تمهيد

طـــال حديثـــنا فـــى السنوات الأخيرة عن تطوير التعليم الجامعى، فأقيمت المؤتمـــرات وعقـــدت الندوات وقدمت التوصيات، ولكن ما نلمسه من تطور على أرض الواقـــع لا يعـــادل ما بذل من جهد وحديث فى هذا المجال . ومن ثم كانت قـــناعة الكثير من أساتذة الجامعات بأن التطوير لا يكون بعقد المؤتمرات والندوات ولا بإصـــدار تـــشريعات وقرارات لا تنبع من، ولا تدخل ضمن، منظومة متكاملة ونظـــرة شـــاملة تحدد أسس التطوير وأهدافه وسبل تحقيقه ثم تسير عليها ولا تحيد عنها . بل أنه من المشاهد أن بعض التشريعات والقرارات التى صدرت مؤخراً – كجـــزئيات لا تنبع من رؤية شاملة للتطوير – كان لها نتائج مخالفة لما قصد بها . وما زلنا نتحدث عن التطوير والتقويم ونطرح البرامج ونقدم التوصيات، لكن واقع الجامعـــات المـــصرية يقول شيئا آخر تنشره وتقّربه الاحصائيات والتقارير الدولية لتقييم وقياس معدلات الأداء والجودة .

كـــنت أدرك هذا الأمر وأعيش هذا الواقع عندما رشحت فى منتصف عام ١٩٩٨ لأحـــد البـــرامج الأكاديمـــية لزيارة العديد من الجامعات ومؤسسات التعليم العالى بالولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على برامجها وأساليب أدائها وتقييمها . كان هذا البرنامج[١] تحت إشراف "المؤسسة الدولية للتعليم" IIE وهى مؤسسة أهلية جادة ونشطة ترعى الهياكل التعليمية بالجامعات الأمريكية وتتابع نظمها وبرامجها وسياســـاتها، ومقرها بالعاصمة "واشنطن" . تحدد موعد بدء البرنامج تحت عنوان "الإدارة فـــى مجـــال الدراسات العليا" من منتصف أبريل وحتى السادس من مايو ١٩٩٩ . وعندما قرأت برنامج الزيارات علمت أنه يشمل التعرف على كل جوانب الأداء فـــى الجامعـــات الأمريكية إدارياً وأكاديمياً، ويتيح اكتشاف البرامج العلمية والتدريـــسية والبحثية فيها . كما يشمل لقاءات ومناقشات متعددة مع كبار مسئولى

---

[١] عنوان البرنامج هو :

A Program of Higher Education (multi-regional). Appraisal, sponsored by International Institute of Education (IIE)

التعلـــيم العالى بالجامعات المختلفة (فى ولايات الوسط والغرب والشرق) وعدد من المعاهـــد والمؤســـسات التى تمثل نماذج مختلفة ومتفردة من نظم التعليم الجامعى والدراســـات العليا . وبعد القيام بالزيارات أدركت مدى الاختلاف والتفرد فى هذه الـــنماذج وعـــرفت معنى عبارة قرأتها فى مقال نشرته جريدة جامعية أمريكية عن بـــرنامجنا وصـــفته بأنه "جولة مناقشات حول تعقيدات Complexities منظومة التعلـــيم العالى فى الولايات المتحدة" ، فالأمر فعلا لم يخل من "التعقيدات" وتطلب جهداً كبيراً للتحليل والفهم والمعرفة (ص٥).

وعلـــى الرغم من ذلك، فقد شكلت هذه الزيارات تجربة ثرية أضافت كثيراً إلى معرفتى السابقة بمنظومة التعليم العالى بأمريكا (كأحد طالبى العلم فى الستينات مـــن القـــرن الماضـــى) وأتاحـــت لى التعرف على كثير من التغيرات والتطوير والاتجاهـــات الجديدة التى تختص بأساليب وأنواع حديثة وغير تقليدية من التعليم . هـــذا إضـــافة إلى الإحاطة بوسائل التطوير والتقويم والتنمية فى مؤسسات التعليم العالى بمختلف أنواعها ومستوياتها .

وعلـــى مدى سنوات أربع بعد هذه الزيارة كنت أقارن بين ما أتيح لى من معـــارف وخبرات ومعلومات من خلال هذه التجربة وبين ما يقال وما يجرى هنا عـــن تطوير وتحديث التعليم الجامعى، ورأيت أن تقديم شئ مما لمست وعلمت فى هـــذا الـــشأن قد يفيد، وأنه لزاما على أن أطرح بعض المفاهيم والرؤى التى ربما تساعد على التطوير مهما كلفنى ذلك من جهد . وعندما عرضت الأمر على السيدة مارجـــو عبد العزيز التى تولت الترشيح لهذا البرنامج رحبت بالفكرة بحماس شديد قائلة "من فضلك افعلى ذلك" (Please do!) . هذا الجهد يقصد به تقديم صوره حية بشئ من الاستفاضة لمنظومة تعليم بنيت على أسس ثابتة ومعايير محددة يلتزم بها بحزم ويضاف إليها تباعاً، عاماً بعد عام، ما يضمن لها التطور والارتقاء .

فى بداية البرنامج (والذى يضم مرشحين من بلدان أخرى) قيل لنا أننا قد لا نـــستطيع تطبيق كل ما سوف نتعرف عليه من نظم تعليمية فى بلادنا بالكامل لكن الإفادة منه واردة، وأن ما سنشاهده من نماذج أكاديمية ومراكز علمية متفوقة يمكن

International educators convene on campus for first U.S. stop

By Daniel Murphy
Special to the Diamondback

Twenty-one people from 18 countries gathered on campus yesterday for a day of seminars and discussions as the first stop on a three-week discussion tour about the complexities of the United States' higher education system.

The program, sponsored by the U.S. Information Agency, began in Washington, D.C. yesterday and will move to Colorado, Michigan, Texas and Ohio before finishing up in Los Angeles on May 6.

"It is designed to try to build rapport between people responsible for international education in other countries and familiarize them with the U.S. system," said Jud Samon, coordinator of International Faculty and Student Services.

In the morning session, the group met with Frank Schmidtlein and Robert Berdahl, professors from the department of education policy, planning and administration. Schmidtlein and Berdahl talked and answered questions for two hours about sources of education funding, education planning policy analysis and the G.I. Bill, said campus International Visitors Coordinator Lucie Covey, who organized the visit to campus.

"They take what information they want, and some of it is applicable and some of it is not," Covey said. "They see what we do here and if they can use it in their own country."

In the afternoon, the group, which represents countries ranging from Azerbaijan to Tunisia, met at Dorchester Hall, the International House Hall.

Following the discussion at the International House, the program moved to Woods Hall, where Samon answered questions about career and scholarship opportunities for international students, as well as other issues concerning studying abroad.

Samon said many international students are able to get jobs in the United States, citing that 89 percent of both Indian and Chinese students do not go home after graduation, but instead work in the United States.

"Students are very internationally involved," Samon said. "Old country loyalties aren't as strong as they used to be. Students are going to where the opportunities are. It isn't get your diploma and get on the next plane."

One of the greatest challenges facing international students' ability to come to a school like campus is obtaining funding, Samon said.

"If we want more undergraduate international students, we have to find ways to fund them — especially these from developing countries," he said. "In a state-supported institution you have certain obligations to the taxpayers. It is hard enough sometimes to admit students from out of state."

Following its stay in Washington, the group will travel to Colorado to spend a week examining the development of state education policies, the role of educational research institutes and the use of technology to cut costs and improve efficiency.

From there, the 21 visitors will be split up into three groups, which will travel to either East Lansing, Mich., Akron, Ohio, or Houston based on the needs and expertise of the individuals. All three groups will eventually meet in Los Angeles to discuss the impact of new technology on higher education, the importance of business and education partnerships and strategic planning issues.

MICHAEL SCHOENBERG-THE DIAMONDBACK
Ampalwan Supapwanich, from Thailand, listens to Jud Samon, coordinator of International Faculty and Staff, speak yesterday in Woods Hall.

محاكاتـــه إذا توفـــرت الجدية، مع الالتزام بقواعد وتقاليد جامعية محكمة النظام – وهذا حق . وربما يكون هذا ما دفعنى إلى تسطير هذا الكتاب الذى حاولت فيه أن أقـــدم لمحـــات عن بعض الظواهر والاتجاهات المستحدثة من أنواع التعليم العالى والجامعى والأنشطة والممارسات الأكاديمية التى تميزه، وكذلك ما تتبناه المؤسسات التعليمـــية فـــى الولايات المتحدة الأمريكية من نظرة مستقبلية فى هذه المجالات . ويمكن، إجمالا، الإشارة إلى هذه الاتجاهات فيما يلى :

١- مـــراجعة وتعديل نظم القبول بالكليات (وهى نظم غير مركزية) دورياً وفق المستجدات والظروف المتغيرة .

٢- الـــتدريب (حسب معلومات وبرامج محددة) لتصحيح ورفع مستوى عناصر العملية التعليمية Remedial and Upgrading Training .

٣- دعـــم ومـــتابعة هيئات ومنظمات البحث العلمى والمنح (على نطاق قومى وعالمى) .

٤- المداومـــة علـــى إجراء البحوث التربوية والعمل على تطبيقها كما ترد فى تقاريـــر المتخصـــصين من خلال المتابعة المستمرة لأحوال التعليم (للتنبيه والتوجـــيه) . والتنبـــيه غالـــبا ما يكون لنواحى القصور والتوجيه إلى سبل ووسائل التغلب عليها .

