

## الفصل السادس

### الأمانة والصالح العام

ريتشارد نوفاك، سوزان ويلر جونسون

Richard Novak, Susan Whealler Johanson

نادراً ما تتضمن المناقشات حول التعليم العالي والصالح العام تحليلاً ذا معنى لما تستطيع مجالس الأمناء أن تسهم به في الجهود الوطنية هذه. في حديث تم مؤخراً مع رئيس كلية ملتزم شخصياً بالانخراط المدني وفي الخدمة، وجامعته تسعى -عن قصد وبنشاط- إلى بناء روابط مع المجتمع المحيط بها، قال إنه لم ير مكاناً لمجلس الأمناء في جهود كليته لخدمة الصالح العام. واستناداً إلى مراجعة المواد المنشورة حديثاً، لم يكن رئيس هذه الجامعة وحيداً في تبني هذا الرأي. فقد أشارت المراجعة إلى أمناء بوصفهم مصادر محتملة لتمويل الأنشطة الخدمية المجتمعية، ومراجعين للمناهج الجديدة المتضمنة تعلم الخدمات، وبوصفهم نقاط قوة متوافرة للرؤساء المهتمين في بناء عملية انخراط أعضاء الهيئة التدريسية في التجديد المدني. كل من هذه الإشارات كانت مختصرة ونادرة -جملة أو أقل- في حفنة من المقالات والفصول والكتب. والاستثناء الوحيد في معالجة المجالس

الحاكمة في بيئة التعليم العالي والصالح العام؛ هو مقالة (إنجاز الوعد بالانخراط المدني) (تشيبرز وبيركهارد، 2004). وبما أن هذه المقالة كتبت لجمهور من أعضاء مجالس أمناء بوجه عام، فقد حددت الطرق التي يستطيع بموجبها الأمناء تقديم قيادة ودعم للجهود المؤسساتية كي تخدم المجتمعات والصالح العام. وتعد هذه المقالة واحدة من الاستثناءات الوحيدة في خطاب الثلاثين عاماً حول التعليم العالي والصالح العام.

لَمَ هذا؟ لماذا لم يُر الأمناء كرفقاء بارزين في المناقشة الوطنية للانخراط المدني؟ وباستبعاد الأمناء من هذه المناقشة، ما هي الفرص التي فوتها التعليم العالي، إن كانت هناك فرص أساساً؟ هل أقصى عمل المجالس الحاكمة بعيداً جداً عن أهداف حركة التعليم العالي للانخراط المدني لتحقيق إسهامات ذات معنى؟ هل الصالح العام موضوع غير مناسب للأمناء كي يدرسوه، أم هو متجاوز لمقدرتهم على الإسهام في عمل التعليم العالي في هذا المجال أو التأثير فيه؟ بيدي جيمس دردرستاد (James Duderstadt) وفارس ووماك (Farris Womack) في كتابهما (مستقبل الجامعات الحكومية في أمريكا: فيما وراء مفترق الطرق) ملاحظات على البيئة المسيّسة على نحو عالٍ التي تعمل فيها مجالس الإدارة، خصوصاً مجالس الجامعات الحكومية. ونتيجة لذلك يقولان: إن المجالس «تركز على المرئيات والمسؤولية، أكثر مما تركز على حماية مقدره جامعاتهم على خدمة حاجات مجتمعهم التعليمية المتغيرة والمتنامية وحماية تلك المقدره». (2003، ص179). هذا صحيح، بلا شك، فيما يتعلق ببعض المؤسسات التعليمية والمجالس، خصوصاً إذا كانت الظروف في الجامعات أو الولاية ظروف تحدّد. ومع أخذ مسؤوليات الأمناء وطبيعة خدمتهم كأعضاء مجالس بالاعتبار، نجد أنهم في الموقع المثالي لتعزيز جهود التعليم العالي لمخاطبة الحاجات العامة، وتحسينها. فبدلاً من تقييد انخراط الأمناء، أو افتراض افتقارهم للاهتمام أو النفع، من المهم أن نسأل ما الذي يمكن إنجازه أكثر باحتواء الأمناء في جهود التعليم العالي للوفاء بالتزاماتهم في خدمة الصالح العام؟ وكيف يمكن إنجاز انخراطهم بفعالية أكبر؟

## مسؤوليات الأمانة

كي نرى كيف يستطيع أعضاء المجالس الإسهام في العمل الدؤوب الذي يتم من أجل جعل التعليم العالي يخدم الصالح العام، من المهم أن نفهم الدور الذي يلعبونه في حياة كلياتهم أو جامعاتهم. فسواء كانوا في مجالس مؤسسات تعليمية خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، فإن الأمانة متطوعون يتحملون مسؤوليات ائتمانية تجاه المؤسسات التي يخدمونها. فهم يصادقون على الرسالة، ويضعون السياسة، ويشرفون على الأمور المتعلقة بالتنوع الأكاديمية والسلامة المالية للمؤسسة أو للنظام الذي يخدمونه. فالمجالس الحاكمة مخولة بسلطات قانونية لمؤسساتهم بموجب ميثاق الولاية، أو النظام الداخلي، أو الدستور. فهم مسؤولون عن ضمان الوجود الدائم للمؤسسة وخصوصاً في المؤسسات الخاصة، وعن ضمان توافر المنح لدعم المؤسسة وطلبته بصورة دائمة. إنهم مسؤولون عن توظيف الرئيس التنفيذي ودعمه، وطرده إن لزم الأمر. وهم مسؤولون عن ضمان إنجاز التخطيط الاستراتيجي، وتأمين الموارد لدعم عمل المؤسسة التعليمية. والأمانة كلهم، سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام دعاء ومدافعون عن كل ما يتعلق بالتعليم العالي، وهم مسؤولون كجماعة عن ضمان تحمل المشرعين والمجتمعات ودافعي الضرائب مسؤولية استمرار نظام تعليم عال قوي وسليم.

