6

كليات فنواي (Fenway)

جانيت ايزنر، SND (Janet Eisner)

في سنة 1995، وجهت دعوة إلى أربعة زملاء، رؤساء كليات مجاورة، للنظر في السؤالين التاليين:

- هل سنعزز فرص طلابنا التعليمية من خلال العمل معاً؟
- هل سنقتصد في التكاليف من خلال وفورات الحجم فيما لو عملنا معاً؟

نحن الرؤساء الخمسة أجبنا بنعم مدوية لهذين السؤالين وقررنا تشكيل تعاونية جديدة تعرف باسم كليات فنواي وهي كلية إيمانويل (Emmanuel)، كلية ماساشوستس للصيدلة والعلوم الصحية المتحالفة، وكلية سيمونز (Simmons)، ومعهد فنتورث (Ventworth) للتقنية، وكلية ويلوك (Wheelock).

وافقت كليات فنواي على تقاسم المناهج والبرامج والخدمات مع الاحتفاظ بالمهمة والطابع المميزين لكل مؤسسة على حدة. وكانت أهدافنا الرئيسية هي تعزيز الخبرة التعليمية لطلابنا وتخفيض تكاليف التعليم العالي المتصاعدة.

رافق الإعلان عن التعاونية في آذار/مارس 1996 تقدير من وسائل الإعلام والصحافة المحلية والوطنية، بما في ذلك مقالتان في The Chronicles of Higher Education وقد أسمتها مجلة بوسطن للأعمال (The Boston Business Journal) "خطوة جريئة"، وأسماها عمدة مدينة بوسطن توماس منينو (Thomas Menino) "حلاً إبداعياً في غاية الروعة". وتلت ذلك مناقشات متلفزة أجرتها مجموعات من

المتناقشين، وتلتها أيضاً زيارات للمواقع قام بها رؤساء ثلاثين كلية وجامعة من أمريكا الجنوبية إدراكاً منهم بإمكانية أن تصبح التعاونية نموذجاً طليعياً في مجال التعليم العالي.

سوف أوجز في هذا الفصل، سياق وطريقة التقائنا، وما أحرزناه من نجاحات مبكرة وما واجهناه من عقبات، والمسائل الاستراتيجية التي نقوم بمعالجتها ونحن نطرق باب عامنا الثالث. إن تعاونية كليات فنواي هي حقاً عمل متواصل. ورغم أنه لا تزال هناك العديد من الخطط الواجبة التنفيذ ورغم أن نقاطاً مركزية جديدة تستمر في الظهور، يظل الرؤساء ملتزمين بالمبادئ والأغراض التأسيسية للتعاونية.

الخلفية

منذ البداية، أقر الرؤساء الخمسة بحتمية توكيد المهمة المتميزة لكل كلية على انفراد والإبقاء عليها. إننا كليات راسخة الأقدام وذات سير مميزة، وتتراوح تواريخ تأسيسنا بين سنة 1823 وسنة 1919، ولدينا الآلاف من الخريجين الأوفياء.

أسست كلية إيمانويل في سنة 1919 راهبات نوتردام دي نامور (Notre Dame de Namur) وهي كلية كاثوليكية للنساء تدرس الفنون الفكرية ومدة الدراسة فيها أربع سنوات. وتقدم الكلية أيضاً برامج للخريجين والطلاب للدارسين من النساء والرجال. تأسست كلية ماساشوستس للصيدلة والعلوم الصحية المتحدة في سنة 1823 وهي ثاني أقدم كلية صيدلة في الولايات المتحدة وتهيئ لنيل شهادة بكالوريوس في الصيدلة والكيمياء وتقنية الطب النووي وغير ذلك من البرامج الصحية المتحدة مع شهادات تخرج في العلوم الصيدلانية. أما كلية سيمونز التي تحتفل بمئويتها في سنة 1999، فهي تدرس الطالبات والخريجين والخريجات حرفاً مهنية تضم منظوراً من الفنون الفكرية. تأسس معهد ونتورث للتقنية في سنة 1904 وهو كلية للتعليم المختلط تقدم برامج في العمارة والتصميم والهندسة والتقنية وإدارة التقنية. تأسست كلية ويلوك في سنة 1888 وهي تسعى لتحسين حياة

الأطفال والأسر من خلال برامج لما قبل التخرج في التربية والعمل الاجتماعي وحياة الطفل.

