

الفصل الرابع عشر

قيادة المؤسسة الملتزمة بالانخراط

جيمس س. فوتروبا (James C. Voltruba)

كانت بؤرة حياتي العملية الكبرى خلال أكثر من خمس وعشرين سنة كعضو هيئة تدريسية، وإداري أكاديمي، ورئيس جامعة هي: (دور التعليم العالي في رفع سوية الصالح العام). لقد قضيتُ هذه السنوات الكثيرة مع مئات من القادة المؤسساتيين الذي يمثلون مختلف أبعاد التعليم العالي، بدءاً من الكليات المجتمعية والتقنية، إلى جامعات البحث المكثف؛ أعمل في تحد جوهري واحد للقيادة: ما الذي نستطيع عمله لجعل هذا العمل جزءاً لا يتجزأ من مهمتنا الأكاديمية الجوهريّة، في عصر يُطلب من الجامعات فيه أن تكون شريكاً كاملاً في رفع مستوى التعليم في مرحلة ما قبل k-12، وداعمة للتنمية الاقتصادية، ومحسّنة للنوعية البيئية، ومُعززة للفعالية الحكومية، ورافعة مستوى الإدارة غير الربحية، ومخاطبة القضايا التي لم تحسم بعد بشأن العرق والطبقة الاجتماعية، وحشد كبير من الهموم العامة الأخرى؟ غاييتي في هذا الفصل المشاركة في ما أعتقد أنها

العناصر الإستراتيجية الجوهرية لمخاطبة هذه المسألة: أولاً: شيء من التاريخ. من الصفات المحددة للتعليم العالي الأمريكي رغبته في رفع مستوى الصالح العام، ومقدرته على تحقيق ذلك بفضل ما سوف أسميه: (الانخراط العام)، لقد أدخلت جامعات أمريكا وكلياتها أثناء السنوات المئة والأربعين المنصرمة العلم إلى مجال الزراعة، وزوّدت القوة العاملة من أجل التوسع الصناعي، وقدمت سبيلاً رئيساً للتحرك عبر الأجيال، وفيما بينها، وعزّزت الدفاع الوطني، ودفعت بحدود المعرفة إلى آفاق أوسع في كل بعد من أبعاد حياتنا. وبالمقابل قدم الجمهور دعماً مالياً ضخماً للتعليم العالي الأمريكي، لا لأنه كان يُعدّ غاية بحد ذاته، بل لأنه كان يعد وسيلة لتحقيق مجموعة أوسع من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. يعد هذا الفهم ستارة خلفية لمسرح البحث المقبل.

قال لي أحد رؤساء الجامعات مؤخراً: «لقد ألقيت محاضرة تلو محاضرة حول أهمية الانخراط العام في حياة جامعتنا. كما حققنا جهوداً في الانخراط العام بقيادة العميد، وعيناً نائب عميد جديد لقيادة هذه الجهود. ومع ذلك لا يبدو أن شيئاً قد تغير!! إذ بقي الانخراط العام على هامش جامعاتنا، بدلاً من أن يكون في صميمها».

فما هو الخطأ؟

إن ما وجدته عبر السنين هو أن رؤساء الجامعات يؤمنون بأهمية الانخراط العام ويتبنونه. فهم يدركون كيف أن الانخراط العام لا يخدم الصالح العام فحسب، بل يغني ويوسع خبرة طلبتهم وأعضاء الهيئة التدريسية لديهم، ويساعد كذلك على بناء الدعم العام. فمشكلتهم ليست الافتقار إلى الالتزام بالانخراط العام. بل هي تنفيذ هذا الالتزام بطريقة تترجم إلى سلوك جامعي.

درس جيم كولينز (Jim Collins) وجيري بوراس (Jerry Porras) في كتابهما (بُني حتى النهاية) للعام 2002، ثماني عشرة شركة، حققت مستوى عالياً من

الأداء، واحتفظت به على مر الزمن. لقد وجدنا أن هذه الشركات تتصف بسمات مشتركة. أولاً: كانت واضحة بشأن النتائج التي أرادت الوصول إليها (منتجات، خدمات، وما إلى ذلك). ثانياً: كان كل شيء في المؤسسة مواءماً بحيث يدعم تلك النتائج، وربما كانت هذه الرسالة هي الأهم في هذا الفصل.