٥- ربط الأنشطة الأكاديمية والبحثية للجامعات بالأنشطة التجارية والاقتصادية .

٦- التركيـــز علـــى نوعـــيات جديدة ومستحدثة من التعليم مثل كليات المجتمع Community Colleges، مـــع تـــنويع بـــرامجها الدراســـية لتسد حاجة أصـــحاب التخصـــصات المختلفة، وتعليم الحرف المتنوعة Vocational Education وفق أسس علمية .

٧- مد ونشر نشاطات وبرامج الاتصال الجامعية للمحيط الخارجى Outreach Programs (قوميا وعالميا) .

٨- تفعـــيل وتنويع برامج ووسائل التواصل والترابط مع الخريجين Alumni Programs .

٩- التأكـــيد على أهمية تطبيق نظم اعتماد الجودة Accrediation Systems على المؤسسات التعليمية .

١٠- تكوين وابتكار كيانات كبيرة فى محيط التعليم العالى لتحقيق التعاون والفائدة المتبادلة (هناك فعلا أمثلة لذلك لتجمع مع جامعات كندية وآخر مع جامعات مكسيكية) وجامعات أخرى داخل الولايات المتحدة .

١١- السعى إلى عولمة التعليم الجامعى Globalization of Education .

١٢- ربـــط التعلـــيم بالطموحات المستقبلية للأمة وبالتجمعات الدولية التى تسعى للتقدم والتحديث (وقد يكون لهذا أهداف سياسية) .

١٣- دعم وتحديث برامج التعليم عن بعد للاستفادة من التقدم التكنولوجى السريع (وهناك أمثلة واقعية على ذلك) .

١٤- الانتباه إلى أهمية نوعيات جديدة من المعاهد والكليات التى تخدم فئات معينة مـــثلما اعـــتمد حديـــثا (عام ١٩٩٨) كإسم لمعاهد Hispanic-Serving Institutions (HSI) التـــى تقدم خدمات تعليمية لذوى الدخول المنخفضة من المهاجرين من جنسيات تتحدث الأسبانية، وكذلك كليات الأمريكيين من أصـــــــل أفريقـــى Black Colleges وكلـــيات الهنود الحمر Indian Colleges.

وكل هذه الاتجاهات سيتم تقديمها فى أقسام مستقلة ضمن هذا الكتاب حتى يمكـــن التعـــرف عليها عن كثب وبشئ من التفصيل، فهى ثمرة عمل دؤوب وفكر متفتح ومتابعة جادة تنبعث من إدراك عميق بأن الرعاية والتجويد فى مجال التعليم هما دعم لكيان أى أمة وحفاظ على أمنها القومى وضمان لمستقبل لا تهزه المفاجآت أو الصدمات .

مقدمه: أسس ونظم الإدارة والتشريع

قـد يكون من الأنسب عرض تصور عام لمفهوم الإدارة فى مجال التعليم قـبل تقـديم تفاصـيل ونماذج المنظومة المستقرة للتعليم العالى بالولايات المتحدة الأمـريكية . ويـبدأ ذلك بالتعرف على الدوائر المتدرجة لإتخاذ القرار والتشريع والتنفيذ داخل هذه المنظومة والتى تعمل وفق أسس ثلاثة هى :

١- وجـود أطـر ثابـتة للهياكل الإدارية تحدد المسئوليات بوضوح لطبقات الإدارة المختلفة .

٢- المـرونة وحـرية الحركة التى تتيح التغيير للأفضل وتتيح التواصل بين دوائر الإدارة الأعلى والأدنى .

٣- المـتابعة ومداومة التصحيح مع الالتزام بالحزم والجدية من كافة طبقات الإدارة . وطـبقات الإدارة هـذه من الأعلى للأدنى تتمثل فى : الحكومة الفيدرالية – الكونجرس والهيئات التشريعية المعاونة / حكومات الولايات ثم إدارات الجامعات .

دور الحكومة الفيدرالية :

وقـد أمـتد دورهـا على مدى ما يزيد على مائتى عام وهو دور مركزى يختص بإصدار التشريعات العامة التى تطبق على جميع الولايات ، ويقترن بمهمة المـراقبة والتخطـيط ووضع برامج وتشريعات لتطوير التعليم والارتقاء به لخدمة الأهـداف القومـية . وترعى السلطة الفيدرالية هذه المهام على المستوى السياسى والتـشريعى والمالى . ولذا فإنها تتابع إنشاء المؤسسات التعليمية الجديدة وتصرح بمـنح الأراضى لبناء الجامعات الكبيرة[١] (وتسمى هذه الجامعات Land-Grand Universities) . ومـنذ بدء هذه المهام صدر عام ١٨٦٢ تشريع فيدرالى ينص علـى ضرورة تنويع مؤسسات التعليم الجامعى ويقضى بإعطاء التمويل للولايات التـى تعنى جامعاتها بعلوم الزراعة والهندسة (كان إسمها حينئذ Mechanical

---

[١] حسب تشريع Morrill Land-grant Act

arts) لأن هـذه العلـوم كـان يُنظر إليها " كعماد التقدم للبلاد " فى ذلك الوقت . وتتوالى التشريعات الفيدرالية التى تنظر فى أمور التعليم .(ومن التشريعات الحديثة قـرار إنـشاء أكاديميات وطنية عسكرية للأقليات – المعاقين والزنوج على وجه التحديد) .

ويـتوازى مـع هـذا دور التخطـيط والمتابعة مركزياً من وزير التعليم Secretary of Education ، حيث لا توجد وزارة للتعليم بالمعنى المتعارف عليه فى الدول الأخرى لكن توجد هيئة إشراف ومتابعة Department of Education وتكـون المـتابعة لتنفيذ البرامج الفيدرالية المستحدثة والمشاركة فى حل مشكلات التعلـيم وتحديـد برامج البحث العلمى . فمثلاً بعد الحرب العالمية الثانية ارتبطت سياسة التعليم بمفهوم الدفاع القومى فوضعت الإدارة برامج للبحث العلمى التطبيقى للعلـوم المرتبطة بالحرب (مثل علوم الطبيعة والطاقة الذرية وعلوم الفضاء) وتم تـشجيع المواطنين على الدراسة الجامعية بعد الحرب بعدما أتضح أهمية التعليم . ومثل اصدار قانون الحقوق المدنية فى التعليم عام ١٩٦٠ للتأكيد على المساواة فى المعاملة والحقوق فى مجال التعليم العالى . والمثال الحالى والأحدث لتشريعها هو رصد بلايين الدولارات سنوياً لبحوث الصحة والزراعة والبيئة لأنها تعتبر محاور مهمة لإجراء البحث العلمى الآن .

دور الكونجرس والهيئات التشريعية المعاونة[١] :

وتتمـثل مهمـة الهيـئات المعاونة فى أن ترفع التقارير والتوصيات إلى الكونجـرس لإعـتمادها كتشريعات وقوانين ، ومهمة الكونجرس هى صياغة هذه القوانـين واعـتمادها بعـد التصويت عليها وتصويرها لتعمم على كل المستويات الأكاديمية والإدارية والطلابية فى نشرات دورية عنوانها Highlights لتُقرأ وتنفّذ

---

[١] مـثل مجلـس الشيوخ The Senate ومجلس العموم US House of Representatives ولجـان التعلـيم والقـوى العاملـة بهمـا Common Education and the Work Force committees .

فى جميع الجامعات . وغالباً ما تكون هذه القوانين تعديلات على تشريع سابق (مثل التعديل للبند العاشر فى الدستور الذى يحدد حرية كل ولاية فى اقتراح برامج التعليم) . أو ملاحقة لأوضاع جديدة تتطلب تقنيناً معيناً . ومن أمثلة ذلك قديماً وحديثاً :

١- تشريع يتعلق بوضع من التحقوا بالجيش أثناء حرب التحرير (الاستقلال عن بريطانيا) وكيفية التحاقهم بالتعليم .

٢- قانون فى فترة الحرب الأهلية Civil War Act ويهدف إلى التأكيد على أهمية التوسع فى التعليم الجامعى وينص على أن " يوجه دخل كل ولاية من الزراعة لإنشاء الجامعات وبرامجها الدراسية " .

٣- عندما بدأ التعليم الخاص شرّعت القوانين لتحديد العلاقة بين الكليات الحكومية والكليات الخاصة ولتحديد الجامعات الخمس الأكثر تميزاً[١] .

٤- بعض القوانين التى تحدد إمكانية انفصال واستقلال الكليات عن سلطات المحافظة ، وسلطة المحافظات فى تعيين مجلس الأمناء للجامعة ، وعن استقلال الجامعات Autonomy والحرية الأكاديمية ، ودور الجامعات فى أن تتحرى المعرفة والبحث عن الحقائق . إلا أن بند الحرية الأكاديمية تمت مراجعته مراراً منذ عام ١٩٧٢ وهو محل مراجعة الآن Still a Revised Act .