وأخيراً -بل والأهم من ذلك كله- يمثل الأمانة المجتمع الأوسع لدى الكلية أو الجامعة، ويمثلون الكلية أو الجامعة لدى المجتمع. وهم أوصياء على ثقة الجمهور بوسائل شتى. إنهم أوصياء على ثقة الجمهور بوصفهم مجالس أمناء، أكثر من كونهم موظفين حكوميين، يحكمون كلياتنا وجامعاتنا. وهم مسؤولون عن ضمان قيام المؤسسات بخدمة الغاية التي من أجلها صممت هذه المؤسسات، وضمان إنجازها لمهامها، وخدمة الصالح العام عن طريق إيجاد مواطنين مثقفين يسهمون في إيجاد المعرفة، وفي الحفاظ على الإرث الثقافي. يقوم الأمانة بحماية المؤسسات التي أنشئت لتزويد الأمة بالتعليم ومراقبتها، ويتحملون مسؤولية ضمان عدم استخدام تلك المؤسسات لأغراض سياسية أو دعائية. إنهم مدافعون

عن الحرية الأكاديمية، وحرية الكلام، وفي حين أنهم غير مدربين، بصورة نموذجية، على الحكم في بيئة أكاديمية، ومعرفتهم السابقة بالتعليم العالي قليلة لا تتجاوز خبراتهم التعليمية، فإنهم في الوقت ذاته ينجزون عملاً جوهرياً حاسماً عندما يشكلون جسراً بين التعليم العالي والمجتمع. فهذه مهمة أولية وأساسية لبحث موضوع التعليم العالي والصالح العام.

الأمناء «ملتزمون بضرورة أن يكونوا دائماً يقظين لأولويات ولاياتهم ومجتمعاتهم السياسية والاقتصادية وغيرها، وملتزمين بانخراطهم بنشاط في البحث عن حلول لمشكلات مجتمعاتهم» [جمعية المجالس الحاكمة للكليات والجامعات (AGB)، 2003، ص15]. فعليهم ضمان قيام الكليات والجامعات بخدمة مصالح المجتمع. وهذه مهمة حاسمة فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية العامة التي أوجدتها الولاية لتلبية حاجاتها بطريقة خاصة لا يقدر عليها عمل آخر أو صناعة أخرى. وكما يقول باتريشيا غمبورت (Patricia Gumport): «تراث الخدمة) فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية العامة يعد تراثاً عملياً بوجه خاص ذا منافع للمجتمع المحلي والوطني والعالمي» (2001، ص86). وتختلف طبيعة هذه الخدمة مع تطور الأولويات وظهور التحديات. تشير جين ويلمان (Jane Wellman) إلى أن لدى الكليات والجامعات أهدافاً مدنية في صميم مهامها، أهدافاً تتعكس في اجتماع أدوار التعليم المدني والخدمات المؤسساتية للمؤسسات التعليمية (199، ص8). هناك تحد يواجه المؤسسات التعليمية التي ينبغي أن تسعى - بالإضافة إلى تلبية الأهداف العامة كتعليم الطلبة وإعداد المواطنين- إلى الانخراط في المؤسسات الخارجية عن طريق تقديم المساعدة؛ كالبحوث التطبيقية، والمساعدة الفنية، وتحليل السياسة، وتهيئة فرص التعليم مدى الحياة. وإنجاز جوانب هذه المسؤولية ومظاهرها يطرح تحديه الخاص به للمجالس الحاكمة. على أي حال، يستطيع الأمناء أن يلعبوا دوراً ثميناً بفضل فهم طبيعة الخدمة العامة، والانخراط المدني في بيئات التعليم العالي، وبفضل توطيد

سياسات تعترف بمثل هذه الأنشطة وتكافئها، إضافة إلى ضمان كون هذه البرامج امتداداً فعالاً وناجحاً لمهمة الكليات والجامعات.

