

العمادة الأكاديمية

مهن فردية وأدوار مؤسساتية

العمادة الأكاديمية

مهن فردية وأدوار مؤسساتية

ديفيد إف. برايت

ماري بي. ريتشاردز

نقله إلى العربية

محمد شريف الطرح

راجعته

د. سيد أحمد سعيد

العبيكان
Obekkan

Original Title:
The Academic Deanship
Individual Careers and Institutional Roles
David F. Bright, Mary P. Richards

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc.
ISBN 0 - 7879 - 5350 - 4

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
published by: Jossey-Bass, A Wiley Company, 9879 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع جوسي باس - شركة ايلي، سان فرانسيسكو، الولايات المتحدة.

© **البيكان** 2008 - 1429

ISBN 4 - 357 - 54 - 9960 - 978

الناشر **البيكان** للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب
هاتف: 2937581 / 2937574 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض: 11517

الطبعة العربية الأولى 1429هـ - 2008م

ح مكتبة البيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية في أثناء النشر
برايت، ديفيد إف
العمادة الأكاديمية مهن فردية وأدوار جامعية. / ديفيد إف برايت؛ ماري بي ريتشارد؛ محمد شريف
الطرح؛ هالة برمدا. - الرياض 1429هـ
454 ص؛ 16.5 × 24 سم
ردمك: 6 - 887 - 40 - 9960
1 - التعليم العالي - تنظيم وإدارة
أ. ريتشارد، ماري بي (مؤلف مشارك)
ب. الطرح محمد شريف (مترجم)
ج. برمدا، هالة (مترجم)
د. العنوان
ديوي: 378.1
1429 / 7720

امتياز التوزيع شركة مكتبة **البيكان**

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: 4654424 / 4160018 فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض: 11595

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة،
سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل،
أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.



المحتويات

الصفحة

الموضوع

13	المقدمة
19	إقرار بالفضل
21	المؤلفان
23	• الباب الأول: أن يصبح المرء عميداً
25	1- الخارطة ولغز الكلمات المتقاطعة:
25	طرق التفكير حول أن يصبح المرء عميداً
26	الخرائط
28	لغز الكلمات المتقاطعة
33	العمادة كجزء من مهنة العمل الأكاديمي المستمر
39	2- ماذا تحتاج لتصبح عميداً
39	الوثائق ذات الصلة والخبرة
47	المهارات الضرورية والمهارات المتوقعة
56	إلى أي مدى أنا مناسب؟
58	هل أريد العمادة؟
69	3- العثور على الوظيفة الصحيحة
69	عميد ماذا؟
72	ما هو المتوافر؟
74	الطلب والتسمية
76	السيرة الذاتية والمراجع
79	الرسالة
80	المقابلات
85	العرض

- **الباب الثاني: إدارة الكلية** ————— 91
- 4- الانتقال إلى مكتب العميد ————— 93
- البدء والاندماج ————— 93
- الحاجة إلى العناية المباشرة ————— 99
- الجولة الأولى الكاملة ————— 107
- 5- توازن القوى ————— 117
- موظفو المكتب ————— 118
- إدارة الهيئة التدريسية ————— 130
- اتحادات الهيئة التدريسية ————— 138
- 6- الأقسام والبرامج وقادتها ————— 143
- التعامل مع كيانات الأقسام المتعددة ————— 144
- التعامل مع الأقسام والموظفين التنفيذيين فيها ————— 151
- اختيار الموظفين التنفيذيين للقسم ————— 163
- دعم الموظفين التنفيذيين الجدد ————— 171
- **الباب الثالث: عمل العميد** ————— 179
- 7- التخطيط ————— 181
- تمهيد ————— 182
- أين نبدأ وكيف: من الأعلى إلى الأسفل أم من الأسفل إلى الأعلى — 188
- لجنة التخطيط ————— 191
- تطوير الخطة ————— 192
- تهذيب الخطة ————— 199
- تنفيذ الخطة ————— 201
- المخاطر ————— 204
- 8- الميزانيات والموارد ————— 209
- المعاون لشؤون الميزانية ————— 209

212	عندما يبقى شهر على نهاية الميزانية
216	الحصول على المشورة
218	الهبات والعقود
223	النتائج
223	الأشخاص
226	المرافق المادية
231	التكنولوجيا
237	9- تطوير الهيئة التدريسية
238	تعيين الهيئة التدريسية
245	النصح والإرشاد
248	تطوير التعليم
250	تشجيع البحث
253	التبعية الأكاديمية
255	التقييم
263	نظام المكافأة والدعم
268	التعامل مع العروض الخارجية
273	إعادة التنظيم والتقاعد
281	10- دور العميد في البرامج الأكاديمية
281	أنواع البرامج
284	دور العميد
290	مراجعة البرامج
294	مشكلات خاصة
301	المحافظة على المنهاج
309	11- التعامل مع الطلاب
310	مسؤولية العميد نحو الطلاب

- 315 ————— مكتب العميد والطلاب
- 319 ————— مشكلات الطلاب
- 329 ————— التعلم من الطلاب
- 335 ————— 12- قضايا قانونية وتحديات خاصة أخرى
- 335 ————— قضايا قانونية
- 340 ————— المظالم
- 343 ————— التحرش الجنسي
- 349 ————— تحديات خاصة للعمداء من النساء والأقليات
- 355 ————— ● الباب الرابع: ما وراء الكلية
- 357 ————— 13- المدير الإداري
- 359 ————— دور المدير الإداري
- 361 ————— المساءلة أمام المدير الإداري
- 367 ————— التأسيس لعلاقة مع المدير الإداري
- 370 ————— أهمية التواصل والصراحة
- 373 ————— مراجعات الأداء
- 381 ————— 14- العمداء والمديرون الآخرون
- 383 ————— العمداء قوم تجمعهم طبيعة العمل
- 387 ————— المديرون
- 388 ————— العمل إلى جانب عمداء آخرين
- 390 ————— التعاون في مجال الأجندة الجامعية
- 393 ————— مجتمع العمداء الموسع
- 399 ————— 15- العلاقات الخارجية
- 400 ————— الخريجون
- 402 ————— أولياء الأمور
- 407 ————— مطبوعات الكلية ودعايتها

- 410 ————— مجالس الإرشاد
- 411 ————— العلاقات بوسائل الإعلام
- 413 ————— التنمية
- 423 ————— 16- ما وراء العمادة: بناء عمل متوازن
- 423 ————— الحفاظ على الشخصية الأكاديمية
- 429 ————— لعبة النهاية
- 443 ————— الحياة بعد العمادة
- 449 ————— المراجع



المقدمة

في الجيل الماضي، كان تولي منصب عميد أكاديمي يعني تغييراً دائماً في دور الشخص في التعليم العالي، وهو انتقال طويل المدى إلى الإدارة. ولكن خلال العقد الماضي كان المعدل الإجمالي للعمداء قد تسارع تسارعاً درامياً، وأصبحت النتيجة المهمة أنه لم يعد يعني أن الوصول إلى العمادة اختيار عمل دائم، أو بلوغ الذروة، ولكن أصبح شكلاً من أشكال الأعمال الأكاديمية. مع أنه عمل مهم جداً. إذا أضيف إلى ذلك الطبيعة المتغيرة دائماً للتعليم العالي والمطالب الفنية الملقاة على العمداء، فإن هذا يعني أنه يجب على كل من يفكر في العمادة الأكاديمية أن يدرس تنوعاً أكبر من الاعتبارات مما كان يفعل زملاؤه في الماضي، ومع موارد للنصح أقل من الماضي. لقد تغيرت طبيعة العمل كما تغيرت سلسلة الخيارات المحتملة في نهاية فترة العمادة.

قررنا أن نكتب هذا الكتاب معتمدين على خبراتنا كعمداء أكاديميين في مؤسسات مختلفة، وعلى انغماسنا الشديد في الهيئات المهنية للعمداء، وعلى مرئياتنا لتلك الخبرات بعدما عدنا إلى أدوارنا النشطة في الهيئة التدريسية في الكليات الخاصة بنا. واتضح لنا سريعاً أنه توجد كتابات أخرى قليلة حول موضوع العمادة هذا ولكنها تركز إما على أعمال إدارية معينة وإما على مواضيع عفا عليها الزمن نسبياً (على سبيل المثال، لا تبدي أي اعتبار لأدوات أساسية مثل: البريد الإلكتروني أو إنها تنصح العمداء بأن يهملوا وظائفهم الأكاديمية) أو إنها تقدم معلومات مختصرة بدلاً من تقديمها مفهوماً عن العمل ككل.

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم صورة أحدث للعمادة وهو يناقش تحديات هذا المنصب وعطاءاته. ونأمل في أن يقدم إلى العميد الطموح قاعدة لتقييم معرفي لهذه الوظيفة كمهنة مختارة، وأن يقدم للعميد المعين حديثاً نصيحة عملية للبدء بالعمل،

وأن يقدم تقييماً فكرياً للعمادة في سياقها الأوسع، وأن يشجع العمداء ذوي الخبرة على التفكير في نواياهم المهنية التي تنشأ كي يتحكموا في توقيت انتقالهم إلى خارج مكتب العميد وطريقة هذا الانتقال.

بإيجاز، يتوجه هذا الكتاب أولاً وقبل كل شيء إلى العمداء الأكاديميين الطامحين والموجودين على رأس عملهم. لم نحاول التطرق إلى المسؤوليات الخاصة في المراكز الأخرى المتعلقة بالعمداء مثل العميد المختص بالطلاب أو عميد القبول، فهذه بالواقع على مسار آخر من التدريب المهني ومن التقدم. إن العمادة الأكاديمية، والتي لها جذور في تدرج عضو الهيئة التدريسية في مهنة، هي محط تركيزنا.

لكننا في الوقت ذاته نأمل أن يكون هذا العمل مثيراً للاهتمام وذا فائدة للكثير في داخل الجامعة وخارجها. إن الكثيرين من أعضاء الهيئة التدريسية ممن لهم اتصال قليل مع العميد يكون لديهم بالتالي فكرة بسيطة عما يقوم به العميد من أعمال. ويتعامل الإداريون في الجامعة مع العمداء، ولكن في قضايا محدودة في معظم الأحيان. وقد يكون من المفيد بالنسبة لهؤلاء الإداريين أن يروا بوضوح أكبر كيف يبدو العالم من مكتب العميد. ويمكن أن يقال الشيء ذاته عن الأفراد، من أعضاء مجالس إلى المشرعين الذين يلامس عملهم مصالح الجامعة أو الكلية لكن منظورهم يتحدد بتعاملهم مع مكتب الرئيس. فالمشهد من داخل البرامج الأكاديمية مختلف وغالباً ما يصعب فهمه. وأخيراً، بالنسبة لمعظم الأشخاص الذين ليس لديهم تعامل نظامي مع الجامعة، يكون «العميد» مجرد إجابة على أحجية كلمات متقاطعة، الإشارة فيها «شخصية بارزة». نأمل أن يساعد هذا الوصف لأكثر المهن متعة في التعليم العالي في جعل الجامعة تبدو أقل غرابة على الأقل في أحد معاني هذه العبارة.

تأتي الأفكار والخبرات والنصائح التي تشكل هذا الكتاب من مصادر مختلفة. فبالإضافة إلى أننا نعتمد على خبرتنا الخاصة في ست مؤسسات، فقد استفدنا من محاضرات وورش عمل وجلسات قدمتها مؤسسات مهنية في التعليم

العالي، وسنوات من المحادثات والنصائح المتبادلة مع زملائنا العمداء في طول البلاد وعرضها، ومن القراءات في الكتابات حول موضوع العمادة وقضايا التعليم العالي. وكانت النتيجة أن الكتاب ليس بحثاً بالمعنى المعتاد للتسمية بل، إن قلب الكتاب هو خبرة مئات من العمداء الذين كان لنا الفخر في التعامل معهم خلال السنوات الخمس عشرة الماضية. فقد بُني الكتاب من التفاعل مع مجتمع العمداء.

نبدأ (الفصل الأول) بإثارة طرق للتفكير بدور العميد في المؤسسة ويشمل ذلك التناقضات المعقدة، ويركز (الفصل الثاني) بعد ذلك على كفاءات العقل والمزاج، والخبرات كعضو الهيئة التدريسية والمهارات والواجبات المطلوبة، التي ينبغي أن تؤثر في أي قرار حول ما إذا كانت العمادة الهدف.

إذا افترضنا أن هذا التقييم كان مشجعاً، فإننا ننظر إلى ما تشتمل عليه عملية الترشيح (الفصل الثالث). وبصورة خاصة، كيف تختلف متابعة العمادة عن الترشيح لأي مركز في الهيئة التدريسية؟

يتطرق القسم التالي من الكتاب إلى دور العميد بوصفه الإداري الرئيس في الكلية، مع التأكيد على مواضيع قد تبرز بالنسبة للعميد الجديد. يعالج (الفصل الرابع) الانتقال إلى دور العميد، وبخاصة المهمات التي يقوم بها في الأشهر الستة الأولى وكيفية تقييم التقدم في نهاية تلك الفترة. وبعد ذلك نمنع النظر في النسيج الإداري للكلية - موظفي العمادة واتحادات الهيئة التدريسية (الفصل الخامس) والدور الحاسم لرؤساء الأقسام في حياة الكلية بما فيها اختيار الرؤساء وتقييمهم ودعمهم (الفصل السادس). هنا، وكما في الكتاب بكامله، نقوم بسرد مواضيع حقيقية كما رواها العمداء - بالتفصيل الذي يتم تعديله إذا تطلب الأمر - وندرس الطرق البديلة للمشكلات العامة.

تعالج الفصول، من الفصل السابع وحتى الفصل الثاني عشر، تحديات مختلفة يواجهها كل عميد، ابتداء من التخطيط (الفصل السابع). ونشير إلى نماذج بديلة للتخطيط، والخطوات في كل عملية نموذجية، والأخطار الكامنة بالنسبة للعمداء.

ويناقد (الفصل الثامن) أسس الميزانيات وتحديد الموارد من الأموال الشخصية والعملية، والدعم التكنولوجي، والتسهيلات المادية والمنح الخارجية والعقود. ومن ثم يعالج الفصل التاسع دور العميد الحاسم في قضايا الهيئة التدريسية. بما فيها تعيينهم ومراقبتهم - لاسيما فيما يتعلق بتوجيههم وتقييمهم - ومكافأته إضافة إلى التميز في التدريس والبحث، وبناء ثقافة الانتماء أكاديمي ومساعدة أعضاء الهيئة التدريسية للتقاعد. البرامج الأكاديمية هي نقطة التركيز في الفصل العاشر، بالإضافة إلى دور العميد في التأكد من جودتها وحيويتها.

ليس الطلاب بأقل أهمية للجامعة من الهيئة التدريسية. ما هو دور العميد في التحاق الطلاب والتأكد من أنهم يأخذون أفضل برامج ممكنة؟ وما هو الدور في معالجة ادعاءات التحرش الجنسي، وتشجيع الاستشارات الفعالة لأعضاء الهيئة التدريسية، والاعتراف بإنجازات الطلاب (الفصل الحادي عشر)؟

لعل القسم الأدق في عمل العميد وهو القسم الذي توليه الهيئة التدريسية أقل تحضير وإعداد هو المجال القانوني. يحدد الفصل الثاني عشر مختصرات لبعض القضايا القانونية التي تهم العميد أكثر من غيرها، ويعطي مشورة خاصة فيما يتعلق بالتحرش الجنسي الذي يشمل الزملاء، ويناقد التحديات التي قد تواجه العمداء من الإناث ومن الأقليات.

وتتطلع الفصول من الثالث عشر وحتى الخامس عشر خارج إطار الكلية، فتبدأ بالعلاقات الأخرى داخل المدينة الجامعية. فيناقش الفصل الثالث عشر كيفية تأسيس علاقات عمل جيدة مع الرئيس، تركز على التواصل المكشوف والطوارئ والتخطيط ومراجعة الأداء. وعلاقة العمل الأخرى في المدينة الجامعية هي علاقة مع الزملاء العمداء والمديرين الذين يشكلون مجموعة طبيعية لكل شيء من تطوير البرنامج إلى التطور المهني؛ هذا هو موضوع الفصل الرابع عشر. وننتقل من ثم إلى مجال أوسع من الخريجين وأوليائهم ووسائل الإعلام والمجتمع عموماً. إن العميد

يطور دائماً العلاقات مع كل هذه المجموعات ويحافظ عليها، من مجرد البقاء على الاتصال مع الخريجين إلى التخفيف من بؤس الأولياء ونقل تحديات العميد إلى وسائل الإعلام حول الأحداث الطارئة والأحداث السعيدة. وليس أقلها تحديات العميد في البحث عن الدعم المالي من المانحين والتي هي فن بحد ذاته. يقدم الفصل الخامس عشر مقترحات معينة للعمل في كل هذه الأحوال.

وفي النهاية (الفصل السادس عشر) نعود إلى الفكرة وهي كونك عميداً تعني جزء من مستقبلك الوظيفي الكامل، يحتاج العميد أن يدرك ذلك عندما يكون في وظيفته، لاسيما بالاحتفاظ بشخصية أكاديمية حيوية - وهي سمة ثابتة بين العمداء الحاليين والسابقين - وبواسطة التطلع إلى ما وراء الوظيفة الحالية إلى الخطوة المهنية التالية، سواء كانت إدارية أكثر أم عودة إلى التدريس بدوام كامل ومنحة دراسية. واحدة من أكثر النواحي تعقيداً بالنسبة للعميد هي اتخاذ القرار بتخليه عن منصبه الحالي ومن ثم اختيار الخطوة التالية؟ إن اتخاذ القرار السريع والغير مدروس أو الطائش قد يؤدي، ولكن من الأسوأ من ذلك هو البقاء في الوظيفة حتى يردد مجتمع الكلية بيت الشعر: «ليس في عمادته أفضل من تركها».

فوق كل ما تقدم، نأمل في أننا قد نقلنا المغامرة والسرور والتعلم المستمر الذي جاء من كون المرء عميداً وهذا بالفعل واحد من أكثر الأدوار المرضية في الحرم الجامعي لاسيما عندما يتوافق هذا مع مهنة الهيئة التدريسية، دون أن تقاطعه المفاهيم الجديدة لكنها تغنيه.

كانون الثاني 2001

ديفيد ف برايت

ماري ب ريتشارد



إقرار بالفضل

لقد أسهم العديد من الأصدقاء والزملاء بأفكارهم وخبراتهم في هذا الكتاب، وكان هؤلاء الناس، سارة بلانشي وجيني سكيرل وديفيد هايلي مصادر قيمة للمعلومات والمساعدة في عشرات المواضيع التي لا تقدر بثمن.

ونود أن نقر بالإسهامات الكثيرة التي قدمها ديل آبادي، وسوزان آنكر، ونورايل وديفيد برا، ديفيد براك، هيوارد بروك، بوني بوزا، جون كاسون، روبرت كاسون، سوزان كول تراب ماك كوين، دونالد كريس، بيتر دويل، هوللي داونتغ، ريتشارد إدواردز، ليلي فواز، جيفري فيس، جون فلوكن، جيمس فري، هافري، ديفيد غلين لوين، ايروين غولدستاين، سانتون غرين، شارون هاها، بول هاين، واين هول، ماري هيلي، غوردن هيدال، رتشارد هوبكنز، ايروين هيات الابن، إيليس جورجنز، جويل كاسيولا، غاري كراهن بل، روز ماري ماغي، جيمس ماكيلان، تشارلز ميدلتون، باربرا مونتغمري، جيمس ميسكنز، ايرنيست بيك، بيغي بيتاس، جون برادوس، مايكل ريتز، ستيفن ريتشارد سن، بيت شيويك، باربرا شايلىر، هوللي سميث، برايرا ستافيس هيكس، ديفد ستوكوم، ديل تريلا، آلفن تيرنر، وهاريت وول.

ونحن ممتنون جداً إلى غيل ارلاندسون على اهتمامها الأولي في المشروع وعلى وضوح نصائحها في كل مرحلة من مراحل تقدمه.

في كل مشروع تعاوني تبرز تحديات خاصة: فعاليات التنسيق عن بعد، والانتقاء من بين الخيارات، وتحقيق الاستمرارية إضافة إلى الوضوح. لا أحد يستحق الشكر أكثر من جاسون جونس الذي كان عوناً دائماً بمهاراته الكبيرة من الناحية اللغوية والتكنولوجية في جعلنا نقول ما نريد أن نقوله بالفعل.



المؤلفان

ديفيد ف برايت *David F Bright*، أستاذ الأدب الكلاسيكي والأدب المقارن في جامعة إيموري Emory، حصل على درجة الليسانس من جامعة مانيتوبا Manitoba في عام 1962، ودرجة الماجستير في عام 1963 ودرجة الدكتوراه في عام 1967 من جامعة سينسيناتي، وجميعها في الأدب الكلاسيكي.

درس في كلية وليام من عام 1967 إلى عام 1970 وفي جامعة إلينوي في أوربانا شامبين من عام 1970 إلى 1989، وفي جامعة إلينوي ترأس الكلاسيكيات وكان مدير برنامج في الأدب المقارن إضافة إلى مدير بالوكالة لمدرسة العلوم الإنسانية وعميد بالوكالة لكلية الآداب والعلوم. في عام 1989، انتقل إلى جامعة أيوا للعلوم والتكنولوجيا حيث كان عميداً لكلية الآداب والعلوم من عام 1989 إلى عام 1991، وفي عام 1991 عينته جامعة إيموري نائب رئيس الآداب والعلوم وعميداً لكلية إيموري، وقد كان في هذا المركز ست سنوات. ومن عام 1996 إلى 1997 كان الرئيس المنتخب لمجلس كليات الآداب والعلوم. ولقد تقلد برايت عدداً من المراكز في روابط ثقافية. وهو الآن الرئيس الحالي للكلاسيكيات في إيموري.

شمل تكريم برايت الأكاديمي زمالة من مؤسسة وودرو ويلسون، والمجلس الأمريكي لجمعيات المثقفين، وعضوية جمعية زملاء الأكاديمية الأمريكية في روما. كتب أربعة كتب وعشرات الفصول والأوراق حول الأدب الكلاسيكي وأدب العصور الوسطى، من هوميروس إلى عصر النهضة، وألقى العديد من المحاضرات والندوات حول التعليم العالي.

ماري ب ريتشارد *Mary P. Richards* أستاذة اللغة الإنكليزية في جامعة ديلاوير. حصلت على درجة الليسانس في اللغة الإنكليزية من جامعة الميثوديست الجنوبية في عام 1967، كما حصلت على درجة الماجستير في عام 1967 ودرجة الدكتوراه في عام 1971 وكلتاهما في اللغة الإنكليزية من جامعة ديسكانس. بدأت عملها الأكاديمي في جامعة تينيسي - نوكسفيل في عام 1971 وخلال فترة خدمتها التي بلغت سبعة عشر عاماً في تلك المؤسسة ارتفعت إلى رتبة أستاذ مشارك ومن ثم إلى مرتبة أستاذ اللغة الإنكليزية، وعملت في عدد من المراكز الإدارية من خلال العمل في القسم إلى مستوى النظام وبصفة أكبر كعميد مشارك في كلية الدراسات العليا وعميد مشارك في كلية الآداب. وكانت فيما بين عام 1988 وعام 1991 عميدة كلية الآداب في جامعة أوبورن في جامعة آلاباما. وفي عام 1991 التحقت بجامعة ديلاوير بوصفها عميداً لكلية الآداب والعلوم وبقيت هكذا حتى عام 1997. وكانت من عام 1995 إلى عام 1996 رئيساً لمجلس كليات الفنون والعلوم.

