

الفصل 2

لماذا تحتاج الجامعة للتخطيط الإستراتيجي

تعمل معظم مجالات التعليم العالي التي تتعرض للهجوم حالياً وفقاً للتقاليد والقيم التي تطورت خلال عدة قرون. ويبحث هذا الفصل في المراحل التي مر بها التعليم العالي خلال سنوات التطوير تلك. وينبغي لهذه النظرة الشاملة أن تفيد المخططين الإستراتيجيين في فهم العديد من المعتقدات، التي تحكم كيفية وعي الكليات والجامعات لنفسها، وكيف تتخذ هذه المؤسسات مواقعها بالنسبة إلى المجتمع المتغير.

فهنا للمكان الذي أتينا منه يفيدنا في معرفة أين نحن الآن

تعد نزعة الجامعة إلى الانعطاف إلى الداخل والعمل بصورة مستقلة عن البيئة الخارجية مشكلة ذات أصول عديدة. ذلك أن التعليم في الولايات المتحدة متجذر في الجهود الخاصة الدينية أساساً، أو تلك المتصلة بالكنيسة. وتمثل هارفارد وسواها من الرواد من القطاع الخاص هذا المنشأ. فقد انبثقت الجامعات الحكومية في المقام الأول بموجب قانون موريل لعام 1862، ذلك التشريع الوطني المشهور الذي منح الأراضي الفيدرالية إلى الولايات لإنشاء الجامعات الحكومية لتشجيع التعليم الحر والعملي (Eddy, 1963). ولقد ضاهت تلك المؤسسات [نظيراتها] الخاصة، كذلك أشار كلينتشي (1994) إلى أنه بسبب من تجذر الجامعة في هذه الأصول، فهي بمعزل عن الدولة العلمانية. أضف إلى ذلك بنية تقليدية من القرون الوسطى مع غطاء من التعديل الأول للدستور لحماية حرية التعبير - ذلك المبدأ الفريد بالنسبة للولايات المتحدة - وميل إلى العزلة بعدمنطقياً وجلياً على حد سواء.

وإحدى المجالات الأكثر حساسية هي وجود التثبيت في الخدمة واستخدامه ضمن الجامعة. فبالنسبة لمعظم الأكاديميين، يعتبر التثبيت الغطاء لنيل حماية التعديل الأول. وما أن هيمنت

الحماية وحررت الأكاديميين من جمود العقيدة الدينية، حتى كان ثمة حاجة لتوفير الحماية ضمن الجامعة، بحيث يمكن لحرية التعبير عن الأفكار أن تحدث دون الخشية من الثواب والعقاب (Sowell, 1993). وبحلول الضغوط السياسية العلمانية محل تلك الدينية، نجحت الجامعات في أن تبرهن بأن الحرية الأكاديمية تتطلب الحماية التي توفرها وظيفة مدى الحياة، لضمان أن الخارجين على الكنيسة الانجليكانية سوف لن يعاقبوا بفقدان وظائفهم لتعبيرهم عن أفكار قد تكون مثيرة للجدل.

إن اتحاد الأصول الطائفية، وتقاليد القرون الوسطى، والإخلاص لحرية الكلام والتعبير، وأمن الوظيفة المستمد من التثبيت، قد حفظت الجامعة من التطفل غير المرغوب فيه والضار. وفي الوقت ذاته، أفادت هذه الحماية المهمة في عزلها عن القوى الخارجية. ولقد أتيح لهذه الاستقلالية الناتجة عن التثبيت في الخدمة أن تزدهر طالما كان الجمهور راضياً عن الدور الذي يضطلع به التعليم العالي وإسهاماته، وخاصة التعليم العالي الحكومي، لكن هذا تغير حينما بدا أن الولايات المتحدة أخذت تفقد ميزتها التنافسية الوطنية، وعندما بدأت ولايات عديدة تشعر بضغط الانكماش في النشاط الاقتصادي (Daly, 1994).

لقد تم تحدي رابطة الثقة هذه حالياً في غمرة إعادة هيكلة الاقتصاد، وتعاضم مقاومة الجمهور لفرض المزيد من الضرائب من أجل دعم التعليم العالي (Marshall and Palca, 1992). فيما أدى كسر هذه الثقة العامة إلى مخصصات مخفضة ومصاعب للتثبيت، بينما ظلت الجامعة محمية إلى حد بعيد ضمن إطار ممارساتها التقليدية، ومنعزلة عن تلك القوى الخارجية، وقاوم العديد من أعضاء هيئة التدريس التغيير، وتمسكوا باعتقادهم بأنهم يشغلون موقعاً مأموناً، وملزمون بالسعي من أجل تحقيق الجودة باعتبارهم مزودي المعرفة من ذوي الاختصاص، دون الاهتمام بكون هذه المعتقدات قد تتعارض مع توقعات الجمهور.

