

الفصل العاشر

ما وراء الأنظمة

الغضب الأخلاقي أدوات أخرى للجودة

كما أوضحنا في الفصول السابقة، يستطيع المرء أن يعثر على نظريات عدة للجودة في الأدبيات الحالية؛ ولقد صاغ التعليم العالي الأمريكي أنظمة مختلفة لتعريف الجودة وتطويرها وشرحها. هناك المقاربات التقليدية للاعتماد ومراجعة البرنامج؛ وهذه أدوات استندت بشكل كبير إلى مفهوم تقويم النظير. ويشدد تحديد المراتب وتعيين القيمة على نظرية التنافس و«الزاد المحدود» الخاصة بالجودة. هناك حركة التقويم، المستندة إلى مفهومات مضاف القيمة والأدلة المتعددة. ولاقى مفهوم الجودة الكلية الذي شدد على التحسين المستمر ورضى الزبون قبولاً في بعض الكليات والجامعات. أخيراً، طوّرت بعض الجامعات والأنظمة والولايات مؤشرات أداء وإبلاغ عن تمويل الأداء باعتبارها طريقة لمعرفة عملياتها وإنجازاتها.

إن ضمان الجودة في كليتنا وجامعاتنا - على أي حال - هو أكثر من أنظمة وتقنية، أكثر من شفرات وكمبيوترات. ذلك أن عضو هيئة التدريس يتمتع بالحرص والمعايير العالية يمكن أن يكون أكثر قوة على الصعيد المباشر في قضية نظام إدارة الجودة الكلية من تعيين قيمة لا بأس به في يو.إس. نيوز أند وورلد ريبورت، ونظام إدارة جودة ملمّع جيداً، أو تقرير مؤشرات أداء إيجابية. إن مديراً أكاديمياً يتحلّى بالشجاعة والعاطفة والاستقامة يمكن أن يؤثر بشكل مباشر أكثر من أي نظام لضمان الجودة. دعونا نوضح هذا.

في بداية حياته المهنية، وجد أحد مؤلفي هذا الكتاب نفسه في مكتب عميد جامعة ولاية ممفيس للدراسات العليا جون رتشاردسون، المعلم الرائع المعروف في أنحاء

تينيسي بأنه رجل مستقيم، يتمتع بمعايير عالية، وحرص شخصي. كان العميد رتشاردسون يتحدث عبر الهاتف مع سناتور ولاية أراذ إدخال طالب لم يلبّ معايير القبول في كلية الدراسات العليا. ربما ظنّ السناتور أن لمسة من الضغط السياسي يمكن أن تدفع العميد إلى القبول. بدا منظر العميد رتشاردسون متجهماً وثابتاً بشكل مصمم، وقال عبر الهاتف ما يلي: «يا ولدي، هل تهددني؟ إذا كنت تهددني سأجاء إلى مقاطعتك، وأشترك في الحملة ضدك العام القادم. وسوف أهزمك يا ولدي». وكان سيفعل ذلك.

هل يعكس هذا الحديث قضية جودة؟ بالتأكيد، ولكن ليس له إلا صلة قليلة بالمنهجيات التقليدية للاعتماد ومراجعة البرامج، وبتقويمات النتائج وتحديد المرتبة على أساس السمعة، ولا يرتبط إلا قليلاً مع إدارة الجودة الكلية ورضى الزبون، ومع الإبلاغ عن المسؤولية. كان هذا الحديث يتعلق بالحرص والشجاعة والشخصية. كان عن مدير كلية يعرف ما الصحيح وكان راغباً بالعمل. وكان درساً نموذجياً في الأخلاق.

وفي فصلنا الافتتاحي، اتخذنا موقف أن أسئلة الجودة في كلياتنا وجامعاتنا لا يمكن فصلها عن مسائل الاستقامة. ونأمل في هذا الفصل أن نكشف أكثر لماذا نتخذ هذا الموقف. باختصار، إن المنهجية الكاملة الفعالة لضمان الجودة في التعليم العالي يجب أن «تتجاوز الأنظمة»، وتشمل تلك المسلكيات الشخصية للهيئة التدريسية والموظفين والمديرين التي تطور أو تعيق قضية الجودة.

