obeikandl.com

تجديد الجامعة الأمريكية

obeikandl.com

تجديد الجامعة الأمريكية

ذكاء في السوق
والتزام بالرسالة

روبرت زيمسكي

غريغوري آر. ويغنر

وليم اف. ماسي

نقله إلى العربية

عبد الإله الملاّح

العبيكان
Obeikan

obeikandl.com

obeikandl.com

الإهداء

إلى توم لانغفيت،

صديقاً

وممولاً

ورفيق درب.

obeikandl.com

obeikandl.com

المحتويات

تنويه.....9

1- المقدمة تلاشي الهدف العام.....15

2- الشعرية والسقاطة.....33

3- سباق التسلح للقبول.....53

4- الالتزام بالرسالة والذكاء في السوق.....77

5- النشر والفناء.....99

6- قضية قيمة.....119

7- الابتكار المحبط.....137

8- من يملك التعليم؟.....165

9- جعل جودة التعليم المهمة الأولى.....183

10- أقل من المستوى المطلوب.....209

11- وضع جدول أعمال عام.....233

12- الرقص مع التغيير.....255

المراجع.....281

obeikandl.com

obeikandl.com

تنويـه

لما كان عملنا يعتمد في الغالب على النظرات المعمّقة التي يقدمها الزملاء، فإننا نتوجه إليهم بالرجاء للانضمام إلينا مشاركين إما في طاولات مستديرة أو متعاونين في بحوث، والقائمة لدينا طويلة بأولئك الذين ندين لهم حقاً بالفضل. ومن هؤلاء، أولاً، جوان جيرغوس وجيم غالبالي وآن دافيلد الذين انضموا إلينا محررين في منظورات السياسة Policy Perspectives. وكانت آن مسؤولة عن طراز المطبوعة وشكلها وكذلك الهدف منها. وقد كان لدينا، على مدى الأعوام، ثلاثة رعاة أفذاذ: وقفية بيو الخيرية The Pew Charitable Trusts – توم لنغفيت، وربيكا ريميل وسوزان ستاين وبوب شوارتز؛ ومؤسسة جون اس. وجيمس إل. نايت الخيرية. The John S. and James Knight Foundation– كريد بلاك، وهودينغ كارتر، وريك لوف؛ ووزارة التربية في الولايات المتحدة عبر قيامها بتمويل المركز الوطني لجودة تعليم القوة العاملة (EQW) ومن ثمّ المركز الوطني لتحسين التعليم ما بعد المرحلة الثانوية (NCPI). وكان بيتر كابيلي من جامعة بنسلفانيا وباتي غمبورت من جامعة ستانفورد قد أشرفا إلى هذه المشروعات وكثيراً ما كانا يشاركان في الطاولات المستديرة التي كنا نقوّمها.

وحق علينا أن ننوه بالمشاركين في جلسات حوار الطاولة المستديرة التي تتولى رعايتها وقفية بيو، كلا باسمه: بات كروس، وداريل غرير، وجون غولد، وبروس جونستون وهانك ليفين، وآرت ليفاين، وارتورو مدريد، وبات مك فيرسون، ودولف نورتن، وليوسولومون، وغلين ستاين، واورسولا واجنير، وتيم وارنر، ومارنا هويتنغتون والحق إنه لخطر ماثل دائماً أن يتم انتقاء قلة مما كان أصلاً جهداً جماعياً؛ لكننا سنكون مقصرين لو لم نقرّ بما أسداه من الإسهامات الثمينة قلة يشار إليهم. فقد علمتنا بات كالان معنى السياسة العامة. وحرص الفريدو دي لوس سانتوس على بقاء الاتصال جزءاً لا يتجزأ من جدول أعمالنا، وكانت فيرجينيا سميث المستشار الحكيم لنا وصلتنا إلى عوالم السياسة والعمل التي غالباً ما تدور حول كلارك كير.

ولقد حظيت العديد من جلسات الطاولة المستديرة -ولنأخذ في الحسبان تكرار الانتفاع بها في إعداد هذا الكتاب، والعديد من أكثر ما لدينا أهمية- برعاية منظمات مختلفة على المستوى الوطني: المسؤول في الرابطة الوطنية للكلية والجامعة عن القطاع التجاري، جاي مورلي؛ ورابطة مكتبات البحوث، دواين ويبستر؛ ورابطة الجامعات الأمريكية، جون فون، والرابطة الجامعية النسوية، باتريشيا مك كيب، ومجلس التعليم الأمريكي، بوب آتويل ومادلين غرين، ورابطة مجالس إدارة الجامعات والكليات، توم إنغرام. وكان دوغ توما، الذي يعمل حالياً في جامعة جيورجيا، مسؤولاً عن الطاولة المستديرة الخاصة بالألعاب الرياضية في الجامعات.

وكنا قد عملنا وحشد من العلماء والزملاء وطلاب الدراسات العليا. وأعاننا بيتر ايويل في صياغة فهمنا للتعلم والتقويم. وكان توم ايرليخ مسؤولاً عن مقارنتنا لقوى السوق والأغراض العامة. وكان مارتين مايرسون كعهده دائماً مرشداً ومُحفِّزاً. كذلك دأب جيم دودرشتات على متابعتنا حتى أنجزنا هذا الكتاب. كما قدمت لنا سالي فون ماسي نظرات معمقة ثمينة في موضوع التعليم العالي، فضلاً عن إلحاحها على الالتزام بوضوح التعبير. وبسبب من توفير النظرات المعمقة والمساعدة في طبيعة جودة التعليم والمحاسبة الأكاديمية، فإننا ندين بدين خاص لكل من نايجيل فرينتش، وستيف غراهام. وديفيد ديل، وفرانس فان فوت. ولقد علمنا دينيس بارتيلس ما يتصل بطبيعة كليات الفنون الحرة التي تتعرض للمعاناة.

وكانت سوزان شامان ودان شابيرو من مؤسسة بحوث التعليم العالي، مدعومين من غريغ دبرو وليزا هيرزوغ وجيس لايتل، ونيكول رولز، وايمي تابور وجينيفر جيانكولا قد وفروا جميعهم الكثير من التحليلات الإحصائية مما أفدنا منه في هذا الكتاب. كذلك اضطلعت اندريا ويلجر بالدور ذاته في معهد ستانفورد لبحوث التعليم العالي. وقد اعتمدنا دائماً على محررين ماهرين. وفي السنوات الأخيرة اضطلع مارك يانوتزي بتلك المسؤولية الرئيسة.

وقد عملت هارديستي براي من سجل التعليم العالي مع بوب [زيمسكي] في مقال الرأي الذي عرض للمرة الأولى تلاشي الهدف العام، وهو الموضوع المحوري في هذا الكتاب. وكانت مارلي واسرسمان من دار النشر التابعة لجامعة روتجرز قد اطلعت على هذا البحث في

السجل ودعتنا إلى التوسع في بحث هذه الأفكار لتغدو كتاباً. إلا أننا نحن وحدنا المسؤولون عمّا دوّناه في هذا الكتاب، وإن كنا قد أوضحنا بأننا قلما انفردنا في هذا العمل.

بوب زيمسكي

غريغ ويغنر

بيل ماسي

سبتمبر/أيلول 2004

obeikandl.com

obeikandl.com

1

المقدمة

تلاشي الهدف العام

دأبنا طوال أكثر من عقدين من الزمن على الكتابة في موضوع تحول الجامعة الأمريكية – في الكتب والمصنفات وحشد من المقالات التي نشر الكثير منها في مجلة التغيير Change، لكن جُلَّها ظهر على صفحات منظورات السياسة التي غدت في أواخر عقد الثمانينيات الدليل الرئيس للظروف المتغيرة في التعليم العالي – ظهور الأسواق، وما لازمها من تلاشي الهدف العام، والمعركة الضرورية إنما الخاسرة إلى حد بعيد لجعل الجامعات الأمريكية متنّوعة ومتاحة قدر المجتمعات التي تتولى خدمتها.

كان كل مقال تنشره منظورات السياسة في حد ذاته نتاج نقاش مطوّلاً بين المثيرين لنقاش الطاولة المستديرة المتصل بشؤون التعليم العالي والمؤثرين فيه، من رجال ونساء غالباً ما يوصفون بأنهم: «مفسدو الملذات»، ومن بينهم رؤساء كليات وجامعات؛ وإلى جانبهم علماء منتخبون من طيف واسع من فروع المعرفة؛ وهناك آخرون ممن لهم باع في مجال السياسة، ومنهم أحياناً حكام ولايات ومشرِّعون ذوو خبرة قديمة في مجالاتهم. كذلك كنا نجتذب أحياناً عاملين في حقل الصحافة جعلت منهم تنقيباتهم في غسيل التعليم العالي شهوداً لا يضاهيهم أحد على التحوّلات التي كانت منظورات السياسة ترصد مسالكها.

ولقد كنا نذكر هؤلاء، كائناً من كانوا، الذين ينضمون إلينا في هذه الجلسة أو تلك من نشاطات الطاولة المستديرة، كما نذكر أنفسنا بأننا لا نود أن نكون مثل كساندرا [لا أحد يصدِّقها]؛ بل عقدنا العزم على التحدث بمصطلحات يفهمها أولئك الذين يعملون داخل

obeikandi.com

الجامعة وخارجها ويعتقدون بها – وليست هذه بالمهمة اليسيرة، إذا أخذنا في الحسبان الانقسام الثقافي الواسع الذي كثيراً ما يفصل ما بين هذا وذاك.

كما كنا نبحث كذلك عن محك يفيد بما كان يحدث للتعليم العالي الأمريكي وأسبابه. واعتمدنا فيما نكتب الآن، في العقد الذي يبدأ فيه القرن الحادي والعشرون، أن يكون المحك، ربع القرن الذي أعقب الحرب العالمية الثانية، تلك المدة التي يعدّها كثيرون العصر الذهبي للجامعة الأمريكية. ولما كنا لا ننطوي على حنين إلى الماضي فقد قاومنا تلك الصورة الجوفاء. والواقع أن عقدي الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين كثيراً ما اتّسما بالخدر السياسي وفي الوقت ذاته بالالتزام الشديد.

المبادرات الفيدرالية في منتصف القرن

جدير بالتنويه، من ناحية واحدة مهمة، أن السنوات الخمس والعشرين التي أعقبت الحرب العالمية الثانية كانت مختلفة وأفضل معاً: فقد كان المتوقع من الجامعة الأمريكية أن تضطلع في ذلك الوقت بدور بارز في تحقيق الأهداف المجتمعية الواسعة، وهو دور ليس هنا من يتوقع أن تنهض به الجامعة.

خذوا، مثلاً، المبادرتين البارزتين في التعليم العالي اللتين أطلقتهما الحكومة الفيدرالية في العام 1945. وكان الأدعى للاحتفال بينهما، ومن ثمّ الأرسخ في الذاكرة، قانون المساعدات الحكومية جي آي بيل GI BILL، وما يوفره من منافع في مجال الخدمات التعليمية. ومع صدور هذا القانون، أصبح التعليم الجامعي البوابة التي يعبرها من خدموا في عداد القوات المسلحة للانتساب إلى الطبقة الوسطى، ومعه تدفق هؤلاء بأعداد لا سابق لها إلى الجامعات؛ وهكذا أصبحت الجامعات والكليات المنصات الرئيسة للتنمية الاقتصادية.

وكانت المبادرة الثانية، التي باتت الآن منسية إلى حد كبير، إنما ليست دون تلك تأثيراً، وهي تقرير من وضع فانيفار بوش رفعه إلى الرئيس بعنوان: العلم، حدود بلا نهاية: تقرير إلى الرئيس، وكان فانيفار بوش يومئذ مدير البحث والتطوير العلمي. وقد دعا في تقريره الذي يعود إلى العام 1945، الحكومة الاتحادية إلى الاستثمار على نطاق واسع ومستمر في البحث العلمي الأساسي. وذهب بوش إلى أنه ينبغي أن تكون الهيئة التي تتولى ذلك جامعة

البحث الأمريكية، وذلك جزئياً بسبب الدور الذي اضطلعت به في المجهود الحربي، إنما في معظمه لأنه لا يقدر على تحقيق ما تحتاج إليه الأمة سوى الجامعة وهيئة البحث فيها؛ وكتب بوش: «إن السبب الرئيس لذلك يكمن في هذه المؤسسات حيث يمكن للعلماء أن يعملوا في جو خال نسبياً من ضغط التقاليد أو التعصب أو الضرورة التجارية». وأضاف «[إن هذه المؤسسات توفر] للعامل في العلم في أحسن الأحوال شعوراً قوياً بالتضامن والأمن، فضلاً عن قدر ملحوظ من الحرية الفكرية الشخصية. ولهذه العوامل جميعها أهمية كبرى في تطوير المعرفة الجديدة؛ لأن من شأن هذه المعرفة الجديدة أن تستثير المعارضة بسبب من نزوعها لتحدي المعتقدات أو الممارسات الراهنة».

لقد غدا جل ما أوصى به بوش، بما في ذلك الترخيص لإنشاء المؤسسة الوطنية للعلوم، سياسةً اتحاديةً، وجعل الحكومة الاتحادية الممول الأول لثورة علمية تعيد تشكيل وضع المعرفة، بينما تمنح الأقسام العلمية في كثير من الأحيان صوتاً مهيمناً في ترتيب جامعاتهم. وقد ساعد قانون جي آي بيل وتقرير فاينفار بوش مجتمعين على جعل الكليات والجامعات على قدر من الأهمية لم يكن ليتوافر لها من قبل. وأدت المسؤوليات التي أنيطت بهذه المؤسسات، بهيئاتها التدريسية وطلابها، إلى أن تكون موضوعات جدل واحتفال وتمحيص واهتمام عام ثابت.

ولقد تداخل الموقع الأكاديمي والغرض العام، على مدى العقدين التاليين، في عدد متزايد من المشروعات. وركزت بعض المشروعات حصراً على التطوير الاقتصادي، مثل الدور الذي اضطلعت به الجامعات في إقامة مركز أبحاث جامعة نورث كارولينا North Carolina Research Triangle Park and Foundation في العام 1959، ثم مشاركة جامعة ستانفورد في تطوير ما بات يعرف بوادي السيليكون.

ولقد غدا رؤساء الجامعات شخصيات عامة يتوقع منهم الحديث في موضوعات تتصل بالشأن العام من موقع الخبراء والشهود. ويجدر بنا ملاحظة مقدار السهولة، بعد مضي أكثر من ثلاثين عاماً على تلك الواقعة، في تعداد رؤساء عرفوا شعبياً ما بين عقدي الستينيات والسبعينيات: الأب هيسبرة من جامعة نوتردام، بيل فرايدي من نورث كارولينا، إدوين ليفي من شيكاغو، كلارك كير من جامعة كاليفورنية، كينغمان بروستير

من ييل، وهؤلاء يمثلون في الخاطر فوراً على نحو يكاد لا يمكن أن يصدق على أي رئيس جامعة في الوقت الراهن.

كانت الكليات والجامعات في الستينيات مجالات مهمة للتعبئة والتجنيد للعديد من الحركات الاجتماعية والسياسية التي غدت سمة الستينيات: مسيرات الحقوق المدنية؛ حركة حرية التعبير في جامعة كاليفورنية - بيركلي؛ الاحتجاجات ضد العنصرية والفقر التي ربطت ما بين [جامعة] ييل وسيتي اوف نيوهافين؛ وحركة الاحتجاج على الحرب التي غدت في اتساع ثم اشتدت فاعليتها وكانت خاتمة العقد.

ولعل التغيير الأشد وقعاً كان، على كل حال، إعادة النظر في موقع الجامعة في مخيلة الجمهور الأمريكي. فقد غدت الجامعات في عقد الستينيات، وكانت إلى حد أقل في الخمسينيات، منابر على المسرح السياسي، ومجالات لتعبئة الناشطين الاجتماعيين، وفي كثير من الأحيان أماكن يلجأ المسؤولون إليها في طلب الخبرة الحصيفة حين يريدون حلولاً لقضايا صعبة. والحق إنه ليست كل فكرة تُناقش في بيئة جامعية تعد ذات شأن فعلاً، لكنها نادرة هي الحركة الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي لم تر في الجامعة مجالاً حاسماً لعرض الآراء ووجهات النظر.

لقد تلاشت تلك الفاعلية الاجتماعية الآن، في مطلع القرن الحادي والعشرين أو صارت إلى الاختفاء. واليوم يتم النظر إلى الكليات والجامعات بصورة رئيسة على أنها بوابات تفضي إلى الأمان الاقتصادي واحتلال موقع ضمن الطبقة الوسطى.

ولولا حدث يتصل بالتعديلات والليافات السياسية فإنه يكاد ألا يكون هناك من أحد تقريباً يقلق من أن تجعل مؤسسات التعليم العالي الشباب يضل دربه. والحسرة أن هذه المؤسسات أصبحت، في سعيها إلى كسب ميزات السوق، مانحة للشهادات والإجازات أكثر منها تجمعات من المربين الذين يصدرون ويناقشون ويقررون أفكاراً مهمة.

الانجرار نحو أهداف خاصة

ماذا حدث، إذاً؟ إن بعض السبب في أن الكليات والجامعات باتت على ما هي عليه اليوم يعود إلى البداية السيئة جداً لعقد السبعينيات. ذلك أن سقوط القتلى في

الكليتين جاكسون وكنت الحكوميتين قد أفزع معظم من كانوا في تلك الكليتين. ولحق بتلك المآسي حشد من الأحداث الأقل عسفاً، وتراجع مدمر سياسياً ومعطل اجتماعياً. وقد انكفأ الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية إلى الداخل؛ وصار هؤلاء وأولئك أقل اهتماماً بالقضايا المجتمعية وأقل استعداداً لإعلان قيمهم. وبدأ الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية يقللون من السؤال عما يفعله الآخرون أو يفكرون به؛ وأخذوا، بدلاً من ذلك، يركزون على خياراتهم. وكان ذلك عصر التجارب الشخصية -مع المخدرات والجنس وأساليب الحياة البديلة- حيث الفعل أهم من التفسير أو التبرير. ولئن لم يصبح المصطلح رائجاً طوال عقدين من الزمن فإن الشعار غير الرسمي السائد في معظم الجامعات: «لا تسأل، ولا تكشف سراً».

كذلك كان من أثر تحول الاقتصاد قيام حشد من المؤسسات الأمريكية -جامعات ومستشفيات بعرض أوضح الأمثلة- على أن بقاءها يعتمد على ازدياد استجابتها لقوى السوق. وقد كان لازدياد أهمية التعليم الجامعي في نيل الوظائف والحصول على راتب أعلى دوره في ذلك أيضاً، بما يشير للكثيرين أن الغرض الحقيقي من نيل شهادة جامعية نيل كل طالب المزايا تلك وأصبحت الخبرات أشد أهمية من الأفكار.

ومع ذلك، فإن المسؤولية الأولى عن نأي الكليات والجامعات عن الانشغال بالصالح العام، تقع على الحكومة نفسها، أو الناخبين والمسؤولين الذين تولوا اختيار ذوي المناصب على المستوى الوطني والمحلي. وعلى المستوى الاتحادي، عزز نشوء المعونة المالية دعماً «للمستهلكين» الطلبة، فكرة أن التعليم الجامعي أساساً، إن لم يكن وحده، استثماراً في سبيل التقدم الشخصي. وكأنما قد صُمم قانون الخدمات الحكومية لمساعدة أفراد فقط وليس لمساعدة أمريكة على الانتقال من حالة زمن الحرب إلى زمن السلم. وإن استعداد المشرعين، في عواصم الولايات، للتشجيع على زيادة رسوم التعليم لتحل محل مخصصات الولاية -وذلكم هو نمط يتكرر الآن كلما تقلصت العوائد الضريبية- قد ساعد على خصخصة التعليم العالي العام. وغدا المشرعون والحكام في كل مكان يعتادون على ترك التعليم العالي يسدد نفقاته بذاته؛ وأخذ هؤلاء يذكرون الطلاب والأهل الذين يستولي عليهم الحزن وهم يواجهون رسوم التعليم المتزايدة باستمرار أنه ليس هناك ما يماثل التعليم الجامعي من حيث عوائد الاستثمار.

لقد رافق ارتفاع رسوم التعليم في المؤسسات العامة قفزات كبيرة في الرسوم والأقساط التي تتقاضاها الجامعات والكليات الخاصة. ومع أن تصرفاتهما تحركها دوافع مختلفة إلى حد ما، فإن أعمال القطاعين، الخاص والعام، كلاهما يعززان الفكرة القائلة: إن التعليم الجامعي في طريقه لأن يكون سلعة خاصة. وأن مؤسسات التعليم العالي، التي كان القصد منها خدمة الرفاهية العامة عبر إيجاد فرصة تعليمية، غدت عوضاً عن ذلك عتبات تفصل ذوي الامتيازات على بقية المجتمع؛ إذ من بين 250 مؤسسة تعليمية خاصة وعامة منتقاة نجد أن 55% من طلاب السنة الأولى الجامعية ينتمون إلى أسر ذات دخل يقع في الربعيل الأعلى (25% من المقياس العام) لعام 2000. بينما كانت نسبة هؤلاء الطلاب 46% في العام 1985.

حين ترك معظم صانعي السياسة على مستوى الولاية، الكليات والجامعات الوطنية لتتدبر شؤونها، فإنهم قد سمحوا لهذه المؤسسات، العامة والخاصة، لتتدبر أمورها الخاصة، بدلاً من اتباع سياسات المجتمع. ويتجلى هذا الموقف السياسي بأصرح ما يكون في مقدار ما كانت مؤسسات التعليم العالي تعد بعيدة عن المشكلة والحل معاً، في مواجهة التدهور المستمر في المدارس العامة. ولقد برهنت [ولاية] كاليفورنية عن مدى ابتعاد مستويات نظام التعليم المختلفة عن بعضها. وتعد كاليفورنية عموماً بين الولايات الخمس الكبرى من حيث دعمها للتعليم العالي، ومع ذلك فإن ترتيبها يقع دون الخمس والأربعين من حيث الدعم الذي تقدمه للمدارس الأولية والثانوية. وكما يمكن للمرء أن يتوقع فإن جودة المدارس في مراحل التعليم قبل الجامعي في الولاية تعكس تلك المنحة من الدعم الحكومي.

كذلك يفيد في هذا الكلام عما لم يحدث ونذكر أن صديقاً ورئيساً سابقاً لإحدى الجامعات كان قد سمعنا نقول: إن الجامعات لا تضطلع في الحملات التي تقوم في معظم الولاية للترويج لمحو أمية الكبار إلا بأدوار عارضة. وقد رد صاحبنا بحدة على هذا الطعن بقوله: «صدقني لو أن حاكم الولاية ورئيسي لجنتي الموازنات في الكونغرس والمالية في مجلس الشيوخ أخبراني بأن محو أمية الكبار له الأولوية .... لكنت وجدت طريقة لجعله.... أولوية لدي». ذلكم هو جوهر الموضوع، إن حاكم الولاية والمشرعين لم يطلبوا ذلك، ولعله لم يكن ليخطر لهم ببال، بعد ما حسموا رأيهم الخاص على أن مجرد دعم التعليم العالي يعد مساعدة لمواطني الولاية – من حيث كونهم أفراداً صادف أن كانوا ناخبين أيضاً.

إنما حسبكم أن تراقبوا ما يقوم به السياسيون فعلاً، والدرس ذاته يصدق حتى بقوة أكبر. فالأخبار الرئيسة التي تتصل بالتعليم العالي من واشنطن وتتعلق بالانتخابات الرئاسية في العام 2004، تركزت على جهود عضو الكونغرس بك ماكيون الجمهوري عن كاليفورنية، لإنزال العقاب بالمؤسسات التي زادت أسعارها عن الحد الأعلى المحدد على المستوى الفيدرالي. وكانت مبادرة ماكيون تذكرة تثير البرودة في أوصال المرء بالمدى الذي بلغته السياسة العامة في التركيز على الأسعار، وعلى ما بات في اعتبار الكثيرين فشل السوق في أن تكفل عدالة وفاعلية المنافسة. ولندع جانباً للحظة أن ماكيون قد اقترح مشروع قانون يضع نظاماً للرقابة على الأسعار على المستوى الفيدرالي وأن هذا الاقتراح يمكن أن يبدو أفضل إذا قرئ بوصفه بياناً صحفياً أكثر منه نموذجاً للتشريع الجاد. لكن الدافع وراء مشروع القانون الذي عرضه عضو الكونغرس كان ذلك المبدأ الذي يعرف الجميع الآن أنه قائم: التعليم العالي هو في المقام الأول سلعة استهلاكية. والأسئلة المترتبة على ذلك تكاد ألا تطرح إطلاقاً: كيف تنفق الكليات والجامعات دخلها من رسوم التعليم، أو أيمكن للمال المخصص لدعم أغراض عامة أن ينفق بفاعلية أكبر مما عليه الآن؟

لقد ثبت بالبرهان أن هذا المنحدر يزداد خطورة وانزلاقاً. ومع ازدياد الناس الذين يرون أن الجامعات توفر، بصورة أساسية مزايا شخصية، أمكن للمؤسسات أن تتقاضى حتى أسعاراً أعلى لتوفر هذه المزايا. وبالنتيجة أصبحت الجامعات العامة أقل اعتماداً على المخصصات العامة التي تقدم لها، حتى بلغت درجة أن العديد من أشهر المؤسسات العامة للأمة صارت مثل المؤسسات خاصة. وفي الوقت ذاته وجدنا رؤساء الجامعات الرئيسة الخاصة، والعديد منها ينفرد بمنح تبلغ مليارات الدولارات، قد تخلوا بكل بساطة عن مؤسساتهم من حيث إسهاماتهم الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي أو الولاية أو الأمة. وبات الأهم الآن نشدان الجودة والتميز – كما يعبر عن ذلك إلى حد بعيد ما تتمتع به الهيئة التدريسية والطلاب فيها من أفضلية تنافسية.

وهنا، قد يتساءل بعضهم: «وما الضير في ما لدينا؟ فالجامعات الحديثة تؤدي عملها على أحسن وجه، حيث تقوم بتدريس الطلاب لديها، وتدفع بآفاق المعرفة إلى أبعد حد، وتؤدي خدماتها لمجتمعها المحلي على نحو رئيس بوصفها محركات للتطور الاقتصادي.

فلماذا الحنين إلى زمن أقدم لم يكن ينطوي على الشاعرية والتقدم كما يود لنا نقاد التعليم العالي أن نعتقد الآن.

تكمن الإجابة في ما الذي يضيع حين تصاغ الجامعات حصرياً تقريباً وفق متطلبات الطلاب، الذين ينشدون الحصول على الإجازات العلمية بالإضافة إلى الهيئات التجارية والحكومية التي تسعى وراء نتائج البحث العلمي. وحين تكون الجامعات تحت هيمنة مصالح السوق تماماً، ينشأ اختصار ملحوظ لأدوارها من حيث كونها هيئات عامة – وتقليص لطاقتها على توفير قنوات عامة لامتحان الأفكار والعقائد فضلاً عن جداول أعمال الحكومة. وليس هناك من ميدان يكون فيه هذا الاختصار جلياً كما هو الحال في غياب الجامعات تقريباً عن الاضطلاع بدور اللاعب النشيط في الصراع من أجل نجاح التعليم الأولي والثانوي في الولايات المتحدة. وما يفوتنا في النهاية أن للمعرفة أغراضها غير تلك الذرائعية، ألا وهي أن الأفكار مهمة سواء أتت لنا بفائدة شخصية أم لم تأت.

فما العمل؟ تعد الإجابة الأولى عن هذا السؤال عرضاً لما لن يحدث وبهذا المعنى لن يجدي ذلك نفعاً. فلن تكون هناك عودة إلى عهد أبسط كانت فيه الشريحة من السكان التي تسعى إلى نيل التعليم الجامعي أصغر جداص مما نعهده الآن، كما ليس هناك أي احتمال بتقلص هيمنة قوى السوق أو أن يغدو التعليم الجامعي مشروعات تجارية أقل تكلفة أو تعقيداً. ومهما علا صوت المتضرر في استنكار تحويل التعليم العالي إلى «سلعة» فإن تحول مؤسساتهم إلى مشروعات تجارية سوف يتقدم بسرعة، إن لم يكن لسبب سوى ما سيؤدي إليه دخل السوق من الاستمرار في التعويض عن المخصصات العامة.

الالتزام بالرسالة والذكاء في السوق

لقد غدونا نفهم، في ضوء هذا الواقع، أن المفتاح لجعل الجامعة الحديثة ذات أهمية عامة يكمن، ويا للمفارقة، في جعلها أشد تحسساً بالسوق – أو إذا شئنا استخدام المصطلح الذي غدونا نؤثره، جعل الجامعة ذات ذكاء في السوق. وحينما يواجه معظم الرؤساء ومؤسساتهم هذا الضرب من شح الموارد الذي يتحدى التعليم العالي حالياً لا يكون أمام هؤلاء إلا جعل الحفاظ على الوظائف والعمليات الراهنة أولوية عليا لهم. فإذا

واجهت هذه المؤسسات المحتم فإنها تلتزم بإستراتيجية محافظة إلى حد بعيد من تقليص الاستثمارات من مختلف القطاعات وإرجاء عمليات الاستثمار. ومحصلة ذلك، بالرغم من كل النوايا الطيبة لدى الجميع، قيام مؤسسة حتى أكثر اعتماداً على أسواقها الراهنة وأقل قدرة على الاستثمار مستقبلاً، فضلاً عن متابعة سياسات وبرامج عامة من حيث كونها نقيض المصلحة الخاصة.

هناك استثناءات مهمة؛ خذوا جامعة ميتشيغان مثلاً. فقد حددت الجامعة في عقد الثمانينيات من القرن العشرين طرقاً لتشجيع كلياتها ومؤسساتها، بالإضافة إلى أفراد من أعضاء الهيئة التدريسية على تطوير أسواق جديدة للتعويض عن تقلص المخصصات الحكومية. ومع سيطرة جامعة ميتشيغان على السوق أخذ المسؤولون في الجامعة يتحدثون علناً عن شركة جامعة ميتشيغان انكوربوريتيد». فما وفرته هذه السيطرة كان الثقة المؤسساتية والمزيد من الموارد المالية. وكانت جامعتا ميتيشغان وكاليفورنية - بيركلي قد تلقيتا في عقد السبعينيات المستوى نفسه تقريباً من الإيرادات الأساسية. لكن إيرادات ميتشيغان تجاوزت، بعد ثلاثة عقود، تلك التي تحققت لبيركلي بأكثر من 400 مليون دولار.

ويعود نجاح جامعة ميتشيغان إلى أنها جعلت نفسها أقل اعتماداً على مخصصات التمويل من ولاية ميتشيغان وأكثر اعتماداً على السوق وما تأتي به من أجور التعليم والرسوم التي يدفعها الطلبة، مما شكل تعويضاً فاق كثيراً ذلك الانخفاض الكبير في القيمة النسبية لتمويل الحكومة. وفي أواخر التسعينيات من القرن الماضي كانت ولاية ميتشيغان تقدم في الواقع أقل من 20% من مجموع إيرادات الجامعة (بما في ذلك العمليات التي تجرى في مشفاها ومشروعاتها الإضافية). وهكذا غدت جامعة ميتشيغان وجه الخصخصة.

وتفيد تجربة جامعة كاليفورنية - بيركلي بما يحدث عندما تكون المؤسسة تواجه انخفاضاً أو تراجعاً بالدعم العام، ولا تقوم بالتوجه إلى السوق بالمعنى الذي ذهبت إليه جامعة ميتشيغان، فقد كان نظام جامعة كاليفورنية في معظم تاريخها يرفض أن تتقاضى من طلابها أجوراً عن التعليم الذي توفره؛ وتعتقد، بدلاً من ذلك، بأنه يجب على الدولة أن توفر التعليم الجامعي، بوصفه من الصالح العام. وفي هذه الناحية، تشابه جامعة كاليفورنية الجامعات الأوروبية واليابانية ذات التمويل الحكومي. ولما واجهت الحاجة إلى زيادة الإيرادات

كي تظل في وضع المنافس، فقد رفعت جامعة كاليفورنية رسوم الطلاب بزيادة متواضعة؛ ولما واجهت، فيما بعد، خفضاً كبيراً في التمويل من ولاية كاليفورنية أخذت تتقاضى رسوماً من الطلاب وفق تعرفة متصاعدة بسرعة. ولكن إذا كان الهدف أن تظل منافسة لجامعة ميتشيغان من حيث الإيرادات، فإن رفع الأسعار قد جاء متأخراً قرابة عقد من الزمن. فلما كان العام 1991، حين وضِعت السياسات الجديدة في كاليفورنية موضع التنفيذ، كانت جامعة ميتشيغان تستمد 31% من إيراداتها الأساسية من الأقساط التي يدفعها الطلبة. وفي أواخر التسعينيات كان دخل جامعة كاليفورنية – بيركلي من المصدر ذاته لا يزيد على 23.4%، وإن كانت مصادر إيراداتها الأخرى تماثل مصادر جامعة ميتشيغان.

وقد اختارت جامعة ميتشيغان، في تقربها من السوق، مستقبلاً يسمح لها بأن تتجاوز جامعة كاليفورنية. من حيث تدفق المال، وفي نظر الكثيرين من حيث النفوذ العلمي. وليس من قبيل المصادفة المحضة، على ما نعتقد، أن تكون جامعة ميتشيغان قد اضطلعت أيضاً بدور رائد في أهم تشريع يتصل بالتعليم العالي. وفي دفاعها عن السياسات التي تستخدمها في قبول الانتساب التي تلحظ الجانب العنصري، برهنت جامعة ميتشيغان وإدارتها ذات التفكير الواقعي والنزعة للتعامل بذكاء مع السوق ما يمكن لمؤسسة ملتزمة برسالتها أن تنجز في الدفاع عن مبدأ عام جماهيري؛ إذ إن دفاع جامعة ميتشيغان عن العمل الايجابي قد بعث الحيوية في النقاش الذي عم البلاد حول التفاوت الاجتماعي وأسبابه في أمريكة الحديثة اليوم؛ كذلك ذكرت الجامعة مواطني ميتشيغان بأن جامعتهم ظلت معقل الصالح العام.

يمكن أن تكون الإجابة عن السؤال عما يجب على الجامعات أن تقوم به لتبقى مواقع للنشاطات العامة، هي أن تقوم باستخدام الأموال المكتسبة في السوق لتمويل المشروعات التي تعزز قناعة الجامعة بنفسها بأنها مؤسسة ذات هدف عام – أن تكون ذات ذكاء في السوق لتظل ملتزمة برسالتها. وتسعى كل الدراسات التي يحتويها هذا الكتاب بين دفتيه إلى عرض التفاصيل والسياق لمعنى الذكاء في السوق والالتزام بالرسالة. وبعضهم يفكر بمقدار حاجة الجامعة لأن تكون أفضل تنظيماً وأكثر عناية بالمشروعات الاستثمارية. وهناك من يهتم بالتغيير الثقافي اللازم إن كان على الجامعات أن تكون لديها مشروعات في السوق أشد

فاعلية وكفاية. وهناك آخرون يحددون أي منحدر زلق تجد فيه جامعات عديدة نفسها اليوم – حيث تنحدر إلى الأسفل لتكون مؤسسات دون المستوى الذي ينبغي أن تكون عليه.

في تقرير «العلم حدود بلا نهاية» دافع مؤلفه فانيفار بوش عن خياره أن الجامعة – بوصفها المقابل للمخبر الصناعي – أفضل مكان لتستثمر فيه الحكومة الفيدرالية قدراتها في البحث بقوله: «إن الصناعة محكومة بأهدافها الموضوعة سلفاً، وبمعاييرها الخاصة والمحددة بوضوح، وبالضغط الدائم من الضرورات التجارية». وما يدعو للأسى أن هذا الوصف ما زال يصدق على الجامعة الحديثة أيضاً – وهي موقع تعلم درسه جيداً بأن يتصف بالذكاء في السوق، وفي كثير من الأحيان على حساب الالتزام بالرسالة.

والسؤال الذي ما زلنا نسأله، بعد عشرين سنة منذ أن بدأنا استقصاءاتنا: «أما زالت الجامعات تملك حتى هذا الوقت المتأخر، أن تختار لنفسها أن تكون مواقع للصالح العام؟» وبالرغم من أنه يجب أن تكون الإجابة «بلى» مدوية، إلا أننا ما زلنا في شك من الأمر. ويذهب هذا الكتاب إلى أن على الجامعات، كي تنمو وتزدهر، أن تكون مختلفة عما هي عليه، وأكثر إبداعاً وأقل خطابية في سعيها إلى التميز. إنها تحتاج إلى قادة يودون لمؤسساتهم – بوصفها كذلك– أن تغدو مشروعات سوق جاهزة ومستعدة وقادرة على الاضطلاع بأدوار عامة. كما تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى مسؤولين يتعاملون وإياها بوصفها أكثر من مراكز تجارية للتسوق تقدم الخدمات لزبائنها؛ بل الحق إن على الحكام ومديري الموازنات والقادة المشرعين أن يطالبوا جامعاتهم بأكثر من ذلك –ومرة أخرى بوصفها مؤسسات– حتى وإن كان ذلك يؤدي إلى زيادة مخصصاتها من الموازنة العامة. وأكثر من ذلك يجب على الإداريين والسياسيين أن يؤكدوا علناً أن الجامعة الأمريكية، وهي أصول تعليمية، قادرة على النهوض بخدمة أهداف عامة وخاصة بقوة.

منظورات إلى مشروع متغير

لقد وصلنا إلى محور تركيز هذا الكتاب. وهدفنا عرض فهم أفضل لكيف يؤدي تضافر عوامل الأسواق والإستراتيجيات والأغراض في تجديد الكليات والجامعات الأمريكية.

ونظراً لأن الأسواق تمثل موضوعنا، فلن يكون ثمة استبصار ولا «لحظة كشف»، توضح كل موضوع أو تحمل كل تقصير ظاهر. فليس هناك من عقدة أو حكاية، ولا أبطال ولا أشرار. إن الأسواق تلد أغراضاً وإستراتيجيات، بعضها ناجع فعلاً بمعنى أنها تبلغ النهايات المنشودة. بيد أن النتيجة الأكبر غالباً ما تكون في أكثر الأحيان تضارب الإستراتيجيات والأهداف كل على حدة وتجاه بعضها، مما مرده إلى حد بعيد أن المنافحين عن قضايا معينة لم يستوعبوا تماماً كيف يمكن لأفكار جيدة أن تؤدي في عالم السوق إلى نتائج وخيمة حقاً من حيث الهدف العام. إننا نسعى إلى استيعاب أفضل لهذا الخلل. إذا شئتم، وكيف يمكن لخيارات جيدة وسياسات موضوعة بحرص وعناية -مؤسساتية وشخصية وحكومية أيضاً- أن تبلغ غاياتها المنشودة أو لا تستطيع ذلك أحياناً.

وهكذا، نعرض بين دفتي هذا الكتاب سلسلة من الدراسات؛ ونحن ندعوها منظورات. ولقد سعينا في هذه الموضوعات، على العموم، أن نتتبع تطورات تاريخية على أنها نهج في استيعاب السياق الذي تجري فيه الخيارات حالياً ويرجح أن تظهر في المستقبل. فالأسواق التي أعادت صوغ التعليم العالي الأمريكي لم تبرز فجأة بوصفها نتيجة مخطط مكيافيللي، لجعل الكليات والجامعات الأمريكية أقل مما ينبغي؛ بل إن قوى السوق المؤثرة كانت ترد تقسيطاً، وأحياناً نتيجة عمل معين معلن، مثل قرار استخدام آلية السوق لتوزيع المعونة المالية الفيدرالية، وإن كان ذلك في أغلب الأحيان نتيجة أحداث ومبادرات كان أثرها التراكمي غير متوقع، وتبدو في ظاهر الأمر مفكّكة.

ونظراً لتغير الناس والعوالم التي يسكنونها، فقد تغيرت الكليات والجامعات، إلى جانب الناس الذين تم تعيينهم وتوظيفهم. ولكن من كان يملك السلطان في ربع القرن الذي أعقب الحرب العالمية الثانية، لم يعد يقدر على أن يملي على الآخرين الإذعان. وفي حين أنه ربما ما تزال الأهداف الكبرى للجامعات - تأمين انتقال المعرفة من جيل إلى آخر وإنتاج معرفة جديدة - تعدّ ثوابت في المشروع. فإنها كذلك أهداف تغيرت معاييرها تغييراً عظيماً أيضاً. ففي السنوات الخمسين الأخيرة صارت الثقافة الجامعية تدرك على أنها ضرورة اقتصادية ينشدها الكثيرون، أكثر منها امتيازاً حكراً على القلة؛ بل إن التحولات في منح البحث العلمي في الجامعات كان مذهلاً. فإيقاع الاكتشاف وتعميم المكتشفات وتحول المنتجات والنتائج إلى

سلع ذات مردود في السوق يجريان الآن بسرعة البرق. ووجدنا الطلاب يتحدثون بانتظام عن فيض من الحقائق والبراهين، والآراء التي تتدفق مثلما تتدفق المياه من خراطيم إطفاء الحرائق، ويتوقع منهم استيعابها والتمكن منها. ويبحث أولئك الذين يدربون الأطباء عن الحاجة إلى إكساب طلابهم المهارات والحدس اللذين يمتلكهما أمين مكتبة طبية، لمجرد أنه لم يعد ممكناً امتلاك القاعدة المعرفية اللازمة لمعظم الاختصاصات الطبية. إنه عصر التعلم في الوقت المناسب بل حتى الاكتشاف في الوقت المناسب.

لقد أدى تداخل الظروف هذا، مع تنامي الاعتقاد بأن الحكومات غالباً ما تسيء تدبير الأمور، إلى إنشاء وصوغ أسواق للتعلم والبحث هي الموضوعات التي بين أيدينا. ويتوزع كتابنا هذا في ثلاثة أجزاء تقريباً، حيث يتم التركيز أولاً على المفاهيم، ثم على النتائج وأخيراً، يعرض، وإن بطريقة مختصرة، للوصوفات.