البيئة في طور التحول

يختلف عالم التعليم العالي، اليوم، عن العالم الذي نشأ فيه. وفي حين أن هذا قد يبدو مبتدلاً، فإنه صحيح بطريقة واقعية ومهمة. فالتغيير اليوم ليس خياراً لإحدى الكليات أو الجامعات، بل إنه ضرورة. فقد تغير الطلبة، وتغيرت حاجاتهم، وتغير المجتمع، وتغيرت الأعمال، وتغيرت

الحكومة، كما حدث في نسيج الحياة الدولية. وخلال العقد الممتد بين 1983-1993 ازداد عدد الطلبة الذين تتجاوز أعمارهم الخامسة والثلاثين بنسبة 83% (Hussar, 1995, p.4). وإبان المدة ذاتها، ازداد عدد النساء اللواتي يرتدن الكليات بنسبة 27%. وبينما تدنى عدد الطلبة المسجلين ممن بلغوا سن الرشد، أو كان مستقراً في بداية التسعينيات من القرن العشرين، فإن عددهم قد ازداد منذ ذلك الحين (Carter, and Wilson, 1995, p.3). وخلال التسعينيات من القرن العشرين، تمت إعادة هيكلة أعمال الولايات المتحدة لتحسين قدرتها التنافسية في السوق العالمية. فبإمكاننا بلوغ بريتوريا بسهولة بلوغنا بيوريا. وبناء على ذلك، غدت الكليات والجامعات مطالبة، إن لم نقل مجبرة، على أن تعيد مواءمة أدوارها للتوافق مع العصر الجديد هذا. فتزايد التفاتها إلى التخطيط الإستراتيجي ليكون عوناً لها في تحقيق ذلك، لأنها اكتشفت أن الموارد التقليدية وأساليب التخطيط التقليدية لم تعد فعالة.

ومما هو جدير بالذكر، أيضاً، أن الزراعة الخارجية والحاجات الاجتماعية الريفية أدت إلى مبادرة منح الأراضي الوقفية التي أنتجت الجامعة الحكومية في القرن التاسع عشر (Veysey, 1965). كما أدت الحرب العالمية الثانية وقانون شرعه الحقوق GI Bill، بالإضافة إلى سبوتنيك إلى ظهور العلوم العظيمة في القرن العشرين، وإيجاد الحافز لنمو الجامعات الكبرى التي تعنى بالبحث العلمي في يومنا هذا. ويبدو أن للمطالبات الحالية بالتغيير قوة مساوية تدفع من أجل تشكيل التعليم العالي في بداية القرن الحادي والعشرين. وتشتمل تلك القوى على خفض تكلفة التعليم، واختصار الزمن المطلوب لإتمام الشهادة العلمية الجامعية، ووضع المناهج التعليمية من أجل المنافسة العالمية في العقود القادمة من الزمن.

التغيير والجامعة

يترافق التغيير مع أفكار ومفردات جديدة. فالمسؤولية والكفاية والتخطيط هي من بين الكلمات المثيرة، المتسللة على نحو مطرد من العالم الخارجي، إلى الاتجاه السائد في النقاشات الدائرة بشأن الكليات والجامعات في الوقت الراهن. ويتحتم على الجامعة أن تتكيف مع ما يجري في عالم تمسك المنافسة العالمية فيه بمفتاح النجاح. وإذا لم يكن خريجوا الكلية والجامعة قادرين على التحدث بلغات ذلك السوق وثقافته، أو إذا كانوا يفتقرون إلى المهارات لتعاطي التجارة فيها على نحو فعال، فلسوف يجد اقتصاد الولايات المتحدة ومجتمعها مصادر أخرى لهذه الموهبة.

إضافة إلى ذلك، فربما يواصل الدعم التقليدي للتعليم العالي في تأكله. وذلك لأن الجامعة هي المخزن للمعرفة الواسعة الغابرة والمبتكرة للمعرفة الحديثة، و تكيفها مع تلك القوى أمر مهم. ومن شأن الكثير من التغيير غير الموجه أن يضعف إلى حد بعيد ما يعتبر - وهذا أمر قابل للأخذ والرد - أفضل نظام للتعليم العالي في العالم. وبعد كل شيء، فإن عدد ذوي العقول الأفضل في البلدان الأخرى الذين يأتون إلى هنا للدراسة، أكبر ممن نقوم بإيادهم إلى الخارج، لا سيما في مستوى الدراسات العليا. (Pickert, 1992). وقد يفضي الافتقار إلى التغيير المراعي لحقوق الآخرين ومشاعرهم، إلى تكيف غير مناسب ويقوض جودة جامعاتنا.

لقد جاءت قيادة الولايات المتحدة العالمية الحالية للتعليم العالي في العلوم البحثية والطب وسواها من المهن والمجالات، عن تكيف المعرفة الغابرة مع المجالات الحديثة للبحث والاستقصاء. وتبدو عملية التغيير الضخمة والمركزة المبنية على تفوق الماضي والحاضر طريقة معقولة لتجديد الجامعات في علاقة محددة حديثاً ومنسجمة مع العالم المتغير.