ولنأخذ مثلاً من التعليم العالي، هو أن جامعات البحث العليا في أمريكا قد تطورت إلى حد أصبحت معه عناصر الجامعة كلها - بدءاً من حوافز أعضاء الهيئة التدريسية، وجوائز البنى التنظيمية، والسياسات، والإجراءات - تقوي أهمية البحث الممول بغزارة بوصفه مهمة مؤسساتية جوهرية. فالرؤساء والعمداء ومديرو الإدارة ورؤساء المجالس؛ كلهم يأتون ويذهبون، وتظل أهمية البحث بوصفه نتيجة مؤسساتية جوهرية، راسخة في الجامعة دون مقاطعة أبداً. فضلاً عن أن سياسة الولايات والسياسة الفيدرالية تعزز هذا التركيز، وتقدم فرص تمويل مهمة للعلماء الأفراد والمؤسسة نفسها معاً.

وبالمقابل فإن الانخراط العام أقل جذراً بكثير في حياة معظم الجامعات، وأكثر اعتماداً على الأشخاص، ويتلقى دعماً أقل بكثير جداً من مسارات التمويل التي تتولد في عملية السياسة العامة الولائية والفدرالية. فالتعليم العالي حافل بحكايات الانخراط العام المزدهر بقيادة عميد معين، أو رئيس إدارة معين، أو رئيس جامعة معين، ولكن الالتزام يتلاشى عندما يرحل القائد. ومن هذا المنظور يعد التحدي الجوهري الذي يواجه القيادة؛ هو حياكة الانخراط العام في نسيج الجامعة، وإدخاله في عمق صميمه بحيث يبقى قوياً وإن رحل القادة. ونأتي الآن إلى الخطوات التي يستطيع قادة الجامعات اتخاذها لمخاطبة هذا التحدي.

طلبت مني الجمعية الأمريكية للكليات والجامعات الرسمية (AASCU) في العام (2001) أن أترأس قوة عمل في مجال الانخراط العام التي ستقدم توصيات إلى قادة الجامعات -وبصورة مبدئية إلى الرؤساء، ورؤساء الإدارات- حول كيفية دمج الانخراط العام في نسيج جامعاتهم. وفي العام 2002 نشر

التقرير تحت عنوان: (السير قدماً بوصفنا مشرفين على المكان)، مستخدماً دراسة أكثر من 350 جامعة لوصف الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواءمة الكليات والجامعات كي تحقق دعماً أعمق للانخراط العام بوصفه نشاطاً جامعياً جوهرياً. وفي حين ركزت الدراسة على الجامعات الشاملة، فإن الرسالة والعناصر الإستراتيجية لها صلة مماثلة بأي نمط من أنماط مؤسسات التعليم العالي، وتنطبق عليها.

ففي تقرير AACU للعام 2002 عُرِّف الانخراط العام على النحو الآتي: «إن مؤسسة الانخراط العام ملتزمة تماماً بتفاعل مباشر ذي اتجاهين مع المجتمعات وغيرها من الدوائر السكانية الخارجية، بفضل تنمية المعرفة والمعلومات والخبرة، وتبادلها، وتطبيقها من أجل تحقيق منفعة متبادلة». (ص9).

تشمل بعض أمثلة الانخراط للصالح العام أموراً، مثل:

- بحوث تطبيقية مصممة للمساعدة في زيادة فهم مشكلة الزبون أو المجتمع.
- مساعدة تقنية تتضمن تطبيقاً مباشراً لخبرة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة لتصميم إستراتيجيات لحل المشكلات.
- مشروعات إيضاحية مصممة لاختبار نماذج ومقاربات جديدة لتطبيق (أفضل الممارسات) على المشكلات ضمن البيئات المجتمعية.
- تقوياً للأثر مصمماً لقياس تأثير البرامج والخدمات بالرجوع إلى نتائجها المقصودة.
- تحليلاً -للسياسة- موجهاً إلى تأطير منهجيات سياسة جديدة، أو تقوياً لأثر مبادرات السياسة الحالية.
- حلقات بحث، ومحاضرات، ومقالات مصممة لحشد الناس حول قضايا الهم العام.
- فرصاً للتعليم مدى الحياة، مصممة لتلبية حاجات الناس للتعليم المتنوع والمستمر.

