدي الخمسينيات والستينيات. ولكن هناك في هذا القرن من الطلاب الذين يتابعون التحصيل الجامعي قرابة 70% من كل دفعة تتخرج في المرحلة الثانوية. كذلك ليس من المرجح أن ينكمش الطلب على دخول الجامعة، ولذلك وجدنا أسعار التعليم في الكليات المرموقة على ما هي عليه من الارتفاع. ففي عالم الأسواق، من المرجح أن المزية التنافسية المستمدة من الدراسة في هذه المؤسسات لا يمكن لها إلا أن تزداد.

لقد ازدادت الكليات والجامعات على مدى الاثنتي عشرة سنة الأخيرة كفاية في قراءة السوق والاستجابة لها - الذكاء في السوق؛ بل سوف تضطر المؤسسات لأن تكون أشد ذكاءً، وأكثر مرونة ورشاقة، ثم أجل في أن تكون بمثل حذق أصحاب المشروعات التجارية. وبعد، فإننا نأمل أن يكون الربع الأول من القرن الحادي والعشرين حين يُكتب تاريخ التعليم الأمريكي، أن يكون الذكاء في السوق ليس إلا بعض الحكاية. وجدير أن تروي بقية الحكاية استخدام الذكاء في السوق لاستعادة السيطرة على الرسالة المؤسساتية - بشأن استعادة الكليات والجامعات الأمريكية كمواقع لأهداف عامة. وفي هذا الإطار نعرض مجموعة أخيرة موسعة بعض الشيء من التوصيات. وكان الكثير من هذه التوصيات قد عُرضت أول مرة على صفحات «منظورات السياسة». وهناك توصيات أخرى مستمدة من عملنا مباشرة مع مؤسسات، إما بوصفنا مستشارين أو أعضاء في التحالف الثقافى للتعليم العالي وبعض هذه التوصيات تركز على إدارة الكليات والجامعات على نحو أكثر كفاية وفاعلية. كما يركز

بعضها على أنواع من البيئات التعليمية اللازمة لإعادة صوغ الكليات والجامعات من حيث إنها مجتمعات تعليمية. وهناك اقتراحات تركز على قضايا الالتحاق بالجامعة ودور الجامعة في صوغ أهداف الأمة. والنص الفرعي يتكرر ذاته في كل حالة - كيف للكليات والجامعات، في عالم من الأسواق والمنافسة الطليقة بلا قيد، أن تحافظ وتقوي قدرتها، حيثما أمكن، على متابعة أهداف عامة؟

اقتصاديات متغيرة

انتابنا، ونحن نطالع «منظورات السياسة» وقد كتبت قبل مؤتمر سان لويس بل وبعده مباشرة، شيء غير قليل من الأسى إذ وجدنا الكثير من التشديد على ضغط الأحجام. أما التوصية التي طالها التكرار وخرجت من الطاولة المستديرة - وأحدثت أشد الفرع - فكانت دعوتنا للكليات والجامعات من كل لون لتصغر من حيث الحجم: متعلم، أكثر كفاية، وأقدر على النمو بالاستبدال. وكنا حيننا الكليات والجامعات على أن تنشط في التخطيط لخفض معدلات التوظيف، ومقاومة إغراء التخفيض الإجمالي، عندما تصل إلى التخفيض الإجباري. وكانت حجتنا أنه مهما كانت القرارات بتعميم العدالة في التقشف تتفق وفكرة العدل الديمقراطي فإنها ليست قرارات على الإطلاق - بل في الواقع كانت الموارد الطاغية، ودونما ضرورة لإجراء الخيار بين صيغ متعارضة لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة. أما الحد الديمقراطي من التكاليف فلم يمثل مجرد عجز الإرادة بل كان أكثر من ذلك إذ مثل قصوراً عن فهم أن الحفاظ على الجودة في بعض المجالات يقتضي إنقاصاً أو استبعاداً لمجالات أخرى.

كانت هذه حكماً تتعلق بالإدارة الجيدة، لكنها تجاهلت مع ذلك أن للنمو الحقيقي في عالم من الأسواق المقام الأول بين الضرورات فالفوز في السوق يعني أن المشروع يحتاج نجاحه مزيداً من المال كل عام لينفق على أمور جيدة. وكان قد سبق لنا الإشارة إلى الخبرات المختلفة في جامعتي ميتشيغان وكاليفورنيا بيركلي بعدهما مثلاً على أهمية الذكاء في السوق. وفي الوقت ذاته علمتنا الخبرات التي تحققت لجامعة برينستون الدرس ذاته، وإن كان التركيز هذه المرة على جامعة بارزة خاصة.

كانت برينستون تتمتع بوضع تحسد عليه في السوق، وهي تنعم ببرامج دراسية حافلة للمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، لا تتضمن كلية الطب ولا كلية الحقوق، كما أنها تتمتع بوقفيات واسعة وتاريخ طويل في جمع تمويل تشغيلي ورأسمالي من الأصدقاء والخريجين القدامى. وكانت المؤسسة التي لم تدع عائدات السوق تزداد بأسرع مما تزداد عائدات المصادر الأخرى. ولقد قامت جامعة برينستون بعزل نفسها عن هرج ومرج السوق، وبوجه أساس بالحرص على أن يماثل الدخل من الوقفية العوائد من الطالب/ السوق. ولكن برينستون كانت تخسر في السباق للحصول على أموال جديدة، إلا أن وضعها لم يكن بسوء وضع جامعة كاليفورنية - بيركلي، إنما على نحو يزداد جلاءً باطراد. فكانت الفجوة بين ما كان على برينستون أن تتفقه من الدولارات وتلك النفقات المترتبة على هارفارد تزداد وتتسع باطراد. ثم إذ برينستون تعلن في العام 2000، عن زيادة بمقدار 10% في حجم طلابها في المرحلة الجامعية الأولى على مدى السنوات الثلاث التالية. فكانت برينستون على وشك القيام بمثل ما قامت به هارفارد وميتشيغان قبل عقد من الزمن: أي أن تجعل الجامعة أكثر اعتماداً على العائدات المتحققة عن طريق الطلاب لتكون وسيلة لتمويل مطامحها. وخالصة القول: إن برينستون قررت النزول إلى السوق.