ونظراً لكونها مختصة باللغة الإنكليزية القديمة وأدبها فإنها المؤلفة لكتابين وللعديد من المقالات في هذا المجال وفي إدارة التعليم العالي. ويشمل تكريمها زمالة وودرو ويلسون وزمالة مكتبة هانتغون. ومن عام 1988 إلى عام 1991 تولت منصب المدير التنفيذي للجمعية الدولية للأنغلو ساكسونيين. وهي الآن عضو في هيئة محرري رسالة أخبار رئيس القسم.





الجزء الأول

أن يصبح المرء عميداً





الخارطة ولغز الكلمات المتقاطعة

طرق التفكير حول أن تكون عميداً

«يجب أن أرى العميد»

تترد هذه الجملة كل يوم في كل حرم جامعي. وقد تكون صحيحة أحياناً. وفي أغلب الأحيان، تكون الجملة الصحيحة هي: «أريد أن أرى العميد»، بل وحتى «أريد أن أقول للعميد شيئاً» (مع أنني قد لا أريد أن يجيب العميد بأي شيء). يخاطر العميد دائماً بأن يكون مثالياً صاحب السلطة المطلقة، أو أن يكون عاطفياً كمصدر للحكمة جميعها سواء كانت أكاديمية أو عملية؛ ذلك العميد ذاته سيتلقى الاتهام بصورة عفوية وسريعة بأنه سبب أي مكروه وبأنه مصدر القرارات الرديئة جميعها.

فضلاً عن ذلك، تُتلق جملة «يجب أن أرى العميد» بأشكال عجيبة من اللهجات والعواطف: من عضو في الهيئة التدريسية فرح يأتي بخبر جيد، إلى غضب غير محدود من عضو آخر في الهيئة التدريسية يشعر بأنه قُتل من أهميته عن طريق زيادة راتبه زيادة بسيطة، أو لأنه حُرِم من الترفيع؛ ومن طالب يأس أخفق في امتحانه إلى والد منتفخ الأوداج لا يصدق كيف ترفض الكلية بحماقة قبول أذكى طالب في المدينة؛ ومن طالب سنة ثانية يعمل مراسلاً لجريدة الكلية يريد مقابلة العميد على أمل أن يحصل على فضيحة أو خبر مهم، إلى عضو مجلس النواب الذي اطلع على إحدى المواد التي تدرس ويعتبرها إهدار لأموال دافعي الضرائب ويأتي هذا قبل أسبوع من صدور قانون تخصيص الأموال - ومستشار اللجنة الرياضية الذي يأمل بأن يجد طريقة لحل مشكلة أحد الطلاب وهو عضو فريق كرة القدم الذي رسب في مادة الرياضيات.

كما يبين هذا الوصف، يشغل العمداء موقعاً بارزاً وخاصاً في العالم الأكاديمي. ولكن على الرغم من هذا البروز غير المعتاد، يمكن أن يعطي عمل العميد متعة كبيرة، وآفاقاً شخصية ومهنية واسعة، ومنظوراً جديداً وكاملاً للأعمال في العالم الأكاديمي. يقول كثيرون دون تردد: إن العمادة أمتع عمل قاموا به ومن أكثر الأعمال التي تشعر بالرضا. وينظر إلى العمداء على أنهم آباء غير حقيقيين (ليس للطلاب فقط) بل وللزملاء، والموظفين من المستوى المتوسط، والقادة المفكرين، والمخططين الاستراتيجيين والسياسيين والمستشارين ومديري قسم الخلافات. وافترضياً كل ذلك تدريب في أثناء العمل.

هدفنا من هذا الكتاب أن نلقي الضوء على موقع العميد في العالم الأكاديمي، وعلى موقع عمل العميد في المهنة الأكاديمية. ماذا يفعل العمداء، ولماذا ينبغي أن يفكر أي امرؤ بالقيام بهذا العمل؟ ما هي المواصفات العقلية والمزاجية، ومواصفات الخبرة والنظرة إلى الأمور التي تجعل من العمادة خطوة معقولة أو مقبولة؟ والأكثر أهمية، ما هي مجموعة القدرات والطموحات، وما هي الإنجازات والخاتمة التي تجعلها ممتعة؟

صورتان تظهران جوهر عمل العميد. تظهر واحدة منهما كيف يتجمع العالم معاً كما يرى من مكتب العميد، وتظهر الأخرى أنواع الفعاليات التي تدار من ذلك المكتب. الأولى هي الخارطة، والثانية هي لغز الكلمات المتقاطعة.

الخرائط

الخرائط مفيدة جداً ومملوءة بالمعلومات - وغالباً تقدم المعلومات بشكل فني جميل، وهذا ما يجعلنا نعاملها باحترام أكثر مما تستحق. فعند تخطيط رحلة، نرى مكان الوصول والطرق فيها، وعلى الطريق نعتمد عليها، حيث فيها معلومات مهمة وحساسة. ونستشير الأطلس لنعرف ونستوضح عن حقيقة بعينها أو لنفهم أفكاراً

وأحداثاً معقدة، مثل حرب ما في النصف الآخر من الكرة الأرضية. وفوق كل ذلك، نسلم بأن المعلومات التي تقدمها الخارطة صحيحة وخاصة إن كانت المعلومات تصويراً لشيء لم نتمكن توضيحه لأنفسنا.

بايجاز، - ينظر إلى الخرائط على أنها وصف واقعي لمنطقة ما أو موضوع ما. فمع أنه لا يوجد سبب يجعلنا نفترض أن ما تقوله الخرائط غير صحيح، فإنه لا يوجد سبب مساو يجعلنا نعتقد أن الخارطة تقول كل شيء. فالخرائط جميعاً من صنع أولويات شخص ما، يجب على صانع الخرائط أن يختار المنطقة لتصويرها، والملاح التي - (ترى في تلك المنطقة، والتأكيد الذي يوضع على أنواع من المعلومات (ملاح طبيعية، وطرق سريعة، وحدود سياسية، ومدن من حجوم مختلفة)، ومن ثم يصنعها ويلفت الانتباه إلى تفاصيل محددة لأغراض خاصة. فهذا يجعل صانع الخرائط غير منحرف كما يجعل الخارطة موثوقة ويعتمد عليها. وهذا يضع المسؤولية على مستخدم الخارطة لانتقاء خارطة تحوي المعلومات ذات العلاقة وتأخذ الشكل المناسب.

كذلك يحتاج العمداء الحكماء بصورة دائمة إلى خرائط موثوقة - يعتمد عليها وهم يستكشفون أو يطورون أو يفتشون أو يغيرون وجه الكلية. يجب عليهم أن يستشيروا الخرائط المتوافرة كافة قبل أن يبدؤوا أيأ من هذه الأنشطة وأن يرجعوا إلى أفضل مصادر المعلومات لتهديب موقعهم على الدوام، فأيمنما يكون الطريق السريع خالياً تزداد سرعة التقدم، وأين يكون مدمراً بسبب تدمير الركود المالي أو العواصف السياسية؟ وأين تختبئ الوحوش والمدافع؟ وأي مناطق تبشر بأفضل المنتجات الجديدة وتحمي الأعمال؟ وأين توجد الموارد لبناء مجتمعات جديدة، وهل هذه الموارد جاهزة بمتناول اليد؟ وهل هي الآن قيد الاستخدام لكنها عرضة لإعادة تخصيصها؟ أم هل يجب التنقيب عنها بالجهد والمخاطرة؟ سوف يرغب العميد بجمع المعلومات من جميع المصادر الممكنة حتى يبني خارطة ذهنية مفصلة للكلية، ولكن كما في كل الخرائط، يجب أن - يعترف بأن المعلومات مواضع أو أطراف معينة ذات تميز - بايجاز، جزئية من المعينين كلاهما.

ولكن حتى وإن كان العمداء كمسافرين يعتمدون على خرائط أعدّها آخرون، فإنهم أيضاً يغيرون الملامح، ليست الملامح الخاصة بالكلية نفسها فقط، ولكنهم يغيرون الملامح المجاورة للكلية أيضاً، والتي تقيم الكلية علاقات معها وكذلك ملامح الجامعة كلها بل والمجتمع الأعرض. أي، يجب على العمداء ألا يقرؤوا الخرائط ويستخدموها فقط ولكن عليهم أن يكونوا صانعين للخرائط. وهذا يتطلب ثلاث صفات: عين ثاقبة لفهم الشكل الحالي للكلية؛ والقدرة على رؤية ما لم يره صانعو الخرائط السابقون أو على الأقل لم يروه مناسباً للتسجيل؛ والثبات على هدف تسويق الخارطة الذهنية الجديدة إلى الكلية والجامعة. لن يكتفي العميد الناجح بالبرامج والعمل بها لكنه سيحول الطبيعة في أذهان سكانها - هيئة التدريس وهيئة العاملين والطلاب. لا يستطيع أي عميد أن يرسم خارطة جديدة عن طريق إهمال الحقائق الراهنة أو عدم اعتبار نصائح الناس القدامى في ذلك المكان، ولكن الخارطة في النهاية ستظهر أماكن جديدة للسكن والنمو، كما تظهر طرقاً تربط ما بين الأجزاء التي لم تربط بعد، وموارد وملامح مكتشفة حديثاً. وبعض هذه الأمور موجود دائماً لكنه لم يكن ملحوظاً، وبعضها الآخر - وجد حديثاً. إن خلق مثل هذه الخارطة التي تكشف الطريق أصعب مشروع بالنسبة لأي عمادة - ما عدا إقناع الآخرين باستعمالها.

لغز الكلمات المتقاطعة

تطورت هذه الصورة من المتعة الشخصية التي يحصل عليها المولعون بالغاز الكلمات المتقاطعة. فبالنسبة لكل محب لها لا يكاد يمر يوم إلا ويسليه لغز واحد على الأقل أو يثبط من عزيمته. وهنا أيضاً يماثل شيء ما من هذا التحدي الذهني الطريقة التي يمضي بها العمداء أيامهم في أعمالهم، وكما في ألغاز الكلمات المتقاطعة في جريدة النيويورك تايمز تنمو التحديات وتزداد صعوبة خلال الأسبوع. بالواقع، قد يكون التماثل أكبر من الدافع العادي لحل ألغاز الغموض في الحياة الأكاديمية (التسلية المفضلة للمثقفين هي أسرار جرائم القتل، التي تسمح بالتخيل

الشخصي غير الضار خلالها إضافة إلى السرور الذي ينجم عن التغلب على ذكاء مؤلفيها). ولكن ما الذي يجعل ألغاز الكلمات المتقاطعة استعارة محتملة للعمادة؟ بضعة أشياء تقوم بذلك.

إن أوضح سمة للغز الكلمات المتقاطعة هي الإطار. ويتطلب حل اللغز العمل ضمن القيود التي ليست من تصميم المرء نفسه، وما من حل مهما كان عبقرياً يستطيع أن يتجاوز حدود اللغز. ومما يدعو للشفقة أن أحد أصحاب المهارات العليا في الكلية يفكر خارج المربع! إننا نفكر دائماً بإجابات متجددة، وحتى بأسئلة متجددة؛ قد يسمع العميد عشر أفكار مثيرة في الأسبوع ويتمنى لو ينفذها أو لو ينفذ معظمها. إن القيود التي نعمل مع وجودها، سواء كانت مالية أو سياسية أو تنظيمية أو فكرية، ليست أقل حقيقة لتكون محرجة، وهي ذات تأثير مفيد إذ تجعلنا نركز على المشكلة (أو الفرصة) كما هي، وليس كما نود أن تكون.

وفضلاً عن ذلك، وحتى في الإطار الكلي للغز الكلمات المتقاطعة، يجري دعم الطريقة بقيود وصعوبات؛ ويمكن أن تكون الإجابات محددة الحجم ويمكن أن تسير باتجاه محدد. فإذا اعتبرنا الكلمات المتقاطعة غير المحلولة مجرد شيء منظور، فستواجهنا صورة إيجابية وسلبية تعاكسان بعضهما. ومن الوهلة الأولى، نرى مربعات سوداء أكثر مما نرى مربعات فارغة؛ وبالفعل، يمكن أن يكون تصميم المربعات السوداء ذات جاذبية جمالية تنشأ من تناسقها وتعاكسها، أكثر من كونه شكل لحاف مزخرف ينتظر العمل. وفي الوقت ذاته يغري من يحل الألغاز بالفرصة وبالقيود.

وكما في تصميم إيشر Escher، يحتوي اللغز على شكلين متعاكسين؛ وترى بطريقة واحدة على أنها دعوة للاشتراك بتكملة الشكل وذلك بإعداد إجابات للمفاتيح المقدمة. فعندما نملاً الفراغات، يتحول إدراكنا للصيغة من صورة تفتقد الانفتاح إلى صورة مصدر ووفرة. بوصفنا نحل الألغاز، نصبح أحد مهندسي العمارة،

أو أحد المؤلفين، للعمل الناتج. ومن منظور آخر، فإننا نختبر المربعات السوداء نفسها، والقيود على مخترعاتنا كمكونات إيجابية للتصميم، وليس مجرد من يضع الكوابح على إجاباتنا. إن أساس اللغز حقيقة بحد ذاتها، وهي حقيقية لا يجب قبولها فقط، بل يجب تقديرها، والعيش فيها والعمل بها. ففي مثل هذه الطريقة فإن الصيغة الأساسية للكلية كما يواجهها العميد الجديد سوف تكون ذات تأثير على موقفه من الاحتمالات والأولويات والعلاقات مع أولئك الذين يؤلفون الواقع المحلي (أو تفاصيل الخارطة، وذلك بالعودة إلى الصورة السابقة).

ومع أن عمل العميد يأتي بلغز بعد الآخر، يجب حل كل لغز بالبدا من الوقائع، والتقاليد والاحتمالات في الكلية. لن يعطي العميد (أبداً) لوحاً أبيض ليملاه بحسب إرادته - وينبغي على أي عميد أن يهتم جداً بالكلية مع إحساس بسيط جداً بشخصيتها أو مواردها التي لا تقدم شكلاً أو قيوداً لخيال العميد وطموحاته.

لا يسير لغز الكلمات المتقاطعة على أساس طرح أسئلة ولكنه يسير بالمفاتيح، وهي إشارات وتلميحات تثير الأعصاب بألغازها. والشيء الجيد بالنسبة لمن يتعامل بالألغاز - وهذا أفضل حالاً من الحال المعتاد بالنسبة للعميد - أن هذه المفاتيح إذا فسرت التفسير الصحيح فإنها تعطي الجواب الصحيح. فليس اللغز غير قابل للحل في تركيبه وليس كل مفتاح إجابة خاطئة. ولكن المفاتيح غالباً ما تكون غامضة ومضللة معاً، وتقوم على أساس التورية أو التعاريف المخادعة. وقد لا تتطلب هذه المفاتيح أية معرفة مختصة أكثر من مفتاح مباشر، لكنها قد تتطلب حساً حاذقاً باحتمالات الدعابة في الجملة أو مرونة لاتباع التغيير المفاجيء في الموضوع الذي ظن المرء أنه موضوع المناقشة.

صحيح أيضاً وبصورة متساوية أن الإداريين الأكاديميين غالباً ما يواجهون، خلال قضايا الكلية وخلال التعامل مع مواضيع أوسع تخص الجامعة، بمفاتيح أكثر من المعلومات المباشرة أو حتى بأسئلة مصاغة جيداً. وهذه الحالة ناجمة عن تأثيرين.

الأول أن الأكاديمية بكل بنيتها المحافظة ملتزمة باكتشاف المعرفة الجديدة ونشرها. وهي تعيش على نظام رتيب (روتين) لكشف الأجوبة التي تعتبر مباشرة على أنها الجيل التالي من الأسئلة. وهكذا فإن الموضوع الذي يناقش يتغير دائماً قبل ارتداد النظرة، ورأي المجتمع الأكاديمي في أي تغييرات للأسئلة يتغير بالسرعة ذاتها. قد نشعر بأننا محظوظون حتى بالحصول على المفاتيح التي تقودنا نحو نتيجة محددة.

والسبب الثاني قريب جداً من الأول: فعملنا كأكاديميين نوعٌ من لعبة المعنى والمنطق، وهذا يؤدي بالضرورة إلى الطريقة التي نتحدث بها. وغالباً ما يتمتع الأكاديميون متعة جنونية بالغموض والذكاء والأشكال الأخرى من الألعاب الشفهية. ونتيجة لذلك، إن مناقشات الأفكار الجديدة والاقتراحات - حتى اللطبات المصاغة بقوة - تبدو أحياناً كأنها خط من فتات الخبز أكثر مما كأنها رغيفاً من الخبز لتمضغه!

وحيث إن لغز الكلمات المتقاطعة مُعدّ لجمهور واسع، فينبغي أن يكون موضوعه كاسحاً ويحتاج من يحل اللغز إلى حيز واسع من المعرفة العامة التي تقوم بالسير قدماً أو تشتت كثيراً من الرضى، ولكن لأن كثيراً من المواضيع تظهر مرة أخرى من لغز إلى لغز، فإننا نحصل على مخزن من الحقائق والكلمات التي قد لا تخطر لنا أبداً لولا ذلك (من يستخدم كلمة *anoa* خارج عالم الألغاز؟) ولكنها جزء من مفردات عملنا في هذا المجال.

في الأسلوب الأمريكي للكلمات المتقاطعة، تقفل جميع الأجوبة تماماً وهذا يعني أن كل كلمة لا يكفي أن تكون صحيحة فقط، بل يجب أن تسهم في بناء - أو تشويش - الأجوبة عن بضع أسئلة متقاطعة أخرى صحيحة أخرى. كل عميد يعرف التطبيق المجهد لهذه المقارنة. وفي معظم الأحيان تكون الخيارات المخصصة: هل ينبغي أن يسير خط التسارع إلى الأسبانية أم إلى الرياضيات؟ هل ينبغي أن تخصص الغرفة الباهظة التكاليف لاستخدام هيئة التدريس، أم تخصص للتعليم الأكاديمي باللغة

الإنكليزية لتدريس مئات الطلاب الجامعيين في حصص المناقشة، أم أن نحولها إلى مختبر للحاسوب حيث يستطيع طلاب الدراسات العليا في التاريخ والعلوم السياسية وعلم الاجتماع أن يقوموا بأبحاثهم.

في كل حالة، قد يعني التقدم في وحدة ما ركوداً أو تخفيضاً في وحدات أخرى، لكن مثل هذا الانتقال في المصادر قد يسمح بتعديلات قانونية على حجم الوحدة التي اتسعت إلى أبعد من حدودها الدائمة والتركيز فيها، وهذا تقدم أيضاً. بالواقع، قد يكون للقرار تأثير أكبر في الوحدة التي لا تحصل على موارد من الوحدة التي تحصل عليها.

لعل الأكثر جاذبية هو التحدي بتقدم أكثر من طموح بالقرار ذاته - تقديم أحرف للكلمات في كلا الاتجاهين، كما هما. إن تعيينات الهيئة التدريسية التي تربط القسم الأقوى مع قسم أقل نضجاً يمكن أن تعطي كلا القسمين استطاعة جديدة وإحساساً مشتركاً بالارتباط في فعاليات جديدة؛ إن دعم البرامج الأكاديمية التي تجتاز الحدود التنظيمية، والتسهيلات المادية التي تفيده بضع وحدات، وأموال المنح التي تساعد كلاً من مجموعات الطلاب غير الممثلين والبرامج التي ينخفض عدد المشاركين فيها، هي إيضاحات جيدة أخرى للعملية.

وفي النهاية، مهما كان النجاح أو الفشل باللفز الراهن، فإن صباح الغد سيأتي بلغز جديد كامل، بتصميمه ومعوقاته ومفاتيحه وإجاباته. وتبني الخبرة بصورة ثابتة كلاً من قاعدة المعرفة ومهارة تفسير المفاتيح. وكما أن لغز «صحيفة الأحد» ذات موضوع مخبأ أو وسيلة تحايل، فكذلك توجد مواضيع غير مذكورة وفروق صغيرة ومواضيع مألوفة في العمل.

ولكن لا يزال هناك فرق حاسم على الأقل بين لغز الكلمات المتقاطعة ووظيفة العميد: فاللفز يأتي مسبق الصنع. ولكل مفتاح جواب واحد، وذلك الجواب معروف - بالنسبة لصانع اللغز، ولكن ليس بالنسبة إليك - قبل أن تفكر بالمفتاح الأول. شيء

جيد جداً أن تختلف العمادة عن حل اللغز في هذا المجال. فبدلاً من اتباع طريقة عمل مقرررة مسبقاً، للعمداء مطلق الحرية في أن يصنعوا حلولاً عديدة وخلاقة بقدر ما تسمح القيود على الموارد والسياسة المؤسسية والواقع السياسي، ويختار منها. بهذه الطريقة، يصبحون صانعين للغز بقدر ما هم يحلون اللغز!

العمادة كجزء من العمل الأكاديمي المستمر

إن إلقاء نظرة على غرفة بها مجموعة من العمداء، أو على أي محادثة موسعة تدور في مثل هذه المجموع سوف تعطي فكرة أن العمداء ينقسمون إلى ثلاثة مجتمعات عريضة، تعكس حاجتهم إلى كليتهم الخاصة؛ ودافعهم وموقفهم عند دخولهم المهنة، وخططهم المهنية بينما يتقدم العمل.

العميد من أعضاء الهيئة التدريسية

إن وجهة النظر التقليدية حول العمادة، والتي ينظر إليها الآن في كليات الآداب الصغيرة، هي أنه يجب أن تكون ارتباطاً لفترة قصيرة، ولا يقصد بأن تدوم أكثر من أربع سنوات. ومعظم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يصبحون عمداء في هذا السياق لا يفكرون بالانتقال إلى معهد آخر حتى يكونوا مجرد عمداء؛ إنه دور يأخذه عضو الهيئة التدريسية من ذوي الرتب الأكاديمية العليا في معهده كواجب سامي.

في هذا النموذج، يكون العميد على بند الاستعارة من قسمه، وهو دور قريب من دور السفير إلى جمهورية صغيرة في جزيرة هادئة. يفهم الجميع منذ البداية أن السفير سوف يعود إلى قسمه ليستأنف عمله الدائم وهو التدريس والمنحة الدراسية التي جعلته/ جعلتها خياراً مناسباً ليصبح عميداً في المكان الأول. إن مثل هذا العميد هو مثقف محترم ونموذج للمواطن الأكاديمي. وقد يشمل السجل خدمة كرئيس لقسم كبير أو قيادة في هيئة التدريس، لكن التعيين كعميد ليس معترفاً به بداية ككفاية إدارية. وعضواً عن ذلك، إنه بيان بالثقة بسيط في زميل تفهم المكان وتفهم أناسها، ويمكن أن يعتمد عليه بأنه يقوم بالعمل الصحيح.