الأبعاد العاطفية الأخلاقية للجودة

إن الإثارة الحالية حول الجودة والإنتاجية في التعليم العالي يمكن أن يكون لها الكثير، الذي تفعله على مستوى الاستقامة والحرص المجسد في السلوك اليومي لمسؤولي الكلية، والجامعة كما مع قدرتنا على تصميم أنظمة إدارة الجودة. ومن ثمّ إن المؤتمنين على كلياتنا وجامعاتنا جميعاً - أعضاء مجالس الإدارة، والمديرون، والمدرسون - يجب أن ينظروا إلى ما وراء أنظمة كهذه، إلى مبادئ ومعايير متجلية في

سلوك المعلمين والمديرين. ويمكن تطوير قضية الجودة أو أن يلحق بها الأذى في ألف «لحظة حقيقة» تحصل في التبادلات بين الهيئة التدريسية والمديرين والطلاب.

وكما نوهنا في فصل سابق، إن عبارة «لحظة الحقيقة» تأتي من كتاب جان كارلزون الذي يحمل العنوان نفسه¹. باعتباري رئيساً للخطوط الجوية الاسكندنافية لاحظ كارلزون أن السمعة النوعية للخطوط الجوية لا تأتي كثيراً من وعي الزبون لمواصفات أداء الطيران أو النسب المالية للخطوط الجوية، وإنما من كل لحظة حقيقة حصلت حين قابل زبون ربَّ عمل الخطوط الجوية.

هل يوجد هنا درس للكليات والجامعات؟ إليكم بقصة أحد الطلاب. تلقى عميد كلية مكاملة من طالبة كانت مصابة بالأنفلونزا وفاتها امتحان في الكيمياء. بعد أن اتصلت مع الأستاذ كي تشرح سبب غيابها، تحدثت معه لدى عودتها لترى إن كان بوسعها إجراء امتحان إكمالي. قال لها: إنه يبقى في الجامعة لمدة يومين فقط في الأسبوع كي يدرّس صفه الوحيد، بينما يكرس ما تبقى من وقته لبحثه في حديقة أبحاث في الجوار. قال: إن مسؤوليته الرئيسة في الجامعة هي أن يواصل أبحاثه. ليس لديه لا الوقت ولا الميل كي يرتب الامتحان الإكمالي، ويجب عليها أن تقبل العلامات في امتحاناتها الأخرى من أجل المقرر. وحين اتصل عميد الكلية كي يرى إن كان يمكن الوصول إلى تسوية، أبلغها الأستاذ أنه لو انتبه إلى المشكلات الصغيرة جميعها والأعدار التي يقدمها طلاب المرحلة الجامعية الأولى المصابون بالهستيريا، فإنه بالكاد سيحصل على الوقت من أجل أبحاثه. إن روحاً نكدة، مغرورة وغير شريفة يمكن أن تدمر في لحظة الخير الذي بُني في مدة طويلة من الوقت.

وبوسعك القول لواقع الحرص الذي يمكن العثور عليه في معظم صفوفنا واستوديوهاتنا ومختبراتنا إن هذا استثناء. وكما أشرنا، إن قصة أو مثلاً واحداً عن فشلنا في معاملة الطلاب بكرامة وكياسة يمكن أن يفوق تقرير اعتماد سميكا، ومجموعة هائلة من مؤشرات الأداء المرسله إلى الولاية، أو تقريراً سنوياً صاغه مكتب الرئيس. سيكون الغضب الأخلاقي من قبل رئيس قسم أو عميد كلية رداً ملائماً على هذه الحالة غير السعيدة حيث غرور الروح والرؤية الضيقة منعا مدرّساً من الاحتفاء بنبالة قضية التدريس.

إليكم بقصاصة الأنباء التي ظهرت في يو.إس.إي.توداي: ألغت كلية محلّة تقريباً ثلثي صفوف مدرستها الصيفية في اليوم الثاني من الفصل: لم يُبلِّغ الطلاب سابقاً أو يقدم لهم أي شرح معقول، باستثناء بيان الرئيس بأنه أمر بإلغاء الصفوف بسبب الميزانية². حملت القصة صورة طلاب غاضبين يحاصرون المكاتب الإدارية. هل هذه مسألة جودة؟ حسناً، إذا فكرتم بالطلاب باعتبارهم زبائن، فإن الإجابة ستكون بالتأكيد «نعم».