قبل المبادرة الرسمية بإنشاء كليات فنواي، كان للكليات تاريخ من التعاون فقد شاركت كليات عديدة في اتحاد مكتبات فنواي وتبادلت كليتا إيمانويل وسيمونز تسجيل الطلاب لمدة 25 سنة وتقاسمت كليات بعض المرافق والبرامج على مر السنين. غير أن هذه المرة الأولى التي يتفق فيها الرؤساء الخمسة جميعهم لصياغة رؤية مشتركة للتعاون تغطي المؤسسات الخمسة كافة. وكانت لدينا ميزة فريدة هي قرب الجامعات من بعضها البعض بحيث يستطيع الطلاب قطع المسافة بين أبعد الجامعات سيراً على الأقدام خلال عشر دقائق.

مبادئ التعاون

في آذار/مارس 1996، اعتمدت كليات فنواي مبادئ تعاون واضحة المعالم لتوجيه جميع الأنشطة:

> نعتقد أنه من خلال العمل معاً نستطيع تعزيز بيئات الطلاب والهيئات التدريسية لمؤسساتنا الفردية وفي الوقت نفسه الإبقاء على الصفات الفريدة والخاصة لكل من كلياتنا. إضافة إلى ذلك، نعتقد أنه من خلال فوائد التعاون الاقتصادية، يمكننا تخفيض تكاليف التعليم العالي المتصاعدة عبر تقاسم الموارد، ووضع حد للازدواجية الباهظة الكلفة، ومزايا الشراء المشترك. من خلال التعاون، سوف يتمكن طلابنا وهيئتنا التدريسية من تقاسم أفضل عالمين هما: مواصلة الدراسة والعيش والتدريس في بيئة كلية صغيرة وفي الوقت ذاته التمتع بموارد محيط أكاديمي مهم (كليات فنواي، آذار/مارس 1996).

في ربيع 1996، سجلت كليات فنواي جماعياً 6766 طالباً وطالبة وبلغ عدد أعضاء هيئتها التدريسية 482 أستاذاً متفرغاً، وعدد مناهجها 1703، وبلغت ميزانيتها التشغيلية السنوية 160 مليون دولار. يتقاسم الطلاب الآن جميع مزايا بيئة كلية صغيرة فضلاً عن مزايا جامعة أكبر.

حددت كليات فنواي هذا الهدف بالاقتران مع مبادئها الخاصة بالتعاون: توسيع وإثراء عروضها الأكاديمية المتاحة للطلاب في أية مؤسسة مشاركة من خلال التسجيل المفتوح في المؤسسات المشاركة كافة بدون أن يتكبد الطلاب تكاليف إضافية. وأصبح التسجيل المشترك أولوية فورية للكليات وأحد أوجه النجاح التعاوني المبكر وأكبرها.

التسجيل المشترك بين الكليات

بناءً على طلب الرؤساء، وضع الموظفون الأكاديميون وأمناء السجل في كليات فنواي خطة طموحة للتسجيل فيما بين الكليات الخمس في أيلول/سبتمبر 1996 وجرى تصور عملية سهلة ومريحة محورها الطلاب واتفق الجميع في واقع الأمر على أن عملية "بدون مشاحنة" هي أساسية لاشتراك الطلاب. في شباط/ فبراير 1996، وبعد العديد من الاجتماعات من أجل التخطيط، اقترح الموظفون الأكاديميون ورؤساء دوائر السجل أن تتم في أقل من شهر صياغة وصف واحد لكليات فنواي وتضمينه في كتالوج مناهج كل كلية للعام الدراسي 97/1996، وأن تعقد دورات إعلامية للهيئة التدريسية لكل كلية، وأن تتم زيادة الدعاية للأهداف والخطط المتقاسمة للكليات إلى الحد الأقصى، وأن يطور مدراء القبول موارد معلومات للطلاب الحاليين والمحتملين تبرز فوائد ومزايا كليات فنواي وفي الوقت ذاته تجنب التضارب في التوظيف. واتفقت الكليات على المبادئ التالية:

- تزامن الكليات برامجها الأكاديمية لشهر أيلول/سبتمبر 1996
- لن يتم تبادل رسوم التدريس وتظل رسوم التدريس في مؤسسة مكان إقامة الطالب.
- يستحدث مدراء السجل تقويماً موحداً للمناهج يكون مفتوحاً للطلاب في كليات فنواي، ويحددون المناهج التي تحتاج للحصول على إذن من رئيس دائرة التسجيل في الكلية المضيفة.