### بيئة لأمانة التعليم العالي

تعد بيئة التعليم العالي اليوم مضغمة بالتحديات؛ فقد حلت بعد الانتعاش الاقتصادي في تسعينيات القرن العشرين، أزمة مالية في معظم الولايات مصحوبة بانخفاض ميزانيات التعليم العالي. كما أن المنح المقدمة إلى المؤسسات الخاصة قد تعثرت إلى أدنى مستوى، وتجمدت المنح الفردية لهذه المؤسسات في الوقت نفسه. ووجد كل من له صلة بالتعليم العالي أن الدعم المالي الذي كان يرد من المؤسسات الخاصة والشركات قد وُظفت في قطاعات أخرى، في التعليم K-12 على الأغلب. وبما أن الدخل الآتي من رسوم التعليم لا يقترب من تكاليف التعليم الواقعية، كان لهذه العوامل الاقتصادية مغزى مهماً وحاسماً لدى المجالس الحاكمة التي ينبغي أن تتخذ قرارات صعبة للحفاظ على سلامة معاهدهم المالية، وضمن حصول الطلبة الملتزمين بالكلية والمتزايدة أعدادهم على التعليم. وتعد هذه الأعداد المتزايدة مصدر قلق لكثير من المجالس، خصوصاً في القطاع العام، حيث يفترض للقادرين من الطلبة أن يتموا أربع سنوات في التعليم العالي. يكمن (الحظ العاثر المزدوج) في تلاقي انخفاض الدعم المالي للتعليم العالي، وتعاضم الطلبة الساعين إلى التعليم العالي، كما تقول جين ويلمان (2002). وكما تشير ويلمان إلى أنه كلما ازداد عدد الطلبة الذين اقتربوا من سن الجامعة، نشأت ظروف اقتصادية تؤثر بصورة جدية وخطيرة في مقدرة المؤسسات التعليمية على تقديم الفرص المناسبة للتحصيل.

من أكبر التحديات التي تواجه الكليات، والناجمة عن تقلص دعم الدولة للجامعات الحكومية هو: إلى أي مدى ستبقى هذه المؤسسات (حكومية). إذا ما انخفضت مساعدات الدولة المالية، وازدادت الهبات الخاصة والبحوث التي ترعاها الشركات ورسوم التعليم، هل تستطيع الجامعة العامة - وخصوصاً

جامعات البحث العام أو الجامعة الرئيسية - الانخراط في القضايا العامة إلى المدى الذي وصلت إليه سابقاً، وكما يريد ميثاقها الأصلي وتتطلب رسالتها الأساسية؟ أم أن استجابتها إلى قوى السوق ستقودها إلى خدمة مجموعة أضيّق وأكثر تجانساً من الطلبة؟ هل ستستمر في الانخراط في مجتمعات ودوائر انتخابية أضعف بصورة منتظمة، أم ستتعاظم عدم استجابتها؟ لقد أدركت بعثة كيلوغ بشأن مستقبل الجامعات الحكومية وجامعات لانديغران (1999)، كما أدرك ديفيد برينيمان (David Breneman)، (2004) في مقالته حول الاستقلالية المؤسساتية والخصخصة التي أعدت لجمعية مجالس الجامعات والكليات الحاكمة، مثل هذه العضلات التي تواجه المؤسسات التعليمية العامة الكبرى.

هناك حالة أخرى تؤثر في التعليم العالي، ومن ثم تؤثر في المجالس الحاكمة، هي المنهجية الاستهلاكية التي يشجعها الطلبة على نطاق واسع، التي أسفرت عن عزوفهم عن دفع ثمن التعليم رغم رغبتهم في المنافع الشخصية التي يجنونها من التعليم. فهناك مطالب للطلبة وآبائهم للحصول على مزيد من الخدمات والتجهيزات في الجامعة، لا صلة لها في غالب الأحيان بالخبرة الأكاديمية. أيضاً، إن هذه المنهجية الاستهلاكية تدفع المؤسسات التعليمية إلى بناء جامعة مكافئة لسباق تسلح ذي مرافق مكلفة، طورت لإرضاء الطلبة المحتملين. لقد أدى ارتفاع عدد المسجلين في الجامعات، وانخفاض الدولار، ودفع الكليات كي تقدم أفضل خدمات وتسهيلات ممكنة إلى زيادات حادة في رسوم التعليم في الجامعات الخاصة والحكومية على حد سواء. يتساءل الناس عن تكاليف التعليم، في الوقت ذاته الذي يطالب فيه الطلبة وأولياء أمورهم بقيمة أعلى لدولاراتهم التي يدفعونها رسوماً للتعليم. هناك عدم صبر عام متزايد تجاه رسوم التعليم، ومطلب متعاظم من المؤسسات التعليمية كي تتحمل مسؤولياتها. والتحق الموظفون في الولايات والموظفون الفيدراليون بالآخرين مسبغين بذلك سمة سياسية على البيئة المحيطة بتمويل الجامعات، وتحديد الرسوم والرواتب أكثر من ذي قبل.

هل دررستاد ووماك على حق؟ في هذه البيئة حيث يتآكل دعم الدولة للتعليم العالي، ويحدث الاقتصاد المضطرب فوضى شديدة فيما يتعلق بالمنح المقدمة للجامعات والكليات، وتتعاظم المطالب في أجزاء عديدة من الأمة، وتتضاءل ثقة الجمهور في الإدارة المالية للتعليم، هل تركز المجالس تركيزاً شديداً على (المراقبة والمسؤولية) بحيث لا يستطيعون الاهتمام (بحاجات المجتمع التعليمية المتغيرة والمتزايدة) [دررستاد، ووماك، 2003، ص 179]؟ وبأخذ التزامات الأمناء بكونهم جسراً بين الكلية والمجتمع لضمان الخبرة التعليمية لطلبتهم الحاليين، والتزامهم بحماية المؤسسات التي يخدمونها بعين الاعتبار، تكون الإجابة حتماً: «لا». إن بؤرة معظم التحدي الحديث الذي يواجه الأمناء في ولايات مثل كاليفورنيا، وميشيغان حيث تفوق طلبات القبول بانتظام التشبث بقضايا الصالح العام لمدة معينة تكمن في صراعهم لجعل التعليم العالي متيسراً للأعداد المتزايدة لطلبة الأقليات. وكذلك الأعداد المتزايدة لمجالس الكليات الخاصة التي تحاول موازنة الاستثمار الاجتماعي المسؤول مع تحدي المساواة عبر الأجيال. والواقع أن الأمناء في موقع مثالي كي يلعبوا دوراً نشيطاً في جهود التعليم العالي المبذولة لخدمة المجتمع، وذلك بفضل وضعهم التطوعي ومسؤولياتهم عن ربط المؤسسات التعليمية بالمجتمع، وبفضل التزاماتهم الإشرافية والائتمانية، وبفضل وجودهم عند ملتقى القوى المختلفة العاملة حالياً في التعليم العالي.