فإذا ما صيغ الانخراط العام بهذه الطريقة، فإنه سوف يخترق مهمة المؤسسة كلها، ويؤثر فيها، ويعتمد عليها لاكتشاف المعرفة ونقلها وتطبيقها.

أسئلة جوهرية لقادة الجامعات:

يتضمن قيام قادة الجامعات ببناء إستراتيجية لتقوية الدعم المؤسساتي للانخراط العام معرفة الأسئلة الصحيحة التي تطرح. والأسئلة الآتية تعد -لدى قادة الجامعات- أسئلة تعريفية جيدة، وإطاراً جيداً لصياغة إستراتيجية.

1. إلى أي حد يعد الانخراط العام جزءاً من رسالة الجامعة وبيان الرؤية؟ ما شأن بيانات الكليات والأقسام المتعلقة بالرسالة؟ هل تستطيع أن تجد في أولويات الإستراتيجية للجامعة إشارة إلى أولويات ذات صلة بالانخراط المجتمعي؟ هل الانخراط العام معرف بوضوح، وبطريقة تعزز وتدعم الأبعاد الأخرى من مهمة الجامعة الأكاديمية؟ هل تسترشد بفلسفة متناسقة متماسكة؟

2. هل تمأسس التفاعل بين الجامعة والمجتمع؟ هل قادة الجامعات نشيطون ومرئيون في حياة المجتمع التعليمية والمدنية والثقافية؟ هل تشمل الجامعة المجتمع في تخطيط إستراتيجيتها، وفي اختيارها لقادة أكاديميين أعلام؟ وما شأن الانخراط في مراجعة البرامج؟

3. هل المقدرة على القادة في مسرح الانخراط العام تعد معياراً لاختيار قادة الجامعات الأعلام وتقويمهم، بمن في ذلك رؤساء الجامعات، والرؤساء الإداريون والعمداء، ورؤساء المجالس؟

4. هل لدى الجامعة بنية تحتية ذات كفاءة لدعم مهمة الانخراط العام؟ هل هناك وحدات (جسر للحدود) تساعد على ربط الجامعة بالمجتمع؟ هل للجامعة (باب أمامي) يتيح للجمهور الوصول إلى مصادرها بارتياح؟

5. هل السياسات الجامعية وإجراءاتها تخدم تعزيز انخراط أعضاء الهيئة التدريسية في أنشطة الانخراط العام، أم تعيقه؟ (ومن الطرق الجيدة للحصول على إجابة لهذا السؤال: هي أن يوجه السؤال إلى أعضاء الهيئة التدريسية).
6. هل تدعم حوافز أعضاء الهيئة التدريسية، ومستوى الوحدات، ومكافآتهم الانخراط العام؟ هل هذا العمل معيار لقرارات الرواتب السنوية والترفيعات والتبثيت؟ هل هناك معايير مفهومة بوضوح لتقييم جودة أنشطة الانخراط العام التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية؟ هل هناك حوافز ومكافآت للوحدات الأكاديمية التي تجعل الالتزام بالانخراط مهمة وحدة جوهرية؟ هل هناك مسالك عائدات تقوم مقام الحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية والوحدات لدفعهم إلى الانغماس في أنشطة الانخراط؟.
7. هل هناك توقع جليّ بأن تكون كل وحدة أكاديمية مسؤولة عن خدمة التعليم والبحث، ومهمة الانخراط العام بأبعاده كلها؟ هل يتوقع أن تضع الوحدات أهدافاً للانخراط العام، وهل تقاس وتُقوّم بموجب تلك الأهداف؟ هل ترفد أنظمة المعلومات والتقارير الجامعية عملية إعداد التقارير المتعلقة بأنشطة الانخراط العام؟.
8. هل توضح عملية توظيف أعضاء الهيئة التدريسية، وتوجيههم، وتطويرهم المهني المستمر حقيقة كون الانخراط العام عنصراً مهماً من عناصر المهمة الأكاديمية كلها توضيحاً لا لبس فيه؟ هل تقدم لأعضاء الهيئة التدريسية فرصاً لتعميق فهمهم لكيفية العمل الفعّال مع المجتمعات والزبائن الخارجيين؟.
9. هل تعكس عملية تخطيط الجامعة، ووضع ميزانياتها أهمية عملية الانخراط المجتمعي؟ هل هناك مخصصات في الميزانية لدعم جهود الانخراط؟ ما هي النسبة الكلية من ميزانية الجامعة مقترنة بمهمة الانخراط العام؟.

