غسان سلامة

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

الجمهورية اللبنانية
وزير الثقافة

رقم الصادر: ١٥٩ /٢٠٠١
بيروت، في ٢١ نيسان ٢٠٠١

دولة نائب رئيس مجلس الوزراء
الأستاذ عصام فارس المحترم

بعض الإحترامات

الموضوع: لمعالجة أوضاع الجامعة اللبنانية

تحية طيبة وبعد،

بالإشارة إلى اجتماعات اللجنة الوزارية المكلفة بدراسة أوضاع الجامعة اللبنانية، وإلى ما تـم الاتفاق حوله بشأن وضع مقترحات حول مستقبل الجامعة، نودعكم ربطا مذكرة مقتضبة حول هذا الشأن.

نرجو التفضل بالاطلاع وتوزيع هذه المذكرة إلى أصحاب المعالي أعضاء اللجنة الوزارية لضمها إلى الملف الخاص بهذه المسألة.

وزير الثقافة

غسان سلامه

تاريخ الورود ٢٠٠١/٤/٢٣

الجمهورية اللبنانية
وزير الثقافة

مذكرة حول أوضاع الجامعة اللبنانية وطرق تطويرها

مقدمة إلى اللجنة الوزارية الخاصة بهذا الأمر

بيروت، 21 نيسان 2001

مقدمة:

كلف مجلس الوزراء بقراره رقم 46 تاريخ 2001/1/3 اللجنة الوزارية التي شكلها بموجب هذا القرار "إعداد دراسة عن أوضاع الجامعة اللبنانية" "وإعداد تقرير ترفعه إلى مجلس الوزراء مقرونا باقتراحاتها". ولم ينص هذا القرار على المهلة التي يتعين على اللجنة التقيد بها لرفع التقرير إلى المجلس، كما أنه لم يحدد الموارد المتاحة للجنة لإعداد الدراسة المطلوبة.

رأينا أن أي دراسة جدية عن أوضاع الجامعة اللبنانية تتطلب من جهة توافر موارد مالية وبشرية ومعرفية كافية، ومن جهة ثانية مهلة زمنية معقولة. كما أنها تتطلب تحديد درجة شمولية هذه الدراسة. فهل يراد مثلا أن تشمل هذه الدراسة مهام الجامعة الأساسية الثلاث، أي التعليم، والبحث، وخدمة المجتمع؟ وهل يراد منها أن تتطرق إلى جميع عناصر هذه المهمات من بنية تحتية وموارد مخصصة لكل منها وسائر ما يسمى بالمدخلات، مرورا بالعناصر المختلفة التي يتضمنها ما يسمى بالعمليات، منذ آليات اتخاذ القرار إلى التنفيذ والتقييم، بما في ذلك ما يخص عمليات التعليم والتعلم، وصولا إلى تقييم ما يسمى بالمخرجات، من نوعية للخريجين إلى ملاءمة البحوث مع احتياجات التنمية وما إلى ذلك؟

بالنظر إلى قرار اللجنة من جهة بحصر النقاش بالجامعة اللبنانية من دون التطرق إلى مسائل تنظيم التعليم العالي ككل، بما في ذلك مسائل الجامعات الخاصة، ومن جهة ثانية بإنهاء مهمتها في فترة زمنية قصيرة، نكتفي في هذه المذكرة بتقديم أهم التوصيات التي نقترح أن تعتمدها اللجنة الوزارية من أجل تنظيم الجامعة اللبنانية على أسس جديدة تمهيدا لرفع تقريرها إلى مجلس الوزراء، على أن تعهد مسألة إجراء دراسة معمقة عن أوضاعها إلى جهة متخصصة حسب ما نقترحه في التوصية السابعة الواردة أدناه.

التوصية الأولى – الفصل ما بين القانون والنظام الأساسي للجامعة

يبدو لنا أنه من الأسلم أن يبقى مشروع تنظيم الجامعة بالصيغة التي رفعها وزير التربية والتعليم العالي السابق إلى مجلس شورى الدولة بكتابه رقم 2000/21 بتاريخ 2000/6/28، أي الفصل ما بين ما يتعين أن يتضمنه القانون وبين ما سماه الوزير حينذاك "النظام الأساسي للجامعة". إذ أن مشروع القانون الذي تنظر به اللجنة الوزارية يتطرق لمسائل كثيرة يجدر تركها للنصوص التنظيمية.

