9 مَن ينبغي أن يدير الجامعة؟

إن مَن يسعى لإقناع حشد من الناس بأنهم لا يتمتعون بما ينبغي أن يتمتعوا به من الانضباط، لا ينبغي أن يتوقع آذاناً صاغية.

-ريتشارد هوكر (Richard Hooker)

إن حكومة الشعب هي حكومة ينتخبها الشعب من أجل الشعب وتكون مسؤولة أمام الشعب.

-دانييل ويبستر (Daniel Webster)

«مَن المسؤول هنا؟» كان هذا السؤال أكثر الأسئلة المؤثرة التي طرحها رئيس جامعة مخضرم، عندما سادت حالة من القلق الطلابي داخل مبنى جامعته. وظن أنه المسؤول، وظن أعضاء هيئة التدريس -أثناء مجلس هيئتهم التدريسية- أنهم المسؤولون. وأعلن الطلاب بأن عليهم استلام زمام الأمور وعقدوا العزم تماماً على تولي السلطة. أما من وراء الكواليس فكان هناك مجلس الإدارة الذي كان يعتقد أنّ لديهم رأياً مهماً يقولونه عن شؤون الجامعة. وبعيداً في العاصمة كان هناك مشرعون يعدّون أنفسهم أصحاب القرار الأخير فيما يتعلق بشؤون جامعة حكومية، حتى لدرجة التدخل بإدارة أدق تفاصيل العضوية في هيئة التدريس، والقبول، والبرامج المقدّمة. ومن ثَمّ مَن يجب أن يكون المسؤول؟ يجب على المدير الوجداني أن يدرس هذا السؤال بعناية، وأن يعمل بعد ذلك باتجاه أسلوب الإدارة الأفضل لدفع المؤسسة باتجاه الحالة المثالية.

إن جميع المجموعات التي ذكرتها لتوي لها بعض التأثير على الجامعة طبعاً. فإدارة الجامعة أصبحت مسألة تعاون وتفاوض على مستويات مختلفة كثيرة. فالمسؤول الإداري

الذي يتوقع اتخاذ قرارات أحادية الجانب دون مراعاة متطلبات هذا التعاون، سيصل في نهاية المطاف إلى طريق وعر يقوده في النهاية إلى خارج العمل، أو على الأقل خارج المكتب الإداري ليعود إلى الدوام الكامل داخل الصف الدراسي. لكن مجدداً - ومثلما هو الحال لفكرة ما يجب أن تكون عليه الجامعة - يجب على المسؤول الإداري أن تكون لديه صيغة مثالية إلى حدّ ما للطريقة التي يجب أن تُدار بها الجامعة، واستناداً إلى أي مبادئ. وعلى عاتق مَن تقع مسؤولية اتخاذ القرارات ؟

سيقول أغلب أعضاء هيئة التدريس بأنه يجب إدارة الجامعة بأسلوب ديمقراطي، لكن غالباً ما ستشمل عروضهم هيئة التدريس فقط. وقد واجهت حالة مُنع فيها حتى المسؤولون الإداريون الذين كانوا يمسكون أيضاً تعيينات هيئة التدريس من حق التصويت في إدارة كهذه. وكانت النتيجة أن المسؤولين الإداريين كانوا يجدون طرقاً بانتظام لتحاشي إدارة هيئة التدريس، وغالباً ما كانت إدارة هيئة التدريس تتخذ قرارات تفتقر للمعرفة الواضحة، وتخدم المصالح الشخصية في كثير من الأحيان.

ويشعر بعض المسؤولين الإداريين بأن طريقتهم العظيمة للوصول إلى المعلومات ذات الصلة، ووقتهم الكامل أو تركيزهم لوقت كامل تقريباً على إدارة الجامعة، و(أرجو ألّا تبتسموا) موضوعيتهم الجليلة، يجب أن تجعل الأمر واضحاً بأنهم بحاجة لفرض السيطرة على عملية صنع القرار.

وسيتفق الطلاب مع هيئة التدريس على أن إدارة الجامعة يجب أن تكون ديمقراطية، لكن طبعاً سيقوم كثير منهم بتحديد «الأشخاص» من إدارتهم الديمقراطية بوصفهم طلاباً، مستُبْعدين بذلك هيئة التدريس، وفريق العمل، والإدارة. فهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم زبائن، والزبون دوماً على حق.

وفي العديد من المدن الجامعية، نجد أن أمانة السر، والمساعدين الإداريين، والمسؤولين غير الأكاديميين، وغيرهم من أعضاء فريق الدعم، يديرون فعلياً أغلب الأمور في الجامعة بهدوء شديد ودون أي تصريح علني. لكن ربما ينبغي علينا عدم كشف الإدارة السرية (التي يمكن أن تكون فعالة جداً)، خوفاً من تعطيلها وإيقاع بعض الجامعات في حالة من الفوضى.