٥- أهم ما يدرس ويصدر من تشريعات الآن يختص برصد الاهتمام الشعبى بكل ما يتعلق بالتعليم وخاصة الاهتمام العام بتعليم عالى الجودة، والكونجرس يتدارس كل هذه الاهتمامات والآراء ليعمل على تحقيقها ويعلن أنه " يعمل للمصلحة العامة وما يهم الجماهير" "is acting on the broad public interest" وكان من بين ما نوقش

---

[١] وذلك قبل وجود هيئات اعتماد الجودة . وكانت هذه الجامعات هى :
Harvard, William & Mary Queen's College , North Crolina, First College, Georgia

فـــى لقاءاتنا المتعددة أحدث تشريعات الكونجرس فى جلسته رقم ١٠٥ ، ١٠٦ لعام ٩٨-١٩٩٩ والخاصة بتيسير التعليم الجامعى[١] لأكبر عدد من الراغبين فيه وذلك باتاحة الفرص للاقراض الميسر للدارسين بأقل معدل فائـــدة لـــم يحدث منذ ١٧ عاماً ، نظراً لزيادة الرسوم الدراسية بالكليات مؤخراً . وبنود هذا التشريع مهمة وشاملة للكثير من التيسيرات ومنها :

- طرح برنامج قروض ميسر لسداد رسوم الدراسة .
- مساعدة المحتاجين من بداية الدراسة الثانوية (قبل التعليم الجامعى).
- زيادة المنح الدراسية بالجامعات .
- تـــشجيع الطالـــب على العمل وإتاحة الفرص للعمل داخل الجامعة تحت شعار "إعمل وإدخر Work and Save .
- مـــتابعة الإرتفاع فى الرسوم الدراسية (من الاحصائيات) ودراسة أسباب ارتفاعها.
- الاعـــلان عـــن تكالـــيف الدراسة للطالب بأرقام محددة ومعلومات واضحة .
- مساعدة المحاربين والمجندين على الدراسة .
- القضاء على البيروقراطية فى التعامل مع الطلاب .
- تسهيل منح القروض للمؤسسات التعليمية بدون معوقات .
- وضع مبادئ جديدة للمعونات الطلابية بحيث تسلم المعونات المالية فور طلبها.

وعـــندما أعتمد الكونجرس هذه الجزئيات فى جلسته رقم ١٠٦ ناقش ميزانيات التعليم وشدد على أن ينفق ٩٥% من هذه الميزانيات على التعليم والتعليم فقط ، ولا ينفق منها شئ على أى نواحى بيروقراطية أو إدارية أو مكافآت وحوافز ، ثم أعتمد

---

[١] أتخـــذ هذا القرار تحت شعار Making College More Affordable وقد أعتمد بمعدل تصويت مرتفع جدا (٤١٤ صوت إلى ٤) وصدر من الكونجرس فى ٢٥ سبتمبر ١٩٩٨ ومسماه "Higher Education Amendment" (H.R. 6)

٣١ برنامجاً فيدرالياً للتعليم بلغت تكلفتها ٢,٧ بليون دولار على أن ترسل المبالغ للجامعات مباشرة وتتم المحاسبة مع مراعاة الحد من البيروقراطية ، وألا يوافق على الصرف إلا على استراتيجيات تعليمية أساسية ثبت تجربتها ونجاحها وليس لأفكار مشروعات تُقّيم ذاتياً أو برأى منفرد لأنه يرفض ما يسمى Self-esteem approaches ، ويعطى الأولويات فى التنفيذ لما يفيد وينفع ويؤيده رأى عام قوى مع التنبيه على "عدم الانتقال من "شطحة" إلى أخرى " فى جهود تطوير التعليم[١] بل "التأكيد على الأساسيات الأكاديمية والتعليمية الفعالة " .

ومن التشريعات التى حصلت على نسبة تصويت مرتفعة أيضاً "قانون تحسين نوعية المدرس " والذى ينص على منح المعلمين حوافز " وبتشجيع المتميزين منهم على العمل فى المناطق الريفية والنائية الأكثر فقراً " لأن هذه المناطق ينقصها المعلم جيد التأهيل .

ولا تقتصر التشريعات على الجانب المادى فقط ولكنها تراعى التقنين لرسالة التعليم بكل جوانبها القيمية والمعنوية ، ففى يناير ١٩٩٩ خرجت بعض التشريعات التى تحدد مبادئ عامة وتشدد على ضرورة الالتزام بها مثل :

١- التأكيد على أن أهم محاور العملية التعليمية هو تعليم القراءة الناقدة الخلاقة ، والكتابة وتعليم الرياضيات ، وتعليم العلوم المختلفة لأنها أسس لأى برنامج تعليمى فعال .

٢- لا يوجد أهم من اتاحة فرص التعليم عالى الجودة High-quality education لأن العبرة بالكيف وليس الكم : وهى عبارة عن برامج متميزة وطرق تدريس أفضل ، وتقويم واعتماد ، وأن تذهب النقود للفصل

---

(١) النص صريح وهو :

Do not drift from one fad to the next without an emphasis on basic academics and what works

ذلك لأنه منذ فترة ليست بالقصيرة كان القائمون على التعليم ينقادون وراء "شطحات" لا تفيد ، مثلما يجرى عندنا أحيانا .

الدراسي وليس للبيروقراطية حسب مبدأ "Dollars to the Classroom" ، وحسن إعداد المدرس وتدريبه .

٣- إشراك الوالدين فى مسئولية التعليم (العودة للأصول Back to basics approach with parental involvement " لأن الوالدين هما أفضل معلم لأبناء أمتنا ولابد أن يشارك الآباء فى تعليم أبنائهم ، وعلى البرامج الفيدرالية أن تسهل مشاركتهم " .

٤- على المؤسسات التعليمية تأسيس بناء عقائدى رصين للطالب ، فالطالب مسئول عن جزء من الخلفية الإدارية الناجحة لمنظومة التعليم ، وذلك ليس بالإرشادات فقط ولكن برؤية قيمية لما يجب أن يكون عليه الطالب الجامعى : ما هو المطلوب منه وما يجب أن يتصف به كشخص متعلم ، على أن يتم تعريفه بأهداف وأغراض التعليم الجامعى من خلال رؤية واضحة . وعلى كل مؤسسة تعليمية أو جامعة أن تطرح على نفسها هذه التساؤلات :

- هل نجحت الجامعة فى غرس حب المعرفة والاطلاع فى نفس طلابها؟
- هل تقوم بصقل ملكة التفكير الحر لديهم ؟
- هل يتخرج منها إنسان مفكر مثقف يستطيع مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول لها؟

دور حكومة الولاية :

يتحدد دور الولايات فى اعتماد النواحى المالية والتمويل ، كما أن لها دور تنظيمى وارشادى يهتم بدراسة إحتياجات مؤسسات التعليم وتحليل سياساتها ورسم الاتجاهات المستقبلية فى التعليم مع تحديد رسالة Mission Definition لكل مؤسسة حسب الدور الذى تقوم به داخل المنظومة الشاملة للتعليم .

وتدافع الولاية دائما فى مواجهة الحكومية الفيدرالية والكونجرس عن موضوعين أساسيين هما استقلال الجامعات والحرية الأكاديمية ، ولذا نشأ الرأى

القائـــل بـــضرورة بقـــاء السلطة الفيدرالية بعيداً عن هذين الموضوعين وضرورة الاعتـــراض على مثل هذه السلطة المركزية Centralized Power لأن الولايات يجـــب أن تقدم نظماً متعددة ومتنوعة فى كل حرم جامعى ، وهذا التنوع فى النظم multi-campus systems لـــه فوائده . وجه آخر للخلاف بين جامعات الولاية والكونجرس سببه وقوف الجامعة ضد تدخل السياسة فى التعليم العالى ، لأن المنح التى يعتمدها الكونجرس يذهب كثير منها للمشروعات البحثية فى الدوائر الإنتخابية لمـــن يقـــررونها ، أو لشركات الأشغال العامة التى يتعاملون معها ، وأحياناً بدافع المحـــسوبية أو لأهداف سياسية أخرى . جاء الاعتراض بحجة أن هذا يقضى على التنافس الشريف وينافى العدل . وطالبت الجامعات بالاستقلال عن الكونجرس فى هذه الجزئية حتى ألغيت بالفعل بعض هذه البرامج لمنح البحث العلمى .

لكـــن الرأى الآخر يرى أن الحكومة الفيدرالية لها الحق أن تتدخل فى هذه الأمـــور أو حتـــى تناقشها لتقنع بالرأى الصائب الذى يكفل الاتساق والتنسيق بين جميع الولايات فى الأمور المهمة ، وفى رسم السياسات العامة للجامعات الأمريكية فى كل الولايات . وهناك أمثلة لذلك مثل قرار الحكومة بمنع التمييز العنصرى فى التعلـــيم ، عـــندما قامـــت مجموعات تقصى الحقائق (على المستوى الفيدرالى) بالتحـــرى عن وضع الأقليات فى مجال التعليم الجامعى وأصدرت قراراً فيدرالياً Fedral mandate . يلزم الكليات بأن تسمح بالتحاق السود[1] بها من أجل تحقيق العدالـــة فى المجتمع الأمريكى ، وبعد عام ١٩٦٠ تغير نظام الالتحاق بالجامعات وخاصـــة فـــى ولايات مثل لويزيانا والاباما وتكساس والمسيسبى التى كانت تتبع سياسة عنصرية.