لذلك، نقترح ما يلي:

- ألا يتضمن مشروع القانون العتيد الذي سيطرح على مجلس النواب إلا أقل ما يلزم من تشريعات وترك التفاصيل إلى "النظام الأساسي" الذي يكون بسمة مرسوم تنظيمي مع آليات التعديل المقترحة في "النظام الأساسي" التي اقترحها الوزير السابق للتربية والتعليم العالي.

التوصية الثانية: تحويل فروع الجامعة اللبنانية في الشمال والجنوب والبقاع إلى جامعات مستقلة عن الجامعة الأم في بيروت وجبل لبنان، تدعى: الجامعة اللبنانية في طرابلس، الجامعة اللبنانية في صيدا، الجامعة اللبنانية في زحلة.

متطلبات هذا التحويل:

1- من الناحية الإدارية والمالية:

أ – إنشاء مجلس جامعة مستقل لكل من الجامعات الأربع؛

ب – تعيين رئيس خاص بكل منها؛

ج – تحديد هيكلية أكاديمية وإدارية لكل منها؛

د– لحظ موازنة مستقلة لكل منها.

2- من الناحية الأكاديمية:

أولا – تأمين الارتباط والتكامل في كل مؤسسة جامعية ما بين مهمات التدريس والبحث وخدمة المجتمع والنقد البناء، عبر ما يلي:

أ – عدم اقتصار أي من الجامعات الأربع، لا في العاصمة وجبل لبنان ولا في المناطق الأخرى، على مهمات التعليم فقط في مستوى الشهادة الجامعية الأولى. بل جعل الدراسات العليا، وهي من أهم روافد البحث، متاحة في أكبر عدد من هذه المؤسسات.

ب – جعل البحث المؤدي إلى وثائق منشورة واجب متلازم مع واجب التعليم لأي عضو من أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات الأربع.

ج – جعل الخدمة المباشرة للمجتمع المحلي، بما في ذلك برامج التعليم والتأهيل والتدريب المستمر، لزاما على كل من الجامعات الأربع يقوم به الطلبة وأعضاء الهيئة التعليمية على حد سواء؛ ومنح أعضاء الهيئة التعليمية الضمانات اللازمة للسماح لهم بالمشاركة في أنشطة الإدارات والمؤسسات العامة وفي مؤسسات المجتمع الأهلي والقطاع الخاص، مع الحرص بألا يعيق الوقت الذي يخصصونه لذلك قيامهم بمهامهم التعليمية والبحثية.

د – منح أعضاء الهيئة التعليمية الضمانات اللازمة لممارسة الحريات الأكاديمية، وبخاصة حرية البحث والنشر والمشاركة في نقاش الخيارات الوطنية وما إلى ذلك من أمور تعنى بالشأن العام.

ثانيا- تأمين المواءمة ما بين برامج كل جامعة من الجامعات الأربع واحتياجات التنمية في المنطقة التي تتواجد فيها، عن طريق ما يلي:

أ - القيام بدراسة رصينة ومعمقة للاختصاصات التي يتعين تعميمها على الجامعات الأربع وتلك التي يتعين أن تتخصص بها مؤسسة أو أخرى.

ب - اتخاذ القرار المناسب بإلغاء الاختصاصات التي لا تتناسب مع احتياجات التنمية في كل منطقة، وإنشاء الاختصاصات التي تتناسب مع هذه الاحتياجات، بما في ذلك كله نقل اختصاص ما من منطقة إلى أخرى.

<u>الأسباب الموجبة:</u>

أولا - ضرورة توفير الفرص التعليمية للمواطنين بأقل قدر ممكن من العوائق:

مما لا شك فيه أن تطبيق مبدأ توفير الفرص التعليمية للبنانيين على قدم المساواة وبأقل قدر ممكن من العوائق، بخاصة الجغرافية والاقتصادية، الذي توصي به المنظمات الدولية، يتطلب الإبقاء على مؤسسات جامعية في المناطق البعيدة نسبيا عن العاصمة، لتسهيل التحاق جميع من لديهم الرغبة والجدارة بالبرامج الجامعية المتاحة، وتثبيت المواطنين في مناطقهم وبلداتهم، والمساهمة في تنمية المناطق المعنية، وتخفيف الضغط السكاني عن العاصمة والضواحي، وما إلى ذلك من أمور.