#### ما الذي تستطيع المجالس عمله؟

يمكن أن تحدث مصلحة المجالس والدفاع عنها ودعمها فرقاً هائلاً في الأولويات المؤسساتية، كما أن هناك أموراً كثيرة تستطيع المجالس فعلها لضمان قيام الكليات والجامعات بخدمة الصالح العام. ومن بين هذه الأمور في واقع الأمر السلطة الحصرية للمجلس، وغيرها مما يمكن التأثير فيها تأثيراً مهماً بفضل انخراط المجالس فيها.

### وضع رسالة المؤسسة التعليمية

يعد وضع رسالة المؤسسة التعليمية من مسؤوليات المجلس. وعلى المجلس أن يطلع على الرسالة بشكل دوري، ليضمن أنها مازالت ملائمة للمؤسسة وأنها مازالت تؤدي وظائف المؤسسة الحاسمة. ففي العقود القليلة المنصرمة وُجِدَت مؤسسات عديدة مذنبية بـ (انحراف المهمة) بفضل إضافة أقسام، ومراكز، وبرامج شهادات تتجاوز مهمة المؤسسة التعليمية. مثلاً، في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته، أضافت عدة كليات فنون جرت، وبرامج أعمال وبرامج مهنية أخرى. وتبنت مجموعة صغيرة من هذه المؤسسات تصنيف (الكليات الأمريكية الجديدة) ذات الرسائل التي تخلط -عن عمد، وبصورة مثمرة- التعليم الحر مع التعليم المهني، ولكن فيما يتعلق بكثير من المؤسسات التعليمية الأخرى كانت إضافة برامج مهنية ذات تأثير مشتب مازالت ماثلة حتى اليوم. وإدراكاً لمثل هذا الانحراف في الرسالة، ترى المجالس ضرورة مراقبة التمسك بالرسالة والالتزام بها. وبوصف الأبناء مرتبطين بأبحاث التقويم وزيادة إعادة الاعتراف بالمؤسسات التعليمية، عليهم أن يتوقعوا تلقي تقارير عن كيفية تطبيق الرسالة. وبما أن لدى غالبية المؤسسات التعليمية بيانات عن رسالاتها تذكر فيها خدماتها للمجتمع والجمهور عامة، يعد هذا المكان المثالي للمجالس كي تخوض في بحث التعليم العالي والصالح العام. وبما أن مهمة المؤسسات التعليمية هي من صلب صلاحيات المجالس، كما هو معترف به على نطاق واسع، فمن المناسب أن يقوم المجلس بتشجيع التزام المؤسسة التعليمية بخدمة الجمهور من خلال مهمتها ومراقبة ذلك الالتزام.

يمكن تكييف المهمات المؤسساتية عند الضرورة لتعكس حاجات الولاية والمجتمع المتطورة. فعلى المجالس مثلاً أن تنظر إلى اقتراحات إضافة برامج أو برامج شهادات، أو كليات، وتقرر ما إذا كانت هذه الإضافات تستجيب لحاجات الولاية أو الحاجات المحلية، أم هي مجرد انعكاس لمصلحة أعضاء الهيئة

التدريسية. فهل ينبغي إضافة كلية للتمريض، أو توسيع قسم التربية، أو تطوير درجة جامعية في الهندسة؟ فإن كان لا بد من ذلك، يطرح سؤال حول ما إذا كانت البرامج المقترحة متلائمة مع رسالة المؤسسة؟ فإن لم تكن كذلك، فهل يكون الوقت قد حان لإعادة التدقيق في المهمة ووضعها في المسار الصحيح مع برنامج المجتمع أو الولاية؟ وفي حالات الضيق المالي تجد بعض المدارس في الاتحادات المالية عوناً لها في مواجهة الحاجات التعليمية لمجتمعاتها، دون تشويه مهمتها، أو نسف ميزانيات البرامج ذات الصلة لرسالتها. ويمكن أن تسفر الأحاديث على صعيد المجالس عن فرقٍ كبيرٍ في كيفية قيام المؤسسات بخدمة الصالح العام بفضل الالتزام برسالاتها وتطبيقها أو تعديلها عندما يكون ذلك مناسباً.