كمـــا أن هناك أموراً كثيرة أخرى يلزم فيها توحيد الرؤية أو المعاونة فى الإدارة co-steering مـــن الحكومة الفيدرالية ، مثل الإجابة على تساؤلات الولاية فـــى أمـــور مثل من يمنح دراسات عليا من الكليات ؟ أو كيف يتم التنسيق بين كل

---

[1] وهناك قرارات تحدد نسب مئوية للعدد الذى يجب أن تقبله كل جامعة .

أنـــواع التعليم العالى حتى لا تتكرر أو تتماثل برامج البحوث لدرجة الدكتوراه فى بعض الكليات . ويتم ذلك التنسيق أيضاً على مستوى الولاية وتتولاه مجالس خاصة مـــثل State-wide coordination board ، كمـــا يـــتم ذلك من خلال هيئات ومجـــالس ولجـــان متـــنوعة مـــثل مجلـــس الإرشـــاد والتنسيق فـــى كـــل ولاية Advisory Coordinating Board (ACB) ، أو هيـــئة حـــل الخلافـــات بين المؤســـسات التعليمية State Buffer Agency (SBA) ويوجد مثلها فى حوالى ١٩ ولايـــة . كـــذلك تؤلـــف اللجان من الولاية لدراسة أى مشكلة طارئة واقتراح الحلـــول لها لترفع بها توصيات للدوائر الأعلى التى تختص بالتشريع الموحد لكل الولايات لتحقيق التناسق والفائدة الأعم . ذلك لأن هذه الدوائر الفيدرالية التى تمول الجامعات لها الحق فى دور تنظيمى ، إذ أن تمويل الولاية يتراوح بين ٣٠-٣٥% فقط من ميزانية الجامعات.

إلا أن الاتجـــاه الغالب فى كثير من الجامعات ينحو نحو الرغبة فى إعطاء المشرفين على التعليم فى كل مؤسسة المرونة والحرية فى وضع البرامج التعليمية الجديـــدة والمبتكرة لتحقيق المصلحة للطالب والمعلم وعدم الميل للخضوع لبرامج فيدرالية موحدة ، إذ أن بعض هذه البرامج لم تحقق النجاح المرجو منها . والبعض لا يـــــرى ضـــرورة أن يعمل الكونجرس كمجلس إدارة قومى يقرر لكل الولايات (as National School Board) ، كما أن عديد من الجامعات لا تفضل المركزية فى اتخاذ القرار وتردد عبارة "Washington Doesn't Know Best" .

وبعيداً عن هذه الخلافات فى الرأى فإن الولاية تلعب دوراً كبيراً فى رعاية وتطوير جامعاتها ، والذى يمكن تلخيصه كالآتى :

١- المـــشاركة فـــى تـــشكيل وتمويل هيئات ولجان التخطيط وحل المشاكل والإجابة على التساؤلات .

٢- المـــشاركة فى وضع بنود منح الدراسات العليا وتحديد نشاطات ونوعية آداء بعض المعاهد بالجامعة من خلال التوجيه المشترك .

٣- رسم السياسة العامة للتعليم فى الولاية بناء على الاحصائيات والمستجدات والظواهر المتغيرة ، فيمكن معالجة أى نقص فى عدد المدرسين أو الممرضات مثلاً بإقتراح زيادة عدد الطلاب الملتحقين فى الجامعات منهما، كنوع من التخطيط للقوى العاملة بالولاية Man-power Planning .

٤- تقرير الحوافز والمسائل المالية وانتخاب اللجان من الأكاديميين والمشرعين لترتيب أوضاعها أو تصحيحها ، وخاصة فى نواحى تكنولوجيا المجتمع Coummunity Technology .

٥- إعادة ترتيب الأوضاع الأكاديمية حسب احتياجات السوق ودعوة الجامعات للإستجابة لهذه الاحتياجات سواء تجارية أم صناعية (كاقتراح تخصصات جديدة للدراسة يكون المجتمع فى حاجة إليها مثلاً) .

٦- إيجاد التعاون بين الجامعات وسلطة الولاية فى التخطيط للسياسة العامة للولاية Common State Public Policy فى العديد من المسائل التى تمس حياة مواطنيها .

٧- متابعة أصول كليات المجتمع Community Colleges وتخصصاتها . وأحياناً تطلب الولاية من مواطنيها التعاون فى تعديل أوضاع العمالة كنوع من الإستجابة للإحتياجات ومستجدات سوق العمل – أى أن الولاية تعمل كوسيط بين الجامعة والمجتمع فى هذا التنسيق .

دور إدارة الجامعة University Governance :

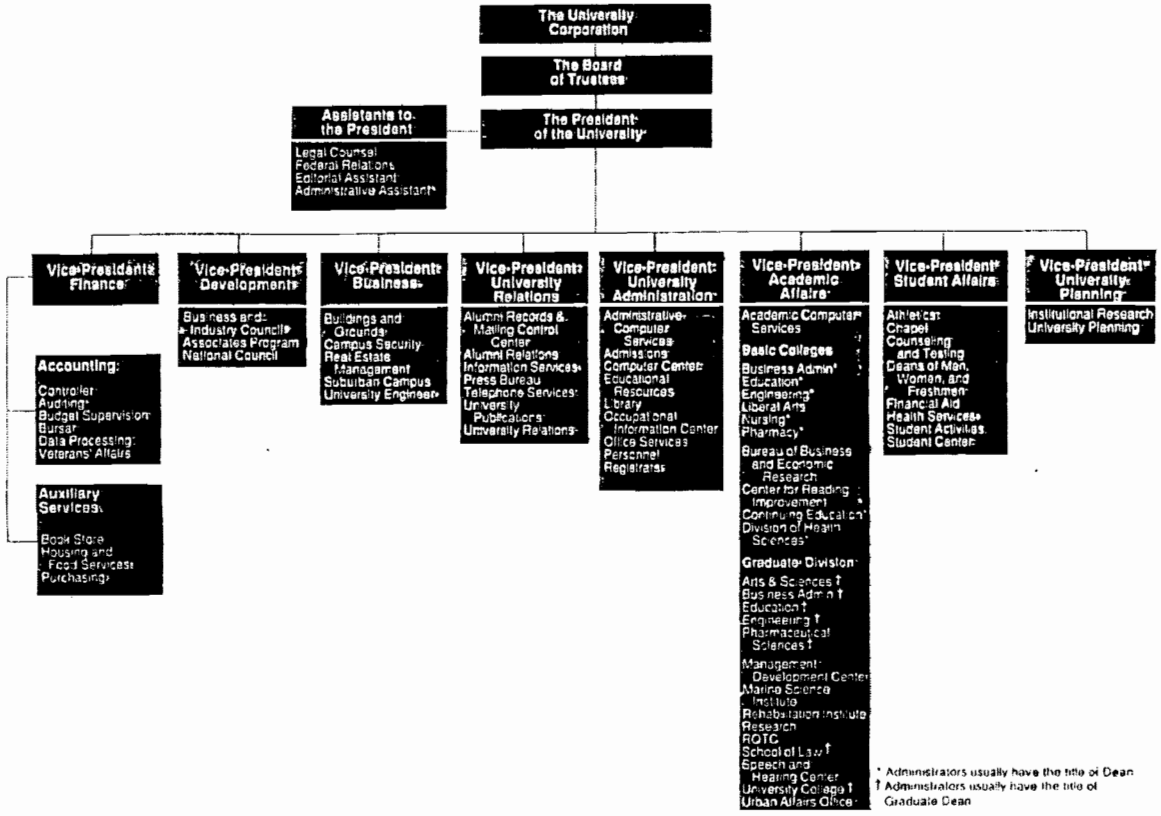
أهم ما يميز نظم الإدارة فى الجامعات الأمريكية هو وضوح الهياكل الإدارية وتحديد الاختصاصات والمسئوليات لكل فرد من أفراد الهيكل الإدارى مع تنظيم العلاقات بين الدرجات الإدارية المتوازية والأعلى والأدنى . فكل فرد داخل هذا الإطار يعرف مسئولياته ومع من يتعامل . يوازى ذلك متابعة ومراجعة وتقييم مستمر للأداء . وعلى الرغم من أن الهياكل الإدارية تختلف من جامعة إلى أخرى إلا أن التوجهات العامة والتقاليد الجامعية والمبادئ والقيم ثابتة . يأتى الاختلاف

فقط ليتلاءم مع اختصاصات الجامعة ورسالتها وأهدافها الأكاديمية . يوجد دائماً على قمة الهرم الإدارى بالجامعة مجلس الأمناء ، وقد يكون رئيسه محافظ الولاية، ويتراوح أعضاؤه بين ٢٠-٢٥ فرداً منهم شخصيات من غير هيئة التدريس ممن لهم علاقات وتعامل مع الجامعة ، يليه فى بعض الجامعات مجلس تنفيذى للمستشارين يرتبط ارتباطاً مباشراً مع رئيس الجامعة ويتولى تنفيذ القرارات لأن سلطة الرئيس لا تتيح له الإنفراد بالقرار التنفيذى . وهذا المجلس والرئيس سلطتهم متوازية .

وفى الدرجة التالية وبالتوازى أيضاً يوجد نائب أول للرئيس Provost ومجلس للعمداء يتألف من كل عمداء الكليات . يليهما مجلس الإداريين Administrators Council الذى يجمع رؤساء الوحدات الإدارية . وعلى نفس الدرجة من المسئولية يتواجد مجلسان : مجلس شيوخ الأكاديميين يمثله ذوى الخبرة من أعضاء هيئة التدريس الذين استمروا بالعمل فى الجامعة أكثر من عشرين عاماً ، ومجلس الكلية وهو مجلس اعضاؤه منتخبون elected faculty council .