10. هل يعد الانخراط العام من صميم المنهاج؟ هل هناك فرص للطلبة كي يكتسبوا خبرة في الانخراط العام بفضل تعلم الخدمة وأشكال أخرى من التعلم القائم على المجتمع؟

11. هل تعكس الاتصالات الجامعية، وأدوات الاتصال الأساسية أهمية الانخراط المجتمعي؟ ما شأن طقوس الجامعة، وشعائرها، ومكافآتها؟ هل يبرز الانخراط المجتمعي في الملاحظات العامة التي يبديها أعضاء مجلس الجامعة الحاكم، ورئيسها، ورئيس جهازها الإداري، وغيرهم من قادة الجامعة؟

12. هل تصمم بيئة الجامعة ومنشآتها للترحيب بالانخراط المجتمعي؟ هل نظام الإشارات ومواقف السيارات يعكس بيئة ترحب بالجمهور دعامة الناس؟

سوف تخاطب أنماط مختلفة من المؤسسات هذه الأسئلة بطرق مختلفة، ولا تسجل الجامعات كلها -بغض النظر عن مدى التزامها بالانخراط العام- درجات عالية في كل مجموعة من هذه الأسئلة. على أي حال أسفرت تجربتي عن أن هذه الأسئلة تعد أسئلة مواعمة جوهرية لا بد من مخاطبتها إذا ما أرادت مؤسسة ما أن تجعل الانخراط العام جزءاً من صميم الحياة الجامعية.

أسئلة جوهرية لقادة أنظمة الولايات

لا تعيش الكليات والجامعات في فراغ. فلبعضها مجالس تنسيق وحكم على مستوى الولاية لا بد لها من التفاعل معها. وإذا ما أريد للانخراط العام أن يزدهر على صعيد الجامعة، ينبغي دعمه على صعيد النظام كذلك. وعلى قادة الأنظمة أن يخاطبوا أسئلة جوهرية عديدة:

1. هل الانخراط العام بارز في التخطيط في نطاق النظام كله وفي بيئة أولوياته؟ هل وطننا أولويات على مستوى الولاية لانخراط الجامعة العام؟

2. هل أوجدنا توقعات واضحة بأن جامعاتنا سوف تنغمس في أنشطة الانخراط العام؟

3. هل جعلنا الانخراط العام أولوية في دفاعنا السياسي على صعيدي الولاية والفيدرالية (كما جعلنا مسألة تطور التسجيل والبحث)؟

4. هل وطّدنا مقاييس يمكن استخدامها لتقويم إنتاجية الجامعة في الانخراط العام؟

أسئلة جوهرية لصانعي سياسة الولايات

خلافًا للأشكال التقليدية للتعليم والبحث، يتمتع كل منهما بمسالك من مصادر الولاية والمصادر الفيدرالية لدعمها، ويُعدُّ الانخراط العام مركز كلفة لغالبية الكليات والجامعات. فالانخراط العام يدار بشراكة مع أبناء من المجتمع لا يستطيعون دفع كامل التكاليف للبرنامج أو للخدمة، ما خلا استثناءات قليلة جداً. هناك - بلا شك - ميزانيات تخصصها أحياناً مؤسسات محلية لدعم جزء من العمل على الأقل، ولكن هذه المخصصات تغطي عادة تكاليف البرنامج المباشرة، ولا تغطي التكاليف العامة غير المباشرة. وفي أزمنة المتاعب المالية، تنزع المؤسسات بما فيها الكليات والجامعات إلى التركيز على توسيع مراكز العائدات، وتقليص مراكز التكاليف. وهذا يعرض مهمة الانخراط العام لمخاطر كبيرة.