وفيما يخص المؤسسات التعليمية العامة، من المهم بوجه خاص أن يُربط التخطيط الإستراتيجي المنفذ على صعيد نظام المؤسسات أو الجامعات ببرنامج الولاية الأوسع كما هو مفصّل في الخطط الرئيسة للتعليم العالي أو برامج الولاية الإستراتيجية التي أقرها القادة المنتخبون، فقد حاولت مؤسسات التعليم العالي في ميسيسيبي، وكنتاكي، وكارولينا الجنوبية، وتكساس أن تربط بوضوح أكبر عمل المؤسسات كلها - العامة والخاصة - بمستقبل الولاية كما حدده البرامج العامة في أنحاء الولاية كلها. تحاول هذه الأجنداث استخدام خبرة المؤسسات لمخاطبة مشكلات الولاية، سواء كانت تقوية التعليم ما قبل k-12 وتعزيز التنمية الاقتصادية وحاجات القوة العاملة، أم كانت لإدخال مزيد من الطلبة في مسار التعليم. تقدم هذه الولايات أمثلة جيدة على الكيفية التي تستطيع بموجبها أهداف التعليم العالي الشاملة للولاية ضمان كون خدمة المجتمع في طليعة مهمات الكليات والجامعات ومركزها. ومن الأمور الحاسمة أن تقوم المجالس الحاكمة بدور نشط في مثل هذه المناقشات، حيث يستطيعون المساعدة في توضيح حاجات الجمهور، ورفع مستوى مقدرة كلياتهم وجامعاتهم على المساعدة في مخاطبة هذه الحاجات. ودعماً لذلك، يؤكد ماك تاغارت (Mac Taggart)

ومينغل (Mingle) أن أربعة أهداف أولية تستدعي -أساساً- انخراط الأمناء في عملية إنجاز الرسالة العامة لمؤسساتهم، هي:

1. توسيع نطاق الازدهار الدائم ليشمل مواطني الولاية كلهم.
2. توسيع أنظمة التعليم لتيسير الحصول على التعليم ما بعد الثانوي، والتعلّم مدى الحياة للجميع.
3. الاضطلاع بمزيد من المسؤولية لتحسين نوعية الحياة في الولايات وحيث توجد المؤسسات التعليمية.
4. الاشتراك مع المنظمات الاجتماعية والتعليمية لتحقيق أهداف مشتركة (2002، ص 4).

#### توظيف الرئيس وتقويمه ودعمه:

تعد عملية توظيف الرئيس من أهم مسؤوليات المجالس الحاكمة. فإذا ما تم ذلك بجدارة، وأُلق بتقويم فعال ودعم للرئيس، يمكن أن يؤثر هذا النشاط في المؤسسة لسنوات عديدة في المستقبل. فالمجالس الملتزمة بضمان إسهام مؤسساتها في الصالح العام يمكنها اتخاذ خطوة جوهرية تجاه ذلك بفضل توظيف رئيس ذي خبرة وملتزم بالصالح العام. ويمكن لهذه المجالس أن تضع مواصفات دقيقة للموقع، وقائمة مفصلة للمؤهلات، لتبين بوضوح أهمية الالتزام المجتمعي للمؤسسة ولرئيسها. وبذلك، تؤكد المجالس على القيمة التي تضيفها على التزام المؤسسة بالمجتمع وانخراطها فيه، وتؤكد كذلك على ما تتوقع أن تسفر عنه جهود الرئيس الجديد. وبفضل عملية التقويم السنوية للرئيس، والتي تعد مجرد نشاط قياسي في برنامج المجلس، يستطيع الأمناء إعادة تقوية التزام المؤسسة بخدمة الجمهور من خلال تحميل الرئيس مسؤولية التقدم في هذا المجال. وبفضل تقويم الأولويات الإستراتيجية المتفق عليها بصورة متبادلة،

يستطيع المجلس التأكيد على أهمية إسهام المؤسسة في الصالح العام. وبالمثل، يعد دعم المجلس لجهود الرئيس في هذا الاتجاه أمراً حاسماً في جعل الانخراط المدني أولوية مؤسسية. ويمكن أن يتخذ هذا الدعم أشكالاً مختلفة، بدءاً بإطراء الجمهور أو تهنئته للرئيس والمؤسسة لما أنجز في هذا الميدان، وانتهاءً بالتأكيد المستمر على كون انخراط الجمهور أولوية إستراتيجية.

### مناقشة هموم التسجيل، رسوم الدراسة، والعون المالي

تعدُّ المجالس الحاكمة منخرطة على نطاق واسع بقضايا ذات صلة بالتسجيل. ويتخذ ذلك الانخراط، في بعض المؤسسات التعليمية، شكل المصادقة على الخطط الإستراتيجية التي تحدد أهداف التسجيل، والأعداد الكلية، والأهداف المدَّة للتوع العرقي والعنصري، والمقدرة الأكاديمية للهيئة الطلابية. تراقب بعض المجالس عن كثب تركيبة الصفوف الدراسية الجديدة، ومعدل البقاء في الصفوف، ومجموعات الطلبة، في حين تستقبل بعض المجالس الأخرى المستجدات في الإعداد والديمغرافية. وكجزء من تركيز الأمانة على التعليم العالي والصالح العام، ربما يرغب بعضهم في توجيه أسئلة إستراتيجية حول التسجيل. مثلاً، كيف تعكس نماذج التسجيل في معهدنا مستويات القبول في التعليم العالي ضمن ولايتنا؟ هل وضعنا آليات الدعم اللازمة لضمان نجاح الطلبة المقبولين في مكانها الصحيح؟ كما أن للعون المالي وللرسوم الدراسية صلة بالتسجيل، إذ تصادق المجالس على الرسوم سنوياً، وفي حال عدم انخراطها نموذجياً بالعون المالي، عليها أن تكون مدركة للسياسات الواسعة مثل الحسم المقدر على الرسوم، واستخدامات مساعدات المحتاجين، أو مساعدات المبدعين. إن الالتزام بالصالح العام على صعيد المجلس ربما يشجع الأمانة على التدقيق في تأثير المساعدات المالية، ومساعدات الرسوم الدراسية على مستوى القبول في