المفاهيم

تتناول الفصول الثاني والثالث والرابع الأسواق حيث تتنافس الكليات والجامعات وفق عرض ثلاثي الأبعاد. فيكرر الأول مفهوم السقاطة الأكاديمية[1] (academic ratchet) والشعرية[2] الإدارية (administrative lattice) لاستقصاء كيف أثرت الأسواق على سلوك ومن ثمّ تنظيم المشروعات الأكاديمية. فلقد حررت السقاطة الأكاديمية الهيئة التدريسية بصورة عامة، والهيئة التدريسية ذات التوجهات لإقامة المشروعات التجارية بصورة خاصة، من أعباء التدريس، وسمحت لأعضائها بمتابعة اهتمامات من اختيارهم ووفق تعريفهم. ومع تقلص مسؤوليات الهيئة التدريسية في تشغيل المؤسسات التي تعمل بها تقوم الشعرية الإدارية بتحويل الإداريين والبيروقراطيين إلى رجال أعمال من الداخل ومحترفين في مجالات متنوعة مثل خدمات الطلاب والإدارة المالية.

(1) السقاطة: لسان أو دقر يدخل بين أسنان دولاب مسنن مما يجعل الدولاب يتحرك باتجاه واحد فقط. أما السقاطة الأكاديمية مصطلح يقصد به تقليص أعباء التدريس للهيئة التدريسية وجعلها تنصرف إلى مزيد من البحث والنشر والتركيز على المجالات التي تختص بها.

(2) الشعرية الشبك المعدني أو الخشبي الذي يوضع على النافذة.

نلتفت بعدئذ إلى تشكيل الأسواق لتلبية الخدمات التربوية مع تركيز خاص على سوق المرحلة الجامعية الأولى undergraduate في الولايات المتحدة. وهذه سوق، كما لاحظ مايكل مكفيرسن، يحكمها سباق تسلح لقبول الطلاب أُفلت من عقاله. ولسوف نتساءل في هذا الفصل لماذا لم تضبط سوق التعليم في المرحلة الجامعية الأولى الأسعار ولم تعزز ذلك المستوى من الجودة التي لطالما اعتقد المصلحون التربويون بضرورته. ولماذا صار للتصنيفات التي عرضتها مجلة يو إس نيوز آند وورلد ريبورت US News and World Report هذا الدور الطاغي في التعبير عن تفضيلات الطلاب وخيارات الأسر؟ وتتطلب الإجابة، ولا عجب، تفهّماً لما يعرفه الطلاب وأسرهم وما ينشدونه من سوق صار السعر فيه، شأنه شأن تصنيفات الجامعات ذاتها بديلاً عن التميز.

والمفهوم الثالث الذي سوف نستقصيه هو العلاقة بين الرسالة والأسواق المتضمنة في عنوان كتابنا وبلغة نأمل أن تتفق وما يمليه الحدس الذي يأتي به معظم الناس إلى السوق سنقوم باستقصاء وجوه الشبه، إنما الأهم من ذلك الفروق بين المشروعات الربحية وتلك المشروعات غير الربحية. وهنا نضع مخططاً لضرب من تفاضل الخيارات الذي يساعد على جعل تلك الضروب من المبادلات التي تحتاج الكليات والجامعات إلى القيام بها أكثر عقلانية وشفافية، في الوقت الذي تسعى فيه أن تظل ملتزمة برسالتها.

النتائج

يتناول القسم الأوسط من هذا الكتاب ما كنا قد أطلقنا عليه نتائج المنافسة في السوق. حيث يعلم المرء التأثير الذي تمارسه قوى السوق على جوانب معينة من التعليم العالي وما تجلبه معها من إدراك عام أوسع لنهج هذه الأسواق في إعادة صوغ معظم جوانب أي مشروع أكاديمي. ويركز الفصل الخامس على الألعاب الرياضية الجامعية ولا سيما في المؤسسات التي تمارس قبولاً انتقائياً. ونحن نذهب إلى أن الأزمة المتصاعدة في نسبة أماكن الصف الأول في مؤسسة بارزة التي ينبغي احتجازها للرياضيين المنتخبين تشكل درساً في ما يمكن أن يحدث حين تدخل سوق المنافسة -أو مجرد المنافسة وحسب- جماعات ما عادت تتحدث عن القيم.

ينقل فصلنا السادس، النشر والفناء، الشكوى التاريخية للأساتذة المساعدين من ضرورة النشر أو مواجهة العواقب في استقصاء ما حدث حين صار قلة من الناشرين الذين ينشدون الربح يتمتعون بما يقارب سلطة الاحتكار في نشر نتائج الأبحاث. ونكاد ألا نقع على أحد في الجامعة يقلق كثيراً حين تظهر دور النشر فجأة حاملة الهدايا ووعد بإنقاذ الجامعات والجمعيات العلمية التي ما عاد بوسعها الإسهام في تمويل الدوريات العلمية المسؤولة عن نشر نتائج البحوث في مجالات العلوم الطبيعية والهندسة والبيولوجية الطبية. فكيف وصلت الجامعة إلى فقدان قدرتها على استخدام المعرفة التي أتى بها هذا البحث الذي أنفقت عليه، إنها لقصة حزينة، وإن كانت تنطوي على موعظة.

أما الفصل التاسع فإنه قصة أخلاقية من نوع مختلف عما سبق. ففي أواخر تسعينيات القرن العشرين بدا أن التعليم العالي الأمريكي على شفير أن يتحول بوساطة قوى تكنولوجية وتجارية أنجبت التعلم الإلكتروني e-learning. ولقد بذلت الوعود وأنفقت الأموال، لكن ما نتج عن ذلك كان قطعاً أقل من المتوقع. فقد قطع دعاة التعلم الإلكتروني وعداً بحدوث ثورة في التعليم تسمح فعلاً بتعليم حسب الطلب يلائم احتياجات كل طالب بمفرده. ولكن، عوضاً عن ذلك، غدا التعلم الإلكتروني أساساً طريقة لتوزيع مقررات تعلم بالمراسلة على شبكة الويب تحت اسم التعليم عن بُعد. وقد تكشفت معظم المشروعات التجارية الضخمة في التعلم الإلكتروني، بما في ذلك عدد من المشروعات الشهيرة مثل مشروع فاثوم Fathom الخاص بجامعة كولومبيا، ومشروع NYU Online الخاص بجامعة نيويورك، وكل منهما كلف مؤسسته عشرات ملايين الدولارات. فلماذا يكون التعلم الإلكتروني ابتكاراً محبطاً - وماذا يقول لنا صراحة عن مدى استعداد الجامعات لدخول أسواق تحكمها تكنولوجيات سريعة التغير؟

تسهم الآفاق التجارية التي كانت ذات يوم تدور في فلك التعلم الإلكتروني كذلك في النتيجة الرابعة من نتائج السوق التي كنا بصدد متابعتها. حيث يقدم لنا سؤالنا «من يملك التدريس؟» وسائل مهمة لتناول موضوع كثيراً ما يجري الحديث فيه بطريقة مجردة، إنما قلما يستقصى بقدر كاف من التفصيل يسمح لمؤسسة ما بعرض ما يجري بين جدران قاعة الصف. ومن الاحتمالات الأكثر مدعاة للحيرة التي تلوح في الأفق اعتناق الجامعات الاستغلال التجاري للتكنولوجيا الإلكترونية التي ابتكرها المهندسون والفيزيائيون لديها

مما يفرض واقعياً مناقشة حقوق الملكية في صيغة أخرى: من له الحق بالنسخ أو الاستغلال التجاري لما تخرج به الهيئة التدريسية؟

الوصفات

يركز القسم الأخير من هذا الكتاب على الوصفات، وإن كنا نسرع إلى إضافة إننا لا نملك إجابة لأولئك الذين يودّون إعادة العفريت إلى المصباح. فأسواق التعليم والبحث التي تصوغ -وقد يقول بعضهم تشوه- التعليم العالي الآن وجدت لتبقى؛ بل إنها لن تزداد إلا قوة في السنوات القادمة. ولذلك كانت الوصفات التي نقدمها تتصل بزيادة المرونة والاستقلال؛ ونحن ننصح بتعلم سبل امتلاك الذكاء في السوق للمحافظة على الالتزام بالرسالة.

أول وصفة نقدمها يعكسها عنوان الفصل التاسع، وهي جعل جودة التعليم المهمة الأولى». ذلك أن الأسواق تكافئ فعلاً تلك المشروعات التي تساعد في تعيين وإنتاج ما تراه السوق منتجات تتسم بالجودة. وهناك صناعات وجامعات في بقاع أخرى من العالم أتقنت فن وحرفة ضمان الجودة. فما هو المطلوب -ماذا ينبغي أن يحدث داخل الكليات والجامعات الأمريكية- لترسخ تلك الدروس والتقنيات ذاتها في الولايات المتحدة؟

نلتفت بعدئذ إلى موضوع الالتحاق بالجامعات. والسؤال هنا كيف يمكن للكليات والجامعات بالاشتراك مع هيئات عامة تتضمن المدارس الأولية والثانوية، أن تطرح حوافز فاعلة تؤدي، في عالم يهيمن عليه سباق تسلح للقبول، إلى نجاح مزيد من اليافعين الذين في خطر (المحرومين) at-risk، تعليمياً واقتصادياً معاً؟ فطوال ما يزيد على ثلاثين سنة كانت استجابة السياسة العامة تجنح إلى إنشاء نظام سندات مصممة خصيصى لإتاحة التعليم في المرحلة الجامعية الأولى لكل طالب محتمل بصرف النظر عن الإمكانات الاقتصادية. فلئن كانت منح بيل Pell والقروض المخصصة للطلاب قد وسعت الالتحاق بالجامعات، إلا أنها لم تؤد إلى ردم الهوة في المشاركة بين الأكثرية والأقلية في نطاق التعليم العالي. أما الوصفة التي نعرضها فمختلفة: استخدموا السوق، إنما لا تقتصروا على تقديم السندات والقروض للطلاب؛ بل استغلوا، عوضاً عن ذلك، سلطة السوق والقدرة الشرائية

للمخصصات الحكومية لإنشاء ذلك الضرب من المشروعات المشتركة اللازمة لإشاعة مناخ من الفرص لطالما جرى السعي إليه.

ويقدم الفصل الحادي عشر وصفة أشد عمومية لسياسة عامة في عصر الأسواق. ونركز هنا على ما تعلمته، بالإضافة إلى ما لم تتعلمه، المؤسسات طوال السنوات الثلاثين الأخيرة بشأن الحلبة السياسية، ونقترح ما هي تلك الدروس الإضافية التي تحتاج إلى الاستيعاب سريعاً. وتنطوي هذه الدروس في بعضها على اعتراف عام من قادة المؤسسات بأن صناعتهم لم تدخل في معظم الأحوال الحلبة السياسية بدافع من مصالحهم الذاتية. ولعل المفارقة أنه يجب على الكليات والجامعات أن تقوم بأفاعل وألا تكتفي بمجرد تجديد تأكيد التزاماتها بالهدف العام. وهذا مؤداه، في النهاية، اكتمال الدائرة بادراك أن الالتزام بالرسالة والذكاء في السوق معناهما الدراية السياسية.

ويبدأ فصلنا الثاني عشر والأخير بقصة الزمن الذي سألنا فيه ألفاً وثماني مئة من رؤساء الكليات والجامعات لقاءنا في سانت لويس فحضر منهم فعلاً خمس مئة. وكانت تلك لحظة تغيير في التعليم العالي – لحظة، كما بينت مجلة منظورات السياسة، مستمدة من إعلان اجتماع الحكماء، حين طُلب إلى التعليم العالي الرقص على لحن التغيير. ولقد سعينا طوال العقد الذي تلاه إلى توضيح معنى الرقص مع التغيير من حيث الممارسات والمفاهيم والسياسات. والفصل الثاني عشر ردنا الراهن على ذلك السؤال.

obeikandl.com

obeikandl.com

2 الشعرية والسقاطة

في منتصف عقد الثمانينيات من القرن الماضي كان وزير التعليم وليم بينيت ومساعده تشيكر فين يستخدمان منبر المتنمر الذي توافر لهما بحكم المنصب ليشجبا بقوة فشل الكليات والجامعات الأمريكية في ضبط التكلفة وإعراض رؤسائها عن محاسبة الهيئة التدريسية، وكذلك لأن مصلحة الطالب شأنها شأن إجماع الهيئة التدريسية هي المحرك للمنهاج الدراسي. وكان الصراخ شائعاً يومئذ، ومعه نوع من الضرب العنيف للمؤسسة الذي يظهر غريزة حسنة الصقل تزيد من المكسب السياسي على حساب التعليم العالي.

ولقد صادفت الانتقادات التي وجهها بينيت وفين أصداء واسعة من داخل الوسط الجامعي ومن خارجه. وكانت دراسات مثل التكامل في منهاج الكلية لمؤلفه فريد رودلف عن رابطة الكليات الأمريكية، وبحث بوب زيمسكي بعنوان البنية والترابط المنطقي: ضبط منهاج المرحلة الجامعية الأولى، تبين أن ما يتم تدريسه في الكليات والجامعات يفتقر للتكامل والترابط المنطقي، ومن ثمّ ما يتعلمه أو لا يتعلمه طلبتهم؛ بل إن التقرير الشهير أمة في خطر (A Nation at Risk) – ويذكر الآن بسبب انتقاده نظام الاثنتي عشرة سنة قبل الجامعية K-12 قد جمع في الواقع المؤسسات التعليمية إلى بعضها، ملاحظاً «ازدياد ضيق الصدر من التفاهة.... التي تتجلى في مدارسنا وكلياتنا». ويمضي التقرير في تناول ظهور أهمية الأسواق في التعليم العالي فيلاحظ أن «المحافظة على المنتسبين في بعض الكليات كان موضع عناية يومية تزيد عن الاهتمام بالحفاظ على المعايير الأكاديمية الصارمة. ويبدو أن

التميز الأكاديمي المثالي بوصفه هدفاً أولَ في التعليم المدرسي أخذ يخبو بريقه في كل أطياف التعليم الأمريكي».

وقد استرعى الانتباه هذا القصف الثقيل المتكرر الذي وجهه بينيت وفين؛ لأنه أصاب أهدافاً رأت الكليات والجامعات -أو، على الأقل، رؤساؤها وأمناؤها- أنها فعلاً نقاط حساسة. فقد كان الانتقاد الأشرس الذي صبّه الوزير موجهاً إلى الانحلال الذي يسم التعليم العالي. إن التعليم العالي الأمريكي كان أرضاً للتبذير وعدم الكفاية. فهناك عدد أكثر مما ينبغي من الأشخاص الذين يتقاضون أكثر مما يستحقون لقاء أداء وظائف لا إقبال عليها ويعوزها الوصف الواضح. فحسب الهيئة التدريسية أن تطلب حتى تُجاب. ولم تكن تغيب الشمس في الجامعات؛ بل تستمر البرامج حتى بعد أن تفقد مبررها لمجرد أنه لم يكن هناك من يملك أن يستجمع الإرادة السياسية لإلغائها. كان كل برنامج جديد أو مبادرة جديدة تقتضي تمويلاً جديداً يتجاوز الاعتمادات المالية - ذهنية «هذا وأكثر» التي جعلت المشروع كله بالغ التكلفة. وكانت نفقات التعليم العالي الذي يفتقر للانضباط تسدد دائماً من جهة أخرى - من حكومات الولاية بصورة اعتمادات جديدة، ومن الطلاب وأسرهم على هيئة أقساط تزداد باطراد، أو من الحكومة الفيدرالية على صورة تعويضات غير مباشرة متزايدة. ولقد التقط بينيت علامات الغضب عند الكثير من النقاد الذين كانوا يعتقدون أن هذه النفقات تدفع دعماً لنمط حياة أكاديمية غير ذات صلة كبيرة بالبحث أو نشر المعرفة.

ولقد بلغت هذه الاتهامات ذروتها في عقد الثمانينيات في جلسات الاستماع أمام لجنة دينغل [في الكونغرس] التي اتهمت دونالد كينيدي؛ وكان يومئذ رئيس جامعة ستانفورد بتبديد معونات الحكومة الفيدرالية التي كانت تدفع بصورة تعويضات غير مباشرة، على عدة أشياء من بينها نفقات يخت وورود لطاولة مكتب الرئيس. وقد سعى كينيدي شخصياً للرد على الاتهامات التي وجهتها لجنة دينغل - إنما عبثاً، وإن عُدَّت ستانفورد في الحساب الأخير بريئة إلى حد بعيد من الاتهامات بتضخيم التكاليف غير المباشرة. وكانت ستانفورد في الثمانينيات هدفاً مغرياً لأولئك الذين كانوا يعتقدون أن الجامعة الأمريكية ضلت طريقها. فقد كانت الجامعة الجديدة في الساحل الغربي محدثة النعمة الرعناء التي تفيد من ثورة التكنولوجيا الجديدة التي قدر لها أن تجعل اسم وادي السيليكون على كل لسان.

كذلك كانت ستانفورد الجامعة التي عرفت كيف تفيد من ارتفاع أسعار العقارات أيضاً، حيث طرحت وادياً للبحث ومركز تسوق من مستوى رفيع. وليس من قبيل المصادفة أن تكون ستانفورد أول جامعة تطلق مشروع جمع تبرعات بلغت مليار دولار.

وكان جزء من إطلاق حملة التبرعات تلك وقبيل أن تصبح إجراءات محاسبة جامعة ستانفورد موضوع تحقيق على المستوى الوطني، مسعى كينيدي إلى معالجة اللغز الرئيس الذي يسمم جامعات الأمة العاملة في البحث بالتساؤل: «كيف لنا أن نبدو على هذا القدر العظيم من الغنى بينما نشعر أننا فقراء أشد الفقر؟» وكانت الإجابة التي قدمها تفسيراً بليغاً للأسباب التي جعلت جامعات البحث، خصوصاً، تنمو بالإضافة الخارجية أكثر من الاستبدال. وقد استخدم على سبيل المجاز الاستمرار في إضافة عناصر جديدة إلى الجدول الدوري. وقال: على الجامعات أن تقوم بالتدريس واستقصاء العناصر كافة التي تسبق كل إضافة جديدة، فضلاً عن العناصر الجديدة ذاتها فالزيادة المعرفية غير الخطية وغير الأسية التي تحصل عبر المنهاج الدراسي جعلت الجامعات الأمريكية أشد تعقيداً وأكثر تكلفة. وكانت المعضلة التي تواجه كينيدي، شأنه شأن رؤساء الجامعات، تتصل بالتكاليف واستحالة أن يتوافر لمؤسساتهم ما يكفي من الأموال التي تشبع نهمهم إلى جديد المعرفة.

التركيز على المال بديلاً

ولقد استمر التعليم العالي في التقدم. وفي مطلع عقد الستينيات انسحب كينيدي من رئاسة جامعة ستانفورد. وفقد دينغل اهتمامه بمتابعة التكاليف غير المباشرة المسروقة. وأصبح بينيت قيصر العقاقير في إدارة بوش. وصار رؤساء الجامعة أقل نزوعاً إلى الهجوم في دفاعهم عن كيفية إنفاق الجامعات لأموالها؛ بل قلت المزاعم بأن التعليم العالي بحاجة إلى شن حملة إعلامية جيدة لتذكير الجمهور بالتكلفة العالية الضرورية للتميز والتفوق.

وللمرء أن يتوقع، مع هدوء حملة الانتقادات والتبريرات الدفاعية، العودة إلى أجواء عادية. ولكن سرعان ما اتضح أن التعليم العالي سائر على درب تغيير لا رجوع عنه. وكانت عملية التغيير تلك قد بدأت قبل نحو عقدين من الزمن وتتصل وياللسخرية باحتمال تفاقم

العنف في الجامعات كما تتصل بتمويل المؤسسات. ويصعب علينا اليوم، بعد نحو ثلاثين عاماً على تلك الواقعة، أن نتبين مقدار الرعب الذي أشاعته أحداث السبعينيات من القرن العشرين بين قادة الكليات والجامعات الأمريكية التي غدت حرفياً وليس من قبيل المبالغة اللفظية ساحة معركة. وكان من آثار تلك الأحداث أن باتت الأكمة التي أطلق منها عناصر الحرس الوطني النار وأدى ذلك إلى قتل أربعة من طلاب كينت الرسمية رمزاً لمجتمع مدني فقد كل سيطرة على نفسه والآخرين أيضاً.

وفي غضون عام من حوادث إطلاق النار تلك توصلت معظم الجامعات الأمريكية تقريباً إلى الاستنتاج ذاته. فكانت الضرورة الملحة تدعو إلى تهدئة الأجواء وهذا لم يكن يعتمد على مجرد خفض حدة أصوات وحسب؛ بل تغيير الموضوعات المتداولة. وكان ثمة أمر آخر يحتاجه استيعاب طاقات التعليم العالي، ألا وهو إعادة التركيز من جديد إلى الجامعة على نحو لا يستثير العواطف أو يتعرض لقيم أساسية.

ومن المصادفات السعيدة أن مثل هذا التركيز كان يومذاك في متناول اليد. فقد واجه الكثير من مؤسسات التعليم العالي الأمريكي في عقد السبعينيات الاحتمال المفزع بغياب الطلاب ونفاد المال معاً. وكان الكتاب الذي يطالعه الناس -يومئذ الكساد الجديد في التعليم العالي للمؤلف باد شيت- مخيفاً حقاً لمجرد أن المنطق الذي قام عليه الكتاب محكماً أشد الإحكام؛ إذ إن الموجة الكبرى من الاستثمارات الحكومية الموظفة في التعليم العالي قد زادت على مضاعفة طاقة المشروع، وذلك بالتوسع في بناء الكليات والجامعات الجديدة فأنهكت قواها. وكانت المؤسسات في شمال شرقي [الولايات المتحدة] تواجه يومئذٍ تعثرات ثلاثية: تغيرات ديمغرافية، وتضخم بمعدل عشري، وارتفاع مستمر في أسعار بترول التدفئة. وكانت أعداد الشباب في المنطقة كلها في انحسار؛ وتم أولاً إغلاق مدارس ابتدائية ثم أعقبها مدارس من المرحلة الإعدادية فالثانوية. وكان الأمر لا يقتضي سوى بعض المخيلة ليرى المرء أن الكليات والجامعات الشهيرة في المنطقة الشمالية الشرقية ربما تكون التالية في قوائم الكيانات المهددة بالانقراض. وكان الركود التضخمي -التضخم الذي رافقه غياب النمو الاقتصادي- يستنزفان طاقة كل مشروع أمريكي ومؤسسة.

ولقد أخذ مجتمع الجامعة، ولكن ليس فوراً، وبالتأكيد ليس كل الجامعات، بالتركيز خصوصاً على هشاشة الوضع المالي للجامعات؛ ومن بين أسباب ذلك أن أولئك الذين ولدوا بعيد انتهاء الحرب العالمية الثانية ممن ينتمون إلى طفرة المواليد (بيبي بومر) قد تخرجوا في أوائل السبعينيات، وكانوا من الكثرة بحيث كانت طلبات انتسابهم مثل الريح التي تدفع أشرعة العائدات. وهذا ما جعل العديد من المؤسسات تتجه إلى البحث عن أسواق جديدة بين الراشدين والطلاب العائدين. وفي عقد التسعينيات كانت بعض المعارك ما تزال تحتدم، إنما صار المال -أو بالأحرى افتقاره- في الأغلب يشغل كل مؤسسة جامعية. فما حدث في جامعة بنسلفانيا في أواخر السبعينيات صار رمزاً لكل ما يمكن أن يحدث في مواقع أخرى؛ ذلك أن جامعة بنسلفانيا كانت مدفوعة، من جهة بأوضاعها المالية الهشة. ومن جهة ثانية، بسبب وجود رئيس جديد ملتزم بكبح قوى السوق، ومن جهة ثالثة بفضل الحظ والمصادفة، وأخذت بدراسة إلى أي مدى كانت تسدد فيه مدارسها الإحدى عشرة نفقاتها. وكانت الفكرة الكامنة وراء الانتقاد الجاري لقدرات الجامعة المالية أن على كل وحدة أن تتولى مسؤولية إيراداتها ونفقاتها؛ وتلكم هي فكرة حطمت تقليداً قديماً بتخصيص الأموال للمدارس ثم الأمل بأن تستمر على قيد الحياة بما لديها من مخصصات.

وهكذا ولدت إدارة مركز المسؤولية (RCM)، وذلكم هو نظام موازنة أدى إلى إحداث تغيير دائم في السياسة المتبعة في الجامعة - في جامعة بنسلفانيا وفي النهاية في مجموعة من المؤسسات في أرجاء البلاد كافة. وكانت هناك موضوعات أكثر بحاجة للتداول فيها، بدءاً من أنظمة تحديد حصة تكاليف المركز، وتوزيع مخصصات المعونة التي احتفظت بها الإدارة المركزية لنفسها. وفي النهاية ملاءمة معاملة الوحدات الأكاديمية بكونها مشروعات اقتصادية. وكان الكثير من هذا الشجار الجديد، إنما الأكثر أماناً، يركز على الكشف عمن كان يمول هذا الموضوع أو ذاك. فقد كان الرابحون مالياً يريدون الاحتفاظ بمعظم دخلهم الذي جنوه إن لم يكن كله؛ أما الخاسرون فقد استولى عليهم، ولا عجب، أن الإجحاف نال منهم مرتين - أولاً بحرمانهم من المخصصات الكافية من المركز لمواجهة احتياجاتهم الراهنة وثانياً بإحراجهم بالكشف عن حاجتهم وعوزهم على الملأ.

وكان من شأن إناطة مسؤولية جني الدخل بالعمداء والمسؤولين في مراكز التعليم العالي أن جعل نظام الموازنة يبدو مبدئياً طريقة لكبح جماح الهدر. وكان السبيل إلى ميزانية متوازنة كما هو مفترض استبعاد البرامج التي لم تكن تملك الإنفاق على نفسها، وتقليص التكاليف الإدارية وتقييد نمو الهيئة التدريسية. والواقع أن إدارة مركز المسؤولية قد أدى إلى تعلم درس أساسي، ألا وهو أن جمع الإيرادات الإضافية أسهل من إجراء تخفيضات مؤلمة، ولا سيّما إذا كانت تلك التخفيضات تمس بشراً. وكانت حوافز الدخل التي تضمنها النظام قد نقلت الجامعات من حال إلى حال وأطلقت تياراً من الطاقة التجارية ومن ذلك انبثاق مراكز بحث ومؤسسات جديدة، وبرامج استحدثت لتثقيف المحترفين في الميدان، ومكاتب جديدة للخدمات.

وكانت قمة الدروس في معارك الماضي الضخمة -سواء اتصلت بشكل المنهاج وأهمية التنوع أم بعلاقات المؤسسة بجيرانها الذين لها اتصال مباشر بهم- أقل تأثيراً مما بدا من قبل. فما كان الأهم في هذا كله إلا الاتكال المتبادل بين الأفكار الجيدة والأشخاص من ذوي الهمة، والمكانة التي تحتلها الجامعة الناجحة حين تدخل السوق.

الشعرية الإدارية

لقد تحقق النجاح للمؤسسات التي أتقنت هذا النظام، ولكنها تغيرت أيضاً في الطرق التي كان قادة التعليم العالي في عقد الثمانينيات قد أخذوا حديثاً يدركون كنهها. والحق أن ظهور مثل هذا الإدراك مهم في حد ذاته بالرغم من أنه أحياناً يبدو جانباً أقل وضوحاً في تحول أوضاع الجامعة الأمريكية. ولكي نفهم على نحو أفضل ديناميات التحول في مؤسسات التعليم العالي، عمدنا إلى تطوير مفهومين توءمين هما الشعرية الإدارية والسقاطة الأكاديمية لتتبع التفاعلات بين الوظائف الإدارية التقليدية، والأهمية المتزايدة للنشاط التجاري، ونتائج إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات في المؤسسة.

كنا قد بدأنا بالإقرار بأن ثمة توتراً قائماً، في الماضي كما الآن، بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، وبين الهيئة التدريسية وجهاز العاملين. والحق أن هذا التوتر يكون مدعاة

للإبداع، حينما يكون كل نصف من المؤسسة يجهد لتدعيم نفسه وهو يدرك القيمة المتأصلة للآخر. وفي غالب الأحيان يأتي التوتر بمنافسة عقيمة على الموارد. لذلك كان أعضاء الهيئة التدريسية يذكّرون أنفسهم والمجتمع من حولهم بأنهم «العمل التجاري» للمؤسسة، وما عدا ذلك فعارض وفي الغالب هباء لا طائل من ورائه. أما أعضاء جهاز العاملين فيروون من جانبهم متلذذين قصص سوء الإدارة والهدر، مطمئنين إلى أن الأمر الوحيد الجاد في المؤسسة مقدرتهم على تصريف الأعمال التي تزداد تعقيداً باطراد.

وإننا نعلم الآن، أنه عندما أصبحت المؤسسات تتأثر بالسوق (وإن لم تكن بالضرورة تتصف بالذكاء في السوق) تضخم عدد وأنواع أعضاء الهيئة الإدارية الذين وظفتهم وبلغ حد الانفجار. وقد وجدنا أن كارين غراسمك استخدمت في عدد مارس /آذار 1990، من سجل التعليم العالي Chronicle of Higher Education معطيات مقدمة من الكليات والجامعات الأمريكية إلى لجنة المساواة في فرص العمل لرصد هذا النمو فوجدت أن الفئة المدرجة تحت اسم «مهنيون آخرون» -ممن يعملون في الدعم الأكاديمي يضطلعون بدور مستشاري معونة مالية، ورقابة مالية ومختصّي بحث، ومحللي منظومات- قد ارتفعت نسبتهم ما بين 1975-1985، إلى أكثر من 60%، وفي المدة نفسها ارتفع معدل زيادة الهيئة التدريسية بنسبة أقل من 6%. وكانت الزيادات الكبيرة في كثير من المؤسسات تقع في مراتب التنفيذيين والإداريين والمديرين. وليس دون ذلك بيان ما أورده تقرير غراسمك عن الانطباع السائد بين بعض المسؤولين في التعليم العالي، إنه بالرغم من هذا النمو، «تعمل العديد من الجامعات بأجهزة إدارية أقل من حاجتها».

لقد وثق التحليل ثبات نمو الجهاز الإداري؛ ويظهر التحليل أن النمو شامل ويتجلى في كل أنماط المؤسسات، غنية أم فقيرة، وكبيرة أم صغيرة، وعامة أم خاصة. وكما كانت تتمتع معظم المؤسسات بنمو عائدات حقيقي في عقد الثمانينيات كذلك تتوسع معظم المؤسسات في أجهزة الدعم الأكاديمي والإداري توسعاً ملحوظاً. وبالنتيجة اتساع الشعرية الإدارية في الحجم والمدى، شبيه جداً بجسم كريستالي، ليضم إليه روابط متزايدة التعقيد والدقة.

تزايد التنظيم والإدارة المصغّرة

ترافق ازدياد أهمية الأسواق في عقد الثمانينيات بكل من ازدياد عام في التشريع الفيدرالي -ومن دواعي السخرية، أن ذلك ربما كان من الآثار الجانبية لاستخدام الحكومة الاتحادية لآليات السوق في رسم سياستها- وظهور رغبة جديدة بإخضاع الكليات والجامعات لنظام فيدرالي. وكان كشف لجنة دينغل عما وجدت أنه استغلال التعليم العالي للقوانين الفيدرالية في تحديد التكاليف غير المباشرة أحد مظاهر الواقعة وهي أن التعليم العالي بات يعد الآن مثل أي صناعة أمريكية.

ولئن كان رؤساء الجامعات يكثرون من الاحتجاج، إلا أنهم كانوا، جزئياً على الأقل، على حق في احتجاجاتهم حين ألقوا اللوم على ازدياد التنظيمات والإدارة المصغرة الخارجية في تضخيم وظائفهم الإدارية. حتى غن اختصارات مثل OSHA، EEOC، EPA، FISAP، A21، OFCC - وهذه من مفردات قاموس هيئات الأنظمة والمراجعة وصارت الآن مألوفة جداً. وجدير بالذكر أن كل برنامج فيدرالي جديد قد فرض شروطاً فضفاضة للرصد لطالما أدت إلى إرساء بيروقراطيات جديدة وظيفتها الأساسية إيجاد مزيد من العمل للآخرين. وتزودنا أنظمة الصحة والسلامة بمثال بارز على ما تقدم. فقد كانت جُلّ جامعات البحث قد زادت من العناصر العاملة لديها في مجال مراقبة الصحة والسلامة خمسة أضعاف؛ حيث أخذت تلك الدوائر تزيد في توظيف المفتشين لاكتشاف المشكلات وكان هؤلاء بدورهم يوظفون آخرين لحل تلك المشكلات.

كان للإدارة المصغرة التي تطبقها، مبدئياً، دوائر الدولة في القطاع العام كما تطبقها مجالس الأمناء النشيطة التي تقحم نفسها أحياناً في كل شيء، النتيجة ذاتها إلى حد كبير - مزيداً من الورق، ومزيداً من الإجراءات، ومزيداً من العناصر العاملة، دون زيادات تلحظ من حيث جودة المنتج أو إنتاج المؤسسات. ولقد غدت الهيئات العامة في التعليم العالي، سواء كانت مجالس تنسيق أو مجالس إدارة، تصر باطراد على أن لها حق المعرفة القبلية بنوايا المؤسسات التي تشرف عليها. وكان توثيق مخططات أكثر تفصيلاً ومتزايدة باطراد وطلب الموافقة على كل برنامج شهادة أو إجازة جديدة يؤدي إلى تفصيلات من التدوين كافية

لتشغل كتائب من المساعدين الإداريين. وكانت مجالس الأمناء قد أخذت تعرض التأثير ذاته؛ وصار الأمناء يطالبون بوضعهم في صورة كل القرارات الإدارية الرئيسة. وكانت النتيجة بذل مزيد من الورق والانشغال بمزيد من التقارير، ثم، ولا عجب، المزيد من العناصر، ومنهم من يُكلّف بأن يقدم لمجالس الإدارة تفسيراً لأسباب ازدياد التكاليف الإدارية بذلك المعدل المخيف الذي تسير عليه.

تنظيم المشروعات الإدارية

كان الأقل قابلية للفهم ذلك الضغط من أجل النمو الذي كانت تثيره الأجهزة الإدارية بطاقاتها، ورغبة الهيئة التدريسية بتكليف هذه الأجهزة بما كان يُعد تقليدياً من وظائف الخدمة الأكاديمية. وبسبب من أن الكليات والجامعات اكتسبت أثناء توسعها إدارياً، صيتاً واسعاً بأنها: «أماكن جيدة للعمل»، اجتذب التعليم العالي رهطاً جديداً من الخبراء الذين أشاعوا في الصناعة روحاً من الحرفية على قدر من الأهمية وتوقعوا أن تكافأ طاقاتهم وروح الإبداع لديهم بمزيد من المسؤولية وارتفاع الشأن ونيل أجور أفضل.

وكان من نتائج هذا الوضع أن صارت الإدارة أفضل حالاً. وتمكنت الجامعات من إدارة أموالها بصورة أفضل، والتفتت إلى امتلاك الأجهزة ذات التقانات الرفيعة المتطورة، ورفعت من كفاية جامعاتها في استخدام المرافق، وتلبية احتياجات طلابها والعاملين لديها. وكانت النتيجة الثانية، وهي غير متوقعة إلى حد بعيد وقلما يُعترف بها، وتتجلى في أن الخبراء المحترفين في التعليم العالي إنما يأتون إلى وظائفهم «الخاصة» كما باتت الهيئة التدريسية «تملك» تعييناتها. وكانت هذه نتيجة مقدرة أعضاء الهيئات الإدارية على تعيين محتوى مواقعهم، أكثر منه نتاج السلطة الإدارية المعنية (وإن كانت هذه التفاهمات قد رافقت توسع الخدمات الإدارية) بقدر ما تستطيع الهيئة التدريسية تحديد محتوى ما تقوم بتدريسه وما تبحث فيه. ذلك أن الأجهزة الإدارية المحترفة، بفضل معرفتها بما هو الأفضل إدارياً، كانت تمتلك القدرة على تجسيد رؤيتها للكيفية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة ذات الإدارة الجيدة من حيث المظهر. وقد حددت تلك الأجهزة أهدافها، وعززت عناصرها ثم استخدمت نجاحها الأولي لتوسيع مسؤولياتها وفرصها لإنجاز أعمالها على نحو أفضل.

ويعد انتقال مسؤولية تقديم المشورة والنصح من أعضاء الهيئة التدريسية إلى الهيئات الاحترافية أحد الأمثلة على نهج مثل هذه التوسعات في تغذية نفسها. ففي أكثر الكليات والجامعات التي تخلت فيها الهيئة التدريسية عن مسؤولية إرشاد طلاب المرحلة الجامعية الأولى حصل تحول مواز في مجال وحجم الإرشاد المقدم من الخارج للطلاب الراغبين في المؤسسة من مختصين ليسوا من الهيئة التدريسية. وبما أن وظيفة النصح والإرشاد ذاتها وصلت إلى أيدي محترفين أكفياء وظيفتهم الوحيدة تطوير المشورة الأكاديمية وتقديمها فإنها غدت تنال دعماً أكثر وأفضل بالحاسوب، ومرونة أعظم من حيث الساعات ومجالاً أوسع من الخدمات، بما في ذلك تحديد الوظيفة الملائمة والتعليم الإفرادي والإرشاد. وكانت المشورة ذات يوم تندرج في نطاق دور الهيئة التدريسية ثم أصبحت عوضاً عن ذلك مشروعاً قائماً بذاته مع ماله من نزوع إلى التوسع.

ولقد غدت معظم الفاعليات الإدارية طوال عقد الثمانينيات من القرن العشرين معقدة كذلك، وكان هذا تطوراً يبرِّره إلى حد بعيد تحسُّن الخدمات وازدياد القدرات على مستوى الوحدة. وقد نتج عنه ازدياد انتشار الهيئات المستقلة، وكل منهم يتنافس بأقصى جهد في لتقديم اختصاصه في الإدارة. وكان الدافع عند كل انعطافة تقريباً تطوير نظام الشعرية وتوسيعه أكثر مما هو عليه، ومكافأة العناصر الإدارية الذين يظهرون المبادرة مع الهيئات الأوسع ويتحمّلون مزيداً من المسؤوليات.

لما كانت جُلّ الجامعات نادراً ما تتمكن من إتقان نظام «النمو بالاستبدال» -إن أتقنته- والمقصود بذلك القدرة على إحلال نمط من الدعم الإداري والوظيفي محل نمط آخر- ذلك أن كل تطوير يعني توظيف المزيد من الإداريين ولما كانت أغلب المشكلات الجديدة تعالج بمعزل عن بعضها؛ فقد تشكلت مجموعات جديدة، واستحدثت وظائف إدارية جديدة أيضاً، مما أدى باطّراد إلى قيام مجموعة من العلاقات الخاصة مع الوظائف الإدارية المستمرة في النمو. أما العوائد الأكثر استنسابية التي تأتي بها مؤسسة معينة -أي كلما كانت أكثر نجاحاً في السوق- زادت الترجيحات بأن تزيد استثماراتها في الشعرية الإدارية، وغالباً مع قبول ضمني من هيئة تدريسية شهدت تحسينات واسعة في شروط العمل مستمدة من إقبال الإداريين المحترفين على النهوض بمهمات تجدها الهيئة التدريسية عبئاً مرهقاً - مهمات مثل تقديم المشورة والنصح.

إدارة السوق

لئن كان ازدياد التنظيم القانوني وغلبة النزوع التجاري في الهيئات العاملة السبب وراء القدر الكبير من نمو الشعرية الإدارية مبدئياً، فإن الباعث الرئيس لهذا النظام الذي برز في عقد التسعينيات الحاجة لإدارة السوق الجديدة وانتشارها. وقد وجدنا ثمة مؤسسات حيثما التفتنا تغدو فجأة مدركة أن لديها طلاباً في مصاف عملاء يعربون عن حاجات ويتوقعون تلقي خدمات. وهكذا تحولت دائرة شؤون الطلاب إلى مكتب للخدمات الطلابية في العديد من الكليات والجامعات. واتخذت الأقسام الداخلية في الغالب أسماء جديدة، فصارت مساكن طلبة، ينبغي أن تدار على نحو أفضل ثم غدت المطاعم الجامعية المدعومة بعقود تقديم وجبة إلزامية أمراً من الماضي. كما أن حشداً من المشروعات التجارية الإضافية الجديدة –ويتقاضى بعضها أجوراً خاصة بها بمعزل عن المدفوعات الأخرى المتضمنة في قيمة الخدمات التي تقدمها الجامعة- صارت من مظاهر الخدمة المعتادة، أولاً في أشد المؤسسات نخبوية وتكلفة في البلاد ثم صار الأمر ذاته يسري على معظم الكليات والجامعات. ولقد تطورت قائمة الخدمات حتى باتت تضارع ما تقدمه منتجعات الدرجة الأولى - من تجهيزات ترفيه تنتمي إلى أحدث ابتكارات التكنولوجيا، وتجهيزات أمنية متقدمة، ومراكز كتابة، ومراكز إرشاد وتوجيه، ومراكز متطورة وواسعة لتقديم خدمات صحية للطلاب، ومراكز لتقديم الإرشاد والتوجيه المهني، وإدارة أفضل لأموال الطلاب، وقائمة طويلة من النشاطات التي تقع خارج نطاق الدراسة في الجامعة.

لقد أصبح كل نشاط مشروعاً تجارياً قائماً بذاته، له مديروه وموظفوه وجميع هؤلاء يعدّون أنفسهم متنافسين لنيل حصة أكبر من سوق داخلية للخدمات الطلابية. وصار للتسعير عندئذٍ أهمية كلما كانت الفاعلية مدعمة بأقساط أو بمشتريات الطلاب، كما في حالة السكن والطعام. وقد افترض هذا الجيل الجديد من محترفي خدمة الطلاب، شأنهم شأن من يديرون المشروعات الربحية الذين سبقوهم، أن النجاح في هذه الأعمال سيؤدي إلى مسؤوليات متزايدة ما يعني في عالم الشعرية الإدارية عدداً أكبر من المعاملين ومزيداً من الاستقلال ومزيداً من الحرية في إطلاق مشروعات جديدة.