- تتلقى الهيئة التدريسية والمسؤولون الإداريون الاتصالات بشأن التسجيل المشترك من أجل تخفيف المشاكل الفنية التي يواجهها الطلاب. وتعقد اجتماعات للهيئة التدريسية عبر الكليات الخمس، بما في ذلك عقد العديد من الاجتماعات المنظمة تبعاً لفرع الدراسة.
- ينسق رؤساء دوائر التسجيل مواعيد نهائية للامتحانات ولرفع تقارير عن العلامات، ويرصدون عملية التسجيل المشترك ويتقاسمون المعلومات الإحصائية عن كل نصف سنة دراسية.

كانت عملية جعل التقاويم الأكاديمية إنجازاً هاماً إذ كانت لجميع الكليات تقاويم مختلفة، بما في ذلك تقويم يستند إلى فصل دراسي مدته ثلاثة اشهر. وحتى مع استعداد ملحوظ للتسجيل المشترك، كانت لدى المسؤولين الإداريين والهيئة التدريسية العديد من الأسئلة: هل يستفيد الطلاب من البرنامج؟ هل سيتم توازن استيراد وتصدير الطلاب من حرم إلى آخر؟ هل سوف يكتب النجاح لتبادل خال من رسوم التعليم؟ ما هي الآثار المترتبة على اشتراك الطلاب الذكور في مناهج في كليات الطالبات؟ ما من أحد كان يعرف الأجوبة على الأسئلة ولكن رؤساء المؤسسات الخمس كانوا ملتزمين بالمضي قدماً في التسجيل المشترك للفصل نصف السنوي الخريفي.

في أيلول/سبتمبر 1996، انتسب 221 طالباً وطالبة من خلال برنامج التسجيل المشترك الافتتاحي لكليات فنواي. ومنذ ذلك الحين، بات التسجيل المشترك يعود على الطلاب بفائدة تحظى بالاعتراف والتقدير. وبعد أربعة فصول دراسية نصف سنوية، حصلت 965 عملية من التسجيل المشترك وتوازنت أعداد المدخلات والمخرجات بشكل معقول، ولم يتم تبادل أية دولارات من رسوم التعليم، وفي صيف 1998، تمت لأول مرة دعوة الطلاب إلى التسجيل المشترك للدورات الصيفية. كانت خطة التسجيل المشترك موجهة نحو الإجراء والهدف؛ وكانت المنفعة الفورية للطلاب ملموسة؛ وأصبح المسرح مهيئاً لتخطيط أكاديمي استراتيجي على المدى الطويل.

مبادرات أكاديمية

مع اعتماد تقويم أكاديمي واحد وإذ أصبحت تفاصيل التسجيل المشترك متقنة، أتيحت للكليات فرصة تقديم مزيد من المبادرات الأكاديمية الابتكارية. وتراوحت الأفكار بين تخطيط مشترك لبرامج أكاديمية وتقاسم تعيينات للهيئة التدريسية عبر الكليات. في حين أعربت الهيئة التدريسية عن حماس للموارد الموسعة التي أتاحتها البرمجة التعاونية، فقد كان أعضاؤها أيضاً متشككين من احتمال أن يتحول القدر الكبير من التعاون إلى تمهيد لتقليص عددهم، والخشية من احتمال أن تتعرض الأقسام الأصغر للدمج أو الإلغاء.

بذل العمداء الأكاديميون جهوداً استثنائية للتواصل مراراً وتكراراً مع أعضاء الهيئة التدريسية مشددين على تحسين البرامج الأكاديمية الذي يمكن أن ينجم عن مشاركة الهيئة التدريسية في جهود تعاونية. وبحلول السنة الثانية من التعاون، ترسخت جهود تعاونية أكاديمية عديدة، شملت تدريساً جماعياً ومناهج مشتركة (سيمونز (و) ونتورث)، وبرامج أكاديمية مشتركة (خدمات إعلامية بين إيمانويل (و) سيمونز (و) ويلوك)، برنامج شهادة ثنائية في الهندسة (إيمانويل (و) ونتورث)، وبرامج عديدة في تطوير الهيئة التدريسية ترعاها كلية واحدة ومتاحة للهيئة التدريسية من جميع كليات فنواي. ليس الطلاب هم فقط الذين يستفيدون من الجهود التعاونية للهيئة التدريسية، وإنما يتحدث أعضاء الهيئة التدريسية عن روح متجددة نتيجة عملهم مع زملاء في كليات فنواي أخرى.