دخول عصر المعلومات

إن النماذج السائدة المستخدمة حالياً في التعليم العالي هي نماذج للتفكير، نشأت في مجتمعات أسبق، ألا وهي المجتمعات التي أنتجت البضائع. وهذا ما جعلها تخفق في المجتمعات الناشئة، التي تنتج أساساً المعلومات والأفكار. مثلاً، من المرجح، أن خريجي كليات إدارة الأعمال المدربين على ممارسات الأعمال التقليدية المفيدة للبضائع المصنعة، لن يكونوا ماهرين في استخدام التكنولوجيا، التي يمكن أن تزودهم بالمعرفة التي سوف يحتاجون إليها ليتفاعلوا مع عصر المعلومات (Luft and Noll, 1993)، ولن يكونوا حاذقين كما ينبغي في اللغات والثقافات الأخرى (Philpott, 1994) كما قد لا تكون لديهم القدرة على المنافسة (في الاقتصاد العالمي). والنظام التعليمي الحالي متجذر في النسيج الاقتصادي الاجتماعي لمجتمع الولايات المتحدة، إذ إن التعليم يفيد العقل، ويدرب المرء، في الوقت ذاته، ليؤدي وظيفته في المجتمع. ولذلك يتعين علينا ألا نتفاجأ بأن النماذج التي توجه التعليم قد وصلتنا من عصر أسبق. وألا ننسى أن هورس مان قد أنشأ التعليم الحكومي عبر ما كان يعرف بـ «مدارس العامة» قبل ما يزيد على قرن من الزمن (Hinsdale, 1898). وجاء إصلاح جون ديوي لمقاربة مان في التعليم في مطلع القرن العشرين (French, 1964). وقد تطور التعليم العالي في فترات فاصلة مشابهة من

تأسس هارفارد إلى قيام الجامعة التي تعنى بالبحث العلمي. ونشأت نماذج الاكتشاف والتعلم هذه، وتطورت في العصر الصناعي حين كان التشديد منصباً على إنتاج البضائع. واليوم انتقل التشديد إلى إنتاج الأفكار والمعلومات، بمساعدة تكنولوجيا سريعة التغير.

وكمثال توضيحي، أجرى كل من كيجير وغاو (1994) دراسة أشارت إلى أن النموذج القديم لنقل المعرفة ليس فعالاً في الصف الحديث بقدر فعالية نماذج تيسير التعلم التي يتفاعل الطلبة فيها مع المعرفة المقدمة إليهم. وإننا جميعاً نألف هذا السيناريو فاستخدام الحواسيب في كافة أرجاء المدينة الجامعية يتضاعف بصورة أسرع من الأرنب الذي يضرب به المثل في السرعة.

وبشكل عام، على أي حال، فقد كافحت المؤسسات الأكاديمية من أجل أن تتأقلم، إلا أن القيادة الحقيقية في تكنولوجيا الاتصالات تأتي من خارج الأسوار الأكاديمية. مثلاً، نشر عدد حديث من مجلة أسبوع الأعمال Business Week (Byrne, 1995) مقالة حول «المدارس الافتراضية الفئة ب». وقد أبرزت المقالة عشرين مؤسسة حول العالم تقدم التعليم الراقى إلى أعمال الزبائن عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات. وتتراوح عائداتها بين أربعة ملايين دولار أمريكي وما يزيد على ثلاثين مليون دولار. كذلك فقد تم إبراز تسع كليات لإدارة الأعمال تقدم التعليم عبر الأقمار الصناعية، لإدراكها الحاجة إلى اتخاذ موقع عالمي لها.

هذا مثال واحد وحسب، على الفجوة المتنامية بين ما يريده الجمهور وما يوفره التعليم، وهي فجوة تزيد من انفصال الجمهور عن التعليم الحكومي. وفيما يقترب هذا القرن [العشرين] من نهايته، يعتقد الكثيرون بأن التعليم الحكومي في الولايات المتحدة أخذ بالانحدار.

الاستجابة للتغيير الخارجي

يتم الترويج لانحدار التعليم العالي بالفكرة السائدة بأن خريجي الكليات لا يجيدون الكتابة أو التفكير النقدي (Candy and Crebert, 1991). وتنزع هذه الانتقادات وسواها إلى أن تكون مشتملة على حكايات ونوادير. ومع ذلك فإن تأثيرها التراكمي يظهر في إدراك تناقص الجودة لدى خريجي الكليات، أو أن الخريجين عاجزون على نحو مطرد عن القفز مباشرة إلى مكان العمل. وهذا الإدراك ناتج على الأغلب عن تخلف التغيير في التعليم العالي عن توقعات الجمهور، كما يربكه واقع

قيام الشركات بتقليص عدد العاملين لديها، واختفاء معظم وظائف الإدارة المتوسطة (التي تشكل الأرضية الخصبة لاستخدام العديد من خريجينا). وغالباً ما يتنافس خريجو الصفوف الخمسة أو الستة الأخيرة فيما بينهم، ومع آبائهم في كثير من الأحيان، للحصول على الوظائف ذاتها.