ولا تخلو أى جامعة من عدد من اللجان والمجالس بعضها دائم والآخر طارئ ، وأهمها اللجنة الدائمة للشئون الأكاديمية Academic Standing Committee ومجلس السياسات الأكاديمية ، ومجلس شئون الخريجين ، والطلاب، وهيئة التدريس ... الخ . ويعاون الرئيس أيضاً نواب حسب ما تراه الجامعة : للشئون القانونية ، والعلاقات الفيدرالية Fedral relations أو للنشر والاعلام أو العلاقات الخارجية والأعمال والتخطيط والمالية . والعلاقات الإدارية واضحة لأن رئيس الجامعة يختص بالتخطيط فيضع خطط الأداء ويعرضها فى تعامله مع مجلس الأمناء والمجلس التنفيذى للمستشارين ليتم اعتماد تنفيذها . أما النائب فيتعامل مع ثلاثة مجالس هى : مجلس العمداء ومجلس الإداريين ومجلس شيوخ الأكاديميين . ويشرف المجلس الأكاديمى على أربع إدارات ومجالس: للطلاب ، للخريجين ، للمشاريع البحثية ، وسكرتارية للضبط والحاكمية الاكاديمية ولها سلطات واسعة فى التطبيق Secretary of Academic Governance .

هيكل عام للأدارة



علـــى مستوى الكليات يوجد مجلس استشارى تنفيذى تمثل فيه جميع أقسام الكلـــية ، ومجلـــس أكاديمى للتخطيط للبحوث وهو الذى يقترح موضوعات البحث العلمـــى ويخطـــط لمـــستقبل الدراسات البحثية . وتحدد بعض الكليات المستشارين حسب اهتماماتها مثل مستشارى كلية المتفوقين (كلية الشرف honors college) إن وجدت بالجامعة والمكتبات والتكنولوجيا ، والمشروعات ، والتنمية ، والخدمات الخارجية ، والشئون الحكومية ، والمالية والحسابات ... الخ .

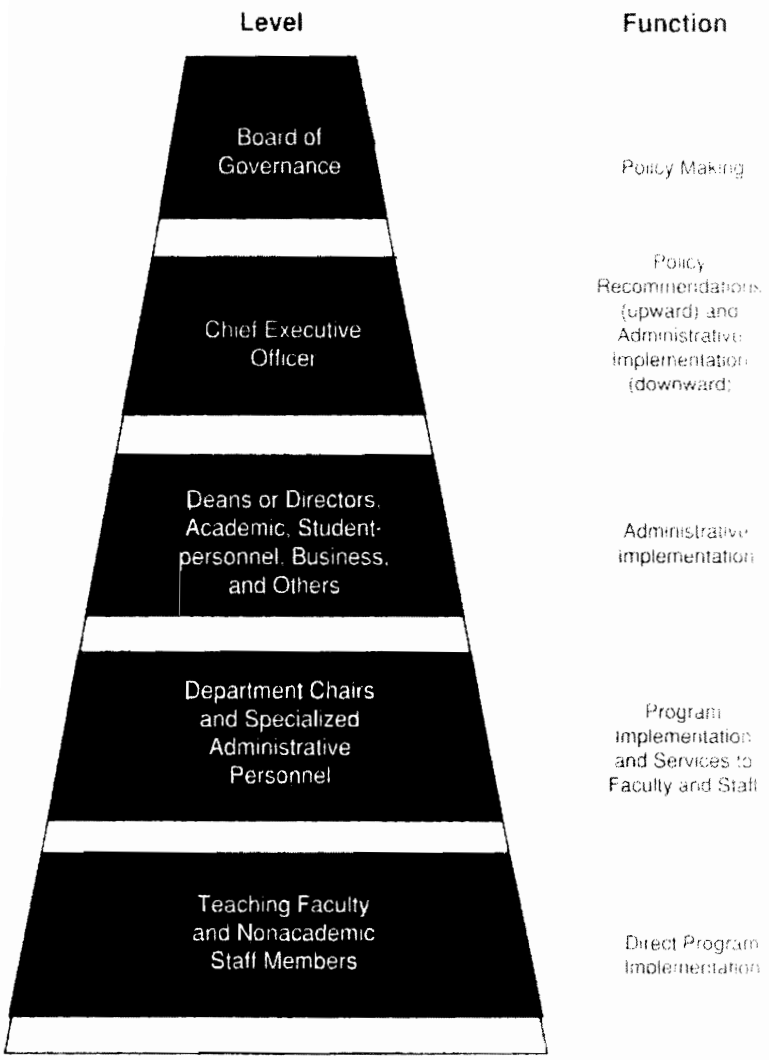
هـــناك أيـــضاً فروق واضحة فى التشكيل الإدارى لكليات السنوات الأربع وكلـــيات العامين (مثل كليات المجتمع) ، ففى الأولى يتسم التدرج الإدارى بشئ مـــن البساطة لأن مجلس الأمناء والرئيس يتعاملان مباشرة مع عدة لجان إرشادية advisory committees ثـــم يتـــبعهم أربعـــة أو خمـــسة إدارات مهامها محددة وواضحة ويرأسها مدير مسئول administrator .

أدارة الشئون	خدمات طلابية	شئون مالية	الأقسام والعلاقات
الأكاديمية ومهامها :	ومهامها :	وتهتم بالآتى :	العامة ومهامها :
- قبول الطلاب	- الأنشطة الطلابية	- المنشآت	- علاقـــــــات
- تطوير المناهج	- المساعدات المالية	- الصيانة	الخريجين
- المكتبة	للطلبة	- الميـــزانية والـــربط	- العلاقات العامة
- شئون العاملين	- ضـــبط الـــنظام	المالى	- التخطـــــــيط
- شـــئون الـــبحث	discipline	- متاجر الحرم الجامعى	والتطوير
العلمى	والسلوك الطلابى	Campus shops	- تنمية الموارد

أمـــا الكلـــيات التى يمكن أن تمنح شهادة التخرج بعد عامين فيهتم رئيسها بالتخطيط ويوافقه مجلس الأمناء على التنفيذ ، ويليه عميد Dean of College أو Academic Dean ليـــضع خطـــة البرامج التعليمية ويطورها . ويعاونه مساعد assistant dean يتولـــى قـــبول الطلاب والإرشاد Councelling والمساعدات الطلابية وعدد آخر من العمداء . ويلاحظ أن لقب " عميد الكلية " قد يستبدل أحياناً بكلمة نائب Deputy President ولا تُوكل له الإدارة الشاملة والتنفيذ المنفرد مثلما

تحديد مهام كل وظيفة

Administrative Functions



يحـــدث فـــى بلدان أخرى ، لكنه مساعد لرئيس الكلية توكل له مهام محددة وأمور إداريـــة مستقلة، لذلك يتكرر لقب " عميد " فى إدارة الكلية كل حسب اختصاصه ، مـــثل " عمـــيد " التخطيط والتطوير ، و " عميد " للعلاقات العامة وعميد علاقات الخـــريجين .. الـــخ. وكل هذه المسميات والمناصب تحددها إحتياجات الكلية وعدد سنوات الدراسة بها.

تختلف أيضاً مسميات منصب رئيس الجامعة وهو مدير غير تنفيذى يختص بالتخطيط ووضع السياسات وقد يحمل لقب Chancellor أو President إذ أنه فى بعـــض الـــولايات تـــتجمع عدة جامعات فى ظل نظام واحد وفى هذه الحالة يكون المـــسئول عن هذا الكيان التعليمى "President" ، أما المدير التنفيذى لكل مكون أو وحدة فيه فيسمى Chancellor . وقد يحدث العكس فى هذه المسميات ويعطى لقـــب President لمديـــر كل جامعة مستقلة . هذا بالنسبة للألقاب الإدارية ، أما المناصـــب التالـــية فهى ثابتة ولها مسئوليات محددة وملزمة . كما أن الإعلان عن المناصب العليا الشاغرة له خطوات وإجراءات موضوعية ومقننة ويتم التعيين فيها بالإنتخاب .

والمنـــصب الذى يلى الرئيس (النائب المباشر Provost) هو أهم منصب بعـــد الـــرئيس ويتولى شاغله المشاركة فى التخطيط وفى اتخاذ القرار ضمن هيئة مخـــتارة مـــن الأساتذة وممثلين عن الطلبة تجتمع أسبوعياً لتطوير المناهج وتقييم الأســـاتذة وتـــبادل المعلومات فى رسم السياسات الأكاديمية للجامعة . أما مسميات الـــنواب Vice-presidents (وقـــد يـــصل عددهم إلى تسعة) . فهى توحى بأحد النواحـــى الإداريـــة أو الأكاديمية مثل التسهيلات المالية ، البحث العلمى ، البرامج الدولـــية واتفاقـــيات الـــتعاون ، الموارد البشرية والتعيينات ... الخ . ثم يتبع ذلك مـــسئولى الإدارة فـــى الكلـــيات . ولكل كلية صغيرة عميد وللكليات الكبيرة نواب معاونون للعميد Vice-dean خاصة للبرامج الأكاديمية والعلاقات الدولية .