في السنة الأكاديمية 1997–98، قدمت مؤسسة ديفيز التعليمية كليات فنواي منحة بمبلغ 250 ألف دولار بصفة منح صغيرة للهيئة التدريسية التي تمثل ما لا يقل عن كليتين من الكليات الأعضاء من أجل العمل معاً على المناهج التدريسية. وقد أعطى هذا التمويل حافزاً إضافياً كي تعمل الهيئة التدريسية معاً.

في ربيع 1998، اختيرت تسعة مشاريع اقترحتها الهيئة التدريسية للتمويل، واستفادت هيئة تدريسية من كل من المؤسسات الخمس. وشملت المواضيع الرئيسية تقاسم موارد الإعلام باستخدام تقانات رقمية عبر المؤسسات الخمس، وبرامج إعلامية، وتدريس على الشبكة للبحث واستعمال المكتبات، ومشروعاً تعاونياً لمواد المكتبات بخصوص الدراسات الصحية، وتدريب وتنفيذ فريق لتدريس تطوير الموارد حاسوبياً، وورشات عمل لتعليم الخدمات، ودراسة بيئية عن النهر الموحل (Muddy River)، وبرنامجاً مشتركاً بين المؤسسات في الدراسات النسائية. وقد كان من المثير رؤية الهيئات التدريسية عبر المؤسسات الخمسة منهمكة بنشاط في توحيد خبرتها وحماسها، وتوليد موارد جديدة لمجتمعنا الأكاديمي. وقد لعبت التقنية دوراً بارزاً في العديد من المشاريع مؤكدة بذلك نفوذها المتزايد على أداء ومضمون مناهج الدراسة.

النشاطات الطلابية

منذ بداية التعاونية، ركز الرؤساء اهتمامهم على الطلاب بحيث كان إرضاء الطلاب هدفاً رئيسياً. إضافة إلى المنفعة الجوهرية التي أتاحها التسجيل المشترك للطلاب، طور مدراء وعمداء الحياة الطلابية مجموعة مثيرة من الأنشطة الطلابية شملت الكليات الخمس. ومن خلال برامج توجيه، وحفلات ضيقة، ومؤتمرات تدريب بريادة متقاسمة، وروايات مسرحية، ومناسبات اجتماعية عديدة، سنحت للطلاب فرص كثيرة للالتقاء بأندادهم عبر الكليات الخمس. وكانت المشاركة في المناسبات المخطط لها عالية، وولدت الاستجابات المتحمسة مزيداً من التعاون.

كان أحد أنجح البرامج إقامة معرض حرفي مشترك في ربيع 1997 وربيع 1998 في ربيع 1998، جاءت أكثر من 90 شركة تمثل نطاقاً واسعاً من فرص العمل المهيئة للطلاب إلى الحرم للقاء ومقابلة الطلاب الأربعمائة ونيف الذين حضروا المعرض. وكانت هذه المناسبة أيضاً بمثابة الاحتفال بالعيد الثاني لتأسيس كليات

فنواي. وتكلم الرؤساء جميعهم في المناسبة وقدموا إلى الطلاب قمصاناً على شكل حرف "T" أو قبعات تحمل شعار كليات فنواي.

أثناء ربيع 1998، شارك الطلاب في دراسة وفي مجموعات مركزية لتقييم تجارب كليات فنواي. وقد خصصوا علامات عالية للتسجيل المشترك ولمزايا وجود بيئة كلية صغيرة في إطار جامعي. وحدد الطلاب مجالات يرون أنه يمكن لكليات فنواي توسيع التعاون فيها، مثل تقاسم الخدمات الصحية، ومجالات مهنية، والتخطيط المهني، وموقع مشترك على الشبكة، والرياضة ضمن الكليات.