لا يأتي الرأي القائل بتقليص مجالات الإنفاق بأي حل - ولكن العمل على تركيز الجهود يأتي بالحل المنشود. فالمشروع التجاري ينشد النمو حيثما شاء وكيفما شاء أن ينمو. وهذا عين ما يفعله رؤساء الجامعات وعمداء الكليات في نهاية المطاف - إنهم يقومون بخيارات أو رهانات في حساب الشوط الذي ستأتي به موجة النمو اللاحقة التي تصدر عن المؤسسة والتجديد الذي يرجح أن تأتي به وحيثما ربما تؤدي هذه الموجة. والحق أن المشروعات قد تصيب حظاً أحياناً، فيأتي النمو من حيث لم يكن متوقعاً مما يشجع كل أولئك الذين يشككون في القرار المركزي فيرفعون عندئذٍ الشعار: «دعوا مئة زهرة تتفتح». إلا أن أولئك الذين يعتقدون أن الحال يبرهن على أن أولئك يعتقدون بأن من المفيد منح كل ساع بعض المال والفرصة للبرهان على قدرته على تبديد الطاقات وإحباط الطموح. فالفوز في هذه السوق يتطلب ملاً حقيقياً وذكاءً وأفكاراً جيدة.

محورية القسم الجامعي

من المتطلبات الإضافية للفوز في هذه السوق أن تزداد المؤسسات مهارة في السيطرة إن لم يكن في قلب السقطة الأكاديمية فعلاً. كما يجب تذكير الهيئة التدريسية ذات النزعة التجارية، خصوصاً، وقسراً أحياناً، أنهم ليسوا مقاولين مستقلين مرتبطين بجامعة، وهي في مطلق الأحوال، لا تزيد عن كونها شركة جامعية قابضة، وحرى أن يصدر عن القادة الجامعيين وكبار الباحثين في التعليم العالي أن يأخذوا بخطاب أكثر تحديداً وإقناعاً يحددون فيه المسؤوليات والواجبات المترتبة على التعيين في الهيئة التدريسية. كذلك ينبغي أن يزداد القادة الذين يشبهون هنري روسوفسكي الذي يذهب بالرأي إلى أن الجامعة تؤدي عملها على الوجه الأفضل حين تسير المؤسسة والهيئة التدريسية على هدي من الاعتقاد بأن ثمة عقداً اجتماعياً يشدهم إلى بعضهم كجماعة ذات هدف عام. أما وقد قلنا ما قلناه فيبقى السؤال الأوسع هو: ما إذا كانت الهيئات أو المنظمات، في نطاق الجامعة ما تزال قادرة على تعبئة الهيئة التدريسية في عمل جماعي؟

بالرغم من السمعة المهلهلة التي كثيراً ما توصف بها الأقسام الجامعية فإننا نعتقد بأنها في الوضع الأفضل للقيام بهذه الوظيفة الجمعية. أما النهج في القيام بذلك فليس في المراوغة مع العارض الموسمي الذي يصيب المؤسسات على امتداد الكرة الأرضية، وإنما بالتوسل بهذه البنية في عملية الإصلاح ذاتها. فزي أكثر الكليات والجامعات تقع على الأقسام ومسؤولية أساسية في وضع المعايير والتقويمات ورصد الجودة وقياس السوق والتأكد من أنها والمؤسسات التي تنتمي إليها، وليس هذا من قبيل المصادفة، تتمتع بوعي واضح لرسالتها.

تقتضي خدمة مجمل الوظائف التي نعتقد بأنها تحتاج إلى إجراء تغييرات واسعة تشمل مبدئياً الصلاحيات التنفيذية المنوطة بالقسم ورئيسه. وحرى بسلطة رئاسة القسم أن تستمد صلاحياتها من مقدررة الرئاسة على مخاطبة القسم كما التحدث نيابة عنه. وإذا فإن رئيس القسم ينبغي أن يكون القائد والمدير معاً. ولئن كان من المرجح أن يكون هذا الوضع متناوباً، فإن دور رئيس القسم يقتضي من صاحبه أن يكون العالم - الزميل الذي يملك برنامج عمل. ومن الشائع أن تسأل لجان البحث عن رئيس الراغبين بالترشيح

لهذا المنصب. «ماذا تريد أن تحقق حين تتقدم لاحتلال المنصب - وكيف لنا أن نعلم إن كنت ناجحاً في عملي؟» وعلى المرشحين للمنصب أن يفصلوا في إجاباتهم عن هذه الأسئلة ذاتها. وجدير بأصحاب هذا الموقع أن يعلموا أنه سوف يحكم عليهم، ويكافؤون على أساس أدائهم في أقسامهم.

ولسوف تتم محاسبة رؤساء الأقسام على جودة القيادة التي يمارسونها، كذلك يتوقع من القسم على الجملة أن يتحمل المسؤولية وأن يكافئ أفرادها على أساس جودة البرامج التي يقدمونها من حيث التدريس والبحث. ولما كان يتوقع من الوحدات العمل كون أفرادها يشكلون فريقاً، فينبغي حث الأقسام على إناطة أدوار مختلفة بأعضاء الفريق في نقاط مختلفة في مسيرتهم المهنية. والخطوة الثانية تتمثل في جعل القسم الوحدة المعنية بالثواب والعقاب، وربط ترقيات الهيئات التدريسية، فضلاً عن تقديم منح مالية حسب تقدير القسم مكافأة جماعية للقسم للتدريس والبحث. وقد بدأت قلة من المؤسسات التي شرعت في تجربة ترتيبات مثل هذه تقيّد بوجود تحولات فعلاً من حالة «هذا عملي» إلى «هذا عملنا».

كذلك للقسم الجامعي أفضل نصيب في أن يجعل التعليم الفاعل موضوعاً للبحث الجماعي المشترك. فما يميز جلّ العلماء الدأب الذي يتابعون به القضايا التي تثير فضولهم - الاختبار، والتحدي، وطرح أنواع جديدة من الأسئلة، وإظهار استعداد للنظر في المستحيل فضلاً عما هو مستبعد. وحين نصل إلى المدى الذي يصبح فيه التعليم والتعلم موضوعاً للبحث الجماعي، فإن الشعور الناجم عنه بالالتزام المشترك يتيح لكل هيئة تدريسية تبادل الزيارات في غرفة الصف مع سواها، لجعل التعليم الفاعل موضوعاً يبحث بانتظام في نطاق القسم، وجعل التجارب المنهجية والتربوية تركز على التخطيط في الأقسام.

ثمة حشد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات إذا كان للقسم أن يغدو أداة مؤسساتية للسيطرة على السقطة الأكاديمية.