وأياً كانت المجموعة (المسؤولون الإداريون، وهيئة تدريس، وفريق العمل، والطلاب، والسياسيون) فستكون مسؤولة في نهاية المطاف، وستتوصل عاجلاً أم آجلاً إلى وضع نموذج للإدارة يخدم مصلحتها الخاصة. إن هذا أمر بدهي في الديمقراطية الأمريكية التي تشمل الحياة، والحرية، والسعي وراء السعادة، وهذا يعني أن حكومة الشعب هي حكومة ينتخبها الشعب من أجل الشعب. وهذه هي نقطة القوة (ونقطة الضعف في بعض الأحيان) في الديمقراطية: أي أنه إذا كانت الديمقراطية من أجل الرعية، فمن المحتمل أن تديرها الرعية بما يخدم أفضل مصالحها. وستتم إدارة الحكومة التي انتخبتها الرعية من أجل خدمة الأشخاص الذين بيدهم مقاليد الحكم. وبذلك يصبح السؤال عن أي مجموعة تهدف الجامعة لخدمتها ومساعدتها. فإذا استطعنا تحديد تلك المجموعة، عندها يجب على هذه المجموعة أو ممثليها استلام زمام الأمور.

وتقوم الجامعة بطريقة أو بأخرى بمساعدة الطلاب، وفريق العمل، وهيئة التدريس والإدارة، وطبعاً غايتها النهائية هي مساعدة المجتمع. وهناك غاية جلية الوضوح للجامعة، وهي تقديم تعليم متطوّر لأولئك الطلاب القادرين على الاستفادة من هذا التعليم. لكن كما اقترحت سابقاً فإن الطلاب، وخصوصاً الشباب، غير مؤهلين للحكم على ما لم يعرفوه بعد. وإضافة إلى ذلك، هناك عديد من الطلاب الذين لا يعدّون الجامعة مصدراً للتعليم بالدرجة الأولى، وإنما ملاذاً للتخلي عن دعم أولياء أمورهم وللحصول على عمل، أو فرصة اجتماعية عظيمة لإقامة الحفلات، أو مصدراً للحصول على شهادة سهلة المنال تخوّلهم الحصول على أعمال جيدة وكثير من الأموال بطريقة سحرية. ولذلك ربما يجب على الطلاب أن يكونوا جزءاً من «الأشخاص» في الإدارة الديمقراطية للجامعة؛ لأن غايتها مساعدة الطلاب إلى حدّ كبير جداً، ولكن لا يجب ألّا يكون القرار النهائي بأيديهم. ويتمثل أحد الأشياء الضرورية للديمقراطية القابلة للتطبيق بوجود جمهور الناخبين الذكي وواسع الاطلاع. ولهذا السبب يجب أن يكونوا في الجامعة في المقام الأول؛ لكي يصبحوا واسعي الاطلاع.

أمّا الجامعة فتخدم أعضاء هيئة التدريس عن طريق السماح لهم بتدريس تلك الأشياء التي يهتمون بها والملمين بها، وبالمشاركة في الأبحاث المتطورة بغية توسيع مداركنا. لكن

من جهة أخرى، يمكن النظر إلى هيئة التدريس بوصفها كملاذ آمن بعيداً عن المساءلة والمحاسبة، وبوصفها وظيفة عاطلة، أو قاعدة يمكن عبرها الحصول على دعم مالي زاخر للأبحاث. فهيئة التدريس كانت قد اشتُهرت باتخاذ قرارات بشأن منهاج الدراسة، وعروض المقررات الجامعية لا تخدم مصالح الطلاب على أحسن وجه، لكنها تتلاءم عوضاً عن ذلك مع مصالح هيئة التدريس وراحتهم. وقامت حتى بإنشاء منهاج جامعي مصمم لحماية مناصب هيئة التدريس. أذكر حالة قدّم فيها أحد الأقسام منهاجاً دراسياً مكوناً من ثلاث ساعات فقط من الدروس، اختيارية ضمن منهاج دراسي ذي السنوات الأربع، وكانت تلك الساعات ضمن السنة الأخيرة، أمّا بقية مواد المنهاج الدراسي فهي إجبارية في كل فصل دراسي على طول السنوات الأربعة. ووافق مجلس هيئة التدريس على الخطة؛ لأن الأعضاء كانوا يعرفون أنهم إذا عارضوا الخطة، فإن الكلية التي وضعت الخطة ستعارض أي اقتراحات يمكن أن يقدمها الآخرون إلى المجلس بشأن المنهاج. لقد كان أداء مخزياً، إلاّ أنه حصل بالفعل، وكانت هناك أيضاً العديد من الحالات الأخرى، ولو أنها أقل فظاعة، إلا أنها كانت تعتمد بصورة واضحة على مصالح هيئة التدريس، بدلاً من اعتمادها على سياسة تعليمية جيدة. لذلك فإن هيئة التدريس لها مصلحة في أن تكون جزءاً من هذا المزيج، لكن ربما لا ينبغي الوثوق بها لدرجة تولي زمام الأمور بصورة كاملة. ومثلما هو الحال للطلاب، فإن أعضاء هيئة التدريس يمثلون جزءاً من الناس الذين عليهم الاستفادة من إدارة الجامعة، لكنهم لا يمثلون جميع المستفيدين.