ولا ينفرد رئيس الجامعة بإتخاذ القرارات لكنها ، كما يتضح من المعلومات السابقة ، تؤخذ بصورة جماعية فى مجلس الأمناء الذى يجمع نواب الرئيس وبعض

المستشارين ورجال الأعمال من خارج الجامعة . وعلى المجلس أن يرسم السياسات ويسن من التشريعات ما يخص الجامعة . ومسئولية الرئيس هى متابعة تنفيذ قرارات وسياسات هذا المجلس ، ومن مهامه أيضاً :

١- قيادة المؤسسة لتحقيق الانضباط بين الهيئة التدريسية والطلاب والعاملين حول رؤية عامة Vision ورسالة محددة للجامعة Mission .

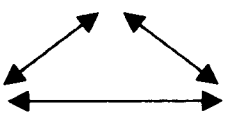
٢- يوصى برأيه لمجلس الأمناء فى شأن التعيينات الرئيسية بالجامعة .

٣- متابعة الاتفاقيات الأكاديمية والمشاركة بالرأى مع المشرعين الأعلى (مندوب الكونجرس مثلاً أو ممثل الحكومة الفيدرالية بالولاية) .

٤- متابعة أعمال المعاهد البحثية بالجامعة ومجمع رجال الأعمال المتصلين بالجامعة وكتابة التقارير والتوصيات بشأن ما يتعلق بها .

٥- تدبير الدعم المالى للجامعة من خلال تنسيق حملات وعمل اتصالات مع جهات عديدة لزيادة الموارد Fund Raising .

وهو بذلك يتعامل مباشرة مع ثالوث ثابت : سلطات الولاية ، والنخبة الأكاديمية الحاكمة بالجامعة والسوق الخاص الذى يتمثل فى رجال الأعمال والمؤسسات الاقتصادية . والأخيرة لها تأثير كبير أيضاً على المؤسسات التعليمية . ويمكن تصور هذه المحاور فيما يلى :



ويتم تدبير المصادر المالية للجامعة من عدة جهات :

- الولاية

- الحكومة الفيدرالية والمحلية .
- مصاريف الطلاب (من الرسوم الدراسية) .
- هبات ومنح من القطاع الخاص والبحوث من قطاع الصناعة أو من الخريجين.
- مبيعات وخدمات تؤديها الجامعة .
- دخل من رأس المال المستثمر بواسطة الجامعة .
- نثريات ومفردات دخل أخرى .

ومن المشاكل الملحة والعامة التى تواجه كثيراً من الجامعات تدبير الميزانيات وزيادة عدد الإداريين ، وهى مشكلة تتزايد مع تدهور حالة الاقتصاد فى السنوات الأخيرة . ورغم ضخامة ميزانية التعليم إلا أن الشكوى دائمة من صعوبة تدبير الموارد مع تزايد عدد الطلاب وخاصة فى النصف الأخير من القرن الماضى[1]. وفى حالة طلب تعيينات جديدة فى هيئة التدريس يعلن رئيس الجامعة فى خطاب موجه إلى كل من بالجامعة The University Community عن المنصب الشاغر ويشكل مجلس إستشارى للبت فى الأمر على مستوى الولايات جميعاً لأن الترشيح من كل الولايات ونظام تعيين هيئة التدرس يتم بطريقة غير تقليدية .

ويتولى البحث فى التعيينات لجنة Search Committee من أعضاء هيئة التدريس بالقسم يوافق عليها رئيس القسم ويتم التفاوض على المرتب الذى يحكمه معدل الرواتب المعروف Pay Scale وعوامل العرض والطلب Market Factors فى حينه .

---

[1] فى جامعات مثل هارفارد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology (MIT) وستانفورد Stanford تكون شروط الالتحاق أصعب وأكثر تدقيقا Highly Selective وأيضا فى الجامعات الحكومية المتميزة مثل كاليفورنيا (فى بيركلى) وجامعة متشجن والكليات الخاصة الممتازة مثل Swathmore Amherst College .

وتنقسم أنواع التعيينات إلى :

١- تعيين لفترة طويلة (مثبت) وبعقد طويل الأجل لا يتجاوز ١٠ سنوات Tenure Track، ويمنح لأعلى من درجة "مدرس" ويحصل عليه من يعمل بالجامعة لمدة خمس أو ست سنوات متصلة .

٢- عمل بعقد قصير الأجل لمدة محددة وينتهى العمل به بعد إنتهاء فترة التعاقد Non-tenure Track .

٣- من له جدول كامل (بتعاقد) Full Load of Coverage full-time

٤- من يدرس اقل من جدول كامل (بعض الوقت) Part-time وعادة يكون من كليات العامين الدراسيين .

٥- من يلتزم بطبيعة تعيين خاصة By the Nature of the appointment (كأستاذ زائر) وتمتد مدتها من ٩ شهور إلى عام كامل .

ويصنف عضو هيئة التدريس بالرتبة التى يعمل عليها مثل : عضو عامل Affiliate أو منتسب Adjunct .

ولكى نتصور " عوامل السوق Market Factors " لابد من معرفة هذه الاحصائيات . فعدد أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأمريكية (حتى عام ١٩٩٨) ٨٥٠ ألف ممن لديهم وظائف آمنة بالتعيين بعقود طويلة الأجل . وهم يمثلون ٧٥% من العدد الكلى لهيئة التدريس ، ووظيفتهم الأساسية هى التدريس والبحث العلمى . وقد وضع هذا النظام للتعيين فقط فى بداية القرن العشرين بعد قانون حماية الحرية الأكاديمية الذى يقضى بألا يفصل عضو هيئة التدريس بسبب معتقداته (لضمان حماية الحرية الأكاديمية) . أما من يتم تعيينهم ولا تتم ترقيتهم بعد خمس أو ست سنوات فيطلب منهم ترك العمل . لكن الأعضاء " نصف الوقت " فى تزايد مستمر بسبب تراجع نظام التعيين الدائم .

ومن يعمل بعقود مؤقته يجدد تعيينهم إذا ما أنجزوا المتطلبات الواجبة عليهم بصورة مرضية . وقد تستغنى المؤسسة حتى عن المعينين إذا طرأت حالة عجز

فى الميزانية أو إذا خالف العضو بصورة صارخة مبادئ مؤسسته التعليمية أو أتهم فى مخالفة قانونية خطيرة .

هناك تقليد جامعى ثابت فيما يخص الإدارة هو أن جميع المناصب الإدارية العليا يعلن عنها قومياً ويتم التعيين بالانتخاب بعد التحرى الدقيق من كل النواحى الشخصية والأكاديمية عن الشخصيات المتقدمة . ثم تحدد للمتقدم مهام منصبه وفق ما تتطلبه نظم المؤسسة التعليمية وظروف المحافظة والتخصصات الاكاديمية الموجودة بها . ومن التقاليد والمفاهيم الثابتة أيضاً أن جودة التعليم وتطويره مسئولية المجتمع كله بجميع مستوياته الأكاديمية والسياسية والاجتماعية ولا يلقى هذا العبء على جهات الإدارة فقط . لهذا تجد الإدارة معاونة شاملة من عدة جهات وهيئات مثل :

أولاً : توجد هيئة بكل ولاية مهمتها مساعدة إدارة الجامعة على التخطيط والمتابعة هى " هيئة التعليم بالولاية " Education Commission of the State (ECS) وإجراءات عملها معروفة ، فهى تطلب من المحافظ كسلطة عليا بالولاية أن يطرح سياسة للتعليم بولايته فى مذكرة Education Policy Agenda . وتطلب كذلك من أهم المسئولين والمستشارين حول المحافظ المشاركة بأفكارهم وأقتراحاتهم . وقد يعقد مؤتمر للولاية لمناقشة هذه الأفكار وأحوال التعليم بالمنطقة فيما يعرف باسم "The Regional Focus-group Conversations"

ثانياً : يتعاون فى تمويل نشاطات التعليم مؤسسات الصناعة ورجال الأعمال بالولاية ويتقدمون ببرامج ومقترحات تساند الإدارة الجامعية . وينظر رجال الأعمال إلى التعليم كنشاط تجارى فيسعون إلى مساعدة إدارة الجامعة على التجويد والتطوير حسب مبادئ التسويق والعرض والطلب التى تضمن أن الجودة هى أساس المنافسة والنجاح . لهذا فهم من أكثر المساهمين فى العمل على الارتقاء بالمناخ الأكاديمى بالجامعة وتوفير " جو " علمى يساعد على التحصيل الجيد للطالب وعلى تخريج خبرات ممتازة تساعد فى مجال الصناعة والإنتاج . كما

يدرك مسئولى الولاية أن تطوير القيادات الجامعية Leadership development أحد مسئولياتهم ويعاونون فى هذا المجال مادياً ومعنوياً .

ثالثاً : تساعد هيئات المجتمع ومؤسساته الأخرى على تطبيق ما يدرس بالمناهج وقد تقترح على الإدارة الجامعية ما يضمن ذلك فيكون تحسين البرامج التعليمية أسرع وأسهل. ومن المعتاد أيضاً أن تُظهر هيئات المجتمع التقدير والاحترام للاختلاف appreciation for diversity والتنوع فى الفكر والتوجهات العلمية والعقائدية فلا يمثل المجتمع ضغوطاً وعوائق على عناصر الإدارة الجامعية بسبب اختلاف الأفكار والعقائد .