كان نمو المشروعات المتصلة بخدمة الطلاب الزبائن ليس إلا أول موجة من الأعمال الجديدة الهادفة إلى توسيع نظام الشعرية الإدارية. وكانت الموجة الثانية التعليم المستمر

والإداري – وهذه نشاطات لها رواج في أسواق خارجية ما تزال براعمها تتفتح وتتلهف الجامعات ومدارسها المهنية لدخولها. كذلك كانت البرامج الناجحة تكاد جميعها تُدار من خبير محترف لديه بدوره جماعة من المحترفين المتلهفين – «حاشية من أصحاب المشروعات المنتظرين» كما وصفهم أحد أعضاء الهيئة التدريسية المشمئزين من هذه الحال. ذلك أن كل برنامج تربوي جديد كان بحاجة إلى توظيف أشخاص لإدارته، وتنظيمه وتسويقه، وتقويمه. والحق أن تلك القوة العاملة القوية الجديدة التي هي بمنزلة الرافعة كانت تؤثر على ميزان القوة العاملة في رحاب الجامعة إلى الحد الذي جعل الهيئة التدريسية تتحول إلى أقلية، وإن كانت مهمة. وقد جرى تجاوز هذه الحقيقة، بتأثير العوائد الاقتصادية التي وعدت بتحقيقها البرامج. وكان معظم أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بالرضا عن هذه الترتيبات: وكان التدريس في هذه البرامج ممتعاً فمعظم برامج التعليم المستمر والإداري كان ينتسب إليها الطلاب الذين ينشدون التعلم حقاً، وليس على الإطلاق لأن التدريس في هذه البرامج كان ذا عوائد مادية مجزية.

وفي الوقت ذاته تقريباً، شرعت وحدات البحث في الجامعات ولا سيّما من كانوا يعيلون أنفسهم بالفوز بالمسابقات التي تقدم المنح للبحوث، تتولى ترتيبات تنظيمية مشابهة. وفي حين ظلت مؤسسات البحوث موجهة من أحد أعضاء الهيئة التدريسية الدائمين –وهم عادة علماء كبار مثبتون ذوو مكانة وطنية أو عالمية بارزة – وقد أخذ هؤلاء الآن يحوزون على دعم المديرين المحترفين الخبراء بأصول لعبة البحث. فضلاً عن تزايد أولئك المحترفين من أصحاب الشهادات العالية، الذين يقومون بالبحث، ويعملون بوصفهم عناصر دعم – ويكونون جزءاً من توسيع الشعرية الإدارية للمؤسسة.

وسرعان ما قامت بقية المؤسسة باتباع هذا النهج. وأخذت وظيفة التطوير، التي باتت تسمى الآن، في أغلب الأحيان «التطوير المؤسساتي»، بتهيئة نفسها لتكون قوة مبيعات تهتم بالطرق التي تكتسب بها المؤسسة مكانتها لدى الجمهور عموماً وخريجي الجامعات خصوصاً. فإذا ظهرت الحاجة إلى المزيد من المال، فيجب عندئذٍ جمع المزيد من المال، وذلك بتوظيف عدد أكبر من المحترفين الذين يفهمون حقاً مسائل المشروعات التجارية. ثم تأتي لاحقاً مسألة العلاقات العامة التي غالباً ما يتابعها المحترفون في مكتب الرئيس بالإضافة إلى المسؤولين والعاملين في مكاتب العمداء الذين يعمدون إلى تعيين الأدوار التي

يضطلعون بها كونهم كبار الموظفين العاملين في فروع المؤسسة الرئيسة. وأما ثمن توسيع الشعرية الإدارية فكان في قيام المنظمات الجديدة بتنفيذ ما وعدت به – فكانت تأتي بأموال تزيد عما أنفقت، موفرة بذلك مزيداً من الفرص أمام الهيئة التدريسية صاحبة المشروع التجاري والحرص على أن يكون طلاب المؤسسة زبائن يشعرون بالرضا عما ينالوه.

السقاطة الأكاديمية

والحق أن أعضاء الهيئة التدريسية كانوا في مقدمة المستفيدين من النزعة التجارية في معظم الجامعات، وهي النزعة التي أتاحت توسع الشعرية الإدارية. ولقد شهدت خمسة العقود ونصف العقد تقريباً التي انقضت منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية تحولاً جذرياً في المؤسسات في الأستاذية الأمريكية. فقد كان في العام 1940، زهاء 147 ألف هيئة تدريسية بدوام كامل في نحو من 1700 كلية وجامعة. وفي منتصف الثمانينيات بلغ عدد المؤسسات الضعف، بينما بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية أربعة أضعاف ما كانوا عليه يومذاك – وذلك توسع رافقه تحول واسع في تركيز جهود الهيئة التدريسية، ولا سيّما في المؤسسات التربوية المعنية بالبحث والأعلى تكلفة ونخبوية في البلاد؛ ولأن المعطيات الكمية الموثوقة غائبة إلى حد يثير الجنون فإن أفضل ما يمكننا أن نبلغ من التخمين يقود للاعتقاد أن أساتذة الجامعات في هذه الأوضاع كانوا ينفقون في العام 1990، في قاعات الصفوف وقتاً يقل كثيراً عما كان يبذله أقرانهم قبل الحرب العالمية الثانية. وغدت الهيئات التدريسية تبذل وقتاً أقل في تقديم المشورة والنصح، وفي التدريس، وتقلل من تدريس المواد التي تقع خارج اختصاصات الأساتذة، وكان هؤلاء على العموم أقل التزاماً بمنهاج متفق عليه.

لقد كانت مثل هذه التحولات الدليل الواضح على الانقلاب الشامل في تعريف المهمة الأكاديمية: ماذا يتقاضى رسمياً العضو الدائم في الهيئة التدريسية، ومن أجل ماذا ولمن؟ وكان ثمة من ظل يعمل على مدى العقود الماضية، ذلكم هو «السقاطة الأكاديمية» التي كلما دارت حررت أعظم طاقات أعضاء الهيئة التدريسية وانتباه مؤسستهم الأم. وكلما دارت السقاطة زادت في إزاحة النموذج الذي جرت عليه الهيئة التدريسية عن الأهداف المحددة مؤسساتياً باتجاه اهتمامات أشد تخصصاً في البحث والنشر والخدمات المهنية والاهتمامات الشخصية.

يعود بعض النجاح في عمل السقاطة إلى المساواة التي يتوقع أعضاء الهيئة التدريسية معاملتهم على أساسها في ما يتصل بتوزيع أعباء العمل. وقد تبين أن تحقيق تلك التوقعات يكاد يقارب المستحيل، مثلاً، من حيث الحفاظ على اختلاف أساسي في أعباء التعليم (نصاب المدرس) في قسم واحد. فطالما كان ثمة قلة قليلة من أعضاء الهيئة يتمتعون بحظوة معينة وجدنا ثمة ضغطاً لا يقاوم لخفض متوسط العبء الملقى على عاتق الجميع، وبذلك تتقدم السقاطة وحدة واحدة مع كل ضغطة. ونادر هو عضو الهيئة التدريسية الذي يريد أن يقوم بتدريس مقررات عامة أكثر على حساب مجال تخصصه؛ وفي النهاية يجب على كل عضو أن يدرس تخصصه. وبذلك تراجع عدد المواد العامة غير الاختصاصية وازداد عدد المعروض من المواد الاختصاصية. ودارت السقاطة ثانية.

أرباح وخسائر

إنها عملية أدت إلى مكاسب كما أدت إلى خسائر أيضاً - ازدياد إنتاج البحوث، ومجموعة أوسع من المقررات، ومزيد من الحرية للطلاب، ولا سيّما أولئك الذين تهيؤوا للانضمام إلى مرشديهم في الهيئة التدريسية من أجل الدراسة الاختصاصية. إلا أن مثل هذه المكاسب إنما تحققت، على كل حال، بتكاليف كبيرة - الحاجة لقوة دعم أكاديمي لرفد الزمن المتاح للهيئة التدريسية، والعناصر الإدارية لأداء مهام كانت تعهد بطبيعة الحال إلى الهيئة التدريسية، وضرورة زيادة حجم الهيئة التدريسية. بيد أن التكاليف الأكثر كانت تقع في تحول اهتمام الهيئة التدريسية وجهودها عن الأهداف المحددة مؤسساتياً للعناية باهتمامات محددة شخصياً ومهنياً.

تجلت المفارقة المحزنة في وصف التغيرات التي حصلت في مسؤوليات الأستاذية الأمريكية وتصوراتها. فقد كان كثير من هؤلاء الذين شاؤوا الحياة المهنية الأكاديمية وقاموا بذلك نتيجة تلقيهم التعليم الحسن يوم كانوا على مقاعد الدراسة في المرحلة الجامعية الأولى، وغالباً ما كان يجري هذا التعليم في مؤسسة أصغر حجماً وذات توجه نحو التدريس. وبعد سنوات من تعليم الخريجين الجامعيين والخبرة بمهنة التعليم الأكاديمي، تعلمت هيئة التدريس في الكلية السعي وراء «الإعفاء» من مسؤوليات التعليم والإرشاد mentoring وتطوير المنهاج الدراسي في نطاق أقسامهم ومؤسساتهم. ولم يفت عناية الكثيرين معرفة

أن من فاز هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين تسنَّى لهم الوقت اللازم للاجتهاد والتحقق من تعريفاتهم لما هو عمل هادف. وقد أدركت الهيئة التدريسية حيثما توجهت أن المكانة المهنية اعتمدت بالقدر ذاته، إن لم يكن أكثر، على موقع المرء في إطار فرع المعرفة كما على دوره مدرساً أول في مؤسسة تزداد تعقيداً باطراد.

تأثير السوق

لا ترتبط أعمال السقاطة الأكاديمية بالضرورة بدخول قوى السوق إلى الجامعة. وقد كان بوسع تلك الصفات التي أوردنا وصوفاً لها (خفض أعباء التعليم، وزيادة الوقت المتاح للبحث المستقل، والمزيد من الاعتراف بالإنجاز المهني) أن تتحقق بالفعل لمجرد رغبة الهيئة التدريسية بذلك. فالشرط الأهم في هذا أنه كان بالإمكان تحقيقها طالما كانت المؤسسة ذاتها تمر بنمو عائدات حقيقي. أما ما جعل تشغيل السقاطة الأكاديمية ممكناً، في المقام الأول، فهو أن المؤسسات وجدت نفسها في أكثر سنوات نصف القرن الماضي لديها ما يزيد عن حاجتها من الأموال وأكثر مما كان لديها في العام المنقضي. وكان جل هذا النمو قد نجم عن السوق. فلو كانت المخصصات الحكومية للتعليم العالي قد توسعت في عقدي الخمسينيات والستينيات لكانت المؤسسات قد كسبت مخصصات جديدة لتدفع بالسقاطة إلى التحرك حتى دونما جهد تقريباً. ولكن المخصصات الحكومية لم تزدد؛ بل إن النمو تحقق على نحوٍ كبير عبر موارد السوق التي جاءت من أقساط تعليم الطلبة المطردة الارتفاع، ومشروعات ذات مردود مثل التعليم الإداري، ومزيد من المال لرعاية مشروعات ترد من المؤسسات والشركات الكبرى والحكومة الفيدرالية. إلا أن ما حرك السقاطة فعلاً، في رأينا، إنما كان الأهمية المتصاعدة لعائدات السوق ولا سيّ/ا لدى الجامعات المعنية بالبحوث في البلاد. ولم يفت معظم الهيئات التدريسية المتنافسة في الجامعة الدرس المستفاد: ألا وهو إن الدخل الذي تحقق من السوق جلب معه قدراً أعظم من الاستقلال.

دروس الهيئة التدريسية

لئن كانت الهيئة التدريسية تتظاهر في كثير من الأحيان بالنسيان، إلا أنها استوعبت درسين آخرين: أولاً صار يتوقع باطراد أن تنبري جهة أخرى سوى المؤسسة؛

ففي المؤسسات والأقسام التي تعمل فيها الهيئة التدريسية أضافت الهيئة التدريسية إليها عناصر إدارية للعناية بمتطلبات الطلاب، وتشغيل المخابر والمساعدة في الفوز بمزيد من المخصصات لدعم أبحاثهم. وحين تشكو الهيئة التدريسية اليوم من ارتفاع التكاليف الإدارية فهم يقصدون بذلك تكاليف «الإدارة المركزية» أو «مكتب العميد»، أو التزايد المطَّرد في أعداد الموظفين في الخدمات الطلابية وليس تنامي عدد أولئك الأفراد الضروريين الذين يقدمون الدعم المباشر الذي يعفي أعضاء الهيئة التدريسية من المهمات التي يجدونها تثقل كاهلهم أو ليست بالمنتجة تماماً. ولقد أدى تقسيم العمل الحاصل إلى رفع فاعلية الوقت المتاح لأعضاء الهيئة التدريسية في حين كان يقلص في الوقت ذاته من التزامهم بالجامعة إجمالاً.

ثانياً من الممكن تكليف شخص آخر حتى بمهمة التدريس التي كانت تعد أهم الواجبات الأساسية للهيئة التدريسية. فبدءاً من عقد الثمانينيات ثم صعوداً أثناء التسعينيات تضخم عدد أعضاء الهيئة التدريسية غير المتفرغين والمساعدين ووصل إلى حد الانفجار. وكان هؤلاء غالباً ما يدرسون المقرّرات التمهيدية والعامة التي بات يعرض عنها أكثر الأعضاء الدائمين في الهيئة التدريسية. وإن نمو قوة العمل الطارئة داخل الجامعة الذي كان موازياً للاعتماد المتصاعد على العمال المؤقتين والعارضين في الاقتصاد عموماً يعد علامة أخرى على أن الجامعات ذاتها باتت أشبه بالمشروعات التجارية، وأكثر قدرة إن لم تكن مستعدة تماماً للعمل بالدروس المستفادة من الاقتصاد الأوسع في عملياتهم الخاصة. وكانت النتيجة المستفادة من ذلك كله أن الهيئة التدريسية، ولا سيّما في الجامعات التي تعنى بالبحث في البلاد، غدت أقلية صغيرة في المؤسسات التي كانوا يهيمنون عليها ذات يوم.

نصيحة من بطن الحوت

لقد ازداد ابتعاد أعضاء الهيئة التدريسية عن حياة جامعاتهم. والسبب في هذا مردّه جزئياً إلى ازدياد تعقيد حياة الأسرة باطراد في أمريكة؛ ذلك أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية كانوا في العقود السابقة رجالاً تساندهم زوجة مسؤولياتها الأساسية رعاية شؤون البيت والعناية بالأطفال. كما كان أعضاء الهيئة التدريسية غالباً ما يعيشون في الجوار أو قريباً من الجامعة لكونها جزءاً من مجتمع أوسع يحيط بالجامعة. ثم

في منتصف التسعينيات احتلت النساء في عالم الجامعة موقعاً دائماً ويزداد اتساعاً وصار للأزواج والزوجات في الجامعة أعمال ووظائف ومهن وكل منهم يتوقع من شريكه أن يشارك في تدبير شؤون المنزل وتربية الأطفال. وأخذ أعضاء الهيئة التدريسية يقيمون بعيداً عن الجامعة وقل الوقت الذي يقضونه بوصفهم قادة نشيطين في مجتمعاتهم الجامعية. وهكذا سارت الجامعة بخطوات مطّردة لتصبح مجرد مكان عمل وحسب.

وفي حين كانت الأمور تجري على هذا النحو كان لعمل السقاطة الأكاديمية أثر أعمق على حياة أعضاء الهيئة التدريسية. فقد أخذ ذلك الضرب من النجاح الذي عززته السقاطة ومكافآت السوق يحولان أعضاء الهيئة التدريسية، وهم أغلى ما لدى المؤسسة اعتباراً ومردوداً في السوق إلى متعهدين مستقلين باتوا يتصورون مؤسساتهم منابر للترويج لإنجازهم الشخصي - أماكن صالحة للعمل والنماء، لكن لتغدو في النهاية، حين تتوافر الفرصة المناسبة، نقطة انطلاق للمضي قدماً. ولكن هذه الهيئات التدريسية حتى حينما كانت «في» الجامعة، لم يكن ليرجح أن تكون «ضمن» أو «من» مؤسستهم ودون ذلك أن تضطلع بدور فاعلٍ في السلطة أو النظر في مستقبل الأساتذة كونه مرتبطاً بالضرورة بالمؤسسة التي يعملون في إطارها.

هناك طرق عديدة لوصف عملية الفصل التدريجي هذا، ولكن هنري روسوفسكي عرض، في عام 1991، وهو يترك منصب عميد كلية الآداب والعلوم في جامعة هارفارد، للمرة الثانية، الطريقة التي نحبذها فهو لم يتوسل بأساليب البلاغة؛ إذ وجد، بحكم منصبه عميداً لكلية، أن عدداً كبيراً من زملائه في هارفارد انقطعوا عن أن يكونوا جزءاً من الجامعة لمجرد أنهم لا يقضون فيها إلا القليل من الوقت.

تقدم ملاحظات روسوفسكي استعراضاً لحياة طويلة في عالم الجامعة - أولاً في كلية وليم وماري حيث قضى المرحلة الجامعية الأولى، ثم في هارفارد طالباً في الدراسات العليا، ثم في جامعة بيركلي حيث اشتهر بدراساته في الاقتصاد، وأخيراً في هارفارد من جديد بوصفه مديراً للمؤسسة الأكاديمية. وقد أعرب روسوفسكي في «تقريره الحادي عشر والأخير «التقرير السنوي لعميد الفنون والعلوم» عن قلقه من الانحدار الواضح في أعباء التعليم في هارفارد وتنامي عدم وجود الهيئة التدريسية مع الطلاب من أجل تقديم النصح والإرشاد،

وغياب أعم للأستاذية من البيئة المؤسساتية - قلة قليلة جداً من الأساتذة يوجدون في مكاتبهم، وكثرة كثيرة هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يهرعون وعيونهم حمراء من قلة النوم لتعليم طلابهم في الصباح الباكر.

هناك علاقة وثيقة بين تكرار الغياب في كامبردج وشيوع النشاطات في الخارج. ومن العسير مناقشة هذه المسألة لأننا لا نملك إلا القليل من المعلومات الموثوقة في هذا الشأن، ولكنّ لدي انطباع واضح بأن ثمة أقلية مهمة من الهيئة التدريسية مجموع جهودها خارج هارفارد أكبر من جهودها داخل هارفارد. إننا نتناول هنا مزيجاً من الفاعليات: مشروعات تجارية، ونشاطات مهنية، ومحاضرات، واستشارات (على امتداد العالم) للحكومات وإلخ... وتتمتع هذه الفاعليات بدرجات متفاوتة من الشرعية ولربما تكون ذات قيمة للفرد والجماعة. ولكنها تخضع كلياً تقريباً لسيطرة أساتذة مستقلين. فليس هناك معرفة ولا رقابة حقيقية أو تدابير من الإدارة.

يعود بي هذا إلى جوهر الموضوع. لقد أصبحت كلية الفنون والعلوم FAS مجتمعاً بلا قواعد وقوانين إلى حد بعيد، أو بتعبير مختلف قليلاً، إن أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين -كأفراد في كثير من الأحيان- يضعون قوانينهم الخاصة بما يناسبهم. وهناك طبعاً قواعد وقوانين كثيرة جداً في كل تنظيم بيروقراطي، لكن هذه القوانين إنما تتصل بالقضايا غير الأساسية وحين يتصل الأمر بالتزاماتنا الأهم -مواطنية الهيئة- فلا يعود هناك من قاعدة أو عادة ملزمة.

ملاحظة تحذيرية

ليس من المستحيل أن نتصور سيناريو يمكن أن يقلب السقاطة الأكاديمية. فالكساد كفيل بأن يفعل هذا - وكذلك ثورة المستهلك على ارتفاع أسعار التعليم العالي. وهناك احتمال ثالث ينطوي على ما يدعو للتهكُّم ويتجلى في ارتفاع أسعار القطاع الذي يسعى للربح الذي كان قد استوعب ما يبلغ حتى 15% من المسجلين في التعليم العالي

حالياً. فما يميز جامعة فينيكس هو فكرة أن الهيئة التدريسية تتلقى أجراً لتقوم بالتدريس وحسب. وليس هناك سقاطة أكاديمية؛ بل هناك بالأحرى جهاز إداري مكلف بمسؤولية التطوير وتسويق برامج جديدة لمديري الشركة المحترفين.

إن الذي لا يرجح أن يحدث تغييراً أساسياً في أولويات الهيئة التدريسية إنما هو قيام أنظمة حكومية جديدة سواء على مستوى الولاية أو على المستوى الفيدرالي. ولكن حتى خفض المخصصات لن يتعدى تأثيره إبطاء العملية إلى حين، في ضوء احتمال استمرار معظم الهيئات الحكومية بالسماح للمؤسسات بأن تجعل عائدات السوق تحل محل التمويل الحكومي – وذلكم هو نهج يغذي، كما رأينا، الشعرية ويسرع السقاطة.

ثمة ملاحظتان أخيرتان نود عرضهما قبل أن نلتفت إلى الطرق الأخرى التي تنتجها الأسواق في تجديد الجامعة الأمريكية؛ فمع اتضاح تأثيرات الشعرية والسقاطة سوف ينشأ لدى البعض نزوع للقول: «قد أنذرتكم بأنكم ستنتهون إلى هذا الوضع!» فهناك فئة من الحصيفين الدهاة في الهيئة التدريسية الذين ينزعون على الخصوص إلى التوسل بالدراسات التي تتناول النمو الإداري لتخوض من جديد تلك المعركة القديمة، بين الوظائف الأكاديمية والإدارية. وهؤلاء الأكاديميون قلما يلاحظون أنهم كانوا أول المستفيدين من النمو الإداري – أي إن الشعرية الإدارية هي المتمم الطبيعي للسقاطة الأكاديمية. وهؤلاء ينشدون العودة، من ثمّ، إلى ماض لم يكن موجوداً البتة؛ آملين بسيناريو تقدم الهيئات العامة بموجبه الأموال اللازمة كنوع من الحق تأييداً للتعلم من أجل التعلم والهيئة التدريسية من أجل الهيئة التدريسية. وهؤلاء النقاد إذ ينّددون بالحاضر لم يبيّنوا من أين تأتي الأموال التي تدعم جهود الهيئة التدريسية إن لم يكن من السوق.

إننا قلقون بالقدر ذاته على أولئك داخل مجتمع الأعمال الاقتصادية الذين من المحتمل أن يقولوا: «قد حان الوقت!» ولكن يكاد لا يفي بالغرض الطلب إلى الكليات والجامعات أن تجنح إلى اعتماد أسلوب العمل التجاري الجاد حتى يتم الاقتناع بعد عقد من الزمن غالباً ما كانت فيه تجري الأعمال وسط نوبة من الاندماج والاستحواذ والتنازلات عن حقوق، وشراء الحصص، والافلاسات، والاحتيالات الصريحة. وليس من قبيل الصفاقة أن يلحظ التعليم

العالي أن مشكلة القروض المقدمة للطلاب لا تقارب، من حيث التكلفة، شراء الحكومة الفيدرالية مدَّخرات وقروض الصناعة أو فواتير الطاقة الكهربائية التي ترسل إلى ولاية كاليفورنية من صناعة تولت إعادة تحديد معنى الابتزاز الصناعي.

الدرس الأخير الذي نتعلّمه من الشعرية والسقاطة أن التحديات التي تواجه التعليم العالي الأمريكي مشابهة أشد الشبه لتلك التحديات التي تواجه معظم المشروعات الأمريكية. وإذاً فالكليات والجامعات تحتاج إلى أن تبتكر منظومات إدارية ناجحة، منظومات إدارية تأتي بمنظمات أمتن وأنشط وقطعاً أشد تركيزاً وتنظيماً وانصرافاً إلى غاياتها. وباختصار حري بالجامعات أن تتعلم كيف تصوغ أنظمتها للشعرية الإدارية فضلاً عن السيطرة على معدلات نموها. كذلك على الجامعات والكليات أن تتذكر ما جعلها تدخل غمار العمل التجاري، أصلاً. وأنه لحري بالجامعات والكليات أن تتعلم كيف تستخدم الفوائد المتحققة من كونها تتحلى بالذكاء في السوق لتستثمر ذلك في طرق تظل ملتزمة برسالة التعليم العالي. ولكن حري بأن يؤدي العجز عن قلب السقاطة الأكاديمية إلى حمل الكليات والجامعات على تحسين عملية التأكد من أن الفرد والمؤسسة يتشاركان في الموارد التي يأتي بها النجاح في السوق.

obeikandl.com

3 سباق التسلُّح للقبول

كان مايكل مك فيرسون -رئيس كلية ماكاليستر، ورئيس مؤسسة سبنسر الوقفية حالياً، كما اشتغل مدة طويلة أستاذاً للاقتصاد في كلية وليامز- أول من علَّمنا أن نرى في المنافسة على اجتذاب أفضل طلاب المرحلة الجامعية الأولى ضرباً من سباق تسلح دائم بطبيعته. وكل مؤسسة تنشد أن تكون لها الأفضلية، إنما تنضم إلى السباق خشية أن تتخلف عن الركب، إن لم تحكم قبضتها على هذه الأفضلية. وليس هناك عملياً من حدود، كما تبين، لما يمكن للنخبة المختارة من مؤسسات الأمة أن تفعله، أو تنفقه، أو تقدمه لتجتذب إليها المتفوقين في المرحلة الثانوية الذين يسعى وراءهم الجميع.

إنه سباق تسلح لا يفوز فيه أحد - وقطعاً ليس الطلاب الذين هم غاية اهتمام هذه المؤسسات. وفي أواخر عقد الثمانينيات أجرى بوب زيمسكي وغريغ ويغنر مؤتمر طاولة مستديرة نيابة عن كونسورتيوم لتمويل التعليم العالي (COFHE) - وكان يومئذٍ تجمعاً ودياً يتألف من مؤسسات الأمة الثلاثين الأكثر عناية بطلاب المرحلة الجامعية الأولى والأعلى تكلفة. وكان الغرض من مؤتمر الطاولة المستديرة وضع تصور لعملية قبول بديلة ربما تكون أقل عرقلة لجهود الطلاب الذين يسعون لقبولهم في مؤسسة نخبوية رفيعة، وتلك عملية من شأنها أن تساعد الطلاب على إحكام خياراتهم عوضاً عن الاقتصار على خيار واحد يفيد أساساً الكلية. وفي الورقة التي كتبها بوب وغريغ بعد مؤتمر الطاولة المستديرة ذكَّر بوب قصة ابنته، توبي، وكيف توصلت إلى فهم عملية الاختيار التي تعتمدها الكلية. وهذه القصة جديرة بأن تروى هنا مرة أخرى كما عرضها بوب عشية انتساب توبي إلى كلية كارلتون.

مرثاة توبي

إنها فتاة صغيرة هادئة، ابنتي هذه، ولكن ما إن تتدخل عواطفها في أمر حتى تستنفر قواها وتتجلى حيويتها بأفضل صورها. وحين عودتنا بالسيارة من المطار إلى البيت في الربيع الماضي. وكنت سعيداً لأنها وقد اختارت أخيراً كارلتون فيمكن أن تروي لي كيف توصلت إلى اتخاذ القرار باختيار هذه الكلية.

ولقد أدركت فوراً أن طرح السؤال هذا كان خطأ، بغض النظر عن اهتمامي بشأنها والبحث الذي أقوم به. وببراءة اشتقاق العبارة التي استخدمتها التفتت نحوي وقالت بزقزقة البلابل: «يا والدي إنك لا تفقه ما يجري هناك. فاختيار الكلية محض سخف».

ومضت توبي في المناجاة التي بلغت زهاء ساعة وهي تخبرني بالتفصيل ما فعلته بها وبأصدقائها تلك الشهور الثمانية عشر من القلق بشأن عملية اختيار كلية - وكيف كان تأثيرها على أسس الصداقة بينهم، وأخيراً ثقتهم بقدرتهم على اتخاذ قرارات ناضجة مسؤولة. ولكن بالرغم من كل نجاح تحقق لهم في هذه المسائل لم تشعر توبي ولا أي صديق من أصدقائها بأنهم كانوا يدركون كيف اتخذوا قراراتهم، ولا ما حملهم على اتخاذها، أو ما كان متوقعاً منهم معرفته قبل هذه العملية سوى، ربما، أن الحياة مغامرة (والواضح أن هذه العبارة من عندي، وليست منهم).

كان الجزء الذي أزعج توبي في هذه العملية تقدمها بالطلب وقبولها من إحدى أبرز المؤسسات في البلاد. وكان المستشار الموجه لها قد اقترح هذه الكلية بوصفها «مطمحاً» جيداً - وذلك بمعنى أنها ربما لن تحظى بالقبول فيها، لكنها تستحق المحاولة، لتتحقق من أنها تتمتع بمؤهلات تنافسية. ومضت لزيارة هذه الجامعة إنما بعد أن تم قبولها في عداد الطلاب؛ والواقع أنها أصبحت منذ ذلك الوقت تصر على الانتساب إلى كلية كارلتون. ثم ظهرت المشكلة حين أخبرت أصدقاءها وصديقاتها بقبولها من الكلية «المختارة» لكنها قررت الدراسة فعلاً في جامعة أخرى.

كان ما اكتشفته امتعاضاً بالكاد مموّهاً يعتمل في نفوس الأصدقاء الثلاثة الذين حرموا من الانتساب إلى تلك المؤسسة. فقد وجه كل منهم الاتهام ذاته: «إن لم تكوني

مهتمة بالانتساب لهذه المؤسسة فلماذا تقدمت بالطلب؟ ألا تعرفين أنهم لا يقبلون سوى عددٍ محدودٍ من طلاب مدرستنا؟» ولا شك أن الكلية موضوع الحديث كانت تنكر أن توبي ورفاقها في المدرسة يتنافسون فيما بينهم. لكن هؤلاء الشبان كانوا يدركون إدراكاً مدهشاً كيف تنشئ المؤسسات النخبوية الصفوف لديها على مبدأ التنوع الواسع. وهذا يفسر بعدم الإفراط في قبول المتقدمين من المدرسة ذاتها، مهما كان مستواهم. ولقد أدركت توبي أن أصدقاءها محقون؛ إذ إنها بطلب الانتساب إلى مؤسسة ليس لديها إلا بعض الاهتمام بها قد قلصت فرص القبول لرفاقها في الصف، بمن فيهم أولئك الذين ربما كان لديهم أعظم الاهتمام بالمؤسسة منذ البداية. وإذاً فلم يكن لديها حل ولا تفسير لما يجعل عملية اختيار الكلية على هذا القدر الكبير من الصعوبة.

التدمير المتبادل

في الوقت الذي تخرجت فيه توبي في كارلتون في مطلع التسعينيات كان سباق التسلح في مجال القبول في الجامعات على أشده. فكانت هناك مؤسسات من كل شكل ولون تنفق بسخاء شديد ليس على طباعة الكراسات التي تصف هذه الكلية وتلك الجامعة فحسب، وإنما تشتمل المطبوعات على أحدث ما توصلت إليه الفنون، بما فيها أشرطة الفيديو والـ DVD، التي تعلي من فضائلها تلك المؤسسات ومحاسنها الحقيقية منها والمتخيلة. وكان مجلس الكلية؛ ثم فيما بعد برنامج فحص الكلية الأمريكية ACT قد أخذا ببيع أسماء وعناوين الطلاب الراغبين في الانتساب إلى الكليات. ولقد انتشر المستشارون وتضخمت موازنات القبول وصار المسؤولون عن القبول محترفي تسويق، وعمداء القبول نواباً للرئيس لإدارة التسجيل. ورسخ التصنيف السنوي Annual ranking الذي أنشأته مجلة يو. اس. نيوز أند وورلد ريبورت بوصفها نشرة متخصصة بالسوق – وهي فيما يتعلق بالتعليم العالي تعادل ما تمثله Jane>s Fighting Ships لسلاح البحرية. وعبر ذلك كله ازداد الضغط على الشباب – لاتخاذ القرار السليم وتقديم أنفسهم في أفضل حال، وعرض اهتماماتهم على نحو يكفل الفوز ليس بمجرد القبول وحسب وإنما بالمعونة المالية أيضاً التي سيحتاجون إليها للتسجيل في كلية تتسم بالحرص في انتقاء الطلاب الذين سوف يجلسون على مقاعدها.

كثيراً ما ينطوي الشر على شيء من الخير، فالتنافس في مسابقات الرهانات العالية، يفترض أن تقوم السوق بفرض نوع من المسؤولية/ المحاسبة على كليات البلاد وجامعاتها، يماثل ما تفرضه على الصناعيين الأمريكيين. والحق أن مؤسسات التعليم العالي قد غدت في بعض المجالات، تشبه شركات صناعة السيارات، من حيث تسعير منتجاتها لسيارات كاملة بأسعار معينة ونسب اقتطاعات وعروض شراء بالتقسيط. فلماذا لا نتوقع من الجمهور، أن يلحق بهذا النهج من حيث عدّ الكليات سلعاً يمكن أن تقارن وتصنف حسب جودتها، إن لم يجر فحصها وتجربتها فعلاً، كما تفحص نشرة تقرير المستهلك Consumer Report السيارات ألا تقوم مجلة يو. اس. نيوز أند وورلد ريبورت بذلك كل سنة وفق منهجيتها المعقدة منذ منتصف الثمانينيات؟

إننا نتوقع من السوق تقدماً على جبهتين رئيستين؛ فالزبائن الذين ينالون معلومات أفضل يتخذون قرارات أفضل؛ ومن شأن هؤلاء أن يوجهوا رسائل إلى الكليات والجامعات يعلمونها بان الأسعار المرتفعة باطراد لن يتم تقبلها وان العملية التربوية التي تتجاهل رغبات الزبائن وحاجاتهم لم تعد مناسبة. ولا ريب بأن الهيئة التدريسية، شأنها شان المهندسين والعمال في صناعة السيارات الأمريكية، سوف تلتقط الرسالة، ألا وهي إن درب التقدم يكمن في توظيف كبير في تطوير جودة التعليم. ولقد سبق للرابطة الأمريكية للتعليم العالي ومؤسسة كارنيجي لتطوير التعليم أن وضعت التعليم والتعلُّم في مركز برنامج الإصلاح الوطني قُصد به إعادة ترتيب أولويات التعليم العالي. وخلاصة القول: إن السوق كفيل -بالتضافر مع حركة إصلاح متنامية داخل التعليم العالي- أن يبلغ بوساطة قوى التنافس ما عجزت الحكومة ووسائل الإعلام عن بلوغه بالضغط.

ولكن ذلك ببساطة لم يحدث. فاستمرت أسعار الكليات والجامعات بالارتفاع والتصاعد بوتيرة أعلى مما تفرضه معدلات التضخم. ولئن كانت المناقشات المتعلقة بالجودة والمسؤولية قد استعادتا بعض الحيوية في الأوساط الحكومية، فليس لدينا سوى دليل هزيل على أن ثمة الكثير مما يجري على المستوى المؤسساتي.

وقد يتساءل المرء ما الذي جعل السوق لا يحظى بالأثر الذي كان متوقعاً؟ ولماذا لم تفرض قوى السوق ذلك الضرب من المحاسبة على الكليات والجامعات الذي كان يُفرض على

المشافي والعيادات الصحية، فضلاً عن مصنعي البضائع الاستهلاكية؟ هنا يمكن تقديم إجابات مختلفة؛ ولكن ليس هناك بالضرورة إجابة شافية، إنما إن أخذت كلها معاً شهدت على مقدار ما طرأ على التعليم العالي من تغيير غير متوقع بسبب من السوق. وكما أن العلاقة بين الشعرية والسقاطة تعيد صوغ العلاقات في معظم المؤسسات، كذلك فإن سباق التسلح للقبول غير العلاقة بين الزبائن الذين يطمع التعليم العالي بانتسابهم والمؤسسات التي تتولى البحث عن هؤلاء الزبائن المنشودين.

لماذا لم يفرض السوق المحاسبة على الأسعار

يتبين عند النظرة الأولى في دينامية القبول في الكليات أن العلاقة بين السعر، والمنتج، والطلب تختلف باختلاف المشترين في مختلف أقسام سوق التعليم العالي، وذلك الجزء من السوق الذي يقتضي أقصى العناية إنما يتكون من أولئك الشبان والشابات -وأهليهم- الذين يهتمون بالتفرغ التام للدراسة في المرحلة الأولى من التعليم الجامعي، وفي الأغلب في مؤسسة خاصة أو عامة تأخذ بالقبول الانتقائي (النخبوي)؛ لأن ما يشتريه، هؤلاء المستهلكون، بثمن باهظ، إنما هو شهادة تعتمد قيمتها على سمعة المؤسسة وليس أقل من ذلك على القدرات الطبيعية لدى المشتري أو الجهد المبذول في الحصول على تلك الشهادة. ولنأخذ مثلاً دروس الرقص - فهنا جودة الشهادة لا أهمية لها كثيراً إذا لم تكن المدرسة تعد راقية جداً في نظر الناس، أو لم يكن الطالب ذاته يتمتع بالإحساس بالإيقاع، أو إذا كان نمط الرقص قد تجاوزه الزمن. وإذاً فاجتماع الشهرة والإنجاز هو ما يجعل هذا النوع من التعامل يختلف عن شراء سيارة، مثلاً. فالسيارات بضاعة تستهلك؛ أي لا يتوقع لها الديمومة إلى الأبد؛ بدليل أن معظم السائقين يشترون عدة سيارات على مدى الحياة. ولكن شراء تعليم جامعي من كلية أو جامعة نخبوية حدث فريد عند معظم الأمريكيين.

لذلك كان قرار اختيار موقع التسجيل، عند هذه النخبة من طلاب التعليم العالي تجربة مشتركة بمعنى مزدوج. فاختيار مؤسسة معينة يجب أن يتم التفاوض عليه مع والدي الطالب أو سواهما من الراشدين الذين يقدمون العون المادي لشراء المطلوب.

وهكذا فإنه حدث للمرء أن يتوقع أن تقوم فيه قوى العائلة والتوترات بدور بمثل ضخامة قوى السوق، إن لم يفقها؛ بل في خضم هذه الدراما العائلية قد يفوت أحدهم أن يسأل عن السعر المطلوب.

وكما أن اختيار الكلية هو، في الوقت ذاته، صفقة فإن للمؤسسة البائعة دوراً مباشراً في اختيار المشتري لها ومن ثمّ الاستعداد لدفع سعر أعلى. والواقع أن الكلية أو الجامعة النخبوية ربما تشاء ألا تبيع منتجها إلى مشتر محتمل؛ فالقرار بعدم البيع، في معظم المؤسسات المنشودة، غالباً ما يتخذ ويغلب في أكثر الأحيان القرار بالبيع. ويزيد من تعقيد القرار الازدواجية لأن قوانين العرض والطلب المألوفة تكون قد عُلِّقت. وفي حين تتقاضى المؤسسات البارزة أسعاراً عالية فإنها ليست بالأسعار المرتفعة كما يمكن لها أن تكون. والمقصود بذلك القول: إن معظم المؤسسات البارزة المشهورة في ذروة عملية الانتقاء قد تملأ صفوف المبتدئين في السنة الجامعية الأولى (فريشمان freshman) بأسعار أعلى كثيراص، سوى أنها تختار عوضاً عن ذلك أن تُعلي من مكانتها من فائض طلبات الانتساب. وزيادة في التواء الأمور يُجرى تقاضي سعر من المستهلك الفرد في هذا القسم من السوق يعكس مقدرته أو مقدرتها على الدفع: حين تقر مؤسسة نخبوية وتسجل ما يدعى كامل السعر وتجني مالاً من تلك الصفقة. أما إذا عُرف أن المشتري «مِعوَز» فربما تنفق المؤسسة البائعة عندئذ مبالغ لا بأس بها من الأموال المتوافرة لديها لتعليم ذلك المستهلك.

أما الخيار أمام مجموعة أخرى من الشبان الأمريكيين للانتساب إلى كلية فيتبع طريقاً أقل مشقة. فالكثير من هؤلاء الطلاب ليسوا متأكدين إن كانوا يودون متابعة الدراسة في كلية من الكليات، إلا أن أصدقاءهم سيتابعون دراستهم في هذه المرحلة، وسوق العمل ليست بالواعدة كثيراً، إنما ليس هناك من مانع من الانتساب، ولربما يطيب لهم ذلك. وهؤلاء الشباب يميلون إلى حد بعيد للأخذ بالخيارات المحلية؛ وهم يختارون في معظم الحالات الكليات الخاصة وذات الأسعار المقبولة؛ بل المؤسسات العامة ذات الأسعار المخفضة. وعلى النقيض من أولئك الفتيان الذين يتنافسون للفوز بمكان في مؤسسة مرموقة، يظهر هؤلاء الطلاب حساسية حيال السعر من واقع أنهم ليسوا على ثقة مما هم يرغبون به حقاً؛ بل ليسوا واثقين من أنهم سوف يتخرجون في غضون أربع سنوات أو خمس. وفي حين أن معظم

الشباب في الكلية يعملون، فإن معظم من ينتسبون إلى هذا الجزء من السوق يولون العمل الأهمية ذاتها التي يولونها للدراسة في الكلية.

أما الجماعة الثالثة والأسرع نمواً بين المشترين في سوق التعليم العالي فيرون في الكليات والجامعات مبدئياً مورِّداً لمناهج ومهارات محددة. وهؤلاء يشترون تعليمهم الجامعي تقسيطاً، مادة مادة، وكثيراً ما يدرسون في مجموعة من المؤسسات على مدى عدد من السنين. وهم أشد المتسوِّقين حساسية بالأسعار في التعليم العالي، وإن كان الحال ينتهي بهم، ويا للمفارقة، بدفع أسعار أعلى مما يدفع الطالب المتفرغ للدراسة كلياً والمؤهل للحصول على المعونة المالية.

وأخيراً، من المهم عند الأخذ بمسؤولية السوق والسعر بعين الاعتبار أن نلحظ ثانية أن حكومات الولايات، بغض النظر عن بلاغة بياناتها، قد استخدمت قوى السوق في حل ما تواجهه من اضطرابات قصيرة الأمد في موازناتها برفع الأسعار التي تتقاضاها الكليات والجامعات الحكومية. وتحدث هذه الظاهرة كلما أدت دورة العمل إلى تقليص عائدات الولايات وفرضت على حكومات الولايات الاختيار بين تقليص الخدمات أو زيادة الضرائب. وما يكتشفه حاكم الولاية والمجلس التشريعي مجدداً في تلك اللحظة أن المساجين لا يدفعون أجور الإقامة، ومن يتلقّون المعونة الطبية لا يدفعون كثيراً لقاء العناية الطبية، والمدارس العامة لا تملك أن تطالب بأجر عن التعليم – وإنما بوسع الكليات والجامعات الممولة من المال العام شكراً لله أن تتقاضى أجوراً لقاء ما تقدمه من التعليم. وفي كل مرة يدفع من يؤم الكلية أو الجامعة الزيادة؛ ولا ريب بأن هؤلاء يتذمرون، إنما لا يبلغ تذمرهم إلى تقليص المنتسبين أو يدفع إلى الثورة يوم الانتخابات القادمة. وبالمحصلة تستخدم حكومات الولايات قوة السوق ليس للسيطرة على الأسعار أو محاسبة المؤسسات العامة وإنما لزيادة العائدات التي لا يملكون رفعها بزيادة الضرائب أو يؤثرون عدم الخوض في هذا المجال.