هل يمكن أن نتوقّع وصول فريق اعتماد كي يحقق بالموقف؟ من غير المرجح. هل ستعالج خطة التقويم لهذه الجامعة الموقف؟ من غير المرجح. هل يمكن أن نتوقع العثور على مدير إدارة الجودة الكلية في وسط المشاجرة، يحرص على اهتمامات الطلاب الزبائن؟ نشك بذلك. وهل ستبلغ مؤشرات الأداء والمسؤولية في المؤسسة الولاية كي تفكر بهذه المسألة؟ كلا.

كيف يستطيع رئيس كلية أن يضع برنامج دروس صيفية دون أن يعرف ما يكفي عن ميزانيته كي يتجنب سلوكاً كهذا؟ إن هذا أمر لا يمكن فهمه. ثمة شيء مفقود هنا. وهذا الشيء هو التنافس والحرص. وسيكون الغضب الأخلاقي رداً ملائماً على ما حدث لأولئك الطلاب.

ثمة تقرير إعلامي آخر عن خداع الكليات والسلوك المقيت؛ وقد عثرت هذه القصة على طريقها إلى وول ستريت جورنال بعد الظهور في صحف أخرى عدة³. قام أستاذ هندسة منخرط على ما يبدو في مغامرة تجارية سرية، بدعم شهادات الماجستير والدكتوراه المنتحلة للطلاب، الذين نظراً لمناصبهم المهمة في الصناعة حولوا عقود استشارة مربحة إلى أستاذهم في التخصص. نتمنى فحسب ألا يعمل طلاب كهؤلاء على جسورنا وأنظمة طيراننا، أو منشآتنا النووية. ونأمل ألا يتم تعيينهم كأساتذة في كلياتنا وجامعاتنا.

قام الأساتذة والمديرون والأوصياء المسؤولون في هذه الجامعة المنخرطة في «عملية تتم في حينها» بطرد الأستاذ التاجر الفاسد أخلاقياً، وباستعادة الشهادات من الطلاب، الذين كانوا بالتأكيد يحتفظون بتصور خاطئ عن جودة التعليم. لا

تشير تقارير هذه الحادثة إلى أن الاعتماد، والتقويم، وإدارة الجودة الكلية، وأنظمة مؤشرات القيمة في الجامعة كانت عناصر فعّالة في دراما ضمان الجودة هذه.

فكروا بهذا المثال عن الإساءة للجودة: ثمة كلية خاصة أطلقت برنامج ماجستير جديداً، وهذه مبادرة مصممة للوصول إلى سوق طلابية جديدة. ولم يكن هناك خطأ في المبادرة. وعلى أي حال، تدهورت أوضاع البرنامج بعد عامين من العملية وتخرج الصف الأول: لم يلب إلا ربع الصف المتخرج والمؤلف تقريباً من (23) طالباً متطلبات القبول المعلنة في دليل الكلية، وفي النشرة التمهيدية لترشيح هذا البرنامج للتصديق. مُنح أكثر من ثلثي الطلاب ساعات معتمدة من أجل مقررات تعليمية لا يمكن أن توجد في دليل المؤسسة، التي لم تكن في النشرة التمهيدية للتخرج، التي لا تمتلك سوى علاقة قليلة أو لا تجمعها أي علاقة مع مهمة البرنامج، ولم تكن مفوضة للقبول في البرنامج كما لُحِص في الأصل في النشرة التمهيدية للبرنامج.

عمل مدرس واحد فقط من (6) من المدرسين الذين يعملون وقتاً كاملاً في مجال البرنامج والمسجلين في دليل المؤسسة في برنامج الدراسات العليا، بينما تم تدريس المقررات التعليمية الأخرى من قبل هيئة تدريس مؤقتة تتمتع بمؤهلات ضعيفة. وكشفت مراجعة ملفات مخططات المقرر التعليمي على الأقل مخططاً واحداً من جامعة أخرى. ومن المفترض أن يصف المخطط مقررأ تعليمياً تم تدريسه في هذا البرنامج الجديد ولكن اسم الجامعة الأخرى لم يتغير. وكشفت مقارنة المعطيات أن هذه الجامعة هي الجامعة نفسها التي منحت شهادة الدكتوراه لمدير برنامج الدراسات العليا. ويمكن استخدام حجة جيدة مفادها أنه ليس كلية واحدة بل اثنتان تمتلكان شيئاً للتفكير به هنا. بالنسبة لهذا البرنامج وهذه الجامعة، إن أي إحساس معقول بالمعيار الأكاديمي قد سقط قبل الدعوة المغربية للأرقام وخطوط اتجاه التعليم.