ومما يؤسف له، أن التعليم العالي الحديث يستند إلى فروع المعرفة، وموجه نحو المزيد من التخصص أيضاً. وفيما كان هناك عادة بيولوجيون وحسب، نجد الآن متخصصون في كل من البيولوجيا المجهرية، والتكنولوجيا الحيوية الجزيئية، وبيولوجيا الحياة البرية، والكيمياء الحيوية، وعلم الفيزياء الحيوية. وهذه الاختصاصات المتنامية تغير الممارسات التقليدية، وتحدد من جديد نماذج التفكير والتعلم التي نألفها ونقبلها. وحينما تصبح المعرفة أشد تعقيداً، يزداد التخصص إلى درجة بلوغ مرحلة ينظر الجمهور فيها إلى هذا الانتشار على أنه يخدم متطلبات الجامعة، ولكن لا معنى له في حياتهم إلى حد بعيد. وقد بلغ الأمر بالخريجين أنهم ما يزالون يخرجون من فروع المعرفة التي تضمنها أساليب التفكير التقليدية، (ينظر إلى بعضها على أنها مقصورة على فئة قليلة أو ضيقة)، ويدخلون وظائف تتبدل بأسرع من إعدادهم لتلك الوظائف، وهذا ما يجعل الصورة المنطبعة في ذهن عن الجودة المتناقصة تتحول إلى شيء مادي محسوس.

ينبئنا لوفيت (1996) بأن العديد من مظاهر نظام التعليم العالي الحالي هي من نتاج العصر الصناعي. ففي العصر الصناعي، أنتجت الجامعات نخب الأعمال التي قامت ببناء اقتصاد الولايات المتحدة على ظهور أولئك الأقل تعليماً الذين كانوا يعملون على خطوط الإنتاج. ومع تبدل الاقتصاد الآن من إنتاج البضائع إلى معالجة المعلومات، تنتج المدارس العامة والتعليم العالي عمالاً مدربين بصورة تقليدية، وغير معتادين على التفكير النقدي، أو إتقان الكتابة باللغات التي يتطلبها اقتصاد حديث قادر على المنافسة عالمياً (Kenny, 1993). علاوة على ذلك، فإن النكسة التي تعرض لها الاقتصاد الأمريكي في الثمانينيات من القرن العشرين، قد أصابت الدعم الأوسع للتعليم من جانب عامة الناس (Marshall and Palca, 1992). وبما أن أعداد الذين تخرجوا من الكليات كانت أكبر من أي وقت مضى في تاريخنا، فإن العديد من المجموعات المتنامية من الناقدون كانوا خريجي الكليات والجامعات التي ينتقدونها.

نماذج التغيير الخارجية

لقد خلف انبعاث الاقتصاد الأمريكي أدوات يعتقد عالم الأعمال بأنها السبب وراء نجاحاته الجديدة. وهذه تشتمل على مفاهيم مثل: «تقليص عدد العاملين»، أو «إعادة الهيكلة»، أو «إعادة

التوجيه»، أو «تقليل الهرمية»، أو «الشركات المعدلة» لتتناسب مع «السوق الملائمة» (Ehrlich, 1995). وفي قلب هذا الضرب من التفكير تكمن تلك الفكرة القائلة بأن بمقدور إحدى المنظمات إعادة تنظيم نفسها من جديد، والانتقال من منطقة لأخرى بسرعة، في الوقت الذي تتغير فيه سوقها على نحو سريع. وبإمكانها القيام بذلك إذا ما أصدرت بياناً إستراتيجياً مفصلاً بطبيعة التغييرات الجارية، وقدرت ما لديها من نقاط قوة وقدرات فريدة، وجعلت تلك القدرات متلائمة مع ما تقدمه نقاط القوة من فرص.

يعتقد بعضهم أن إستراتيجيات الأعمال هذه قابلة للتحويل إلى التعليم العالي. ويجادلون، أيضاً: أليس التعليم صناعة خدمية؟ ومع ذلك فإن هذه النظرة تجري بعكس النظرة السائدة لدى العديد ممن هم داخل المؤسسة الأكاديمية. حيث ينظر هنا إلى التعليم بوصفه مسألة جودة. ولماذا يتحتم على الكليات والجامعات أن تغير أسلوبها في القيام بأعمالها؟ علينا ألا ننسى أن التعليم العالي هو الذي جعل الولايات المتحدة الأولى في عالم الأشياء والأفكار، وأليس من الأفضل البقاء مع الممارسات التي أبدعت هذه الجودة وتلك المكانة في المقام الأول؟ علاوة على ذلك، ينظر الكثيرون إلى الجامعة بوصفها مخزن المعرفة الراسخة، والحافظة لحكمة العصور. إضافة إلى ذلك، يذهب الكثيرون إلى القول رغم معارضة الآخرين بأن لدى الكليات والجامعات التزاماً بالمحافظة على تنامي العقل البشري من أجل الجنس البشري. وفي حين أن لهذه الرؤى ميزات، فقد أثبتت أنها غير مفيدة على نحو خاص في مواجهة النقد المتنامي للتعليم.