أيمكن حقاً إناطة قدر أكبر من السلطة التنفيذية برئيس القسم؟ أو بعبارة أخرى أيستطيع رئيس القسم أن يصعد من وقع المشرف البيروقراطي أو المدافع عن المصلحة الذاتية الضيقة للهيئة التدريسية إلى موقع سلطة وقيادة حقيقيتين؟

كيف للأقسام أن تفرض على أعضائها تولى مسؤولية جماعية تتعلق بجودة التدريس في المرحلة الجامعية الأولى - القيام بإجراءات مراجعة داخلية للجودة تسري على أعضاء القسم كافة، بغض النظر عن مرتبة وموقع كل منهم؟

كيف يمكن لإعادة توزيع الحوافز والمكافآت الخاصة بالقسم أن تأتي بتوزيع أكثر توازناً للجهود التي تبذلها الهيئة التدريسية؟ وماذا سيكون أثر قيام الأقسام، مثلاً، بمنح أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين ثلثي الراتب الذي يتقاضونه حالياً ليكون الأساس الجديد؛ تاركين للتفاوض في الشروط الذي يجري سنوياً تقرير أمر تعويض الثلث الأخير - وفي النتيجة منح عضو هيئة التدريس المثبت الرتبة إنما ليس الراتب؟

المديرون قادة

هنالك، بالإضافة إلى السيطرة على السقطة، حاجة موازية لتشذيب الشعرية الإدارية، ويفضل أن تبدأ هذه العملية بتذكير مديري المؤسسة بأنهم ليسوا هيئة تدريس: وهم ليسوا متعهدين مستقلين ولا هم حتى أصحاب مشروعات تجارية ضمن المؤسسة؛ بل إنهم بالأحرى موردو خدمات. ولقد عجبنا حقاً إذ اكتشفنا مقدار تقليد الإداريين لعمليات الهيئة التدريسية؛ بل إن فئة الإداريين المتوسطين الذين تنتقيهم لجان للتوظيف أو البحث أصبحت صوراً كاريكاتورية لعمليات تداول يفترض أنها تجسدها. وفي الوقت ذاته ليس هناك من مشروع إداري أو اقتراح بات يُعدّ أضالً من أن يفلت من التدقيق والتمحيص من لجنة حصيلة نقاشاتها الأساسية قرارات تسوية.

وحيث اشتكى الإداريون الكبار من أنهم «لا يستطيعون إنجاز أي شيء» أخذوا يبحثون بهمة ومتابعة عن الخبرات من الخارج لتساعدهم في إنجاز ما يواجههم من مهمات عملية. وحين شعر هؤلاء بأن ثمة قسماً من العمل المهم يفوتهم ليذهب إلى مستشارين من الخارج، أو تفوق عليهم زملاء أو لجان فأتوا بالحلول عن طريق التقدير والتخمين، وأما المديرون من الحلقة الوسطى فإنهم كثيراً ما ينتابهم الشعور بالسقم في حياتهم المهنية. وجدير بالإشارة أن تحلل الوظائف الإدارية والقرارات غالباً ما يجعل من العسير بصورة مطردة احتمال بيئة تتيح لمؤسسة ما الشعور بالتأثير في رسالتها أو إظهار الإحساس بالزهو والفخر بكيانها.

لقد غدت المؤسسة التي تُدار على نحو أفضل تعرف بوجود عدد ذي دلالة من كبار المديرين الذين يعلمون، بالضبط بسبب من خبرتهم الواسعة داخل الجامعة أو ما وراء حدودها، معنى الالتزام بالرسالة والتمتع بالذكاء في السوق. فهذه المؤسسة المقدره على اتخاذ قرارات إستراتيجية وفق قيمها الأساسية والفرص المتاحة في السوق - قرارات تتيح لها تحسين قواها المميزة أمام المنافسة الجديدة والمتنامية. ومن أركان العمل على اكتساب هذه القدرة إعادة التصورات التي تتصل بالمهارات اللازمة لمديري التعليم العالي وضروب الخبرات التي تعني جدارة المديرين بحمل المسؤوليات التي ينهضون بها؛ وتلك عملية تشترط حدوث تغيرات في الثقافات وفي النهاية في الممارسات التي تأخذ بها الكليات والجامعات.

تمثل الخطوة الرئيسية في هذا التحول إعادة تعريف دور المديرين والعمل الذي يؤديه، لذلك توفر المؤسسات الذكية حوافز للمديرين لديها ليكون منهجهم إستراتيجياً. فتراهم يطوّرون إستراتيجيات هادفة لاجتذاب حرفيين حاذقين والاحتفاظ بهم، بمن فيهم أولئك الذين يقع تدريبهم وخلفياتهم خارج التعريفات التقليدية فعلى المؤسسات العامة والخاصة أن تفكر مجدداً في الطرق التي يختطونها لحياتهم المهنية - فلا ينصبون شراكاً لأحد، إنما يجعلون كل مدير في الوقت ذاته خاضعاً للمحاسبة فعلاً. وأما المديرون الذين يقصرون فلا بد من أن يخسروا وظائفهم بسرعة أكبر، وربما بصورة علنية أكثر. أما أولئك الذين ينجحون في مهامهم فهم المديرون ذوو المهارات القابلة للسريان مما اكتسبوه إبان خوضهم لطيف واسع من الخبرات. وما إن يتم اجتذاب هؤلاء حتى يكتسبوا تخويلاً معيناً للخوض في المجازفات؛ فهم يعلمون أنهم سينالون جزاءهم لاحقاً إن كانت المبتكرات التي يرعونها تعدّ على وجه العموم بمنزلة تطوير لأهداف مؤسسية.

تتطلب إعادة السقطة الأكاديمية إلى سابق عهدها، وذلك بغض النظر عن الرسالة أو الحجم أو عنصر السيطرة، تعريفاً للأدوار الإدارية والمسؤوليات أكثر توخياً للهدف مع صلة أقوى للمهارات الإدارية والبراعة المعهودة في طابق البيع. ولكن وجود الكثير من السلطة في العمليات التي تهض من الأدنى إلى الأعلى تجعل المسؤولين التنفيذيين، في النتيجة، مستخدمين عند مستخدميهم، ممتنين شاكرين كل من يسعى إلى الانخراط في عملية التغيير. وبقدر ما يتخلى كبار المسؤولين عن أدوارهم القيادية ويعدون أنفسهم مجرد لاعبين

في فريق إداري يرجح أن تكون القرارات التي تتخذها المؤسسة سيئة يكون منطلقها صوراً مشوشة ومتناقضة عن رسالة المؤسسة والأسواق والقدرات.

دور الأمناء

ثمة دور خاص منوط بالأمناء وأعضاء مجالس الوصاية في عملية دعم المبادرة التنفيذية. ذلك أنه بوسع أعضاء المجلس، بوساطة ما يطرحونه من أسئلة على الرئيس أن يوفروا المهماز الذي يوضح الرسالة المؤسساتية. فالبيان الفاعل الذي يوضح رسالة المؤسسة هو البيان الذي يقيم توازناً عن معرفة بين التدريس في المرحلة الجامعية الأولى، والتدريس في الدراسات العليا وبين التدريس والبحث والخدمة. ولا يستطيع الأمناء أن يجيزوا التزاماً شاملاً بأن يحل «التفوق والجودة والالتحاق بالجامعة» محل معيار تصميم فاعل قادر على إكساب برامج المؤسسة الجامعية قواماً ومحتوى. كذلك على المجالس ضم عملياتها من الإشراف على التخطيط الجامعي والموازنة لطمأننة أنفسهم إلى أن القيم المؤسساتية التي يعبر عنها بيان رسالة الجامعة تتسجم مع ما يقدمه المنهاج فعلاً من عروض ونفقات.