ثانيا - ضرورة تحقيق الفعالية الإدارية للجامعة:

بلغ عدد طلبة الجامعة اللبنانية في العام الدراسي الحالي حوالى سبعين ألفا (70,000). ويتواجد هؤلاء الطلبة ومعلموهم والمسؤولون المباشرون عنهم في خمس مراكز تعليمية رئيسية وعدد آخر من المراكز الصغيرة. ولن يلبث عدد الطلبة في السنين المقبلة أن يلامس المئة ألف أو ما يزيد عنها. لذلك، يتعين منذ الآن أن يعاد النظر في مستقبل الجامعة كمؤسسة تدار بصورة مركزية بمجلس جامعة أوحد وبرئيس واحد وما إلى ذلك من أجهزة مركزية موحدة.

وقد يقول قائل بأن بعض الجامعات العربية أو غيرها يلامس عدد طلبتها المئة ألف أو يفوق. بالطبع، لكل مؤسسة وبلد أوضاعه الخاصة. لكن من ناحية الفعالية الإدارية المحض، يشكل عدد الطلبة في الجامعة اللبنانية والبعد الجغرافي في ما بين فروعها الحالية مدعاة لإعادة النظر في مسألة الوحدة المصطنعة التي يتغنى البعض بها أو التي ينادي البعض الآخر بها.

وقد أثبتت الأبحاث والممارسات في الدول المتقدمة صناعيا أن عدد الطلبة في المؤسسات الجامعية المتكاملة التي تقدم أفضل مؤشرات للفعالية الإدارية والمالية يتراوح ما بين تسعة آلاف طالب وطالبة وأربعة أضعاف هذا العدد، باعتبار أن المؤسسة الجامعية المتكاملة تقدم عادة حوالى خمسة وسبعين برنامجا تعليميا، معدل مدة كل منها أربع سنوات، بمعدل ثلاثين طالبا وطالبة في الصف كحد أدنى ومئة وعشرين طالبا وطالبة في الصف كحد أعلى لفاعلية التعليم والتعلم. ويمكن أن ينقص هذا العدد عن التسعة آلاف طالب وطالبة إذا كانت المؤسسة لا تقدم برامج في جميع الاختصاصات، أو أن يزيد عن العدد المحدد أعلاه إذا اعتمدت المؤسسة بشكل مكثف طرائق التعليم عن بعد والتعلم بالانتساب أو برامج موازية للتعليم والتأهيل والتدريب المستمر.

ثالثا – ضرورة تأمين الارتباط والتكامل في كل مؤسسة جامعية ما بين مهمات التدريس والبحث وخدمة المجتمع والنقد البناء:

يجمع المعنيون بالتعليم العالي – وقد عبروا عن ذلك في المحافل الدولية – على أن المهام الجامعية المختلفة تغذي بعضها بعضا، وعلى أن تأمين خدمات ذات نوعية عالية من قبل مؤسسات التعليم العالي يقتضي تأمين الارتباط والتكامل في ما بين هذه المهام. لذلك، يبدو من الخطأ أن تقتصر مهام مؤسسات جامعية على التعليم فقط. يمكن أن تطغى مثلا مهام التعليم في المؤسسات التي تعنى بالتحضير لممارسة المهن، كالمعاهد الجامعية المتخصصة بالحقوق أو غيرها. لكن يجب ألا يعني طغيان مهمة على سائرها من المهام غياب المهام الأخرى كليا.

رابعا – ضرورة تأمين المواءمة ما بين البرامج التعليمية والبحثية والخدمية المعتمدة واحتياجات التنمية في المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة الجامعية:

إن إنشاء أو تثبيت مؤسسات جامعية في المناطق لا يعني بالطبع أن تقدم كلها برامج تعليمية متشابهة أو أن تقوم بأبحاث متناظرة أو أن تقدم للمجتمع المحلي خدمات في الميادين

عينها. لا شك أنه ستكون هناك برامج متشابهة لتوفير أوسع فرص تعليم ممكنة لمواطني المنطقة المعنية. لكن من الطبيعي أيضا أن تختص كل مؤسسة وتتميز بميدان أو بآخر من ميادين المعرفة أو من الميادين المهنية، وتكون هذه الميادين ملتصقة باحتياجات التنمية في المنطقة المعنية.