إن هذا السيناريو الجامعي - على غرار السيناريوهات السابقة واللاحقة - هو حقيقي لسوء الحظ. إن النهاية السعيدة المحتملة هي أن بعض الأساتذة والمديرين في هذه الجامعة يعبرون على ما يبدو عن غضب أخلاقي من هذه الأوضاع. كيف نستطيع قياس الأذى الذي لحق سابقاً بمثال الجودة وبشخصية وكفاءة الطلاب

الذين تخرجوا من هذا البرنامج؟ كان يجب أن يعرف هؤلاء الطلاب أنهم خدعوا، وإلا فإنه سيُسمح لهم بتطوير إحساس ضحل بالمعيار التعليمي.

حسناً، ثمة حالة أخرى محزنة: مستتجاً أن إنتاج ساعة معتمدة كان - بشكل غير مفاجئ، عاملاً في زيادة عدد المعلمين الذين يمكن أن يشرفوا على القسم، جعل رئيس قسم الفلسفة في جامعة للأبحاث طلاب الماجستير جميعاً لديه يسجلون في مقرر قراءات لم يتطلب أي قراءات. كان التسجيل في هذا المقرر الإلزامي ذريعة لزيادة التسجيل في القسم وزيادة أرقام إنتاج الساعات المعتمدة. وكانت المفارقة الكبرى لهذه الحالة هي أن رئيس القسم كان أيضاً أستاذاً رئيساً في مقرر القسم عن الأخلاق. ونظراً لأنه ليس هناك وكالة اعتماد متخصصة في الفلسفة، فمن غير المرجح أن يُعد الاعتماد هذه المغامرة الفامضة أداة لضمان الجودة. إن تحديد المراتب وتعيين القيمة اللذين قامت بهما يو.إس. نيوز أند ورولد ريبورت لن يحضرا عميقاً بما يكفي لتحديد هذه الإساءة، ومن غير المرجح أن يُعثر على هذا في قائمة القسم التي تحتوي على أهداف تحسين نظام إدارة الجودة الكلية.

واشتهبه مساعد نائب الرئيس لمكتب الشؤون الأكاديمية الفضولي بشيء ما، فيما كان يتصفح سجلات التسجيل في المنهاج والمقرر التعليمي في أحد الأيام، وبعد أن قام بتحقيق شمل محادثة غير رسمية مع الطلاب المتخرجين من القسم اكتشف واجهة المنهاج هذه. وقد رتب نائب الرئيس الشجاع والعميد المتعاون تعيين رئيس جديد للقسم.

أرسل لنا صديق قصاصة أنباء ظهرت في عدد الصباح من جريدة حضرية رئيسة في ولاية غربية:

لماذا تقف ويندي روتر هنا فيما تبدو مرتبكة! لأنها سجلت في كلية سيتي عبر الهاتف. نظام جديد. ثم أرسلت الأجور بالبريد من أجل مقررين تعليميين، بالإضافة إلى (10) دولارات من أجل بطاقة صف السيارة في الجامعة. أليس الأمر بسيطاً؟ كلا. أرسلوا إليها وصلاً لكن دون بطاقة صف السيارة. ولكن كان هناك عشرة دولارات إضافية فوق المبلغ المطلوب. حسناً: ذهبت إلى الجامعة ووقفت في الصف لمدة ساعة

كي تحصل على بطاقة صف السيارة. قال البيروقراطي: إنها يجب أن تدفع عشرة دولارات، فقدمت ويندي بنشوة وصل الدفع ولكن دون فائدة. أجابها الموظف بلطف: «يجب أن تقدمي لي عشرة دولارات إذا كنت تريدين بطاقة صف السيارة الآن، ثم يمكن أن تقدمي طلباً كي يعيدوا لك النقود، وهذا سيستغرق ثمانية أسابيع». شعرت ويندي بالإحباط، وطلبت استمارة إعادة النقود. قدّم لها واحدة قائلاً: «لكن لن نعيد لك أي نقود. ثمة أجر يبلغ عشر دولارات لمعالجة إعادة العشرة دولارات»⁴.