اقتصاد في التكاليف

إن الهدف الثاني للتعاونية هو تخفيض التكاليف المتصاعدة للتعليم العالي. في الأشهر الأولى، أدرك الرؤساء وكبار المسؤولين الماليين إمكانية تحقيق وفورات مهمة في التأمين الصحي للطلاب في حال تعاقدت الكليات مع مزود واحد من خلال حساب جماعي. وقد تم تعيين لجنة تأمين صحي للطلاب وتم جمع معلومات من جميع الطلاب بشأن المزود الحالي مثل الأسعار/ الخدمات المحصلة. وتم إصدار طلب لتقديم مقترحات. وطلب من الشركات المهتمة تقديم سعر تأمين إجمالي، وتقديم تحليل للسعر الحالي لكل كلية، ومقارنة سعرية تحدد التجربة التأمينية لفرادى الكليات والوفورات التقديرية المحتملة. ولدى استلام المقترحات، أوصت اللجنة بإبرام عقد واحد مع إحدى شركات التأمين المجيبة. اختارت أربع من كليات فنواي الاشتراك في الخطة الجديدة ووفرت جماعياً أكثر من 230 ألف دولار في سنة واحدة. ولمس الطلاب هذه الوفورات على الفور إذ تلقوا في الخريف وفورات وصلت إلى 95 دولاراً في فاتورتهم الصحية الطلابية.

وكان المجال الآخر الذي جرى تحديده للاقتصاد في التكاليف في السنة الأولى هو التأمين ضد الغير والمخاطر الذي اتبع إجراءً مماثلاً لبرنامج الصحة الطلابي وأسفر عن وفورات للعديد من الكليات. وشملت المجالات الأخرى التي استكشفها

كبار المسؤولين الماليين للاقتصاد في التكاليف عقود خدمات الطعام والرواتب وأمن الكليات.

التنظيم

منذ ولادة التعاونية، اجتمع رؤساء كليات فنواي بانتظام مرة واحدة في الشهر، أو أكثر. كما اجتمع كبار المسؤولين الأكاديميين والماليين وعمداء الطلاب في الكليات أحدهم مع الآخر شهرياً، بينما اجتمع المسؤولون الإداريون الآخرون مثل مدراء العلاقات العامة، والتطوير والقبول ورؤساء دوائر التسجيل في لجان فرعية عند الاقتضاء. واجتمعت لجنة توجيهية مؤلفة من الرؤساء وكبار المسؤولين الأكاديميين والماليين أربع مرات سنوات لضمان التواصل ولمعالجة قضايا تخص التعاونية.

في حزيران/يونيه 1996، عينت كليات فنواي منسقاً لدعم مبادرات التخطيط وللمساعدة في تنفيذ مشاريع خاصة. وحضر اجتماعات الرؤساء على مدى السنوات الثلاث الماضية رئيس مؤسسة المجتمع الطبي والأكاديمي والعلمي الذي لعب دوراً فعالاً في تطوير كليات فنواي. وهذه المؤسسة شركة خيرية أنشأتها مؤسساتها الأعضاء الأربع عشرة لتعزيز منطقة لونغوود (Longwood) الطبية والأكاديمية لعامة الناس ولمؤسساتها الأعضاء. وزودت المؤسسة الكليات بمساعدة مالية من أجل مشاريع محددة، وبدعم من الموظفين، وبمكتب للمنسق.

عندما تدارسنا كيف ننظم أنفسنا، استعرضنا مواد تعاونيات أخرى مثل الكليات الخمس المدمجة (Five Colleges, Inc)، وكليات كليرمونت (Claremont Colleges)، وجامعتي أكسفورد وكمبردج. وأدركنا وجود أوجه تشابه ولكننا لاحظنا أن موقعنا وانتسابنا يتيحان لنا فرصة رائعة للتعاون. ومن خلال عضويتنا في منظمة المجتمع الطبي والأكاديمي والعلمي، حظينا بدعم من مؤسسة أكبر وبخبرة مباشرة من مؤسسات طبية مجاورة في مجال ما يشكله التعاون من عقبات وإمكانيات. كنا جميعاً مؤسسات أصغر في مدينة من جامعات أكبر، وكانت كلياتنا متقاربة- وفي

بعض الحالات متاخمة- وذات تاريخ من الانتساب.