لقد حدث تغير جوهري. وثمة مقدار ضخم من المعرفة أصبح متاحاً لأي إنسان مرتبط بالتوصيلات البين شبكية الرقمية الواسعة للإنترنت وشبكة الوب العالمية. إذ لم تعد الكليات والجامعات حارسة للبوابات، ولم تعد تملك الطريق الوحيد لابتكار المعلومات ونشرها، ناهيك عن التعلم منها.

تبديد الواضح

يتناول قدر كبير من التعليم الأمور النظرية والمعقدة. ولذلك، لن تأتي الإجابات ببسر، إذا ما أتت بأي حال. ففي عصر المعلومات، تغيرت المعرفة والاكتشاف بطريقة مهمة ومستحدثة. وعضواً عن أن ينتج الاكتشاف عن حادثة واحدة (يوريكا أي وجدتها)، كثيراً ما ينتج الاكتشاف حالياً عن

تراكم أجزاء صغيرة من المعلومات، في أثناء إجراء الكثير من التجارب المشتتة على مساهمة عقول كثيرة. وفي بعض الحالات، قد يحدث الاكتشاف دون مشاهدة الكينونة المكتشفة.

ففي الفيزياء، مثلاً، احتاج اكتشاف وفهم الكواركات quarks (وهي من أجزاء الذرة المكونة لجوهر المادة) عقدين من الزمن، واستلزم 420 عالماً (Broad, 1994). ولم يكن باستطاعة أي من هؤلاء العلماء أن يعيش طويلاً بحيث ينجز ذلك وحده. والأهم من ذلك، أن هذا الاكتشاف والمعرفة التي أوجدها قد تم تحقيقهما عبر إقامة الحجة المقنعة، وليس دخان البندقية. بينما تقليدياً، كان البرهان يتطلب تعيين الواقعة الفريدة.

لتوسيع هذا المثال، نتناول حالة موقع الكواركات، التي يعتقد بأنها زالت نهائياً بعد ما وجدت لأقل من جزء من مليار جزء من الثانية إبان «الانفجار الكوني الكبير» (Broad, 1994). ولم تشاهد قط. وكل ما تم ملاحظته الفلزات التي تلت وجودها. في العلم، حيث الدليل المحكم يؤيد الاكتشاف وتعريف الحقيقة لاحقاً، تغدو الحقيقة مسألة كشف النقاب عن رجحان الدليل، وليس بالأحرى اكتشاف ماهية الواقعة الفريدة. ويقدم هذا معياراً جديداً للبرهان، ذلك أنه برهان يتم دون الشيء المبرهن عليه. وهذا مؤداه في بعض الحالات أن اكتساب المعرفة قد تغير من ملاحظة الواقعة المرئية التي يمكن إثباتها، إلى تحديد الوزن المقنع للدليل الذي تم جمعه من خلال العديد من الوقائع. هنا يكون البرهان معتمداً قليلاً على ما نلاحظه، وكثيراً على ما نتفق عليه. وهكذا، تغدو المعرفة عبر المفاوضات أساساً لما بعد كوبرنيكوس للبرهنة والفهم الإنساني. إن مزج هذا «البحث العلمي الجديد» مع الشبكات الموجودة في كل مكان للمشاركة في البرهان وإجراء الحوار، وتغير طبيعة المؤسسة الأكاديمية باعتبارها مجتمعاً من العلماء. يحتم على المرء أن يأخذ هذه الظروف بالحسبان عند شروعه في تطوير القدرة على التفكير بصورة إستراتيجية بشأن البرمجة الأكاديمية والاتجاه الذي يسير إليه التعليم العالي.

ومؤدى القول من هذا كله أن الواضح لم يعد هو الحقيقة. والمعرفة في الأقل مسألة اعتماد على الألفية الشخصية، وفي الأكثر موهبة جامعة للعقول، وفروع المعرفة المنهكة في دراسة المشكلات وتمحيص التفاهات الذاتية المتبادلة. ففي هذا العالم، أخذت تضيق فروع المعرفة التقليدية. وإن حكمة الكثيرين ذات أهمية تعادل أهمية القليلين، وفي الوقت الذي يقل فيه اعتبار المدرسين كينابيع الحكمة يزداد كونهم موجهين ومدرسين يحضرون على التعلم أكثر مما يهيمنون

عليه. وكما عبر عن ذلك أحد عمداء الفنون والعلوم، فإن المدرس هو بدرجة أقل «الحكيم على المسرح» وبدرجة أكبر «المُرشد الواقف جانِباً».