بالرغم من أن معظم مجالس الأمناء تتألف من متطوعين، فإنهم بحاجة إلى أن يبذلوا نشاطاً أوسع في رصد صحة مؤسساتهم. فيجدر بالأمناء، أفراداً وجماعات، أن يسخروا وقتاً كافياً ليكونوا على اطلاع جيد بنهج المؤسسة. وعلى هؤلاء واجب خاص بالإصرار على ذلك الضرب من المحاسبة الذي يتيح للمؤسسة أن تعيد هيكلتها نفسها على نحو مخطط مدروس، عوضاً عن أن يأتي ذلك استجابة لأزمة. فتحرص تلك المجالس القيود ذاتها، وهي التي أولت الرئيس صلاحيات تنفيذية، على أن تمثل تصرفاته خطوات إستراتيجية لبلوغ أهداف سياسية عريضة أرساها المجلس.

ويجب على الأمناء والأوصياء أن يحرصوا في الوقت ذاته على ألا يأتي تصرفهم وكأنما هم يؤدون أدواراً في مسرحية. فمن الاختلافات المثيرة للاهتمام بين المؤسسات العامة والخاصة الحالة الفعلية السائدة في مجلس كل من الجهتين. ومن ذلك أنه في حالة المؤسسات العامة غالباً ما يأتي الأمناء والأوصياء إلى الطاولة ومع كل منهم برنامجهم الخاص. فيصبح هؤلاء

«قارعو طاولات» يجيدون التعبير عن «غضب الناس»، إنما ليسوا على أي قدر يذكر من الفاعلية في المساعدة على توجيه المؤسسة. أما الأمناء في المؤسسات الخاصة فمن المرجح أن يعاملوا المؤسسات التي يشرفون عليها بوصفها كيانات مثالية بقدر ما هي مشروعات تنافسية. ولئن كان نادراً ما ينزع المديرون التنفيذيون إلى الضرب بقبضاتهم على الطاولة فإنهم إذا وجدوا أنفسهم في عداد مجالس المؤسسات التي يحضرونها عمدوا في أكثر الأحيان إلى السؤال: «لم لا تقتدون بشركتي؟» وكأننا تلك الكيانات تملك أن تقلص نفسها على هواها فتلتقط أي مسؤول تنفيذي وتحول المحترمين وهم المسؤولين عن تطوير كل ناتج تطرحه الشركة في السوق إلى مجرد مستخدمين، والحق أن الشركات أقرب إلى التجارة مما هي الكليات والجامعات، إنما الفجوة بين هاتين المجموعتين من المشروعات ليست بالاتساع كما يود لنا هؤلاء الأمناء أن نعتقد.

في التعلم

ظلت الكليات والجامعات طوال قرابة العقدين حتى الآن تتقاذفها أمواج متلاطمة من التوصيات بأن تتحول إلى منظمات تعلم بالمعنى التام للكلمة. إنها تيارات أسهمنا في قيامها أقوى الإسهام. فاجعلوا التعليم المعيار المحوري في كل قرارات التوظيف والترقية والتثبيت واحرصوا على أن يكون أعضاء الهيئة التدريسية قد نالوا تدريباً في التعليم عند أول تكليف لهم كجزء ملازم لتأهيلهم عند التخرج. واجعلوا محتوى المنهاج وتنظيمه وبنيته أولى الأولويات في التخطيط الأكاديمي. وابدلوا للبرنامج مخصصات وفق ما ترتؤون بما يمكن أعضاء هيئة التدريس ويشجعهم على تحسين نهجهم في التدريس. وعليكم باستخدام التكنولوجيا لنقل التعليم والتعلم. وعليكم بابتكار برامج تتطلب التعاون في التدريس في الأقسام ذاتها وفيما بين بعضها للتأكيد على أهمية السياق والعلاقة بين أعمال التعلم والتفكير والمعرفة. وليكن مطلبكم تقويمات التعليم الفاعل بالاستناد إلى التثقل المعياري. واجعلوا التدريس المساوي للبحث شرطاً عند توظيف عضو الهيئة التدريسية وكذلك في قرارات تثبيت الأساتذة وترفيعهم. ولتدفقوا في الاستثمارات المباشرة لتحسين التدريس والمنهاج ما يعادل إنفاق المؤسسة في البحث والنشر.

ثمة رسالتان أساسيتان وسط هذا البحر المتلاطم وهما جديرتان بالتركار. أولاً انقلوا التعلم إلى مركز مشروع التعليم. فيجب ألا يلوم أحد أعضاء الهيئة لسعيهم وراء رؤى للجامعة تغذي الحماس الثقايف والتحدى للذين من سمات تدريبهم. فالسعي إلى المعرفة وتدريب الباحثين قوام أشواق عميقة لكل من ينشد موقعاً في الجامعة. وهذه الأهداف ما ينشئ مؤسسات مفاهيمها عن التفوق والتميز هي بالضرورة متماثلة، وتستمد إلى حد بعيد من منظورات صارمة وتعرض لها على أحسن وجه الجامعات الكبرى التي تهتم بالبحث. ويمكن أن يكون المفهوم ملائماً للتفوق لو كان الغرض مجرد إعداد الطلاب للدراسات العليا، ويكفل استمرار حسن الحال لطبقة الأساتذة الكبار، أصحاب الكراسي. ولكن مثل هذا التعريف لمسؤولية الهيئة التدريسية لا يأمن المرء كثيراً ضمان النجاح له بين الطلاب الذين تلقوا دروساً أخرى أو يأتون إلى قاعة الدراسة والمخبر بخبرات وتوقعات وحاجات مختلفة. أما ما يفقد في هذا فهو «اللياقة للاستخدام»، الذي هو أساس التعريفات الحديثة للجودة في إنتاج سلع وخدمات أخرى. والتحدى القائم هنا في جعل الطالب المستجد يتعلم «استخداماً» أساسياً يفيد من وقت الهيئة التدريسية وطاقتها.

ثانياً اجعل التعليم والتعلم موضوعين محوريين في الخطاب حيث ينهض قادة المؤسسة بمسؤولية أساسية في جودة النقاش، فثمة حاجة أولية لدعم وتقوية نهج التعليم بالحديث والحوار؛ ونتيجة لذلك يجب على البيئات المؤسساتية أن تعزز قيام علاقة إرشادية بين مرشد ومسترشد، وتتسم باستعداد من طرف الهيئة التدريسية للإصغاء للطلاب والاستجابة لهم بطرق من شأنها أن تبعث في النفوس هوى مقيماً للتعلم والاكتشاف.