نتائج أول سنتين من التعاون

عند نهاية السنة الثانية من التعاونية، حققت كليات فنواي ما يلي:

- تقاويم أكاديمية متزامنة
- أقامت أربعة فصول نصف سنوية ناجحة من التسجيل المشترك
- خططت ونفذت برامج توجيه ناجحة، ونشاطات طلابية، ومؤتمرات للريادة الطلابية ومناسبات اجتماعية للطلاب شملت جميع الكليات
- اشترت تأميناً صحياً مشتركاً للطلاب مما أسفر عن توفير مبلغ 230 ألف دولار
- تلقت تمويلاً لمنحتين من مؤسسة ديفيز ومن شركة فيدليتي
- اجتذبت تغطية إعلامية إيجابية للمبادرة
- نشرت كراسات لاستقدام طلاب جدد وصممت شعاراً
- تقاسمت موارد أكاديمية وأشركت الهيئة التدريسية في اجتماعات مشتركة بين الكليات بحسب فرع الدراسة
- فوضت مؤسسة معمارية بمراجعة المرافق والتوصية بإدخال تحسينات في الكليات مثل ممرات للمشاة، ورايات جامعة فنواي، ولافتات (signage)

أثناء السنة الأولى، عالجت كليات فنواي مشاكل في مجال التواصل مع بعض الأمناء. وفي السنة الثانية، عقدنا اجتماعين مع ممثلي المجالس ذات الصلة. وأجبنا على سوء استخدام العديد من تقارير وسائل الإعلام لمصطلح "دمج" في وصفها للتعاونية. وعالجنا رد الفعل السلبي لحضور بعض الطلاب والخريجين صفوفاً في كليتي النساء وهما إيمانويل (و) سيمونز- اللتين كانتا قد سمحتا للرجال بالتسجيل في بعض الصفوف على مدى العقدين السابقين. واجهنا العديد من نواحي القلق

بسبب التأخير في الجهود للتعاون في مجال التقنيات. وأعطت الإنجازات العديدة التي تحققت في السنتين الأوليين زخماً للاستمرار في معالجة القضايا فور بروزها.

التعاون الإداري

طوال السنة الأولى، تدارست كليات فنواي سبلاً للعثور على دعم مالي من أجل تقييم المهام الإدارية للنظر في إمكانية تخفيض التكاليف. وفي ربيع 1997، تلقينا منحة من شركة فيديليتي قدرها 75 ألف دولاراً قابلتها مؤسسة المجتمع الطبي والأكاديمي والعلمي والكليات بمبلغ مماثل. تعاقدنا مع شركة استشارية للإدارة لدراسة مجالات تعاون إداري محتمل ولتحديد أفضل الأساليب في الإدارة. وبدأت الشركة عملها في حزيران/ يونيه 1997 وأخذت تحقق في سؤالين رئيسيين: هل سيؤدي تقاسم الخدمات إلى توفير الأموال؟ هل سيؤدي تقاسم الخدمات إلى تحسين نوعية التعليم؟ أجرت الشركة مقابلات مع مدراء أقدم ومتوسطين في كل كلية، واستعرضت خططاً استراتيجية وخطط الأقسام الإدارية، وبحثت في نماذج تعاون أخرى. طور المستشارون حصراً للمهام الإدارية وإجراءات الأعمال، وبناءً على هذه المدخلات، استحدثت نماذج تصورية لخدمات متقاسمة، بما في ذلك تحليلات تكاليف لنماذج تصورية مقابل تكاليف التشغيل الحالية.

تشاطرت شركة التطوير الفني (Technical Development Corporation) نتائج دراساتها بانتظام مع الرؤساء الخمسة الذين عملوا بصورة متواصلة لصقل وتحسين المجالات التي لديها أكبر وفورات محتملة. مثلاً، في مجال خدمات العقود، مثل الرواتب، والأمن، وخدمات الطعام، والتأمين ضد المسؤولية، نصح الرؤساء بأن تضطلع الكليات نفسها مع مؤسسة المجتمع الطبي والأكاديمي والعلمي بهذا التعاون علماً أن كليات عديدة تتعامل مع نفس البائع. ثم استحدثت شركة التطوير الفني نماذج تمهيدية للتعاون في مجال:

- الخدمات المالية (بما في ذلك الشراء والمحاسبة والموجودات)
- الموارد البشرية
- إدارة المرافق
- الخدمات الطلابية
- المكتبات وتقنية المعلومات

وفي النماذج التمهيدية، حددت الشركة مجالات حيث:

- تحتفظ كل كلية بالمسؤولية والإشراف والكادر
- يمكن للكليات تقاسم وتنظيم الموظفين والمسؤوليات
- يخدم كادر واحد جميع الكليات مع تمثيل ملائم للكليات

وفي أواخر آب/ أغسطس 1998، قدم المستشارون خطة عمل إلى الرؤساء من أجل مزيد من المناقشة، بما في ذلك النماذج التعاونية ونموذج مقترح للإدارة. وفي أعقاب هذه المناقشات، تقرر عقد اجتماعات مع الأمناء بقصد اتخاذ قرارات بشأن مجال التعاون الإداري المقترحة، وهو فصل مهم في تطوير كليات فنواي.