هذا هو جوهر العميد الذي هو عضو الهيئة التدريسية. خلال هذا الوقت وبعيداً عن خدمة الهيئة التدريسية الطبيعية، يحاول صاحب هذا المنصب أن لا يضعف العلاقة بالعالم الأكاديمي الذي اعتاد عليه بل يقوم بنقل الخبرة كأكاديمي ماهر إلى المهام الجديدة آخذاً في الاعتبار الأولويات ذاتها والإجراءات السابقة (بقدر الإمكان).

عميد الشركة

تقوم هذه المنهجية (بصورة فضفاضة) على أفكار «إدارة الشركة» التي اكتسحت الإدارة الأكاديمية بخطى متسارعة خلال العقدين الماضيين من الزمن. إن الهيئة التدريسية لا تقوض، وبالتالي لا تتبنى، عقلية إدارة الشركات لإدارة الكلية؛ وبالواقع يبدو العالمان متناقضين بالنسبة إلى معظم أعضاء الهيئة التدريسية.

يأتي الدافع لاستخدام أفكار «إدارة الشركة» من القادة الكبار في إدارة الجامعة الذين يعون تماماً الحاجة إلى إداريين أكفيا وحكماء ليقودوا الأجزاء المكونة للشركة الكبرى بينما يتم تكليف الرؤساء بدور منفذي الشركات (يعكسون العادات الشخصية وأفضليات الأمناء، تتحول بطموحات الجامعة وهمومها)، بالتالي إن الرأي بأن الأكاديمية كشركة أولاً، وأنها خلية نحل ثقافية ثانياً، قد أصبح معياراً لكل الأبحاث المتعلقة بالجامعات وللآخرين كذلك.

هذا الأسلوب في إدارة الأكاديمية يتبع وجهة نظر مختلفة حول كيفية بناء المؤسسة، من حيث الأدوار التي تلعبها المجموعات المختلفة، وكذلك الأساس الذي تتخذ القرارات عليه. يحتمل أن يرى عضو الهيئة التدريسية الذي يصبح عميداً - في النهاية إن لم يكن في البداية - القضايا الأكاديمية كما تحددها المصادر والسياسات فيؤدي ذلك إلى حلول وأعمال توضع بعبارات كمية، بدلاً من الابتداء من منظور الهيئة التدريسية المؤلف للبرامج والزملاء والدوافع الخارجية والطموحات المحلية، فتوضع النتائج بعبارات قيمة.

لا يعني هذا أن طريقة واحدة أفضل أصلاً من طريقة أخرى، لكنهما تبدوان مختلفتين ولهما قيمة مختلفة بالنسبة لمجموعتين من الناس الذين يجب على العميد أن يتعامل معهم: الهيئة التدريسية وإدارة الجامعة. طبعاً حيثما تكون المصادر نادرة وتكون الأفكار وفيرة – أي في كل كلية تقريباً – يكون الحرص والتخطيط أموراً رئيسية، فسوف يكون جميع العمداء مدركين للأعباء المالية وللفرص التي تشجع وتؤلم وسوف يكون الفرق فرقاً بالتأكيد والعرض والتبرير.

أسلوب العمادة هذا سوف يضع الكلية وعملياتها في واقع جديد وهذا ذو أهمية أكبر؛ وبالفعل، إن عمل العميد في وضع «شركة» يمكن أن يخلق تغييراً دائماً في وجهة نظر المرء حول الجامعة بوصفها مؤسسة وحتى حول أولويات المرء بالنسبة للمهن الأكاديمية. والعودة إلى العمل كأستاذ بدوام كامل قد تعطي شعوراً قوياً بالخلاص، أو شعوراً مقيماً بالندم، ولكن النظرة إلى الجامعة لن تبقى ذاتها أبداً.

العميد العرضي الجوال

هذا أكثر النماذج شيوعاً. إن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بخبرة واسعة وكافية، وإن كان ذلك بصورة متقطعة، بإدارة القسم أو برئاسة الهيئة التدريسية، يرون العمادة هي الخطوة المنطقية التالية. فهم يدركون أن دور العميد ليس امتداداً بسيطاً للأعمال الروتينية الطبيعية للهيئة التدريسية، لكنه دور يبنى على عالم الإدارة كما يرى من موقع رئيس القسم.

وبحسب ذلك، يتوقع العميد الجديد توزيعاً جديداً للوقت والجهد (على سبيل المثال، تدريس قليل أو دون تدريس نظامي) لكنه يمكن أن يتوقع ألا تكون هناك مفاجآت كبيرة في المحتوى الإداري للوظيفة. في العادة ينغمس العميد السائح الجديد في عالم الإدارة دون إعداد نظامي أو بإعداد قليل فيكشف سريعاً كم هي كثيرة التزاماته حقاً، وكيف أن الأجندة لا ترحم وكم هي متنوعة سلسلة فعالياته.

إن النتيجة المحتمومة تقريباً هي الاهتمام الدرامي بالفعاليات في جوهر حياة عضو الهيئة التدريسية - التدريس، والبحث المستمر والانغماس بمؤسسات النظام والاجتماعات، والإشراف على طلاب الدراسات العليا. لا يوجد أيضاً جدول محدد أو قرار بالعودة إلى الوضع السابق. قد يتساءل العميد غير الحذر سريعاً عما إن كان هناك خطأ فاضح. من المهم جداً أن يتعرف على حقائق ووقائع الانتقال ويكون مرتاحاً مع طبيعة العمل الجديد.

إن السمة الرئيسية لكل من هذين النموذجين هي الدرجة التي يرى بها المرء العمادة كدور أكاديمي وكشيء مختلف عن دور عضو الهيئة التدريسية اختلافاً بسيطاً في آن معاً. سوف يكون للمؤسسات المختلفة توقعات تقرر إلى حد كبير أي عميد سينجح أو حتى يتم تعيينه. يحتاج كل من يأمل بأن يكون عميداً لأن يدرك هذه التوقعات، ولأن يتدبر قبول النموذج، ولأن يكون مرتاحاً في كل ما تتطلبه العمادة، فإذا انتهى عميد "الشركة" في مؤسسة تتطلب عضو هيئة تدريسية يحافظ على القيام ببعض أعمال التدريس والبحث الحيوي والروابط القوية مع القسم النظامي، فيحتمل أن يكون لهذا العميد وظيفة قصيرة ومحبطة كعميد. فالعالم الذي لا يحتمل التخفيض في وقت البحث ومع ذلك يطلب منه أن - يمضي 40% من الأسبوع في جهود تنمية خارجية سوف يترك العمادة وفي نفسه مرارة، مع ترك ثقب مدمر في جزء من عمله/ عملها الذي يهمله أكثر من أي شيء آخر.

ولكن إن كان هناك ملاءمة جيدة بين ما تريده المؤسسة في عميدها وبين ما يريده العميد على المدى البعيد للعمل في الأكاديمية - وليس لبضع سنوات تالية أو ماضية- يمكن أن تكون العمادة حينئذ أكثر وظيفة مثير للاهتمام في الجامعة. سوف تبحث الفصول اللاحقة جوانب ذلك العمل من القرار بالالتحاق بالعمادة كعميد إلى القرار بتركها من أجل متابعات أفضل - أو على الأقل من أجل شيء آخر.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Axtell, James. *The Pleasures of Academe*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1998.
- Hines, Samuel M., Jr. "What to Read." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 36–40). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Kolodny, Annette. *Failing the Future: A Dean Looks at Higher Education in the Twenty-First Century*. Durham, N.C.: Duke University Press, 1998.
- Rosovsky, Henry. *The University: An Owner's Manual*. New York: Norton, 1990.
- Tucker, Allan, and Robert Bryan. *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat* (2nd ed.). Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1999.





الفصل الثاني

ماذا تحتاج لتصبح عميداً

سوف يُظهر المسح السريع للعمداء أنه لا يوجد طريق أفضل أو أوضح للعمادة. تقدم أنواع كثيرة من المراكز خبرة مفيدة، لكن كثيراً منها يعتمد على تقاليد النظام الأكاديمي ونوع الكلية التي تبحث عن عميد: فكلية الآداب والعلوم يمكن أن تقدر الاتساع والتنوع - القدرة على فهم الهيئة التدريسية والتعامل معها على المدى الشاسع للأنظمة التقليدية- بقدر ما تقيّم الخبرة الإدارية أو عمق السجل العلمي وأما كلية الهندسة فسوف تتطلب طبيعياً سجل بحث ممول من موارد خارجية مثل المنح الصناعية والاتحادية التي هي دم الحياة لمثل هذه الكلية. وبالمقابل، لا يقود كليات الفنون الجميلة فنانون مبدعون ولكن يقودها إداريون من ذوي خلفيات تتعلق بالفن وهم يستطيعون إقناع الناس المبدعين بالعمل معاً. وعميد من قطاع الأعمال غالباً ما يجمع الخبرة من عالم العمل إلى الخبرة الأكاديمية ليكون له مصداقية لدى الدوائر في داخل المؤسسة وخارجها. والكليات الصغيرة غالباً ما تبحث عن عمداء مارسوا، وهم طلاب أو أعضاء هيئة تدريسية، نوعاً مماثلاً من عمل المؤسسة وهم مستعدون لتحدياتها النوعية. وبذلك يجب أن يوضع كل شيء في هذا الفصل ضمن المجال والكلية وهذا النوع من المؤسسات.

الوثائق ذات الصلة والخبرة

كما في السفر إلى بلد أجنبي، يحتاج المرء إلى وثائق ليحصل على القبول، ولكن هذه الوثائق تتألف من الخبرة بقدر ما تتألف من الوثائق. وبذلك تبدأ العملية بفحص

ناقد ولكن مع التقدير لسجل المرء كاملاً، مع التذکر دائماً أن الإعداد للعمادة يمكن أن يأتي من سلسلة واسعة من الفعاليات داخل الجامعة وخارجها. ويجب ألا يهمل أي جزء من السجل حتى يقاس بالتوقعات من هذا النوع الجديد من العمل.

رئاسة القسم

من الاعتقاد الشائع (لاسيما بين رؤساء الأقسام) أن العمل كرئيس هو أقرب الطرق إلى العمادة، وفي الواقع فإن ممارسة الرئاسة هي أكثر من كونها رئاسة صورية أو التزاماً دورياً، فهذا المركز يقدم فرصة لاكتساب خبرة ثمينة في عدد من المجالات الرئيسية مثل الميزانية والأشخاص والتخطيط. فالعمل الوثيق مع الزملاء في قضايا عامة، يعلم كيفية قول لا، بل وربما الاضطرار إلى فصل الزملاء، كل هذه الأشياء تعطي إعداداً لنواح كثيرة من العمادة، بما فيها الأشياء التي لا تسر. فعلى الرئيس أن يناقش الهيئة التدريسية والعاملين في كل صغيرة بقدر ما يفعله العميد وما يجب أن يكون مستعداً للدفاع عن قراراته أمام من هم مثله ومن هم أولى منه في تسلسل القيادة.

فضلاً عن ذلك، يشارك رؤساء الأقسام اليوم أكثر من أي وقت مضى في جمع الأموال والبحث عن المنح، ليس لأجل مشاريعهم فحسب بل من أجل القسم نفسه. فهم يتعلمون كيف يعالجون معالجة فعالة ومجدية الطلبات القاسية على الوقت والطاقة التي تفرضها المراكز القيادية الجامعية. وربما كان من الأكثر أهمية أن كثيراً من اللقاءات اللازمة للعمادة إنما تكتسب من خلال استلام مركز حيث يكون المرء مسؤولاً مباشراً عن نجاح الوحدة. ومن المدهش أن الخبرة كرئيس تثبط من همة عدد من الناس بقدر ما تشجعهم على أن يصبحوا عمداء.

بعد حصوله على هذه الحقائق يكون للرئيس نقطة أفضلية متميزة حيث يرى العمادة. فالرئيس مسؤول أمام العميد، ومع مرور الوقت يرى كيف يؤدي العميد كل عمل، من إدارة الاجتماعات إلى تخصيص الموارد، والمشاركة في الجولات التفقدية للمهمات الاحتفالية والاستماع إلى الشؤون والاهتمامات في ذلك أمور سلبية كثيرة

بتعلمها المرء بقدر ما يتعلم من الأمثلة الإيجابية، يعرف رؤساء الأقسام ما هو الشعور عند استلام طلبات العميد وقراراته وتستطيع إجاباتهم كرؤساء أن تعلم سلوكهم في الدور الآخر. فأخر المواعيد المحددة لإنجاز الأعمال التي لا يمكن تنفيذها التي ترفع ضغط الدم مثلاً، تجعل رئيس القسم يقسم بألا يفعل ذلك كعميد. إنه قسم باطل لأن الجامعة تسيير على مواعيد مستحيلة، لكنها توضح أن الرئيس فقط يمكن أن يعرف الإحباط الذي ينبع أصله من نظام العمادة غير المعقول ومع ذلك، إن كان للأفضل أو للأسوأ، إن ملاحظة العميد عن مركز الرئيس المتميز، وتحليل نقاط القوة والضعف في الأسلوب يمكن أن تكون طريقة ثمينة لفهم دور العميد واتخاذ القرار بقبول وظيفة عميد أم لا.

مراكز الهيئة التدريسية

إن كان رئيس القسم يعتبر النقطة الأقرب للوصول إلى مكتب العميد، فإن النظرة المعاكسة هي السائدة بالنسبة لمراكز أعضاء الهيئة التدريسية الأكاديمية: إنها طرق مسدودة في إدارة الجامعة، ويجب على العمداء الطامحين ألا يضعوا أنفسهم في أفخاخ في هذه المنطقة. بالحقيقة، مع أن كل مركز يمكن أن يكون طريقاً مسدوداً في الأيدي الصحيحة، فلا يوجد سبب لرؤية أدوار الهيئة التدريسية بأنها عقيمة في تركيبها. فمركز الهيئة التدريسية مثل العميد المساعد أو العميد الرديف في كلية، أو ربما في الإدارة المركزية، في مكتب الرئيس أو مدرسة الدراسات العليا، تقدم تصوراً أوسع لموقع الكلية في الجامعة وفي الأعمال الكاملة للمؤسسة من المنظور الأقرب والأضيق للكلية في نظر رئيس القسم.

إحدى المساوئ هي أن مراكز الهيئة التدريسية غالباً ما تناط بمسؤوليات قليلة نسبية وهكذا فإنها تقدم، بهذا المعنى على الأقل، استعداداً مباشراً أقل للقيادة المسؤولة. لكن العميد المساعد والعميد الرديف ينظران إلى مركز العميد من الداخل، ويتحملان مسؤولية مشتركة في عملياته. إنهما يتعلمان آليته وجدوى بنيته

ومساوئها، والتحرك بين الأولويات والأشخاص في مكتب إداري معقد (انظر الفصل الخامس حول تنظيم مكتب الكلية وإدارته). يمكن أن تكون هذه الفرصة ثمينة لدراسة ما يفلح وما لا يفلح لا كتساب النظرات الثاقبة التي تساعد في إجراء التقييم السريع والصحيح للحالة بالنسبة للعميد الجديد.

يؤدي العميد من طراز (آ) - وبهذا يصنف العميد المساعد وكيل الكلية أنفسهم - عدداً من المسؤوليات الخاصة بالعمادة، سواء تلك التي غالباً ما يكلف بها الغير أو تلك التي تحتاج لأن يقوم بها العميد نفسه. من هذا الدور المرن، تسهل معرفة إن كانت العمادة ممتعة أو محتملة فقط (والاختبار البسيط هو التفكير في تمثيل الكلية بأعمال رسمية مثل احتفالات ابتداء العمل أو مكافأة الطلاب، أو إعطاء ملاحظات مهمة ومناسبة حول أي موضوع وذلك بإعلام قبل المناسبة بوقت قصير أو بدون ذلك الوقت).

فضلاً عن ذلك، يشارك العميد (آ) كجزء من الهيئة التدريسية بتخطيط وتقييم حيويين بالنسبة لعافية الكلية، ويشمل بعضها قضايا شخصية بما في ذلك الاحترام الداخلي للقرارات الجامعية و الترفيع ومدة الخدمة. وللآخرين صوت عند وضع الميزانية ولهم حسابات منفصلة يديرونها. وتستدعي الهيئة التدريسية في الجامعة لتشهد المناقشات، مثل التحقيقات في التحرش الجنسي، حيث تستوجب الحالة وجود طرف ثالث. وهكذا يمكن أن يكون اتخاذ مركز في هيئة الكلية طريقة جديدة للحصول على فهم كامل لعمل العميد وعلاقته بالبنية المؤسسية.

يوجد النظام الهرمي الكبير طبعاً في الإدارة المركزية، ويمكن أن يعطي هذا الوضع خبرة حيوية إلى العميد الطموح. ويعطي العمل في إدارة الجامعة منظوراً للمؤسسة كاملة: كيف تتركب الكليات المختلفة، وكيف تتعلق بعضها بالمؤسسة، وأين تكمن نقاط القوة والضعف. كل هذه المعلومات ذات أهمية حيوية للعميد، الذي يتعين عليه أن يربط حاجات الكلية بالمؤسسة الكاملة، ولاسيما من النواحي الأكاديمية.

يتعين على كل من يتولى منصباً في البنية الإدارية الجامعية ويقرر تغيير المؤسسات أن تكون له المزية في تقدير حجم المراكز في الأماكن الأخرى وأن يقصّر منحى التعلم في المؤسسة الجديدة. وبالنسبة لمن يطمحون إلى العمادة في جامعة تعنى بالأبحاث والدراسات العليا، إن الخبرة في إدارة مدرسة الدراسات العليا مفيدة بصورة خاصة؛ لأنها تتطلب تفكيراً جاداً بقضايا جودة البحث، والتقييم من قبل لجنة للمراجعات القومية وضرورة العمل في طليعة المعارف. في كل جزء من الجامعة، فإن مراكز الهيئة التدريسية في هذا الجزء من الإدارة المركزية غالباً ما تقوم بمثابة منطقة للتدريب للإداريين الطامحين. يمكن أن تؤدي الاستفادة من هذا التوقع إلى المساهمة في التخطيط المؤسسي ووضع الميزانية وتقرير الموارد.

والميزة الأخرى للعمل المركزي هي الفرصة لبناء علاقات مع قيادة المؤسسة وللتعلم من الممارسين الخبراء في فن الإدارة؛ عندما يبحث المرء عن نصيحة حول أكثر التقنيات الإدارية الموثوقة، أو أفضل إجراء وأقله إثارة للفتنة يوزع بموجبه تسمية الأساتذة، يكون هؤلاء الزملاء المرشدين المثاليين. وهم مصادر مطلعة، ومتعاطفة عادة، وعلى قدر مساو من الأهمية عندما يحين وقت المقابلة لوظيفة عميد في مؤسسة أخرى، تصبح المواجهة مع قيادة تلك المؤسسة مريحة ومثمرة إن كان المرشح معتاداً على التعامل مع قيادة الجامعة.

الميزة الأخيرة لمركز الهيئة التدريسية، وقلما يقدرها أولئك الذين لم تتح لهم الفرصة، هي الخبرة العملية في البحث وكتابة التقارير والرسائل والمقترحات وأوراق المركز والخطابات والوثائق ذات العلاقة. وكما يحدث، إن الكثيرين في المراتب المهنية يعرفون القليل عن التحدي الذي يكمن في كتابة الأنواع المختلفة من النثر وحجم تلك الكتابة المطلوب في مكتب العميد، ولا يعرفون كيف يحصلون على المعلومات المطلوبة للتقارير الإدارية ومقترحاتها. لذلك فإن نوع العمل هذا يعطي كفاءة أكثر للعمادة وذلك بغرس محتوى وطرائق الإدارة الجامعية وتهذيبها.

بغض النظر عن كل هذه المزايا، ينبغي ألا يبقى العميد الطموح في مركز العمل هذا أكثر من بضع سنين، حتى لو كان ذلك بطريق السهو. فالإقامة الطويلة في دور العمل هذا غالباً ما يفهم على أنه علامة على الإعجاب الذاتي مهنيًا أو أنه قدرة محدودة على القيادة ويمكن بالتالي أن ينسحب فعلاً من ترشيح مقنع.

حوكمة الهيئة التدريسية واللجان

ينظر كثيرون من أعضاء الهيئة التدريسية إلى عمل اللجنة وإلى المشاركة في إدارة الكلية نظرة ترفع. قد يقع التكليف بمهام اللجان على أولئك الذين ليسوا هناك ليرفضوها، ويبدو إدارة الجامعة أحياناً أنها تجذب أولئك الذين ليس لديهم مشاريع يقومون بها. ونادراً ما تكون النوعية التي يصنع منها العمداء! ولكن مما يثير السخرية أن تلك الخدمة تستطيع أن تكون في آن معاً رصيذاً شخصياً مفيداً وأساساً للتدريب على تلك الحركة، إذا ما نفذت بشكل ضميري وركزت على المتابعات المفيدة للقسم أو الكلية.

على سبيل المثال، تُكسب الخدمة في مجلس الكلية والمشاركة في الفعاليات النقابية والعمل في بنى الإدارة الأخرى في الجامعة معرفة حاسمة حول الكيفية التي تعمل فيها المؤسسة من منظور الهيئة التدريسية. إن العميد الذي يفهم دور إدارة الهيئة التدريسية في التعليم العالي ويحترمها سوف يتمكن من إشراك الهيئة التدريسية في العمل الرئيسي لتخطيط أهداف الكلية وتخطيطها. ويأتي من خلال تلك الخدمة دروس قيمة في التعامل مع الزملاء الذين يصعب التعامل معهم وقياس رأي الهيئة التدريسية، دون أن نذكر الفهم الأكبر لعالم الرياضيين السري في الجامعة. وتظهر هذه الفعاليات في سجل شخص ما قدرة على العمل المنتج مع زملاء الهيئة التدريسية في الأمور الخلافية، وهي مهارة أساسية في أي شكل من أشكال عمل العمادة. وفضلاً عن ذلك، ولأنه مثل هذا العمل يفترض أن يكون تطوعاً، فإنه يظهر اهتماماً يعافية المؤسسة ورغبة باستثمار الوقت والطاقة لتحسينها.

لا يقل عن ذلك فائدة تأثير التعرض لفاهيم مدهشة متنوعة للهيئة التدريسية حول مؤسستهم: فكلما زادت مشاركات المرء في الجامعة، زادت أهمية المواجهات البشرية. ليس هناك بديل للتعرض الكلاسيكي إلى وجهة نظر أكاديمية حول المهندس الميكانيكي والمهندس الزراعي (والعكس صحيح) بينما يناقش قضية شائكة حول تحسين الجامعة ولجنة تثبيت الأساتذة، أو الاستماع إلى نائب الرئيس لشؤون الأعمال وهو يشرح للجنة الكلية لماذا تسمح ميزانية الجامعة بإقامة أبنية جديدة و لا تسمح بتوظيف أعضاء للهيئة التدريسية ليعملوا في هذه الأبنية. إن مثل هذا التعرض هو جزء من ثقافة العميد ولا يمكن أن يحدث كل ذلك بعدما يجلس المرء على كرسي العميد.