أما الرسالة الثالثة، على أي حال، فإنها في معظمها تمثل نصاً فرعياً وحسب في معظم المناقشات في التعليم والتعلم، ويتعين أن تحتل وسط المسرح وتسلط عليها الأضواء. ولتصبح الكليات والجامعات منظمات موجهة نحو التعلم عليها أن تتعلم وتتكيف ثم تطبق نهج ضمان الجودة - وعليها أخيراً أن تتعلم فن جعل الجودة المهمة الأولى. والحري ببرامج ضمان الجودة المتينة أن تحتوي الرسالتين الأولىين؛ ويتعين على هذه المهمات أن تدفع بالتعلم إلى مركز المشروع أولاً بأن تجعل التعليم ذاته موضوعاً لحديث مستمر بين الهيئة التدريسية والطلاب. ولكن ليس هذا خاتمة المطاف وإنما هناك الكثير مما يقتضيه الأمر فحري

بالتعليم العالي - وقد قُسر على تجاوز شعوره بالضيق والقرص من القياس - أن يقول: «لو علمنا ما يتحتم علينا أن ننهض به لاستطعنا قياس ما نحن نقوم به فعلاً، أو ما لا نقوم». لقد أرسينا العمارة الأساس لضمان الجودة في التعليم العالي. ولا يراودنا أيما شك بأن آليات وعمليات معايرة الجودة المحددة سوف تتغير مع مرور الزمن. إلا أن العناصر المهمة، على أي حال، سوف تظل بالضرورة كما هي، ف ضمان الجودة من عمل الهيئة التدريسية. أما وحدة التحليل فهي القسم إلا في حالات نادرة حيث لا يكون القسم الجامعي مسؤولاً عن التدريس. ولكن النجاح يعتمد على تطوير قياسات تلتقط بالحدس ما يقصد كل من الطلاب والهيئة التدريسية بعبارة الجودة، في حين توفر في الوقت ذاته دقة كافية لتصبح المقارنات نافعة حقاً على مر الزمن.

استثمروا المعطيات لتبلغوا أهدافاً إستراتيجية

كان لهذه الدعوة إلى استخدام العمليات التي تعتمد المعطيات أو القائمة على البرهان أصداء مهمة في معظم وظائف التعليم العالي الرئسية. وإذا شئنا البساطة قلنا إن كل حديث لا بد له من أن يكون عميق الجذور في المعطيات، حتى يكون له تأثير على ظروف المؤسسة. إلا أن المفتاح يكمن في معرفة متى تبلغ الأمور ذروتها ولا يعود هناك مجال لمستزيد. والخطر الكامن في أي عملية جامعية هو أنه بوسع أولئك الذين لا يوافقون أن يجعلوا أي قرار رهينة بمجرد طلب المزيد من المعطيات.

يقوم المسؤولون في الكلية والجامعة ومعهم هيئة التدريس اليوم بإدارة مشروعات صارت لهم في معظمها، سيطرة أفضل وفهم أساسي لمعطيات الصفقات التجارية التي تسير فيها عملياتهم. والحق أن كل مؤسسة قد زادت من عنايتها بهذه الإجراءات مما هو إلى حد بعيد استجابة لازدياد التمحيص والتدقيق ومقتضيات الحاسبة من الخارج. كذلك يجد أولئك المعنيون بالإدارة الجامعية في المؤسسات أن لوحة أجهزة قياس الإستراتيجية قد اتسعت مجالاتها وازدادت جودة ومصداقية.

وبعد فإن أكثر الكليات والجامعات إنما هي مشروعات ما تزال تفتقر لثقافة المعطيات بأوسع معاني الكلمة. كذلك ينشأ جزء كبير من المشكلة عن قصور معظم المؤسسات عن

حسم الازدواجية لديهم بشأن ما ينبغي أن تقوله المعطيات وكيف ينبغي استخدامها في اتخاذ القرارات المؤسساتية. فبناء ثقافة تعتمد الدليل يقتضي أن تصبح المؤسسة أكثر استعداداً للأخذ بقناعات مشتركة في جمع المعطيات وتحليلها، وإن كان معنى ذلك الأخذ بأساليب تختلف عما كان يعتمد في الماضي.

كذلك على الجامعة أن تطور من قدراتها باستخدام المعطيات أدوات في الإستراتيجية المعتمدة، وليس كأسلحة إستراتيجية في حلبة سباق ومعارضة. فالمبادئ عينها التي تحدد معطيات النوع الأخير تشكل في كثير من الأحيان لغواً وليس إجابات عن أسئلة إستراتيجية محورية تواجه مؤسسة ما، ومعاهدها وأقسامها. وبوسع كل مؤسسة أن تفيد من تسخير وقت أقل في جمع المعطيات من أجل أغراض تمس الملكية وتسخير مزيد من الوقت في تعريف وتحليل المعطيات التي تتوجه فعلاً لمعالجة إستراتيجية مؤسساتية.

وإذا شئنا طريقاً للتقدم ليكون المؤسسة ما قيادة تنفيذية تعرض بالمثل معنى استخدام المعطيات استخداماً فاعلاً. وذلك حين يكون رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام، والمجلس الأعلى للجامعة في أوضاع طبيعية تسمح بإظهار معنى الاستخدام الحصيف للمعلومات في متابعة مساق إستراتيجي أحسن التفكير فيه وإعداده. ذلك أنه بوسع هذه المعلومات أن تعرض للمجتمع الجامعي إدراكاً مسؤولاً بأثر المعطيات وما تقتصر عنه؛ فبوسعها أن تعرض متى يكون اللجوء إلى القياس الكمي ومتى يكون تجاوز هذه المؤشرات لاتخاذ القرارات على أساس من الاستجابة الحدسية على مجموعة من المعلومات. والقائد الذي يمسك بكل القرارات رهينة لمطالب مستمرة بمزيد من المعطيات يرجح به في الغالب أن يغذي شيوع الثقافة الدفاعية في مؤسسته، وهذا ما يدفع بكل وحدة لحشد المعطيات مثل الكثير من المتاريس في وجه أي تجاوز وكل التجاوزات. أما استخدام المعطيات بطريقة مسؤولة فيعني معرفة متى يكون أوان العمل، حتى وإن كان يمكن الحصول على مزيد من المعلومات؛ وذلك يعني ألا نطلق أجهزة الإنذار كافة على أساس مجرد إنذار مبكر واحد من مؤشر مركب على سيارة؛ ويعني ذلك أيضاً عدم الانتظار حتى تبلغ مياه البحر قمره القبطان قبل الطلب إلى الجميع الصعود إلى ظهر السفينة.