هل تفترضون أن لديهم مدير إدارة جودة كلية في كلية سيتي؟ تبدو هذه القصة أسوأ من قصاصة فيلمي شرطة كيستون والجواسيس الثلاثة. وبما أننا نتحدث عن الأفلام، يمكننا أن نركز أكثر على نقطتنا هنا. فمنذ بضع سنوات، تم إنتاج فيلم من بطولة وليام هارت بعنوان الطبيب. يتحدث الفيلم عن تجربة خيالية لطبيب اكتشف الأطباء أنه مصاب بالسرطان وعن معالجته اللاحقة. جرب المعالجة من الجانب الآخر للمسمع لكي يتمكن من الحديث. ويمكن العثور على قصة مشابهة في فيلم باتش آدمز، من بطولة روبن وليامز، الذي يتحدث عن تجربة طالب طب يتحدى ثقافة التدريب الطبية، ولعب دوراً في معالجة المرضى وشفائهم، ونُظر إليه باعتباره شيئاً وليس باعتباره شخصاً يحمل اسماً. ويمكن العثور على الروابط العاطفية مع الرعاية الصحية أيضاً في كتابي نورمان كزينز تشريح مرض⁵ و الرأس أولاً: بيولوجيا الأمل⁶.

لقد انتقل ضمان الجودة الفعال - مرة أخرى - إلى «ما وراء الأنظمة»، إلى ثقافة الحرص والشجاعة في كلياتنا وجامعاتنا، وإلى اكتساب معلومات الأداء التي يمكن الحصول عليها من مصادر رسمية وغير رسمية في آن واحد معاً.

ففي منتصف التسعينيات، خضعت كلية الطب في جامعة كانساس لفحص لجان تدقيق قانونية ولجنة دراسة خاصة بعد تهم مفادها، أن المركز الطبي كان يقبل مرضى لزرع القلب بينما كان يرفض قلوباً متبرعاً بها⁷. وفي قصة ظهرت في عدد (27) أيلول، 1995، من جريدة كانساس سيتي ستار (ميسوري) هناك هذه الملاحظة:

حُتّ مقالات نُشرت في كانساس سيتي ستار على التدقيق بعد أن اكتشفت أن برنامج جامعة كانساس لزرع القلب لم يقم بعمليات زرع لمدة عشرة أشهر، ولكنه

واصل قبول المرضى. لم يُقل للمرضى في أثناء ذلك الوقت: إن جامعة كانساس رفضت القلوب جميعها التي قُدمت إليها. أُغلق البرنامج في نيسان بعد التحقيقات التي قامت بها ستار⁸.

وأشار عدد 26 أيلول 1995 من ستار إلى أن «مديري المركز الطبي في جامعة كانساس كان يعرفون مشكلات برنامج زراعة القلب في المركز الطبي، وأن القلوب كانت تُرفض لأسباب غير طبية، ولكنهم فشلوا في الرد، كما قال تدقيق قامت به الولاية سيُنشر اليوم»⁹.

ولا شك أنه يمكن كشف التعقيد المعتبر في هذه الحالة غير العادية من سوء الإدارة. على أي حال، لو كنا مرضى في الطرف المتلقي من سوء العلاج هذا فإن سلوك المركز الطبي وموظفيه سيُعد أكثر من خلل وظيفي عادي. إذا كنت عضواً في مهنة تتطلب تأدية القسم من أجل منع المرض وعلاجه، ومن أجل إنقاذ حياة الناس وعدم إلحاق الأذى بهم، وإذا كنت عضو هيئة تعليمية في جامعة مهمتها إعداد القيادة المثالية لقطاعات حياتنا القومية جميعها، تستطيع أن تجادل أن لدينا مسألة جودة بنسبة مهيبة.

ولا يوجد سجل في القصاص الإخبارية يحيط بهذا الحدث، أو يتحدث عن هذا الطلاق بين الكفاءة والضمير، أو يذكر بأن فريق اعتماد طبي جريء قد وصل، وأن مراجعة برنامج أكاديمي قد قبضت على المجرمين الذين يرتدون معاطف بيضاء، أو أن تقرير مؤشر الأداء أشار إلى زيادة في الدخل أو القلوب الممنوحة وعجز في المرضى المعالجين.