مثلا، لا نرى من مبرر أن تكون كلية الزراعة في بيروت أو جبل لبنان. كما لا نرى أن يكون برنامج التنظيم المدني في زحلة. لذلك نقترح أن يعتمد كل قرار بشأن الاختصاصات التي على كل جامعة من الجامعات الأربع المقترحة أن تعطيها على دراسة رصينة ومعمقة للاختصاصات التي تتناسب مع احتياجات التنمية على صعيد الوطن ككل بشكل عام، وعلى صعيد كل منطقة بشكل خاص.

التوصية الثالثة – ربط الجامعات الأربع في ما بينها كشبكة متكاملة على غرار شبكات جامعات الولايات في الولايات المتحدة الأميركية، مثل كاليفورنيا وغيرها.

<u>متطلبات إقامة هذه الشبكة:</u>

أ- إنشاء مجلس أمناء موحد للجامعات الأربع ككل تتمحور مهامه حول ما يلي:

(1) دراسة خطط الجامعات الأربع المكونة لشبكة جامعات الجامعة اللبنانية ومشاريع الخطط التي تقترحها بغية التنسيق في ما بينها، قبل رفعها مع توصياته إلى مجلس الوزراء؛

(2) السعي لتأمين الدعم المجتمعي والمالي لكل من هذه الجامعات وتنويع مصادر تمويلها، ودراسة مشاريع موازناتها وإبداء الرأي بها لسلطة الوصاية؛

(3) القيام، عند الاقتضاء، بتقييم المؤسسات أو بعض مكوناتها وتقديم التوصيات بشأنها إلى سلطة الوصاية؛

(4) حماية استقلالية الجامعات أمام الضغوط غير المشروعة التي قد تتعرض لها، إن من السلطة السياسية أو من أصحاب النفوذ من فئات المجتمع المختلفة؛

(5) القيام بغير ذلك من المهام التي يتطلبها التكامل والتنسيق في ما بين هذه الجامعات.

ب- إنشاء هيئات عليا مشتركة للبت بالأمور الأكاديمية التي تعني الشبكة ككل، وبخاصة شؤون المناهج، والدراسات العليا، والبحث العلمي.

الأسباب الموجبة:

أولا - ضرورة التكامل في ما بين المؤسسات في الوطن الواحد، لتفادي الازدواجية وتفادي هدر الموارد:

إن إنشاء شبكة من المؤسسات الجامعية يتطلب هيكليات مركزية تعنى بالتكامل والتنسيق في ما بين هذه المؤسسات لتأمين مواءمة ما تقدمه مع احتياجات التنمية، وتفادي الازدواجية غير المنتجة، وضمان النوعية، وما إلى ذلك من مقومات الإشراف العام على هذه المؤسسات.

ثانيا - ترشيد ممارسة سلطة الوصاية مع احترام استقلالية الجامعات:

لا شك من أن هناك ضرورة لسلطة عليا تمارس المهام المذكورة أعلاه. ويصعب بنظرنا أن توكل هذه المهام إلى شخص واحد مثل وزير التربية والتعليم العالي، أو حتى إلى مجلس الوزراء مباشرة، نظرا لسائر الأعباء الملقاة على عاتق كل منهم.

لذلك كان الاقتراح بإنشاء مجلس أمناء للجامعة ككل، تناط به المهام المذكورة أعلاه ويؤدي دور صمام الأمان ما بين الجامعة والسلطة السياسية من جهة، وما بينها وفعاليات المجتمع ومجموعات الضغط المختلفة من جهة ثانية.