الفرز والتصنيف

شأنها شأن التعلم، صارت توصيفات تحقيق التزام التعليم العالي بتوفير المجال للالتحاق بالكليات والجامعات شائعة معروفة الآن. وكنا عرضنا من قبل فإن الطريق إلى الأمام يبدأ بإقرار صريح أن التركيز العنيد على جعل التعليم في المرحلة الجامعية وحسب أكثر يسراً عبر توفير سندات تعليمية، لم يتحقق له النجاح - وليس يرجح به أن ينجح مستقبلاً، مهما بلغ ضخ الأموال في منح بيل أو الأشكال الأخرى من المعونة المباشرة. المطلوب عوضاً عن ذلك توافر الاستعداد لخوض التجربة بأشكال آليات السوق الأخرى لمعرفة المصلحة الذاتية للمؤسسة في سعيها للحصول على برامج يمكن للفتيان المحرومين أن ينجحوا فيها.

هنا ينبغي أن يكون إدراكنا لما يجب القيام به وما يجب الانصراف عنه واضحاً الآن أشد الوضوح. فلا تكافئوا المؤسسات التي تجتذب وتسجل الطلاب المحرومين الذين لا يتخرجون - أو كما في حالة كليات المجتمع لا يكملون دراسة تلك المقررات التعليمية المخططة الموضوعة لهم. كذلك لا تسمحوا للكليات أو الجامعات أن تبقى فوق العراك؛ بل عليكم عوضاً عن ذلك أن تصمموا آليات سوق من شأنها أن تكافئ المؤسسات التي توفر البنية والحافز لمساعدة الطلاب على النجاح بإتمام تعليمهم. واحرصوا على أن تعمل الكليات والجامعات وفق أنظمة مدرسية كونها شركاء لها في مشروعات مشتركة ذات هدف عام.

كذلك نخلص إلى أنه من المهم أن يتوسع الحديث عن تيسير الالتحاق بالمؤسسات بما في ذلك إتاحة مجالات وموضوعات ومجموعات أوسع. وسوف تكون النتيجة عندئذ تعريفاً أغنى وأكثر تدرجاً لأنواع من الإقصاء الذي يحد من النجاح والفرص. وقد أبان هذا الدرس مؤتمر طاولة مستديرة خاص عقد في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT برعاية مشتركة من مؤسسة نايت ورابطة الجامعات الأمريكية. وكان الموضوع الذي سلطت عليه الأضواء في هذا المؤتمر ظروف المدرسات، ولا سيما العاملات في البحث العلمي - في الجامعة. فلماذا ينظر إلى العاملات في العلم على أنهن أقل أهمية في الإسهام في ابتكار المعرفة الجديدة؟ إن هذه النظرة تعود إلى حد بعيد إلى الحالة العقلية التي يسهل فيها جداً اعتبار هذا العمل مجالاً خاصاً بالرجال. لقد كان هذا نزوعاً يتكرر برونه إلى حد يحمل

على الحرج بما يجعل النساء المكلفات بالتدريس في الجامعة في مرتبة «الأستاذ المساعد الدائم» ولا ينلن الاعتراف الكامل ولا يتساوين مع زملائهن الذكور في الراتب، ودعم البحث أو عضوية لجان مهمة.

ولم تقتصر التوصيات الواردة من مؤتمر الطاولة المستديرة على ترقية المزيد من النساء إلى المراتب العالية في الجامعة، وإن ربما كان ذلك إحدى نتائج المؤتمر. كذلك لم يسع هذا المؤتمر إلى وضع معايير مختلفة للرجال والنساء؛ بل لقد سعينا بدلاً من ذلك إلى إجراء مداوات مؤسسية، بملاحظة الانحياز المتأصل العميق لتمييز نوع اجتماعي (جندر) على آخر، ويوفر الأساس لبلوغ ما بعد العمى الجنوسي، وما وراء الستارة التي تخفي الهوية الجنوسية للممثل الوافد من اللجنة القانونية ولا بد بعدئذ من أن توجه الخطوة التالية لتناول وضع أصبحنا نسميه الذكاء الجنوسي.

لقد حان الوقت الآن للعناية باستطلاع إمكانات التحاق الطلاب بالتعليم الجامعي. فقد صار يتعين على الكليات والجامعات حمل قسط أعظم من العبء، ولو بلغ الأمر حد استثمار مخصصاتها في توفير مجموعة غنية من المجازات لبلوغ النجاح الشخصي. وكنا قد أشرنا ذات يوم على مؤسسات في كاليفورنية عدُّ القياس الأصدق لنجاحها يكمن في قوة أنظمة مدارسها العامة. فينبغي ألا يكون ممكناً بعد الآن - كما في كاليفورنية - أن تُصنّف الجامعات العامة في الولاية بين أفضل المؤسسات العامة في البلاد بينما تصنف مدارسها العامة بين أسوأها. فإذا كان النظام التعليمي على الجملة يخذل قسماً مهماً من السكان - عندئذ، فإن مكوناتها كافة تخذلهم كذلك، مهما بلغت الهيئات التدريسية من الشهرة أو مرافقها من الروعة.

رؤية الوضوح عبر التشوش

نختتم بمفارقة ساخرة أخيرة. ففي مشروع غالباً ما يقدم في صورة ساخرة حيث يبدو مهوّساً بالكلام، فإن الحقيقة الأكبر هي أن أعضاء الجماعات الجامعية لا يتحدثون بما فيه الكفاية لأنهم لا يتحدثون مع بعضهم. فهم لا يتحدثون عن القيم. وإذا ما تكلموا راحوا يلقون الخطابات دون أن يصغوا أولاً إلى بعضهم.

والحق أن الموضوعات التي تتطلب محادثات مطولة كثيرة: الألعاب الرياضية، والتعليم والتعلم، وضمان الجودة، والالتحاق بالجامعات، وهناك الموضوعان اللذان يشكلان محور هذا الكتاب - الأهمية المتزايدة للأسواق وتلاشي الأهداف العامة. وإذا شئنا المزيد قلنا إن ثمة بيئة تحث على استمرار الحوار والتواصل مع أصحاب المصلحة الكثر في التعليم العالي. فإنشاء مؤسسة فاعلة يعني تفاهماً مشتركاً بين المشروع وتحدياته.