حتى في عالم الكلية، إن العمل في المنهاج والترقية والتثبيت ومراجعة البرنامج والبحث عن مدرسين مهمات مفيدة تفرض رأياً أوسع وأكثر توازناً حول الكلية، وهو الرأي الذي يعرفه معظم أعضاء الهيئة التدريسية من منظور قسم واحد بصورة رئيسة. فعلى سبيل المثال، ليس اكتشافاً كبيراً أن يكون إعداد مناهج كل قسم من أقسام الكلية والمحافظة عليها وإصلاحها، وكذلك مناهج كل كلية من كليات الجامعة، نشاطاً يقوم على الاعتماد المتبادل اعتماداً كبيراً - فعبء تحديد الشروط الجديدة في الرياضيات لطلبة الهندسة سوف يقع بصورة رئيسة على كاهل كلية العلوم والآداب، وإعادة ترتيب اختصاص علم النفس سوف تنقل آثارها إلى المؤسسة بكاملها. لكن الهيئة التدريسية، التي تعمل فقط في شرح نظامها لطلابها والدفاع عنه ضد تعديلات القوى الخارجية، سوف تجلب تعصباً قاتلاً إلى منصب العميد.

مع ذلك هناك مدخل إلى هذا الرأي الأوسع والمقارن والتحليلي هو العمل في لجنة برنامج مؤسسي لتخصص آخر. ولكن عملية التقييم المبنية على أساس جامعة ما، هناك فرص للتعلم من أنظمة أخرى تعلماً عميقاً لدراسة طرق تقييم الرسالة والأهداف والجودة وإسهامات مؤسسية للوحدات الأكاديمية. مثلاً على

الرغم من الفروق الكبيرة في الطريقة والموضوع بين العلوم والعلوم الإنسانية، يمكن لقسم اللغة الإنكليزية أن يكسب الكثير من تعلم كيف يحافظ برنامج متميز في الكيمياء على تميزه ويضيف قيمة إلى المؤسسة من أموال بحوثه ومشاريعه التي تتعاون مع الصناعة، ومن الدعم الذي يقدمه إلى التخصصات الأخرى في كلية العلوم في الجامعة.

تؤدي هذه الأنشطة جميعها إلى إدراك أعمق لكيفية عمل الأقسام أو الوحدات الأخرى غير المألوفة كثيراً في الجامعة. ففي الكلية ذاتها، إن كان أحد أعضاء الهيئة التدريسية يفكر بالانتقال إلى الإدارة، فإن أفضل فرصة له هي أن يعمل في لجنة بحث العميد. فإن هذه المهمة لن تقدم له الرؤية الواضحة والمفضلة عن توقعات المؤسسة فحسب، ولكنها سوف تعطيه فرصة مهمة ليشاهد عملية التوظيف وليرى أداء أفضل المرشحين. كما سيناقش الفصل الذي يلي، إن الترشيح لمنصب العميد يختلف عن الترشيح لمركز في الهيئة التدريسية، ولا يوجد اختبار لاهتمام المرء نفسه أفضل من العمل في لجنة البحث هذه.

يمكن أن يشمل العمل في اللجنة فعاليات أكثر إيلاماً، مثل لجان الشكاوى والمظالم أو المجالس القضائية كما في قضايا التحرش الجنسي أو التقصير في الواجبات. إن الحكمة البائسة التي يكتسبها المرء من هذا النوع من المسؤوليات يمكن أن تنقذ العميد، من حيث كونه الموظف المسؤول عن الحكم في هذه الحماقات، والأسوأ هو خضوع بعض أعضاء الهيئة التدريسية لها من أن تقوده السذاجة إلى أن لا يدركها.

الخبرة الأخرى

يمكن أن تؤدي المشاركة في ندوات تطوير الهيئة التدريسية إلى استعداده واعتماده. وتعرض مؤسسات كثيرة هذه الندوات على أعضاء الهيئة التدريسية مجاناً أو بكلفة قليلة. وتتراوح المواضيع من أساليب التدريس، والمهارات المحاسبية، والتعليم

العام، والمهارات القيادية إلى مستقبل التعليم العالي. حتى وإن لم تكن الندوات وورش العمل بديلاً للممارسة العملية، فإن معرفة المرء بالقضايا الساخنة التي تواجه التعليم العالي معرفة بسيطة ذات قيمة كبيرة. في بعض الميادين مثل الهندسة والتمريض والأعمال، تقدم المنظمات المهنية المعتمدة نظرات وأفكار عميقة في أحدث القضايا والمواضيع. إن إعداد المواد لمراجعات معتمدة في جامعة المرء نفسه، وتقديم الخدمات للفروق الزائدة وسيلتان ممتازتان للتعرف على كل جديد في هذا الميدان. ويجب ألا يبالغ في تقدير القدرة على تحليل البرامج ومقارنتها وتقييمها في وضعياتها المؤسسية. وبعيداً عن مزيد من التعلم حول المؤسسة، فإن أعضاء الفريق يكسبون خبرة مهمة في تحليل البرامج عن طريق الاجتماع بقيادة الجامعة وقراءة دراسات ذاتية بعين ناقدة، وسؤال الأسئلة الصعبة حول إجراءات التقييم أو عن عدم المساواة في مراكز القيادة النسائية، مثلاً.

أخيراً، إن الخبرة المهنية خارج الجامعة نفسها مهمة بالنسبة لبعض التخصصات مثل التمريض والتربية والعمل الاجتماعي ولكنها أقل أهمية بالنسبة لبعض التخصصات الأخرى. يمكن للمرء أن يحظى غالباً بمصداقية في مجال عمله، ولكن عند مستوى العميد إن طبيعة المسؤولية أكثر أهمية من الحقيقة البسيطة عن العمل في مجال مهني. فالإشراف على العاملين، أو إدارة ميزانية كبيرة، أو قيادة فريق من المشاركين في العمل جميعها تبني مهارات تتعلق بالعمادة، بينما تقدم ممارسة عمل املاحاسب أو المهندس الكيميائي في خارج أسوار الجامعة الشيء القليل مما له سمة متميزة للمرشح إلى منصب العميد.

المهارات الضرورية والمهمات المتوقعة

مهما تكن خلفية المرء فإن الإجراء الأكيد للإعداد هو وضع هذه الاحتمالات كلها في ضوء المهارات الضرورية والواجبات المتوقعة للعميد. في التحليل الأخير لا يستطيع أحد (ولا لجنة البحث حتى) أن يعرف أفضل مما تعرف أنت إن كان

القرار بالترشح إلى منصب العميد هو القرار السليم لك، مع أنه قد يفيد أيضاً أن تستشير زملاء موثوقين، بالإضافة إلى الزوج أو الشريك من أجل رأي مطلع، إذا لم يكن غير منحاز بالضرورة. والأمر المهم بقدر مساو، فإن هذا النوع من فحص الذات الأمين حيوي عند دخول العمل. وسوف تنشأ المهارات والاهتمامات كما سوف تتطور مسؤوليات الدور والتفكير الحريص والمتواتر في التوازن بين أفضلياته ومتطلبات المركز الذي يحتله المرء والذي يحفظ له صحته ومركزه.

القيادة

إن أكبر التحديات اليومية في عمل معظم العمداء هي أن يذكر دائماً الصورة الكبيرة وهو يعالج التفاصيل التي تجعل الكلية تعمل بصورة جديّة. ولقد سمى رونالد هيفيتز Ronald Heifetz هذه القيادة، وهي 99% من المناقشات بين العمداء «حيوية و تأملية». وعلى المرء أن يتناوب بين «المشاركة والمراقبة»، (1994 ص 252). فيقارن القادة بالنجوم الرياضيين الذين يستطيعون مراقبة اللعبة ويؤثرون في أوضاعها بينما هم لا يزالون مهرة في لعبهم. وكذلك هو العميد فعليه كلاعب ومدرب أن يأخذ وقتاً مستقطعاً كافياً للتحليل والتفكير حتى عندما يقوم بعمله، إما ليكسب منظوراً للخطوات التالية وإما لإجراء تعديل استراتيجي في منتصف اللعبة. حتى عندما تواجهه اقتطاعات غير متوقعة في الميزانية (مثل الركود عند منتصف العام الدراسي)، يتوجب على العميد أن يتمكن من إعادة ترتيب الموارد الرئيسية حتى يتابع معالجة أولويات الكلية.

العميد الجيد هو شخص متفائل يركز على نقاط قوة الكلية وهو يعالج نقاط ضعفها. تلك النظرة الإيجابية سوف تصبح منظوراً للهيئة التدريسية وللعاملين وللطلاب، أو على الأقل لأولئك الذين سيصنعون الفروق الكبيرة. ومن أجل إمالة ميزان تلك النظرة لابد للعميد أن يعترف علناً بإنجازات الهيئة التدريسية والعاملين، وان يحافظ على قوة دفع معنوية لاسيما عندما تكون الأوقات صعبة. ويلاحظ

هيفيتز Heifetz، أن هذه الطريقة الإيجابية «تعطى القدرة المستمرة على توليد احتمالات جديدة» (1994، ص 275). وبالفعل، تستطيع العقبات أن تكون مصدراً أكثر حيوية ونشاطاً لمبادرات جديدة. تخيل مبادرة لإعادة بناء قسم الاقتصاد حيث تفشل الجهود الرامية إلى البحث عن رئيس جديد وسط أحزان ومخاوف متزايدة لدى مؤيدي الخطة ومعارضيهها. فبدلاً من الإصرار على الخطة و الالتفات إلى مرشح داخلي موثوق ولكن غير متوقع، يقرر العميد إعادة توصيف الأهداف ويضع استراتيجيات جديدة ليجد الشخص الصحيح (ويشمل ذلك كل احتمالات الإغراءات الجديدة حتى تجذب مرشحاً أقوى لمهمة أصعب حتى).

الدفاع

يستتبط العميد الأجزاء المتساوية ويدافع عن القيادة. وفوق كل ذلك، يكون مدافعاً فعلاً عن الكلية، وينبغي على العميد أن يؤمن بعمل الكلية، وأن يعرف إلى أين تسير، وأن يتمكن من التحدث عن نقاط قوتها، والأهم من ذلك، أن يتمكن من إقناع المشككين والخصوم بأن الكلية شركة تستحق الاستثمار بالوقت والطاقة والموارد.

واجه عدد قليل من العمداء هذا التحدي بحماس أكبر من عمداء الكليات المعروفة سابقاً بالاقتصاد المنزلي. في أوائل السبعينيات، رحب المتشككون بالمحاولات الرامية إلى جعل بعض المجالات مهنية مثل دراسات النسيج أو علم الاجتماع المنزلي الذي عاش زمناً طويلاً في حدود الظل لكليات الزراعة، إضافة إلى دعوات كليات الاقتصاد المنزلي لأن تسوغ وجودها. كان رد الفعل تكاثر المصطلحات الخلاقة (مثل البيئة المنزلية أو الموارد البشرية أو العلوم العالمية) وكان أبطال هذا التغيير هم العمداء. لقد عرفوا أن عليهم أن يتغلبوا على الأحقاد والانحياز عندما حاولوا تعيين طلاب ذكور، وأن يظهروا أن مناهجهم مهمة لعالم اليوم وتتعلق به. تتضمن مناهج عدد من هذه الكليات علوماً مهمة في مواد التغذية والبحث، على سبيل المثال، بدلاً من المناضلة من أجل شهرة مناهج المسار الرئيس والبحث في الزراعة، فقد ضمنوا

رسالتهم الترويجية أنواع المهن التي يدخلها خريجوها، وزيارات ميدانية لمعامل التدريس والبحث كما تظهر الرسالة العلامة العملية لميادين الدراسة المتنوعة مثل تطوير الأنسجة ذات المقاومة الأكبر.

من أجل القيام بهذا الدفاع، يجب على العميد أن يكون لديه - أو أن يطور- بنية تحتية للكلية تستطيع أن تساند وتدعم إطلاقها للوعود، وأكثر من ذلك أن يأخذ شخصياً الوقت حتى يسيطر على تفاصيل نقاط قوة الكلية، وأن يتعرف الموارد المطلوبة للتحرك - إلى الأمام. لا يستطيع الدفاع الفعال أن يعتمد على الحماس أو التفاؤل وحده، وسوف يكون لا فائدة له بدون الهيئة التدريسية وأعمالها، فهي وحدها الدليل المقنع بجودة الكلية. إذا كان العميد لا يعرف التفاصيل ومدعمة بالإيضاحات ولكنه بدل ذلك يعتمد على عموميات أو إجابات مغشوشة لأسئلة نوعية، فالقضية ميتة منذ بدايتها. على العكس من ذلك، إن الهدف الواضح والمعرفة بقدر من التفاصيل والدفاع المحب عن القضية جميعاً تستطيع أن تحرك الجبال. إن الرابطة الأخيرة في هذه السلسلة هي صياغة موقع الكلية وأهدافها ضمن الصورة الكبيرة للمؤسسة.

التخطيط

من الواضح أن دفاع العميد سوف يكون مرتبطاً بقوة بالقيادة لتطوير رؤيته للكلية وخطتها وأهدافها. وسوف نعود إلى هذا الموضوع الحاسم فيما بعد (انظر الفصل السابع)، ولكن يجب أن تشتمل على كلمة حول التخطيط كفعالية مركزية ننتظرها من كل عميد. والسمة الرئيسية لكل عميد هي رؤيته للكلية وخطته لتحقيق تلك الرؤية. وجود مستشار يساعد كثيراً في العملية، في توضيح الأفكار وفي تحديد الخطوات، وفي وضع الجدول الزمني، لكن العميد يتحمل المسؤولية النهائية عن كل من العملية وعن الوثيقة النهائية. وفضلاً عن ذلك، إن التخطيط، مثل الدفاع عن الخطة، عملية مستمرة تشمل المراقبة والتحديث في كل فترة زمنية

واعتماد خطط ثانوية بحسب اللزوم. إن منزانية الكلية تعبیر سنوي عن الخطط الثانوية. يتأكد العميد في كل عام من أنها تعكس أولويات خطة الكلية ويسعى للتقييد نحو تحقيق هذه الأولويات.

التقييم

يجب أن يعرف العميد معرفة كاملة بالمراجعة المطلوبة لاعتماد المؤسسة والاعتماد المطلوب من قبل الولاية والاعتماد الإقليمي التي تؤثر في الكلية وأن يكون مستعداً للقيام بالعمل من أجل صالح الكلية. يمكن أن ينظر إلى التقييمات الخارجية على أنها معادية ببساطة وبأن الوحدات قيد الدراسة لم تقم بإعلام المراجعين، لذا فإن ارتباط العميد الناجم سيؤكد أن المراجعات قد عولجت معالجة جدية وبأن التوصيات والملاحظات الأخرى سوف تلقى إجابات.

تماماً كما تشعر الأقسام وعضو الهيئة التدريسية أن التقييم عبارة عن حمل زائد من العمل، غالباً ما يعتقد العمداء أن النظر إلى كلياتهم مبالغ فيه، لاسيما في المؤسسات التي تدعمها الدولة وهيئة التعليم بها متشددة: ولكن الصحيح أيضاً أن عدداً من المؤسسات ينقصها نظام مفيد للمراجعة الرسمية والتقييم. في هذه الحالات، يحتاج العميد إلى تطوير عمليات لتقييم جودة الأقسام والبرامج والرؤساء وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والعاملين. يجب أن تشمل هذه العمليات استشارة خارجية كموضوع العملية والموثوقية. إن ورش التقييم الوطنية والمؤتمرات مصدر مفيد جداً لتقديم النصح بشأن التقييم في الكلية.

الأشخاص

إن الشكل الحيوي والمستمر للتقييم هو مراجعة الأشخاص. وإن أعضاء الهيئة التدريسية حساسون تجاه مراجعة أدائهم ومن المعتقد عموماً أن تقييم أداء الإداريين أقل شدة وأقل اهتماماً وأقل أمانة من تقييم أعضاء الهيئة التدريسية. وهكذا يضع العميد مثلاً لتقييم الأشخاص في الكلية، ومع أن المؤسسة تُعد مراجعات

الإداريين، فإن على العميد أن يكون عادلاً ودقيقاً ومنفتحاً في تقييم الأعضاء العاملين ورؤساء الأقسام والآخرين المسؤولين أمام إدارته. والويل للعميد الذي ينقل الانطباع (وقلما يكون هذا صحيحاً) بان العاملين لديه محصنون ضد معايير المسؤولية المحاسبية المستخدمة للأشخاص الآخرين في الكلية! وعن طريق المثال والتدريب يؤكد العميد أن رؤساء الأقسام والمشرفين الآخرين ضليعون في إجراءات تقييم العاملين وتطويرهم.

من أسوأ الكوابيس على العميد الأزمات الشخصية (لاسيما إنهاء عقد العمل) التي لا يظهر السجل أي مشكلات محددة ولم يُخطر المستخدم أو عضو الهيئة التدريسية. بأية مشكلة يجد بعض المشرفين أنه من الصعب أن يعتقدوا أنهم يقومون بالضرر والأذى عندما يعطون تقييماً إيجابياً لتشجيع شخص كان أدائه دون المستوى. وتكون خاتمة المسرحية دائماً دموية وتصبح مشاهدتها.

وعندما يتعلق الأمر بالأشخاص، تشمل مسؤوليات العميد أيضاً هيكله مكتب الكلية، وتعيين رؤساء الأقسام والموافقة على المراكز الجديدة أو استبدالها، ومقابلة المرشحين، والمشاركة في عملية الترفيع والتثبيت. ومع أن كلاً من هذه الأعمال ستعالج بمزيد من التفصيل فيما بعد (انظر الفصل السادس والتاسع)، يحتاج العميد الطموح إلى أن يزن مناسبة تسوية قضايا الأشخاص بالنسبة إلى جميع أقسام الكلية. ليس هذا بالأمر البسيط عندما يتعلق بتطبيق قوانين المؤسسة للموافقة على وظيفة، والبحث والتعيين. يجب على العميد أن يتحلى بالقيادة من حيث تخصيص الموارد الثمينة ومراقبة الجودة في عملية التعيين.

إدارة الميزانية

لايبتعد موضوع المال عن بال العميد، ابتداءً من الحقيقة البسيطة التي تتمثل في مسؤوليته عن ميزانية قد تزيد على مائة مليون دولار في السنة. ومع أن في معظم الكليات، ماعدا الصغيرة منها، موظفاً للميزانية، فإن المسؤولية الأخيرة في المحافظة

على ميزانية متوازنة ومعقولة تقع على عاتق العميد . وتتأكد أهمية هذه الحقيقة في كل عام عندما يقدم العميد طلب ميزانية الكلية الرسمية إلى الإدارة المركزية . فهنا فرصة لتقديم الحقائق اللازمة والمحددة، وللتذكير برؤى الكلية وتحديثها . وهي أيضاً إغراء قوي بالبلاغة والتكلف بالكلام، وهذا ما يجب تجنبه كلياً للسبب البسيط وهو أن الميزانية اللازمة يمكن أن تلقى أقل ترحيب لأن جميع الكليات تتنافس من أجل موارد محددة (انظر المزيد في الفصل الثامن).

الاتساع والانتشار

سواء في المؤسسة العامة أو الخاصة، يتزايد اعتماد الكلية على كرم الآخرين . يقوم العميد بدور مهم في تحديد ماهية هذه الروابط ومن ثم يؤسسها ويهدبها وأخيراً يعقدها . وتكون هذه الترتيبات جزءاً من خطة الكلية وتخدم أهدافاً متنوعة .

إن جمع الأموال خاصة يتطلب جزءاً متزايداً من وقت العميد لاسيما في المؤسسات الخاصة . وسيقوم العاملون في التطوير المهني بدور حاسم في وضع الخطط وتحديد المناسبات ورسم الاستراتيجيات، لكن العميد هو يقرر أولاً الأهداف التي تحتاج إلى الأموال ومن ثم يقرر الأولويات، وأكثر من ذلك، يشمل دور العميد حفلات استقبال لا نهاية لها وأحداثاً خاصة، وحفلات غداء خاصة، ومناسبات عامة للظهور وبيان أهمية ما هو المطلوب وللإقرار والإقرار بما - قدم . إن ذلك خليط من التخطيط وقيادة المشجعين وإدارة الفريق والإفراط بالأكل (انظر المزيد عن التنمية في الفصل الخامس عشر).

لكن الأصدقاء مهمون بقدر أهمية الأموال، فالمشاركة مع الصناعة تسهل تبادل الباحثين والفرص لمنح الطلاب والتطبيق . إن الصناعة الصيدلانية حليف طبيعي في برنامج يتعلق بعلم الأحياء الدقيقة . ويمكن أن تقدم مشاركة الخدمة العامة الخبرة المطلوبة للحكومة المحلية أو لحكومة الدولة عند تقديم مشكلات الحياة اليومية إلى الصف الدراسي لدراستها . والبرامج التي تقدم خبرة أعضاء الهيئة التدريسية إلى

المجتمع في عيادات وفي مجموعات القراءة وفي سلسلة محاضرات وفي مناسبات التكريم تبني كذلك تحالفات مهمة مع الأفراد والمجموعات خارج الجامعة. يعين بعض العمداء عضواً من العاملين لينسق جهود الاتساع والانتشار ويطورها، ولكن، مرة أخرى، مسؤولية العميد هي القيادة والتخطيط والتواصل والتقييم.

إدارة الوقت

مع وجود هذا الدليل المطول، ولكنه ليس شاملاً بأي حال، للمهارات والواجبات التي تتطلبها عمادة الكلية، لا يمكن أن يكون من المدهش أن إدارة الوقت قضية مهمة في حياة العميد. بالواقع، إنه المورد الوحيد الذي يقل عن المال - حتى في الكليات ذات التمويل المنخفض - إنه وقت العميد. فالجميع يريدون أذن العميد (إن لم يكن رأسه)، لكن العميد لا يمكن أن يتفرغ لكل من يصل إلى بابه.

ينبغي أن يكون هناك مساعد منفصل تماماً ودبلوماسي يتحكم بالتقويم والهاتف. وبحسب ما يراه العميد يجب أن تخصص بعض الأوقات للعمل الهادئ أو لمعالجة الطوارئ وتميل الأخيرة لأن تكون جزءاً من سابقتها. فتذهب أنواع محددة من الاستفسارات إلى موظفي العميد أو إلى أشخاص مناسبين في الجامعة. وهنا، يحتاج العميد إلى تحديد أولوياته. مواعيد داعمي الكلية، ومشاورات الطلاب، والتحدث في اجتماعات الهيئة التدريسية في الأقسام، ومناقشة رؤساء الأقسام - ما هو أكثر الأمور أهمية للعمل في هذه اللحظة؟ لا يريد العميد سمعة بأن الوصول إليه صعب أو أنه سريع أثناء الاجتماعات بحيث أن بعض الأعمال الرئيسية لم تنفذ. ولكن يحتاج العميد لأن يضع حدوداً «للمقابلة» ليتجنب التحول إلى مكتب المتحدث بالنسبة للجميع. وبالواقع، سوف يحدد العميد قائمة بأسماء الناس الذين لا يحتاجون إلى مواعيد في أي ظرف من الظروف.