من ناحية أخرى، يسمح إنشاء مجلس للأمناء للجامعة ككل بإعادة النظر بكيفية ممارسة سلطة الوصاية على كل من الجامعات الأربع على حدة، لتصبح هذه الوصاية وصاية حقيقية

وغير شكلية تعتمد على آراء مستنيرة ودراسات ووقائع، مع احترام أكبر للاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية لكل من الجامعات الأربع. ويتطلب ذلك:

(1) تحديد مهام مجلس الأمناء وصلاحياته بشكل يسمح له بالقيام بالأدوار المنتظرة منه كجهاز وسيط ما بين المؤسسات الجامعية والسلطة السياسية؛

(2) اعتماد طرق مناسبة لتشكيل المجلس وتحديد طرق عمله وما إلى ذلك من أمور تيسر قيامه بالمهام المنوطة به؛

(3) إعادة النظر بدور سلطة الوصاية في القرارات المتعلقة بالشؤون الوظيفية للعاملين في الجامعة، بما في ذلك أعضاء الهيئة التعليمية، واستبدال التدخل المباشر في هذه الشؤون بضمانات ينص عليها العقد موضوع التوصية الرابعة أدناه، من حيث الأعداد والمؤهلات المطلوبة، وآليات تقييم الأداء وضمان النوعية، وتمارس الهيئات الأكاديمية العليا المشتركة الملحوظة في هذه التوصية الرقابة على تطبيقها.

التوصية الرابعة – تنظيم العلاقة ما بين الدولة وكل من الجامعات الأربع على أساس عقد متعدد السنوات ما بين الحكومة والجامعة.

<u>متطلبات إقامة هذا العقد:</u>

أ- أن تضع كل من الجامعات الأربع خطة خاصة بها متوسطة الأمد، أظهرت التجربة أن أفضلها هي الخطط الثلاثية أو الرباعية السنوات، تعنى بتطوير وتنمية مجمل برامجها وأنشطتها وملاكاتها وما إلى ذلك من أمور. وقد تقضي هذه الخطة إلغاء بعض الاختصاصات أو استحداث اختصاصات جديدة وما إلى ذلك.

ب- أن تحدد هذه الخطة الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها، والفئات والأعداد المستهدفة للاستفادة من خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، والوسائل التي

ستستخدمها لتحقيق هذه الأهداف، من برامج وموارد بشرية وغيرها، وآليات التقييم والتصويب، وما إلى ذلك من آليات لتأمين المواءمة لاحتياجات التنمية، والجودة، والفعالية.

ج- أن تترجم هذه الخطة بعقد يبرم بين الدولة والجامعة تتعهد فيه الجامعة على الالتزام بما ورد في الخطة في خلال المدة المعنية، مع آليات لتصويب المسار عند الاقتضاء، مقابل تعهد الدولة على الوفاء بالتزاماتها المالية وغيرها لتحقيق أهداف الخطة.

د- أن يستند التمويل السنوي الذي تلحظه الدولة لكل جامعة على بنود العقد المبرم ما بين الطرفين وعلى مدى تحقيق الجامعة للأهداف المتفق عليها.

الأسباب الموجبة:

لا يخفى على أحد اليوم أن الإدارة الحديثة للشأن العام، وبخاصة للمؤسسات العامة، مهما كانت طبيعة مهامها، أصبحت تعتمد بشكل كبير على خطط متوسطة الأمد تستشرف التطور المرتقب في ميدان اختصاصها، لتستطيع وضع الخطوط العامة لالتزامات الدولة تجاهها والتخطيط للموارد المالية التي يتعين رصدها لها والتحكيم بين الاحتياجات المجتمعية المختلفة.

وقد اعتمدت أغلبية الدول، الصناعية وغيرها، هذه المبادئ في التخطيط والبرمجة والتمويل لتتفادى التطور العشوائي للخدمات التي تقدمها والتحكم الأفضل بنفقاتها. وهي تطبقها بشكل خاص على الجامعات.

التوصية الخامسة – استحداث آليات للمساءلة وضبط النوعية وتطبيقها بشكل دوري على مجمل مقومات المؤسسات والبرامج.