الحاجة إلى نوع مختلف من التعليم العالي

إذا كان الأمر كذلك، فإن الطلبة لم يعودوا أوعية سلبية لحكمة أساتذتهم (Kenber&Gow, 1994). وعليهم بصورة مطردة التصرف بوصفهم شركاء في الحوار الذي تتطلبه الذاتية المتبادلة. ومن شأن التكنولوجيا تيسير ذلك الحوار الضروري. والتعليم العالي في طور التحول من نموذج الوقت المستقطع إلى نموذج التعلم المستمر (Dolence & Norris, 1994).

إننا الآن قادرون على وضع الكتاب المدرسي، الذي يدرس في الصف جنباً إلى جنب مع قرص مرن بمحاضرات المقرر الدراسي، في مكتبة الجامعة المألوفة أو حتى على موقع الجامعة في شبكة الانترنت. ومع الحواسيب الشخصية، يمكن أن تصبح غرفة الطالب أو حاسوب الردهة في سكن الطلاب «الصف الدراسي الأول»، حيث يتم نقل وإرسال المعلومات الأساسية. وحيثما يحدث ذلك، يمكن للصف العادي أن يتحول بسهولة أكبر من كونه مكاناً أولياً لنقل المعلومات، ليغدو مكاناً تحل فيه المشكلات وتختبر الأفكار. وكما هي الحال في الدراسات العليا، يمكن للبحث العلمي أن يدفع التعلم إلى الأمام في وقت أبكر من العملية، وذلك باشتراك أعضاء الهيئة التدريسية في البحث والتدقيق والاكتشاف مع الطلبة عبر مشروعات مشتركة. وتشجع تلك التجارب التعلم من خلال وسائل فعالة مثل المحاكاة التمثيلية، أو التجارب، أو الإقامة مدة التدريب، أو البرمجيات الموضحة. وبمقدورها أن توسع الفهم، مثلما بإمكان البحث والتدقيق أن يقود الطلبة إلى «إزالة الغطاء» عن مواهبهم وفهمهم.

وكما أشار كيمبروغاو (1994) أيضاً، ففي هذا الصف الدراسي، من المستبعد أن يفني بالغرض ذلك التدريس الذي ينقل بوساطة المحاضرات معرفة من الدرجة الثانية، ومرة أخرى، يمكن للتقاليد والعادات أن تمنع التغيير. واليوم، علينا ألا نتجاهل المصفوفات الاقتصادية للتعليم العالي ذلك أن النموذج المحدد بالصف الدراسي، والمقرر الدراسي، الساعات المعتمدة، ووقت الدوام المطلوب إنما هو عائق ضخم.

إطلاق العنان للممكن

لاحظ كلارك كير (1982) ذات مرة بأن الاختبار الأساسي للجامعة الحديثة في الولايات المتحدة هو مدى قدرتها على التكيف مع الاحتمالات الجديدة المهمة بحكمة وسرعة. فالمجازفة، وليس التكرار هي التي تدفع هذا الوضع الفعال. بيد أن هكذا تعلم، يمكن أن يتعارض بسهولة مع أعراف الممارسة الأكاديمية. وبينما يكون الباحث مدفوعاً، كمنشأ فكري، لتحدي النماذج السائدة المستخدمة، فإن الباحث الممارس مقيد، كذلك، بالتقاليد والنماذج السائدة المستخدمة (Kuhn, 1962).

يمكن رؤية مثل هذه الصلة السرية بالماضي، في الأدبيات أو المبادئ المقررة أو مناهج البحث في الجامعة. وبينما يكون دافع العقل هو البحث والتدقيق، فإن النزعة المهنية تدفع إلى الالتزام بالنظام. وهكذا، فالارتباط بممارسه معتقد تقليدي يضعف الصلة بتحدياته.

عقائد التغيير الأكاديمي

يطرح آدام أوربانسكي المسألة بصورة أفضل: «إذا ما قمت دائماً بما كنت تقوم به دوماً، فلسوف تحصل دائماً على ما كنت تحصل عليه دوماً». (Chaffee and Sherr, 1992). كما يُزعم بأن أينشتاين قد قام بصياغة ذلك بصورة أكثر أناقة، إن المشكلات المهمة التي لدينا لا يمكن أن تحل بمستوى التفكير ذاته الذي أوجدها. والتكرار مفيد، لكن لا سبيل إلى اجتناب المجازفة والتجريب العلمي في دار التعلم. ولكل كلية وجامعة تقاليد خاصة بها ومحيطها وشخصيتها. ولكن في أوقات التغيير والتحدي، من المرجح أن تتقدم تلك المؤسسات التي تتكيف بوسائل راسخة، بفضل ما تتمتع به من قوة وطبيعة وسمعة أكثر من تلك التي لا تفعل ذلك.