ويجد كثير من أعضاء فريق العمل متعةً حقيقية بأداء دورهم في دعم عمل الجامعة لتعليم الطلاب وتطوير المعرفة البشرية. لكن مجدداً هناك تلك الحالات كالتي ذكرتها سابقاً في ممارسات المحاسبة ومشروعات إعادة تأهيل البنية التحتية للأبنية الجامعية، حيث يبدو أن المصالح الشخصية قصيرة النظر تقف عائقاً في طريق خدمة أهداف الجامعة. وإضافة إلى ذلك، فإن فريق العمل لا يتمتع غالباً بالمعرفة اللازمة لوضع المنهاج الدراسي واتخاذ القرارات التعليمية الأخرى.

وهناك جميع أنواع جماهير الناخبين التي تتمتع بحق شرعي إلى حدّ ما لإبداء رأيهم في إدارة الجامعة، لكن لا أحد منهم -ولا هم جميعاً- يشكلون كل الرعية المشمولة ضمن

صيغة الحكومة «من أجل الرعية». ويُعدّ المجتمع بحدّ ذاته العنصر المفقود، وهو عنصر ضخم وأساسي. فالمجتمع هو الذي يقدم أغلب الدعم للجامعات، وهو الذي يجيز للجامعات حقوقاً مهمة من أجل توثيق (الشهادات الجامعية والوثائق الجامعية والتراخيص)، وهو الذي يفسح المجال أمام الجامعة لكي تكون لديها عديد من الامتيازات الخاصة. ووفقاً للمنظور الأوسع، فإن رسالة الجامعة هي خدمة احتياجات المجتمع. وإذا كان المجتمع هو الداعم الأول والمستفيد الأخير على حدّ سواء من الجامعة؛ أي الرعية التي تعمل من أجلها الجامعة، فهل يجب عندئذ أن تكون إدارة الجامعة «من الرعية» «وعن طريق الرعية؟»

هناك مشكلات ضمن هذا النموذج المبسّط بأسلوب غير واقعي. فبعض هذه المشكلات تنجم عن مواطن ضعف ضمن الجامعات بحدّ ذاتها. على سبيل المثال، لدى نسبة معقولة من المشرعين في أغلب الولايات شهادات جامعية، ولدى بعضهم شهادات عليا، بما في ذلك تلك الشهادات العليا في القانون، والطب، والهندسة، وإدارة الأعمال. ومع ذلك يبدو أن هناك عدداً كبيراً من هؤلاء المشرعون الذين لا يمتلكون إلا فهماً قليلاً أو لا يدركون أبداً ماهية الجامعة وكيفية عملها. ويمكن أن يكون التهليل للناخبين جزءاً من هذا الوضع بكل بساطة، لكن أغلب هذا الوضع -وأنا مقتنع بذلك- سببه الجهل الحقيقي. ويمكن ملاحظة الظاهرة نفسها لدى أعضاء الكونغرس، والحكام وغيرهم من أعضاء الحكومة المنتخبين والمعينين، فضلاً عن ذكر الخريجين الجامعيين عموماً، لكن كيف يمكن أن يحدث هذا؟

إن بعض المسؤولين العامين لم يدرسوا في الجامعة أو أنهم جاهلون بصورة لا مثيل لها بكل بساطة. فالمشرّع الذي سأل رئيس جامعة مميّزة في جلسة استماع لأحد اللجان: « أين مكان ولادتك؟»، أو ذلك الشخص الذي سأل لماذا أنفق متحف الجامعة 250 دولاراً أمريكياً ثمناً لكل صدرية نسائية مع أن ما تمّ شراؤه كان عبارة عن مجمرتين من البرونز، وهذه تحف فنية قيمتها أكثر بكثير - ربما كان مثل هؤلاء الأشخاص بعيدين كل البعد عن أي جهد جامعي. لكن ذلك لا يجيب عن السؤال الرئيس لخريجي الجامعة.