أما النتيجة الأعم فهي أن ستارة الالتباس التي تشجع معظم المؤسسات على تقاضي ما يعتقدون أنهم بحاجة إليه لضبط حساباتهم. والحق أن الضغوط باتجاه رفع الأسعار عوضاً عن خفضها أو ضبطها كانت من الإلحاح بحيث جعلت إجراء تقليص حقيقي على الأسعار – وهذه هي الطريقة المجربة والحقيقية لزيادة حجم العمليات في سوق مشبعة– أمراً نادراً في

التعليم العالي. والمؤسسات القليلة التي أعلنت إجراء خفض على الأسعار كانت في معظمها مؤسسات خاصة صغيرة ما تزال تكافح لتقدم تخفيضات مالية مساعدة لكل الطلبة الذين لديها مما يجعل الإعلان عن خفض الأسعار بادرة إعلانية أكثر منها خفضاً على مقدار الأموال التي يتوقع من زبائنها إنفاقها في دراسة منهاجهم المطلوب لشهادة البكالوريا.

يصعب على المرء أن يتخيل، في مثل هذه الظروف، سيناريو يتوقع من قوى السوق وفقه أن تأتي بزيادات معتدلة تفرضها الكليات والجامعات العامة منها والخاصة على السواء. والحق أن الاستعداد المستمر من جانب الولايات لتسمح لجامعاتها وكلياتها العامة بالتعويض عن المخصصات المتقلصة بأجور تعليم أعلى يعني أن الأسعار التي تتقاضاها الكليات والجامعات سوف تستمر بالارتفاع بأسرع من نسبة التضخم.

أسواق وجودة ومحاسبة

ليس من المرجح أن تقوم قوى السوق بالحد من الأسعار التي تتقاضاها الكليات والجامعات، وذلك إذا أخذنا في الحسبان استعداد الهيئات العامة لتفرض على الطلاب دفع المزيد من المال لمؤسسات عامة والطلب المستمر على الشهادات المرموقة والمشهودة بأسعار مرتفعة جداً. ولكن ألا يجدر بالقوى هذه ذاتها أن تفرض على الكليات والجامعات الأمريكية تحمل المسؤولية عن جودة منتجاتها التعليمية؟ أفليس هذا ما يفترض بالأسواق القيام به؟ أليس بوسع المعادل التربوي لنشرة تقرير المستهلك التي تهتم بالمستهلك أن ترشد من يشترون الشهادات الجامعية الأولى والمقررات إلى خيارات أكثر حرصاً بين تلك المؤسسات التي تمنح أفضل جودة مثبتة؟

مع حلول خريف العام 2001، كان هناك ثلاثة مشروعات بارزة تعد بتقديم ذلك النوع من المعلومات التي تهم المستهلك. وقد ظلت تصنيفات يو. إس. نيوز الأكبر والأكثر نجاحاً، والأكثر أمانة في توجيه المستهلك؛ إذ قدمت السنة الماضية معلومات تفصيلية لأكثر من 1500 كلية وجامعة. وكان بوسع الطلاب والأهل، لقاء ثمن المجلة ذاتها، التعرف إلى الجامعات الخمسين الأولى وكليات الفنون الحرة الخمسين الأولى، فضلاً عن التصنيف الخاص بالمؤسسات الإقليمية المجتمعة في مجموعات متنافسة. وكانت هذه المعطيات كافة مطروحة في الإطار

العلني – وفي تلك الحالات التي لم تقدم فيها مجلة يو. إس. نيوز المعطيات التفصيلية كانت هذه المعطيات متاحة لمن يرغب لقاء أجر على موقع المجلة على شبكة الإنترنت.

كان في مقدمة المنافسين لمجلة يو. إس. نيوز مشروعان للبحوث: أحدهما مدعوم من الحكومة الفيدرالية؛ والآخر بدأته مؤسسة وقفية بيو الخيرية. فهناك الدراسة الاستطلاعية للنتائج الجامعية (CRS Collegiate Results Survey) وهو ناتج مرخص لناشر كتب إرشاد الراغبين بالقبول من الكليات والجامعات بيترسونز Petersons؛ وقد أجاب مبدئياً أكثر من أربعين ألفاً من خريجي الكليات من ثمانين مؤسسة، بعد ست سنوات من نيلهم شهادة البكالوريا على أسئلة هذه الدراسة الاستطلاعية. كما تم إجراء المسح الوطني للالتزام الطلابي، National Survey of Student Engagement (اختصاراً NSSE) عن مدى أربع سنوات على عينة من المتقدمين في 730 مؤسسة لتدريس البكالوريا. وقد ركزت هذه الوسيلة على إلى أي حد عكست تجارب الذين أجابوا عن الأسئلة في الجامعة أفضل الأساليب المتفق عليها المؤدية إلى جودة التعليم الذي يتلقاه الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى. وينشد المسح NSSE بدلالة الاسم قياس مستوى الالتزام من جانب الطالب والهيئة التدريسية بعملية التعليم.

وكانت وعود كل من الاستطلاع CRS والمسح الوطني NSSE أن يأتيا بالضبط بما كانت مجلة يو. إس. نيوز قد أعرضت عنه – وعنيت بذلك التركيز على العملية التعليمية ذاتها (NSSE) والاستفسار عما إذا كان مهماً أن يدرس المرء في هذه المؤسسة أم تلك (الاستطلاع CRS). وبغضّ النظر عن أفضل ما بذلاه من جهود لم يستطع الاستطلاع ولا المسح الوطني إقناع جامعة خاصة بارزة بالمشاركة في نشاطات هاتين الدراستين. كذلك لم ينضم إلى هذه الجهود أي من الجامعات ذات المكانة والتأثير (فروع اللبلاب) مثل جامعة ديوك وستانفورد وشيكاغو. ولم تشارك أي من الجامعات الأخرى التي تنتمي إلى الكونسورتيوم لتمويل التعليم العالي (COFHE) في هذه النشاطات. كذلك هناك حفنة من الجامعات العامة المرموقة – جامعة ميتشيغان، وجامعة إلينوي، وجامعة نورث كارولينا في تشابل هيل)– لم تستخدم إلا الاستطلاع أو المسح، ولكن الكليات والجامعات العامة البارزة أيضاً، عموماً، أعرضت عن المشاركة. ومن بين فروع جامعة كاليفورنية الثمانية التي تقدم برامج دراسية للمرحلة

الجامعية الأولى، مثلاً، كانت جامعة كاليفورنية في سانتا كروز وحدها التي شاركت في المسح الوطني، بينما لم تشارك أية جامعة أو كلية في الاستطلاع.

كان غياب الجامعات والكليات المرموقة عن المشاركة في حد ذاته إشارة سوق مهمة ينبغي ألا تفاجئ أحداً. ذلك أن هذه الجامعات، وهي تتمتع بموقع متفوق منذ حين من ناحية السوق، لم يكن لديها ما تكسبه والكثير من حيث الإمكان لتخسره، إن لم تكن نتائجها أو مستويات الالتزام لديها تفوق تلك التي لدى مؤسسات تتقاضى أسعاراً أدنى منها جداً، بل حتى المؤسسات التي شاركت أصرت، كجزء من موافقتها الرسمية على تطبيق إما «الاستطلاع» أو «المسح» على أن يكون لهذه المؤسسات وحدها إعلان نتائجها.

وكان ذلك كأنما يمكن لمنتجي السلع أو الخدمات التي اختبرتها مجلة تقرير المستهلك أن يقرروا إعلان النتائج بعد اكتشافهم أن هذه المنتجات قد نالت علامات عالية في الاختبار. وليس لأحد أن يفاجأ عندما يجد أشهر الكليات والجامعات المعروفة بتشددها في اختيار طلابها تتباهى وتعرض نفسها في أفضل وضع، فهذه الجامعات لم تبد من الميل إلا أقله، إن أبدت ميلاً أساساً لتقديم ذلك الضرب من المعطيات التي تستند إلى الجودة التي تسمح للجمهور أن يفاضل بين المنتجات أو الخدمات من مختلف المصادر. أما مدى رسوخ هذا النزوع فتظهره رسالة إلكترونية وردت إلى أحد العاملين في تصميم الاستطلاع CRS. وكان مرسلها مستشاراً كبيراً لدى شركة بارزة يعرض وضع خبرة شركته في إدارة تسجيل الطلاب لدى الكليات والجامعات، ويود أن يعلم إن كان «الاستطلاع، وهو الآن بترخيص رسمي للناشر بيترسونز، متاحاً تحت أي شروط أخرى: «أود أن تفيدوني بالمزيد عن استطلاع النتائج الجامعية CRS لصالح أحد العملاء الذي لا يرغب في الإدلاء بمعلومات للناشر بيترسونز (خشية التصنيف)، إنما يستهويه الاستطلاع CRS.

ليس هو الخوف ما يعيق يو. إس. نيوز. فقد بدأت التصنيفات في العام 1983، اختباراً عارضاً. وكأنما العملية مسابقة جمال وفيها يطلب من رؤساء الكليات والجامعات تحديد أفضل مؤسسات غير الخريجين في البلاد. وما إن بدت شهية الجمهور تتفتح لهذه التصنيفات وغدت جلية، صار ثمة تيار من الرؤساء والناطقين الرسميين في الروابط المهنية يزورون المحررين المسؤولين عن عملية المسح ويشيرون عليهم بأن مثل هذا المقياس المهم للجودة ينبغي

ألا يقوم على توهمات المثرثرين في المؤسسات. وقد ردت المجلة بجمع قدر هائل من المعلومات، ورد أكثرها من المؤسسات ذاتها مباشرة. وكلما ازدادت المعطيات دقة وتفصيلاً ازداد وضوحاً كيفية تحسين المؤسسات لوضعها في التصنيف - بزيادة معدلات التخرج بعد ستة أعوام، وزيادة معدلات الإنتاجية، وإعطاء مزيد من الثقل لعلامات الطلاب في اختبار الاستعداد المدرسي SAT واختبار الجامعات الأمريكية ACT وزيادة جدارة المؤسسة بنشر أخبارها.

من العسير المبالغة في تقدير أهمية لعبة التصنيفات وتذكير مجلة يو. إس. نيوز كل عام بمن صار أفضل الكليات في أمريكة. ومهما بلغت السخرية بالنتائج فإن الجميع يبدي اهتماماً بالنتائج. والهدف الإستراتيجي لدى كل طرف التقدم نحو الأعلى في التصنيف: من المرتبة الثانية إلى الأولى، أو من ثم إلى المئة الأعلى وفي النهاية ضمن الخمسين النخبة. ولكن ما معنى هذا؟ وما مقياس المجلة بالضبط؟ وما هي شروط سباق التسلح لقبول المتقدمين؟

ما هي مقاييس يو. إس. نيوز

لا تتولى مجلة يو. إس. نيوز قياس جودة التجربة التدريسية. ولا تفيدنا معطيات المجلة التي جمعتها بشق الأنفس بشيء عما يحدث فعلاً إن في الجامعة وإن في قاعة المحاضرات. ولقد ذهب بعضهم إلى أن التصنيفات تعكس المكانة المؤسساتية - وهذا حق، وإن كان ذلك المفهوم غير متبلور إلى حد كاف مما يجعله يفقد جل معناه حين يحاول المرء أن يصف الفارق بين مؤسستين لهما مواصفات متشابهة لكن بينهما فارق كبير في التصنيف يعادل عشرين درجة.

كنا نقوم على مدى العقد الأخير -بمساعدة من زملائنا سوزان شامان ودان شابيرو وأندريا ويلجر- بالعودة دورياً إلى موضوع تحديد ما تقيسه مجلة يو. إس. نيوز على وجه الدقة. وقد أدى الاستقصاء المبدئي الذي قمنا به في العام 1997، إلى تحديد بنية سوق للتعليم العالي تتراوح ما بين ذلك الجزء من سوق النخبة الصغير نسبياً وذي الأسعار المرتفعة جداً عند أحد طرفي الطيف إلى ذلك الجزء المريح والمستجيب للمستخدم الأوسع قليلاً وذي السعر المعتدل في الطرف الثاني. أما القطاع الأوسع الوحيد الذي يتألف من مؤسسات «الصفقة الجيدة - الفرصة الجيدة»، فقد احتل وسط التوزيع. فالتحليل الذي

أنتج هذا الوصف البنيوي للسوق استخدم معدلات القبول – الإنتاجية بدائل عن طلب التنبؤ بالسعر. لكن تبين بصورة غير متوقعة، أن المتغير الرئيس كان معدل التخرج بعد ست سنوات لدى المؤسسة. وإذا أخذنا في الحسبان أن مجلة يو. إس. نيوز استخدمت المعايير ذاتها في خطة التصنيف لديها فلا عجب أن تتبادل بنية السوق لدينا وتصنيفات المجلة التموية فيما بينهما. وعندئذ خلصنا إلى أن ما قامت المجلة بقياسه إنما هو وضع السوق: فكلما ارتفع التصنيف كان وضع السوق أفضل، وارتفع السعر الذي يمكن للمؤسسة أن تتقاضاه. وإذا عبّرنا عن الأمر على نحو آخر قلنا، إذا عرفتم تصنيف يو. إس. نيوز للمؤسسة: عرفتم قسمها من السوق والسعر التقريبي الذي تتقاضاه. والأدعى إلى العجب أن كل ما يحتاج المرء إلى معرفته حقاً هو معدل التخرج بعد ست سنوات من القبول لأي مجموعة من المؤسسات يتم ترتيبها وتتحدد بهذا المعنى السوق. وكانت المؤسسات الخاصة البارزة قد خرّجت 75% أو أكثر من كل صف جديد بعد ست سنوات من امتحان القبول وكان معدل التخرج لدى المؤسسات الخاصة ذات الأسماء المرموقة، التي تشكل القسم التالي من السوق، 65% من الطلاب المبتدئين بعد ست سنوات، وهكذا دواليك نزولاً في التصنيف. وينطبق هذا على المؤسسات العامة مع معدلات أخفض قليلاً.

أما فيما يتعلق بقمة السوق فقد كان بوسعنا أن نكرر التصنيفات التي تعتمدها مجلة يو. إس. نيوز مقتصرين على معدلات التخرج وحسب، وإذا تمكنا من إضافة متغير السمعة في المسح الذي تقوم به هذه المجلة فبوسعنا عندئذ أن نكرر تقريباً تسلسل المؤسسات في فئة الخمسين البارزة. وقد أمكننا بما يخص ثلث كليات الفنون الحرة الخمس والعشرين الأبرز، أن نتنبأ بتصنيف المجلة على وجه الدقة. أما الثلث التالي فلم ينحرف تصنيفها عن مرتبتين لا أكثر. ولكن التحليل لم يكن دقيقاً جداً فيما يخص الجامعات؛ لأن هذه المجموعة من المؤسسات شملت الجامعات العامة والخاصة معاً. ومع ذلك فباستخدام معدل التخرج والسمعة أمكننا أن نعين ثلثي الجامعات السبع والعشرين الأبرز (بسبب التعادل) في ثلاثة مواقع أو أقل من مواضعهم الفعلية في تسلسل التصنيف الذي وضعته مجلة يو. إس. نيوز.

إذاً، ما الذي يجري قياسه؟ الإجابة البسيطة إلى حد يدعو للدهشة: إذ إن تصنيفات المجلة والتحليل الذي أجريناه على السوق كليهما يقيس ميزة المنافسة. فكلما ارتفعت درجة

التصنيف –أو بالعكس، كان وضع السوق أفضل– وكانت المؤسسة أقدر على اجتذاب الطلاب، والهيئة التدريسية والعوائد المالية. وهذا نصف الإجابة. أما النصف الآخر فمستمد من فهم السبب الذي يجعل معدل التخرج أفضل وسيط لتصنيف المجلة يو. إس. نيوز ودلالة جزء السوق لأي مؤسسة معينة.

الصاعدون بسرعة والمتمهلون

تعتقد مجلة يو. إس. نيوز ذاتها أن معدل التخرج لدى مؤسسة ما هو قياس للمخرجات – مؤشر إلى مقدار جودة خدمة تلك المؤسسة لزبائنها والجمهور على حد سواء. ولقد بات ينظر إلى معدلات التخرج كمقياس دقيق للمحاسبة؛ فمثلاً، حين يعدد سياسيون كبار وفقهاء الإعلام سقطات التعليم العالي فإنهم يشيرون إلى اثنتين وحسب: عجز الكليات والجامعات عن السيطرة على تكاليفها ومن ثمّ الحد من زيادة أسعارها، وكون الطلاب المسجلين أكثر من الخريجين. وهذا ما دفع إلى السؤال بعبارات قاسية لماذا يتحتم على الطلاب وذويهم وجمهور دافعي الضرائب أن يتكلفوا الكثير من المال لنظام يعجز عن الوفاء بوعوده؟

تشي مثل هذه الهجمات بسوء تفاهم أساسي يتصل بنشوء سوق التعليم العالي، وكيفية فرز الطلاب ووضع الأسعار، فقد أدت عشرون سنة من المنافسة المستمرة إلى قيام سوق يكون للطالب الاحتمال الأرجح بالتخرج بعد أربع سنوات أو ست، وحسب الثمن الأعلى الذي يكون الطالب مستعداً لدفعه لقاء التعليم الجامعي الذي يتلقاه. ومن شأن السوق عندئذٍ أن تقوم بانتقاء الطلاب على أساس أرجحية التخرج، وليس بالمصادفة المحضة أن هذا مرتبط بالعلامات المحققة في اختباري SAT/ACT وترتيبهم في الصف، ومستوى تعليم الوالدين ودخلهما، وأخيراً وليس آخراً مطامحهم الأكاديمية والمهنية ويمكن وصف أولئك الذين يتمتعون بأعلى درجة من أرجحية التخرج باسم «الصاعدون بسرعة» فالمدرسة الثانوية عند هؤلاء تجربة تمهيدية شأنها شأن قرية التدريب الأولمبية في إعدادها الرياضيين للمباراة الأولمبية، فالصاعدون بسرعة يستعدون في المدرسة الثانوية أساساً، ليس لدخول الكلية وحسب، وإنما لمعاناة صرامة عملية الاختيار أيضاً التي بوساطتها تجري المؤسسات المصنفة في القمة عملية انتقاء للطلاب الذين سوف تبيعهم منتجاتها وخدماتها ذات الأسعار المرتفعة.

وتعد هذه العملية وضعاً مربحاً لمؤسسات البلاد البارزة. حيث تحتفظ بموقعها في السوق أساساً بتسجيل الطلاب الذين ينشدون الأفضلية التنافسية التنافس التي تضفيها المؤسسة البارزة على شهادتها. والمؤسسات التي تحتل المكانة الأرفع إنما تفوز بالضبط لأنه بوسعها انتقاء الطلاب الذين يرجح نجاحهم والأشد استعداداً لدفع ثمن عال جداً لنيل أي شهادة في المرحلة الجامعية الأولى. لماذا؟ لأن الصاعدين بسرعة يعلمون أن شهادة البكالوريا هي المدخل الآخر في سعيهم للحصول على أوراق الاعتماد المهنية والأكاديمية التي أمضوا حياتهم الغضة وهم يعدون لنيلها. وكلما كانت العلامة المميزة لشهادة المؤسسة الجامعية الأولى كانت كلية الحقوق أو الطب، أو الأعمال أو الدراسات العليا التي سيفوزون بالقبول للدراسة فيها أفضل. وإن السعر الذي يُدفع في سبيل ذلك ليهون – لأن الجائزة عظيمة، كما أنهم وذويهم يعلمون أن عدم تخرجهم احتمال ضعيف جداً؛ إذ لا بد أن يتخرج الطالب بعد أربع سنوات فضلاً عن ست.

واليوم بعد عشرين عاماً من سباق تسلح القبول، نجد أن أغلب طلاب الثانويات والمتوجهين إلى الكليات ليسوا من الصاعدين بسرعة؛ بل هم، بالأحرى، متمهلون وينتابهم الشك في ما يحمله لهم المستقبل، وبشأن تخرجهم في المؤسسة التي انتسبوا إليها أساساً، وأقل استعداداً لقطع ارتباطاتهم الاجتماعية بالبيئة المحلية التي ينتسبون إليها أصلاً. ولما كان معظم الطلاب في الواقع متمهلين وجدنا معظم الكليات والجامعات تواجه التحدي بأن يتحول المتمهلون إلى مزهرين – وهم الذين في سن الشباب؛ بل من ليسوا كذلك ويكتشفون متأخرين نسبياً مكافآت التعليم وحتى مباهجه كذلك. وحين تفلح مؤسسة ما في أن تحول المتمهلين إلى مزهرين تكون أول علامة على ذلك وجود زيادة في نسبة الطلاب المنتقلين من الصف الأول (فريشمان) إلى الثاني (سوفومور)، يعقبه ازدياد بطيء إنما ملموس في معدل خريجي المؤسسة في نهاية السنوات الست.

ولقد لحظت مجلة يو. إس. نيوز أهمية ازدياد معدل التخرج وصعوبته؛ بأن منحت نقاطاً إضافية للمؤسسات التي يكون معدل المتخرجين الفعلي لديها أعلى مما كان المتوقع على أساس متوسط درجات امتحاني SAT/ACT بالإضافة إلى متوسط مرتبة الطلاب المسجلين في الصف الأول. ويغدو هذا الحساب الإضافي في مفهومنا شبيهاً بنوع من الدلالة على

المزهرين. لكن يبدو أن هذا التعديل ليس له إلا أثر ضئيل، وحتى إنه ربما يشير إلى ضرورة إيلاء هذا التصحيح وزناً أكبر.

ولكن ليس هناك، في الوقت ذاته، من دليل على أن الطلاب الذين يدرسون ملياً الانتساب إلى هذه المؤسسات يبدون اهتماماً كبيراً بمعدلات التخرج لديها أو نجاحها في رعاية المزهرين. فالذين يعنيهم أمر معدل التخرج هم الطلاب والأهل الذين يهتمون بالمؤسسات البارزة وأسمائها. أما بقية السوق فيدركون، كما يبدو، أن التخرج في الوقت المناسب يتوقف إلى حد بعيد على الطالب. ومن المؤكد، أنه يمكن لمعظم هذه المؤسسات التي لديها «صفقة جيدة – فرصة جيدة»، يمكنها أن يكون عملها أفضل إذا ما نجحت في تحويل المتمهلين إلى مزهرين؛ فيمكن تعزيز النجاح بجعل صفوف المبتدئين (فريشمان) أصغر، وبذل عناية أكبر بكل طالب بمفرده، واستعداد أضخم لخدمة الاهتمامات الحرفية إبان السنوات المسخّرة تقليدياً للثقافة العامة. والحق أن المؤسسات الخاصة في هذه الأقسام جرت عموماً على القيام بمهمتها على نحوٍ أفضل، ليس بسبب طلب السوق، وإنما لأنها عملت على الحفاظ على التسجيل وخفض تكاليف التسويق. وقد تعلمت هذه المؤسسات أن الطالب المثابر هو طالب يدفع تكاليف الدراسة. أما المؤسسات العامة، فبالرغم من صيغ التمويل المستند إلى التسجيل، فلا يبدو أن لديها الحوافز ذاتها لزيادة الاحتفاظ بالطلاب والمحافظة من ثمّ على تسجيل مستقر.

لقد تعلمت المؤسسات العامة والخاصة معاً على مدى السنوات العشرين الماضية أن السوق لا تمنح المؤسسات التي تمضي أشواطاً طويلة لتوفر تعليماً يتصف بالجودة أي أفضلية. والحق أن هناك كثيراً من المؤسسات التي لديها برامج تدريس نموذجية – وأول ما يخطر بالبال كلية الفيرنو Alverno – التي لطالما جهدت في الواقع لتسجيل الطلاب لديها. فما تجده المؤسسات أو وسائل الإعلام جذاباً تهمله السوق إلى حد بعيد. فالمهم في هذه البيئة ليس الجودة، كما يعرِّفها لي شلمان ومؤسسة كارنيجي لتطوير التعليم؛ بل بالأحرى الأفضلية التنافسية. وقد تعلمت مجلة يو. إس. نيوز الدرس جيداً وهي تكفل هيمنتها بعدها مجلة المستهلك الجامعي.

أهمية جودة التعليم

أيمكن أن يكون الأمر عكس ذلك؟ أيمكن لقوى السوق بالاتفاق مع المبادرات العامة والممارسات المؤسساتية الائتلاف معاً لجعل الكليات والجامعات تتحمل مسؤوليات أكبر فيما يتصل بالأسعار التي تتقاضاها وأشكال الخبرات التعليمية التي تعرضها للطلاب؟ أيمكن، مستخدمين هنا مثلث المسؤولية عند جوزيف بيرك، ربط قوى السوق بطريقة ما بسياسات الولاية والهموم الأكاديمية لإنشاء ما أسماه بعضهم أسواقاً مضبوطة قادرة على كبح جماح ارتفاع الأسعار في حين هي تكافئ في الوقت ذاته مؤسسات ذات جودة تعليمية مشهودة؟

إن ردنا بسيط: تتحقق الطريقة الوحيدة التي بها يمكن أن يكون للجودة التعليمية أثر حين يكون ثمة دليل على وجود طلب عليها في السوق. ولا بد لجودة التعليم من أن تكون عندئذٍ سمة حقيقية وواقعية وملموسة تسهم مباشرة في تدعيم الأفضلية التنافسية في السوق. وغني عن القول إنه سوف يتعين على مستهلكي التعليم العالي أن يتعلموا أولاً إدراك الجودة، ثم فهمها، وفي النهاية تقديرها. ولا بد من تطوير قياسات لذلك. وتوفير معلومات للمستهلك تروج للجودة بدلاً من الأفضلية التنافسية وأن تغدو متاحة على نطاق واسع ويستخدمها فعلاً جمهور المستهلكين.

يعد القياس الذي أجراه المركز الوطني للسياسة العامة والتعليم العالي في العام 2000، وأدى إلى وضع تقرير عن كل ولاية خطوة مهمة في إطلاق مثل هذه الحملة لتعميم الوعي بين الناس. وتمثل الوثيقة في الوقت ذاته الصعوبات الكامنة في استخدام أدوات السياسة العامة لصوغ سوق التعليم العالي. وكان من السمات التي سعى إليها القياس تحديد مدى نجاح كل ولاية في تعزيز التعلم الناجح بعدّه مبدأ محورياً في البنى التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي والمكافآت التي تصدرها.

ولقد واجه هدف القياس وهو جعل تعلم الطلاب حافزاً لمحاسبة المؤسسة المشكلة نفسها التي واجهها آخرون وهم يحاولون تأسيس حركة استهلاكية تهتم بالجودة بصورة جدية، وليس هناك معطيات عامة جاهزة تظهر جودة المؤسسات كل على حدة أو أنظمة التعليم العالي في الولاية. والحق أنه ما من أحد يعلم حقاً من هم الطلاب الذين يتعلمون

أو مقدار شعورهم بأنهم جاهزون لتطبيق ما تلقوه من الدروس في الكلية على عالم تحتل الوظائف والأسر والمسيرة المهنية مركزه. ومن ثمّ أعطى القياس كل ولاية درجة «غير تام» في فئة التعلم.

ولقد وصف بيتر ايويل Peter Ewell، في طبعة العام 2002، من القياس Measuring Up التي أصدرها المركز الوطني National Center. فكتب يقول: «ما يلزمنا للمستقبل أن نعمم إدارة المسح الوطني للالتزام الطلابي NSSE ومسح الالتزام الطلابي في كلية المجتمع CCSSE [رفيق NSSE في كلية المجتمع Community College] على الولايات كافة، وأن نطبق استطلاع نتائج الكليات CRS (أو ما شابه) على نماذج من خريجي الكليات. ونظراً لأن ايويل، قد تابع سابقاً الجهود التي موَّلتها مؤسسة بيو الخيرية لاختبار فوائد هذه الوسائل وسواها فقد أورد الملاحظة الآتية:

> إن إنشاء وسائل جديدة لتقويم التعلم على مستوى الكلية بصورة موثوقة سوف يقتضي تسخير الكثير من الوقت والجهد... إلا أنه بوسع كل ولاية على حدة أن تُحسِّن من قدرتها على رصد رأسمالها التعليمي باتخاذ خطوتين فوراً: (1) بوسع الولايات التي لم تشارك في أعمال المسح على المستوى الوطني مثل التقويم الوطني لمحو أمية الكبار (NAAL)، القيام بهذا العمل الآن، و(2) بوسع الولايات السعي إلى إقناع السلطات المعنية بالاختبارات والإجازات لفتح ما لديها من قواعد معلومات أمام الباحثين لتحسين خزانة الولاية من المعلومات التي تتصل بالسياسة [التعليمية]. وإذا توافر المزيد من المعطيات لقادة الولاية يمكنهم أن يبدؤوا فعلاً في تقويم المزيج من القدرات الأساسية لدى مواطنيهم فيما يتصل باقتصاد الولاية وخطط تطوير القوى العاملة. وبوسعهم استخدام هذه المعطيات في المساعدة على إقناع شركات تعمل في صناعات أساسية أن توجد في ولاياتهم، وتوجيه استثمارات الولاية لمعالجة فجوات محددة في مهارات القوة العاملة وتكييف خططها بحيث تستجيب للأوضاع الاقتصادية المتغيرة على أساس من التقدم باستمرار. ولا جدال بأن هذه الأعمال المباشرة لن تقدم لنا المقاييس التي سوف نحتاج إليها في

النهاية لرصد وتحسين ذخيرة البلاد من الرأسمال التربوي. ولكن الضرورة تفرض علينا البدء من نقطة ما.

أما اقتراح ايويل فلا يشكل سوى الخطوة الأولى لأنه يكاد يحصر تركيزه على صناع السياسة بصورة أوّليّة على مستوى الولاية. ومع ذلك فهناك المؤسسات التي توفر الخدمات التعليمية إلى جانب المستهلكين الذين يطالبون بأن تصوغ تلك المنتجات شكل السوق في المرحلة ما بعد الثانوية في الولايات المتحدة.

ولقد عرض ايويل فضلاً عن ذلك أن تخطو حكومات الولايات بالاشتراك والهيئات الفيدرالية المعنية خطوتين أخريين، على الأقل، لإثارة المطالبة بمعلومات عن المستهلك يقتضيها سوق يقيم أهمية للجودة. وتتمثل الخطوة الأولى بالالتزام بدفع أجور عن جمع وتحليل وتوزيع معطيات نتائج التعلم التي يحتاج إليها المستهلكون إذا أرادوا اختيار الجودة. ولكن من المستبعد أن يكون ثمة طلب كاف من المستهلكين لهذا النوع من المعلومات في المستقبل المنظور يجتذب الرأسمال الاستثماري بما يجعل هذا الجهد يتمول ذاتياً. ولسوف يتحتم على الهيئات الحكومية، في الوقت ذاته، أن تجد وسيلة لتشجع المؤسسات كافة، إن لم تفرض عليها فعلاً جمع المعطيات المتعلقة بنتائج التعلم لطلابها وخريجيها وإعلانها.

وليس أقل من ذلك ضرورة استعداد التعليم العالي المنظم والصناعة البارزة والمؤسسات ذات الأسماء المشهورة خصوصاً، للعمل معاً في تطوير معلومات عن المستهلك تركز على نتائج التعلم بوصفها مقياساً مميزاً للجودة التعليمية. كما يجب على هذه الكليات والجامعات أن تقبل علناً التحدي بالبرهان على أن للجودة أبلغ الأثر. ولسوف يتحتم على الهيئة التدريسية في هذه المؤسسات، وهي مسؤولة إلى حد بعيد أصلاً، عن المعايير التي تحدد جودة نتائج البحث، أن تُحمل على الاقتناع بأن مصلحتها بالإضافة إلى الصالح العام أن يكون لديها معايير مماثلة تحدد جودة نتائج التعلم.

المتشائمون بيننا

تشير الآفاق الآن، على أي حال، إلى أنه سوف يستمر سباق التسلح للقبول بلا انقطاع وسوق تعليم البكالوريا في الولايات المتحدة سوف يزداد التنافس فيه حدة

وانتظاماً في مراتب وطبقات. ولسوف تستمر عملية القبول في كونها خليطاً من الاختلال الوظيفي تدفع بالطلاب تحت تأثير حوافز قوية إلى طلب المكانة المرموقة بأي ثمن بينما يستقر الطلاب في مؤسسات عامة أقل بريقاً لقاء رسوم أعلى لملء الفراغ الناجم عن تخفيضات الدعم من الولاية.

ومن المثير هنا أن نلحظ ما أصاب الورقة المقدمة للنقاش في العام 1986، وفيها عرضت قصة مرثاة توبي التي بدأنا بها هذا الفصل. فالاقتراح لتحسين سباق التسلح من أجل القبول، الذي قام أعضاء الطاولة المستديرة بدراسته، وتقرر أن يتم تبني العملية ذاتها التي تلائم بين طلاب الطب المتخرجين حديثاً والمشافي التي تطلب الأطباء المتمرنين والمقيمين. ووفق هذه العملية التي تستخدم كذلك في المقارنة بالالتزام بالمواثيق في نوادي الفتيات في معظم الجامعات، حيث يقوم طلاب الطب المتخرجون بتدوين أسماء المشافي التي يودون متابعة تدريبهم فيها، وفق جدول أولويات. كذلك تقوم المشافي، في الوقت ذاته، بوضع جدول بأسماء طلاب الطب المتخرجين الذين يطيب لهذه المشافي أن يعملوا لديها أطباء مقيمين. والتحدي الذي يواجه طلاب الطب يتمثل في أن يجدوا مدى كافياً في تصنيفاتهم بحيث يبدون على درجة عالية بما يكفي ليكونوا، على الأقل، في قائمة مشفى واحد من المشافي التي تقدموا إليها ويضمنوا بذلك توظيفاً ناجحاً، وتجدر الإشارة إلى أنه حري بطلاب الطب المتخرجين، شأنهم في ذلك شأن توبي، أن يعملوا على وضع قائمة تشمل على الأقل مدى واحداً وأماناً واحداً وعدداً محدوداً من الشواغر المحتملة.

وكانت ورقة النقاش التي وضعناها قد دعت تلك المؤسسات التي تأخذ بالانتخاب في القبول إلى دراسة اعتماد عملية انتقاء مشابهة. وفي تصورنا أن مثل هذا النظام سوف يضم مؤسسات عامة وخاصة معاً وسوف تستحسنه المدارس الثانوية التي تجددت بوساطة عملية تنافسية ذات هدف تربوي متواضع. ولكن لم يقيض لاقتراحنا أي قدر من العناية. ولم يلق الاهتمام ولم يحظ من ثمّ بالنقاش، وبذلك انتهت القصة. وقد كان من شأن هذه العملية أن قام رؤساء الكونسورتيوم من أجل تمويل التعليم العالي COFHE بوأد الاقتراح.

ولقد دأبنا دورياً، منذ ذلك النقاش الأولي، على طرح الفكرة ذاتها؛ وكان آخر عرض للفكرة في اجتماع عمداء القبول وأعوانهم في تحالف اللبلاب Ivy League (يضم مجموعة

من نخبة الجامعات الأمريكية مثل هارفارد وبرينستون وييل، عرف خريجوها المتفوقون بالانتشار في المراكز المتقدمة كافة، ولذلك تشبه بنبات اللبلاب.م) إلا أن اقتراحاتنا لقيت الاستجابات ذاتها. فلما طرحنا السؤال عما جعل هذه الفكرة لا تحظى بقوة اجتذاب مهمة كانت الإجابات التي طرحت للرد قليلة جداً؛ إذ إن مثل هذا النظام ينطوي على تعقيد بالغ. وقيل إن من شأن الجمع بين المؤسسات العامة والخاصة أن يحد من إمكانية قيام تنافس أسعار حقيقي. وقيل إن الملاءمة تؤدي في الواقع إلى الحد من خيار الطلبة لأنه لن يعود بوسعهم زيارة ومراجعة تقويم المؤسسات التي عرضت عليهم القبول. وفي النهاية انتهى اقتراحنا بالرفض لكون تنفيذه مستحيلاً؛ وإن عملية الملاءمة التي تصورناها سوف تشكل قيداً غير شرعي على التجارة.

ونأتي أخيراً إلى بقية القصة. ففي عقد الثمانينيات الماضي افتتحت الحكومة الاتحادية تحقيقاً بتأثير سلسلة من المقالات نشرتها مجلة Wall Street Journal وول ستريت جورنال، بشأن سياسات التسعير والمساعدة المالية التي تتبعها تحالف اللبلاب ومجموعة قليلة مماثلة من كليات الفنون الحرة المختارة التي دأبت كل عام على عقد المقارنات سنوياً بين المنح المالية التي تعد بتقديمها للراغبين الذين كانوا يتقدمون بالطلب إلى مؤسستين أو أكثر من المؤسسات المشاركة في هذه الجماعة المتداخلة. وكان المنطق وراء هذا المنظور المُقارن يهدف إلى منع أعضاء هذه المجموعة من «شراء» طلاب ببذل مزيد من المعونات أكثر مما تسمح به معادلة الحاجة المعيارية. فمثلاً، إذا تقرر أن ينال طالب معين معونة مالية أكبر بالاستناد إلى حسابات جامعة هارفارد عوضاً عن تلك التي تأخذ بها جامعة بنسلفانيا، فإن لجامعة بنسلفانيا أن تماثل منحة هارفارد - وبالعكس يمكن لهارفارد أن تأخذ بالحسابات التي تعتمدها جامعة بنسلفانيا عوضاً عن حساباتها الخاصة. وكانت النتيجة، التي تم التوصل إليها فعلاً في اجتماع ضم مديري المعونة المالية، مجموعة من المنح التي يعرفها كل طالب نجح في التقدم إلى مؤسستين أو أكثر مشاركة في عملية التداخل.

وكان هذا الإجراء في نظر السلطات الاتحادية وصحيفة وول ستريت جورنال يشي بترتيب أسعار تضافرت على إعداده عدة مؤسسات تشكل كارتل قوي من نخبة المؤسسات. وكانت وول ستريت جورنال قد أشارت كذلك إلى أن هذه المؤسسات ذاتها تتبادل وأعضاء آخرين

في الكونسورتيوم لتمويل التعليم العالي COFH المعلومات على هذا المنوال بشأن مقدار الزيادة في الأقساط التي يخططون لها، قبيل اتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بالأسعار التي سوف تعلن السنة التالية. أما ما كانت تريده الهيئات الاتحادية – ونالت مرادها بعد تهديد وتفاخر شديدين– فاتفاقية لإنهاء عملية التداخل والتوقف عن المشاركة في المعلومات المتعلقة بزيادات الأسعار المتوقعة.

ولقد انفردت مؤسسة ماساشوسيتس للتكنولوجيا MIT ام آي تي دون كل المؤسسات المتهمة بتقييد التجارة، بأنها شاءت أن تقاوم، مدعية في المحاكمة التي كان ينظر فيها القاضي بكتيل، أن MIT لا تخضع، لكونها مؤسسة خيرية، للقوانين المناهضة للاحتكارات ذاتها مثل الشركات التجارية؛ بل لقد ادعت بأن كل ما هو مطلوب منها، بوصفها مؤسسة خيرية، أن تقوم بكل ما تستطيع لخفض تكاليفها، حتى إن كان مؤدى ذلك عقد اتفاقيات تعاونية ومؤسسات أخرى لوضع المعايير لمنح المعونة المالية.

ولكن القاضي بيكتل لم يقبل بهذه الحجج. ووصف قناعة ام آي تي بأن توزيع المعونة المالية ليس مجهوداً تجارياً، واصفاً حجج المؤسسة المذكورة بأنها «محض تلاعب بالكلمات»، وقال:

> إن ام آي تي تقدم خدمات تعليمية لطلابها ولقاء ذلك يدفعون مبالغ من المال لا بأس بها. ومقايضة المال بالخدمات هي «تجارة» في العبارة الشائعة الأعم (S.Ct at 2013 88,95-Goldfarb 421 U.S. at 787) وقد كانت مجموعة اللبلاب المتداخلة، بالاتفاق على الإسهام المتوقع من مساعدات عائلات طلابها، تحدد السعر الذي سوف يدفعه الطلاب لقاء الخدمات التعليمية. وإنه لبوسع المحكمة أن ترى في بعض جوانب التعليم العالي ما هو تجارة أكثر منه ثمناً يُحصَّل من الطلاب.

كان للتحقيق الفيدرالي في طرائق القبول والمعونة المالية التي تتَّبعها المجموعة تلك أهمية من جانبين. فأولاً أدى التحقيق في حد ذاته، مع محاكمة ام آي تي، إلى تعزيز كبير للفكرة القائلة: إن التعليم في حد ذاته نشاط تجاري. ثانياً، أوضح التحقيق أن الكليات

والجامعات تخضع، من حيث إنها كيانات تجارية، للقيود الناظمة مثل أي مشروع تجاري آخر. فالجامعات لم تكتف بتحديد أسعار منتجاتها مثل شركة جنرال موتورز وحسب؛ بل لم يكن هناك ما يميز الجامعات عن شركة جنرال موتورز من حيث النواظم.

هناك لاحقتان هامتان جديرتان بالملاحظة. الأولى أن ربط قوى السوق والأنظمة الفيدرالية لم يتلاشَ. ففي أوائل العام 2004، طرح تحد كبير أمام موضوع عملية الملاءمة المستخدمة في المشافي عند اختيار الأطباء المتمرنين والمقيمين. وقد ادعى النقاد أن المشافي باتت تأخذ، مع الصدام بين كليات الطب، بنهج يجعل الرواتب التي تدفعها المشافي للأطباء المتمرنين لديها والمقيمين متدنية بطريقة مصطنعة.