مما لا شك فيه عندي أن انخراط الجامعة العام لن يصل إلى المدى الأقصى لإمكاناته دون دعم من عملية السياسة العامة. إن دعم السياسة العامة غير موجود حالياً، ما خلا استثناءات قليلة. وانطلاقاً من هذه الروح أ طرح الأسئلة الجوهرية الآتية لصناع السياسة العامة:

1. هل لدى الولاية (برنامج عام) مركز على حاجات سكانها؟ مثلاً، هل هناك أولويات للتنمية الاقتصادية، والتعليم، والصحة، ومنع الجريمة؟

2. هل تحاسب الكليات والجامعات على خطابها للبرنامج العام بناءً على جهودها في التعليم والبحث والانخراط العام؟

3. هل وضعنا أهمية الانخراط العام بدلالة المنطق والمال؟

4. هل طورنا معايير تتيح لنا قياس كمية نشاط الجامعة في الانخراط العام ونوعيته؟

5. هل أوجدنا مسالك لمصادر دعم انخراط التعليم العالي بأهم أولوياته العامة.

في ميدان سياسة الولاية، هناك بعض العلاقات الإيجابية، فمجلس جامعة كنتاكي (Kentucky) ليتعلم ما بعد المرحلة الثانوية قد أنشأ صندوق اتحاد المسؤولين الإقليميين لتزويد كل جامعة إقليمية بمليون دولار سنوياً، لمخاطبة التحديات التي تواجه المجتمعات التي تخدمها هذه الجامعات. وكلنا أمل في أن تحذو ولايات أخرى حذو هذه الولاية، وأن تستكشف الحكومة الفيدرالية خيارات مماثلة.

محاذير خمسة تتعلق بالانخراط العام

إذا ما أنجز الانخراط العام بصورة جيدة، فإنه يرفع من مستوى الصالح العام، وتجربة أعضاء الهيئة التدريسية وتعلمهم، ويقوي الدعم العام للجامعة، وتأييدها والدفاع عنها. ومع ذلك هناك مخاطر تتعلق بالانخراط العام. أختتم القول بخمسة محاذير ينبغي أن يدرسها القادة دائماً، ويأخذوها بعين الاعتبار. ولدي ما يثبت صحة هذه المحاذير!!:

1. كن حذراً في تحديد صاحب المشكلة. لقد رأيت كليات وجامعات وبنية صافية، تفترض امتلاك مشكلات مجتمعية أكبر من مقدرتها على حلها. وفي أحسن حالاتنا، يمكن أن تكون الجامعات شريكات لا غنى عنها في المساعدة على مخاطبة مشكلات مجتمعية معقدة ومستعصية. ومع ذلك

عندما تحول ملكية المشكلة من المجتمع إلى الجامعة، سوف تقود إلى إحباط الجميع وتضليلهم.

2. التأكد من جاهزية أعضاء الهيئة التدريسية. هناك قليل جداً من الإعداد الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية لتأهيلهم للانخراط العام. فأعضاء الهيئة التدريسية الجيدون في هذا العمل يعرفون كيف يُنصتون، وحساسون للبيئة، ويرون أنفسهم متعلمين ومعلمين، ويتحدثون بلغة يفهمها المجتمع، ويسعون - أولاً - لأن يفهموا أنفسهم، ثم يفهمهم الآخرون. أما إرسال أعضاء الهيئة التدريسية غير المهيئين للانخراط في الجمهور، فيعد منزلقاً للجميع.