رابعاً : يساهم فى أنشطة الجامعة الأكاديمية أيضاً رجال الأعمال والمؤسسات فى الولاية ، ويسهم بعضهم فى اعطاء تقارير عن أى نشاط حسب موقعه ومهامه ، ويخصص أحياناً لكل عام شخصية تتولى كتابة التقرير ، ثم تنشر التقارير فى كتيبات مستقلة ليقرأها الجميع . كما تشارك هذه الشخصيات فى المحاورات والمناظرات التى تدور فى الجامعة والكليات .

وهكذا تشارك كل العناصر داخل وخارج الجامعة فى إبداء الرأى والتصويب بدون أى حساسيات أو تذمر ، ويبدأ ذلك بأعلى سلطة فى الولاية بأن يطلب من حاكمها ابداء ملاحظاته كتابة governor's prespective on higher education لتؤخذ فى الاعتبار ، ومروراً بمسئولين آخرين يتم التعرف على رأيهم فيما يحقق نظم تعليم عالى الجودة . كما يُسأل الطلبه عن رأيهم فى الخدمات التى تقدم لهم وما يرجونه منها وتحترم آراؤهم جداً باعتبارهم أول " المستهلكين للتعليم العالى Consumers of Higher Education " .

أما عن أوضاع طلبة الجامعة فهى تكفل للطالب أن يشارك بجدية فى منظومة التعليم وفى بعض المجالس بالكلية وتيسر له شروط القبول والحصول على القروض وفرص العمل . وهناك ١٤ مليون طالب جامعى بالتعليم العام والخاص (٦٠% من المؤسسات التعليمية بأمريكا تعليم خاص ويلتحق بها ٥٤% من عدد الطلبة) . وتضع كل كلية شروط القبول الخاصة بها والتى قد تختلف تماماً عن

المؤسسات الأخرى . ويلتحق الطالب بالجامعة عادة بعد اكمال اثنى عشر عاماً بالتعليم قبل الجامعى[1] . وما يؤخذ فى الاعتبار عند التقديم للجامعة عموماً (وقد يختلف من جامعة إلى أخرى) هو الآتى :

١- متوسط درجات المرحلة الثانوية .

٢- التقدير أو الدرجة فى اختبارات القبول مثل American College Test (ACT) أو Scholastic Aptitude Test (SAT) .

٣- القدرة على الكتابة ، إذ يطلب من المتقدم نموذج من بعض الكتابات أو التعبير الذى يشهد بقدرته على الفكر الخلاق Evidence of creativity والتعبير السليم .

٤- قد يعطى الطالب اختباراً اضافياً GED Test إذا كانت درجاته فى التعليم الثانوى منخفضة .

٥- فى بعض المعاهد والكليات يكون الالتحاق متاحاً لكل من يكمل التعليم الثانوى وتسمى Open-door Colleges وتكون غالباً من كليات الخبرة العملية أو الحرفية Occupational Experience .

٦- حرية التحويل من كلية إلى أخرى مكفولة فىجميع الحالات وخاصة عند التحويل من كليات المجتمع إلى كليات الأربع سنوات four-year colleges .

---

[1] يقضى الطفل ٣ سنوات حضانة وروضة ثم يتبعها ١٢ عاماً دراسيا قبل دخول الجامعة تسمى حسب اختيار كل ولاية بالمسميات التالية :

- ٦ سنوات **مرحلة ابتدائية** ثم مرحلة **تعليم ثانوى** مقسمة إلى ٣ سنوات مرحلة أولى Junior High school ، ٣ سنوات مرحلة أعلى Senior High School .

- ٤ سنوات **تعليم ابتدائى** + ٤ سنوات **متوسطة** Middle Schools + ٤ سنوات **تعليم ثانوى** High school

- ٨ سنوات **ابتدائى أو أولى** Primary ثم ٤ سنوات **ثانوى** High School . وقد يساعد عرض هذا التقسيم فى مسألة الجدل الدائر حول خمس سنوات أو ست سنوات تعليم ابتدائى التى تتم مناقشتها عندنا حاليا .

أمـــا القبول فى الدراسات العليا فشروطه أيضاً تختلف من جامعة لأخرى ، لكن هناك بعض الشروط المشتركة مثل :

١- التقدير أو مجموع الدرجات فى المرحلة الجامعية الأولى .

٢- امـــتحانات معينة مثل Graduate Record Examination (GRE) أو Miller Analogy Test (MAT) .

٣- خطابات توصية من أساتذة موثوق بهم .

٤- نمـــوذج مـــن القـــدرة علـــى الكتابة يشرح فيه الطالب أهدافه الأكاديمية والدراسية "Statement of Intention" .

٥- نماذج أخرى من الكتابة فى موضوع يختاره أو يطلب منه Example of Writing يوضح فيها قدرته على التحليل His Analytical Skills .

٦- بعض المتطلبات من مقررات دراسية محددة تلزم لتخصص الدارس Pre-requisite course work إذا لم تدرس فى المرحلة الجامعية الأولى .

٧- للطلبة الأجانب يلزم اجتياز امتحان فى اللغة الانجليزية تحدد درجاته فى كل جامعة وفق شروطها الخاصة[١] .

وقـــد زاد الإقبال على التعليم العالى والجامعى ، وهذا ما تؤكده احصائيات عام ١٩٩٢-١٩٩٣ لإعداد الخريجين :

---

[١] منذ الثورة على الحكم البريطانى (ثورة التحرير والاستقلال) Independence ثبت ذلك فى الدستور الذى اعتمدته أمريكا عام ١٧٨٩ والذى ينص علىعدم مركزية الحكم وتفويض الولايات فى تحديد نظم حكمها ، ولذلك تختلف نظم التعليم فى الخمسين ولاية . ولأن شروط قبول الطلبة الأجانـــب تختلف من جامعة لأخرى فلابد أن يوافق عليها المجلس القومى لتقييم متطلبات التعليم للأجانب National Council on the Evaluation of Foreign Education Credentials (NCEFEC) .

	الشهادة	عدد الخريجين
١	عامان تعليم جامعى Associate Degree	٥٠٨,١٥٤
٢	بكالوريوس أو ليسانس (أربع سنوات) Bachelors Degree	١,١٥٩,٩٣١
٣	درجة الماجستير Masters	٣٦٨,٧٠١
٤	درجة تخصص عالى First Professional Degree	٧٥,٣٨٧
٥	دكتوراه Doctoral Degree	٤٢,٠٢١

ومما سجلته الاحصائيات أن الإقبال على التعليم الجامعى زاد بدرجة كبيرة بعد عام ١٩٥٠ . وفى عام ١٩٨٦ قدمت وزارة التعليم الأمريكية US Department of Education إحصائية بتعداد ٣٦٨٨ مؤسسة تعليم عالى فى الولايات المتحدة حسب قائمة أنواعها ومسمياتها التالية :

نوع المؤسسة	حكومية	خاصة	المجموع
جامعات	٩٤	٦٢	١٥٦
كليات الدراسة بها ٤ سنوات	٥١١	١٥٤٨	٢٠٥٩
كليات الدراسة بها عامان	١٠٣٦	٤٣٧	١٤٧٣
	١٦٤١	٢٠٤٧	٣٦٨٨

وفى خريف عام ١٩٩٣[١] التحق بالتعليم الجامعى ١٤,٣٠٥,٦٥٨ طالب منهم ١١,١٨٩,٠٨٨ بالمؤسسات الحكومية و ٣,١١٦,٥٧٠ بالتعليم الخاص أى أن مؤسسات التعليم الخاص (وعددها يفوق المؤسسات الحكومية) لم يلتحق بها سوى ٢٢% من عدد الطلاب ، وكان ٤٣% منهم يدرسون بعض الوقت part-time وحوالى ٨٢% منهم يزيد سنهم عن ٢٥ عاماً . وتبعاً لذلك زادت ميزانيات التعليم،

---

[١] كل الاحصائيات سابقة لموعد برنامج الزيارة ، وآخرها عن عام ١٩٩٦ ، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالى فى عام (١٩٩٥-١٩٩٦) ٣٧٤٢ جامعة (حسب توزيعها فى الخريطة الموضحة) (ص ٣٢) .

T.1 Colleges and Universities, 1995–96

Higher education:	
Public four-year institutions	608
Public two-year institutions	1,047
Private four-year institutions	1,636
Private two-year institutions	415
Total	3,706
Vocational institutions	6,256

Source: The Chronicle of Higher Education, and U.S. Department of Education

TABLE 2 Degrees Awarded, 1994–95

Associate	539,691
Bachelor's	1,160,134
Master's	397,629
Doctorate	44,446
Professional	75,800

Source: The Chronicle of Higher Education and U.S. Department of Education

ففـــى عـــام ٩٢-١٩٩٣ بلغت الميزانية ١٧٠,٩ بليون دولار خصص ٦٣% منها للجامعـــات الحكومـــية (١٠٨,٢ بليون) والباقى أعتمد كمعونات لمؤسسات ومعاهد خاصـــة . وفى عام ٩٥-١٩٩٦ بلغ عدد الجامعات ٣٧٤٢ موزعة على الولايات حسب الخريطة الموضحة .