وإنه لمن الأهمية بمكان أيضاً أن نتذكر أن قوى السوق كانت منذ البداية جزءاً من التعليم العالي. ويذكر أنه كان يطيب لستانلي تشودوروف، وهو مؤرخ يهتم بالعصور الوسطى وكبير الإداريين سابقاً في جامعة بنسلفانيا، الإشارة إلى أن للجامعة الحديثة جذرين. والجذر الأول عنده المدرسة الرهبانية، وهذه مكان للتأمل كما للعمل أيضاً، فتجعل الرهبان ينصرفون عن الشؤون الدنيوية. والثاني، وهو جذر أقوى من السابق، ومتأصل في الجامعة في القرون الوسطى، ونما مع تدفق الطلاب إلى باريس لحضور محاضرات بيتر ابيلار وسواه. وقد لاحظ تشودروف في خطابه أمام مؤتمر كل جامعات كاليفورنية بشأن العلاقة بين الجامعات والصناعة، عام 1997:

> حيثما كان ثمة حشود من الطلاب هناك نقود تُجنى بالتدريس وسرعان ما جاء الأساتذة المدرسون الأكفياء إلى باريس ليفيدوا من الفرصة التي أتاحها بيتر ابيلار وبضعة مدرسين آخرين. ومع حلول منتصف القرن الثاني عشر كان ثمة عشرات الأساتذة وآلاف الطلاب، ويلوح أن كبار الأساتذة في عقد الثمانينيات من القرن الثاني عشر، صاروا يشكلون نقابة (طائفة) – الجامعيون– وما سوف يكون بذرة الجامعة الحديثة.
>
> كانت الجامعة نقابة حرفية شأنها في ذلك شأن كل النقابات الحرفية الأخرى؛ إذ إنها تتولى تنظيم وترتيب شؤون الأساتذة في المدينة. لقد كانت

نقابة الحرفة كياناً جمعياً، وهذا يماثل تعريف الشركة. وكان هؤلاء الأساتذة الذين ينتمون إلى الجامعة يصنفون المعرفة ويبيعونها حيث يقومون بصنع المعرفة باستخدام التحليل المنطقي في عرض النصوص الكلاسيكية في قواعد النحو والفلسفة واللاهوت والطب والقانون كما كانوا يبيعون هذه المعرفة للطلاب الذين يحضرون لتدوين المحاضرات ونيل المساعدة من الأساتذة.

وكانت المؤسسات التي ترفع عائداتها، لأي سبب كان، يعدها تشدوروف، شأنه شأن بيكتل، مشروعات تجارية. وإذاً، وبعد ثماني مئة سنة يغدو سباق التسلح للقبول نتيجة منطقية وإن كانت غير حتمية بالضرورة.

obeikandl.com

obeikandl.com

4

الالتزام بالرسالة والذكاء في السوق

ليس في دعوانا بأن على الكليات والجامعات أن تتحلى بالالتزام بالرسالة والذكاء في السوق مفاجأة لكل من تابع عملنا على مدى العقدين الماضيين، كذلك لنا أن نذكر بأن عدداً من رؤساء الجامعات الأمريكية أو كبار الإداريين فيها يقلقهم وضع الرسالة والسوق جنباً على جنب، ولا ريب بأن ما يحملهم على ذلك أنهم يمضون الكثير من وقتهم وهم يحاولون إيجاد التوازن بين تقاليد الجامعة ومتطلبات السوق.

أما أولئك الذين يضيقون -وفي بعض الحالات يغضبهم- الربط بين الاهتمامات الأكاديمية والتجارية فهم أساساً أعضاء الهيئة التدريسية ولا سيّما الذين تتركز اهتماماتهم العلمية في مجال العلوم الإنسانية؛ إذ من المرجح أنهم يرون في عناية مؤسساتهم بفرص السوق مستقبلاً لا يمكن إلا أن يحط من شأن القيم التقليدية التي تعتنقها الجامعة.

ولا ريب بأن الهيئات التدريسية تختلف بحيث لا تتماثل عندها أسباب الضيق. فأصحاب المشروعات التجارية الأكاديمية في معظم الجامعات يندفعون للعناية بأحوال السوق، وغالباً دون كبير عناية بالتوافق بين المبادرات في السوق وما تفرضه رسالة الجامعة أو تقاليدها. وهؤلاء كثيراً ما يكونون أول أهداف تهكم التقليديين، ومن منظور أصحاب المشروعات التجارية، يترجم ذلك إلى معارضة كل اقتراح بإطلاق مشروع تجاري جديد.

obeikandl.com

وما يتفق عليه الجانبان عادة، باستثناء حين يتشبث أصحاب العلوم الإنسانية بمواقفهم، أن الأسواق غدت ذات أهمية متزايدة - وتبلغ من الأهمية، في الواقع ما يجعلها تنافس رسالة الجامعة للفوز بالاهتمام المؤسساتي. والسؤال الذي يرجح أن يطرحه الجميع إلا أشد أصحاب المشروعات حيوية ليس ما إذا كانت الأهمية المتصاعدة للأسواق تسيء للجامعة أبلغ إساءة، وإنما إن كان ثمة ما يمكن القيام به لتفادي ذلك.

في الواقع، كانت الأسواق منذ البداية جزءاً من المشهد الأكاديمي. وذات مرة قام كلارك كير، رئيس جامعة كاليفورنية في سنوات نموها، ثم رئيس هيئة كارنيجي للتعليم العالي، بوصف التوتر بين الأكروبوليس، وتركيزها على القيم والرسالة، والأغورة - السوق في الإغريقية. وذهب كير إلى القول: إن الجامعات كانت دائماً تخدم السوق، وتابع كير ملاحظاته:

> يذهب الرأي الأكاديمي الأثير إلى أن التعليم العالي بدأ على جبل الأكروبوليس ثم انحط حين نزل إلى الأغورة تسيره المصالح التجارية ويقوم عليه مسؤولون متآمرون وقادة أكاديميون مرتشون، ولكن هذا قول مجانب للحقيقة. فلقد بدأ التعليم العالي في الأغورة. أي السوق، عند أسفل التل وصعد إلى أعلى التل، الأكروبوليس... وعاش معظم الوقت في توتر، في أسفل التل وفي الوقت ذاته، في أعلى التل، وفي عدة دروب بينهما.

وإذا كان الدور المحوري الذي أنيط بالأسواق لمنتجات التعليم العالي اليوم ليس تشويشاً على وجه الدقة، فماذا يبرر نزعة الشك والسخرية التي تجري كالدوامة وتحتاج الكثير من المناقشات في الجامعة والسوق؟ ولماذا يبدو الكثيرون في داخل الجامعة، ليس مجرد قلقين إنما هم في الحقيقة غاضبون؟

ونحسب أنه يمكن أن نرد جزءاً من الإجابة إلى حقبة الرخاء الهائلة التي أحاطت بالتعليم العالي الأمريكي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى عقد الستينيات على الأقل من القرن الماضي، فقد شاع بناء الجامعات على نطاق واسع في كل مكان من الولايات المتحدة. وأخذت رواتب أعضاء الهيئة التدريسية في الارتفاع. وبات هناك طلاب كثيرون يحتاجون للتعليم وخريجون للتدريب، ووفرة من الأموال، لدى الجامعات البارزة في البلاد،

لدعم البحوث الأساسية والتطبيقية. وكانت الأسواق موضوعاً للدراسة في كليات الاقتصاد ومدارس التجارة – وليست موضع اهتمام فعلي لكل من في التعليم العالي.

ثم أتى عقد السبعينيات من القرن العشرين وفيه اكتشف التعليم العالي من جديد أوقاتاً عصيبة بالإضافة إلى السوق؛ ذلك أن الكليات والجامعات كانت على وشك التعايش، شانها شأن بقية الأمة، مع التضخم الكبير وتأثير اقتصاد توقف بطريقة ما عن النمو. وقد كانت السوق تثبت أنها جديرة بالنهوض بمهماتها أمام الامتحانات الصعبة في حين الطلب على التعليم في مختلف فروع الكليات قد توقف كذلك عن النمو – فبعد الازدهار في المواليد (بيبي بومر) الذي غذى القدر الكثير من التعليم العالي في عقد الستينيات من القرن العشرين، جاء الانحسار في المواليد الذي أدى إلى توقف الجامعات عن افتتاح مبان جديدة لاستقبال الطلاب الجدد. ولم يعد الخريجون الذين تلقوا التدريب الجيد يجدون وظائف لهم. و مع شد الأحزمة على نطاق واسع، صار يمكن التماس العذر لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والجامعات إن سألوا «من أفاد من عرض البراعة؟» فلما أتت الإجابة: «إنها السوق» جاء رد الفعل المتوقع، ولا سيّما بين أولئك أعضاء الهيئة التدريسية الذين تحد الوقائع الجديدة من آفاقهم.

ولكن انزلاق عقد السبعينيات في الركود التضخمي كان مجرد جزء من الإجابة. أما بقية القصة فتكشف مدى سوء إعداد التعليم العالي، يومئذٍ كما هو الحال عليه اليوم تماماً، لتحريك مجموعة من الأسواق التعليمية التي تتقلب بصورة متزايدة. فلم يعد مقبولاً ذلك العدد العظيم من الشعارات القديمة، ووجود هذه الكثرة من القواعد المبسطة؛ إذ على مدى جيل من الزمن ظل قادة التعليم العالي يقولون لطلابهم، كما كانوا يرددون القول لأنفسهم، وأوصيائهم، والهيئات التدريسية التي ينتمون إليها: إن مؤسساتهم إنما تتقاضى ما هو ضروري لـ «تغطية التكاليف» وحسب. والواقع أن كل مؤسسة تقريباً كانت تأخذ بنهج التسعير بالمرابحة [أي وجود هامش ربح معلوم]، مستخدمين الفوائض لتعويض الخسائر غير المتوقعة والإعانات التي كانت تغطي تكاليف البرامج دون وجود أسواق تتصف بالكفاية. وفي حين أن البحث والتدريس ما يزالان يوصفان بأنهما نتاجات مشتركة. فالواقع أن الأول كان يغطي تكاليف الآخر. وعلى الجانب الإداري كانت جُلّ الكليات والجامعات ما تزال

تتحدد بأجهزة بيروقراطية متحصنة رأت أن مهمتها الأولى تعزيز الأنظمة والتعليمات الموضوعة للمحافظة على انضباط الطلاب وإبقاء الهيئة التدريسية في مكاتبهم، ووضع أصحاب المشروعات التجارية بعيداً عن الأنظار.

ويكاد ألا يكون هناك من تحدث عن وطأة الأسواق أو الأنظمة الجديدة التي كان قد طُلب إلى كليات وجامعات أن تلتزم بها وتحيا وفقها؛ بل حتى التجارب المتطرفة مثل إدارة مركز المسؤولية (RCM) كانت تستتر باللغة الأكاديمية التقليدية: وبالرغم من القواعد الجديدة ظلت الأعمال تُجرى كالمعتاد. ومع غياب الكثير من النقاش أو حتى الاهتمام بكيف يمكن لاقتصاد يعاني وسوق تعليمي مشبع أن يكون قادراً على صوغ التعليم العالي الأمريكي من جديد، فقلائل وحسب الذين فكروا طويلاً في الممارسات المخلة وظيفياً الكامنة في الشعرية والسقاطة أو المنافسة غير المقيدة التي جاء بها سباق التسلح الجنوني للقبول.

كانت الكليات والجامعات في تلك الأثناء تمضي صعوداً وهبوطاً على الجبل، تسكن أحياناً قمم الأكروبوليس الشماء، وإن كانت تمضي في أغلب الأحيان جوالة عبر دكاكين الأغورة. فما الذي كانت الكليات الجامعات تكتشفه في هذه الأثناء – وإن لم تكن مرة أخرى تسرف في الحديث عن ذلك – أن ثمة في الواقع آلاف المسالك في رمز جبل كير المجازي – خيارات غالباً ما كانت انعكاساً لمكانة كل مؤسسة في السوق ذاتها. وما كان يفتقر إليه الأمر – وما نأمله أن يساعد هذا الكتاب في أن يقدم للقارئ – فهماً يوضح كيف نجح نظام المجازات البارز فعلاً في أداء مهمته.

مجازات مختلفة

ليس هناك ما يوضح اختلاف المجازات التي تنتقل الكليات والجامعات عبرها أكثر مما نجده في نطاق كليات الفنون الحرة الأمريكية؛ إذ نجد في إحدى النهايتين المؤسسات البارزة –وحسبكم أن تتذكروا وليامز أو آمهرست، أو ويلسلي، أو بومونا– التي من شأنها أن تجتذب إليها سوق الصاعدين بسرعة، إلى جانب هيئات التدريس القوية، والتزاماً قوياً بالتشدد في قبول المنتسبين، وفائضاً من الراغبين وتبرعات كبيرة. وهذه المؤسسات تتمتع بوفرة العائدات مما يتيح للهيئات التدريسية لديها أن تتابع

التعليم والبحث العلمي دون أن يساورها قلق على ما تحتاج إليه برامجها من الدولارات. وهذه، بعد، كليات قلما تستثمر، إن استثمرت أموالاً في علم كبير وسوى ذلك من المشروعات الأخرى، وخاصة ذات التكاليف الباهظة؛ ولئن كان ضخ المزيد من الأموال موضع ترحيب دائم فليس ثمة حاجة لهذه الكليات لأن تعرض القيم الأكاديمية للخطر من أجل امتلاك هذه الأموال. وثمة سمة بارزة للكلية المرموقة التي تعنى بالفنون الحرة ألا وهي التزامها بمنهاج يمزج بين الفنون والعلوم إنما لا ينكر العملي والمهني. فالهيئات التدريسية في هذه الكليات تفخر بقدرتها على تعليم ذوي المواهب من طلابها. حيث تتم ممارسة نوع من التحصيل الدراسي ينطوي على التقدير الخالص للطلاب الموهوبين، ويؤدي عموماً إلى مقاومة جهود الإداريين الذين يسعون وراء الفرص التي تتيحها السوق التي قد لا تتواءم تماماً ورسالة الكلية.

وعلى النهاية الأخرى من النطاق يوجد العديد من كليات الفنون الحرة الصغيرة المكافحة، ومعظمها لا يحظى إلا بهبات ومنح قليلة. وهذا ما دفع معظم هذه الكليات إلى إدخال تخصصات في الأعمال، وافتتاح كليات في عطلة نهاية الأسبوع وتقديم برامج التعليم المستمر وإطلاق برامج تستهدف الحصول على الماجستير، كما أبدت استعداداً لدراسة أي عرض توجهه مطالب السوق إن كان يعد باجتذاب مزيد من الطلاب، ولو لأمد قصير. وجدير بالذكر أن ارتفاع نصاب المدرس وشح وسائل الدعم في هذه المؤسسات غالباً ما تحول دون متابعة الهيئة التدريسية البحث العلمي الجاد. ولكن الحريصين على الصفاء الأكاديمي قد يشجبون مثل هذه التغييرات، إنما معظم العاملين داخل المؤسسات ذاتها يقولون: إن التبديلات والتجديدات كانت ملائمة بقدر ما هي ضرورية للبقاء.

ومع مرور الوقت تصل العديد من المؤسسات في هذا الظرف إلى نقطة تتوقف فيها عن اعتبار الانتقال إلى خدمة الطلاب غير التقليديين إنما هو تشويه لرسالة التفرغ لدراسة الفنون الحرة. وتكون النتيجة عندئذٍ التزاماً منتجاً بالرسالة الجديدة في حد ذاتها. ومع ذلك، فإن القصص التي ترويها هذه المؤسسات المكافحة تعكس ما يحدث حين تأتي السوق لتعريف الرسالة – إذ قد يصل الأمر أحياناً إلى درجة تغيير طبيعة المؤسسة ذاتها.

توسيع الحدود الخارجية وذوبان المحور

تعرض جامعات البحث مجموعة مختلطة من الأمثلة. فالجامعات البارزة التي محورها الآداب والعلوم تكاد تعتنق كلها قيماً مستمدة من رسالتها - ربما ليس بوصفها طريقة خالصة، مثل كليات الفنون الحرة النخبوية، ولكنها تعكس الالتزام ذاته بالأكروبوليس ومقاومة الأغورة. والمحور في جامعات البحث رؤية نفسها حارساً لتقاليد الجامعة والتزامها بالتحصيل العلمي الطليق من كل قيد. فالقلب موطن الفنون الحرة لمعظم البرامج الدراسية لغير الخريجين مقابل برامج الدراسات العليا أو التربية المهنية التي تعد من السمات المميزة لحياة الطلبة - أخويات الشبان ونوادي الفتيات وحكومة الطلاب والألعاب الرياضية الجامعية. بيد أن العنصر الذي يختصر طبيعة وفتنة جوهر الجامعة الأساسي هو المكتبة المركزية: التي تكون عادة واسعة، وضخمة، ومهيبة ومهيمنة على وسط الجامعة، وهي رمز التقاليد الجامعية القديمة، مكان للتجمع، وملاذ لا يختص به أحد وللجميع في آن واحد. إنها، كما سوف يذكر لكم أي أستاذ جيد للغة الانكليزية مكان يشق على المرء أن يتخيل أن له أسواقاً أو حتى زبائن، كما يصعب أن يحسب المرء إنتاجيتها أو يجري قياس قيمتها بمعايير غير ما تضعه المكتبة ذاتها.

ومن بين من يسكن قلب هذه المؤسسات يكون الشعور بالذوبان. هو الأشد بروزاً، وكأنما الأهم عندهم الذوبان فيما أصحاب المشروعات التجارية الذين يسكنون حمى المؤسسة يستمتعون بالآفاق المتمددة. وفي هذا العالم من الأسس المتلاشية والحدود المحيطة المتمادية في الاتساع يكمن الدليل على نمو هذه الأخيرة في طبيعة المشروعات التجارية المتوالدة ذاتها - مؤسسات ومراكز بحوث تعمل في أكثرها مستقلة عن بقية الجامعة، وإن في كثير من الأحيان في شراكة مع مشروعات تجارية مرخصة مشابهة في رحاب جامعات أخرى.

وهناك شراكات تنضم إلى المتاجرين بالبحث على طول هذه الحدود وهي برامج تخرّج واحتراف ذات وقع قوي في السوق، ومن الأمثلة البارزة على هذا مدارس القانون والطب والأعمال. ولقد اتسعت حدود البحث والبرامج الاحترافية بما يناسب تكلفة الفنون والعلوم أو حتى على حسابها، وكثيراً ما كان ذلك على حساب تعليم الذين لم يتخرجوا بعد.

وهذه المشروعات التجارية هي المحفز الحارس للحدود المحيطة بمؤسساتها، على الجانب الأكاديمي من المؤسسة، التي غذت الشعرية الإدارية.

كذلك سمح السور المحيط للحرية والمرونة اللازمتين لمتابعة دراسة العلم الكبير وجداول التمويل التي جعلت ذلك ممكناً. ولقد بلغت الجامعات الضخمة تلك المكانة ونمت أشد النمو في هذه العملية؛ كما هيأت هذه الجامعات نفسها للمنافسة في السوق من أجل رعاية البحث الممول الذي نشأ في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية. وكانت الاكتشافات العلمية المهمة تتطلب مقادير متزايدة من التمويل - مقادير من الأموال تزيد عما تقدر عليه أفضل المؤسسات تمويلاً إن اقتصرت على إمكاناتها الخاصة. فجاءت الأموال اللازمة بدلاً من ذلك من وزارة الدفاع ومؤسسة العلم الوطنية ومؤسسات الصحة الوطنية ثم، فيما بعد، من شركات خاصة. وكانت أسواق البحوث التي تمخضت عن اجتماع هذه الجهود واسعة جداً وتنافسية جداً في آن واحد. ففي هذه السوق على جامعات البحث أن تنجح في مسعاها، إن شاءت أن تعزز شهرتها ومن ثمّ مكانتها بين الجامعات.

والواقع أن هناك عناصر عديدة في سوق البحث تواءمت على نحو جيد والرسالة التقليدية للجامعة - من ناحية المبدأ التركيز على البحث العلمي واكتشاف الهيئة التدريسية ومنحها الصلاحيات. ولكن ثمة جوانب أخرى في سوق البحث كانت تعمل تشويهاً في العمل. وفي حين كان المحيط الاستثماري يغذي الشعرية الإدارية سارعت القوى المتنافسة التي هيمنت على السوق إلى تحريض تحريك السقاطة الأكاديمية. وكانت نتيجة ذلك تحول بدا وكأنه لا يلين جعل اهتمام الهيئة التدريسية ينتقل من التدريس إلى البحث.

وفي المؤسسات العامة، أدى النمو على طول هذا السور المحيط، إلى تسريع عملية الخصخصة، ولا سيّما في الجامعات العامة الأكثر نزوعاً إلى المشروعات الاستثمارية. ولنتذكر، التجارب المختلفة التي خاضتها جامعتا ميتشيغان وكاليفورنية - بيركلي اللتان تحدثنا عنهما في الفصل الأول. فقد اتبعت هاتان الجامعتان القياديتان منذ عقد الثمانينيات في القرن الماضي فصاعداً مجازين مختلفين كل الاختلاف: وكانت جامعة ميتشيغان أشد نزوعاً للاستثمار، وبيركلي أشد نزوعاً إلى حماية القيم والبرامج الأكاديمية التقليدية. واليوم بات لدى ميتشيغان 400 مليون دولار تقريباً أكثر مما لدى بيركلي لتنفقها

كل عام. ولم ينشأ الفارق عن تمويل حكومي أكثر سخاء من سواه، وإنما بالأحرى من عوائد تحققت أساساً في السوق؛ إذ إن النجاح الذي حالف جامعة ميتشيغان في كسب المنتسبين من خارج الولاية، ورعاة البحوث غير التقليديين والمتبرعين جعلها قادرة على تمويل البرامج الأكاديمية. ولولا ذلك لما كان بالإمكان النهوض بتلك البرامج، كما أدى في الوقت ذاته إلى تقليص اعتمادها على التمويل من الولاية. ولقد تحقق للجامعة باعتمادها على قوة السوق وليس على المخصصات الحكومية أن تزداد سيطرتها على قدرها، بينما جعلت نفسها في الوقت ذاته أشد ضعفاً أمام تقلبات السوق.

لم تكن جامعات البحث وحدها التي وسعت حدود محيطها؛ إذ أحدثت البرامج الجديدة مع الحدود الخارجية تغييراً في تنظيم كليات المجتمع العامة ومعظم المؤسسات العامة والخاصة الشاملة، كان في الغالب على حساب رسالتها التقليدية. وكانت كليات المجتمع بين أول من طرح إقامة دورات تدريب حسب الطلب لعمال الشركات المستعدين لدفع الأقساط وفق متطلبات السوق مقابل مثل هذا التدريب. ولقد شاعت المشروعات المشتركة -وأحياناً مع مناطق التعليم المحلية، وأحياناً مع هيئات عامة، وبين الحين والآخر مع الشركات المسهمة- وانتشرت على طول حدود هذه المؤسسات ذات السنتين وأربع السنوات. وحين مضت كليات الفنون الحرة المكافحة لتوسع أسواقها بعرض برامج ماجستير في عطلة نهاية الأسبوع وصفوف مسائية ومناهج ودورات لنيل شهادات مهنية، كان الجزء الأكبر من هذه البرامج الجديدة يقع ضمن حدود محيط مؤسساتها.

نموذج الرسالة - السوق

كانت الترنيمة السائدة منذ قرابة عقدين من الزمن أو حتى الآن تدور في عواصم أكثر الولايات: «اقرؤوا شفتي - ليس ثمة ضرائب جديدة». وكانت النتيجة الأوضح لهذا النزوع السياسي، بما يخص التعليم العالي العام، اتساع الدور الذي تضطلع به عوائد السوق في تحديد الإستراتيجية والرسالة المؤسساتية. وبالرغم من أن هذا كان إلى حد بعيد نتيجة وليس قصداً هدفت إليه السياسة، فإن عملية الخصخصة هذه لم تكن دونما مبرر.

ويذهب التعليل إلى أنه يجب على المستخدمين أن يدفعوا الجزء الأكبر من تكاليف تعليمهم. ويدعم هذا الفكرة القائلة: إن التعليم العالي يأتي بمغانم ذاتية فضلاً عن منافع عامة. وهذا يؤدي من بين أشياء أخرى، إلى سياسات تركز على قروض الطلاب، وتقديم المعونة المالية للطلاب والمستندة إلى الحاجة، بوصفها الوسائل الرئيسة لضمان الوصول إلى التعليم العالي. ويذهب مبدأ ثان ومتمم إلى أنه بوسع السوق في النهاية رصد التكاليف وأداء الكليات والجامعات على نحو أفضل من بيروقراطيي الحكومة. وتمثل السوق مجموع القرارات التي اتخذت بشأن ما ينبغي طلبه من طريقة التعليم والبحث والمخرجات الجامعية الأخرى وممن. ولما كانت مثل هذه القرارات تعكس، من حيث المبدأ المصلحة الذاتية للمستهلكين وليس مصلحة المؤسسات، فإن فائدة الجمهور تغدو غير محددة بالضرائب المخفضة أو اعتماد حكومة أصغر وحسب، وإنما في مجموعة من خيارات التعليم العالي التي تلبي حاجات حقيقية عبر توفير نتائج مجدية اقتصادياً.

ثمة سؤال غالباً ما يمضي دون تمحيص ألا وهو: «ولكن ماذا يحدث حين تسيطر الأسواق على رسالة الكلية أو الجامعة؟» ونجد إحدى الإجابات لدى كلية الفنون الحرة المكافحة في سبيل البقاء والاستمرار التي تبقى في العمل بوساطة تغيير رسالتها على نحو أفضل. ولا ريب بأنه ليس هناك مثال على هذا أوضح من الألعاب الرياضية الضخمة. فقبل قرن من الزمن كانت المباريات الرياضية الجامعية نشاطاً زهيد التكلفة يقوم به طلاب المرحلة الجامعية الأولى للمتعة والتمرين. وكان يتوقع من المنافسة الرياضية، شأنها شأن الفاعليات المرافقة للنشاطات المنهجية، أن تطور سمات المواطن الصالح والانضباط الذاتي. أما اليوم فإن النشاط هذا ذاته غدا معقداً وتطغى عليه اعتبارات الاستغلال التجاري ويديره محترفون، كثيراً ما لا تكون لهم صلة بالمؤسسة التي ترعى هذا النشاط، وليس لهم تماس بحياة أغلب الطلاب باستثناء دورهم بصفتهم مشاهدين. وقد برزت الألعاب الرياضية الجامعية، كما يمارسها كل قسم من الرابطة الوطنية للرياضة الجامعية (NCAA) بوصفها قوة ساحقة توجهها السوق رسالتها الرئيسة التسلية فإذا كان الاحتفاء ينصّب على نجوم الرياضة الكبار فإن السوق هي الرسالة الرياضية.

تكاد المؤسسات التي تقصد السوق -سواء كانت كليات الفنون الحرة التي تحتاج إلى اجتذاب المزيد من الطلاب أو كبار الرياضيين الذين ينشدون البطولات الرياضية- ألا تجد وسيلة لمقاومة هذا الاتجاه. والحق أنه لم يكن هناك سوى قلة من المؤسسات التي استطاعت أن تعيد العفريت إلى القمقم. فقد وقعت مؤسسات التعليم العالي في شرك، إذا جاز التعبير، الأغورة التي تحدث كير عنها. لكن، مرة ثانية، إن السؤال الذي ليس له بالضرورة إجابة هو أينبغي أن تقع الكلية أو الجامعة «عند أسفل التل، أم في أعلى التل [أم في أحد] المجازات العديدة بينهما؟» إذ إن البقاء في أمان داخل حرم الأكروبوليس يعني التضحية بالتمويل والفرص التي تأتي بها السوق. بيد أن إطالة المقام في السوق يعرض المؤسسة لقوى خارجية ليس لها سيطرة عليها - قوى قد تتواءم جيداً مع رسالة المؤسسة أو قيمها وربما لا تتواءم معها. ولكن من الناحية الأخرى قد لا يكون ثمة خيار أمام المؤسسات: فالسياسة العامة أو الافتقار للموارد قد تجبرها على دخول السوق. ولكن أيعني تقبل السوق إخضاع الرسالة لأحكام السوق؟

الحق أنه ينبغي ألا يكون الحال كذلك بالضرورة، ولا سيّما إذا استخدمت المؤسسة العوائد المستمدة من كونها تتحلى بالذكاء في السوق الذي يجعلها تفيد من استمرارها في الالتزام برسالتها. والخلاصة أن ما نحاول جاهدين أن نبرهن عليه هو، مرة ثانية، إن التزام المؤسسة برسالتها وتحلّيها بالذكاء في السوق هو إستراتيجية فاعلة؛ بل قد نقول: إنها حتى ضرورية لملاحظة حقائق السوق المتغيرة. ولسوف يضيف بيل ماسي إن المؤسسة حين تلتزم برسالتها وتتحلى بالذكاء في السوق فإن هذا يكون أسلوباً مختزلاً لتفسير سلوك الجامعة اعتماداً على نموذج جذوره راسخة في النظرية الاقتصادية.

حين نبدأ بدراسة الاقتصاد نتعلم أن على الفاعليات الاقتصادية أن تحاول مضاعفة الربح. وقد تدخل عناصر أخرى في المعادلة، إلا أن الشركات، بعد كل قول وفعل، التي لا تملك أن توفر عوائد مناسبة لاستثمارها سوف تضطر إما للاندماج ورأسمال آخر أو للانسحاب من العمل. وبغياب لمسة الملك ميداس، فإنه حتى أنجح الشركات تكون محدودة الأرباح. ذلك أن أي شركة لا تملك أن تبيع أكثر مما يرغب عملاؤها في شرائه، في ضوء الأسعار التي يقبلون بها من حيث مستوى الجودة التي يعدونها ضرورية. بالإضافة إلى أن

تكاليف الشركة محدودة إلى درجة كبيرة أيضاً، بالأسعار التي يجب دفعها لقاء مدخلاتها ومقدرتها على استخدامها على نحو منتج. وإذا شئنا الدقة، ترى نظرية الاقتصاد الجزئي أن «قيام شركات الأعمال بتضخيم الأرباح خاضع للحدود المفروضة من جانب السوق وإنتاجيتها ذاتها. وبعبارات تقنية تفيدنا النظرية أن الشركات سوف تضخم أرباحها وفقاً لوظائف الطلب والإنتاج».

وبالرغم من أنه ليس هناك من يدعي أن الجامعات تزيد من الأرباح فإن النموذج الربحي يظهر نوعاً من التناظر مع النموذج غير الربحي الذي ينطبق مباشرة على الجامعات. فما الذي تحاول الجامعات تضخيمه؟ والإجابة، طبعاً، إنها تحاول تضخيم إنجازات الرسالة. فهذه الجامعات تريد أن تقدم أقصى ما تستطيع من الجودة العالية في التعليم والبحث والخدمة العامة قدر الإمكان مع أخذ ظروفها بالحسبان. لكن الجامعات محدودة بالسوق والإنتاج، شأنها في ذلك شان المشروعات الربحية. فعائدات التعليم لا يمكن أن تتجاوز مقدرة واستعداد الطالب للدفع، وعوائد البحث محددة بنسبة نجاح الجامعة في عروضها. والإنتاجية محدودة: فالهيئة التدريسية وجهاز الموظفين لا يستطيعون أن ينتجوا إلا مقداراً معيناً. والحواسب لا تجري إلا بالسرعة المحددة لها. وإذاً فالنموذج غير الربحي يبدو مثل النموذج الربحي. لكن إنجازات الرسالة هي البديل عن الربح.

فما هي العلاقة بين العوائد والتكلفة؟ بالرغم من أن الجامعات لا تبغي من عملها جني المال، فإنها لا تستطيع أن تعمل دونه فلا بد لكل نموذج ينشد وصف سلوك جامعة ما من أن يأخذ المال في الحسبان بإضافة شرط مالي إلى تضخيم إنجازات الرسالة: «لا تستطيع الجامعات في النهاية أن تنفق أموالاً تزيد عما تأخذه دون إندماج أو غياب عن الوجود». أما النموذج الربحي فليس بحاجة إلى هذا الشرط الجانبي لأن الفارق بين العائد والتكلفة، المعروف أكثر بالربح، هو الكمية التي ينبغي زيادتها إلى أعلى درجة. فكما أن تضخيم أرباح الشركات التجارية يتوقف على القيود المفروضة من السوق والإنتاجية، فإن الكيانات غير الربحية، مثل الجامعات، التي قيل فيها: «إن تضخيم إنجازات الرسالة رهن بالقيود التي تفرضها السوق والإنتاجية والمال». وبذلك فإن تضخيم إنجازات الرسالة يكون مؤدّاه ما نعنيه بعبارتنا «الالتزام بالرسالة».

تقوم المؤسسات التي تتحلى بالذكاء في السوق باستغلال الفرص لتكسب العائدات؛ إذ إن المال يخفف من القيود المالية وبذلك يسمح بقدر أكبر من إنجازات الرسالة. ولكن يجب أن تكون الفرص متوائمة على نحو معقول مع رسالة الجامعة نفسها. وإذا لم يحصل ذلك، فإن من شان الفاعليات اللازمة للحصول على عائدات أن تضر بإنجازات الرسالة بأكثر مما يستطيع مزيد من المال أن يفيدها. فالمؤسسات التي تتمتع فعلاً بالذكاء في السوق تتجنب الوقوع في هذا الفخ، مهما كانت العائدات الإضافية تبدو مغرية؛ ذلك أنهم ينظرون إلى النجاح في السوق وسيلة لبلوغ غاية، أكثر من كونه غاية في حد ذاتها، تماماً كما تصوره النموذج غير الربحي.

سلطة السوق

تعني سلطة السوق السيطرة على أسعار السلع أو الخدمات المقدمة وجودتها وكميتها. وهذا امتحان تواجهه الكليات والجامعات البارزة أو النخبة في البلاد التي تتقاضى من الطلاب أقساطاً مرتفعة، وتحدد مستوى جودة التعليم وتتمتع بإقبال الطلبة الشديد على التسجيل فيها. ولديها سلطة في السوق تمنحها قدراً عالياً من الحرية لا تقتصر على فرض الأسعار وحسب، وإنما كذلك وضع معايير القبول التي تصوغ الجسم الطلابي. فيقال في الكيانات التي تنشد الربح أولاً وتتمتع بهذا القدر من سلطة السوق إنها تجني أرباحاً احتكارية. كذلك لعلها تفرض مواصفات المنتج، حسب القول المأثور لهنري فورد الشهير: «بوسع من يشاء أن يحصل على أي لون، طالما أنه أسود». ولكن المؤسسات البارزة تتجاوز هذا الحد بحيث تحدد مؤدى توفير التعليم الجيد ثم تستخدم سلطتها في السوق لتجعل من بياناتها نبوءات تتحقق بذاتها.

كما يجب على المؤسسات ذات السلطة الأقل في السوق أن تستجيب سريعاً لخفض الأسعار التنافسية والتحولات في خيارات المستهلك. فمثلاً ليس للكليات والجامعات العادية المكافحة إلا مجالاً محدوداً من الاختيار، فهذه تعمل تحت مظلة أسعار المؤسسات النخبة ولكنها تتنافس بقوة ومؤسسات أخرى من غير النخبة على كل دولار من صافي رسوم التعليم. كذلك يجب على هذه المؤسسات أن تقدم برامج ذات جاذبية مباشرة وظاهرة لأقسام السوق التي تستهدفها هذه البرامج – مثلاً برامج ذات تاريخ مشهود في توفير الوظائف. ويقوم

التصديق بتهيئة الأرض لما هو مطلوب من أجل التعليم في الكليات، لكن، أبعد من ذلك، يطالب المستهلك بأن ينال الورقة الرابحة من القيم الأكاديمية - بما في ذلك الرغبات المؤسساتية بتقليد المعايير الأكاديمية لمدارس النخبة.

تعمل جامعات البحث في سوق حافلة بالتنافس على المشروعات التي تحظى بالرعاية. وهنا ما تزال المؤسسات النخبة تمارس قدراً من سلطة السوق استناداً إلى مؤهلات الهيئة التدريسية لديها، وعلى الرغم من أن قسماً من تلك الميزة قد بدأ يزول في الوقت الذي أدى فيه ضيق سوق العمالة الأكاديمية إلى تشتيت الباحثين الذين تلقوا تدريبهم في أرقى جامعات البحث العلمي في البلاد عبر طيف واسع من المؤسسات. ولقد اشتد التنافس في الأسعار أيضاً مع إلحاح الهيئات الفيدرالية على أن تقدم الجامعات قسماً كبيراً من النفقات المباشرة التي تترتب على المشروع بالإضافة إلى المرافق والتسهيلات رفيعة المستوى في حين تقيد على نحو صارم النسبة القصوى التي تستطيع المؤسسة أن تستعيدها من النفقات غير المباشرة المتعلقة بتقديمها للمكان والإدارة التي تعزى إلى نشاط يحظى بتمويل أو إسهام خارجي. ولكن جامعات البحث الكبرى لا تملك، على أي حال، خياراً سوى المنافسة في سوق المشروعات التي تحظى بالرعاية، ولو كلفها ذلك مبالغ طائلة.

تكاد المؤسسات جميعها تقريباً أن تخبر التوتر بين ما يطلق عليه غوردون وينستون «الجامعة كنيسة» و«الجامعة تاجراً للسيارات»، وهذا التصنيف الذي أتى به وينستون تعبير آخر عن ثنائية «الرسالة - السوق» و«الأكروبوليس - الأغورة» - على نحو يشير بصورة أشد تحديداً إلى عنصر السعر. فمن المنظور «الكنيسي» تعنى الجامعات أشد العناية بحرية الدخول إليها وإرساء سياسات للمعونة المالية قائمة على الحاجة لتضمن حضور الطلاب الجديرين بالدراسة إليها، بغض النظر عما إذا كانوا قادرين على بذل المال في سبيل ذلك. أما من منظور تاجر السيارات فإن الجامعات تدور وتبحث في السوق للحصول على الطلاب الذين لديهم منحٌ دراسية بفضل كفايتهم كما بسبب حاجتهم المادية معاً. وقد تعلّم الطلاب المقبولون حديثاً أن يتفاوضوا على حزمة من المساعدات قبل أن يوافقوا على امتحان القبول: وهذا أسلوب يعرف في التجارة باسم «اتصالات من أجل الدولارات». ولكن أياً كان الدافع فإن الأمر يؤدي في المحصلة إلى تمييز شديد في السعر، وهذا أيضاً يتفق وسلوك المشروعات

الربحية، فمثل هذه المشروعات غالباً ما تفضل تكييف السعر على أساس الحالة عوضاً عن القيام بتعديلات شاملة عن طريق بطاقات السعر المعلن. وقد تصبح الشركات ذات السلطة في السوق ما يسميه علماء الاقتصاد «احتكاريين حصيفين بمعنى الكلمة»، حيث يضعون بطاقات أسعار مرتفعة ثم يعمدون إلى إجراء الاقتطاع بطريقة انتقائية، وبذلك يستخلصون أقصى ما يمكن أن يكون لدى زبون أو مجموعة من الزبائن من استعداد أو قدرة على الدفع. ووجه التماثل في انتقائية الكليات أو الجامعات واضح جلي.

ليس هناك من دليل واضح عما إذا كانت الكليات أو الجامعات البارزة تستخدم الانتقائية استناداً إلى سلطتها في السوق لتحقق أرباحاً احتكارية من تعليم طلاب المرحلة الجامعية الأولى. وبقدر ما تفعل ذلك، يساعد المال في دعم أبحاث ودراسات الهيئة التدريسية، بما في ذلك، فيما يخص جامعات البحث، تقاسم التكاليف اللازمة للتنافس على المشروعات التي تحظى بالرعاية. وهنا يبرز شك صحيح بالضرورة؛ لأن الجامعات لا تفصل، وتصر على عدم الفصل بين تكلفة التعليم والتكاليف التي يقومون بضمها تحت عنوان «أبحاث القسم». ويكون معناها عادة لدى المؤسسات هذه البحث الذي لا يمول ببند مستقل بوساطة منحة أو عقد.

كذلك يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في ثمار سلطة السوق الذي تتمتع به مؤسستهم بشكل رواتب أعلى وراحة أفضل مما هو متاح لدى المؤسسات الأقل مرتبة من المؤسسات النخبة. كما تحظى أسباب راحة الطلاب بالمقام الأول في المؤسسات البارزة، وإن كانت هذه المزايا تمثل الفوائد التي يتم الحصول عليها لقاء دفع رسوم التعليم أكثر من كونها اقتسام مكاسب.

ولا يسمح للجامعات؛ لأنها مؤسسات غير ربحية، بتوزيع الأرباح على المالكين كما تفعل المشروعات الربحية. لكن يمكن للجامعات أن تقوم بتحسين إنجازات الرسالة بإعادة استثمار الهوامش أو الأرباح المتحققة في إحدى الفاعليات لتعزيز النشاطات الأخرى المهمة ودعمها. ويذهب قانون باوين الذي عرضه للمرة الأولى هاوارد باوين إلى أن الجامعات «سوف تجمع كل ما تستطيع أن تجمعه من أموال ثم تقوم بإنفاق كل ما جمعته». والسؤال أينبغي توجيه كل الأموال إلى البرامج التي أتت بهذه الأموال. فأكثر الجامعات تتلقى الدعم على الجملة إما من المتبرعين في الوقت الراهن أو من الحكومة، وبعض الجامعات تتلقى دعماً إضافياً من صناديق وقفية والنتيجة، على أي حال، ليست اقتصاداً تنال فيه كل فاعلية دعماً، كما

يريد لنا بعض المدافعين عن التعليم العالي أن نعتقد؛ إذ إنه أكثر من ممكن، مثلاً، أن يدفع الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى، مثلاً، أكثر من التكلفة الحقيقية للتعليم، ولا سيّما في مؤسسات تجد نفسها تحت ضغط شديد للتنافس على مشروعات بحث تحظى بالرعاية.

الدعم المزدوج لجامعات البحث

يعد الدعم المزدوج (أو المتداخل) طريقة في الحياة في كل كلية وجامعة لا تنشد الربح وتعمل في أسواق متعددة. ولتبيان السبب في ذلك حسبكم أن تتخيلوا لحظة أنكم تنظرون من فوق كتف إحدى المديرات فيما هي تقلب النظر في مخصصات الهيئة التدريسية بقسمي إدارة الأعمال والفلسفة في الكلية التي تتولى إدارتها. إنها تعلم أن الفلسفة تقع في قلب منظومة القيم التي تعتنقها الكلية، لكن هذا القسم يجهد للحصول على الطلاب المسجلين ويخسر الأموال. والحق أن قسم إدارة الأعمال ليس مركز القيم التقليدية للكلية، لكنه يرد الطلاب على أعقابهم وينتج فائضاً. وهناك الكثير من الأساتذة في قسم الفلسفة يعتقدون أن نجاح قسم إدارة الأعمال يؤدي إلى الإضرار بهوية الكلية ومن ثمّ رسالتها؛ بالرغم مما يحققه من أرباح -أو ربما بسبب- ربحيته. وهؤلاء يريدون التوسع بإضافة شواغر جديدة في الهيئة التدريسية تغطي كامل الاختصاصات التي تتألف منها فروع الفلسفة الحديثة. وليس عرضاً أنهم يرون أن إضافة أماكن جديدة في حقل الفلسفة يشكل ثقلاً مهماً موازياً للنمو الذي طرأ منذ عهد قريب في عدد أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال.