كيف يمكن للأشخاص الأذكياء والمثقفين على نحو معقول قضاء أربع سنوات أو أكثر في مؤسسة للتعليم العالي ومغادرتها، وبحوزتهم فكرة بسيطة عن ماهية تلك المؤسسة أو كيف تعمل؟ وكيف يمكنهم أن يصدقوا، على سبيل المثال، أن 12 ساعة من عبء التدريس تعني أنّ الأستاذ لا يعمل إلّا 12 ساعة أسبوعياً؟ وكيف يمكنهم الاعتقاد أن الجامعة ليست سوى كلية للتدريب التقني من أجل وظائف محددة؟ لذلك يمكن أن يقع اللوم في بعض حالات الفشل هذه على الجامعات بحدّ ذاتها. فنادراً ما تكون هناك أي محاولة -ولو حصل ذلك في بعض الأحيان- لشرح ما تعنيه الجامعة لطلابها (أو حتى لأعضاء هيئة التدريس فيها، بما يتعلق بتلك المسألة). وإذا كان معنا أشخاص أذكياء على نحو معقول لأربع سنوات أو أكثر، وغادروا من دون أن يكون لديهم أي فهم دقيق لهويتنا، ولما نقوم به وكيف نقوم به، أو لماذا، فهذا يعني بأننا لم نكن مدرسين جيدين جداً. وإذا كان على المجتمع التأثير في إدارتنا، فإننا بحاجة لضمان أنه يدرك تماماً ما تعنيه الإدارة. إننا بحاجة لفكرة أوضح عما نمثله ومَن نحن، وبحاجة لإظهار أنفسنا وشرحها بطريقة أفضل أمام طلابنا وأمام المجتمع عموماً. ويجب أن يكون هذا جهداً مستمراً، جيلاً بعد جيل.

لكن لا توجد لدي صيغة جاهزة من أجل إدارة الجامعة. فالموضوع معقد ولم يحظَ باهتمام كاف. لكن ينبغي أن يكون لدى جميع جماهير الناخبين صوتٌ مؤثرٌ. ويجب أن تتنوع قوة الصوت بتنوع الأسئلة قيد الدراسة، لكن يجب على كل جمهور من جماهير الناخبين أن يكون له رأي في جميع المسائل إلى حدّ ما، وأن يكون بمقدار يكفي لضمان عدم التضحية بمصلحة أي مجموعة أو تأثيرها من أجل تحقيق الفائدة الفردية لمجموعة أخرى. وعلى وجه الخصوص، يجب أن يكون صوت المجتمع متوازناً ومسموعاً على نحو أفضل. ولا يجب تمثيل صوت المجتمع عبر قلة من الكتاب السياسيين المبتذلين المعينين عن طريق الحاكم لسداد الديون السياسية (من أجل الجامعات الحكومية)، ولا عبر قلّة من المتبرعين الأثرياء (من أجل الجامعات الخاصة). إن ممثلي المجتمع يجب أن يتمتعوا بفهمٍ لطبيعة الجامعة وعملها وعليهم أن يؤمنوا برسالة الجامعة. ويجب أن تنضم إليهم في المستويات العليا أصوات ممثلة عن هيئة التدريس، وفريق العمل، والإدارة، والطلاب،

وذلك من أجل التأكيد على أن جميع أوجه الحياة الجامعية مأخوذة بعين الاعتبار. وعليهم أن يكونوا أشخاصاً راغبين بقضاء أكثر من يوم واحد أو يومين كل سنة؛ لكي يبقوا مطّلعين على مسائل الجامعة، وعليهم ألّا يكونوا -فقط- أشخاصاً يرغبون بالتعبير عن آراء سياسية. وإضافة إلى ذلك، يجب عليهم -كما كانت خبرتي في مختلف الحالات- ألا يحصلوا على معلوماتهم عن الجامعة من رئيس الجامعة ومَن يحلّ محلّه فقط. فقد رأيت رؤساء جامعات يتلاعبون بمجلس الإدارة بلا حياء، ويعملون ضدّ مصلحة المجتمع الجامعي في كثير من الأحيان. وهذا ما يجب عدم السماح بحدوثه أبداً.

قانون برايانت الثامن عشر في الإدارة الأكاديمية

الديمقراطية هي الحالة المثالية في الإدارة، لكن من المهم إيضاح ما تضمّه تماماً، أو ما يجب أن تضمّه من جماهير الناخبين