أقامت إحدى العميدات علاقة مع الكلية في أوائل مدتها بأن أعلنت بأن بابها مفتوح مرتين في الأسبوع لمدة تسعين دقيقة في كل مرة للجميع - لأعضاء الهيئة التدريسية أو العاملين أو الطلاب - الذين يودون التحدث في أي موضوع. لا مواعيد

ولا حدود للمواضيع. فإن لم يكن أحد ينتظر خارجاً، فوقتها لك حتى يصل شخص آخر؛ وإن كان هناك شخص ينتظر، فإن لك عشر دقائق على الأقل ومن ثم يجب عليك أن تعطي الفرصة لغيرك. هذه هي السياسة البسيطة والرائعة التي سمحت لها بمقابلة عدد كبير من الأشخاص مقابلة سريعة والاستماع إلى قضايا لا تزال جديدة وأن توضح رسالة لا يمكن أن - تخطأ - بأنها مهمة في جميع قضايا الكلية وأشخاصها.

بعض العمداء الأذكياء يجتهدون في تلبية المواعيد بأوقاتها المحددة. لذلك، ينظفون مفكرتهم لإكمال مشروع ما بشكل جيد. ويحافظ مساعدهم على «ملفات ملفتة» لتذكيرهم بالالتزامات القادمة فيعقدون الاجتماعات اللازمة لتنفيذ العمل، لكن الحياة لا يمكن التنبؤ بها دائماً، فيحافظ بعض العمداء على مظهر الموجود دائماً لكنه يشطب بنوداً مبرمجة في مفكراتهم عندما يطرأ شيء أكثر أهمية وإلحاحاً. يكشف هذا العمل القائد الذي لا يكون حذراً أو محترساً لما هو غير متوقع. وبعبارة عملية، يهمل العمل الأقل إثارة، والذين شطبت مواعيدهم بضع مرات يفهمون الرسالة فلا يعودون. إن كانت الرسالة هي المقصودة حقاً، عندئذ يكون هناك طرق أكثر أدباً وأقل ضرراً لإرسالها دون أن يكسب المرء سمعة بأنه متقلب المزاج وذو سلوك سيئ وذو مهارات تواصل ضعيفة.

الاتصال

الاتصالات الماهرة أكثر الأسلحة المهمة والوحيدة في ترسانة العميد. من حسن الحظ أن جميع الأساتذة يعرفون الحاجة إلى اتصالات واضحة، وإن كثيرين منهم متفوقون في ذلك - فصيحون ومرتاحون ومطلعون من دون أن يكونوا مدّعين. لقد وصف الأستاذ الطبيعي وصفاً شهيراً بأنه يجيد فهم أولئك الذين لا يتقنون الشرح، ويشرح لأولئك الذين لا يتقنون الفهم. ولا يوجد وصف أفضل لما تحتاجه الإدارة. ومن سوء الحظ اشتهر الإداريون (ويستحقون ذلك في بعض الأحيان) أنهم مبهمون ومراغون. سواء أكانت المشكلة في الكتابة الرديئة أم في مهارات الكلام أو غرابة المواضيع أو المدافعة حول رسالة غير مرغوب بها أم لا مبالاة بالجمهور، فإن العميد سيبدو أنه يخبئ شيئاً أو يراوغ، فالرد على ذلك سيكون عدائياً.

لكن الصحة والوضوح والتركيز والثبات مع مقدار من الفطنة سوف تخدم أي موقف وتري أن العميد يضع أفكاراً واهتماماً في التعامل مع جميع المجموعات. والمواد المكتوبة كالتقارير أو المحاضرات الرسمية أو الرسائل يجب ألا تسبب أي مشكلة لأنها تتطلب أسلوباً مهذباً ورسمياً يؤكد الاهتمام بكل من التفاصيل والشكل. إن التحدث بسبب مشكلات أكثر وذلك بسبب تنوع الجمهور الذي يواجهه العميد. وحيث إن أمام العميد التزامات متعددة للتحدث يوجد إغراء قوي لأن يحتفظ بمخزون من التعليقات يقولها بسرعة من كم قميصه كالساحر. بعد كل ذلك، يبدو أنه من اليسير على الأستاذ الممارس أن يتحدث كما يهوى أو يريد في أي موضوع ويطلق. وهذا يجعل البعض لا يحضر تحضيراً كافياً لمناسبات معينة، فيعطي انطباعاً بعدم الاهتمام أو بعدم الجدوى. إن التحيات الموجزة بمناسبة حفل غداء الخريجين يمكن أن تكون كل قطعة صغيرة منها مهمة بقدر الملاحظات والتعليقات في اجتماع هيئة المدرسين؛ من المهم ألا يبالغ بالاختصار وألا يبالغ بالإطالة.

من السخرية أن ثمة رأي شائع وتهكمي بأن الإداريين لا يفعلون شيئاً سوى التحدث، وعكس ذلك أقرب إلى الحقيقة. يفرق العمداء في قضايا تكون من نصيبهم وقد ينسون أنهم بحاجة لأن يكون آخرون معهم أو أن يطلعوهم على الأقل. وقد لا يفهم هؤلاء الآخرون القضية أو قد ينظرون إليها نظرة مختلفة. وغالباً ما يكون ذلك خطأ في إدارة الوقت؛ بإيجاز، قد يغري الاقتصاد بالاتصالات العميد وهو في حمأة المشروع فيصنع صعوبات غير ضرورية. والأفضل كثيراً أن يجد طريقة ما - وربما باتخاذ المخزون في نهاية كل يوم أخذاً واعياً - حتى يتجنب هذا الشرك ويتخذ الاتصالات على أنها حليف قوي.

إلى أي مدى أنا مناسب؟

إذا ما عرضت الصفحات السابقة مخططاً جيداً لما يجب أن يكون في العميد، يصبح السؤال لكل من يفكر بالعمادة: كيف يلائم ملفي الخاص؟ فيما يلي نقطتان للتفكير بهذا الخصوص:

ما هي قوة مؤهلاتي كعضو في الهيئة التدريسية؟

ينبغي على العمداء الطامحين أن يتفحصوا مؤهلاتهم كأعضاء في الهيئة التدريسية. وتبسيطها، وتوقع معظم الهيئات من عمدائها أن يكون لهم ملفات مقنعة كأعضاء في الهيئة التدريسية لأن العميد تجسيد للهيئة التدريسية في التعامل مع رئاسة الجامعة. إن سجله الضعيف كعضو في الهيئة التدريسية سيكون أساساً غير مقنع لقيادة الكلية لاسيما في المسؤوليات في رئاسة لجنة الحكم على إنجازات الهيئة التدريسية. وهي قضية موثوقية العميد كقائد للكلية وصاحب المنزلة الرفيعة لأنه ممثلها. وأكثر من ذلك، ينبغي أن يكون العميد قد كسب رتبته كأستاذ كامل بموجب أفضل المعايير المتبعة لاختيار أفضل عضو في الهيئة التدريسية. ولأسباب وجيهة، تحترم الهيئة التدريسية الإنجاز الجامعي فوق كل شيء آخر، والمرشح لمنصب العميد ذي السجل الناقص أكاديمياً يجابه معايير الهيئة التدريسية، التي يطمح إلى قيادتها.

لكل قاعدة استثناء. في كليات الآداب والعلوم ومعظم الكليات الأخرى، لا يوجد بديل للإنجاز الكبير لعضو الهيئة التدريسية. في المنح الدراسية التدريس والخدمة الأكاديمية - في المجالات حيث توضع العمادة. لكن في كليات الأعمال، مثلاً، يجري تعيين العميد ذي الخبرة العملية الكبيرة وذي العلاقات الثمينة التي تماثل تأكيداتهم في برامجهم. وكذلك تأخذ كليات القانون والهندسة سجلات خاصة للخبرات الخارجية التي تمثل البديل لملف كامل لعضو الهيئة التدريسية.

هل لدي خبرة، ذات علاقة، كافية؟

لدى معظم من يفكرون بأن يكونوا عمداء خبرات كموظفين تنفيذيين أو كقادة للهيئة التدريسية أو كقادة لعاملين مهمين في الجامعة. ولكن ما مقدار الخبرة الكافية؟ قد لا يتمكن حتى أشد الناس نقداً ذاتياً وأكثرهم صراحة من الإجابة عن هذا السؤال إجابة واثقة، لأن الجواب يتطلب تقييم ما نُفذ ودرجة جودته. قد يكون الزملاء الموثوقون بمن فيهم عميدهم ذاته لا يقدرّون بثمن إذا كانوا صريحين. ولكن أبعد من

ذلك، هناك أسئلة لا يستطيع الإجابة عنها غير الشخص ذاته تتعلق بالثقة بالذات، والكفاءة والدوافع. إن عملية التقييم الذاتي مهمة لأن المرشحين للعمادة سيختبرون حول جاهزيتهم للعمل بكل ما تعنيه هذه العبارة (من سوء الحظ إن هذه الأسئلة تكون حادة أحياناً لاسيما إذا كان المرشحون من مجموعة الأقليات أو من النساء). إن معرفة نقاط القوة والضعف والقدرة على مناقشتها معاً مناقشة صريحة مصدر قوة كبيرة.

إذا كان هناك فجوات كبيرة في الإعداد، مثل الخبرة في مواضيع الميزانية، ولكن ليس منها أي شيء كبير يحطم الطموح، قد يكون هناك طرق لعلاجها بوقت معقول دون إهمال المسؤوليات الحالية، مثل الإشراف على دراسات الخريجين مع العميد الحالي أو الورشة الوطنية التي تقدم التدريب إلى الإداريين في المستقبل. تشمل الأمثلة على ذلك المجلس الأمريكي لتدريب خريجي التربية، وهو يعمل لمدة سنة جامعية كاملة، كما تقدم برامج صيفية تشرف عليها جامعة هارفارد وكلية برين ماور. Bryan Mawr University تتطلب البرامج الأخيرة تعويضاً من الرئيس الذي يعرض في رده على هذا الطلب برنامج قراءة آخر لطموحات المرء.

هل أريد العمادة؟

في النهاية إن أصعب سؤال هو الذي جاء في أول هذا الفصل، ولكن لا يمكن سؤاله إلا بعد نهاية عملية الاكتشاف هذه: بعد معرفة ما هو المطلوب، وما يجب أن أقدمه (بفرض أن السؤالين يتما شيان معاً)، هل أريد أن أقوم بالرحلة؟ وفيما يلي ملاحظات تحذيرية، وهي غير معدة لتثبيط الهمة، ولكن لتقدم منظوراً عن الآثار التي يخلفها هذا العمل على الحياة الشخصية للمرء.

هل يمتعني العمل نيابة عن الآخرين؟

يشترك معظم أعضاء الهيئة التدريسية الرضى من متابعة الأجندة الثقافية الخاصة بهم ومن إنجازهم لمبتكراتهم. بهذا المعنى، حتى عندما نعمل لصالح

المؤسسة وبصورة أضيّق لصالح الكلية التي نحن الهيئة التدريسية فيها، فإننا نقوم بالعمل لصالحنا بالفعل. وبالمقابل، يعمل العميد لصالح الآخرين ويجب أن يحصل على الرضى من إنجازها. أي، ينبغي أن يتمكن العميد من الشعور بأنه قد كوفئ عند نجاح أولئك الذين حصلوا على مساعدة الكلية، سواء كان ذلك بالتمويل أو من العاملين أو المصادر الأخرى - أو ربما بكل بساطة بتسهيل من إدارة الكلية الذي ساعد الهيئة التدريسية على التركيز على العمل.

هل أستطيع العيش مع التأثير في عملي التعليمي والثقافي؟

يتطلب عمل المرء من أجل الكلية بدلاً من العمل لأجله هو نفسه طريقة تفكير جديدة بالنسبة لأولئك الذين أمضوا وقتاً طويلاً وهم أعضاء في الهيئة التدريسية. حتى العمداء الذين يحافظون على نشاطهم في البحث سوف يقللون من سرعتهم، وسوف يفكرون حتماً، (كان بإمكانني أن أكمل ذلك الكتاب، أو أن أكسب تلك الجائزة أو أن أحصل على تلك المنحة لو كان لدي الوقت لأقوم بمشروعي الخاص). إن كان ذلك الإدراك سيسبب حزناً دائماً، فإن العمادة ليست خياراً حكماً. وكذلك هو الأمر عندما نأتي إلى الاتصال بالطلاب. يكون تفاعل العميد مع الطلاب في المؤسسات الكبيرة أقل من تفاعل عضو الهيئة التدريسية باستثناء حل المشكلات والمشاركة بالمناسبات الاحتفالية. لكن قد يتابع العمداء في الكليات الصغيرة إدارة الاتصال بالطلاب، ولكن ليس من خلال الوسط المفضل الذي هو الصف. يقوم معظم العمداء ببعض التدريس في كل سنة، لكن المفكرة الإدارية المزدهمة بالإضافة إلى المداخلات غير المتوقعة تحدد نوع المادة التدريسية وجدولها الزمني. فالتعليم بعد الساعة العاشرة صباحاً مشكلة بصورة خاصة، لأن الأزمات اليومية تتراكم وتستدعي اجتماعات غير معدة مسبقاً. حتى وإن كانت هذه الفعاليات لا تتعارض مع توقيت الصف، فإن هذا الانشغال يمكن أن يقلل فعاليات المرء كأستاذ. والمواد التمهيدية، حيث يحتاج الطلاب إلى الاستمرار والرعاية، يمكن أن تكون إشكالية بالنسبة للعميد

والطالب. وكذلك، إذا كان العميد لا يستطيع إعطاء طلاب الدراسات العالية الانتباه الدائم الذي يحتاجونه في عملهم، فعليه أن ينسحب من تلك المسؤولية بدلاً من تعريض تقدم الطلاب للخطر.

ومن المدهش انه قد يكون من الأسهل على العميد أن يتابع نشاطاً ثقافياً مرضياً بالحدود الدنيا من التدريس. يستطيع فريق المخبر أن يعمل بدون إشراف وثيق؛ ويمكن للمرء أن يرتبط مع متعاونين يستطيعون أن يشغلوا مكانه بحسب الحاجة. بالنسبة للبحث أو العمل الخلاق الذي يمكن نقله، يمكن أن يكون هناك بعض العمل في الرحلات، بعيد عن الانشغال المعتاد. ولكن التواريخ النهائية المحددة لإكمال المسودات أو المشاريع الأخرى يمكن أن تصعب على العمداء مواجهتها أو تليتها لأنهم لا يستطيعون التحكم بأوقاتهم أكثر مما هي على أعضاء الهيئة التدريسية. لذلك يجب على العمداء أن يترثوا بقبول الالتزامات لأن السمعة بأن المرء بطيء أو غير موثوق تعني دعوات أقل للعمل بمشاريع. وأخيراً، إن مجال العمل الثقافي والخبرة يصبح ضيقاً بالضرورة: بينما ينشط العمداء لأن يبقوا في المقدمة في منطقة بحثهم المحددة، ولكنهم لا يستطيعون مجازة هذا الحقل بكامله بالطريقة التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية. لذلك يجب على من يتابعون التفكير بالعمادة أن يدرسوا كيف سيديرون عناصر مهنتهم التي يريدون أن يحتفظوا بها.

ماذا سيكون التأثير في حياتي الشخصية؟

في الاجتماعات قبل يوم العمل وبعده كالأحداث المسائية كالمحاضرات أو تأدية أعمال، والمناسبات نصف الاجتماعية، والأحداث الرياضية والتحضير لفعاليات عطلة نهاية الأسبوع بالنسبة لطلاب المستقبل، يستطيع العميد أن يسيطر بسهولة على ساعات العمل كلها، على الأقل بالنسبة للغافلين والمكرهين. إن حضور بعض الفعاليات اختياري أو يمكن أن يُوفد زميل إليها، لكن حضور العميد غالباً ما يكون مطلوباً حتى وإن كان غير إجباري. في بعض الأوقات من

السنة، وخاصة الأسابيع الستة التي تسبق التخرج، يبدو أن العمداء لا يأكلون إلا الدجاج لأيام تمتد، وقد يتساءلون إن كانوا سيتركون الشارات التي تحمل أسماءهم معلقة كي يُعرفوا في بيوتهم.

هناك التأثير في الأزواج أو الشركاء. ما لم يكونوا يحبون حضور هذه الأنواع من الأعمال، فما يساعد هو إعطاء الخيار إن لم يكن حضورهم أساسياً. وبالأحوال العادية يُتوقع حضور الأزواج أو الشركاء حفلات الاستقبال ومآدب العشاء التي تعد للأمناء في بيت الرئيس، ولكن ليس حفل عشاء توزيع الجوائز على العاملين. ويجب أن يقدم العميد بعضاً من حفلات التكريم والضيافة، ليس بالضرورة في بيته، وأصعب ما في الأمر أن كثيراً مما في مفكرته تمليه قوى خارجية ولذلك فإن خياراته محددة فيما يتعلق بحياته الشخصية والعائلية والاجتماعية خارج المؤسسة. إن العميد الذي يخطط لأن يبقى عاقلاً سيضع الأولويات بالنسبة للوقت بعيداً عن العمادة ويقبل بالتدخل الذي تجلبه الوظيفة إلى البقية.

هل أنا مستعد للتدقيق الدائم؟

تضحكنا السخافات التي تظهر بالنشرات الموجزة ونتساءل كيف يستطيع البعض أن يأخذها على محمل الجد، أو كيف يهتم شخص ما، إلا إذا عملت صناعة الشائعات عن الجامعة نسخة منها أطف الجامعة. إن سلوك العميد ومظهره وملاحظاته الرسمية وغير الرسمية في المواقف العامة والخاصة هي موضوع التقارير الحقيقية والمخترعة. ومن المؤكد أن تعليقات العميد وأحكامه يجب توقعها حينما يكون العميد في وظيفته ويمثل الكلية، لكن زملاءه سيدققون في كل شيء - سيولد تغير بسيط في شكله بعد نوم قليل في الليل أسئلة تتعلق بصحته. إن التعليقات الخاصة للأفراد - طلبات مساعدة أو الثقة بأنه سيساعدهم على فهم الوضع الإشكالي - سوف تنتشر وتتغير مثل انتشار سراً حول مائدة العشاء. وسوف يحاول الزملاء من كلا الجنسين أن يقرروا إن كان العميد يفضل الزملاء من

الذكور أو الإناث مع الاعتقاد العميق بأن الحياء مستحيل. ويذهب بعضهم إلى حد تعذيب زوج العميد أو شريكه من أجل المعومات السرية. ولا مندوحة عن انتشار الانطباعات غير الصحيحة. في معظم الأحوال، يثيرهم القلق الذي لا جدوى منه أكثر من النوايا الشريرة، ويستطيع العميد أن يتعلم كيف يميز السخيف التافه من القاسي والمقصود لكن لا بد من حجر طائش يصيب البيت الزجاجي.

هل أقبل العلاقة الجديدة مع الزملاء؟

يلقى بالعميد إلى مكان جديد في عالم الكلية، ويستطيع هذا أن يعيق العلاقات الفردية بل وحتى يشوشها ويقبل العديد من الزملاء طبعاً الانتقال، بسخرية لاذعة غالباً حول التنفيذ أو الشحوب، بينما يفترض آخرون أن الفرد لم يتخذ موقفاً جديداً فحسب لكنه أصبح شخصاً مختلفاً. كان أحد أعضاء الهيئة التدريسية يتعاون مع أحد الزملاء في إنجاز كتاب وكانا يتناولان الغداء كل أسبوع ليناقشا مشروعهما، وقد قبل هذا العضو وظيفة عميد بالوكالة في كليته لمدة سنة واحدة. عندما تم الإعلان عن هذا القيد الإداري، قالت زميلته: «سوف أراك بعد سنة». فأكد لها العميد بأنه سوف يكون لديه الوقت لمتابعة المشروع، لكنها قالت، «ليس هذا هو الموضوع. إنني لا أتناول الطعام مع «حضرته» وقد أصبحت «حضرته». اهتف لي في السنة التالية». واستمر كرهها للإداريين، لكنها استأنفت طعام الغداء ومشروعها في الصيف التالي عندما انقضت العدوى الإدارية.

من الصعب جداً أن تكون «أنت نفسك» وأن تكون عميداً. يريد الناس فجأة أن يقيموا علاقات اجتماعية مع «العميد» ويتخللوا بصورة قاتمة أنهم عندما يكونون بعيدين عن الإدارة وكؤوس الشراب بأيديهم سوف يجمعون تفاصيل حساسة عن الشخص أو عن قراراته/ قراراتها. وينظر آخرون إلى أي مناسبة على أنها فرصة ليضعوا في أذن العميد إزعاجات صغيرة أو طموحات شخصية. ومهما يمكن أن تكون محبطة، يحتاج المرء إلى الحفاظ على بعض المسافة من

الآخرين لأنهم، في عقولهم على الأقل، لم يعودوا مكافئين. ويمكن أن يكون هذا صعباً بصورة خاصة مع الزملاء القدامى، وقد تكون أفضل معالجة لهذا الوضع بمعالجة الأمر معهم مباشرة. من المحرج والمثير للإشكال بصورة خاصة أن توجد علاقات شخصية مع أشخاص يجب أن تقيّمهم. مهما كان التمييز واضحاً بين الشخصية والأداء المهني في ذهن العميد، لا يهم عندما يأتي الوقت لرفض ترفيع. للمساعدة على تجنب هذه المشكلة، يختار العمداء أصدقاءهم من خارج الكلية؛ ويركز آخرون على عائلاتهم. للحفاظ على صداقة الزملاء، من المهم أن تضع حدوداً وأن تكون حريصاً على مراعاتها.

هل أنا مستعد لتغيير المواقع؟

لأسباب عدة قد يكون من المعقول أن تتطرق نحو منصب العميد في مؤسسة جديدة. يميل العمداء المعينون داخلياً إلى نقل مقدار من تبعات الماضي، بما في ذلك الانجازات السابقة والأعداء الجاهزون. كما يمكن أن يوجد أيضاً إدراك بأن العميد مكرس أكثر من أنه مختار بأمانة بعد البحث، حتى وإن كان البحث شمل مرشحين من الخارج. إن المؤسسات المتغيرة تعني تشجيع النظام الجديد وأشخاصه. فقد يطيل هذا منحني التعلم وربما يلغي ما يمكن إنجازه في الأسابيع الأولى أو الأشهر الأولى. قد يبدو هذا أنه أحد المساوئ لكل من العميد والكلية، أو قد يبدو مثل تنفس هواء منعش لكلا الطرفين.

كي يجمع بين المواهب والاهتمامات، ينبغي على العميد الطموح أن يفتح مدى من الاحتمالات، في الجغرافية كما في الأنواع المؤسسية. ينبغي أن تكون العائلات، لاسيما الأزواج أو الشركاء من ذوي المهن الخاصة بهم، شركاء كاملين في اتخاذ القرار لتغيير مكان وأن يحدث ذلك قبل أن يصل عرض العمل إليه. في واحد من الأحداث المحبطة أجرت جامعة كبيرة بحثاً شاملاً ومطولاً عن عميد، واستدعى المدير الإداري المرشح الفائز ليقوم بتقديم عرض. فقبل المرشح حالاً على الهاتف،

وقام الرئيس المحترم ولكن غير الحذر باستدعاء المرشحين الآخرين الذين كانوا في آخر القائمة مباشرة ليخبرهم بأن البحث قد انتهى. وبعد ساعة واحدة اتصل المرشح الناجح وقال إن زوجته لا تستطيع الحضور وترك مكانهم الحالي، وبأسف كبير انسحب من اعتباره مقبولاً. الدرس: حتى وإن ناقشت الانتقال الممكن بشكل مسبق، ينبغي ألا يقبل المرء وظيفة دون دراسة العرض المحدد مع العائلة والآخرين الذين سيتأثرون بهذا التغيير.