قد يود بعض مديري الكليات، وربما أكثر المسؤولين الماليين، التوسع في قسم إدارة الأعمال كي يزيدوا من عوائده، وربما تقليص قسم الفلسفة يجعله متناسباً مع قلة عائداته الحقيقية. وهذه الإستراتيجية تعتمد على القول: «اتبع المال من حيث يأتي». وبذلك تدع حجم القسم بالنتيجة للسوق لتتحكم به وليس بالأحرى للرسالة. وقد ينحو بعض المديرين إلى إعادة توزيع بعض أماكن الهيئة التدريسية لينالها قسم الفلسفة على حساب قسم إدارة الأعمال - وهذه إستراتيجية تهتم بالرسالة إنما تتجاهل العواقب المحتملة للسوق من ازدياد عدد الطلاب في الصف الواحد وزيادة أعباء المدرس في قسم إدارة الأعمال.

بيد أن مديرة الكلية التي تلاحظونها مختصة بعلم الاقتصاد وتعلم أن النموذج غير الربحي يتطلب حسابات أكثر تعقيداً. وتفكيرها يجري على النحو الآتي:

> ينتج كل برنامج «سلعتين» تحقيق الرسالة وعائد من السوق. وقد يقول أحدهم: إن هذين يمثلان «الحب» و«المال». ولسوف أضع برنامجاً للتوسع إذا كان مجموع إضافة الحب إلى المال يتجاوز متغير تكلفة التوسيع، والعكس بالعكس؛ ولسوف أستمر في التوسيع والتقليص إلى أن يكون مجموع الحب والمال معادلاً لتكلفة التوسيع. وعلى هذا سوف أقوم بإنتاج المزيد من القيمة الإجمالية يزيد عما إذا أخذت بالحسبان إما الحب أو المال.

واستخدام هذا المنطق يقود مديرة الكلية إلى توسيع إدارة الأعمال والفلسفة معاً.

إن قرار المديرة القانوني هذا لينطق بما تتسع له مجلدات. فلكي تضخم كلية أو جامعة ما إنجازات رسالتها، تقول المديرة: إنها بحاجة إلى أن تأخذ بالحسبان المال فضلاً عن الحب. فالمال عندهم ليس كلمة قذرة أكثر من كون الحب مهرباً للحالم. وعندما استدعيت لتبرير السبب في سماحها لإدارة الأعمال بالتوسع وبذلك ألحقت التشويه والتحريف برسالة الكلية التاريخية، كانت إجابتها:

> لا، إنني لم أحط من قيم الكلية بأن «جعلت المال يعلو على الحب»؛ بل إنني استخدمت الأرباح المتحققة من توسيع إدارة الأعمال لدعم إنجازات الرسالة في مواضع أخرى، مما سيجعل الكلية في وضع أفضل في كل ناحية. ولولا الأرباح الإضافية المتحققة من إدارة الأعمال، مثلاً، لكان علي أن أقلص قسم الفلسفة.

فلنقارن هذا النهج من التفكير ونهج مدير تنفيذي في شركة تجارية تتوخى الربح من مشروعاتها، تعليمية كانت أم سوى ذلك. فمهمة هذا المدير التنفيذي أن يضخم في أهمية المسهم، التي ترادف في هذا السياق تضخيم الأرباح. وقراره «توسيع برنامج ما إذا كان العائد من السوق يتجاوز تكلفة التوسيع، وبالعكس تقليص تلك الوحدات التي تخفق في تلبية هذه الشروط أو إغلاقها. والاستمرار في التوسيع أو التقليص إلى أن يكون العائد الإضافي مساوياً

لمتغير التكلفة». وبصيغة صورية، يصبح هذا المثل العائد الهامشي (الحدي) = التكلفة الهامشية وهو القانون الذي نتعلمه في بداية دراستنا لمواد الاقتصاد، ويكون معنى هامشي: زيادة أو إضافة في هذا السياق. ولا يدخل في هذه المعادلة إلا المال. أما الحب فيأتي شرطاً جانبياً، إذا كان له أي اعتبار، على الإطلاق. وتختلف مثل هذه الاعتبارات اختلافاً ذا دلالة عن القرار الذي مبعثه النظرة التي لا تهتم بالربح والقائلة إنجاز الرسالة الهامشي لكل دولار أنفق + العائد الهامشي = التكلفة الهامشية، حيث يدخل كل من الحب والمال المعادلة.

لقد أقمنا مثال الجامعة بحيث تعوض أرباح قسم إدارة الأعمال الخسائر التي جاءت من قسم الفلسفة. كذلك كنا قد افترضنا أنه ليس من العسير قياس الدعم المزدوج على مستوى الأقسام والمدارس – وهذا افتراض ثبتت صحته إلى حد بعيد في الممارسة. وكنا نستخدم مصطلح «الربح» دونما ضبط في وصف ما يقوم المحاسبون بحسابه ويسمّونه: «هامش المساهمة» أو اختصاراً «الهامش». والهامش هو ببساطة الفارق بين العائد الذي تحققه الوحدة والتكلفة المباشرة التي تتحملها أما العائد التعليمي فيمكن حسابه بعملية ضرب رصيد ساعات الطالب بمعدل القسط المدرسي مع أو من دون تعديل المعونة المالية الممنوحة للطالب. والتكلفة تعادل رواتب الهيئة التدريسية والجهاز الإداري والفوائد الممنوحة إضافة إلى تلك التكاليف التي ليس لها علاقة بالرواتب، وليس من الضروري تخصيص مادّة للتكاليف غير المباشرة بعدها جزءاً من حساب الهامش، وإن كانت بعض المؤسسات تضم استخدام تكاليف التسهيلات والمرافق في تعريف التكلفة المباشرة. وتوفر هوامش المساهمة الايجابية المصادر لتمويل الدعم المزدوج أما السلبية فتمثل الدعم المزدوج ذاته.

وليس من الضروري أن يكون حساب الهوامش مقدمة للامركزية عملية الموازنة. والواقع أن المعلومات المتصلة بالهوامش مهمة في منظومات الموازنات المركزية كما في اللامركزية أيضاً. ولمعرفة السبب لنفترض أن مديرة الكلية التي تلاحظونها قد ضخمت من قيمة إنجازات الرسالة، على نحو ما ترى هي وزملاؤها الأمر. وافترضوا أيضاً أن المحاسبين قد أجروا حساب هامش المساهمة على النحو الآتي 35000+ دولار أمريكي لكل عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال و70000- دولار أمريكي في قسم الفلسفة. وبوسع المرء أن يصف هذه النتيجة بأنها انحياز إما لقسم الأعمال وإما لقسم الفلسفة. وإذاً فأساتذة

قسم إدارة الأعمال يجنون الأموال في المتوسط بينما أساتذة الفلسفة يخسرون. وبذلك فإن أساتذة إدارة الأعمال أكثر أهمية في أعراف السوق. لكن لا بد أن هناك سبباً يحمل الكلية على عدم التوسع في قسم إدارة الأعمال لبلوغ هامش مساهمة أكبر: لأن القسم يرد الطلاب الجيدين فلا بد من أن يكون السبب أن التوسع في قسم إدارة الأعمال يحط من قدر إنجازات الرسالة كما تراها المؤسسة ككل. كذلك يجب على الكلية أن تحمل تقديراً عالياً لأساتذة الفلسفة من حيث تحقيق رسالة الكلية؛ وإلا لكانت مديرة الكلية قد وفرت الأموال باستخدام عدد أقل من أساتذة الفلسفة.

تبين النظرية غير الربحية أنه حين تكون مؤسسة ما متوازنة على الوجه الأكمل، يكون برنامجها للمساهمات الإضافية لتحقيق الرسالة يتناسب عكسياً وهوامش مساهمتها. فعلى المرء أن يلتزم الحرص في تحديد الزيادة بالنسبة إلى ماذا»، على أي حال، فقد تكون الحسابات الناتجة معقدة. ولكن حسبنا الآن القول: إن هوامش المساهمة توفر معلومات أساسية لاتخاذ القرار حتى في بيئة من المركزية. فإذا كانت مديرة الكلية مطمئنة إلى هوامش المساهمة اطمأن المرء واستقر الأمر؛ وإذا لم يكن كذلك بدأت بالبحث عن أسباب التكيف مع الأوضاع -مثلاً: إما الإقلال من الطلاب وإما الإكثار من أعضاء الهيئة التدريسية، أو بالعكس- بما من شأنه أن يزيد من ارتياحها؛ إذ من شأن المعطيات المتعلقة بهوامش المساهمة أن تتيح لها حساب تأثير الرسالة والسوق على قراراتها وتدبير أي خلل تتصور وقوعه.

وإنه لمن المهم كذلك في هذا المثال امتلاك مديرة الكلية المعطيات اللازمة والاستعداد لمشاركتها مع المديرين في قسمي إدارة الأعمال والفلسفة، ولنجاح إستراتيجية الالتزام بالرسالة والذكاء في السوق يجب على المؤسسة أن تلتزم بمبدأ الشفافية - ولابد لمثل هذه الشفافية أن تعني أكثر من الكشف عن راتب الرئيس أو العجز المالي الذي يعانيه قسم الرياضة؛ بل إن الشفافية تعني في الحد الأدنى، مجموعة القواعد والقوانين المتفق عليها والمعطيات اللازمة في حساب هامش المساهمة - ولو أصبح واضحاً في سياق إجراء هذه الحسابات أن بعض الأقسام مثلاً قد تضاءلت فيها أعباء المدرس أو ارتفع متوسط الرواتب.

عندما تكافح غير الرابحة

وصفت رئيسة جامعة متوسطة المستوى ذات يوم ما حدث حين افتتحت جامعة فينكس [ولاية أريزونا] فرعاً تاماً لها في منطقة لا تبعد سوى أمتار عن الجامعة الأم. وقالت رئيسة الجامعة: «وما هي إلا سنوات قليلة حتى كانت المنافسة الجديدة قد اعتصرت كل الأرباح التي توافرت لنا من برنامج الماجستير في إدارة الأعمال MBA». ولم يكن ثمة من داع لتصف كيف أدى ضياع الأموال التي جاء بها (بقرة السيولة النقدية) برنامج الماجستير في إدارة الأعمال إلى الحد من مقدرتها على توفير الدعم المزدوج للبرامج الأخرى أو خسارة تحقيق الرسالة نتيجة لذلك.

ليس لدى الجامعات سوى مصدرين وحسب تتمكن بوساطتهما من دعم البرامج غير الربحية، وهما: هوامش المساعدات من البرامج الربحية وما يسمى «عوائد ثابتة» من المنح والمتبرعين حالياً والمخصصات الحكومية. وتعني العوائد الثابتة المال الذي لم يأت به أي برنامج معين، وإنما من عائدات المؤسسة ككل. وجدير بالتنويه أنه يمكن استخدام مثل هذه العائدات في تسديد التكاليف الثابتة للجامعة ودعم البرامج غير الربحية. ويمكن للبرامج كلها أن تتلقى الدعم حين يتجاوز العائد التكلفة الثابتة. وليس ثمة ضرورة في هذه الحالة للدعم المزدوج، لكن من المرجح أن تأتي بعض البرامج بهوامش إيجابية؛ وهكذا تسهم هذه البرامج في جمع المساهمات المتاحة للدعم المزدوج. ولكن إذا نقص العائد الثابت عن التكلفة الثابتة كان لابد للجامعة من أن تعتمد على الهوامش المتوافرة من البرامج الربحية لتغطية الفارق وتوفير الدعم المزدوج للبرامج غير الربحية.

ولكن ماذا يحدث حين تكون الجامعة لا تفلح في القيام بذلك من الناحية المالية، إلا بشق النفس؟ يقدم لنا النموذج غير الربحي إجابة واضحة لهذا السؤال: على الجامعة في هذه الحالة أن تتصرف كما لو كانت مشروعاً تجارياً؛ إذ قد لا يتوافر المال لأعمال الدعم لأن كل دولار من هامش المساهمة والعائد الثابت مخصص لتغطية التكلفة الثابتة. ودون القدرة على دعم البرامج، ليس أمام المؤسسة سوى التأكيد على رسالتها. والقول: «هامش تحقيق الرسالة لكل دولار تم إنفاقه» يزول نهائياً من قاعدة القرار الذي لا يستهدف الربح، بحيث

تصبح: «العائد الهامشي = التكلفة الهامشية». فلابد للمؤسسة من أن تحافظ على الذكاء في السوق لتصمد وتستمر، لكن لا يعود بوسعها الالتزام بالرسالة.

تميز دفعات الدعم المزدوج ما بين المشروع الربحي والمشروع غير الربحي. فالمشروعات الربحية لا تقوم بتمويل برامج أو خطوط إنتاج على المدى الطويل لأنها تعتمد على التقدير أو الاستصوابية في استخدام الأموال لدفع مستحقات أصحاب الأسهم. أما المشروعات غير الربحية فتستخدم الأموال التقديرية لديها -بافتراض أن لديها أموالاً متروكاً صرفها للتقدير- لدعم نشاطات يعتقدون بأنها سوف تعزز تحقيق الرسالة. فالهدف النبيل غير الربحي -أي رسالة الكلية أو الجامعة- لا يمكن بلوغه إلا إذا توافرت لها أموال متروك لتقديرها أمر التصرف بها.

لماذا الأسواق مهمة

قد تشير إمكانية قيام منافسة مدمرة أن الأسواق شر لا بد منه أو ربما شيء يجب تجنبه تماماً. فجامعة ستانفورد، مثلاً، لم تكن تتقاضى في سنواتها الأولى أقساطاً من طلابها. فكان التمويل يرد كله من أوقاف معينة لهذا الغرض، وكان تقاضي الأقساط من ثمّ متروكاً بهذا المعنى لتقدير الجهات المعنية في الجامعة. ولكن سرعان ما أدركت ستانفورد أنه بوسعها أن تفعل أكثر بل أكثر كثيراً من هذا، إذا حصلت على الأموال التي قد يدفعها طلابها لقاء التعليم الذي ترغب الجامعة في تقديمه لهم. ولقد اتخذت ستانفورد ذلك القرار نفسه بعد نصف قرن حين شاءت زيادة عدد الأساتذة الباحثين في هيئة التدريس لديها بالسعي إلى سوق البحث الحديثة العهد التي تحظى بالرعاية وتدر المال. وكلاهما مورد للعائدات مكناها من تحقيق كسب جوهري في تحقيق الرسالة.

والدرس المستفاد من هذه الأمثلة أن الأسواق تأتي بمغانم كبيرة حين تكون حاجات السوق ورغباته ومن يسكنونه متلائمة جيداً مع الجامعة ومنظومة قيمها. كما أن للأسواق منافع إذ تجعل المؤسسات أكثر استجابة لحاجات المستخدم ورغباته. ولئن كان للتقاليد الأكاديمية أهميتها، كذلك هو الحال وحاجات عالم اليوم. والحق أن قلة في هذا العالم الذين يودون إحياء الثقافة الكلاسيكية باللاتينية والإغريقية، مثلاً. وبالرغم من أن

الأهداف تتغير نتيجة الحوارات التي تدور داخل المؤسسة، إلا أنه ليس هناك مثل المثير الخارجي ذي المزية الاقتصادية ليدفع بالحوارات إلى الأمام. وقد علمنا أن هناك مبدأ معلناً ترفعه الحكومات حين تعتنق آليات السوق في توزيع المخصصات العامة، ألا وهو أن جهدها يرمي إلى أن يجعل المؤسسات العامة تتخذ مسلكاً أشد استجابة وقوى السوق. وفي حين نظل في شك حيال الدافع إلى هذه الحجة في عصر يعشق تخفيض الضرائب باطراد، فإنه يجدر بالأسواق على المدى البعيد أن تؤثر في السعر والجودة معاً، شرط أن يكون المستهلكون مسلحين بالمعلومات الصحيحة.

وتوفر الأسواق كذلك حوافز لتحسين الإنتاجية. ويبين النموذج غير الربحي أن الدولار الذي يدخر من تكلفة الإنتاج هو دولار محرر من أجل الدعم المزدوج، إذا تساوت الأمور كلها. ومن حيث المبدأ فإن حساب التفاضل في المؤسسات غير الربحية لا يختلف عن حسابه في القطاعات الربحية للترويج لأهمية مالك الأسهم. لكن ليس لدى الكليات والجامعات ملاك أسهم ليلحوا على ضرورة العمل وفق معدل أرباح السوق أو غزاة الشركات الذين يتحينون الفرص للتدخل إذا غاب الأمل بأرباح قادمة. إن ما يمكن أو ينبغي أن يؤثر في المؤسسات هو ضغط المنافسة على هوامش المساهمة، فضلاً عن آثار التغيرات الطارئة على السعر وتوافر المدخلات الأقل سعراً أو الأكثر مرونة؛ ذلك أن من شأن مثل هذه الضغوط أن تطلق تحسينات في الإنتاجية ما كان يمكن لتتوافر دون محرض خارجي.

تدفع قوى السوق المؤسسات إلى تقويم ما تقوم به فضلاً عن أساليبها في إنجازه وهذا ما يجعل الجامعات تقلص دعم البرامج الأقل قيمة في أوقات شح الأموال. وجدير بالتنويه أن مثل هذه التقويمات تكتشف أحياناً أن الكثير من البرامج ذات الأولوية المتدنية يفوق ما تدعو إليه الحاجة لضبط الميزانية، وفي هذه الحالات قد توجه المدارس الدعم نحو البرامج ذات الأولوية الأعلى. ونحن نطلق على هذا «النمو بالاستبدال» وهو تحسين للإنتاجية أيضاً. ومن الممكن أن يكون هذا الاستبدال قد حصل، على أي حال، لكن غالباً ما يكون المحرض من السوق هو الذي وفر الزخم للاندفاع. وهناك عملية مشابهة تحدث حين تقوم الشركات استجابة للمنافسة باختصار التكاليف لإنقاذ أرباحها. وهناك وظائف أقل من ضرورية تنمو في أيام اليسر فتلغى في أيام العسر. ويعد إلغاء خطوط التجارة غير المنتجة مثالاً

على الظاهرة عينها، وهنا ما كنا قد اقترحناه وربما يروق للكليات والجامعات فضلاً عن المشروعات التجارية.

تنزع قوى السوق المغفلة واللامركزية إلى تجاوز الدعاوى ضد التغيير من داخل المؤسسة، مهما كان دعاتها من القوة. وفي حين أنه قد لا تكون المؤسسات راغبة حقاً في التغييرات هذه كلها، إلا أن التغيير شرط لازم للفاعلية في بيئة دينامية. وأما قوى السوق فتفسر الوضع القائم كما في التجربة الصفية القديمة حيث توضع برادة الحديد على ورقة فوق قطعة مغناطيس. وتظل الأمور على هذه الحال حتى ينقر أحدهم الورقة وعندها تغلب الفوضى على الاحتكاك مما يسمح للبرادة بالتراصف حسب قطبي الحقل المغناطيسي. ويحدث الأمر نفسه مع الأسواق. فبالتغلب على الاحتكاك التنظيمي يمكن حتى للتحولات العشوائية في العرض والطلب أن تنتج تعديلات جديرة بالاهتمام.

القول الفصل، إذاً، أن بوسع الأسواق مساعدة المؤسسات لتأتي بنتائج أفضل في تحقيق رسالتها. وقد تؤثر الأسواق أحياناً في إحداث تغيرات في الرسالة، لكنها غالباً ما تكون ميسرة أو محفزة. والتحدي الماثل أمام الجامعة يتجلى في الحذر من السماح لنجاح السوق بأن يغدو سبباً قائماً بذاته ولذاته. فالذكاء في السوق وسيلة، وليس غاية. ويجب أن يكون الهدف الالتزام بالرسالة وذلك بالتزام الحكمة في الإنفاق والعمل المنتج مما توافر من الهوامش بفضل الذكاء في السوق.

5 النشر والفناء

يعد النزوع إلى خداع النفس أحد أوجه الجامعة المحببة جداً وأشدها خطورة في الوقت ذاته. فكثيراً ما يتحدث رؤساء الجامعات عن سوق التعليم لغير الخريجين [طلبة المرحلة الجامعية الأولى] على سبيل المجاز الذي يجعل الحقيقة المنفرة واقعاً؛ وهي أنه لا يمكن لمؤسساتهم أن تستمر إن لم تتمكن من تسجيل أعداد كافية من الطلاب. والواقع أن سوق تعليم غير الخريجين ليس عبارة مجازية؛ بل إنها منظومة من التعاملات التي تحدد، بين جملة أمور أخرى، الأسعار التي يمكن للمؤسسات أن تتقاضاها والقيمة التي تقدرها لمنتجاتها التعليمية.

ومن نتائج هذه الشعوذة البلاغية الفكرة التي مفادها أن بعض أقسام الجامعة وحسب تخضع لقوى السوق – مثل مكتب قبول الطلاب حيث أصبح «التسويق» مقبولاً وضرورياً في آن معاً. أما في بقية الجامعة، فيظل السعي وراء البحث، في الظاهر، القوة الأولى، إن لم تكن الوحيدة، التي تحدد كيف تستثمر المؤسسة البشر والأفكار. وليس المهم هنا الأسعار ولا المنتجات؛ بل بالأحرى البحث والتحصيل العلمي. ومن هذا المنظور تظل الجامعة الملاذ من هرج ومرج السوق.

لكن هذا المنظور يقل تشابهه أكثر وأكثر عن واقع معظم الجامعات. فما كان يضيق به هنري روسوفسكي في هارفارد، مثلاً أن الهيئة التدريسية غدت فريقاً من اللاعبين في السوق، دأبهم الطيران هنا وهناك إلى مهام استشارية وارتباطات خطابية، ليبنوا حياتهم المهنية وشبكات العلاقات خارج إطار الجامعة التي وفرت لهم المكانة الرفيعة، فضلاً عن

التثبيت. لكنهم صاروا أو هم في سبيلهم ليصيروا مقاولين مستقلين، ووكلاء أحراراً في سوق يعد في الأساس خصماً لمثالية الجامعة.

لقد بدأت الجامعة الآن بالتحدث بصراحة عن سوق أكاديمية فيها قلة من الأساتذة الجامعيين المشهورين هم وأبحاثهم عالمياً الذين غدوا محور حرب ضروس بين الجامعات لاجتذابهم وتوظيفهم، وهذه الحرب كثيراً ما لا تتعدى كونها مزادات مموهة. وغالباً ما يدور بين تلك الجامعات المتنافسة على اجتذاب هؤلاء المنارات حديث عن السوق لدعم البحوث والمؤسسة- وإن كان معظم المعلقين الأكاديميين يسرعون إلى الإشارة إلى أن المهم في هذه المنافسة ليس السعر؛ بل التحكيم أو مراجعة النظراء أو الأقران Peer review.

يقول الاستنتاج المتسرع إن عبارة «سوق البحث» استعارة يراد بها وصف المنافسة بين الأكاديميين أكثر منها مصطلحاً يهدف إلى تعريف العمليات التي يجري بها توزيع فرص البحث. والحق أن سوق البحوث، مثلها مثل الأسواق جميعها، تعين مقدار البحوث ولمن توجه ومن أين تأتي وبأي سعر.

في منتصف تسعينيات القرن الماضي أثبت بيل ماسي بالمشاركة مع تشارلز غولدمان أهمية فهم كيفية عمل الأسواق تلك. وكان بحثهما قد تركز مبدئياً على لغز أساسي يتصل بتعليم طلبة الدراسات العليا المواد العلمية في الولايات المتحدة: الإفراط في منح شهادات الدكتوراه بلا انقطاع. فبالرغم من استمرار غياب فرص العمل ولا سيّما في الجامعات، فقد استمر اجتذاب وتدريب الخريجين الجدد في ميادين العلوم. وفي حين أن القصة التي تقول إن أفواجاً من حملة الدكتوراه في الفيزياء قد تحولوا إلى قيادة سيارات الأجرة إنما هي رواية يعتورها شك كبير، ظل هناك الكثير من هؤلاء لا يعملون في حقول اختصاصهم المختار بعد إنجازهم تدريبهم الأولي والزمالة بعد شهادة الدكتوراه. وفي الوقت ذاته ظلت رواتب ذلك العدد المحدود من العلماء الموظفين في الجامعة ثابتة دون أن يلحق بها تقليص، كما للمرء أن يتوقع من وجود فائض من المحترفين المتدربين في سوق محدودة.

وقد اكتشف بيل وتشارلز أن الإشارات الواردة من جهة الطلب في السوق قد تفوق عليها ما كان يرد من جهة العرض. فما زالت معظم الأقسام على دأبها من الإفراط في تخريج

حملة الدكتوراه حتى حين يعلمون أن معظم خريجيهم يفتقرون للفرص لشغل وظائف جيدة في مجالات تخصصهم. لكن الأهم، في النهاية، إنما هو دور المساعدين من حملة الشهادات العليا في إنتاج البحوث وتعليم طلاب المرحلة الجامعية الأولى. ولئن كانت هناك تعليلات مختلفة لعدم التوازن بين العرض والطلب في السوق، فالحقيقة الأساسية أن الأقسام تفضل العمالة الرخيصة والخبيرة التي يوفرها طلابهم حملة الدكتوراه.

وعند إمعان النظر نجد أن النتائج التي توصل إليها ماسي وغولدمان تثير أسئلة أعمق بشأن سوق المطبوعات العلمية والصلة بين نشر الكتب وظهور العلماء الجدد. فلماذا؟ إن أقصى دور منتج يضطلع به طلبة الدكتوراه وما بعدها هو دورهم في عضوية فريق بحث في عدة مشروعات؛ ينتج عنها منشورات عديدة؛ وهذه بدورها تضطلع بأدوار مهمة في تحديد توزيع الأموال المخصصة للبحث في العلوم. وهذه الأموال تزداد بازدياد المطبوعات. وكلما ازداد عدد الفريق ازدادت المطبوعات عدداً أيضاً. وبالرغم مما يبدو من حشود العاملين المدربين فإن سوق البحث تتسم بالكفاية والعقلانية، وذلك بالضبط لأن مطلبها الأساسي ليس علماء جدداً وإنما بالأحرى معرفة جديدة موضوعة في مطبوعات علمية.

إن الدرس لواضح: كثيراً ما يغلب على التعليم العالي أن يسيء عرض ذاته لنفسه وللآخرين من حيث ما ينتجه فعلاً، وأي أسواق يخدمها في النهاية. وكما أوضح سباق التسلح لقبول الطلاب فقد أساء نقاد التعليم العالي، والتعليم العالي ذاته، إلى حد ما، فهم جوهر عمل هذه المؤسسات ذاتها. ففي حين أن معظم الناس يعتقدون أن مهمة الجامعات والكليات توفير أسباب التعليم الممتاز بأسعار معقولة فقد كان عملهم الحقيقي بيع الأفضلية التنافسية بأسعار عالية بالضرورة. أما سوق البحث الذي قام بيل وتشارلز بتحليله فلم يكن موضوعه الوظائف أو الشهادات وإنما بالأحرى إنتاج ونشر المكتشفات العلمية على الوجه الناجع. ولو تم فهم السوق على هذا النحو فلربما استطاع العلماء حين جندوا طلابهم أن يقدموا تعليلاً أكثر صدقاً للسبب الذي جعل الكثيرين من حملة شهادة الدكتوراه يقتصرون في كثير من الأحيان على أدوار قصيرة الأمد في عمليات البحث والاكتشاف. ولكن ما يحدث بدلاً من ذلك أن التفسيرات المقدمة بشأن العرض المفرط للأفراد المؤهلين يغدو أكثر تعذيباً.

مشكلة تبحث عن حل

تشمل سوق التدريب العلمي للأفراد ما لا يقل عن مئتي جامعة بحث بارزة توفر بالدرجة الأولى تعليماً لطلبة الدراسات العليا، في مجالات العلوم والطب والتكنولوجيا. بيد أن سوق المنشورات العلمية تشتمل على الصناعة برمتها - أو على الأقل كل مؤسسة تضم مكتبة وأعضاء هيئة تدريسية يتوقعون أن تكون في متناولهم أدبيات البحث في حقول الدراسات التي يختصون بها. وتعد الكليات والجامعات المنتج الأول كما أنها المستهلك الأول لهذه المنتجات - وبذلك تشكل السوق. وكما هو الحال في سوق التدريب العلمي للأفراد، فقد تطورت هذه السوق إلى حد بعيد دون أن تكون ملحوظة ومعها الكثير من العواقب غير المقصودة التي قدمت دروساً مؤلمة في علم الاقتصاد الجديد الذي يعيد صوغ الجامعة.

ومنذ عقد السبعينيات من القرن الماضي فصاعداً سعى مديرو جامعات أمريكة وكلياتها إلى التخفيف من التكاليف المتزايدة للحصول على النتاج العلمي المتنامي باطراد. وجدير بالذكر أن التحدي الذي حددوه لأنفسهم يتصل قبل كل شيء بالحفاظ على الحصول على الأبحاث والدراسات المهمة في وقت استمر فيه حجم المعلومات وثمنها بالازدياد بمعدلات تتجاوز الزيادة العامة في تكلفة تشغيل مؤسسة تنتمي إلى التعليم العالي. ولقد اكتشفت المؤسسات، مع مرور الوقت وفقدان الأموال، أنه مهما ظهرت المشكلة واضحة في البداية، فالطريق إلى الحل يبدو شبيهاً برقصة رومبا متسعة الخطوات والحركات: خطوتان إلى الأمام، ثلاث خطوات إلى الوراء، خطوة إلى الجانب، دوران، تكرار.

غالباً ما كانت الذريعة الجاهزة للسوق في معظم الجامعات «مشكلة المكتبة» - والمقصود بذلك خللاً يبدو دائماً بين الأموال المخصصة للمكتبات الجامعية والنتاج العلمي الذي يتوقع من المكتبات شراؤه وإدارته. فالمكتبات التي سعت ذات يوم لدعم مجموعة من الاختصاصات ضمن فروع المعرفة لأكاديمية وفيما بينها كانت ترى أنه من الضروري ترشيد مشترياتها من المطبوعات العلمية واشتراكات المجلات. ولئن كان للمكتبات الجامعية أن تزج ذات مرة بمجموعات قوية لدعم ما يقوم به أعضاء الهيئة التدريسية من أبحاث وتدريس، فإن جُلَّها انتهى بالاستقرار في مجموعات يعتورها النقص كانت توجد عند تقاطع يعدّه الباحثون حرجاً ويجده القائمون على المكتبات مقبولاً.

ولقد تفاقمت عندئذٍ المشكلة. فوجدت الجامعات والكليات في عقد الثمانينيات نفسها محصورة بين توقعات الهيئة التدريسية التي كثيراً ما تعد العمل في البحث والتحصيل العلمي بالضرورة خيراً مجانياً، وإستراتيجيات السوق التي يعتنقها الناشرون التجار الذين أدركوا قبل المؤسسات مقدار فائدة هذه السلع في أعمال الجامعة.

والواقع أن التركيز على المكتبة بوصفها المشكلة كان في حد ذاته مضللاً، وخلطاً بين العرض والمرض، أو بين السبب في السوق والنتيجة. ولقد كانت القضية الأساس دائماً الانفصال بين سوسيولوجية المطبوعة الأكاديمية ذاتها واقتصادياتها - هاتان العمليتان اللتان عبرهما ينشر مجموعة من العلماء الباحثين عن المعرفة ويحكمون على جودة العمل الذي ينتجه أعضاؤها.

الدور، والغاية، والربح

تحقق المطبوعات الأكاديمية أربعة أهداف ذات أهمية بالغة للجامعات والكليات: تصديق الأهلية والنشر والفهرسة وحفظ سجلات البحث والمنح الدراسية. ومن شأن النشر أن يطور المعرفة في مجال معين ويوفر الآلية لتقويم جودة المساهمات التي يقدمها أفراد في فرع من فروع المعرفة. والمفهوم أن النشر هو القناة الرئيسة التي بوساطتها يبرهن أعضاء الهيئة التدريسية على جدارتهم بالتثبيت والترقية والمنح والزمالة. وتقدم آليات مراجعة الأقران التي يقوم عليها قرار أي ناشر بقبول مقال أو مخطوط كامل المساعدة في المصادقة على قيمة الإسهام فضلاً عن الباحث الذي أسهم بها في حقل الدراسة.

وما يضفي على هذه السوق طابعها الخاص المميز أن منتجي المعرفة هم مستهلكون أساسيون أيضاً. ففي معظم الحقول العلمية يتم توجيه سوق النشر العلمي إلى حد بعيد بآليات داخلية لثقافة محددة يؤدي فيها ازدياد التخصص إلى ازدياد كبير في حجم العمل المنشور في الوقت ذاته، بحيث يؤدي ذلك بالأفراد إلى مزيد من ضيق مجال القراءة وجعله مقتصراً على ميدان تخصصهم؛ ذلك أن النشر يشكل لدى الهيئة التدريسية في الكلية أو الجامعة عملية «تبادل هدايا» بين مجموعة من المخلصين الذين تجمع بينهم مصلحة مشتركة؛ والقصد من تقديم مثل هذه الهدايا الفوز باحترام أعضاء آخرين في المجموعة.

ويذكر أن كل مكسب شخصي من نشر البحوث إنما يكون نتيجة تقدير إيجابي يتلّقاه مقال أو كتاب في مجاله من العلم. ولا يقاس الإنجاز الأفضل بحجم المبيعات وإنما بعدد المقتطفات منه في الأبحاث الأخرى، والاستحسان الذي لقيه من مراجعة الأقران، ومكانة المجلة التي ظهر فيها المقال. وجدير بالذكر أن المكافأة الشخصية لهذا الإنجاز المهم إنما تتحقق بصورة غير مباشرة بشكل تثبيت وترفيع صاحب الإنجاز في نطاق المؤسسة الأم التي ينتمي إليها الباحث، وتكريمه بالمنح والزمالات أو ظهور العروض المغرية من مؤسسات أخرى.

ولكن مهما بدت عمليات مجموعة تبادل الهدايا منطقية ولائقة فإنها بمصطلحات السوق بيئة مزدهرة لا يعاني فيها منتجو المعرفة العواقب المباشرة للسوق، ولسوف يفترض أولئك الذين يسهمون بإغناء القاعدة المعرفية وهم أساتذة كلية أو جامعة أن المؤسسات التي ينتمون إليها سوف توفر المعلومات الراهنة التي تيسر لهم انخراطهم في حقل من حقول العلم.

هنالك افتراض يقول: إن على الجامعة ومكتبتها توفير الوصول إلى كل أو معظم المواد التي تدعم أبحاث الهيئة التدريسية، وهذه الفكرة إنما جاءت من ذلك الوقت الذي كان فيه حجم المواد المنشورة أكثر تواضعاً مما هو عليه الآن والتكاليف المترتبة على امتلاكها أقل، والموارد المتوافرة للمؤسسة لإنجاز أهدافها أضخم. وقد تناول دونالد كينيدي هذه الأفكار بالنقاش في جلسة غير رسمية مع خريجي جامعة كاليفورنية في لوس انجليس UCLA: إذا كانت قاعدة موارد جامعات البحث قد نمت قدراتها فعلاً منذ ذلك الحين فالإقبال على طلب هذه الموارد قد نما بوقع أسرع كثيراً. وهذا مثال بارز على فهم كينيدي للظهور بمظهر الغنى والشعور بالفقر؛ إذ بينما تزداد المعرفة بصورة متوالية هندسية تتوسع الموارد خطياً. وجدير بالذكر أن لملاحظته قوة إقناع عند بعض أعضاء الهيئة التدريسية الذين يصرون على أنه «يجدر بالمؤسسة أن توفر»، مهما كانت التكلفة، وبغض النظر عن التغييرات في ظروف النشر الأكاديمي.

في ستينيات القرن العشرين، كان من الممكن لمعظم المؤسسات الكبرى أن توفر «تغطية شاملة» في حقل معين من الدراسة. وقد ظهرت قدرات هذه المؤسسات الكبرى في اقتصاديات عصر كان الانتساب فيه إلى الجامعة يزداد، وسادت فيه الحرب الباردة، وتدفقت الأموال الفيدرالية بغزارة وارتفعت أعداد مؤسسات التعليم العالي الطامحة إلى بلوغ مرتبة البحث

العلمي. وصارت رؤية فانيفار بوش بأن الجامعات سوف تغدو محركات للكشف العلمي تتحقق كل يوم. لكن، في النهاية، صارت كمية البحث، تفوق طاقة أجهزة النشر التي تتألف في معظمها من الدوريات التي تصدرها الجمعيات العلمية الموجودة في الجامعة.

وفي هذه المرحلة، التفت المشروع الأكاديمي نحو السوق فيما كاد يصبح أوسع تجربة خاضها التعليم العالي بالتوسع نحو الخارج في البحث الأكاديمي عن مشاركين. ولكن ما كانت تفتقر إليه وسائل النشر الأكاديمي على نحو واضح وجلي - الوقت الكافي والرأسمال والخبرة - كان متوافراً وبكثرة لدى الناشرين التجار. ودون تفكير عميق أو استيعاب لديناميات سوق النشر، تحولت الجامعة - وبالنتيجة وهبت لحفنة من الناشرين التجار حق تقديم إنتاجها العلمي والسيطرة على نشر المكتشفات العلمية في معظم الفروع العلمية والطب والتكنولوجيا. ومع توافر الدعم الواسع للهيئة التدريسية التي بات أعضاؤها يعملون رؤساء تحرير ومراجعين وأعضاء في مجالس تحرير الصحف، بدا أن التعليم العالي قد ابتاع ما هو في أمس الحاجة إليه: أي زيادة فورية في الطاقة. وهذا أدى إلى توسيع الدوريات القائمة وظهور دوريات جديدة لتستوعب تنامي كميات البحوث في عدد متزايد من مجالات التخصص.

ولقد بدا هذا العرض لبعض الوقت ينطوي على منطق حسن. ونال بعض العلماء عدداً متزايداً من المجالات لنشر أعمالهم؛ كذلك جرى إعفاء الجامعات والمنظمات التي تهتم بالبحث العلمي من العناية بمجموعة من النشاطات الإنتاجية التي لم تكن تلك المؤسسات تميل إلى القيام بها؛ وبذلك فاز الناشرون المعنيون بنشر الدوريات والكتب بقاعدة من العملاء الجدد الذين يزيدون في أعمالهم.

إن امتلكتها يمكنك أن تبيعها

مع مرور الوقت، صار واضحاً أن الفائزين الحقيقيين في هذا الترتيب إنما كانوا في واقع الحال دور النشر التجارية. فوجدت الجامعات نفسها تتراجع خطوتين إلى الوراء، وتترنح تحت وطأة ارتفاع الأسعار في صناعة لا تشاركها إلا القليل من قيمها الأساسية. وفي حين أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة والكلية يعدّون النشر ضرباً من تبادل سلع مجانية. رأى فيها الناشرون الذين أصبحوا على وشك السيطرة على الملكية الفكرية واستغلالها فرصة لمضاعفة أرباحهم. فالذي أدركه الناشرون وببساطة ضاع على

الجامعات والجمعيات العلمية إدراك كنهه إنما هو حقيقة أن البحث العلمي يمثل شكلاً من الملكية الفكرية التي يغدو لها -حين تُدار بمهارة وتُقدم بذكاء وتضبط على الوجه الأمثل- قيمة حقيقية ودائمة في السوق. لقد كان جوهر القضية الحاسمة، كما باتت الجامعات ومكتباتها على وشك أن تكتشف، مسألة توضيح من يملك وماذا يملك.

كان المبدأ الذي يقضي بأن يمنح المؤلفون حقوق التأليف إلى ناشر إجراء معهوداً قبل أن يسيطر الناشرون التجار على الكثير من هذه الصناعة؛ ونظراً لأن معظم العلماء والباحثين لم يكن قد خطر ببالهم أن تكون المطبوعة مصدراً لفائدة مالية مباشرة لهم وللمؤسسات التي ينتمون إليها. كانوا يوافقون بلا تردد، وبكل طواعية على ما بدا في الظاهر نصاً غير ذي أهمية ويمنحون حقوق نشر مقالاتهم للجهة ذات الاستعداد لتحمل تكاليف نشرها.

وكانت الجامعة قد تجاوزت بطريقة ما حقيقة أن هدف الناشرين التجاريين في هذا الميدان كسب المال. ولما كانت الجامعات قد تنازلت، حرفياً، للناشرين عن حقوق الملكية الفكرية ذات الصلة بالبحث الذي وافقوا على بيعه، وجدت جامعات البحث نفسها تدفع مبالغ أعلى كثيراً من قيمة البحوث ذاتها لقاء الاشتراك لدى ناشرين عُهِدَ إليهم تحصيل تكاليفهم المباشرة وتحقيق هامش ربح غالباً ما يكون ملحوظاً.

والدرس المستفاد الذي أدركناه منذ عهد قريب أن اللحظة الأفضل لوضع منظومة مناسبة ومجدية اقتصادياً للبحث العلمي في شكله المطبوع بما يناسب التكلفة والربح المتوخى قد تم قبل ثلاثين عاماً. ولعل الجامعات مارست آنذاك ضغطاً قوياً في صوغ منظومة النشر والموقف من حقوق الملكية الفكرية في دوائر الجامعة. وعند النظر في ما كان يمكن بلوغه في موضوع حقوق التأليف، من المهم ملاحظة ما احتاج إليه النجاح في مسألة براءات الاختراع؛ إذ إن الجامعات اتبعت في ذلك إستراتيجية مزدوجة: حيث وفرت الجامعات المعونة التقنية التي تحتاجها الهيئات التدريسية لإحراز اكتشافاتها وتسويقها، كما أصرت على أن يكون لها نصيب مادي من عائدات البحوث التي تُجرى بالمرافق والتسهيلات الجامعية على أيدي موظفين متفرغين من ملاك الجامعة. وكانت حصيلة الفهم الواضح للدور الذي اضطلعت به المؤسسات في دعم الأبحاث التي تقوم بها الهيئة التدريسية قيام منطق يعتمد على تبادل المنافع.