تقنية المعلومات

يدرك رؤساء كليات فنواي جيداً ما نواجهه من تحديات في المضي قدماً بنماذج تدعو لمزيد من التعاون. وقد أكدنا في جميع مناقشاتنا على الحاجة لمراعاة المحافظة على هوية الكلية الفردية وفهم مختلف ثقافات الكليات. ونعلم بتفصيل جاد مما بذلناه من جهود حتى الآن أن التعاون الفعال، حتى في مسائل بسيطة ظاهرياً، مثل خدمة الطعام، يمكن أن يحتاج إلى جهد استثنائي.

إن تقنية المعلومات مثال رئيسي على ما نواجهه من تحديات في مجال التعاون. إن لبعض المجالات نفس إمكانية تقنية المعلومات لتخفيض تكاليف التعليم العالي المتصاعدة من خلال تقاسم الموارد ووضع حد للازدواجية الباهظة الكلفة- وفي حين أن فرص التعاون عديدة، فإن تنفيذها هو من بين الأشد تعقيداً.

في خريف 1996، عيّن الرؤساء لجنة فرعية من مدراء تقنية المعلومات وطلبوا من أعضائها تطوير خطة استراتيجية لتقنية المعلومات تعالج الأسئلة التالية:

- ما هي احتياجات الطلاب والهيئة التدريسية من التقنية الأكاديمية؟
- ما هي التقنية اللازمة لتسهيل جميع العمليات الإدارية الحالية ولتوفير إمكانيات جديدة ومحسنة؟
- كيف تستطيع الكليات إدارة وتقاسم وتحقيق أمثلية الموارد الحالية من أجل الوصول إلى وفورات؟

أوصت اللجنة الفرعية ببعض المشاريع القصيرة الأجل من شأنها أن تبدأ الانتقال من خمس بيئات مستقلة لتقنية المعلومات إلى بيئة تعاونية. وشملت هذه المشاريع تقاسم خدمات الإنترنت، بطاقة هوية فنواي من أجل الدخول إلى قاعات الطعام والمكتبات، تدريب منسق للهيئة التدريسية والموظفين، وتوحيد شراء العتاديات والبرمجيات. وكانت فوائد التعاون ظاهرة بسهولة، مثل مستخدمين أفضل تدريباً، مزيد من الموظفين البارعين، حسومات من خلال الشراء بالجملة، وزيادة إمكانية النفاذ إلى الإنترنت. كانت العقبات هائلة: عدم تلاؤم المعدات والبرمجيات، درجات مختلفة من الربط بالشبكة في الكليات، مجالات واسعة من الاختلافات في أعداد الموظفين والخبرة، وتقييدات مختلفة على الموازنة.

من أجل زيادة توضيح تعقيد تقاسم تقنية المعلومات، سوف أستخدم كمثال الكلية التي التحقت بها. في أيار/مايو 1994، التحقت بمعهد IBM للأعمال المتقدمة لدراسة تخطيط الأعمال من أجل الربط بالشبكة والذي عقد في مركز باليسادز (Palisades) نتيجة لهذا المعهد والاجتماعات التي عقدت أثناء البرنامج مع مستشاري التخطيط والكادر الفني التابعين لشركة IBM، وجهت أنا والأمينين اللذين انضما إلي للبرنامج الدعوة إلى شركة IBM للعمل مع كلية إيمانويل لتطوير خطة استراتيجية. وبعد اجتماعات مكثفة مع مستشاري IBM، وبعد إجراء عروض