3. تحديد مدى مشروع الانخراط بوضوح، ومدته، ونتائجه بالإضافة إلى تحديد الإسهام الذي سيقوم به كل شريك: فالتحديد السيئ لمشروع الانخراط يجعل الجامعة والمجتمع يستنتجون توقعات غير فاعلة ولا صالحة. من سيفعل ماذا؟ وأين؟ وكيف يراقب تقدم المشروع؟ كم سيسهم كل شريك في المشروع مالياً وسلعاً؟ ما الذي يشكل إنجازاً للمشروع؟ إن تحديد مثل هذه الأمور منذ البداية يحول دون وقوع خلافات طيلة الطريق.

4. احذر المواءمة السياسية: غالباً ما يضع الانخراط العام الجامعة في خضم القوى السياسية القوية التي تختلف جوهرياً على كيفية مخاطبة المشكلات المجتمعية الخاصة. قبل سنوات انغمست جامعتي في مساعدة مجتمع على مخاطبة قضايا تحسين عدة مدارس، الأمر الذي تطلب تعيين إداريين وقادة سياسيين ومؤسساتيتين من مجموعة آباء محليين. لقد خدمت المدارس التي يتم تحسينها السكان الأمريكيين الأفارقة ذوي الدخل المنخفض، في حين كانت القيادة السياسية والمؤسساتية من البيض

ذوي الدخل المتوسط والمرتفع. وكان التحدي هو إيجاد أرضية مشتركة لهذه المجموعات كلها، وبناء ثقة بينها، والعمل نحو إيجاد حل. وفي ظروف كهذه يجب أن تتأكد الكليات والجامعات من أن ممثليها بارعين وحصفاء في فهمهم لكيفية وضع الجامعة في طريق لا يتم اختيارها من قبل مجموعة واحدة.

5. امتلاك إستراتيجية تحرر: ينبغي أن يكون لجهود الانخراط العام بداية ونهاية. وغياب أي رسالة يؤدي إلى عكس ما يراد، إذ غالباً ما يفترض شركاء المجتمع أن الجامعة ملتزمة بشراكة دائمة لمصلحة برنامج معين، أو خدمة معينة. وإن لم تكن تلك هي الحالة، فلا بد من توضيح ذلك منذ البداية لتجنب أي سوء فهم.

خلاصة

للتعليم العالي دور فريد لا غنى عنه في رعاية الصالح العام. إن ما اقترحه هذا الفصل؛ هو أنه بالإضافة إلى دورنا البحثي والتعليمي التقليدي، علينا الالتزام بتوسيع مصادر معرفتنا الواسعة وتطبيقها في الساحة العامة لخدمة الصالح العام. إن هذا النهج الذي أشرت إليه بوصفه (انخراطاً عاماً) يحسن - في أحسن الحالات - حياة المجتمعات، ويقويها، ويثري في الوقت نفسه معرفة طلابنا وأعضاء الهيئات التدريسية في جامعاتنا، ويغني فهمهم.

إن تحدي القيادة الجوهري هو مواءمة عناصر كلياتنا وجامعاتنا كلها لدعم الانخراط العام بوصفه أولوية مؤسسية مهمة. لا يستطيع قادة الجامعات فعل ذلك وحدهم. فذلك يتطلب ليس فقط مواءمة جامعية داخلية، بل دعماً ومواءمة على صعيد الولاية والفيدرالية كذلك. وفي حال غياب الاعتراف بالانخراط الجامعي العام بوصفه أولوية سياسية عامة، فإن انغماس الجامعة في الانخراط العام لا يزيد في غالب الأحيان.

يعد وجود قادة سياسة عامة، وجامعيين يدافعون باسم الانخراط العام ويدعون له، ضرورياً، ولكنه ليس كافياً أبداً. بل ما نحن بحاجة إليه هو قادة يَشْمرون عن سواعدهم، ويخاطبون الأسئلة التي طرحت في هذا الفصل. إن الرهانات والتحديات التي تواجه جامعاتنا ومجتمعاتنا كبيرة جداً، فلا ينبغي أن تفشل أبداً.

References

- American Association of State Colleges and Universities (AASCU). (2002). *Stepping forward as stewards of place: A guide for leading public engagement at state colleges and universities*. Report of the American Association of State Colleges and Universities' National Task Force on Public Engagement. Washington, DC: Author.
- Collins, J. C., & Porras, J. (2002). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.