ويخامر أذهاننا هنا ضربان عريضان من الحوار، يتصل الأول باستمرار الحديث بين هيئة التدريس والطلاب وفيما بين بعضهم عن طبيعة التعلم، والموضوع المراد تعلمه والأدوار والمسؤوليات التي يأتي بها كل من يتبادل التعلم. والضرب الثاني من الحوار ينطوي على حوار متصل بين الإدارة وهيئة التدريس: ما هي الخطوات التي يمكن أن تساعد مؤسسة ما على تضيق الفجوة بين الهيئة التدريسية والإدارة بحيث تزداد عناية بالهدف عند تعريف رسالتها وتساعد على تحقيقها؟ وكيف يمكن لهاتين الجماعتين من المهنيين العمل معاً على نحو أكثر فاعلية لإعادة تصور -وعند الضرورة إعادة تصميم- بيئة المؤسسة التعليمية، والبناء انطلاقاً من رؤية مشتركة تتطلع إلى المستقبل كما الماضي أيضاً؟

تتمثل الخطوة الأولى، لمؤسسات عديدة، في تغلب الهيئة التدريسية والإدارة معاً على تاريخ طويل من عدم الثقة والعداء ما يمتد كثيراً ويتجاوز مدة تولي رئيس الجامعة أو الكلية الحالي. فلا يحسب أحد أن هذه مهمة يسيرة إذ من المستبعد أن تزول الخلافات التاريخية التي تفصل بين الهيئة التدريسية والإدارة بمناشآت بسيطة لتدعيم الجماعة. فاللازم استعداد من الطرفين للعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

والاحتمال المرجح أن يكون على القيادة التنفيذية للمؤسسة القيام بالخطوات الأولى لعقد الحوارات اللازمة. ولكن عملية مشتركة بين الهيئة التدريسية والإدارة كفيلة بأن تمنح صوتاً لرسالة المؤسسة بوضع مخططاتها ثم ترجمة تلك الأهداف إلى مهمات تلائم مواهب وخبرة مختلف الأطراف التي تحملها إلى الطاولة. وحرى بالقيادة المسؤولة في المؤسسة -رئيس الجامعة أو عميد الكلية أو نائب الرئيس للشؤون الجامعية- أن ترسي أسس النقاش واتخاذ القرار على نحو يوضح القضايا والتنازلات المطلوبة. كذلك على القيادة المؤسسية أن تعمل عند اتخاذ الخطوات المطلوبة بارتباط وثيق وقادة الهيئة التدريسية المنتخبين،

سواء كانوا من المجلس الأعلى في الجامعة، أو وحدات التفاوض أو من الجهتين معاً كما صارت الحال تتحو هذا المنحى باطراد.

كان تأكل الثقة بين الإدارة والهيئة التدريسية موضوعاً يتكرر التشديد عليه في الاجتماع الذي عقد في مدينة سان لويس في العام 1993، وفي اجتماع لاحق بين قادة المؤسسة بعد ثلاثة أعوام من ذلك التاريخ. ولقد حضر هذا الاجتماع كبار المسؤولين - وكان أكثر هؤلاء رؤساء الجامعات وكبار الإداريين في الكليات - من أكثر من ثمانين مؤسسة التي تولت عقد مؤتمرات طاولة مستديرة على نمط مؤتمر طاولة بيو المستديرة للتعليم العالي. وقد تحدثت أقطاب الإدارة والهيئات التدريسية الذين انضموا إليها وتحدثوا عن العمليات التي استخدموها في تكوين رؤى مشتركة عن مؤسساتهم والفهم الحاصل لقدرات هذه المؤسسات - والطاقات المتاحة تضارع تلك الطاقات اللازمة ليبقى الالتزام بالرسالة.

وكان ما ظهر وصف لخطاب عملي، يسر من أمره مجموعة من التدريبات البسيطة يمكن أن تأتي بفعل التراكم بشيء من الهدف المشترك. وقد بدأت العملية بفريق من الإدارة - وهيئة التدريس أو طاولة مستديرة تركزت على تناول شروط المؤسسة ذاتها. وبدأت الحوارات بالتعريف، عوضاً عن جمع المعطيات. وكانت الأسئلة التي طُرحت، في كثير من الأحيان موجّهة بتدخل خارجي، عديدة: «ماذا ترانا نحقق؟ ما هي المشكلات التي نواجهها؟ إلى أين تأخذنا السوق؟ ما هي أنواع المعلومات التي نحتاج لها وعلينا أن نوفرها للإجابة عن هذه الأسئلة وما يتصل بها؟»

لعل أهم نتيجة تمخّضت عنها هذه الجولة من الحوارات الموجهة كان مجموعة فريدة من مؤشرات الأداء التي ارتضاها الإداريون والهيئة التدريسية بالتوافق مما يعكس صحة المؤسسة وأفاق مستقبلها. ومثل هذه المؤشرات تجاوزت بالضرورة مقاييس المدخلات المعيارية من حجم الوقفية ومتوسط علامات اختبار الاستعداد المدرسي SAT بما يشمل معايير الأداء المؤسساتي في السعي لتحقيق أهداف محددة مشتركة. وسرعان ما أدرك ما يزيد عن بضع مؤسسات أن أنواع السجلات المتاحة للمجتمع المحلي غير ملائمة لغرض المعايرة في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

وغني عن البيان أن الأسئلة غدت، مع نضج العملية، بالضرورة تزداد صعوبة، ومتركة بوضوح على الاستثمارات والمقايضات، وأداء السوق، والأولويات. بيد أنه حين أصبحت هذه موضوعات متداولة كانت هناك، على أي حال، تعريفات نافذة ومتفق عليها ومشتركة من حيث تطويرها - وليس من قبيل المصادفة تماماً، أن يكون قد نشأ مناخ من الثقة عن الشعور بان المعطيات تسيير وفق ما تزعم أنها تقيسه.

ومع تأسيس شعور بالثقة ومجموعة محدودة لكن مناسبة من المعطيات، كانت الخطوة التالية تعبئة مجتمع الجامعة الأكبر لخوض نقاش متصل بشأن أهداف المؤسسة وخطتها. ولقد غدا تطوير وثيقة عمل تشد توضيح الخيارات المطروحة أمام المؤسسة - ما أطلقت عليه إحدى المؤسسات وصفها «خطبة التخطيط المطولة»، وما ربما يعد في اللغة الأقرب إلى العصر نتاج لوح نشرة إلكترونية متواصلة - وأصبحت طريقة فاعلة لبناء الفهم والعزم المشتركين. وقد ابتدأ النقاش بورقة مسودة تخطيط أولى تركيز على الموضوعات الرئيسية وجرى توزيعها في الوقت ذاته على مجتمع الجامعة للتعليق، على أساس أنها دعوة للتعبير عما يجول في الفكر بصوت عال بوصفها مؤسسة. ومع قيام كل فرد في هذا المجتمع بإضافة رأيه إلى الوثيقة، غدت هذه الورقة أداة لتعريف المصطلحات وتوضيح القضايا التي أدت إلى الاضطراب والالتباس أو الخلاف، ولبناء اتفاق مسافات معينة للعمل. وكما في المشاركة في المعطيات المتصلة بالموازنة والاشترك في حوار متفاعل ومستمر بشأن التخطيط تتيح لهيئة التدريس والإدارة تطوير توقع سلوك أسهم في حد ذاته بتطوير الهدف المؤسسي.