التعليم العالي، وربما يكون بحث استخدام المؤسسة للمعونات في دعم المحتاجين أو لمكافأة المستحقين أمراً مناسباً للمجلس. يمكن أن يكون الدافع إلى الأحاديث بشأن التسجيل، والرسوم التعليمية والعون المالي هو التنافس على الطلبة، والسعي وراء مراتب النوعية العالية من قبل الجهات الخارجية، بيد أن ما يرشد المجلس الملتمزم بالصالح العام ويوجهه هو الأولويات الأخرى في مخاطبة الحاجات الاجتماعية.

### مواءمة الميزانيات مع الأولويات لصالح الخدمة

يمكن أن تكشف نظرة عن كثب إلى أي ميزانية، أموراً كثيرة بشأن أولويات المؤسسة التعليمية. وبعد هذا الأمر صحيحاً فيما يتعلق بمؤسسات تستخدم منهجية إستراتيجية لوضع الميزانية، مع ميزانية متعددة السنوات مرتبطة بخطة إستراتيجية. وبما أن المجالس هي المسؤولة عن تصديق موازنات المؤسسات، فهي في الجوهر إذاً تصادق ليس فقط على الخطة المالية، بل أيضاً على مجموعة من الأولويات. وكما ذكرنا آنفاً، تستطيع المجالس المهتمة في مخاطبة الصالح العام أن تقرر ما إذا كان العون المالي الرسوم الدراسية مناسبة لمخاطبة قضايا القبول في التعليم العالي.

يمكن أن تطرح المجالس أسئلة تتعلق بالافتراضات المهمة بشأن أنماط التسجيل المستخدمة لتحديد عائدات الرسوم الدراسية. وتستطيع المجالس ضمان احتواء ميزانياتها تمويلاً كافياً للمبادرات في المجتمع الذي حدده الرئيس وأعضاء الهيئة التدريسية بالتشاور مع الولاية والممثلين المحليين للشعب. فمثلاً، هناك عدد من المؤسسات الموجودة في الضواحي تخطط موارد المؤسسات المالية لمواجهة الحاجات الاجتماعية الضاغطة، بالتعاون مع الحكومات والوكالات المحلية. وبالمثل، تخصص المؤسسات في مجتمعات أصغر، حيث يمثل التعليم العالي "الصناعة" الكبرى في المنطقة، ويخصص موارد لتعمل مع المجتمع في مبادرات لبناء مقدره اقتصادية، وتقوية التعليم في مرحلة K-12، وحشد كبير من

## الحاجات الأخرى.

وانطلاقاً من الرسائل التي تؤكد التزام المعاهد بالصالح العام، تقوم الكليات والجامعات كذلك بتكريس موارد مالية لضمان اتساع جامعاتهم للحشد الجماهيري من أجل بحث قضايا المجتمع. وفي حين أن هذا لا يعني إنشاء مبان خاصة لهذا الغرض، بل ربما يعني عائدات الإيجارات من المدرجات والقاعات الكبيرة الأخرى، وتكريس مزيد من التمويل لجعل هذه الفضاءات الجامعة للناس سهلة الوصول ومغرية للجمهور.

تعد جامعة بنسلفانيا مثلاً رائعاً على مقدرة المجلس على وضع الانخراط المدني في مركز خطته وعمله مع تعيين الرئيس المناسب، وتطوير رؤية إستراتيجية للمؤسسة والتزام مصادر ملائمة. يبين تشيمبرز وبيركهارد في كتابهما «إنجاز وعد الانخراط المدني» بالتفصيل الطرق التي قادت بموجبها رئيسة جامعة بنسلفانيا جوديث رودن (Judith rodin) ومجلس أمنائها جامعتهم في مبادرات لربط المؤسسة بالمجتمع بفضل إحداث تطورات في البرامج الأكاديمية وتكريس المصادر المؤسسية لمخاطبة حاجات المجتمع (2004، ص 4 - 5). إن مشروع الجامعة الحضرية الذي أطلقته جمعية المجالس الحاكمة للجامعات والكليات في العام 1995 بين أمثلة أخرى على قيادة المجالس والرؤساء في جامعات مثل جامعة لويسفيل (Louisville)، وجامعة إلينوي (Illinois) في شيكاغو، وجامعة ييل (Yale).