دعوة الشجاعة والعاطفة

إن وجود الشجاعة والعاطفة لدى الهيئة التعليمية والموظفين هو بالتأكيد أداة ضمان جودة قبل الأنظمة جميعها التي أجزناها في الفصول السابقة. لماذا يضعف بعض قادة الشركات والجامعات أمام النقد، ويهربون أمام الرياح المتبدلة للشهرة، ويضحون بشرفهم بينما يتمسك آخرون بالمبادئ ويحافظون على معتقد العزلة في

حضرة النقاد، وفي مرجل الضغوط الأخلاقية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية؟ وفي مقال آخر، حدد أحد المؤلفين فضيلة القيادة هذه على أنها «شارة الشجاعة الحيوية»¹⁰. ويُعثر على تجليات الشجاعة المهنية في الرغبة في تأدية المرء لواجبه المعترف به، والاستمرار والمثابرة على الهدف النبيل، والوصول والمجازفة، والإلحاح على المسؤولية من زملائنا. إن هذه دعوات أخلاقية وليست دعوات نظام.

ويعني الواجب أننا يجب نواجه مسؤولياتنا في الأيام التي نكون فيها مستهدفين ومتعبين وكذلك في الأيام التي نكون فيها مضمعين بالطاقة ومبتهجين، يعني أننا يجب أن نواجه مسؤولياتنا حين يعرقل الإحباط والفشل جهودنا، وكذلك حين يقدم الإنجاز وإكمال العمل دعماً منشطاً. إن الواجب ليس دائماً مسألة ملوثة وجسورة، إنه يعني جعل أسنانك تصر واندفاعك إلى حل المسألة، ووضع قدم أمام الأخرى كل يوم في الدفاع عما هو صحيح وجيد.

وما يفعله المرء باعتباره عضو هيئة تدريس ورئيس، أو عميد حين يعلن مدير، هو أيضاً طالب دكتوراه في التعليم، في لوحات الإعلانات ونشرات العلاقات العامة في حملة انتخابية، وأنه يحمل شهادة دكتوراه من جامعة ولاية، ولكن الوضع الحقيقي للطلاب هو أنه لم يكمل بعد مقرره وليس في وضع الترشيح حتى الآن؟ ويمكن أن تكون تكتيكات علاقات عامة كهذه طريقة مفيدة لتحقيق تقدم في انتخابات قائمة على تنافس حاد من أجل منصب المدير، ولكنها تشكل أيضاً كذبة وقحة من جانب القائد التعليمي الذين يأمل أن يحمل المديرين والهيئة التعليمية والطلاب المسؤولية. هناك أكثر من سؤال يمكن طرحه هنا: هل تسقط ألواح الإعلانات ويُعلن عن التراجع؟ وإذا لم يحدث هذا، أي عمل يقوم به البرنامج والكلية والجامعة يكون ملائماً وفعالاً؟ هل يبقى هذا الطالب في برنامج الدكتوراه؟ في هذه الحالة، إن المعلم المفضل لم يعد مديراً ولا يحمل شهادة دكتوراه.

إن الصبر والمثابرة هما من بين أصعب الفضائل التي يمكن كسبها وصقلها ولكنهما من بين الأقوى حين توظفان في خدمة هدف نبيل. نحن نحيا في «عالم سريع»، حيث نستطيع مزج أي مادة بقليل من الماء، ونضعها في الميكرويف، ونحصل على المنتج في

لحظة أو لحظتين. إن الكليات والجامعات تخدم مهمة متوترة في مجتمعنا باعتبارنا رعاة ثقافة ونقاد ثقافة. تستجيب ببطء للتغير، كما يجب أن تفعل؛ وتتطلب تغذية الجودة رجال تعليم مهرة صبورين وملتزمين بالمدى الطويل.