بحثاً عن مجتمعات

لقد شددت مجموعة من السياقات ومؤتمرات الطاولة المستديرة ومنظورات السياسة على ضرورة الأخذ بقيم مؤسسية مبنية بوضوح وتفصيلية أساساً لأعمال جرى تنفيذها وكان أفضل هذه المؤتمرات ما التأم في العام 2000؛ بالمشاركة مع المركز الوطني للسياسة العامة والتعليم العالي بناء على إلحاح من توم ارليخ، وهو رئيس جامعة انديانا سابقاً وعالم كبير لدى مؤسسة كارنيجي لتطوير التدريس. وكان الموضوع المعلن في هذا المؤتمر واجب الكليات والجامعات في غرس شعور أقوى في نفوس الطلاب

بدورهم بوصفهم مواطنين. وكان توم قد أدرك وآخرون أن قيمة الالتزام المدني قد سقط على حد بعيد عن جدول أعمال معظم الجامعات والكليات - ويجد القارئ مثلاً أوضح على تلاشي الهدف العام في قدر كبير من التعليم العالي الأمريكي.

وقد استمدت المطبوعة منظورات السياسة من مؤتمر الطاولة المستديرة هذا عددها الذي ظهر في ذلك العام ذاته. وقد قدمت توصيتين رئيسيتين مهمتين لموضوعين قمنا بنسجهما معاً عبر صفحات هذا الكتاب بدءاً بأهمية قيام العمل المؤسساتي على مجموعة من القيم الجوهرية التي أحسن فهمها.

عقد مناقشات واسعة شاملة بشأن معنى الالتزام المدني في مجتمع ديمقراطي. تتمثل الخطوة المنطقية الأولى بعقد حوارات مؤسساتية تستند إلى قاعدة واسعة بشأن قيم ذات أهمية أساسية لثقافة الالتزام المدني. فيتعين على الكليات والجامعات البيان بالفكر والممارسة أن العملية ناجحة، والتضمين وسيلة كما هو غاية، وأساس المجتمع المدني قيم مشتركة فضلاً عن مسؤوليات ومهام مشتركة أيضاً.

ليس من السهل عقد أو إنهاء المناقشات المثمرة التي تتناول القيم الإنسانية والمجتمعية؛ إذ إن مناقشة ما يشترك فيه المواطنون يعني الاستغراق في جدل بين أخذ ورد. ومع ذلك فإنه دون هذه المناقشات والاضطراب والألم الذي يتبعها في أحيان كثيرة، فالمرجح أن تكون الحصيلة أبعد قليلاً من مبادرة الفرد. ذلك أن مناقشة القيم الأساسية والمسؤوليات المدنية تعين المبادئ المشتركة التي يقوم عليها المجتمع الديمقراطي؛ كما أنه من المرجح أن تأتي الفاعلية أيضاً بفروق فردية في الشكل الأكثر حدة. إلا أن الصعوبة في عقد مثل هذه المناقشات والمثابرة عليها لا يمكن أن تكون عذراً للنأي عن مسؤولية العمل على انطلاق العملية.

أنموذج المواطنة المسؤولة عبر عملية المؤسسة في الإشراف الأكاديمي بالإضافة إلى مشاركة الجيران الأقرب. وجدير بالاعتبار أنه أبعد من الحوارات التي يجرونها والقيم والمهارات التي يشيعونها عبر المنهاج الدراسي وتجارب تعليمية أخرى، يتحتم على الكليات والجامعات أن توضح بفاعلية التزامها بالبحث على اتباع الأهداف العامة. والمؤسسات المستعدة إلى العمل علناً وفق القيم التي حددتها إنما تبعث إشارة قوية - إلى طلابها وهيئة

التدريس والعاملين والمجتمعات البعيدة المرتبطة بها، أي بعبارة أخرى، إلى أنفسهم - مفادها أن تلك القيم أكثر من خطابات أسلوبية. وهناك طريقة لتعرض مؤسسة التزامها بالمواطنة المسؤولة تتجلى في النهج الذي تتبعه في تصريف شؤون المؤسسة. وإن تقاليد صنع القرار الجامعي التي تحث على تناول القضايا التي تواجه المؤسسة بالنقاش النشط والصريح لتبرز قوة العملية الديمقراطية وإمكاناتها في مساعدة مؤسسة من المؤسسات على مواءمة قيمها للقرارات التي تتخذها.

ولا تقل أهمية عن ضمان حيوية وفعالية أجهزة إدارتها، تلك الأعمال التي تقوم بها المؤسسات كمواطني منطقة واسعة. والكليات والجامعات إذ تشغل بجيرانها تطرح نموذجاً للسلوك الذي تتوقع أن يصدر عن طلابها. إلا أن الانشغال بأعمال المجتمع يعني أموراً مختلفة لدى مؤسسات مختلفة؛ فتجد حتى في مؤسسات متماثلة في الحجم والرسالة ترى الهدف المدني يستمد من إيقاعات وأغراض معينة تتصل بها وبمجتمعاتها المحلية. وكثيراً ما يكون مفتاح الشراكة الفاعلة إدراك مؤسسة ما وأصحاب المصلحة فيها أن مصائرها مرتبطة ببعضها أشد الارتباط. وحين تبلغ مؤسسة ما هذا المنظر، من الالتزام بالمجتمع وتصبح الحياة المدنية أمراً يزيد عن كونه واجباً ثقيلاً مهملاً. فتساعد الروابط التي تتطور مع تطور المجتمع على العموم على تحقيق النظرة إلى المؤسسة كونها شريكاً حقيقياً في بناء مستقبل من الأهداف المشتركة.

ويظل ثمة تحذير واحد، بعد، يضاف إلى ما سبق فالمؤسسات التي تقتدي بأنموذج الالتزام المدني وتتشدد بتحقيق أهداف عامة، لا بد أن تكون تلك المؤسسات الناجحة في السوق، مما مرد بعضه أنها، وهي وحدها، دون سواها تتمتع بالقدرات الكافية لتتنفق في متابعة أغراض عامة، إنما، وهذا الأهم، بسبب من أخذها بالالتزام المدني كما بسبب من تولي الأسواق وضع معيار للصناعة على الجملة، وفي عصر من المنافسة المشرعة يظل الالتزام بالرسالة السبب الرئيس للذكاء في السوق. فالمسألة كمهدنا بها مسألة وسائل وغايات.