ولكن مثل هذا المنطق لم يكن له ذاك الثقل في موضوع حقوق التأليف. ففي تلك الأيام الجامحة من التوسع السريع في المؤسسات وفرص تمويل مشروعات البحوث، لم تتمكن المؤسسات أو الهيئات التدريسية لديها من إدراك تكلفة وضع القواعد -أو بالأحرى الامتناع عن وضع القواعد- بما يتصل ونشر البحوث والدراسات التي كانت تقوم بها الهيئة التدريسية مستخدمة في ذلك مرافق الجامعة وتسهيلاتها وموظفيها. فالذي كان مفقوداً ليس قيمة الكتاب المدرسي الضخم أو الرسالة العلمية الرائجة، ولكن المؤسسات كانت تتجاهل قيمة المقالات العلمية التي هي غذاء مشروع البحث ذاته. وفي حين كانت الهيئة التدريسية على حق في حماية الكتاب والرسالة. فإن الهيئة التدريسية والمؤسسات كانتا كلاهما على خطأ إذ جعلتا المقالات العلمية من قبيل الهبة؛ ولقد تصرفتا كذلك على أساس قبولهما بتأكيدات الناشرين الضمنية بأنهم يتعهدون بنشر البحث الأكاديمي على أوسع نطاق ممكن لقاء منحهم حقوق النشر.

ومع مرور الزمن، تعلمت الهيئة التدريسية والمؤسسة الدرس المؤلم التالي. وجدير بالذكر هنا أن الناشر التاجر، يختلف عن أولئك الناشرين الجامعيين والجمعيات العلمية، من حيث إن ذلك الناشر يتوقع أن يدفع له كلما استخدمت ملكيته الفكرية. فليس هناك، في عبارة واحدة، عينات مجانية - سواء للطلاب أو الزملاء أو المكتبات المحلية. وكثيراً ما يجد أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف حقول العلم أنفسهم وقد تملكهم الشعور بأن اكتشافاتهم في البحوث تخص شخصاً آخر - شخصاً مستعداً وقادراً على دفع الأسعار المتداولة في السوق لقاء حق الاطلاع على ما كان يعد قبل حين مجال الجامعة العام. وكما تبين فيما بعد، فإن القيود على تدفق المعلومات العلمية لم يكن مصدره الأسعار المرتفعة المخيفة وحسب وإنما كذلك القيود التي فرضها الناشرون على استخدام عضو الهيئة التدريسية لأعماله المطبوعة.

ظروف مختلفة

هناك درس ثالث يستفاد من هذه التجربة وهو أن طلب الاستعانة الخارجية في نشر البحث يسهم في التفاوت بين العلوم وبقية عالم المعرفة؛ إذ إن الناشرين التجاريين لا يهتمون كثيراً بسوق المطبوعات العلمية في حقول العلوم الإنسانية والاجتماعية. وبذلك فإن الدوريات في هذه الحقول تظل ملكيتها وتشغيلها بيد منظمات لا تتوخى الربح

– وتلكم هي جمعيات علمية بارزة وجمعيات أصغر حجماً تهتم بحقل تخصص معين. ودور نشر تتصل بالجامعات، ومنظمات مدعومة من الولاية أنشئت لنشر البحث العلمي في حقل معين.

إن كلاً من هذه المنشورات، شأنها في ذلك شأن أمثالها ذات الصبغة التجارية، مضطرة لتغطية تكاليف عملياتها، حتى لو كانت المصادر التي ساعدت ذات يوم في دعم تلك التكاليف قد تقلصت أو جرى إلغاؤها؛ إذ بسبب الدعم الضئيل وتكاليف النشر المرتفعة، تواجه الدوريات في هذه الحقول دورة مستمرة من ارتفاع أسعار الاشتراكات يعقبها تقلص الاشتراكات مما يفرض من ثمّ زيادة الأسعار. ولهذا فإن المسؤولين عن ميزانيات رفد المكتبات بالمطبوعات يرون أن الناشرين الذين يستهدفون الربح من طباعة المواد الأكاديمية في حقول العلوم الإنسانية والاجتماعية ليسوا أقل جشعاً من الناشرين التجار الذين غدوا المزودين المهيمنين للمواد المتصلة بالطب والعلوم والتكنولوجيا.

وفي الوقت ذاته وجدنا العلماء الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية ينتقدون بشدة الاعتراض على تحويل المخصصات المالية والاهتمام بعيداً عن مجالاتهم من البحث العلمي. بيد أن المؤسسات التي صارت مواردها وعمل مكتباتها يعانيان سوية آلام ضيق ذات اليد، وصار العلماء في فروع المعرفة هذه يعتقدون، عن حق برأينا، أن الاعتمادات باتت تهاجر بعيداً عن المنشورات في ميادين العلم الخاصة بهم لتلبية التكاليف المتصاعدة للدوريات الإليكترونية والمطبوعة في حقول الطب والعلوم والتكنولوجيا.

ولقد وجد المعنيون بالعلوم الإنسانية والاجتماعية أنفسهم، في أكثر من مجال، يعانون القصور بسبب سوق تسير عكس القيم التي يعتنقونها. خذوا، مثلاً، قضية المنشورات الرقمية بوصفها نمطاً للجدل العلمي الذي يمكن أن يزيد في إمكانية الوصول إلى البحث العلمي ويوسع من دائرة قراءة الأعمال المنشورة في هذه الحقول. وهذا يعني أن النشر لا يلبي حاجات الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية بالدرجة نفسها التي تلبي بها حاجات الباحثين في حقول الطب العلمية والتقنية. فالمجهود العلمي تأثيره تراكمي ومباشر على نحو مدروس. حيث يعتمد الباحثون في حقول العلم بصورة مباشرة على معطيات الآخرين واكتشافاتهم حتى حين يتنافسون فيما بينهم لتطوير المعرفة. فالحاجة لنشر الاكتشافات سريعاً جعلت

من المقال العلمي وحدة التعبير الأساسية في هذه الحقول، في الوقت الذي تساعد فيه على ترسيخ المنشورات الرقمية صيغة أثيرة باطراد في تعميم المادة العلمية. ولا ريب بأن الأقسام الأساسية من العلوم الاجتماعية لها خصائصها المميزة وطرائقها المنهجية في البحث التي تتواءم مع تلك التي تعتمدها العلوم الطبيعية: مثلاً، معظم موضوعات علم الاقتصاد وعلم النفس وتلك الجوانب من علم السياسة ذات الجذور التي مصدرها الرياضيات المتصلة بنظرية اللعب Game Theory.

يتطلب البحث في معظم جوانب العلوم الإنسانية، دراسة قدر أعظم من البراهين يفوق ما تتطلبه الاستقصاءات العلمية. كذلك تنزع وحدة التعبير في العلوم الإنسانية إلى أن تكون أطول من المقال العلمي، ولقد برهنت الرسائل أو الكراسات العلمية على أنها مناسبة جداً لتكون أداة النشر في العلوم الإنسانية.

وفي الوقت ذاته، نجد أن دعائم البنية التحتية والمعدات والتجهيزات التي جعلت النشر الإلكتروني في الحقول العلمية مجدياً قد نشأت من الاستثمارات المدعومة من الحكومة الفيدرالية وسواها؛ أما العلوم الإنسانية فكان حالها على النقيض من ذلك؛ إذ إن ما تلقته من دعم خارجي لا يمكّن كثيراً من تطوير صيغ جديدة من التعبير العلمي. وتمثل الاستثناء الوحيد لهذا كله في مجموعة من المبادرات نهضت بها مؤسسة ميلون الوقفية Mellon Foundation لدعم تسجيل وتصنيف مواد خاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية بالوسائط الإليكترونية.

ولما اشتد الضغط بسبب ارتفاع تكاليف النشر، من الأسفل، ثم من الأعلى بسبب تضاؤل قدرة المكتبات الأكاديمية على شراء بضاعتها الإلكترونية، أخذ جماعة من المنتقدين في العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمحاجة بأن الحل يكمن في إيجاد قاعدة من القراء أوسع نطاقاً وذلك بإنتاج أعمال ذات جاذبية أعم. واقترح هؤلاء الثائرون أنه ينبغي على الحقول غير العلمية أن تمضي إلى السوق؛ وكان مذهب هؤلاء يتجلى بالقول كلما ازداد القراء المستعدون لشراء المزيد من المنتجات انخفضت تكاليف الوحدة، وبذلك يصبح النشر في فروع المعرفة هذه نشاطاً اقتصادياً قابلاً للحياة. وهناك عدد من دور النشر الجامعية واجهت انحسار الدعم من مؤسساتها الأم ثم أصبحت لها الريادة في هذه الإستراتيجية

بحثاً عن الكتب التي تستطيع العبور إلى جمهور كبير من القراء يتجاوز المختصين في أكثر من ميدان من ميادين العلم.

بيد أن معظم العلماء الباحثين في العلوم الإنسانية، لا يهتمون بتوسيع دائرة فروعهم المعرفية أو تجربة المنشورات الإليكترونية أو الرقمية بوصفها وسيلة لتوسيع جمهورهم. ذلك أن النشر الإلكتروني، من وجهة النظر هذه، يجعل التواصل العلمي أقل خصوصية وديمومة، وفوق ذلك كله، يجعل التماس الحسي أضعف؛ بل يبدو أن البحث عن جمهور أوسع لا يعرض أكثر من تماس واهٍ بسوق هو بالضرورة معاد للبحث العلمي. والحق أن أكثر ما ينشده المتخصصون بالعلوم الإنسانية وعلماء الاجتماع ذلك الضرب من الاعتراف العلني والدعم ذاته الذي وجدوه يتدفق على العلوم. ولكن ما نالوه عوضاً عن ذلك كان محاضرات موضوعها كيف تحظى باستحسان سوق ليس لديها سوى القليل من التقدير أو الاهتمام بدراسات هؤلاء الباحثين.

لطالما كان نجاح سوق المنشورات العلمية أو فشله مرتبطاً على الدوام بإحدى وظائف مكان العمل الأكاديمي -نيل المكافأة بالتثبيت- وصولاً إلى درسنا الأخير المستخلص من عجز الجامعة عن فهم كيفية تكوين السوق للتواصلات العلمية. فماذا عنت كل مؤامرات السوق هذه للأعضاء الجدد في الهيئة التدريسية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ولا سيّما حين يسعون إلى التثبيت أو الترفيع؟ تكاد الإجابة أن تكون منحرفة في رسالتها المناهضة للسوق. وفي الوقت الذي كان فيه الذكاء في السوق يعني توسيع قاعدة دعم العمل في هذه الحقول، كان البحث العلمي الذي يحظى بأعلى المكافأة على المستوى الأدنى هو الذي يتوجه أساساً إلى اهتمامات المختصين. وسرعان ما كان كل باحث شاب يتعلم أن البحث العلمي الذي يؤخذ بالاعتبار بحاجة إلى نشره بشكل مقالات مطبوعة أو كراسات ذات موضوعات محددة، فضلاً عن حاجتهم لإنتاج ما يسميه أرنست بوير «علم الاكتشاف الجديد».

يقوم الأعضاء الشباب في هيئة تدريسية بأبحاثهم العلمية بالاستناد إلى المعلومات المستمدة على نطاق واسع، من الصور وغير ذلك من المواد الأخرى الموجودة في الإنترنت، كما أن الوسائل الإليكترونية قد تبرهن على أنها أفضل طريق بوساطتها يعبر المرء عن أفكاره بشأن هذه الموضوعات. فإن أتيح للباحثين الشباب الخيار بين هذه الوسيلة والمجلة

المطبوعة التقليدية لوجدوا أن أوراقهم تضعف إن هجروا طريق الطباعة السريع. وفضلاً عن ذلك يعلم أعضاء الهيئة التدريسية غير المثبتين أن الجهود التي تبذل في مشروعات مثل المواقع على الإنترنت والكتب الدراسية وسوى ذلك من النشاطات الأكاديمية الموجهة إلى جمهور أقرب إلى العام هي قوة متواضعة في السعي إلى التثبيت والترفيع.

وكان الدرس الأضخم، يصدق على العلوم فضلاً عن الدراسات الإنسانية والاجتماعية معاً، ألا وهو الصلة الوثيقة بين عملية التثبيت وسوق نشر الأبحاث العلمية. فالكليات والجامعات في كل مكان تستخدم عملية المراجعة والنشر في تقويم السوية العلمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية حالياً والذين سوف ينضمون إليها. وكلما قامت مجلة علمية سواء كانت تجارية أم لا، بإرسال بحث للتحكيم بوساطة مراجعة الأقران فإنها تقوم بعمل أكاديمي. وبناء على ذلك، فالجزء الرئيس من سعر الاشتراك في أي دورية هو الشراء غير المباشر لعملية التقويم الدورية التي تتطلب المجلة. وما يوفِّره الناشرون أمرين: معلومات محققة وعلماء مدققين – وهذان نتاجان تشترطهما الجامعة الحديثة لتعمل.

استعادة المبادرة

يوفر ظهور سوق المنشورات العلمية التي تغلب عليها الاعتبارات التجارية، إطاراً مهماً لاستقصاء الخيارات الأكاديمية في عالم يزداد تأثير قوى السوق في صوغه وتعديله مرة بعد مرة. هنا ثمة سؤال يظل محورياً في موضوعنا. أيمكن لإستراتيجية الذكاء في السوق، حتى في هذا الوقت المتأخر، أن تولي الجامعة سيطرة أكبر على منتجاتها الفكرية تسمح لها بدفع أثمان أعلى لنتائج البحوث المحكمة التي تحتاجها؟ إن الإجابة عن هذا السؤال لتغدو تدريباً مثيراً للاهتمام في تحليل السوق، وتدريباً على تخيل كيفية التوصل إلى تعيين الحل الناجع– ولماذا يعد كذلك؟

تحتاج الجامعة من سوق المطبوعات العلمية عنصرين أساسيين. الأول حاجة الكليات والجامعات إلى وسائل فاعلة لنشر الاكتشافات العلمية ليمكن بلوغ أقصى حجم وتوزيع ذلك بأقصى تكلفة معقولة؛ والثاني حاجة المؤسسات إلى منظومة توفر تقويمات الجودة للحكم على العمل العملي وتقويمه نيابة عن الجامعة.

يعد بلوغ هذه الأهداف، كما هو الحال في كل الأسواق، مسألة انضباط وإستراتيجية – وقدراً من الحظ. ولما كان للجامعة الباع الطويل في إنشاء سوق المطبوعات العلمية بالتخلي أولاً عن حقوق الملكية الفكرية لأعمال الهيئة التدريسية التي لديها، ثم شراؤها من جديد بأسعار تزداد ارتفاعاً باطراد، فإنه يجدر بالجامعة أن تعمل على تغيير حسابات السوق باستخدام الدروس المستفادة إبان العقدين الأخيرين للمساعدة على خفض التكلفة المتصاعدة للحصول على ما تنتجه في الواقع الهيئة التدريسية لديها.

فأولاً على المراجعين المعنيين أن يفصلوا ما بين جودة البحث العلمي وكميته عند تقويم الإنجازات التي حققتها الهيئة التدريسية. فالعادة التي يثابر عليها العقل جعل عدد المقالات المنشورة مساوياً للجودة الأكاديمية في مستندات التثبيت إنما هي إحدى العادات التي تدفع إلى توسيع المادة التي أسهم بها المرشح بالرغم من أنها ضئيلة جداً حتى لتكاد ألا تلاحظ. وهذا يشجع كذلك على ازدياد تخصص المنشورات التي تعزز سلطان النشر التجاري. وهناك رأي ربما يبدو مزعجاً: لما كان الطلب على مكتشفات البحث يزداد دائماً ليماثل العرض –كالقول: «أتوقع من مكتبتي أن تحوز على كل ما يطبع في حقل تخصصي»– فيكون من الطرق لخفض الطلب، ومن ثمّ السعر، إنتاج القليل من الأبحاث للعرض.

ثانياً يجب أن تنزع مكتبات الجامعة والكلية لأن تزداد ذكاء في الشراء، فتنأى عن ذلك الإطار العقلي الذي يولي «النموذج الثقيل» مكانة ورفعة. وأفضل المكتبات في هذا النوع الذي نتخيله من السوق المكتبة النشيطة السريعة – تلك المكتبات التي اعتمدت مبادئ الانتقاء لتأسيس مجموعة ذات قيمة مميزة لها أن تدعم خطوطاً محددة من البحث. فالتميز في الانتقاء في حد ذاته إستراتيجية سوق تفرض على المشترين اتخاذ قرارات بالتخلي عن بعض الفرص من أجل استغلال سواها.

وكما أن المتسوقين الأذكياء لا يرون في المتسوقين الآخرين منافسين لهم وإنما شركاء محتملين. فيجب على الجامعات والكليات ألا يروا أنفسهم مجرد مستهلكين مستقلين للبحث الأكاديمي. فلقد أدى تدعيم مشتريات كميات من المطبوعات واقتطاعات بالآلاف مما يحدث من جرّاء اشتراكات بالجملة بمصادر معلومات اليكترونية إلى ازدياد القوة الشرائية لدى

المكتبات التي عملت شراكة بوصفها تجمعاً إقليمياً، ولا يمكن لقوة التحريك التي تتأتى عن مثل هذه الارتباطات إلا أن تزيد فيما يتسع مدى التعاون بين المكتبات.

ثالثاً، يمكن للجامعة أن تعيد صوغ سوق المنشورات العلمية باشتراطها أن تضع يدها على حقوق الملكية. فالمفهوم لدى الغالبية من أعضاء الهيئة التدريسية أن القيمة الاقتصادية لنتائج بحث ما لا تكمن في واقعة نشرها بقدر ما تكمن في مكانتها، ومن ثمّ موقعها في السوق وما يأتي به التاريخ المطرد للنشر لشخص ما. وبقدر ما يعتمد المزيد من البحث على توافر إمكانية معقولة للوصول إلى أعمال منشورة سابقاً، يجب على الهيئة التدريسية أفراداً وجماعة الإدراك بأن «مشكلة المكتبة» هي مشكلة عليهم العناية بها، وأنهم قد أسهموا في وجودها حين تخلوا عن حقوق الملكية التي تبين أنها مجزية فعلاً. والحق أنه بقدر ما يندد أعضاء الهيئة التدريسية -وليس القيم على المكتبة أو كبار الإداريين وحسب- بالاستنزاف الذي ينزل بموارد المؤسسة بسبب تصاعد تكاليف الحيازات العلمية، يزداد احتمال الأخذ ببدائل لنظام النشر الأكاديمي الراهن.

والمطلوب والحالة هذه التزام واسع بتثقيف الهيئة التدريسية في أثر حقوق الملكية الفكرية على المؤسسات. ومؤدى ذلك الإدراك بأن الصرامة في سوق عالمية تعني الاستعداد والقدرة على التوجه بأعمالكم لطرق أبواب أخرى. وقد بينت لنا التجربة أن ثمة قاعدتين تتعلقان بالهيئة التدريسية التي يسعى أفرادها لنشر نتائج أبحاثهم: افهموا خياراتكم، ولا تتخلوا عن أي شيء على الإطلاق. ولا تتخلوا عن حق النشر دون أن تنالوا شيئاً ملموساً بالمقابل؛ ومن ذلك، مثلاً، حق توزيع عملكم المنشور لأغراض التعليم أو لإطلاع زملائكم في المؤسسة. كذلك يمكن، مثلاً، الإلحاح وطلب حق توزيع المواد المنشورة الخاصة بكم مجاناً للزملاء المنتمين إلى تخصصكم العلمي في مؤسسات أخرى. بيد أنه من المهم، ولا سيما في حالة المطابع الجامعية وسواها من دور النشر غير الربحية، الإقرار بأن مثل هذه المشاركة قد تقلل إلى حد بعيد من إمكانية استرداد الناشر للتكاليف التي خسرها مقابل مراجعة وإنتاج وتوزيع وتسويق المطبوعة. كذلك قد تؤدي حملة تثقيفية ناجحة إلى قيام أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم بالتأكيد على أن المخصصات التي يجب أن توجهها مؤسساتهم للحصول

على مواد مطبوعة تزداد تكلفة باطراد، وأنها بذلك تقلل في الواقع من قيمة المخصصات المتاحة لدعم بحوثهم وتدريسهم.

رابعاً، وبطرق عدة، فإنه من الصعوبة بمكان أن تقوم الأقسام بالفصل بين النشر وتقويم الهيئة التدريسية من أجل الترفيع والتثبيت. ونقول على سبيل تكرار الملاحظة المذكورة آنفاً: تعكس الأسعار في أكثر الأسواق العلاقة بين العرض والطلب، حيث الطلب يوجه العرض. أما في سوق المطبوعات العلمية؛ فإن العرض، على كل حال، هو الذي يأتي بالطلب، والنتائج كارثية. مزيد من النتاج الذي يشترى بأسعار أبداً في ارتفاع.

ولكن ما الذي يدفع بالبحوث القابلة للنشر إلى الارتفاع؟ إنه، في جزء منه بالطبع، الانفجار المعرفي مرفقاً بتشظي الحقول والاختصاصات حيث تنقسم مجالات العلم ثم تعود فتنقسم ثانية، ويقوم كل قسم جديد بتأسيس مجلته الخاصة. ولكنّ ثمة أمر آخر يعمل هنا، ويمكن عزوه مباشرة إلى الجامعة ذاتها.

والحق، أن الكثير من النمو الفعلي في نشر البحوث العلمية يرجع إلى عمليات قام بها مسؤولون في الجامعة والكلية جعلت النشر في المجلات المتخصصة المحكمة أمراً حتمياً للترفيع والتثبيت. وجدير بالملاحظة هنا أنه كلما ازداد تخصص المجلة ضاق مجال انتشارها وجنحت وظيفتها لتكون بمنزلة منفذ لاستيعاب عمل شبكة مغلقة نسبياً من الأفراد الذين يتخاطبون في ما بينهم أساساً على صفحات مجلّتهم، ويخاطبون اللجان المسؤولة التي لها القول الفصل في بيان من هم الأفراد المناسبين للترفيع والتثبيت. ويؤدي امتزاج النشر بمراجعة الأقران (التحكيم) من أجل الترفيع والتثبيت إلى النشر بمعدل يتجاوز القدرة على الاستهلاك ضمن المشروع. وفي العالم الذي يحكمه القانون القائل: «إما النشر أو الفناء» تبين أن أول ما يفنى الأشجار وميزانيات المكتبة. أما الخروج من هذه الورطة فيقتضي أن يتم الفك أو «التفريق» بين عمليات تقويم أداء الهيئة التدريسية وإنتاج المنشورات المطبوعة.

وبذلك فإن معنى الذكاء في السوق، في هذه الحالة، ليس التقليل من أهمية البحث؛ بل التقليل من أهمية النشر في الدوريات المطبوعة بعدها وسيلة التصديق على جدارة فرد ما بالترفيع والتثبيت. ولأن الحث على جعل المهنة بعيدة عما كان يعد ذات يوم رسالة، قد ساعد

على إنشاء سوق لنشر البحوث العلمية بأي ثمن تقريباً، والفصل ما بين الترفيع والنشر إنما هو أحد الطرق لإغلاق آلة الفقاقيع. ولو قدر للجامعات والكليات أن تضطلع بدور مباشر أكثر في التصديق على قيمة نتائج البحث – وهي الوظيفة التي كانت تقوم بها، على الإجمال، الجامعة ذاتها، أما الآن فتكاد أن تنحصر بالمجلات العلمية – وسوف تكون النتيجة الإقلال من النشر وخفضاً للأسعار. وإذا كانت الوفورات من ميزانية المكتبة كبيرة بما يكفي لتوافر بعض المال لتغطية نفقات تشغيل نظام أشد تمركزاً لتقويم الهيئة التدريسية يعتمد كثيراً على مقومين من الخارج.

خامساً وأخيراً، لا بد من أن تتوسع الجامعة في الإفادة الإجمالية من أشكال التواصل الإليكتروني بين الباحثين. فشبكة الإنترنت قد أحدثت تغييراً منتظماً وجذرياً في عملية التواصل العلمي – وهذا تغيير يهتم باختصار الزمن والراحة أكثر من مراعاة الاقتصاد في التكاليف. وهناك تقليد متنام يأخذ به أعضاء الهيئة التدريسية في العديد من الحقول ويقوم على عرض تمهيدي لأعمالهم على مواقع خاصة على شبكة الويب من أجل مراجعتها والتعليق عليها من حلقة من الزملاء في حقل معين. وفي نطاق حفنة من فروع المعرفة التقليدية، أبرزها الفيزياء، غدا النشر على الشبكة العامة، الشكل المعياري من التواصل الجماعي.

يُظهر هذا الاندفاع نحو الأشكال الإليكترونية من التواصل العلمي كلاً من قوة الإنترنت المتنامية والبحث عن وسائل أحدث وأدعى إلى الراحة للإعلان عن نتائج بحث جديد والتصديق عليها. ذلك أن مثل هذه الاكتشافات تستغرق وقتاً طويلاً في مراجعتها وتحريرها وإنتاجها في صيغة عمل مطبوع. بينما تزيد الإنترنت إلى حد عظيم من سرعة هذا الضرب من التداول المبدئي وأعداد رواده. فانشر موضوعاً أو مسوَّدة على شبكة الإنترنت، إما قبل أو أثناء مراجعة هذا الموضوع لإجازته للنشر، وسوف تجد الأثر جلياً وفورياً. وليس من عظيم المبالغة، ولا سيما في العلوم، القول إنه في الوقت الذي يتحول فيه الموضوع إلى أوراق مطبوعة يكون الأثر العظيم للبحث قد حدث من قبل وما تبقى له من قيمة لا يعدو أن يكون تصنيفه مرجعاً.

المشكلة الجلية في نشر الموضوعات على شبكة الإنترنت هي طبيعة قناة الاتصالات التي تفتقر إلى الوضوح والثبات والجودة والمرجعية بصورة جلية. فالصفحة المطبوعة تعني لغالبية الباحثين إنجازاً ذا قيمة دائمة، وهي في هذا ذات قيمة تفوق كل صورة على شاشة

الحاسوب أو معلومات على قرص مدمج. ولكن مهما بدت البيئة الرقمية نقية وسليمة من الناحية النظرية فإن الاعتماد على أداة تكون عرضة للخراب أو القدم والفساد يفسح المجال للشك بملاءمتها للتصنيف الدائم للمواد العلمية أو الإنجازات الأكاديمية. كذلك علمتنا التجربة أن المطبوعة الإليكترونية وإن بدت وسيلة لخفض التكلفة فإن هامش الاختلاف بين المطبوعة الإليكترونية والنشرة المطبوعة ضئيل أكثر مما قد يبدو. ذلك أن تكلفة التحرير والإنتاج والتوزيع والتسويق تظل بالضرورة ذاتها، بغض النظر عن نمط التوزيع النهائي.

وأبعد من عنصري الوضوح والديمومة ليس من شأن بيئة من التواصل الإليكتروني المفتوح وغير المنحاز أن يأتي بشهادة على قيمة الإسهامات الفردية في حقل من حقول البحث. ويعود بعض التردد في الأخذ بالوسيلة الرقمية إلى ما يبدو من الافتقار لأي شهادة أو اتفاقية تصنيف. ففي عالم ديمقراطية الإنترنت الطليقة، يمكن لأي شخص أن يكون ناشراً، ويؤدي انتشار المعلومات إلى صعوبة تحديد جودة الأعمال الفردية. وواضح في عالم الممكن، على أي حال، أن تطوير نظام تصنيف في البيئة الرقمية يعمل بالقدر ذاته من الفاعلية التي تسم الأعراف المسلم بها حالياً في المجلات المطبوعة غير ممكن؛ إذ يجب على من يغامر بإدخال نظام مختلف من الاتصال أن يحوز على دعم المجتمع الأكاديمي، وهذا لا يتم إلا إذا وفر آلية للدلالة على أن مراجعة الأقران له أهمية كبيرة أم صغيرة لحقل معين من الحقول. فثمة دور رئيس لعملية النشر العلمي في شكله الراهن يتمثل بتمييز العمل الجيد والمفيد من ذاك الذي يدفع قدماً حالة الفهم في هذا المجال المعين.

لقد اتخذت في السنوات الأخيرة خطوات لزيادة تقبل النشر الرقمي والبحث عن حلول مختلفة تسمح بتحمل تكلفة نشر العمل العلمي. وكان أن كسبت حركة «الباب المفتوح» عناية خاصة من حيث كونها وسيلة لإنجاز هذه الأهداف، ولا سيما في الحقول العلمية والطبية والفنية؛ إذ يقوم هذا النهج بتقدير أجر لمؤلفي الأعمال المقبولة للنشر، عوضاً قيمة الاشتراك.

القيام بشيء ما

كانت النتيجة التي تخيلناها هي مجموعة من ترتيبات معينة -تصافق معقد يصل بين المؤسسات، والهيئات التدريسية وتنظيماتها العلمية- تكفل حماية حقوق

الهيئة التدريسية وتضمن لمؤسساتهم التي توظفهم قدرة مؤكدة بتوفير مجال للاطلاع على البحوث والمعلومات العلمية.

ولسوف يواجه الرؤساء وكبار الموظفين ومديرو المكتبات في جامعات البلاد التي تعنى بالبحوث ظاهرة تضخم كميات المنشورات وتكاليف الحيازة المتزايدة بمزيد من المعرفة بالقضايا المطروحة والحلول المقترحة التي عرضناها في السيناريو الذي قدمناه. وإنه ليس لمجرد الرغبة في الجدل أن المشكلة ما زالت موجودة.

وقد يتساءل المرء عن السبب في قلة الجهد المركز المبذول لحل مشكلة مفهومة جيداً؟ تكمن الإجابة في بعض منها في الصيغة المتشظية للمشروع الأكاديمي، مع إصرار الكيانات التجارية التي تمارس الآن تأثيراً ضخماً على ثمن حيازة المعلومات العلمية، وفي بعض الأحيان، وبالرغم من إدراكهم «المشكلة»، ما زالت معظم الجماعات الأكاديمية قاصرة عن فهم السوق. وليس مما يدعو للدهشة أن يكون هناك في كل أرجاء الجامعة، من طرح الحل العملي الوحيد لـ «مشكلة» بالامتناع عن كل عمل: إنهم يأملون بأن يكون الاستغلال التجاري للمنشورات العلمية مجرد فقاعة أخرى، دوت - كوم dot-com أخرى مصيرها محتوم في خاتمة المطاف.

يقول تقديرنا: إن المجازفات بالامتناع عن العمل تزيد كثيراً عن المجازفة بالامتناع عن فعل، وتنفيذه في التو. ولدينا فرصة بين أيدينا، أتاحتها لنا إمكانية مراجعة الأقران للمنشورات الإليكترونية وإحساس باليأس مبعثه تسارع تأَكُّل التكاليف، وتعاظم السيطرة التجارية، وفي النهاية ضيق إمكانات الدخول للاتصالات العلمية. ولسوف تكون النتيجة كلها أسواق دون رسالة - وتلكم هي نتيجة سوف لن يعدّها أحدهم ذكية جداً.

obeikandl.com

6 قضية قيمة

لقد برهنت السوق بما يتصل بمعظم التعليم العالي على أنها قاسية يصعب فك رموزها، ومنيعة في ما يظهر على القيم والفضائل الأكاديمية، ملحة في طلب السلوك الفاعل اقتصادياً. وكلما ازداد اعتماد الجامعة على العائدات التي تأتي بها السوق ازدادت الهيئة التدريسية ضيقاً بالفكرة القائلة إن الطلاب زبائن، وبالخطب الطنانة لرؤساء الكليات والجامعات والأمناء بشأن التسويق وأهمية العلامة التجارية وسعي المؤسسة وراء المشروعات الربحية إنما القيمة ذاتها المشكوك فيها.

لعل أفضل ما يمكن القيام به بشأن تلك اللائحة المتنامية من الشكاوى والأخطاء هو تصنيفها تحت العنوان العام «The Three Cs» [التي يقابلها باللغة العربية التاءات الثلاث] وأولها (Competition) التنافس وتوابعه. فقد أصبح الفوز وحده المهم، حتى إن برهن باطراد على أنه حالة عارضة فضلاً عن تكلفته الباهظة، كما برهن سباق التسلح للقبول. ذلك أن ثمة تنافساً بين الجامعات من أجل الحصول على الطلاب والهيئة التدريسية، والطبقة الأولى من الطلاب الرياضيين، والمنح للبحوث والمرافق والتسهيلات والوسائل. وقد بات يغلب على الحكام في هذه المسابقة اسم «التصنيفات الرهيبة» وهي مقبولة تماماً طالما أن مؤسستي «تأتي في أعلى القائمة أو قريباً من ذلك». ولكنها قليلة تلك المؤسسات التي تصنف بين الفائزات، ويقال في كل شخص: إنه «كان في المسابقة أيضاً».

و(C2) [التاء الثانية] هي Commodification «التسليع» – نعت يستحسن لفظه بشفتين مضمومتين إلا قليلاً وبسخرية واضحة إذ يجعل التعليم سلعة – شيئاً يباع ويشرى ويستهلك

عوضاً عن إحاطته بالعناية والحفظ - حيث تقلل السوق من اهتمام الجامعة بالأفكار وتزيد اهتمامها بالأشياء (شهادات، شهادات اعتماد، صلات وعلاقات) وتقود إلى أشياء أخرى (وظائف، ومناصب، ومهن رفيعة) أقل أهمية -وقد يقول بعضهم: إنها تتلاشى وتزول- أهي الأفكار التي تذهب إلى أن التعليم يتناول إما التعلم من أجل التعلم أو تطبيق المعرفة في السعي إلى تحقيق هدف عام.

التاء الثالثة (C3)

التاء الثالثة «التتجير» Commercialism - الدافع الذي يحمل الجامعات على الاستثمار في مشروعات تجارية ربحية، ويدفع بالهيئات التدريسية لديها إلى البحث عن أفكار تنطوي على إمكانية تحقيق عائد اقتصادي، ورؤية نفسها صاحبة مشروعات ذات علامة تجارية تحمي مركزها في السوق ومن ثمّ قدرتها على تحصيل أسعار متزايدة باطراد. ولقد غدت هذه الروح التجارية في عقد الثمانينيات من القرن العشرين سياسة فيدرالية بعد إقرار قانون باي-دول Bay-Dole الذي منح الجامعات حق ملكية منتجات مختبرات البحث لديها، وأجاز لها حمل هذه المنتجات إلى السوق والترويج لها فيه. وتعد تجربة جامعة برينستون في هذا نموذجية. فقد تباطأت برينستون في البداية في الاستفادة من القنوات التي يشقها قانون باي-دول أمام الجامعات الأخرى، ثم قامت برينستون في عقد التسعينيات بإصلاح إستراتيجيتها، وفوضت دائرة الترخيص التكنولوجي لديها بالإفادة من كامل «القوة التكنولوجية». للجامعة، وجعل جامعة برينستون - في المقدمة بين الجامعات المعنية بالبحوث. وجاءت نتيجة هذا التوجه مذهلة. ففي أقل من عقد من الزمن بلغ عدد البراءات التي صدرت أربعة أضعاف ما كان يصدر لها من قبل ذلك، بينما قفزت برينستون في تصنيف نشرة التكنولوجيا Technology Review من المرتبة السابعة والأربعين إلى المرتبة السادسة. وفي هذا لم تكن برينستون لبقة إطلاقاً في إعلان فخرها بهذا الإنجاز، وكان ذلك بسبب من أن ناشر التصنيف لم يكن سوى معهد ماساتشوسيتس للتكنولوجيا MIT.

ليست القضية مجرد الحق بالتباهي. ذلك أن البحث العلمي في جامعات أمريكة الذي يحظى بالرعاية تجارياً غدا اليوم تجارة ضخمة تتضمن مليارات الدولارات، وكثيراً ما تنتهي باتفاقيات يتم فيها منح أعمال تجارية معينة حق رفض تطوير منتجات بعينها في

أشهر المختبرات المرموقة في البلاد. ويخشى النقاد من أن يصبح العلم ذاته مغلفاً - أي أن يصبح تعريف العلم الجيد هو العلم الذي ينطوي على إمكانيات تجارية. وبالربط بين التتجير والمنافسة لن ينشأ العلم المغلف وحسب بل والعلم المُشظَّى أيضاً كونه نتيجة تعاون بين علماء، وتقع مخابرهم ضحية البحث عن الأفضلية في السوق.

موضوع حاسم

يبدو الحديث عن تتجير العلم لكثير من الأمريكيين أكثر من مجرد قضية من مخلفات الماضي وإنما يعكس إدراكاً أعمق لدى كثيرين: لقد أصبحت الجامعة جشعة وتكاد تنفصل عن الأغراض الاجتماعية التي كانت، تاريخياً، قد حددت لها أهدافها. فلتسأل عن مثال للجشع ولسوف تجد في تسع من عشر إجابات إنها «الألعاب الرياضية الجامعية». فيسأل الناس عن مبرر لحصول المدرب على راتب يزيد على راتب رؤساء الجامعة أو الأساتذة؟ ولماذا يتاح لقلة قليلة جداً وحسب من نجوم الرياضة أن يتخرجوا فعلاً؟ وما السبب وراء السلوك السيئ للكثير منهم - في حين قلة منهم يسلكون سلوكاً وحشياً؟ وما الذي يجعل الجامعات تدخل في أعمال الترفيه؟ وكيف أصبحت مباريات الهواة التي يشارك فيها الطلاب في أوقات فراغهم سلعة تجارية حيث، باسم المنافسة، يكون الفوز النتيجة الوحيدة المقبولة؟

أما الذين لا تستهويهم الأسواق ولا الرياضة فيعدون ذلك المزيج غير الطبيعي من الاثنين مجرد برهان قاطع على أن الجامعات غدت مشروعات تجارية أفلتت من عقالها: أموال ضخمة، ومخاطر كبيرة، وسلوك همجي؛ بل إجرامي أحياناً. ولئن كانت هذه الإدانة تصويراً ساخراً فإنها واقع كذلك، وتبقى الحقيقة الأكبر: توفر الألعاب الرياضية الجامعية عدسة تتجمع في بؤرتها العلاقات المزعجة في كثير من الأحيان بين التاءات الثلاث (التنافس والتسليع والتتجير) في حين أن الجامعة تسعى إلى المعرفة وتحقيق الأهداف العامة التي ترتبط بالمواطنة العارفة.

تؤدي الرياضة القائمة على التنافس والقضايا المثيرة للجدل التي كثيراً ما تحيط بها، إلى إبراز الخلافات المعقدة والغامضة على نحو حاد وبارز. فلقد كانت المباريات الرياضية

الجامعية، من الناحية التاريخية، سمة الطالب الكامل - الجاد، والمنضبط، والمندفع للبروز والتفوق، الذي يجسد فوق ذلك فضائل الروح الرياضية، والروح الجماعية، والولاء للمؤسسة. وفي مجمع الآمال الجامعية، كان للإنجاز الرياضي، دائماً مكان خاص - لكل من الأفراد ومؤسساتهم.

بيد أنه عندما أصبحت الألعاب الرياضية أشد حدة في كل مستويات المجتمع، واجهت مؤسسات التعليم العالي مسألة كيف يتبع التدريب الجيد في الواقع التخطيط الجيد. ففي ثلاث السنوات الأخيرة أصبح الجدل الأبدي بشأن دور الرياضة أكثر حدة في الواقع، ولا سيما في تلك المؤسسات التي تعتزم الحرص في اختيارها وغالباً ما كانت تتولى تحديد السوق الجامعية؛ لأن المسألة لدى هذه المؤسسات ليست الاستغلال التجاري -وإن كانت هذه أيضاً قد سعت في بعض المناسبات إلى المجد الذي يرافق الفريق البارز المشهور على مستوى البلاد- لكونه يتصل بالهدف الأكاديمي. ولقد أخذت الكليات والجامعات النخبة تتساءل إلى أي حد هؤلاء الرياضيون الذين اخترناهم هم طلاب يعتد بهم؟ أتراهم يتمتعون جميعاً بالقدرات الأكاديمية ذاتها؟ أيا ترى يتفوقون في قاعات الدراسة كما يتفوقون في الرياضة؟ أينجذبون نحو مجموعة محدودة من الاختصاصات الرئيسة، على نحو يفسد منهاج الدراسة ويمنع توجيه المال إلى الأقسام التي ينفر منها الرياضيون؟ أما زالت المشاركة في الرياضة الجماعية نشاطاً خارج نطاق الواجبات الجامعية النظامية؟

ما أهمية الفوز ولمن؟ وما ثمن مقتضيات الرياضة – من نفقات وأولويات وتوحد الذات والمؤسسة؟ أاستطاعت الطرائق المتبعة في الاجتذاب والقبول التي تتبعها الكليات والجامعات الأشد حرصاً على الانتقاء والأفضل إعداداً، أن تمنح الطلاب الذين اجتذبتهم للمشاركة في الفرق الرياضية؛ أفضلية قوية في السوق.

في العام 2001، جاء نشر كتاب مباراة الحياة: رياضات الكلية والقيم التربوية Game of life: College sports and Educational Values للمؤلفين William Bowen (وليم بوين) وJames Shulman (جيمس شلمان) ليقدم انطباعاً جديداً ويبرز هذه الأسئلة. ولم يكن التنافس المشوه والاستغلال التجاري للألعاب الرياضية بالأمر الذي يقتصر القلق بشأنه على مصانع كرة القدم. هنا كان رئيس سابق لجامعة برينستون: وزميله الذي تلقى تأهيله

العلمي في جامعة ييل يناقشان التنافس في الألعاب الرياضية الجامعية لأنهما كانا قد أعادا صياغة طرائق القبول في الكليات والجامعات النخبة في البلاد، في نطاق عملية تغيير المجتمعات الأكاديمية. وأن معظم هذه المؤسسات لم تقدم منحاً رياضية كما لم تكن تتوقع أن تعود عليها برامجها الرياضية بفائدة تقيها سوء عاقبة المشروعات الرياضية الضخمة. والحق، أن هذه الأسئلة التي غدت تحيط بالألعاب الرياضية الطلابية في ضروب المؤسسات التي للمؤلفين بوين وشلمان بها معرفة أرسخ كانت في أحسن الأحوال أصعب على الحل بسبب ما يتخللها من أولويات المؤسسة وغاياتها. وكانت هذه المؤسسات قد اكتشفت، مع ازدياد حدة سباق القبول، أن التنافس الباقي في ميادين اللعب يعني الحفاظ على قدر متزايد من الأماكن في السنة الجامعية الأولى للطلاب الرياضيين.

تحديد السياق

إننا نعلم أن بعض المراقبين سوف يقولون في موضوع اهتمامنا بأثر الألعاب الرياضية الجامعية على المؤسسات النخبة، «عود على بدء -فلتركزوا انتباهكم على القلة بدلاً من الكثرة». وجوابنا بسيط كل البساطة- فللقلة كل الأهمية لأنهم زعماء السوق وأيقونات الجامعة. وهم الذين يصنعون المعايير. وهؤلاء ليسوا محصنين من الجدل الرياضي الدائر والتنافس الذي يوفر في حد ذاته استبصارات بشأن أثر الزمن والظروف في تغيير التعليم العالي في أمريكة.