عرّفنا الاعتماد في الفصل الثاني باعتباره نظام ضمان جودة يتمتع بتراث طويل وفريد في التعليم العالي الأمريكي. كان أحد المؤلفين منخرطاً باعتماد مجال التخصص لكلية أعمال في شريفبورث. إن كثيراً من البواعث الإنسانية مركّبة من عناصر نبيلة وأناية في آن واحد. وفي حالة هدف الجودة الأكاديمية هذا، كنا مقتنعين أن الجمعية الأمريكية لكليات الأعمال الجامعية ستكون علامة تميّز لبرنامجنا، كما كنا «جامعة تدريس» لها قوة عالية وفيها أربعة برامج للماجستير. إن هذا التطلع الأكثر نبلاً - على أي حال - تم تدعيمه بدافع أناني، واحد يعود إلى سياسة مجلس أوصياء لويزيانا الذي يتطلب أن يتم اعتماد كل برنامج ماجستير في الأعمال في الولاية حتى 1990 أو يُلغى. يمكن أن نصبح سريعين لأننا نريد أن نركض بسرعة، ويمكن أن نصبح سريعين لأننا مطاردون.

وهكذا كانت لدينا الرؤية والخطة كي نصبح كليات أعمال جامعية معتمدة. وواجهنا كثيراً من خيبات الأمل بما أن الأوضاع الاقتصادية المتردية في الثمانينيات في لويزيانا مهدت المنحدر العميق، الذي كنا نحاول تسلقه منتجين تحديات قيادة في توظيف هيئة تعليمية مؤهلة، وتحمل الدكتوراه في سوق صعبة والاحتفاظ بها. ولم تنعكس شخصية القيادة لدى العميد وهيئته التعليمية فقط في أحلامهم وإنما أيضاً في تصميمهم. بقوا في المجرى، وتقيدوا بالواجب في مدة عشر سنوات، وتم اعتماد الكلية في النهاية. هذه قصة ضمان جودة ترصد التقاطع المفيد بين نظام (الاعتماد) والالتزامات بالقيمة (الشجاعة على المثابرة).

إن أفعال الشجاعة هي أفعال تعاطف، وحرص وحب على مستوى أكثر أهمية. وحين يجسد معلّموا ومديرو الكلية في حياتهم ولعاً هادئاً وملحاً بالفضائل الأساسية، يكونون أوصياء النبالة وحراس الجودة. وإذا ما فحص المرء نصوص القيادة والإدارة والسلوك المؤسساتي في النصف الأول من القرن العشرين، من غير المرجح أن يُعثر

على كلمة «حب» في جداول المحتويات، وفي متن الكتب، أو في فهارسها. وليس الأمر هكذا - على أي حال - بالنسبة لمزيد من النصوص. إن أولئك الذين يمنحون القيادة لكلياتنا وجامعاتنا يحبون الروح والمعيار والنظام. يحرصون على رفاه ووعده الطلاب الذين هم مؤتمنون على رعايتهم. يحرصون على معيار الجودة والتفوق. ويحرصون على الأنظمة الثقافية والاجتماعية والتقنية التي ننجز عملنا فيها.

نائب رئيس جديد؟

إذا مسحنا الأدلة الإدارية للكليات والجامعات الأمريكية، سنعثر على الأرجح على عدد يتزايد من مديري التقويم ونواب رؤساء التحسين المستمر. هل نحتاج إلى نائب رئيس من أجل الغضب الأخلاقي؟ ربما لا. على أي حال، يمكن أن نستخدم موقفاً اقترح في كتاب روبرت تاوونسيند الذي صدر في 1971 بعنوان (في داخل المؤسسة)¹¹، يدعو إلى تعيين نائب رئيس «لمحاربة البيروقراطية». في أي وقت يكشف نائب الرئيس عملية مشوشة، ومصادقات من أربع مراحل، وصيغاً من خمسة أجزاء، أو هراء أداء آخر داخل مؤسسة، سيتخذ نائب الرئيس - بحسب تاوونسيند، وكما عبر - موقفاً أمام المكتب المسيء ويصرخ «هراء!» بصوت مرتفع قدر الإمكان إلى أن يتم تصحيح الموقف. نحن ننكت قليلاً فحسب. ذلك أن الاعتماد، والتقويم، وإدارة الجودة الكلية، ومؤشرات الأداء هي حلول «الرأس أولاً». ويجب أن تتجاوز تغذية الجودة في كلياتنا وجامعاتنا - على أي حال - أنظمة كهذه. نحتاج إلى رؤساء وأساتذة، وعمداء ومديرين يمتلكون إحساساً قوياً بالمعيار والسلوك الصحيح، يلبون الدعوة إلى الشرف ويرغبون باستخدام الغضب الأخلاقي كأداة لضمان الجودة، ويخلقون مناخاً من الجودة عن طريق تأثير مثلهم وأفكارهم.