تعد التكاليف المترتبة على الكليات والجامعات من صعوبات خدمة المجتمع والتعليم الخارجي. إذ نادراً ما تعطي مثل هذه الأنشطة عائدات من مثل هذه الأنشطة التي تتطلب مع ذلك مصادر مالية وغير مالية. وكما قال جيمس فوتروبا (James Votruba)، رئيس جامعة كنتكي الشمالية: تدار أنشطة الانخراط بالجمهور غالباً من (مراكز التكاليف) وتختلف كثيراً عن الأنشطة المؤسسية التي تدر دولارات وتعد (مراكز عائدات) (2003). حتى وإن كانت هناك عائدات

ضمنية في الولاية كنصيب لأنشطة الخدمة العامة، فإنه دون دعم مالي خارجي واضح سوف تتبدد المبادرات والحوافز لمثل هذا العمل المهم. ويمكن أن تقدم الحكومة والدعم الخاص عوناً مالياً لانخراط الجامعات، بيد أن مثل هذا العون لا يستطيع الحفاظ على استمرار هذه الأنشطة بعد السنوات القليلة الأولى، ولا يستطيع توسيع نطاق الأنشطة إلى مناطق أخرى بحاجة إليها. إن الالتزامات القابلة للبقاء والاستمرار تأتي من تخصيص المجالس الحاكمة للموارد، ومن قرار واعٍ لمواءمة المال مع الحاجات العامة التي تتحدد نتيجة دراسة متأنية وتشاور مع مجلس المؤسسة وممثليها ومع المجتمع أو الولاية.

### المصادقة على سياسات الهيئة التدريسية التي تدعم الانخراط المدني

من العقوبات الكبرى التي تعترض انخراط أعضاء الهيئة التدريسية في المجتمع، سياسات الهيئة التدريسية التي لا تكافئ مثل هذا النشاط، فإذا ما طلب إلى أعضاء الهيئة التدريسية تطوير مكوّنات تعلم الخدمة في مقرراتهم، وكان عليهم، في الوقت نفسه، أن ينشروا بحثاً علمياً ليثبتوا في العمل أو ليرفعوا إلى مرتبات أعلى، فإنهم لا يولون تعلم الخدمة اهتمامهم. وإذا ما كان لدى أعضاء الهيئة التدريسية خبرة يمكن استخدامها في مخاطبة مشكلات المجتمع، وكانوا - في الوقت نفسه- يُنتقدون لعدم تواجدهم في الجامعة لوقت كافٍ، فإن المجتمع سوف يعاني من ذلك. وإذا ما نشر أعضاء الهيئة التدريسية مقالات حول ما أسماه إيرنست بوير (علم النشر)، ولكن أقسامهم تقومهم أساساً بناءً على (علم الاكتشاف) (1990، ص 16)، فإن هذا التوتر سوف يدفع أعضاء الهيئة التدريسية إلى البحث عن عمل في مكان آخر. وبما أن الأمناء غالباً يصادقون على سياسات أعضاء الهيئة التدريسية المتعلقة بالترقيع والتثبيت، فإنهم يتشددون في هذه السياسات ليحددوا كيفية دعم جهود الانخراط المدني للمؤسسة بصورة فعالة. وإذا لم تتواءم سياسات الهيئة التدريسية ورسالة المؤسسة وأولوياتها الإستراتيجية، فإن على المجلس أن يشجع مراجعة السياسات، بحيث تسفر عن الاعتراف بالإبداعية الاجتماعية اللازمة ومكافأتها.

## مراقبة عملية تقويم تعلم الطلبة

تعد المجالس مسؤولة عن تأمين مصادر قوة لكلياتها وجامعاتها، ومن هذه المصادر الجودة الأكاديمية. لذلك، فإن عليها أن تتوقع تلقي تقارير حول تقويم تعلم الطلبة، وإن كانوا غير منخرطين مباشرة في عملية التقويم العلمي. وفيما يتعلق بالمؤسسات الملتزمة بخدمة الصالح العام، فإن على مجالسها البحث عن مكتشفات التقويم التي تقيس مدى إعداد الطلبة إعداداً جيداً ليأخذوا أماكنهم بين المواطنين المثقفين، وينخرطوا في حل المشكلات الاجتماعية، وبالإضافة إلى تقويم تعلم الطلبة، يمكن أن توسع المجالس نظرتها إلى التقويم المؤسساتي، وتسعى إلى الحصول على معطيات ومعلومات نوعية حول كيفية إنجاز المؤسسة التعليمية لمسؤولياتها المدنية بوصفها مواطنة في المجتمع والولاية.

ويمكن أن تراقب المجالس الخبرات المتعلقة بالمنهج المدرسية، والمنهج المصاحبة والخارجية التي تجعل الطلبة ينخرطون بمجتمعات هذه المؤسسات. وبموجب ما بُحث في (التقدم إلى الأمام كمشرفين على المكان: دليل لتسيير الانخراط العام في الكليات والجامعات)، (الجمعية الأمريكية للكليات والجامعات، 2002)، يمكن أن تشمل هذه الخبرات البحث التطبيقي، تعلم الخدمة، والعمل التطوعي. فمثلاً يمكن أن يدقق مجلس الأمناء في أعداد المنظمات والطلبة وهيئة العاملين والمدرسين المنخرطين بعمل تطوعي في المجتمع. ويمكنهم أن يطلبوا تقارير عن عدد الطلبة المسجلين في الصفوف التي تتضمن تعلم الخدمة، وبحثاً تطبيقياً. ويمكنهم أن يطلبوا تقويمات هذه الخبرات وإشراك قادة أكاديميين - إن لزم الأمر- في مناقشة ملاءمة إضافة متطلبات مثل هذه الأنشطة للطلبة. حتى وإن لم تكن هناك متطلبات لتقديم التقارير، فإن المجالس الحاكمة ترحب بأي فرصة لمناقشة أهمية الخدمة للمجتمع والعلاقة بين الخدمة ورسالة المؤسسة مع هيئة العاملين والموظفين، وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. بالإضافة إلى أن هذه المناقشات تسهم في الفهم المشترك

لرسالة المؤسسة التعليمية ودورها، فإنها تكشف كذلك ما إذا كان هناك دعم كاف -م الي أو سياسي - لجعل الالتزام المجتمعي فعالاً وذا معنى للمنخرطين في العمل كلهم.