للأمينين من أجل تأمين التمويل، دشنت إيمانويل برنامج تقنية المعلومات المناط بها. وفي صيف 1994، أشرفت IBM على ربط حرم كليتنا بشبكة الألياف البصرية بقاعات السكن. وقد تم ربط كل "وسادة" لنقل الصوت والفيديو والمعلومات مع تأمين نفاذ مجاني إلى البريد الإلكتروني والإنترنت. وطوال نصف السنة الخريفي، تم ربط قاعات الدراسة والمكاتب. وبحلول كانون الثاني/يناير 1995، عندما فتحنا قاعة الدراسة الجديدة التي جهزتها شركة IBM بآخر ما توصل إليه العلم بما في ذلك القدرة على نقل المؤتمرات بواسطة الفيديو، فإن المرحلة الأولى من خطتنا الاستراتيجية لتقنية المعلومات أصبحت كاملة. وواصلت المرحلة الثانية البرنامج بتدريب الموظفين والهيئة التدريسية، وبتوفير مختبرات حواسب إضافية للطلاب وبالتالي إنجاز هدف ربط كلية إيمانويل بالعالم. لقد قمنا باستثمار مهم في مستقبلنا، استثمار لا يزال بحاجة إلى دعم جوهري من الموازنة كل سنة.

استخدمت كل كلية من كليات فنواي عملية مختلفة لتطوير برنامجها الخاص بتقنية المعلومات. وقد قدم عمل شركة التطوير الفني جرداً للمعدات والبرمجيات قيد الاستخدام ولاحظ الضغوط على كل كلية لرفع مستوى الموظفين والنظم. وأتيحت لكليات فنواي فرصة اتخاذ قرارات لتسهيل المواءمة في المستقبل والانخراط في تقاسم التكاليف في بعض المجالات. وحيث إن تقنية المعلومات سوف توفر الدعامة للتعاون الإداري المستقبلي، فإنه من المهم أن تركز الكليات الاهتمام على التعاون في هذا المجال المعقد.

أهم عامل: الريادة الرئاسية

إن الدور الفعال الذي لعبه الرؤساء في تصور واستحداث وتطوير التعاونية هو بكل وضوح أهم عامل فردي في الانطلاقة الناجحة لكليات فنواي. إن أولئك الذين يدرسون اتحاد المؤسسات يؤيدون حقيقة أن الريادة والالتزام الرئاسيين أساسيان لنجاح مشاريع كهذه. ومنذ البداية، اجتمع الرؤساء الواحد مع الآخر بانتظام. وجازفنا بأن تتفق خمس مؤسسات مختلفة جداً على أرضية مشتركة لتعزيز التجربة التعليمية لطلابنا ولتخفيض التكاليف.

إنني والرؤساء مارجوري باكن (Marjorie Bakken) من كلية ويلوك، ودانيال تشيفر (Daniel Cheever) من كلية سيمونز، وتشارلز موناهان (Charles Monahan) من كلية ماساشوستس للصيدلة والعلوم الصحية المتحدة، وجون فان دوميلين (John Van Domelen) من مؤسسة ونتورث للتقنية نكنّ احتراماً متبادلاً لعضنا الأخر وفهماً متنامياً للمهمة المميزة لكل كلية وطبيعتها وشخصيتها وخصوصيتها وثقافتها. والأهم من ذلك، فإننا نثق أحدنا بالآخر ونحب العمل معاً وتتميز مناقشاتنا بالصراحة. لا نتفق على جميع المسائل ولكننا مستعدون للاستماع ودعم الآراء المتباينة في الحقيقة، لدينا فرصة نادرة وقيمة كزملاء بأن نتشاطر بانفتاح همومنا، واحباطاتنا، وآمالنا، وتحدياتنا كرؤساء. وإن أحد أجزاء اجتماعاتنا الذي له أعز مكانة في قلوبنا هو المكان الذي نفعل فيه ذلك وهو: تشاطر الآراء بدون تسجيل محاضر.

على مدى السنوات القليلة الماضية، تقاسمنا رؤيتنا حول التعليم العالي في المستقبل، وإننا نطور رؤية جماعية لكليات فنواي. كنا ولا زلنا العوامل الحفازة، والوسطاء، والمفاوضون، والملهمون في كلياتنا وفي المجتمع المحلي الأوسع نيابة عن كليات فنواي.

إن ما تميز به عملنا حتى الآن من ثقة وصراحة واحترام متبادل سوف يستمر في توفير دعم لافت ونحن نواصل تعاوننا. إن تعاون كليات فنواي هو عمل متواصل. من خلال التزام روادنا، والنجاحات السابقة، والتشجيع، استفاد طلابنا وهيئتنا التدريسية من تعاوننا. ونحن سائرون نحو خلق نموذج يشكل أساساً للتعاون في مجال التعليم العالي.

المرجع

كليات فنواي (آذار/مارس 1996). مبادئ التعاون، بوسطن، ماساشوستس: كليات فنواي

*****