وحيث إن أعضاء الهيئة التدريسية في تخصصات متعددة مارسوا انتقالاً في العقود الثلاثة الماضية أكثر مما فعل السابقون، فإن كثيراً من العمداء الطامحين سوف يعملون في كلية واحدة فقط. إن فرصة السعادة بالدور الجديد، والفكرة المرعبة بترك المدينة والجامعة حيث أمضى عقدين من الزمن (وهي مدة الخدمة الوسطى في جامعة واحدة لأولئك الذين سيخرجون من أجل التغيير إلى العمل الإداري) يمكن أن ترتبطا. إن بيع وشراء بيت والبحث عن أطباء جدد وإعادة بناء الحياة في مجتمع جديد، كل ذلك يستغرق وقتاً وطاقة. إن التغيير عادة ما يكون منشطاً أكثر من كونه مثبطاً، ولكن ليس إن أحدث في العائلة ثورة من المفاجأة.

هل أستطيع معالجة ضغوط العمادة؟

يتكون مقدار الضغوط من ببساطة عندما تصبح عميداً. مئات بل آلاف من أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والعاملون يعتمدون على قيادة العميد لازدهار كليتهم. لأن عدداً صغيراً من الأحوال لايشوبها الغموض، فقد يرغب العميد في مراجعتها أو حتى التفكير في القرارات زمنياً طويلاً بعد معالجة القضية. وهناك أوقات كثيرة حيث يكون داخل سيارتك فقط هو المكان الخاص الوحيد لأفكارك الحقيقية ولما يمكن أن تفعله إذا كانت لديك السلطة. ولا يمكن أن يساعد أي مقدار من الإعداد الحكيم أي شخص كي يتنبأ بجميع النتائج أكثر مما يفعل العمل ذاته. ليس العلم الكلي جزءاً من مجموعة مهارات العميد، وإن توقع آخرون أنه كذلك.

وكما بالنسبة لجميع المديرين من الوسط، تأتي الضغوط من كلا الجانبين. ويمكن أن يعني التغيير في قيادة الجامعة نهاية مدة العميد في الإدارة. ويمكن أن تأتي النتيجة ذاتها من المناقشة ضد الخطط التي يعتقد العميد أنها مضللة أو حتى خاطئة، لكن الفشل في الدفاع عن أفضل مصالح الكلية سيضيع الثقة بالهيئة التدريسية. كل شيء يصبح أصعب إذا قيل فيه بيانات مضللة لا يمكن تصحيحها علناً يجب على العميد أن يغامر بخطط وقرارات وأن يرتفع فوق دوامة المشكلات. إن النجاح وسط هذه الشروط مرضياً أكثر.

هل أنا مستعد لحياة اجتماعية جديدة؟

يستطيع معظم الأكاديميين أن يجعلوا الأنشطة الاجتماعية العادية تلائم الأفضليات الشخصية والوقت المتوفر للاسترخاء. إن مفكرة اجتماعية كهذه تكون إعداداً ضعيفاً بالنسبة لصعوبات حياة العميد، كما أقتراح قبل الآن. في الكلية التي تؤكد على الرياضة، قد يكون موسم كرة القدم أو كرة السلة نقطة تركيز الأنشطة على تنمية المشجعين وقبول الطلاب. في الكليات الصغيرة، يتوقع أن يحضر العميد أعمال الخريجين ويتحدث عن تطوير الجامعة. إن الاختلاط بالأمناء والمتبرعين وموظفي الحكومة وقادة المجتمع في عدد من الأحداث المتنوعة يقدم مستوى من الرسمية بعيداً عن الكثير غير الرسمي (من حيث الثياب والعادات) في حياة الهيئة التدريسية. بالنسبة لأولئك الذين يفضلون المناسبات الرسمية أكثر، والعلاقات الحسنة والاجتماع بأشخاص جدد، هذا الجزء من حياة العميد سيكون ممتعاً بصورة خاصة.

هل أنا مهتم بخدمة المجتمع؟

يتلقى العميد دعوات بانتظام ليعخدم في مجالس منظمات اجتماعية. بالنسبة للعميد الذي يصل إلى المجتمع حديثاً، هذه طريقة جيدة للاجتماع بقيادة المجتمع وليصبح مواطناً ملتزماً. غالباً ما تريد هذه المنظمات أن تسمع مفهوم التعليم العالي، وقد يرغب العميد بدوره بتعريف الروابط التي تعرض الفرص من الجانبين. تتوقع

بعض المؤسسات، لاسيما المؤسسات الخاصة، أن يحافظ العميد على مستوى عال من الرؤية في المجتمع. وبذلك قد يبحث العميد الذي تشمل كليته الفنون الجميلة عن الخدمة مع مجموعات الفنون المحلية. في كل حالة، يحتاج العميد لأن يجد مزيداً من الوقت الفائض والطاقة من أجل فعاليات المجتمع - فهذه بالتأكيد ستساعد الكلية وقد تثبت أنها ممتعة جداً.

هذه الجملة من المؤهلات والاعتبارات والفحص الذاتي تضع في هذا السياق السؤال حول متابعة العميد. هل هي رحلة أنا مناسب لها، وهل هي رحلة أستطيع تحملها والتمتع بها؟ ماذا يجب أن أحمل في جعبتي؟ لم نقل شيئاً بعد عن الرحلة ذاتها. هذا هو موضوع الفصل التالي: تعيين مكان الوصول واختبار المياه.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Austin, Michael J., Frederick L. Ahearn, and Richard A. English (eds.). *The Professional School Dean: Meeting the Leadership Challenges*. New Directions for Higher Education, no. 98. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Birnbaum, Robert. *How Academic Leadership Works*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Bowen, William G., and Harold T. Shapiro (eds.). *Universities and Their Leadership*. Princeton, NJ.: Princeton University Press, 1998.
- Eble, Kenneth E. *The Art of Administration*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Heifetz, Ronald A. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.
- Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Kolodny, Annette. *Failing the Future: A Dean Looks at Higher Education in the Twenty-First Century*. Durham, N.C.: Duke University Press, 1998.
- Tucker, Allan, and Robert Bryan. *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat* (2nd ed.). Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1999.





الفصل الثالث

العثور على الوظيفة الصحيحة

يتطلب إيجاد العمادة الصحيحة عدداً من الصفات ذاتها لكونك عميداً: احتمال الفوضى، الراحة بالتعامل مع الغرباء المتطفلين، والخيال الجاهز، والإعداد الحريص والطاقة بلا حدود.

عميد ماذا؟

لقد حل الآن اختبار الفرص محل اختبار المؤهلات الشخصية. ربما كان السؤال في البداية بنويماً أكثر من كونه انتقادياً: عميد أي شيء؟ هناك تنوع كبير في طريقة توزيع المؤسسات لأجزاء أعمالها الأكاديمية، وبصورة خاصة الآداب والعلوم: يعيق المدارس المهنية كثيراً معايير الاعتماد الوطني، ولكن قد يجد المرء هنا ما يدهش. في عدد من الكليات كالاقتصاد، وهو مدرسة أعمال أكثر من كونها كلية للآداب والعلوم، في بعضها دراسات تربوية في كلية الآداب وكلية العلوم، ويشمل عدد منها الفنون الجميلة وأدائها. في أماكن قليلة، الفيزياء في كلية الهندسة؛ وفي جامعة النيوز في أوربانا - شامبين Urbana-Champaign، توجد الهندسة الكيميائية في الآداب والعلوم مع باقي العلوم الكيميائية بدلاً من أن تكون في كلية الهندسة. (بالواقع كان أحد عمداء كلية الهندسة هنا في الهندسة الكيميائية، ولذلك تولّى تعيين اختصاصه خارج الكلية التي ترأسها). في الجامعة ذات العلوم الصحية الآداب والعلوم، توجد التعيينات المتقابلة بين أقسام العلوم الأساسية في مدرسة الطب والأقسام الأخرى مثل الكيمياء الحيوية، أو العلوم

الدقيقة أو علم النفس في كلية آداب والعلوم. هذه الترتيبات تثقل كاهل مجال مسؤولية عميد الآداب والعلوم، ويمكن أن يكون لها تأثير كذلك في مهمة أقسام كلية الطب وعملياتها.

هكذا لا يستطيع المرء أن يفترض أن العميد في مؤسسة أخرى يمكن أن يكون عنده سلسلة الاختصاصات ذاتها كما في جامعته الحالية. فقبول العمادة قد يشمل الانتقال إلى نوع آخر مختلف من الكليات، أو نوع يشمل مجموعة من الاختصاصات المختلفة. تقوم الجامعات الكبيرة مثل (أعضاء العشرة الكبار) العامة، بتفكيك الآداب والعلوم إلى جزأين آخرين أو أكثر، وغالباً ما تفصل العلوم الفيزيائية والعلوم الرياضية وعلوم الحياة عن العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك فيكون لديهم كلية منفصلة لكل من الأقسام التقليدية الثلاثة (العلوم الإنسانية، العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية والعلوم الرياضية)؛ في جامعة كولومبس الرسمية في أوهايو خمس كيانات منفصلة تعالج معاً الآداب والعلوم. فقد تضم كلية الآداب والعلوم أو تقسيمات فرعية منها.

إن التنوع المماثل للكليات والجامعات كبير أيضاً، فقد احتفظ بعضهم بالتركيز السابق على الآداب، بينما أضاف آخرون مناهج مهنية مثل الأعمال والهندسة، وبذلك يجب أن يتعلم العميد المجالات المختلفة اختلافاً واسعاً. وكذلك في المعاهد الأصغر قد يقوم العميد والطلاب بالمشول أمام عميد الكلية، ونتيجة لذلك، يخدم عميد الكلية كموظف أكاديمي رئيسي في المعهد. قد يكون لدى معاهد الطوائف ممثلون كهنوتيون في البنية الإدارية يتعامل معهم العميد؛ ولذلك إنه من المفيد فحص الأنظمة فحصاً دقيقاً كمقدمة لتقديم طلب لوظيفة العميد

يصبح السؤال الذي يلي: أي اتساع أو شكل للكلية يجعلها ملائمة أو مرضية أو مجدية؟ سوف يعتمد هذا على عوامل شخصية عديدة تبدأ أولاً بالحقل الأكاديمي الخاص بالمرشح، ولكن ذلك يشمل أموراً مثل الشعور بالاستعداد لتولي لأخذ

المسؤولية في الاختصاصات الغربية (لا يرتاح لهذا جميع العمداء الذي سيقودون اختصاصات موجودة في كلياتهم بصورة طبيعية - فنون الأستوديو والأداء، التربية الرياضية والدراسات التربوية والعلوم العسكرية وأمراض الكلام وهكذا).

يجب أن يتناسب حجم الجامعة ونوعها تناسباً طبيعياً مع حجم الجامعة حيث كان المرشح يعمل. كبيرة هي أم صغيرة، عامة أم خاصة، تركز على البحث أم التعليم، دينية أم علمانية وهكذا فإن قائمة الأوصاف المهمة لكل من المرشح ولجنة طويلة ومهمة. يبدو أن التقسيم بين العام والخاص أكثر أهمية نوعاً ما في أذهان المؤسسات الخاصة، لكن الطرفين حذران فيما يخص العميد الذي قد يتفهم الفروق بين الطريقتين من حيث الثقافة والإجراء (لاسيما ما يتعلق بالميزانية). إن كليات الآداب الصغيرة حذرة من المرشحين الذين ليس لديهم خبرة مؤسسية مماثلة وقد يقومون بافتراضات ضخمة حول حجم الموارد أو العاملين أو الهيئة التدريسية أو حول أمور حاسمة أخرى؛ وبالمقابل، تهتم الكليات في الجامعات العامة الكبيرة اهتماماً مساوياً لئلا يكون نطاق العمليات ومجال المسؤوليات قفزة كبيرة جداً بالنسبة إلى شخص عمل في كليات صغيرة خاصة فقط.

لبعض المؤسسات مهمة أو سمة محددة. على سبيل المثال، كلية أو جامعة سوداء تاريخياً، أو كلية لجنس واحد، أو واحدة ذات انتماء ديني تبحث عن مرشحين يستطيعون الارتباط جيداً ببيئتهم. إضافة إلى ذلك، قد تلعب الجغرافيا دوراً لكل من لجان البحث والمرشحين. في جنوب شرق الولايات المتحدة، يجري تقييم الخدمة السابقة في المؤسسات الجنوبية بصورة خاصة في جميع الأماكن ما عدا الأماكن التي تجمع جميع الأجناس، من جهة أخرى، قد يكون لدى المرشح نزعة إقليمية أو طائفية أو أفضليات أخرى أو حتى شروط يجب أن يدخل هذه العوامل في حسابه قبل متابعة الوظيفة، مهما بدا هذا الطلب مهما بدا مغريباً. وسوف يكون الإحباط في الطرفين حاداً إذا ما جاءت هذه المواضيع في آخر الأمر، وللسبب نفسه، من المهم بالنسبة للمرشحين أن يحافظوا على منظور واسع قدر الإمكان؛ لأن البحث عن

عميد فيه منافسة شديدة. فإن كان للطامح قيود شخصية منذ البداية، بما في ذلك القيود الجغرافية ونوع المؤسسة وحجمها ونوعيتها وعوامل أخرى، فإن الوظيفة الكاملة لن تأتي أبداً بينما تتسل الفرصة الممتازة وتمردون أن تتال التقدير اللازم.

ما هو المتوافر؟

في أي حال من الأحوال يجب أن تتخذ الأفضليات الشخصية مكاناً متأخراً بالنسبة لحقائق الوظائف الشاغرة فعلاً. والمصدر الأساسي لهذا السؤال هو القائمة الأسبوعية في «نشرة التعليم العالي»، مع أن مجلة «التغيير Change» (التي تصدر عن الهيئة الأميركية للتعليم العالي) ومنافذ أخرى متخصصة يجب أن تساعد أيضاً. ولا بد من أن نلاحظ هنا الفرق المهم بين تعيين العميد والبحث عن الهيئة التدريسية: فمعظم البحث عن الهيئة التدريسية يبدأ في فصل الخريف. وتتحرك العملية مع إيقاع السنة الدراسية والتقاليد السنوية للنظام، وخاصة في العدد الكبير من العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية الذي يحل بين عيد الميلاد والسنة الجديدة. وحيث إن غالبية الهيئة التدريسية تترك وظائفها النظامية في الصيف ويبدأ أعضاء الهيئة التدريسية الجدد وظائفهم النظامية في الخريف، فإن موسم التعيين الوحيد هذا يعمل جيداً. وهذا لا ينطبق على البحث عن الإداريين.

مع أن الإعلانات عن الوظائف الإدارية تظهر على مدار السنة، فإن «موسمين» يأتیان بالفرصة الكبيرة بصورة خاصة. يقع الموسم الأول في الخريف طبعاً، من أوائل أيلول إلى أواخر تشرين الأول حينما تقوم المؤسسات التي تدير جميع لجان البحث النظامية والمتوقعة بالإعلان عن وظائفها. وتبقى الحركة نشيطة حتى نهاية الفصل الدراسي في الخريف، ولكن عندئذ وبعد هدوء الإعلانات تعود من جديد مع أواخر شباط، لماذا؟ لأن كثيراً من الوظائف الجديدة التي أعلن عنها في الخريف، ليس للعمداء وحسب بل وللمديرين الإداريين أيضاً ونواب الرؤساء للوظائف الكبيرة الأخرى، قد شغل كثيراً منها

عمداء قائمون بالعمل. وهذا يخلق موجة جديدة من الوظائف ثانية، وإذا علمت الكلية أن عميدها سيتترك قريباً، فتكون هناك فرصة لإجراء بحث يجذب المرشحين الموجودين في السوق ويتقبلون التعيين لفصل الخريف.

تعلن نشرة أسبوعية في مجلة «عرض للأحداث» خلال الموسم بضع عشرات من العمادات تغطي الكليات والمدارس كافة، وقد تعطي الملاحظات معنى أكثر وضوحاً للمؤسسة مما تعطيه لوظيفة العميد ذاته. مرة ثانية، تختلف هذه عن معظم ملاحظات الهيئة التدريسية التي تركز على مجال الدراسة المرغوب به وقد يذكر معلومات بسيطة فقط حول القسم. غالباً توصف العمادة بالقليل من المؤهلات المرغوبة لكنها توصف على أنها انعكاس بالصورة المؤسسية الذاتية الواسعة وكذلك بالنوايا. وهكذا يمكن للإعلان أن يقول القليل المدهش عن الكلية أكثر من مجالها وحجمها (عدد الأقسام والهيئة التدريسية والطلاب) والمواصفات المطلوبة في الترشح الناجح، الذي يتجه إلى أن يوصف بعبارات مماثلة تقريباً من مكان إلى آخر. ويذكر الكثير عن الطبيعة الكلية للمؤسسة بما في ذلك السمات المميزة للمهمة أو الفرص، وأكثر السمات إغواء للمدينة أو البلدة أو الإقليم. لا توجد عادة أية إشارة إلى مدى الراتب أكثر من العبارات مثل «منافس» أو «ملائم للخبرة» التي تترك عضو الهيئة التدريسية غير متأكد حول المضامين المالية التي قد يحققها هذا الانتقال المهني.

وهكذا، إن الإعلانات عن الوظائف تعطي الانطباع بأن المؤسسة ستعين عضواً من بنية إدارية كاملة أكثر من اهتمامها بتعيين القائد المميز لجزء معين في الكلية، وهذا قد يكون انطباعاً غير صحيح لكن الجامعة تهتم بأن يناسب عميد الكلية الفريق الإداري في الجامعة أكثر من اهتمام الأقسام الكبيرة عند تعيين عضو آخر في الهيئة التدريسية. وفي النهاية، إن أي بحث كفاء سوف يبحث عن شخص يستطيع تقديم أشياء مميزة إلى دور صعب.

غالباً ما تكون المواضيع التي لا تذكر ذات أهمية حقيقية بالنسبة للشخص الخارجي: هل هناك تاريخ للتعامل الحاد أو للتعاون بين أقسام الكلية؟ هل تتجه الموارد نحو زيادة أم إلى نقصان؟ هل هذه الجامعة نقابية ولم يقدم له ذلك بوصفه إداري؟ وهل تنوي الجامعة بدء حملة مالية قد يكون نقطة انعطاف في ثروات الكلية؟ مع أن هذه الأمور سوف تظهر (أو يمكن على الأقل أن تظهر) خلال المقابلة، وسوف يقرر أي منها إن كان المرشح القوي يريد دخول السباق. وقد يساعد في ذلك مصدران على الأقل لتقديم المعلومات: الزملاء في الجامعة ذاتها وهم من يكونون عادة صريحين، إن لم يكونوا متفائلين دائماً، حول كليتهم، وعميد كلية المرشح ذاتها الذي قد عرف وضع الجامعة الأخرى معرفة جيدة، والأهم من ذلك أن يكون قادراً على ترجمة التعقيدات الإدارية هناك بعبارات مألوفة أكثر. وحتى قليل من المنظور الداخلي قد يساعد في اتخاذ القرار بشأن تقديم الطلب وكيفية تقديمه.

الطلب والتسمية

تتعاقد جامعات وكليات كثيرة مع شركات بحث تنفيذية مثل كورن/ فيري، وهایدرك وسترغلز، أو آت كيرني، لتقوم بإدارة البحث عن العمداء أو الموظفين الكبار الآخرين، ويوجه إعلانها عن مركز ما الاستفسارات إلى شركة ذات علاقة أو إلى شريك لشركة، وما يسمى (بصيد الرؤوس) قد يفهم المشهد الجامعي فهماً ممتازاً، لأن معظم الشركاء الكبار لديهم خدمات سابقة كزعماء ورؤساء ويحافظون على جداول كبيرة من المرشحين المحتملين. ودورهم في البداية مساعدة الجامعة في اتخاذ القرار حول من يبحثون عنه وصياغة ذلك القرار، وحول ما يمكن أن يقدم المركز (ليس من حيث الموارد ولكن كفرصة مهنية)، ومن ثم يضعون شكل العملية بدءاً من وضع الإعلان في «عرض الأحداث Chronicle» وفي نشرات أخرى إلى جدولة المقابلة وتنفيذها سواء خارج الكلية أو داخل الكلية في النهاية.

لكن دورهم الأكثر أهمية أن يجدوا المرشحين المتوقعين وأن يفحصوهم. لشركات البحث هذه شبكة كبيرة من الاتصالات في البلاد كما أنها تعرف تفاصيل عن الكليات من جميع الأنواع، نتيجة لذلك، تحتفظ هذه الشركات بسجل للناس من

شاغلي الوظائف ومن الطامحين، وتستطيع تقديم الملفات لدراستها للوظائف المناسبة في الأماكن المناسبة. ولأن البحث يجري في كل سنة، فإن شركات البحث دائمة البحث عن الفرص الإضافية لتقدم أفضل مجموعة ممكنة إلى زبائنها لدراستها. من المهم أن نتذكر أن المشاورين يعملون لصالح الجامعة التي تعاقدت معهم، وليس لصالح الباحثين عن الوظائف، لكنهم كرماء ومتعاونون بصورة كبيرة في تعاملهم مع المرشحين. وهكذا يمكن أن يكون التعاون بين شركة البحث والمرشح المتوقع عملية تبادل منتجة، فتقدم المعلومات إلى الشركة وتقدم دعوات الترشيح إلى الشخص.

إن عملية دراسة الانتقال موضوع منفصل دائماً، فبالعمل من خلال شبكة شركات البحث يستطيع المرء تجنب شائعات المياه العكرة التي تنتج من الاستفسار من الزملاء في أماكن أخرى، وربما يستطيع أن يجنب عميده وجلاً (أو تفاؤلاً) لا حاجة له. إضافة إلى ما تقدمه شركات البحث من معلومات صحيحة وذكية وغير عاطفية حول الوظيفة، فإن مشاوريها يستطيعون تقديم تقييم موضوعي حول إمكانيات الشخص ومؤهلاته جميعاً، وهذا ما قد يشجع الأبحاث المناسبة ويساعد في تجنب القضايا والوظائف البائسة التي تظهر عند معرفتها بشكل أفضل أنها غير مناسبة ولا تروق للمرشح.

إن عملية الفحص الشخصي هذه مهمة لأنها، كما لوحظ حتى الآن، على الرغم من مدى الفرص المتوافرة التي يبحثها العميد، تبقى عملية منافسة بدرجة كبيرة. مهما كانت الأفضليات التي تكون لدى المرشح الطامح حول نوع الكلية أو الموقع أو نوع العمادة، فإن من غير الحكمة أن نضيّق البحث بشكل غير ناضج لمتابعة وحدات مهنية - لا يمكن الحصول عليها أو مراكز خرافية تناسب مواهب الشخص الخاصة. فضلاً عن ذلك، تفضل مؤسسات كثيرة ذات التميز والموارد الضرورية تعيين عمداء يقومون بالعمل فتجنب المقامرة بوعد لشخص من دون خبرة. والعمداء القائمون على العمل أكثر رغبة في التقدم إلى مركز جامعي أفضل قبل الرئاسة أو بعدها.