متطلبات المساءلة وضبط النوعية:

أ – القيام، ولو لمرة واحدة في القريب العاجل، بتقييم خارجي لأداء الجامعة الأكاديمي والإداري بجميع فروعها ومكوناتها، ووضع تصور دقيق لمجمل الأمور المتعلقة بإدارة شؤونها، وبخاصة ما يلي: توزيع المهام والصلاحيات بين المجالس واللجان والأفراد،

والأفراد، آليات اتخاذ القرار بشأن السياسات والخطط والبرامج والمشاريع والأنشطة، آليات دفق المعلومات والشفافية، آليات وهيكليات التنفيذ والمتابعة والتقييم، بما في ذلك الملاكات والوظائف الأكاديمية والإدارية وتوصيفها، إلخ...

ب- إستحداث آليات محددة للمساءلة المستمرة وضمان النوعية تشمل الجامعات الأربع المقترحة، مثل إنشاء لجان عليا دائمة للنظر في البرامج التعليمية ومناهجها وتطويرها المستمر، أو غير ذلك من الهيئات الداخلية أو الخارجية. ويمكن النظر في إمكانية إنشاء هيئة وطنية عليا للترخيص والاعتماد تعنى بضبط النوعية في جميع مؤسسات التعليم العالي في لبنان، الرسمية والخاصة، كتلك التي تقترحها المنظمات الدولية.

ج- ضرورة شمول آليات ضبط النوعية، أيا كانت، ليس فقط البحث في مدى تأمين المؤسسة لمستلزمات الجودة من المدخلات، بما في ذلك نوعية المنشآت والمناهج والموارد البشرية، بل أيضا تقييم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وبخاصة تقييم عمليات التعليم والتعلم بجميع عناصرها.

د- العمل على تأمين مستلزمات الجودة في كل من الجامعات الأربع المقترحة، من مرافق ومختبرات وهيئات تعليمية وما إليها. وعند تعذر تأمين مثل هذه المستلزمات لبرنامج ما في أي منطقة، صرف النظر عن إنشاء هذا البرنامج أو التوسع به وتوحيد الجهود في عدد أقل من المناطق، ريثما يتم تأمين المستلزمات الناقصة.

هـ- تطبيق ما ينص عليه القانون الحالي للجامعة من ضرورة تقديمها لسلطة الوصاية تقريرا سنويا عن أنشطتها وإدارتها واستخدام الأموال المتاحة لها وما إلى ذلك من أمور قد تطلبها سلطة الوصاية من باب المساءلة المجتمعية والشفافية.

<u>الأسباب الموجبة:</u>

إن ضمان نوعية التعليم من أهم التحديات التي تواجهها الأنظمة التربوية في العالم. ولعل ضمان النوعية في التعليم العالي من أهم الأمور في هذا المجال. إذ أن انعكاساته على المجتمع من أخطرها. وذلك لأن مخرجات التعليم العالي من الخريجين تشكل عادة شريحة كبيرة من "النخبة" التي تعهد إليها قيادة مؤسسات المجتمع. كما أن الأبحاث والاستشارات التي يقوم بها العاملون في

التعليم العالي تشكل عادة في البلدان المتقدمة رافدا أساسيا من روافد القرار على أكثر من صعيد. ولذلك، يتعين وضع آليات لضمان النوعية على صعيد كل نشاط تقوم به أي جامعة، كما يتعين تأمين مستلزمات الجودة بجميع عناصرها.

كذلك، من المهم في مرحلة إعادة تنظيم الجامعة اللبنانية على أسس جديدة أن يصار إلى تقييم خارجي لأدائها، علما أن هذا التقييم لم يحصل للجامعة في تاريخها. وتكون المعطيات التي يتم تجميعها من خلال هذا التقييم الأرضية التي يمكن أن يقاس عليها التقدم والتطوير المرتجى أن يحصلا بعد إعادة الهيكلة. وإلا فمن الصعب في أي وقت كان في المستقبل الحكم على درجة التطور أو التأخر الذي يمكن أن يحصل.

أخيرا، من واجب السلطات الوطنية، التشريعية والتنفيذية، أن تسهر على حسن استخدام المال العام الذي تكرسه لأي مؤسسة من مؤسساتها. كما أن على الجامعة اللبنانية، كمؤسسة عامة تعتمد مواردها بشكل شبه حصري على الاعتمادات المرصودة لها في الموازنة العامة، أن تخضع نفسها تجاه السلطات الوطنية والرأي العام لمساءلة حقيقية عن إدارتها للشأن العام الذي أنشئت من أجله وللمال العام الذي يخصص لها.