الأمر المهم للتغيير الإستراتيجي أن يكون راسخاً، فكما ترسخ الشخصية الإنسان، كذلك يفعل إدراك الهدف. والتفرد يوطد المؤسسات في استجابتها للتوقعات الخارجية. بيد أنه في التعليم العالي، أدى انتصار العلم بعد الحرب العالمية الثانية بالعديد من الجامعات إلى التخلي عن طابعها المميز، لتحاكي طابع الجامعة البحثية. وازداد عدد المؤسسات التي تمنح درجة الدكتوراه، وبدلت العديد من الكليات أسماءها لتغدو «جامعة...»، وساد الكفاح من أجل التماثل. وهرولت الجامعات لتصبح مثل جامعات أخرى الأمر الذي أدى بالجامعات أن تضعف

أو تتجاهل إن لم تضحّ بهويتها ورسالتها وتفردها. وحتى في النشاطات الرياضية، تم تقديم الطموح باللعب في المرحلة الأولى مع المدارس الشهيرة، على بناء القدرة لتقوية برنامج المرحلة الأقل شأنًا، والتحكم بما لهذا التغيير من أثر على الحياة الأكاديمية للمؤسسة.

والآن، مع تضاؤل الموارد، لا يحظى التماثل بالقبول، وخاصة بالنسبة لجمهور مانحي الموارد. وهكذا فيما تشذب الكليات والجامعات نفسها، فإنها تضطر إلى القيام بذلك وفي ذهنها تحقيق هدف يتجاوز مجرد البقاء. والمفتاح بالنسبة للكثيرين إيجاد البيئة الملائمة، أي نقطة ارتكاز التي تعكس الطابع الفريد للكلية أو الجامعة، وتميزها الخاص. والحيلة، بالطبع، هي تحديد كيف بإمكان ذلك الطابع والتميز في البيئة الملائمة تلك جعل إحدى المؤسسات تبرز في الحشد الأكاديمي.

وقد أثبت جورج كيلير (1983) مسألة مهمة بهذا الصدد باقتراحه أن إدارة الكلية أو الجامعة تختلف عن إدارة إحدى المنظمات الاقتصادية أو العسكرية أو الدينية في كونها جمهورية لكافة الأنواع. وترتبط الجمهوريات معاً بتسويات وتحالفات على قدر من الثبات، حتى وإن تغيرت الأزمنة. وهكذا، فإن أي جهد يبذل لتحقيق التغيير ضمن هذا السياق الاجتماعي وبنية معاييرها ينبغي أن ينطوي على المشاركة والمساومة. وإذا لم يتم التفاوض بشأن التغيير، فمن المستبعد أن يستمر. وما ينطبق على التغيير بشكل عام ينطبق وحتى بصورة أفضل على التغيير الإستراتيجي.

إيجاد الصفات المميزة

يدور البحث في الكليات والجامعات حول مسألة الجودة وخلق القيمة. وليس من اليسير القيام بتغيير الجودة وإعادة تعريفها. إذ إن ذلك يعني تغيير برنامج عمل جماعات تخدمها المستويات الحالية للجودة والتعامل مع مصالحها على المدى القصير. وهذا يصدق بخاصة حينما يتم نقل الموارد المخصصة نتيجة للتوجهات الداخلية الجديدة والأولويات المصممة للاستجابة للمتطلبات الخارجية. وتكمن المعضلة في ذلك أن معظم المؤسسات الأكاديمية منهمك في معركة سياسية من أجل السيطرة على أنماط التوزيع الحالية (Lee, 1991). والأقسام والمدارس أو الكليات إنما هي مركب من فروع المعرفة والمهن، وتترزع تلك المصالح الخاصة إلى التركيز على إدامة الممارسات المألوفة والمريحة (Muntiz, 1995). وعلى نحو مغاير، تميل مجالس الإدارة والأمناء والرؤساء والمستشارون وسواهم من الإداريين، بحكم الدور والعادة، إلى التركيز على المسؤوليات التنظيمية البعيدة المدى والإستراتيجية، وأن تأخذ بالحسبان كيفية تلبيتها لتوقعات أنصارها.

ولذلك حين يتجادل الناس بشأن ما إذا كان يتحتم أن يكون التخطيط من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، فإن هذا النقاش، رغم أهميته ليست له صلة بالموضوع. فالقضية الخلافية: كيف يمكن تشجيع أولئك الذين يضطلعون بمسؤوليات قيادية في كافة المستويات على التفاوض. وقد أظهر شايف وشير (1992) نقطة بارزة، بأنه عندما ينضج التوجه نحو الجودة، فلسوف يوكل إلى القادة سلطات تتعلق بالمسائل الإجرائية والتكتيكية أكبر بكثير من ذي قبل.