وأخيراً، إن الرغبة في الترشح إلى أكثر من وظيفة واحدة في الوقت ذاته تسمح بالمقارنة بين أماكن مختلفة وطرائق عمل متنوعة، وهذا بدوره ينتج صورة أكثر حدة لمنافسة المرء ذاته - إضافة إلى خبرة أكبر في عالم مطلبي من المقابلات الإدارية.

السير الذاتية والمراجع

قد يختلف البحث عن العميد من أعضاء الهيئة التدريسية بنقطتين مهمتين أخريين: السير الذاتية والأفضليات. قد يبدو بديهياً أن يحتاج المرشح إلى تحسين صورته بأفضل ما يمكن أو تحسين مؤهلاته المهنية وخبراته بسيرة ذاتية واضحة وقوية، ويصحب ذلك قائمة مراجع، لكن السيرة الذاتية النموذجية لعضو الهيئة التدريسية تذكر الإنجازات والمشاريع كما يراها عضو الهيئة التدريسية وتقدم وصفاً لفعاليات وأنشطة شخص جامعي ومتقف ويعمل بالتعليم لتقرأه هيئة تدريسية أخرى. وتؤكد على المواضيع الثقافية التي قرئت ونشرت، وعلى المواد الدراسية التي تمّ تدريسها، وعلى الأطروحات التي وجهها وهكذا. كل هذه الإنجازات أجزاء حيوية عن حالة المرشح لاختياره عميداً، لكن أبعاداً أخرى للسجل يمكن أن تلعب دوراً حاسماً بالنسبة للجنة وهي تختار من بين مرشحين هم متساوون بالقوة بالمعنى الأكاديمي.

ينبغي ألا تكون السيرة الذاتية للعميد خجولة أو انعزالية فيما يتعلق بالجهد الإداري، بل على العكس يجب أن تملأ بمزيد من التفاصيل: عدد الأشخاص الذين أشرف عليهم في مجموعات المختبر، وحجم ميزانية المؤسسة، والمعلومات حول قيادة فرق المراجعة الخارجية. من المحتمل أن يقلل عضو الهيئة التدريسية من ذكر المشاركة في فريق المهمات على مستوى الجامعة لكونها أقل أهمية بالنسبة لسجلهم الأكاديمي. بالنسبة إلى وظيفة إدارية، إن هذا الفرق، إن وجد، يميل باتجاه آخر. ليس السؤال ببساطة، إن كان المرشح عضواً قوياً في الهيئة التدريسية، أو عالماً محترماً على نطاق واسع، مهماً كهذه الأسئلة. إن السؤال هو هل يمتلك المرشح مهارات ومفهوماً لرأب الصدع بين عالم الهيئة التدريسية وعالم الإدارة.

تروي جميع السير الذاتية قصة، عن طريق ما تحتويه وطريقة ذكره. تقوم السيرة الذاتية بدور المدافع عن المرشح خلال المراحل الأولى من عملية البحث والفحص، لاسيما إن كانت العملية في أيدي مشاور خبير من شركة البحث. ينبغي أن تقوم السيرة الذاتية، كوسيط دبلوماسي، بتقديم موضوعها بطريقة متعاطفة ولكن بدون زخرفة أو مبالغة أو إطالة. ويجب أيضاً أن تتحدث بلغة البلاد التي ترسل إليها؛ أي يجب أن تنقل الخبرة الإدارية إلى مكان قريب من بداية السجل وأن تسلط الضوء عليها بأوصاف مختصرة للمسؤوليات في كل مركز، بتأكيد خاص على أحدث الإنجازات. ويمكن أن تقوم الإنجازات العالمية وخدمات المجتمع، إن كانت مهمة، بجعل القصة أقوى.

وكذلك تعمل المراجع بصورة مختلفة قليلاً في الأبحاث الإدارية. في بحث الهيئة التدريسية، من المحتمل أن يكون لدى المرشح قائمة من حوالي خمسة حكام (إلى أن يتعبوا من الدور) لأن طبيعة الوظيفة ونوع المرجع المطلوب سيكون ذاته، قل أو أكثر، من وظيفة عضو الهيئة التدريسية إلى الوظيفة التي يليها. لكن وظيفة العميد تختلف كثيراً حتى يكون من الحكمة أن يوجد طيف واسع من الحكام - عشرة بالكامل - الذين يتحدثون بتجمع مختلف ويعتمد ذلك على طبيعة العمادة. مثلاً، قد يكون عالم في الحاسوب مرشحاً كعميد للهندسة، أو الآداب والعلوم، أو العلوم التطبيقية ولذلك يحتاج إلى تفصيل قائمة من المراجع بحسب ذلك. ويجب أن تضم المراجع على الأقل امرأة واحدة تستطيع معالجة سجل المرشح من هذه القضايا على أنها عمل مؤكد، وكذلك أشخاص عملوا مع المرشح أو لديه إضافة إلى المشرف عليه.

بالمقابل ليس من الحكمة تقديم قائمة طويلة من الحكام إلى أي لجنة بحث. ليست كلها ضرورية وليست كلها مناسبة. والأسوأ من ذلك حتى أن اللجنة التي تطلب عدداً محدداً من الأسماء، قد تعالج بكل بساطة الأسماء الثلاثة الأولى في

القائمة، سواء كانوا هم المراجع الأنسب للوظيفة أم لا. إن الطريقة الوسطى هي تقديم قائمة طويلة تصل إلى ثمانية أسماء، مع ملاحظة موجزة عند كل اسم تبين العلاقة (رئيس سابق، رئيس قسم، عميد حالي، باحث معاون، رئيس مؤسسة). ليس هناك شيء يمكن اكتسابه من الإشارة الخجولة بأنه سيتم تقديم المراجع عندما تبتم اللجنة تجاه الطلب. ومهما تكن الأسماء التي يختارها المرشح، يجب إرسالها مع الطلب تجنباً للانطباع بالمكر أو العجز عن إتباع التعليمات.

فضلاً عن ذلك، تدير شركات البحث واللجان كثيراً من الفحوص الأولية بواسطة المكالمات الهاتفية مع المراجع أكثر من استخدام الرسائل. وهذه الطريقة تعطي المشاور أو عضو اللجنة فرصة الحصول على صورة أكثر وضوحاً للمرشح حول قضايا المؤسسة صاحبة العلاقة. وهكذا تكون المراجع بحاجة ليعرفوا أكثر عن المواضيع التي لن تظهر أبداً في تعيين عضو الهيئة التدريسية. بالحد الأدنى يحتاجون إلى نسخة من السيرة الذاتية كما أعدت لهذا النوع من الترشيح. ويقدرّون أيضاً وضعها جنباً إلى جنب مع المكالمات الوشيكة أو طلبات الرسائل.

الفرق الثالث في الأبحاث الإدارية هو أنهم يضمون ترشيح الآخرين على الأقل بقدر طلبات المرشحين المباشرة. وفي التحليل الأخير، ربما لا يهم إن ظهر المرشح عن طريق اقتراح طرف ثالث أو بترشيح ذاتي؛ إن الملف والمراجع والمقابلات ستؤلف أية قضية أو توقفها.

لكن كثيراً ما يعتمد مشاورو البحث على المقترحات التي يقدمها أشخاص تعاملوا معهم من قبل، اختبروا حكمتهم ويستطيعون أن يثقوا بهم. إن الترشيح من مصدر معروف يمكن أن يحدث فرقاً في لفت انتباه المشاور في وقت مبكر من العملية، وكذلك ينتج عن الترشيح، إلى لجنة بحث الجامعة من قبل عضو محترم في الهيئة التدريسية في تلك الجامعة، اهتمام مبكر بين أعضاء اللجنة، وأخيراً لا يوجد بديل عن جودة مؤهلات المرء ومراجعته.

الرسالة

إلى جانب السيرة الذاتية والمراجع تكون رسالة المرشح هي الركيزة الثالثة في هذا القوام الثلاثي، سواء كانت هذه الرسالة طلباً مباشراً أو جواباً لدعوة من المشاور أو اللجنة. إن الفروق في معالجة بحث نموذجي للهيئة التدريسية التي لاحظناها سابقاً تبدأ بالعمل هنا أيضاً، حيث يمكن أن يؤكد مرشح الهيئة التدريسية على تميزه في حقل البحث أو تجديده، وينبغي أن يحول الطامح لوظيفة العميد هذه الصفات بشكل يتناسب تناسباً جيداً مع الوضع الأكبر للكلية الجامعة، ويوضح نقاط القوة في السجل الأكاديمي في اختصاص واحد كأساس لتزويد رئاسة الجامعة عبر الكلية كلها، ويرى كيف جعلته خبرته في الجامعة الحالية مرشحاً مستعداً لتحديات الوظيفة قيد البحث. إن العموميات وتهنئة الذات أمور قاتلة. إن المرشح في وضع فريد ليوضح خبرات أو اهتمامات محددة لتناسب ما تتطلبه الكلية التي ستقوم بالتوظيف، ورسالة الترشيح لحظة حاسمة تقوم بوضع تلك الرابطة أمام اللجنة، وبصورة خاصة، إن كان للمرشح أية روابط موجودة مع المؤسسة التي تقوم بالتوظيف - مثل زملاء البحث، ارتباط قديم بالمعاهد، زملاء من جامعته جرى تعيينهم من هناك، محاضرين ضيوف أو معينين زائرين - فقد حان الوقت لجعل هذه الحقائق في المقدمة.

تدعو لجان كثيرة المرشحين لتقديم بيان عن الفلسفة إما كجزء من رسالة وإما بشكل منفصل، وهذه مهمة صعبة ولو كان ذلك بسبب غموضه، ولكن عندما يتم تأليفه يمكن لهذا البيان أن يراجع من أجل عشرات الإعدادات والأغراض. فهو يقدم فرصة للتفكير في (ولكن ليس للإطناج في) القضايا الحالية في التعليم العالي وخيارات العميد في معالجتها. فهذا الوقت ليس للمذكرات الذاتية البسيطة ولا للمختصرات ولا للعموميات، إنه الفرصة لوصف طريقة المرشح في معالجة الإدارة بما في ذلك القضايا ذات الأهمية الكبرى بالنسبة للمرشح، والأدوات الفكرية والتنظيمية التي جاء بها للاعتماد عليها في هذا السياق الخاص. إنها أفضل فرصة للفت انتباه أعضاء لجنة البحث بتقرير خلاق ومليء بالأفكار حول عالمهم الخاص.

المقابلات

يعرف جميع أعضاء الهيئة التدريسية طقوس المقابلات، لممارستهم الجلوس على جانبي منصة الاجتماعات طيلة أيام مهنتهم. ومرة أخرى، إن البحث عن العميد يختلف اختلافاً كبيراً.

اللجنة

تختلف اللجنة المكلفة باختيار عميد اختلافاً كبيراً عن اللجنة التي تبحث عن عضو للهيئة التدريسية. أولاً من حيث تأليف لجنة البحث. فبدلاً من مجموعة مؤلفة من زملاء من الاختصاص ربما تشمل طالب دراسات عليا، تتألف لجنة البحث عن عميد بشكل من اثني عشر عضواً من الهيئة التدريسية أو أكثر من جميع أنحاء الكلية، وطالب جامعي وطالب دراسات عليا وممثل عن العاملين، وربما خريخ قديم وأحد الأمناء وفي بعض الأماكن يضاف عميد من كلية أخرى في الجامعة. ويقدم سجل الأعضاء مسبقاً دائماً، ويمكن للمرشح الحكيم أن يقوم بتخزين صورة كاملة عن المجموعة من الموقع على الانترنت أو من زملائه. وغالباً ما تعكس عضوية لجنة البحث القضايا الحالية في الكلية، سواء كان ذلك هو رغبة في تشجيع البرامج ضمن الاختصاص، وكذلك الحاجة إلى زيادة التمويل الخارجي أم هو الطموح لإضافة قسم جديد.

إن النتيجة العملية لهذا التعدد، والاختلاف الثاني عن لجنة البحث عن عضو للهيئة التدريسية هو، ما لم يكن أحد أعضاء لجنة البحث عن عضو للهيئة التدريسية من نفس الاختصاص، فقد لا يوجد شخص يفهم العمل الأكاديمي للمرشح. وحيث إن البحث في موضع واحد يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالثقة عند حديثهم مع الغرباء، لاسيما في مقابلات البحث عن عمل، فقد يخلف هذا شعوراً قوياً بالعزلة. هناك فرص دائماً في مجرى المقابلة للحديث عن العمل الأكاديمي للمرء، وسوف ترغب أية لجنة فحص معقولة في أن تسمع المرشحين وهم يصفون عملهم إلى غير المختصين - إن شرح المواضيع المعقدة إلى غرباء لا يعرفون إحدى مهمات العميد الأكثر تكراراً - لكن هدف المقابلة مع اللجنة يكمن في مكان آخر، ويجب على المرشح أن يحذر الإغراء بأن يختطف المحادثة.

والأكثر من ذلك أن تختار لجنة البحث عن عضو للهيئة التدريسية زميلاً جديداً ليقوم بالعمل الذي يقوم به أعضاء اللجنة أنفسهم، لكن لجنة البحث عن العميد ربما تتألف من خمسة عشر شخصاً من عدة وحدات مختلفة، مهمتها أن تختار شخصاً ليقوم بدور لم يقم أحد منهم به. بهذا المعنى إن من جانبي المنصة تتقصهم النظرة الشاملة لوظيفة العميد (أو إن كان المرشح عميداً في عمله، قد تكون الفائدة في تعيينه).

ثالث هذه الاختلافات هو أن لجنة البحث عن عضو الهيئة التدريسية تتألف من أعضاء من حقل المرشح نفسه، فهم خبراء في تقييم المؤهلات والميول، ولأن التعيين عادة يكون في قسم اللجنة نفسها، فإن الاختيار بالنهاية يكون من عمل الهيئة التدريسية ذاتها، وهذا بالطبع يخضع لموافقة العميد، ولكن التعيين الأولي يتم على أساس تعيين إداري، وسوف تقع عملية الاختيار على الرئيس أو على الموظف الأكاديمي الرئيسي. وهكذا غالباً ما يُطلب من اللجنة أن تقدم قائمة نهائية من التوصيات بدلاً من انتقاء الفائز، وبإيجاز، إن اللجنة هي لجنة فحص ومشورة أكثر من كونها لجنة بحث حقيقية.

خارج المدينة الجامعة

تجري معظم لجان البحث مقابلاتها على مرحلتين. في المرحلة الأولى تقابل ما يقرب من ستة عشر شخصاً وهم من يبدو أنهم واعدون بناء على ملفاتهم ورسائلهم ومراجعهم. وقد تجرى هذه الجولة من المنافسة بواسطة اجتماعات مصورة بالفيديو أو بواسطة اجتماعات هاتفية، ولكن في الغالب يكون المكان خارج المدينة الجامعة. إن أفضل مدخل وأكثر المداخل شيوعاً هو المطار حيث يستطيع المرشحون الوصول والمغادرة بحسب ما يناسبهم — وبشكل منفرد. تستخدم اللجان هذه الجولة لا لترى الأفضليات الأولى وحسب بل لتقامر أيضاً على فرصة غير عادية أو فرصتين، ولعل الأمر الأكثر أهمية هو أن أعداداً من المرشحين يرغبون بالاحتفاظ باشتراكهم في البحث سراً إلى أن ينتج شيء من تلك المشاركة. تلبى المقابلات خارج الجامعة مصلحة الجميع.

تخصص مقابلات المطار حوالي الساعتين لكل من المرشحين، وهو وقت قصير بالنسبة للجنة كبيرة تقابل ستة عشر غريباً وتقييمهم وتحفظهم جميعاً منفصلين في أذهان اللجنة. بالنسبة للمرشح تكون المقابلة كموت فجائي مع الزمن بدون لعبة نظامية مسبقة: لا يمكن للمرء أن يفوز حقاً، ولكن المرء يمكن أن يخسر في أية لحظة لأسباب غير محتملة.

أحد هذه الأسباب فطنة بهدف سيئ أو بوقت غير مناسب. وهنا قضية في نقطة. تذكر عميد مقابلة أعد لها إعداداً دقيقاً، لاحظ أنه بسبب صعوبات مالية خطيرة قبل بضع سنوات، مذكورة في تقرير الرئيس، تعرضت وحدة محترمة من الكلية إلى الإغلاق تقريباً. ومرت الأزمة، وصادف أن رئيس تلك الوحدة كان في لجنة البحث. كان المرشح راغباً في إظهار معرفته الدقيقة فعلق عرضاً على تلك الوحدة «التي مرت في واد من شبح الديون». ظن عضو في اللجنة أن المرشح قال «شبح الموت» فأصابه الذعر، وتأذى ممثل الوحدة لأن مشكلاته الماضية قد أثرت أمامه، فكان المرشح خارج المنافسة بسبب «كلمة طيبة».

تتجه المقابلات الأولية لأن تكون معدة إعداداً دقيقاً وذلك للاقتصاد في الوقت وللمثابرة، فتعد أسئلة لأعضاء في اللجنة لكنها تقفز من موضوع إلى موضوع آخر - حملات رأس المال، وإصلاح المنهاج، التكاليف الأولية للكيمياء السطحية، آراء في إجراءات شكاوى الطلاب، وهلم جراً، يفضل الحظ المرشح الذكي والفظن الذي يكون ذا اطلاع واسع ولكنه دقيق يعطي إحساساً بالتفرد من دون غرابة بالأطوار. ولا بديل عن قراءة متأنية لمغلف كبير من المواد تعدها الكلية، حتى وإن كان من الصعب تخمين ما هي الأسئلة التي ستبرز من مجموعة متفاوتة من المعطيات مدح الذات.

تمثل الدعوة إلى الاجتماع تحديات خاصة هي أن اللجنة والمرشح لا يمكن أن يرى أحدهم الآخر ويجب أن يعتمد على اختيار الكلمات من دون لغة الجسد أو التواصل عن طريق العين. وهذا يضع على المرشح مسؤولية أكبر عن المبادرة ولكن التحكم بالمحادثة أقل من حيث ترجمة المواضيع أو تطوير التفسيرات أو توصيف ما قيل.

خارج المدينة الجامعة

من هذه المقابلات الأولية يخرج من أربعة إلى ستة مرشحين نهائيين، يُدعون إلى الجامعة لإكمال المقابلة حيث يتسابقون يومين أو أكثر، هنا يمكن أن تطالغنا السمة الرابعة للسباق الماراثوني للعمداء الذي يشرح شخصاً جديداً: هذه السمة هي مدى فعاليات عملية المقابلة وتنوعها واتساع رؤيتها. في الولايات ذات قوانين الشمس تجري معظم المقابلات أو جميعها علناً، وإن كان هناك ما يوحي بأن المرشح قد يثير الاهتمام، فإن الصحافة تظهر تعليقاتها أيضاً (وهذا أكثر شيوعاً في البحث عن الرئيس لكنه لا يغيب عن البحث عن العميد أيضاً). ثم يُنقل المرشح بسرعة من اللجنة إلى مجموعة العاملين في الكلية، وهيئة موظفي العميد، وموظفي الحكومة لشؤون الطلاب، ومؤيدين متنوعين. وخريجين، والمجلس العام للهيئة التدريسية، ومقابلات خاصة مع الرئيس والأعضاء الكبار من العاملين وربما الرئيس، وتقريباً كل من في الجامعة من الذين على أبوابهم لوحات تحمل الاسم واللقب.

ويُطلب في معظم الأحوال من المرشح أن يلقي محاضرة تحضرها الهيئة التدريسية أمام جمع عام مفتوح للعاملين والطلاب وكل من يهمله أن يحضر. يبدو أن الموضوع والأداء مهمين بقدر متساو. ويدرك الجميع أن الأعمال الداخلية في الجامعة سوف تبقى غامضة بالنسبة لجمهور الزوار؛ ولذلك يأخذ الحديث شكل جولة إجبارية من منافسة في التزلج على الجليد أكثر من أن تكون صناعة ألعاب نارية مهذبة تقدم في ندوة. ومن المتوقع أن يكون المرشح مرتاحاً ومستعداً للإجابة عن أية أسئلة غير متوقعة حتى تلك التي تمتحن الصبر والفتنة إضافة إلى المعرفة؛ وتقيس اطلاعه على بعض القضايا المحلية دون تظاهر أو ادعاء؛ وتختبر قدرته على تقديم حكمة من مكان آخر دون تشويه الموضوع أو ازدراء الثقافة المحلية؛ وتبين اهتمامه الجدي بالانضمام إلى الوضع الجديد ولكن دون إهمال لارتباطاته الحالية. يذكر العديد من العمداء هذا العنصر من عملية المقابلة بأنه الأكثر إمتاعاً - وبأنه الأكثر تحدياً.

تشمل دقائق المقابلة الجامعية النموذجية، كما اقترحناها مسبقاً، مقابلة ممثلي جميع مجموعات الجامعة الذين يتعامل معهم العميد، ولكن بصورة خاصة الهيئة التدريسية والرئيس. في العقد الماضي، وضعت الكليات تأكيداً أكبر كثيراً على اهتمامات الطلاب، وكان الطلاب الأعضاء في لجان البحث من بين أكثر أعضاء المقابلة ملاحظة نافذة وذهناً متقدماً.

يُقصد من العملية اختبار تعدد جوانب المرشح وخبرته في تعلم الفروق الدقيقة، وقدرته على التفاعل مع أعداد كبيرة من الشخصيات (يشك جميع العمداء في أن اللجنة قد زرعت أكثر الأمور إثارة للغضب في الكلية في اجتماعات مختلفة لتراقب أية نقاط الضعف)، والتوازن العام وقوة الاحتمال. فمن جلسة الفطور الباكر إلى محادثة المساء (المريحة)، إن سرعة كل يوم مؤلف من خمس عشرة ساعة قد صممت عن عمد لتكون عبئاً ثقيلاً؛ وذلك لأن كلاً من الجماهير المتعددة يريد مرشحاً ذا طاقة عالية والتزام شخصي. وأية علامة للتعب ترى بطريقة غير مفضلة؛ ولحظة واحدة من الانحراف الذهني تبين فقدان الاهتمام بالوظيفة. يذكر عدد كبير من العمداء مقابلات الخروج حيث بدوا أنهم هم فقط المستيقظون تماماً. مرة أخرى، ليست هذه علامة ملل لكنها البرهان على أن الجميع يجتهدون بعملهم؛ لكن لا يسمح للمرشح بأن يظهر هذه الرفاهية.

أكثر الأجزاء صعوبة هو إلقاء القضايا جميعاً أو المعلومات جميعاً بتنوع كبير لا حد له من الطرق لجماهير مختلفة، فكل منها مخاطر مختلفة، وخلال كل ذلك يتمثل ردود الأفعال ويهذب معالجة الوضع بكامله. من بين الإغراءات المستمرة تغيير الجواب لكي يهدئ جمهوراً صعباً أو يؤثر فيه، ونصيحة مارك توين مفيدة: عندما تكون مرتاباً، قل الحقيقة (كما في القول المأثور: سرتني أنني تمكنت من الإجابة بسرعة، وأجبت. قلت إنني لا أعرف). وفي نهاية الزيارة، يكون المرشح الخبير قد جمع الاهتمامات الرئيسية، وصاغ تقريراً مؤقتاً بالأولويات والاستراتيجيات، وحدد الأشخاص المهنيين الذين يستطيعون مساعدة هذه الخطط أو إعاقتها.