لكـــن ما يمكن استخلاصه من العرض السابق لأسس ونظم الإدارة والأداء أن المـــسألة ليـــست مسألة بلايين الدولارات فقط ، بل إنها آلية ومنظومة الأداء ، والعلاقـــات السلـــسة المـــرنة فـــى هذه المنظومة ، والتحديد الصارم للمسئوليات والأدوار، والمـــتابعة الجـــادة بما تتضمنه من ثواب وعقاب ، مع الكشف بشفافية وموضوعية تامة عن قدر ومرتبة كل مؤسسة حسب قياسات معروفة .

هذا بالتحديد ما دار الحوار حوله عندما أعلن ترتيب خمسمائة جامعة بالعالم لـــيس من بينها جامعة عربية واحدة ، وراح البعض يتساءل عن معيار هذا الحكم والتصنيف . وشكك البعض الآخر فى موضوعية الإجراءات والمعايير التى أتبعت مدعياً أن لدينا جامعات كبيرة الأعداد واسعة النشاط أغفلت عمداً وظلماً . ولعل من المناســـب الإشارة هنا إلى ما يتم سنوياً بهذا الصدد فى الجامعات الأمريكية ، لأن كـــل الجامعات داخل هذه المنظومة تخضع لهذا التقدير كل عام قياساً على معايير واضـــحة وثابـــتة وموضـــوعية . كما تعلن نتيجة هذه التقديرات وتعمم على كل مؤسسات التعليم العالى فى مطبوعات[١] تصدر بانتظام . وتتبارى كل جامعة وكلية بعد ذلك على تحسين أوضاعها لتحسن من مرتبتها فى العام القادم .

ويـــتألف هـــذا المعـــيار من عشرة بنود تطبق بدقة شديدة ويكون حاصل مجموعها هو العامل الحاسم فى التقييم ، وهذه البنود هى :

(١) متوسط النجاح فى اختبار قبول الطلبة GRE .

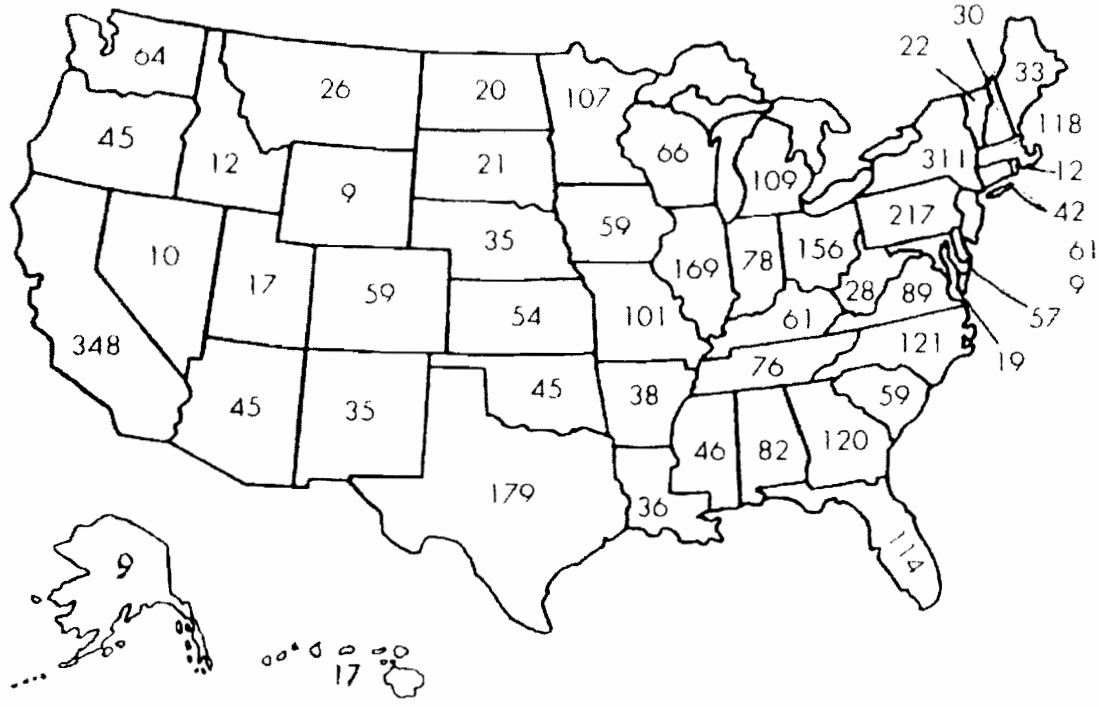
(٢) معدل القبول فى العام السابق (عدد طالبى الالتحاق بالكلية / بالجامعة) .

(٣) نسبة هيئة التدريس للطلاب .

---

[١] هذه النشرة (المطبوعات) عنوانها : الحصر النهائى لترتيب مؤسسات القمة
The Top Institutions' Exclusive Rankings

Number and Statewide Distribution of Colleges and Universities in the United States, 1995–96



U.S. Department of Education

خريطة توضح توزيع ٣٧٤٢ جامعه على الولايات المختلفه

(٤) ميزانية البحث العلمى (بالمليون) .

(٥) عدد الطلاب المسجلين (بالجامعة – الدارسين بها) .

(٦) مصادر هيئة التدريس ومستواهم (من حصل على جائزة نوبل) .

(٧) درجة النشاط البحثى بالمؤسسة (الجامعة / الكلية) .

(٨) رتبة وشروط اختيار الطلاب .

(٩) السمعة بين الملتحقين بها ، دارسين وأساتذة .

(١٠) السمعة بين الأكاديميين من النظراء (فى جامعات أخرى)

+ مجموع هذه الدرجات (مرفق نموذج من هذا التقييم لكليات الهندسة فى عـــام ١٩٩٨ ، ويلاحظ الاكتفاء بعدد ٢٥ كلية فقط من القائمة – كمثال) (ص٣٤).

ولكى تكتمل الصورة سنناقش نظام الاعتماد وتحقيق الجودة الذى تخضع له هذه الجامعات كوسيلة تقييم رائعة .

Rank/School	Overall score	Reputation rank by academics	Reputation rank by engineers and recruiters	Student selectivity rank	Research activity rank	Faculty resources rank	'97 total enrollment	'97 engineering research (in millions)	'97 doctoral student/ faculty ratio	'97 acceptance rate	Avg. '97 quantitative GRE score
1. Massachusetts Institute of Technology	100.0	1	1	11	1	3	2,350	$161.4	3.21	32.8%	757
2. Stanford University (CA)	98.0	1	8	31	7	1	2,653	$80.2	4.71	48.6%	752
2. University of California–Berkeley	98.0	3	6	11	14	2	1,549	$74.6	5.32	28.6%	751
4. Carnegie Mellon University (PA)	97.0	8	12	4	6	10	888	$86.5	3.36	19.9%	762
4. Georgia Institute of Technology	97.0	8	2	20	2	12	2,292	$144.0	2.72	17.6%	734
4. University of Illinois–Urbana-Champaign	97.0	6	3	20	9	8	2,010	$96.8	2.59	26.0%	733
4. University of Michigan–Ann Arbor	97.0	5	3	31	3	8	2,085	$125.4	3.18	41.9%	752
8. California Institute of Technology	96.0	3	7	1	26	7	400	$37.8	3.88	9.7%	774
8. Cornell University (NY)	96.0	7	10	6	13	13	887	$63.6	2.87	28.2%	755
8. Purdue University–West Lafayette (IN)	96.0	10	3	20	8	15	1,816	$81.6	2.27	30.9%	750
11. University of Texas–Austin	94.0	12	10	45	10	5	1,713	$82.1	2.73	36.3%	743
12. University of Wisconsin–Madison	93.0	12	13	11	16	22	1,280	$70.4	2.65	50.0%	760
13. Northwestern University (IL)	92.0	14	21	11	28	13	932	$43.9	3.59	29.0%	752
13. Princeton University (NJ)	92.0	10	15	2	30	19	343	$33.6	3.14	24.3%	772
13. University of Maryland–College Park	92.0	19	24	20	10	15	1,548	$75.5	3.58	30.7%	751
16. University of California–Los Angeles	91.0	16	20	38	29	6	971	$38.5	4.37	42.6%	740
16. University of Southern California	91.0	25	34	64	4	4	2,003	$82.3	4.85	40.6%	740
18. Penn State University–University Park	90.0	16	14	64	12	25	1,493	$70.6	1.84	51.9%	734
18. Rensselaer Polytechnic Institute (NY)	90.0	19	9	38	30	15	1,335	$33.2	3.06	34.9%	731
18. University of Minnesota–Twin Cities	90.0	16	16	31	30	15	1,428	$43.9	2.98	36.9%	741
21. Johns Hopkins University (MD)	89.0	14	23	6	36	23	494	$32.4	3.85	12.1%	743
21. Texas A&M University–Main Campus	89.0	22	17	85	4	21	1,732	$102.9	2.41	39.8%	698
21. University of California–San Diego	89.0	25	33	20	22	19	566	$48.5	3.28	31.9%	747
24. University of California–Santa Barbara	88.0	33	49	15	22	11	518	$41.0	3.91	24.1%	752
25. Harvard University (MA)	87.0	22	39	3	30	30	158	$20.9	2.35	18.9%	775
25. Ohio State University	87.0	25	18	64	21	24	1,392	$57.2	2.69	31.0%	690
25. Rice University (TX)	87.0	19	32	15	36	28	338	$27.8	2.67	21.4%	738
25. Virginia Tech	87.0	25	19	64	18	28	1,856	$63.8	1.58	57.4%	735