ويتمثل التحدي في جعل النقاش بشأن الجودة ناضجاً لأن يتجاوز الممارسة الحالية. ويلوح أن الابتداء بتحديد الرسالة هو الخطوة الواضحة الأولى؛ لكن حينما ندرس المسألة بعمق أكبر في الفصل الآتي، نجد أنها لن تكون مجدية دائماً، وذلك لأن بيانات الرسالة، في أسوأ الأحوال، واقعة في شرك الماضي، وفي أحسن الأحوال، تقوم مقام ملخصات للاتفاقيات التي تم التوصل إليها، وليس كوسائل لعقد اتفاقيات جديدة. وكما يلاحظ كيلير (1994-95)، ففي التعليم العالي، غالباً ما لا تتعدى بيانات الرسالة كونها «خليطاً من الملاحظات التافهة والمعتقدات والأهداف المبهمة». (ص. 8). وقد تكون إقامة حلقة دراسية أو مناقشات على مستوى الجامعة على يد أكاديميين ناجحين مفيدة، لكن تلك الآليات تصبح عادة وسائل لتوسيع النمط الحالي للاحتكار داخل المنظمة. ويكمن مفتاح اللغز في ثقافة الجامعة.

كذلك فإن شايف وشير (1992) قد لاحظا بأن ثقافات الجامعات التي تعرض الكثير من القيم والسلوكيات المستهدفة في الجهود المبذولة لتحسين الجودة، هي على الأرجح أكثر انفتاحاً على التحسين في الجودة من سواها. وحينما يكون التفكير قصير المدى - مثلاً، حول ميزانية السنة الحالية أو القادمة - تتقلب الإدارة كثيراً، وتكون الجهود المبذولة للتأثير في الجودة غير متناسقة وتحول المنافسة دون التعاون أو الاشتراك في العمل، وتحل المعلومات العادية محل الأفكار النوعية، باعتبارها الأساس لتوزيع الموارد. هنا تكون الثقافة غير منفتحة والمقاومة مستوطنة وعميقة. وفي بيئات كهذه، يتحتم أن تكون قيادة الجامعة حساسة سياسياً، لأي مدى تدفع التغيير وبأي سرعة. وما لم تكن مجالس الإدارة داعمة لذلك، فلسوف تجهض الجهود.

تشكيل التغيير

من حسن الطالع، أن التغيير لا يحدث في فراغ. وقد وضع عدم الاتصال بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية ودافعي الضرائب، أن العبارة: «الأعمال كالمعتاد» لن تفي بالحاجة. وهكذا، فإن الخيار المتاح أمام الكلية أو الجامعة إما أن تشكل التغيير، أو أن تمليه عليها قوى خارجية، وخاصة الأمناء، أو حكام الولايات، أو المشرعين، أو المانحين ذوي الشأن. ويمكن أن تزودنا هذه المعضلة بالخطوة الأولى للتعامل مع الثقافات المتمردة بفرض المسألة على الطاولة، وبذلك نوفر استهلاكاً إستراتيجياً للتصدي للمسائل المتصلة بالجودة. وهذا يتضمن تلك العناصر من أمثال ما لدى المؤسسة من نقاط قوة، وبرامج ريادية استكشافية، ومجالات تفوق وتميز، وبرامج توفير الفرص والدور الذي تضطلع به، وكيفية تخصيص الموارد لتعزيز الجودة التي تمت إعادة تعريفها. وبأخذ تلك المسائل بعين الاعتبار، سوف ينتقل النقاش من العلاجات البالية للجودة المغمورة في بيانات الرسالة والكتيبات، إلى الحديث عن الجودة بعبارات واقعية ومفيدة، بما في ذلك مناقشة برامج معينة مع مقتضيات الموارد القابلة للتحديد. كما أنها سوف تنقل التفكير من معتقدات ذوي العقول المغلقة - حول الحفاظ على الحالة التي عليها الأمور - إلى المزيد من المناقشات حول إستراتيجية ما يمكن أن تؤول إليه الأمور.

تظهر هذه المناقشة بأن التغيير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي الذي يحدده، يقودهما التفكير الذي يبدأ بتقويم سياسي لثقافة الجامعة. وينبغي لهذا التقويم أن يحدد قدرة تلك الثقافة على التعامل مع ذلك الضرب من التحليل والمناقشة، اللذين بمقدورهما نقل إحدى المؤسسات من الدفاع عن الوضع الراهن، إلى تعريف الجودة بأسلوب يتطلع إلى الأمام. ويمكن لهذه النظرة للجودة أن تفضي عندئذٍ إلى البحث في العلامات الهادية والمؤشرات التي سوف تدل على أن التغيير قد تمت ملاحظته، والتقدم قد تم الانتباه إليه، وأن المهارة الناضجة لتشكيل التغيير يمكن أن تحل محل رد الفعل على الأزمة.