وأخيراً وليس آخراً، يبقى المرشح قيد الدراسة من أجل تعيينه في وظيفة كبيرة في الهيئة التدريسية ذات أجل محدد مسبقاً. لا تعرض بعض الجامعات الاتحادية المدة للأشخاص المعينين في الإدارة، وعلى كل مرشح يترك وظيفة ذات مدة من أجل هذا التعيين الجديد أن يتخذ قراره بعناية. تقدم زيارة الجامعة للقسم المناسب فرصة لمقابلة الزميل الجديد المحتمل وفحصه ومحاورته. وفي أماكن جديدة، يشمل هذا طلباً لتقديم ندوة. وسواء كان العميد يدرس بشكل طبيعي أم لا في قسمه الأصلي وهو عميد، فإن العضوية في القسم حقيقة دائمة وقد تكون أكثر من لقب عندما يغادر العميد مكتبه.

وينبغي ألا ينظر أي قسم إلى هذه العملية باستخفاف، وينبغي على أي مرشح لوظيفة العميد ألا يموه أهمية التعيين بالهيئة التدريسية التي هي الأساس للانتماء إلى الكلية على المدى الطويل.

العرض

لا تسير المقابلات على ما يرام دائماً. قد يستتج طرف ما أو آخر، حتى حينما يكون المرشح من الجامعة، أن هناك خطأ ما. في هذه الحالة، إن قطع الاتصال قطعاً سريعاً ورشيقاً يُفضل على الدبلوماسية التي تتلمس الطريق. في جميع الأحوال، يود كل من اللجنة والمرشح أن يتحركوا بسرعة حالما يصعد آخر زائر إلى طائرتهم، ولكن إذا كان البحث عن عضو الهيئة التدريسية يتطلب اجتماعاً واحداً للقسم، فإن أعضاء لجنة البحث عن العميد تحتاج إلى جمع الانطباعات من مجموعة واسعة من الناس إضافة إلى مناقشة أفكارهم الخاصة. ومن المهم معرفة إن كان المرشح بقي مهتماً أم لم يعد مبهوراً معلومات مفيدة جداً. يستطيع المرشح المتحمس متابعة المقابلة بملاحظات موجزة إلى رئيس لجنة البحث وإلى الرئيس يعبر عن اهتمامه المستمر، وكذلك يجب على الشخص الذي يقرر ألا يتابع الوظيفة أن يرسل رسالة انسحاب. وعلى العكس من ذلك، لا توجد ضرورة لإنعام النظر بالحقيقة — كراهية عميقة للرئيس مثلاً، أو اقتناع بأن الساحر هوديني وحده يستطيع الخلاص من شرك الميزانية التي وقعت بها الكلية.

☆ هاري هوديني (1874-1926) ساحر أمريكي عرف بقدرته على الهروب الرائع.

لا يزال بالنسبة لأولئك المهتمين، هناك لعبة محتومة تنتظرهم. إن وضع برنامج زمني لمقابلات هذا الطيف الواسع من الشخصيات قد يعني توزيعهم على بضعة أسابيع. ويضيف جمع الإجابات ووضع التوصيات إلى الرئيس أسبوعاً آخر. ومن ثم تنتقل العملية إلى الرئيس الذي غالباً ما يجري مكالمات هاتفية إضافية، ويجتمع مع الرئيس ويشاور القسم الجامعي للمرشح قبل الاتصال بالمرشح ذي الرقم واحد. يرتعد كثير من المرشحين عند سماعهم من الرئيس بعد طول دراسة ومدولة أن الجائزة قد ذهبت إلى شخص آخر. وحتى عندئذ قد يبقى الخبر بأنه على الرغم من أن الكلية قد حددت مرشحاً فائزاً آخر، فإن العملية لما تنته. وكثير من المرشحين الذين غرقوا إلى صخور المفاوضات (أو الأنا)، يفضلون القول إنهم لا زالوا بالبحث على الرغم من الجروح التي أصابت كبرياءهم.

كلمة حول آداب المهنة، كما يتوقع أن يكون المرشحون مباشرين وصريحين وجديرين بالاحترام في جميع الأبحاث، يجب على لجنة الجامعة والرئيس الأكاديمي وأطراف مسؤولة أخرى أن يعاملوا المرشحين معاملة عادلة وإلا فليتوقعوا نتائج غير مرغوب بها. في مخالفة لذلك المبدأ قام مساعد موظف تنفيذي كبير، وهو الذي يدير عملية البحث للجامعة، بالاتصال بالمرشح الرئيسي وقال له: «أنت خيارنا الأول، لكن قانون الدولة يطالبنا بأن نحضر على الأقل مرشحين اثنين لمقابلة ثانية. هل تستطيع المجيء في الأسبوع القادم؟» وعندما شرح المرشح بأن التزامات سابقة تمنعه من زيارة ثانية لفترة أسبوعين، فقال موظف الجامعة، «إن المرشح الآخر يستطيع المجيء في عطلة نهاية هذا الأسبوع. بينما أنت مرشحنا الأول، إذا كنت لا تستطيع المجيء لمدة أسبوعين، فقد تنزل من الطائرة لتعلم بأن الوظيفة شُغلت. من جهة أخرى، إن استطعت المجيء قبل عطلة نهاية الأسبوع، فيمكنك أن تخطف الفوز من الشخص آخر وتتركه واقفاً في المطار». ومن غير المدهش أن ينسحب المرشح «الأول» وينفض غبار ذلك المكان عن قدميه، وهو ممتن لأنه علم القانون الأخلاقي قبل قبول الوظيفة!.

ولكن حتى وإن كانت المعالجة بنية طيبة، تبقى تحديات مهمة. عندما يدعى شخص ليشغل العمادة الأولى فإن جميع المهتمين يدركون تماماً أن هذا تغير مهني كبير وقد يصاحبه فقدان للثقة وقبول متهور وتوقعات أخرى. يُدعى المرشح الفائز وزوجه أو شريكه عادة لزيارة الجامعة مرة ثانية مع أجل مزيد من الأحاديث مع الإداريين الأساسيين (ويشمل هؤلاء كل من كان غائباً عند الزيارة الأولى)، ويحظى بمعلومات تفصيلية عن الفوائد ويتفحص مكان المخبر أو أي مرافق أخرى ويستكشف الإسكان والمدرسة.

وحيث إن عدداً كبيراً من العمداء الطامحين لم يمارسوا إلا القليل من الانتقال في مهنتهم ، فإن الخطوات الأولية لهذا القرار ينبغي أن تتخذ بعناية خاصة حتى لا يتبين فيما بعد أنه كان هناك أسئلة حيوية كان لا بد من طرحها قبل تغيير المؤسسات، ويمكن أن يحدث ببساطة في موضوع الفوائد الذي يوجد فيه تغييرات مربكة غالباً ما تشمل مساوئ للقادمين الجدد إلى هذا الاختصاص لم يعلن عنها.

هناك ناحيتان لعملية التفاوض، بالنسبة للكلية وبالنسبة لوضع المرشح نفسه. سيقوم زملاء العميد الجديد بمراقبة حثيثة لمعرفة مدى مهارة قائدهم الجديد ولتحكموا على نجاح البحث بالمصادر الجديدة الذي جاء إلى الكلية، وهذا العامل غالباً ما يقلل من أهميته العمداء عندما يتولون مناصبهم لأول مرة. وهم يظهرون مهارات العميد كمفاوض وكذلك معرفته بالوقائع المحلية، وربما لن يكون هناك لحظة أفضل لتقديم الحاجات الملحة مثل المراكز الجديدة للهيئة التدريسية، أو التجديدات أو بناء مرافق ضرورية للتعليم وللبحث، وزيادة بأموال التجهيزات أو الدعم التكنولوجي. ما من عميد يتوقع أن يحصل على ذلك كله، لكنها لحظة للحصول على تقدم - في موارد الكلية ودعم الهيئة التدريسية. ما دامت الطلبات ذات سبب منطقي وجيه، يجب على القادم الجديد أن يسعى للحصول على موارد جديدة للكلية. إذا كان الرئيس الأكاديمي أو الرئيس يرفض الالتزام بأي شيء، فإن للعميد وللكلية معاً الحق في فهم هذه الإجابة على أنها فآل يدل على المستقبل.

إن تفاوض المرء من أجل نفسه مسألة حساسة دائماً، والإرشادات هنا محفوظة بالمزلق، لكن العرض يكون نادراً (وغير مركز) في أفضل الأحوال إن لم يذكر تكاليف تغيير المكان. لأن الوظيفة الإدارية هي للسنة بأكملها فمن الطبيعي أن تمثل زيادة كبيرة على أساس أن سنة العضو في الهيئة التدريسية هي تسعة أشهر، وفي معظم الأحوال ستترجم إلى تقدم حقيقي عندما تقارن على أسس متكافئة (الانطباق السائد هو أن نسبة الزيادة البالغة 20% على الأساس إنجاز متواضع، لكن ليس لدينا معطيات لاختبار هذا القول). إن العوامل مثل كلفة المعيشة المقارنة، أو المراكز المقارنة في المؤسسة أو الرواتب على نطاق الولاية تساعد في إيضاح قيمة العرض.

وأخيراً، بما أن العميد نادراً ما يبقى في وظيفته حتى يتقاعد، من المفروض أن يعقد اتفاقية واضحة حول الشروط التي بموجبها يشغل مركز عضوية الهيئة التدريسية بدوام كامل إذا ما حدث أن تقاعد. ليس من الصلافة طلب الوضوح في هذه القضايا: فهذه موافقة العميد الدائمة، وليس هو الوقت لتكون شديد الحساسية عند مناقشة الأمور الحساسة. يخفق عدد من العمداء الأوليين في أن يُنصَّ على هذه القضايا كتابياً، وربما يجب أن نعزو ذلك إلى تواضع ليس في محله بدلاً من أن نعزو ذلك إلى سداجة. وربما لا.

آخر جزء من العمل هو إعلان التعيين. فاختيار العميد الجديد قضية غاية في الأهمية بالنسبة للكلية، ويشمل إعلان التعيين عادة الصحافة والمجالس في الجامعة. ويجب على المؤسسة صاحبة التعيين أن تتحكم بوقت إعلانها، طبعاً، يستطيع العميد الجديد أن يعلن الخبر في بلده في الوقت نفسه، ولكن ينبغي ألا يقفز بحماس لا يفسر أو برغبة جامعة لمشاركة زملائه بالخبر. وأيامه الأخيرة في الجامعة القديمة إعداد جيد للجانب الاحتفالي من حياة العميد، وتعطى سمة أحداث الوداع الأخيرة وكلمات الود من الزملاء القدامى. أو، إن لم يكونوا كذلك، فسوف تكون تثبيتاً لنوع غير متوقع بأن قرار المغادرة قرار جيد.



● مقترحات لمراجع أخرى

- Nelson, Cary, and Stephen Watt. *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education*. New York: Routledge, 1999.
- Readings, Bill. *The University in Ruins*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.



المراجع

- Abadie, H. Dale. "Dismissals, Non-Renewals, Terminations." In Allan, George (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 113–115). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Allan, George. "Helping Your Successor." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 186–189). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Allan, George (ed.). *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Anderson, Richard E., and Joel W. Meyerson (eds.). *Financial Planning under Economic Uncertainty*. New Directions for Higher Education, no. 69. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Arreola, Raoul A. *Developing a Comprehensive Faculty Evaluation System* (2nd ed.). Bolton, Mass.: Anker, 2000.
- Astin, Alexander W. *What Matters in College: Four Critical Years Revisited*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Austin, Michael J., Frederick L. Ahearn, and Richard A. English (eds.). *The Professional School Dean: Meeting the Leadership Challenges*. New Directions for Higher Education, no. 98. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Axtell, James. *The Pleasures of Academe*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1998.
- Bennett, John B., and David J. Figuli (eds.). *Enhancing Departmental Leadership: The Roles of the Chairperson*. New York: American Council on Education, 1990.
- Bérubé, Michael, and Cary Nelson (eds.). *Higher Education under Fire: Politics, Economics, and the Crisis of the Humanities*. New York: Routledge, 1995.
- Birnbaum, Robert. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

- Birnbaum, Robert. *How Academic Leadership Works*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Black, Dennis R., and Matt Gilson. *Perspectives and Principles: A College Administrator's Guide to Staying Out of Court*. Madison, Wis.: Magna, 1988.
- Boice, Robert. *The New Faculty Member: Supporting and Fostering Faculty Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Bowen, William G., and Harold T. Shapiro (eds.). *Universities and Their Leadership*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1998.
- Boyer, Ernest. *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Princeton, N.J.: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1990.
- Cason, Roger L. "Bird's Eye View: Typical Strategic Plan." Paper presented to the board of the Delaware Chamber Music Festival, Wilmington, Mar. 2000.
- Chafee, Ellen Earle, and William G. Tierney. *Collegiate Culture and Leadership Strategies*. New York: ACE/Macmillan, 1988.
- Diamond, Robert M., and Bronwyn E. Adam (eds.). *Recognizing Faculty Work: Reward Systems for the Year 2000*. New Directions for Higher Education, no. 81. San Francisco: Jossey Bass, 1993.
- Dziech, Billie Wright, and Michael W. Hawkins. *Sexual Harassment in Higher Education: Reflections and New Perspectives*. New York: Garland, 1998.
- Eames, Patricia, and Thomas P. Hustoles (eds.). *Legal Issues in Faculty Employment*. Washington, D.C.: National Association of College and University Attorneys, 1989.
- Eble, Kenneth E. *The Art of Administration*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Facione, Peter. "Fundraising and Entrepreneurship." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 152–156). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Feiss, P. Geoffrey. "Working with a Strategic Plan." Paper presented to the Council of Colleges of Arts and Sciences' Deans Seminars, Spring 2000. Charleston, S.C. and Albuquerque, N.M.
- Fitzgerald, L. *Sexual Harassment in Higher Education: Concepts and Issues*. Washington, D.C.: National Education Association, 1992.
- Gmelch, Walter H. "When a Chair Becomes a Dean: The Rite of Passage." *Department Chair*, 2000, 11 (2), 1–3.
- Goonen, Norma R., and Rachel S. Blechman. *Higher Education Administration: A Guide to Legal, Ethical, and Practical Issues*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1999.
- Gordon, Michael, and Shelby Keiser. *Accommodations in Higher Education under the Americans with Disabilities Act (ADA): A No-Nonsense Guide for Clinicians, Educators, Administrators, and Lawyers*. DeWitt, N.Y.: GSI Publications, 1998.
- Graham, Hugh Davis, and Nancy Diamond. *The Rise of American Research Universities: Elites and Challengers in the Postwar Era*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.
- Graubard, Stephen R., ed. *The American Research University*. Proceedings of the American Academy of Arts and Sciences, Vol. 122, No. 4.
- Hahs, Sharon. "Setting Goals and Achieving Them: The Art of Planning." Paper presented to the Council of Colleges of Arts and Sciences Seminar for New Deans, Williamsburg, Va., June 1997.
- Hall, Margaret Rooney. *The Dean's Role in Fund Raising*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1993.

- Harris, Evan. *The Quit*. New York: Simon & Schuster/Fireside, 1996.
- Heifetz, Ronald A. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.
- Higgerson, Mary Lou, and Susan S. Rehwaldt. *Complexities of Higher Education Administration: Case Studies and Issues*. Bolton: Anker, 1993.
- Hines, Samuel M., Jr. "What to Read." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 36–40). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Hoekema, David. "Evaluating Deans." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 25–30). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- "Ideas for Planning a Department Chairs Retreat." [<http://www.calpress.com/Retreat/>].
- Kaplan, Matthew (ed.). *To Improve the Academy: Resources for Faculty, Instructional, and Organizational Development*. Vol. 18. Bolton: Anker, 2000.
- Kaplin, William A., and Barbara A. Lee. *The Law of Higher Education: A Comprehensive Guide to Legal Implications of Administrative Decision Making* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Katz, Richard N., & Associates. *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Keeton, Morris. *Shared Authority on Campus*. Washington, D.C.: American Association for Higher Education, 1971.
- Keller, George. *Academic Strategy: The Management Revolution in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Keller, George. "Examining What Works in Strategic Planning." In Marvin W. Peterson, David D. Dill, Lisa A. Mets, and Associates (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post-Secondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Kolodny, Annette. *Failing the Future: A Dean Looks at Higher Education in the Twenty-First Century*. Durham, N.C.: Duke University Press, 1998.
- Krahenbuhl, Gary S., and Patrick M. McConeghy. "The Integration of Faculty Responsibilities and Institutional Needs." Paper presented to the annual meeting of the Council of Colleges of Arts and Sciences, Seattle, Nov. 1999.
- Kurtz, Mary Elizabeth (ed.). *Am I Liable? Faculty, Staff, and Institutional Liability in the College and University Setting*. Washington, D.C.: National Association of College and University Attorneys, 1989.
- Kurtz, Mary Elizabeth (ed.). "Sexual Harassment: Suggested Policy and Procedures for Handling Complaints." *American Association of University Professors Policy Documents and Reports*, 1995.
- Lankford, John. "Are You Ready to Move Up in Administration? Some Decision-Making Guidelines for Academic Chairpersons." *Department Chair*, 2000, 11 (2), 3–6.
- Leaming, Deryl R. *Academic Leadership: A Practical Guide to Chairing the Department*. Bolton, Mass.: Anker, 1998.
- Leary, David E. "Strategic Planning." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 125–131). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Lucas, Ann F. *Strengthening Departmental Leadership: A Team-Building Guide for Chairs in Colleges and Universities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Lucas, Ann F., and Associates. *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Lunde, Joyce Povolacs. *Reshaping Curricula: Revitalization Programs at Three Land Grant Universities*. Bolton, Mass.: Anker, 1995.

- Mantel, Linda H. "Women Who Are Deans, Deans Who Are Women." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Martin, James, James E. Samels, and Associates. *First Among Equals: The Role of the Chief Academic Officer*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.
- Massy, William F., Andrea K. Wilger, and Carol Colbeck. "Overcoming 'Hollowed' Collegiality." *Change*, 1994, 26 (4), 11–20.
- Nelson, Cary. "Sexual Harassment." In Cary Nelson and Stephen Watt (eds.), *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education* (pp. 232–257). New York: Routledge, 1999.
- Nelson, Cary, and Stephen Watt (eds.). *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education*. New York: Routledge, 1999.
- Oblinger, Diana G., and Richard N. Katz (eds.). *Renewing Administration. Preparing Colleges and Universities for the 21st Century*. Bolton, Mass.: Anker, 1999.
- Olivas, Michael A. *The Law and Higher Education: Cases and Materials on Colleges in Court*. Durham, N.C.: Carolina Academic Press, 1997.
- Peterson, Marvin W. "Using Contextual Planning to Transform Institutions." In Marvin W. Peterson, David D. Dill, Lisa A. Mets, and Associates (eds.), *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post Secondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Peterson, Marvin W., David D. Dill, Lisa A. Mets, and Associates. *Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post Secondary Institutions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Pitts, James P. "Academic Deaning Despite Difference." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Plante, Patricia, and Robert L. Caret. *Myths and Realities of Academic Administration*. New York: ACE/Macmillan, 1990.
- Project on Faculty Appointments, Harvard Graduate School of Education. *Faculty Appointment Policy Archive* (CD). Bolton, Mass.: Anker, 1999.
- Readings, Bill. *The University in Ruins*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.
- Riggs, Robert O., Patricia H. Murrell, and JoAnn C. Cutting (eds.). *Sexual Harassment in Higher Education: From Conflict to Community*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 2. Washington, D.C.: George Washington University, School of Education and Human Development, 1993.
- Rodgers, James Ellison, and William C. Adams. *Media Guide for Academics*. Los Angeles: Foundation for American Communications, 1994.
- Rosovsky, Henry. *The University: An Owner's Manual*. New York: Norton, 1990.
- Rosovsky, Henry, and Inge-Lise Ameer. "A Neglected Topic: Professional Conduct of College and University Teachers" (pp. 119–156). In William G. Bowen and Harold T. Shapiro (eds.), *Universities and Their Leadership*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1998.
- Rosbacher, Lisa A. "Harassment." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans*. Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Rowley, Daniel James, Herman D. Lujan, and Michael G. Dolence. *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. San Francisco: Jossey Bass, 1997.
- Rowley, Daniel James, Herman D. Lujan, and Michael G. Dolence. *Strategic Choices for the Academy: How Demand for Lifelong Learning Will Re-Crete Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- Rudolph, Frederick. *The American College and University: A History*. New York: Knopf, 1962.
- Rudolph, Frederick. *Curriculum: A History of the American Undergraduate Course of Study Since 1636*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- Scarborough, Elizabeth. "Retirement Arrangements for Faculty." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 125–131). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Schuster, Jack H., Daryl G. Smith, Kathleen A. Corak, and Myrtle M. Yamada. *Strategic Governance: How to Make Big Decisions Better*. Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1994.
- "Sexual Harassment: Suggested Policy and Procedures for Handling Complaints." *Policy Documents and Reports*. Washington, D.C.: American Association of University Professors, 1991.
- Smith, Holly M. "Getting and Keeping Good Department Chairs." Paper presented at the annual meeting of the Council of Colleges of Arts and Sciences, Seattle, Nov. 1999.
- Steeple, Douglas. "So Now You Are a Dean: The First 100 Days." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 89–91). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Tannen, Deborah. *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine, 1991.
- Tannen, Deborah. *Talking from 9 to 5: How Men's and Women's Conversational Styles Affect Who Gets Heard, Who Gets Credit, and What Gets Done at Work*. New York: Morrow, 1994.
- Trower, Cathy A. (ed.). *Policies on Faculty Appointment. Standard Practices and Unusual Arrangements*. Bolton, Mass.: Anker, 2000.
- Tucker, Allan. *Chairing the Academic Department: Leadership Among Peers* (3rd ed.). New York: American Council on Education, 1992.
- Tucker, Allan, and Robert Bryan. *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat* (2nd ed.). Phoenix: American Council on Education/Oryx Press, 1999.
- Warren, Charles O. "Chairperson and Dean: The Essential Partnership." In John B. Bennett and David J. Figuli (eds.), *Enhancing Departmental Leadership: The Roles of the Chairperson*. New York: American Council on Education, 1990.
- Watkins, Bari. "Affirmative Action/Equal Opportunity." In George Allan (ed.), *Resource Handbook for Academic Deans* (pp. 109–112). Washington, D.C.: American Conference of Academic Deans, 1999.
- Watt, Stephen. "Faculty." In Cary Nelson and Stephen Watt (eds.), *Academic Keywords: A Devil's Dictionary for Higher Education* (pp. 132–152). New York: Routledge, 1999.
- Weeks, Kent M. *Complying with Federal Law: A Reference Manual for College Decision Makers*. Nashville, Tenn.: College Legal Information, 1995.
- Whalen, Edward L. *Responsibility Centered Budgeting*. Bloomington: Indiana University Press, 1991.