### بناء جسور بين الجامعة والمجتمع

من مسؤوليات الأمناء الحاسمة ربط الجامعة بالمجتمع، وبذلك يستطيع الأمناء المساعدة في فهم قيم الآخر وحاجاته. وبإنجاز هذه المسؤولية يستطيع أعضاء مجلس الأمناء أن يلعبوا دوراً مهماً في محاولات المؤسسة الانخراط بالمجتمع. وبما أن أعضاء مجلس الأمناء مواطنون في المجتمع أو الولاية حيث توجد المؤسسة، فإنهم يحتلون موقعاً يؤهلهم لمساعدة مؤسساتهم في تحديد حاجات المجتمع. ويمكن أن يكونوا أداة فاعلة في الحصول على اقتراحات الجمهور المتعلقة بالانخراط المؤسساتي المناسب. إن مجلس أمناء جامعة تينيسي (Tennessee)، - وهو مجلس متعدد الجامعات يضم أربع جامعات - قد ابتكر مؤخراً لجنة للتعليم الخارجي والانخراط بالبيئة القريبة من الجامعة، بهدف مراقبة أنشطة الخدمات العامة المتعددة التي تشترك فيها مؤسساتهم، وفهمها. بمثل هذه الطريقة البنوية، يستطيع المجلس أن يعرض ذلك الجزء من مسؤولياته لضمان كونه معرضاً للمحاسبة أمام الحكومة، كما يستطيع دور العلاقة مراقبة الأنشطة ذات الأهداف العامة والانخراط المدني، ويمكن مناقشة مثل تلك الأنشطة وتأمينها وتقويمها بوصفها جزءاً من مهمة المؤسسة. وكما يقول ويلمان: «دون شيء من الجهد من داخل التعليم العالي لوضع دوره المدني في جدول المسؤوليات، فإن القياس الجماهيري والسياسي «لنتائج» التعليم العالي سيبذل يركز على معايير الأداء التي هي أكثر نفعية» (1999، ص10). ربما تسعى لجان مجالس كهذه إلى إيجاد سبل لإشراك الجامعات والمجتمع في المناقشات، عن طريق دعوة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، مثلاً، إلى المشاركة في ما يدرسونه، وفي مناقشة الانخراط المجتمعي وخبرات تعلم الخدمة، وفي المساعدة على تحديد فرص إضافية.

وينبغي أن يعد أعضاء المجالس مسؤولين ليس فقط عن مؤسساتهم، بل أيضاً عن التعليم العالي إجمالاً. لذلك، بالإضافة إلى البحث عن طرق لتقوم بموجبها المؤسسات أو الأنظمة الفردية بخدمة الصالح العام، ينبغي أن يدرك أعضاء المجالس مسؤولية التعليم العالي كله في مخاطبة القضايا الاجتماعية المهمة، كتحصيل تعليم بجودة عالية، وإعداد الطلبة للقيام بإسهامات ذات معنى في المجتمع، والتطبيق الفعال للمقدرة العلمية والموارد المؤسساتية على المشكلات الاجتماعية.

يحتل أمناء الكليات والجامعات مواقع تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم للتدقيق الواعي في التزام التعليم العالي بخدمة الصالح العام. وينطلق من مسؤولياتهم شيئاً معقولاً من الأعمال والدراسات التي يمكن أن تسفر عن التزام مؤسساتي ذي معنى بالانخراط المدني. وفي حين يواجه الأمناء عدداً من التحديات أثناء تنفيذهم لمسؤولياتهم، فإن هناك مصادر متوافرة لمساعدتهم على فهم كيفية تأثيرهم في إحداث تغيير في مؤسساتهم يؤدي إلى مخاطبة الصالح العام بصورة مقصودة. ليس فقط أن بإمكان مجالس الأمناء أن تقوم بذلك، بل هو واجب عليها ومن التزامات موقعهم. وبوصفهم أعضاء مجالس فإن التعليم العالي والمؤسسة التي يمثلونها، ومواردها كلها أمانة في أعناقهم تجاه المجتمع.

## References

- American Association of State Colleges and Universities. *Stepping forward as stewards of place: A guide for leading public engagement at state colleges and universities*. (2002). Washington, DC: Author.
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB). (2003). *AGB statement on institutional governance and governing in the public trust: External influences on colleges and universities*. Washington, DC: Author.
- Boyer, E. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton, NJ: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

- Breneman, D. W. (2004). *Are the states and public higher education striking a new bargain?* AGB Public Policy Paper Series, no. 04-02. Washington, DC: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Chambers, T., & Burkhardt, J. (2004). *Fulfilling the promise of civic engagement.* AGB Priorities, no. 22. Washington, DC: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Duderstadt, J. J., and Womack, F. W. (2003). *The future of the public university in America: Beyond the crossroads.* Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Gumport, P. J. (2001). Built to serve: The enduring legacy of public higher education. In P. G. Altbach, P. J. Gumport, & D. B. Johnstone (Eds.), *In defense of American higher education.* Baltimore: Johns Hopkins University Press.