ما الذي يوحد الضمانات المنهجية والأخلاقية للجودة؟ إن العنصر الموحد - في أذهاننا - هو عادة ذهنية وقلب يوجدان مجتمعاً حريصاً. وفي هذا المجتمع، تخلق قيم الشجاعة والعطف مناخاً يضاها في احترام التنوع والمهمة والموهبة وازدراء العمل التافه، سواء أكان فردياً أم مؤسساتياً. ويستجيب مجتمع الحرص ليس فقط للدعوة الفكرية لتطوير الحقيقة، وإنما للدعوة الأخلاقية والشخصية لتشريف

الكرامة والتفوق والمسؤولية. مرة أخرى، لا تحيا الجودة ولا تستطيع أن تحيا بمعزل عن الاستقامة في مجتمع حريص.

إن مسؤولاً يرغب بمغادرة الحجرة الداخلية والتجول في أنحاء الجامعة يمكن أن يجد «هذا التجوال» أداة واعدة لاكتشاف الجودة. إن رئيساً، ونائب رئيس، أو عميداً يرغب بترك برج القوة والجلوس على مقعد خارج المركز الطلابي يمكن أن يجد سلوكاً كهذا هادئاً ومنفتحاً وخيار اكتشاف له قيمة عليا. ويستطيع المدرسون والمديرون أن يسهموا في المناخات الأخلاقية والتنوعية لجامعتهم عبر تجسيد سلوك شخصي ومهني أخلاقي في حياتهم. يستطيعون تشجيع تحديد القيم الجوهرية التي عبرها يمكن أن تجعل جامعة نفسها مسؤولة. يستطيعون دعم أي طالب أو مدرس أو مدير يتخذ مواقف شجاعة وعقلانية حيال نقاط المبدأ والمعيار. يستطيعون أن يعتنوا بمقاربات ضمان الجودة ومؤشرات الأداء التي تستطيع تقديم الدليل على جودة الجامعة. ولكن قبل كل شيء، يجب أن يحضنوا قريباً من قلوبهم الاعتراف أنه حين يخرج الطلاب من المؤسسات سيتذكرون ليس أنظمة الجودة، وإنما فيما إذا كانوا قد ألهموا، وتم تحديدهم وتشجيعهم من قبل المؤتمنين على حياتهم ومواهبهم.

هوامش

1. كارلزون، جي. (1987). لحظات الحقيقة. كمبردج، إم إي: بولينجر.
2. «عبر الولايات المتحدة: أنباء من جميع الولايات». (1994، 2 حزيران). يواس إي توداي، 7 إي.
3. بوتكا، جاري. (1991، 12 تموز). «مقايضة أكاديمية: بروفيسور يقايض العلامات بالعقود، مشته بهم في الجامعة». وول ستريت جورنال.
4. كاين، إتش. (1993، 25 آب). «السلم من Ho إلى Hum». سان فرنسيسكو كرونیکل، 6.
5. كزينز، إن. (1979). تشريح مرض. نيويورك: دبلو. دبلو نورتون.
6. كزينز، إن. (1989). الرأس أولاً: بيولوجيا الأمل. نيويورك: دتون.

7. ميرز، آر. (1995، 12 أيار). «دراسة برنامج القلب في جامعة كانساس بالترتيب». توييكا كاييتال جورنال، دي 1.
8. تومسون، سي. (1995، 27 أيلول). «مراجعة أقسم عليها مسؤولو جامعة كانساس». كانساس سيتي ستار، 9 أف.
9. تومسون، سي. (1995، 26 أيلول). «مشكلات تفاصيل التدقيق في جامعة كانساس». كانساس سيتي ستار، 4 دي.
10. بوج، إي.جي. (1996). «الشارة الحيوية للشجاعة» التخطيط للتعليم العالي (4) 24، الصيف، 53-57.
11. تاونسيند، ر. (1970). أعلى المؤسسة. نيويورك: كنوبف، 84-85.