التوصية السادسة: تفعيل المشاركة المجتمعية، الداخلية والخارجية، في التخطيط والإدارة والتطوير، مع احترام الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية لكل من الجامعات الأربع المقترحة.

<u>متطلبات تطبيق هذه التوصية:</u>

أ – إعادة تفعيل المجالس التمثيلية في الجامعة، مع الحرص على عدم تضارب الصلاحيات في ما بينها، وعدم تفتيت هذه الصلاحيات بشكل كبير، وعدم التفريط بالوقت المخصص لها على حساب المهمات الأخرى المنوطة بأعضاء الهيئة التعليمية.

ب– إعادة النظر بتركيبة مجلس الجامعة بحيث يعبر بشكل أفضل عن اهتمامات المعنيين بالجامعة من داخلها وخارجها.

ج – تطبيق جميع الأمور الخاصة بهذا الشأن على كل من الجامعات الأربع المقترح إنشاؤها.

د – تطعيم كل مجلس من مجالس الجامعات الأربع بعدد معين من المهتمين والمعنيين من خارج الجامعة، لا يفوق بالطبع عن عدد أهل الجامعة. ويمكن أن يختار هؤلاء من بين خريجي الجامعة ومن الفعاليات المعنية بالبرامج التي تقدمها كل من هذه الجامعات.

هـ – تطعيم كل مجلس من المجالس الوسيطة في كل جامعة (مجلس الكلية بشكل خاص) بعدد من الاختصاصيين في الميادين التي يعنى بها هذا المجلس.

الأسباب الموجبة:

لقد نشأت الجامعات تاريخيا وترعرعت على مبدأ الزمالة (collégialité) ، أي مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية على قدم المساواة في التخطيط والتنفيذ والتقييم. وما زالت أغلبية دول العالم تعتمده كمبدأ أساسي لضمان النوعية وتحقيق الاستقلالية التي تنادي بها المنظمات الدولية.

أما في لبنان فإن غياب التقاليد الوطنية بهذا الخصوص وظروف المحنة التي مرت بها البلاد جعلت ممارسة هذه الشراكة في صنع القرار وفي الإدارة عرضة لتقلبات كثيرة وتجاوزات من كل حدب وصوب. لذلك، يتعين إعادة النظر جذريا في الممارسات التي أدت إلى فقدان أهل الجامعة لمصداقيتهم في المشاركة وبالتالي لفقدان الجامعة للاستقلالية النظرية التي ينص عليها قانونها.

من جهة ثانية، طالما طالب كثيرون المؤسسات الجامعية بالخروج من أبراجها العاجية والتلاصق بشكل أكبر باحتياجات المجتمع. كما طالما طالب أهل الجامعة أصحاب الشأن في المجتمع دعم الجامعة معنويا وماليا. لا بد إذن من أن تتطرق إعادة النظر بأوضاع الجامعة اللبنانية للعلاقة في ما بين الجامعة والمجتمع. وقد تطرقنا سابقا لضرورة انخراط الجامعة في الخدمة المباشرة للمجتمع المحلي.

بيت القصيد هنا هو خلق مواقع للتفاعل الحقيقي والمباشر بين أهل الجامعة والمهتمين بشؤونها. من هنا اقتراحنا بإنشاء مجلس أمناء للجامعة ككل ليشكل موقعا من هذه المواقع. لكن المطلوب ألا يكتفى بذلك. ولذلك نقترح تطعيم الهيئات العليا والوسيطة في كل من الجامعات الأربع المقترح إنشاؤها بعناصر من خارج الجامعة لخلق أكبر قدر ممكن من التفاعل في ما بينهم والتناغم بين احتياجات المجتمع وما يمكن للجامعة أن تقدمه له.

التوصية السابعة: الطلب إلى مجلس الوزراء رصد الاعتمادات اللازمة للقيام بالدراسات المقترحة في سياق التوصيات السابقة وتكليف جهة متخصصة بالقيام بهذه الدراسات وتقديم نتائجها مباشرة إلى المجلس، وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات بناء على معرفة متعمقة لمعطيات الواقع.

* * * * *