حري بأن يبدأ كل نقاش في الألعاب الرياضية في الجامعات والكليات التي تمارس القبول الانتقائي للمتقدمين للدراسة على مقاعدها كما تزج ببرامج رياضية قوية أيضاً وتبدأ بتقويم بعض الوقائع الأساسية. إنهم قلائل الطلاب الذين يشاركون في الألعاب الرياضية في الكليات والجامعات التي تعتمد القبول الانتقائي للطلاب المتقدمين للانتساب إليها، ويتوقعون أن يتحولوا إلى رياضيين محترفين، وبهذا المعنى تظل المشاركة في الرياضة في هذه الجامعات إعداداً للحياة وليس تحضيراً للعمل. وجدير بالتنويه هنا أن أقسام الرياضة في هذه المؤسسات تشرف عليها قيادة المؤسسة التي يتبعونها: هناك بعض المشجعين الذين غلب عليهم الهياج؛ وبضع حالات من السلوك الفظ من جانب الرياضيين؛ وشيء من المال، إن توافر، من التلفاز.

وبعد أن قيل ما قيل، فإن ثمة قاسماً مشتركاً يجمع هذه المؤسسات وتلك الألعاب الرياضية ذات الصيت الذائع: كلاهما يواجهان مشكلة مخصصات من موارد شحيحة. ذلك أن البرامج الرياضية كانت تقتضي من كل نوع من الكليات والجامعات استثمار الكثير من الأموال - وتلكم نقطة كانت موضع تشديد من المطالبين كلما وضعت ميزانية جديدة؛ إذ إن البرامج الرياضية التنافسية ذات القاعدة الواسعة، في تلك المؤسسات التي تمارس القبول الانتقائي، لكنها لا تقدم منحاً دراسية للرياضيين تتطلب مخصصات صريحة من مصدر ثان شحيح أيضاً: مقاعد في السنة الجامعية الأولى. ولما كان الرياضيون يشكلون نسبة أكبر في مجموع الطلاب تفوق ما يصدق على المدارس الأكبر والأقل انتقائية في تسجيل الطلاب، لذا يتحتم على هذه المؤسسات أن تعتمد شهادة يكون فيها للقابلية الرياضية حصة بين عناصر القبول؛ ولا بد لهم من أن يأخذوا في الحسبان حاجة المدربين في كل رياضة إلى أن يتمتعوا بالسماح لهم باجتذاب رياضيين ذوي مهارات معينة تمكنهم من تشكيل فرق رياضية تفرض احترامها في المنافسة.

ومن المفارقة أنه في الجامعات التي تقدم منحاً للرياضة لا تعد القدرة الرياضية مشكلة في القبول للشهادة ذاتها كما في المؤسسات الأصغر الحريصة على الانتقاء. فعدد طلاب السنة الأولى في تلك الأُطر الأوسع يجعل نسبة الرياضيين ضئيلة نوعاً ما، ومن المستبعد أن يحل الرياضيون الذين جرى ضمهم محل الطلاب المتوقع انتسابهم الذين يتفوقون في مجالات أخرى. ولسوف ينافس أولئك الرياضيون الذين في المؤسسات الأضخم الآخرين، كما سيتنافس الطلاب المتقدمون في الثانويات لنيل عدد محدود من المنح الخاصة بالرياضيين؛ والمفترض أن يكون الفوز من نصيب أفضل الرياضيين، موقعاً بعد موقع، شرط أن يتوافر لديه أو لديها المحصلات الأكاديمية المطلوبة.

ولكن بين المؤسسات الانتقائية، الأصغر التي توفر لنا مجال النظر ههنا، هناك الطالب - الرياضي الذي يتنافس مع كل متقدم على عدد محدود من المجالات المتاحة من أماكن طلاب السنة الجامعية الأولى، وفي هذه المؤسسات تمارس الألعاب الرياضية ضغطاً متعاظماً على عملية القبول ذاتها، مع اشتداد الضغط لقبول الطلاب في هذه المؤسسات البارزة،

كذلك تزداد القناعة بشأن أخذ القابلية الرياضية في الحسبان في مجموع العوامل التي تحدد أي الطلاب ينبغي قبولهم من بين جمع من المتقدمين الواعدين وذوي الكفاية العالية. وليس من شأن الضغط للعمل لتحقيق المساواة بين الجنسين في البرامج الرياضية الملحوظة في المادة التاسعة من تعديلات التعليم للعام 1972، إلا أن تفرض ضغطاً أشد على المؤسسات التي تسعى لتحقيق التوازن ما بين التنافس الأكاديمي والرياضي.

تخصص وتفُّوق باكر

لقد كان من تأثير اشتداد التنافس على القبول واحتدام المنافسة الرياضية أن ازداد الاندفاع إلى التخصص بين الطلاب، سواء كانوا يسعون إلى منح رياضية أم للقبول في مؤسسة نخبوية لا تقدم منحاً للرياضيين. ثم يدرك الرياضيون مِنْ الصاعدين بسرعة ولا سيما الذين ينتمون إلى مجتمعات ذات مطامح عالية، أن الحاجة إلى التفوق في مجال محدد – لتطوير موهبة مميزة تجعلهم يتميزون في مسابقة القبول في أشد الكليات والجامعات حرصاً على انتقائيتها. وجدير بالتنويه أن تكوين السنة الجامعية الأولى يتحقق نتيجة منافسة محتدمة شديدة يخوضها من أنحاء البلاد كافة طلاب متقدمون لامعون مندفعون واعدون – وجميعهم تقريباً، على ما هو مفترض، ذوو مقدرة استثنائية في مجال واحد على الأقل، كالعلوم أو الرياضيات، أو التاريخ أو الموسيقا، أو المسرح أو الخدمة العامة، أو بالأخص الرياضة.

تبرز المنافسة الشديدة على قبول الانتساب إلى الكلية أو الجامعة حقيقة أساسية أخرى؛ ألا وهي أن كل نقاش بشأن الألعاب الجامعية في المؤسسات الانتقائية يجب أن يأخذ في الحسبان: التغيير العميق الذي أصاب المنافسة الرياضية ذاتها على مدى السنوات الخمسين الماضية ولا سيما في العقدين الأخيرين من الزمن. وليس ثمة من يفهم هذا التحول أكثر من رئيس الكلية الذي عليه مواجهة الخريجين الغاضبين والأمناء الذين لديهم قناعة بأن الكلية سائرة إلى التخلي عن تقاليدها الرياضية. ومعظم هؤلاء الدعاة رجال ونساء ناجحون يحملون ذكريات عن اللعب والمباريات وأحياناً يتعلمون رياضة جديدة، في حين يمضون مدة ارتباطهم بالكلية. ويرجح أن يستعيدوا عضويتهم للفرق الرياضية بوصفها جزءاً متكاملاً

من تجربتهم قبل التخرج، كما قد يضيقون بما يعدّون أنه هجمات تستهدف قدرة الطلاب الحاليين على الاكتشاف والإفادة من المنافسة الرياضية في الجامعة.

ونادراً ما يدرك هؤلاء المتخرجون والأمناء، مع ذلك، مقدار ما بلغته الرياضة، شأنها في ذلك شأن أي شيء آخر تقريباً في عالم الأسواق الحديثة؛ إذ أصبحت جهداً على درجة عالية من التخصص. فممارسة رياضة ما ليس بالأمر الذي يكتشفه المرء في السنوات التي يمضيها في الجامعة؛ بل هو أمر بدأ في أيام الطفولة، أولاً باختيار رياضة معينة ومكانة ثم باكتساب المهارات اللازمة فيما يمضي المرء باكتساب القوة والانضباط اللازمين ليكون منافساً حقاً. والحق أنها قد ولت تلك الأيام التي كان فيها الرياضيون يبرزون في عدة ألعاب رياضية وأوضاع مختلفة. فالحفاظ على التفوق في المنافسة مجهود مستمر على مدار السنة، فيتوقع الرياضيون أحياناً التدرب كل يوم. واليوم أكثر من أي يوم مضى يشحذ المرء مهاراته ويستمد القوة من رفاقه حتى يبلغ الكمال كونه عضواً في فريق من الطلاب الذين يجمعهم حافز – في الرياضة كما في أي مجال آخر يتطلعون إليه.

توضح هذه التطورات أن الطلاب الذين مارسوا كرة القدم في جامعات، آمهيرست وبكنيل وبرينستون أو أي من المؤسسات الخمسين التي أخذت بمبدأ انتقاء الطلاب من بين المتقدمين في الخمسينيات، هم ليسوا كحال الطلاب الذين يشكلون قوام الفرق اليوم. ولئن كان أعضاء تلك الفرق الأولى قد شاركوا في الألعاب الرياضية في المدارس الثانوية، فليس من المرجح أن يكون ذلك عاملاً حاسماً في قبولهم في الكلية. كما أن الانتساب إلى أي من تلك المدارس كان أبسط يومئذٍ؛ وقلائل هم الطلاب والأهل الذين كانوا مستعدين لطلب هذا النوع من التعليم أو دفع المال في سبيل ذلك. وكان الجسم الطلابي في هذه المؤسسات أكثر تجانساً بما لا يقاس عما هو عليه اليوم من حيث الوضع الاجتماعي والاقتصادي والعرق والدين: وكان العديد من هذه الكليات والجامعات الانتقائية مؤسسات ينتمي طلابها إلى جنس واحد يجمعهم، وظل ذلك شأنهم طوال معظم القرن العشرين. ولا ريب بوجود القليل من الكتب لإرشاد الطلاب، ومختصون بالقبول، وقصص تتداولها وسائل الإعلام، وتصنيفات على المستوى القومي تقارن بين الكليات والجامعات التي اندفعت بتأييد الانتساب إلى مؤسسة انتقائية وأثارت هذا الهرَج والمرَج الذي نجده اليوم.

مناقشات صعبة

وما تبدل أيضاً ازدياد وتيره المناقشات وشدتها التي جعلت الرياضة بؤرة لالتقاء مجموعة من الشكوك الأعمق داخل الجامعة – شكوك يزداد التعبير عنها بين قوى السوق في وجه الأهداف الأكاديمية والمصالح العامة. وفي وسط أسباب القلق هذه، وإن قلما جرى التعبير عنها بهذا القدر من الجرأة، يطرح السؤال ما هي القيم التي تنشد هذه المؤسسات أن ترسخها لدى طلابها ومجموعات المتعلمين لديها؟ والرياضة شأنها شأن الفعل الإيجابي تسترعي الانتباه داخل الجامعة وخارجها بسبب من «فكرة» القبول – التي لها قوة إمالة ميزان القوى ولولاها لظلت هذه القوى متساوية، وتشكيل صف الطلاب المستجدين لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذه الأسئلة لم يقم بطرحها الطلاب الراغبون بالانتساب للجامعة وذووهم وحسب؛ بل طرحتها المؤسسات أيضاً: ما هو المعيار الذي نعتمده لاختيار الطلاب المستجدين القادمين هذا العام؟ من ذا الذي يحدد تلك المبادئ المعتمدة في الانتقاء؟ وكيف تتخذ القرارات؟ أهي محصلة مداولات واسعة تدور في الجامعة بشأن الهدف والقيمة اللذين سوف يصوغان صف الطلاب الجد؟ وأخيراً، أتتصف عملية الانتقاء بأنها عادلة لجميع الطلاب المقبولين، بمن فيهم الطلاب ذوي المهارات الاستثنائية في المجالات الأخرى؟

هناك حالة تنبئنا بالضغط الذي تفرضه الرياضة المدرسية في موضوع القبول وتتجلى في قرار كلية سوارثمور باستبعاد منتخب كرة القدم في ديسمبر/ كانون الأول 2000. ولم يكن السبب في هذا القرار خفض نسبة المقبولين في السنة الأولى، من الحصة المخصصة للرياضيين وإنما لإتاحة المجال للكلية بتخصيص تلك المقاعد للاعبين في فرق رياضية أخرى. والواقع أن فريق كرة القدم كان قد قطع شوطاً طويلاً في إبراز نمط من الخسارة المستمرة على مدى مواسم المباريات؛ وما اتضح مع الوقت، على أي حال، هو ثمن هذا التقدم من حيث حصص القبول. وبأشد العبارات عمومية نقول: إن الكلية أدركت أن الإبقاء على روح التنافس في الألعاب الرياضية الأخرى سوف يتطلب عدداً أكبر من النصائح الرياضية في تلك الألعاب الرياضية الأخرى أيضاً. أما مجرد زيادة مجموع عدد الأماكن المخصصة

للمقبولين الرياضيين فكفيل بالحد من قدرة الكلية على تحقيق الأهداف الأخرى في تشكيل طلاب السنة الجامعية الأولى.

وما هو إلا بعض الوقت حتى كانت كلية وليامز -وهي المعروفة بأنها الرائد الوطني في الرياضة الثلاثية في البلاد- تثير أسئلة بشأن دور الألعاب الرياضية في رحابها. وقد وجدت دراسة داخلية وتقرير أنه كان للرياضيين أرجحية حاسمة في عملية القبول وثقافة رياضية قوية في الكلية في الوقت الذي انتقص به من قدر البيئة الأكاديمية للكلية. ثم أضاف رؤساء تحالف الكليات والجامعات ذات النفوذ (تحالف اللبلاب) إلى القواعد القائمة التي تحد من ممارسة النشاط بالنص على شرط أن ينقطع الطلاب - الرياضيون سبعة أسابيع على الأقل خارج الموسم كل سنة. والقصد بهذا القرار أن يتيح لهؤلاء الطلاب القيام بواجباتهم الأكاديمية المعتادة واستكشاف أنواع من الخبرات التعليمية والإمكانات التي تتوافر للكليات والجامعات. وكان للثورة التي أثارها القرار أثر فاعل بقدر ما جاء عفوياً. ولما جوبه رؤساء الجامعات الأبرز بمطالب غاضبة من طلابهم الرياضيين بأن يترك لهم حرية الاختيار في قضاء أوقاتهم، خضع الرؤساء أمام الثورة؛ وقد أظهروا إنما بصورة عفوية أيضاً مرة أخرى مقدار ما يمكن لمسألة الرياضة أن تثيره من جدل في أوساط الجامعة.

إن كل حدث من هذه الأحداث - في سوارثمور، ووليامز، والجامعات المرموقة - ليمثل المجادلات متزايدة التعقيد والصعوبة التي تدور بشأن الألعاب الرياضية في كليات وجامعات النخبة؛ إذ ثمة تنافس شديد متزايد يدور في هذه المؤسسات، حيث تتلقى ثمانية أو تسعة طلبات في المتوسط على كل مقعد في السنة الأولى، فالمنافسة متصاعدة على سلع نادرة: دولارات ميزانية، وساعات تنفق على نشاطات لا صفّية؛ ثم ما هي المشكلة الداعية إلى إثارة الخلاف أكثر من أي موضوع، سوى الأماكن في صف السنة الأولى.

ولقد كان لازدياد التمحيص في الألعاب الرياضية تأثير على الناس في مختلف الأدوار في هذه المؤسسات. فكثيراً ما ينتاب الطالب - الرياضي شعور بالخديعة: فهم أبطال يوم المباراة بوصفهم النموذج المثالي لتعليم جامعي يؤكد على الإنجاز والأداء، ولكنهم سوى ذلك عُزَّل أمام أولئك الذين يشككون في أن يكون الرياضيون على قدر كاف من الذكاء ليحتلوا مكاناً في مؤسساتهم حيث يدرسون. فلا عجب إن راود هؤلاء الطلاب شعور بأنهم ضحايا

الحط من سمعتهم، وأنهم أبداً موضوعون تحت المجهر. وهناك شعور لديهم بالحاجة إلى تأكيد ذواتهم أكاديمياً، وأنهم محكوم عليهم بالامتثال لمعايير أشد صرامة مما يخضع له أقرانهم في الصف. وهذا شعور مصدره الإدراك بأن قبولهم في عداد الطلاب يعود لمعيار مختلف وأقل صرامة مما يخضع له سواهم.

كذلك يخالج المدربون ومديرو الرياضة شعور بأنهم في موضع اتهام - حيث يتم استدعاءهم يومياً تقريباً لتبرير وجودهم بين جماعات المتعلمين. أما الشعور بأن للمدربين والألعاب الرياضية نفوذاً يزيد عن الحد في عملية قبول الطلاب فإنه يثير دعاوى سوء تحديد الأولويات في المؤسسة، ولا سيما عند الهيئة التدريسية التي يرى أفرادها أن برامجهم الأكاديمية محرومة من القبول المؤسساتي أو الدعم المالي. ذلك أن أعضاء الهيئة التدريسية هؤلاء الذين يشككون في دور الألعاب الرياضية وأهميتها في مؤسساتهم غالباً ما يشعرون بأنهم مهمشون لمجرد طرحهم هذا الموضوع.

يفوق الضغط الذي يتعرض له المدربون في هذه البيئات ما يتعرض له المدربون في المؤسسات الأخرى التي تقدم المنح للرياضيين. وجدير بالملاحظة أن المدربين في أي مؤسسة يدركون أن إنشاء فريق متفوق يعتمد إلى حد بعيد على تمكنهم من اجتذاب عدد لا بأس به من الرياضيين المجربين. ولأن هذه المؤسسات الانتقائية لا تقدم منحاً لطلاب كان قبولهم أساساً مبنياً على كونهم رياضيين، فليس لدى المدربين أي ضمان بأن أعضاء الفريق سوف يثابرون على اللعب أكثر من موسم واحد - بل وإنه لأمر يدعو للشك أن يشارك طالب في اللعب متى تم له القبول.

فوز وأسواق وقيم

تتصاعد التساؤلات التي تحيط بالألعاب الرياضية - وغالباً ما تلونها البيئة المغلقة الخاصة، التي يصفها بعضهم بالغريبة، للمؤسسات ذات النزعة الانتقائية الشديدة وباهظة التكاليف - اليوم وسط الجدل المتنامي في البلاد فيما يتصل بالتجاوزات التي ترافق الألعاب الرياضية الجامعية الضخمة. فقد خبرنا أن ثمة خللاً يثير الضيق في التعليم العالي كله - الافتقار إلى التصميم بين الحافز إلى التميز الأكاديمي، من جهة،

والبراعة الرياضية من جهة أخرى. وهذا وضع يؤدي بالمؤسسات إلى السعي لتبدو أشبه بالمؤسسة الجامعية المرموقة على مدى ستة أيام في الأسبوع ثم فريق كرة قدم ضخم في اليوم السابع.

والواقع أنه حتى تلك الكليات والجامعات الانتقائية الرائدة في الحقل الأكاديمي تجد نفسها منجذبة للدخول في منافسة حامية الوطيس - لتقديم أبرز الطلاب، واجتذاب دولارات للأبحاث، والمتبرعين، والمكانة البارزة. ولئن اختلفت هذه المؤسسات عن مثيلاتها من المؤسسات العامة التي تخوض المباريات الرياضية الكبرى، فإن العديد من المؤسسات الانتقائية الصغيرة تجد نفسها منجذبة إلى المياه الرياضية ذاتها التي تخوض فيها الأسماك الكبيرة. وجدير بالذكر أن أداء الفرق الرياضية، من كرة قدم وسلة وعدد من الألعاب الرياضية الرجالية والنسائية، يبعث بإشارة سوق قوية تتعلق بثقة مؤسسة ما بذاتها وطموحاتها. فقد يصمد مفهوم الولاء لفريق الكلية مدة، بغضّ النظر عن الرأي في موقعها، إلا أنه ليس هناك من يود الارتباط بما يعد عموماً مشروعاً خاسراً. فليس ثمة ما يشبه موسم فوز لجمع مؤيدين للفريق. فالمؤسسة التي تنشد أن تميز نفسها في السوق لتجتذب إليها الطلاب والمتبرعين أقرب إلى تصور الأداء الرياضي مماثلاً للقوة الأكاديمية. وبناء عليه، وبطرق عديدة أخرى، أصبحت الألعاب الرياضية في المؤسسات الانتقائية محور عملية منافسة شديدة في السوق تدور على العموم بين المؤسسات.

قد يتساءل بعضهم ما السبب في هذا الغل المستعر الذي يحيط بالموضوع اليوم. أفلم تكن الألعاب الرياضية مسألة، تندس دائماً وسط الأشياء، متهيئة للاشتعال ثم تخمد حالما تكون اللحظة المناسبة للغوغاء قد مرت؟ قد يكون الأمر كذلك، لكن قد يكون السؤال الأكبر والأشد طرافة هو: لماذا كانت الألعاب الرياضية العنصر الذي يبلور على مدى الأعوام القلائل الماضية مجموعة من الصراعات الأعمق في الجامعة؟ الإجابة بسيطة ومعقدة في آن واحد. الإجابة البسيطة أن الألعاب الرياضية أيسر للفهم من أكثر جوانب الحياة الجامعية؛ ومن ذلك أن قضايا الميزانية، ومواسم الفوز والخسارة، والمقاعد المتوافرة لطلاب السنة الجامعية الأولى - كلها تتخذ شكلاً أكثر حده غالباً ما يغيب عن النواحي الأخرى في منازعات الجامعة. أما الإجابة الأكثر تعقيداً والأشد أهمية فهي أن هذه الكليات

والجامعات ذاتها لم تحدد القيم الأساسية التي ربما يمكنها، في عالم الأسواق، أن تحل قضايا توزيع الموارد لأجزاء مختلفة من المؤسسة، ومنها الألعاب الرياضية.

القيادة الرئاسية

كانت إحدى أشد النقاط التي طرحت في تقرير نايت عام 1991، بشأن الألعاب الرياضية الجامعية إلحاحاً -وتجدد تأكيده في تقرير لجنة نايت الثاني في العام 2001- عدّ الرياضة موضوعاً يختص به الرئيس. والرؤساء الذين يريدون تفادي المسألة -إما بترك برامجهم الرياضية في «جهة أخرى» أو وسط الأحداث المؤسفة التي يأتي بها سوء السلوك، وإما بالإشارة إلى أن «الفتيان يظلون فتياناً»- يجعلون مؤسساتهم تجازف قطعاً كما لو كانت قد غضّت الطرف عن احتيال في العلم أو مسلك مالي غير حميد. وفي كل من هذه الحالات كان الدور الذي اضطلع به الرئيس -بصفته مديراً تنفيذياً وزعيم مجتمع- بالضرورة الدور ذاته: الحرص على أن تحافظ القيم والسياسات أيضاً على استمرار المؤسسة على المسار الصحيح والتقدم إلى الأمام.

تلكم هي النظرية. أما في الممارسة فكان الخيار الذي عمل به رؤساء كثيرون، أو ربما معظمهم إبقاء الأمور كما هي؛ إذ يأملون بزوال المشكلات المحيطة بالمنافسات الرياضية في المؤسسات الانتقائية وعودة الأمور إلى ما كانت عليه في أحيان كثيرة في الماضي؛ إذ يعتقد هؤلاء، ولديهم أكثر من مجرد مبرر بسيط، إلى أن ثمة مشكلات أخرى – أشد إلحاحاً وقابلية للحل - بحاجة لعنايتهم. والاحتكاك الذي أثاره التنافس على المقاعد في صف السنة الأولى، سواء كان يزداد اضطراماً أم لا، هو مجرد ضجيج في الجهاز، ومع ذلك فإنه نتيجة حتمية أخرى لاستسلام التعليم العالي لقوى السوق.

وثمة خيار ثان يتمثل برؤساء مستعدين لتحمل المكاره، بالعمل بما يريده أصحاب الصوت المرتفع من أعضاء الهيئة التدريسية. ومن شأن هؤلاء أن يتذرعوا بالقول: إن وقت الوضوح والقرار قريب، فيعرضون عندئذٍ تقليصاً أساسياً لعدد الفرق الرياضية التي تزج بها مؤسساتهم. ولكنها قليلة هي الفرق التي تقوم بترجمة هذه الأقوال بالاقتصاد في إنفاق المال وتقليل المقاعد لاجتذاب الرياضيين الذين كانت تعبئتهم لهذا الغرض. وهكذا تصبح السياسة سياسة «تفوق منتقى» فرق أقل إنما الرابحون أكثر.

ولكنّ ثمة خيار ثالث، خيار يتوسل ويا للسخرية بـ «الوضوح» الذي رافق الجدل المتعلق بالألعاب الرياضية لتيسير إجراء مناقشة أوسع وأكثر أهمية للقيم الأساسية لدى المؤسسة، وكيف تساعد في تأطير استجابة المؤسسة لضغوط المنافسة في السوق. والتحدي الذي يواجه رؤساء أكثر الكليات والجامعات نزوعاً إلى الانتقائية في البلاد لا يتصل بموضوع «إصلاح الألعاب الرياضية» بقدر ما يتعلق بتوجيه جماعاتها نحو ترتيب قيم أساسية من الحيوية الكافية بحيث يمكن أن تغدو المناقشات التي تتركز على الألعاب الرياضية قابلة للحل.

في ظاهر الأمر، قد يبدو أول هذه الخيارات الأقل إثارة للجدل ومن ثمّ الأكثر جاذبية للعديد من الرؤساء. ولكن التمسك بالوضع القائم إنما يسمح للتشوش، الذي يحيط الآن بالقضايا والعواطف بالاستمرار. أما عدم التصرف فيشجع في الواقع على استمرار تركيز المجادلات على الألعاب الرياضية وعلاقتها برسالة المؤسسة الأكاديمية والتربوية. والمرجح أن يؤدي اختيار الاستمرار على هذا النهج إلى استمرار تأجج العواطف ومزيد من التشوش في التنافس على كسب القبول، ومزيد من الرقابة العامة ونقد قضايا المحسوبية في عملية القبول واستمرار التساؤلات بشان توزيع المخصصات المالية.

يحاول الخيار الثاني تبديد أجواء الجدل المتصل بالألعاب الرياضية بقرار تنفيذي. ففي حين أن من شأن صدور قرار رئاسي بتقليص الألعاب الرياضية أن يكون له أثر على نهج المؤسسة في كيفية توظيف مواردها وأين، فليس من شأن الآثار المترسبة عن مثل هذا القرار إلا ازدياد التصدعات الحاصلة أصلاً في المجتمع الجامعي.

وإذاً فلا عجب إن كان خيارنا الأثير، على ما نرى، الخيار الثالث الذي يدعو إلى نقاش مفتوح صريح عن القيم وقادر على صوغ إستراتيجيات المؤسسة في السوق وحل قضيتي الهدف والفائدة اللتين تحيطان بالألعاب الرياضية الجامعية في المؤسسات النخبة. والحق أن التعليم العالي يحتاج في هذه النقطة إلى أن تتركز المناقشات على القيم الأساسية التي توحِّد الكلية أو الجامعة بوصفها مجتمع علم.

إنه لمن الصعب وصف كل حديث يتناول قيماً أساسية كما يصعب جمع المتحاورين حوله. وعندنا أن القيم الأساسية التي ينشد تعريفها مؤتمر طاولة مستديرة بدأ بالتركيز على الألعاب الرياضية، التي تشمل أهمية الجماعة والبحث العلمي الخالص، والتنوع بوصفه

عنصراً في تكوين طلاب السنة الأولى. وهناك، مثلاً اتجاه يذهب إلى أن الرياضيين يصبحون حتى في المؤسسات الانتقائية فئة من الناس المنفصلين عن محيطهم غالباً ما ينفصل أفرادها عن باقي المؤسسة. وإذا كان ثمة من فضيلة أساسية في وجود رياضيين في الجامعة فإنها تتجلى في التنوع الذي يضفيه هذا الوجود على المؤسسة، فكيف يكون لنا أفضل من هذا سبيلاً إلى امتزاج الطوائف ببعضها حين ينضم هؤلاء الرياضيين القلائل إلى الجمع الغفير من الآخرين؟ فأين هي الجماعات الأخرى من غير الرياضيون أو الجامعات التي تفرض نفسها أو تستبعد الآخرين في الجامعة؟ أيمكن التهوين من أهمية هؤلاء أو عدّهم أقل من عامل في التجزئة؟

أو دعونا نأخذ البحث العلمي قيمة أساسية. أتقلل المنافسة الرياضية وضرورية الزج بفرق من أهمية الاكتشاف الفكري؟ وقد يُطرح على طاولة المناقشات من ثمّ سؤالٌ مشابهٌ إن كنا نريد لطلابنا أن يبدوا أشبه بأساتذتنا الجامعيين - أن يحملوا الاهتمامات ذاتها، والعناية بالبحث العلمي ذاته؟

هاكم تحدياً مزدوجاً: أولاً على مؤسسة من المؤسسات أن تحسم الجدل المتصل بالقيم الأساسية؛ كما عليها أن تكفل توظيف القيم التي تحددت وفق هذا النهج بهمة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. وجدير بالتنويه أن المؤسسة حتى تبلغ تفاهماً مشتركاً وتأكيداً للقيم الجوهرية، تكون قد وضعت أساساً لكل قرار تتخذه: أي أهداف عليها متابعتها، وأي نشاطات تنهض بها، وما هي الطاقات البشرية والقدرات المالية التي عليها أن تبذلها في هذا السبيل. والعنصر الحاسم المفتقد دراسته في كثير من الكليات والجامعات هو الألعاب الرياضية في حد ذاتها. وعبارة مفتقد هنا هي التعبير الفصيح عن القيم المؤسساتية والتربوية الهادفة إلى إرساء سياق للدور الذي ينبغي أن تضطلع به الألعاب الرياضية والطاقات الواجب وضعها في هذا السبيل. وهنا الحاجة تفرض قيام مناقشات تؤدي إلى رأي يحظى بأكثرية قوية -إن لم يتوافر الإجماع- في موضوع المؤسسة ذاتها والقيم التي تنشد تعزيزها والأهداف التي ترمي إلى بلوغها.

ينطوي عقد مناقشات من هذا القبيل ضمنياً على مجازفة؛ وعقد هذه المناقشات يعادل من عدة نواح مؤتمراً دستورياً، من حيث إنه يعرض منبراً قد يُطرح منه علناً العديد من

القضايا. وقد تضفي هذه المناقشات على عملية قبول مؤسسة ما وانتقائيتها شفافية لم تكن تتمتع بها من قبل. ولنا أن نتصور رئيس كلية أو جامعة يخشى بسبب هذه الصراحة احتدام الجدل بين عدد من الأطراف في الصراع على المصادر المتوافرة في هذه المؤسسة. والحقيقة المؤسفة في الأمر، مع ذلك، أن الصراحة مفقودة في موضوع القيم وصلتها بالألعاب الرياضية وصولاً إلى القضايا المتعلقة بالمنافسة في السوق وما كان قد تسبب بأضرار – من حيث تماسك المؤسسة والنجاح التجاري – أكثر مما قد يأتي به أي جهد. والتعليم العالي لا محيص له من أن تبلغه الحقيقة الصريحة، وهذه ينبغي أن تُقال بصوت عال – والحقيقة هنا مطلوبة بذاتها ولأولئك الذين يفيدون منها.

ما من أحد سوى الرئيس يملك أن يوفر القيادة اللازمة للشروع في هذه الاستقصاءات. وفي الوقت ذاته، ليس هناك من رئيس يملك أن يتوقع نتيجة مثمرة دون عون من الآخرين. فأولاً يجب على الرئيس أن يشرك قيادة الطرفين الحاسمين بعدّها أطرافاً أساسية ذات مصلحة في هذه الحوارات: الهيئة التدريسية والأمناء. وإنه لأمر مهم أن تنخرط القيادة الأكاديمية، رسمية وغير رسمية، للمؤسسة بصورة فاعلة في هذه العملية. ولكبير الأكاديميين وقيادة المجلس الأعلى في الجامعة والعمداء ورؤساء الأقسام جميعهم أدوار في المساعدة على ضمان انشغال الهيئة التدريسية للمؤسسة في عملها الفكري العميق.

ويعد حضور قيادة مجموعة الأمناء أمراً ضرورياً لكي تأتي المحاورات خصبة ومنتجة ونتائجها موفقة. فلا يمكن أن يكون ثمة حديث عن قيم المؤسسة دون حضور الأمناء الأساسيين وإسهامهم في المداولات حيث يطرحون على الطاولة عدداً من الأفكار العميقة. وفيما يتصل بواقعة أن هذه القيم قد تأكدت بفضل هذه المناقشات فإنها سوف تساعد على توجيه القرارات المتصلة بدور الألعاب الرياضية وتجعل إشراك الأمناء في القرار له أهمية خاصة.

تقع على الهيئة التدريسية والرئيس والأمناء في النهاية مسؤولية إقرار القيم وتوجيه مؤسسات التعليم العالي. وللهيئة التدريسية، بوصفها صاحبة المنهاج الدراسي، سلطة أولى في تعيين محتوى التجربة التربوية في المرحلة الجامعية الأولى. أما الأمناء فتقع على عاتقهم مسؤولية مصداقية المؤسسة، ويمارسون هنا سلطتهم العليا في تعيين الموارد لتيسير تحقيق

الرسالة التربوية. وفي النهاية يقوم الرئيس بردم الفجوة بين دائرتين، وعلى الرئيس أن يكفل ألا تميل الطاولة إلى قالب معين من القيم المؤسساتية، سواء إلى جانب الألعاب الرياضية أو ضدها، والاستسلام للسوق أو تحديها. ولا بد أن يكون ثمة نسق من النظرات العميقة لدى الهيئة التدريسية والأمناء على حد سواء بشأن القيم الأساسية التي تكوّن الرسالة التربوية وأدوار مختلف المناهج وبرامج النشاطات المرافقة للمنهاج والموجهة لغير الخريجين.

لسوف يكون من الضروري في البداية للرئيس -والمؤسسة ككل- أن يلتزموا بالوقت الذي تقتضيه مناقشة من هذا النوع. ثم لا بد أن تجري هذه المحادثات على مدى مدة من الزمن بما يسمح لأعضاء أساسيين في هذه الجماعة من المشاركة. والتقدم في هذه الموضوعات لا يستدعي مجرد قرار بالمشاركة، وإنما يقتضي التزاماً بنوع اللقاء الجاري أيضاً. حوار يأخذ بمجموعة من المنظورات. وهذا يقتضي من المشاركين القدرة على الإصغاء كما على الكلام، وتجاوز الخطابة وسياسة المكونات المجتمعية، والتركيز على تداخل القيم المشتركة. وقد تقتضي إدارة محادثة من هذا القبيل من الرئيس أن يميز بين إجماع واسع ومعتقدات أقلية مفوهة تزعم أنها تنطق عن الجميع.

يكمن أحد أضخم التحديات التي تواجه إجراء مثل هذه المحادثات في إقناع المشاركين بأن الموضوع جاد. ويعلم أعضاء الجماعات الأكاديمية حق العلم أنه كثيراً ما يفشل هذا الضرب من الحوارات في الإتيان بأي نتيجة ذات جدوى؛ ذلك أنه يتعين على الرؤساء الإشارة إلى الجماعات في الكليات والجامعات أن القيم المحددة في هذه العملية سوف توفر الأساس للقرارات التي تتخذها المؤسسة لإرساء أولوياتها والزج بمواردها، وبعيداً عن المحادثة ذاتها، يجب أن يتوافر للكلية أو الجامعة الإرادة السياسية لفرض قرارها إذا كانت المناقشات توصي بتغيير الوضع القائم.

خلاصة القول، إذاً: لكي تنجح الحوارات ينبغي أن تتبع عدة خطوط هادية؛ إذ يجب أن: تنعقد وتدار من رئيس المؤسسة؛ وتضم قطاعات الجامعة كافة؛ وأن يتم التركيز فيها على الغرض من تحديد القيم الأساسية التي توحد الجامعة؛ وتتمتع بالإرادة السياسية للتصرف وفق القيم التي تحددها المؤسسة؛ وتعكس البيئة الثقافية الخاصة للجامعة.

وقد يستغرب بعضهم دعوتنا إلى مناقشة القيم والألعاب الرياضية بوصفها وسيلة للبدء بالنقاش الأهم في أمر الأسواق وقيم السوق. ولكن هذا عين ما نعتزم عمله -وقد عزمنا على أن تُجرى هذه الأحاديث في كل جامعة، وليس مجرد تلك المؤسسات التي تأخذ بالانتقاء في القبول أو إدارة البرامج الرياضية المشهورة. وجدير بالذكر أن معظم الجامعات باتت أفضل استعداداً في هذه اللحظة لنقاش مركز عن الألعاب الرياضية منها لدراسة أدوارها من حيث كونها مشروعات سوق- وإن كان، في الواقع، النقاش ذاته يتركز على موضوع كيفية الحفاظ على الالتزام بالرسالة في الوقت الذي تتمتع فيه بالذكاء في السوق. والأحاديث التي تراود خاطرنا تنزع للعناية أولاً بالكلية أو الجامعة، كل على حدة. وعلى كل جامعة أن تحدد قيمها الأساسية في إطار بيئتها الثقافية وتقاليدها. فما قد ينشده رئيس معين من هذه المناقشات لا يقتصر على مجرد قرار في أمر الألعاب الرياضية في حد ذاتها؛ بل ينبغي أن يكون الهدف بالأحرى اتفاقاً واسعاً جداً على القيم المؤسساتية المركزية التي توجه بدورها القرارات بعيدة المدى بشأن الدور الذي تضطلع به الألعاب الرياضية وموقع البرامج والاهتمامات الأخرى أيضاً. وفي حين أنه لا يمكن لمناقشة القيم المؤسساتية والمحورية أن تأتي في حد ذاتها بخطة عمل؛ فإنها تصبح مع ذلك الأساس الذي تقوم عليه قرارات تنفيذية محددة تتخذها مؤسسة ما بشأن برامجها الموضوعة للمرحلة الجامعية الأولى.

ويا لها من سخرية ممتعة لو استطاعت المشاكسة التي تطفو الآن وتسم الألعاب الرياضية الجامعية أن تأتي أخيراً بذلك الضرب من المناقشات التي تحتاج الكليات والجامعات للخوض فيها، عوضاً عن سيادة الضغوط التجارية للمنافسة في السوق.

7 الابتكار المحبط

ليس هناك ما هو أشد برودة من الثورة الكؤود التي حصلت منذ عهد قريب. فقبل خمس سنين كان التعلم الإلكتروني على كل لسان – وعد بسوق من تريليون دولار تلتف حول تعلم في أي وقت وأي مكان. ولكن هذا كله تلاشى الآن، وحل محله شعور عام بخيبة الأمل والإحباط، وما زاد من تثبيط الهمة أن التعلم بالوسائط الإلكترونية قد تضافر واثنين من أهم الابتكارات التربوية التي برزت في الربع الأخير من القرن الماضي.

وكان أول هذين الابتكارين تربوياً، ونتج عن الربط بين مجموعة من تقنيات المعلومات الآخذة في النضوج بسرعة وكشوف جديدة تتصل بكيف ومتى ولماذا يتعلم الناس. وتعرض صيغ التعلم والتعليم الجديدة، وأفضل وصف لها التعلم بالوسائط الإلكترونية – لكنها تدعى التعلم الإلكتروني e-Learning (لارتباط هذا الابتكار الوثيق بالتجارة الإلكترونية e-Commerce وازدهار الاتصالات عبر الإنترنت dot.com – التي تعرض نهجاً جديداً في التعلم والتعليم يتمركز على الطالب حقاً، ويجمع بين ثراء التصميم والتفاعل في آن واحد، ويمكن إجراؤه في أي مكان وأي وقت، وتعديله ليتفق والأسلوب الشخصي لكل امرئ في التعلم. ويحقق له الفائدة القصوى.

أما الابتكار التعليمي الثاني في هذين العقدين الأخيرين فكان جغرافياً. فإذا كانت العولمة تعد في أكثر الأحيان أقرب إلى الشعار السياسي، لكونها تتصف في الواقع بأنها عملية حقيقية حيث تترابط فيها الاقتصاديات ببعضها، وتنتصر قوى السوق، وبالنتيجة يراود

العمال والثقافة الوطنية معاً شعور بالتهديد. والنتيجة التربوية لذلك هي تحرك كل فرد، مجازاً وحرفياً أيضاً. فلكي يكون أعضاء القوة العاملة فعلاً واحتمالاً أقدر على المنافسة يحاولون اكتساب معرفة جديدة بسرعة. وهكذا أصبح الطلاب يتشتتون أكثر من ذي قبل خارج الحدود الوطنية، وصار أكثر العلماء يلتزمون الآن بالتعريفات الصارمة التي تعكس معايير عالمية. وقد بات أولئك الذين يصنفّون في أعلى السلم في فرعهم العلمي يجنحون باطراد إلى تحديد مستقبلهم وفق سوق عمل عالمية شديدة الشبه اليوم بنوع نظام العمل الذي يكون فيه المرء حراً من الارتباطات مما تتسم به الألعاب الرياضية الاحترافية.

كان التعلم الإلكتروني ووعده بإتاحة فرص دراسية في أي مكان وكل وقت خادماً للعولمة، مما أحدث مجتمعات تعليمية تنتشر حرفياً على امتداد الكرة الأرضية طولاً وعرضاً ميسرة بذلك انتقال الأفكار والمشاعر سريعاً، وأحياناً فوراً عبر الفضاء الإلكتروني حيث يمكن أن يتمتع كل فرد بصوت مساو لسواه. فكان التعلم الإلكتروني، بسبب من جمعه بين وعد التكنولوجيا والحقائق الجديدة التي فرضتها العولمة هو الابتكار التربوي الذي اختزن لديه معظم الرأسمال الموظف، بالإضافة إلى معظم الصحافة، ثم ولا عجب أقصى الوعود والآمال العريضة.

من بين المزاعم التي تنتسب إلى التعلم الإلكتروني هنالك ثلاثة جديرة بالملاحظة وأولها، وربما في المقدمة اقتران التكنولوجيات الجديدة التي قوامها الإلكترونيات مع نظريات التعلم التي تعِد بثورة في علم التربية. تعلم مصمم لمراعاة خصائص كل طالب وسرعته في التعلم، ومبني على حل المشكلة. وفي هذا يحل المصممون والميسرون محل الأساتذة؛ ولسوف تصبح عبارة «حكيم على المسرح» حرفياً «مرشد إلى جانبك» فيستطيع الطلاب عندئذٍ أن يصوغوا النتائج المتوقعة ويجروا الاختبارات القائمة على محاكاة مخبرية حسنة التوثيق، وإجراء تبادل للأفكار سريع مع الزملاء الطلاب والأساتذة معاً، حيثما استدعى الأمر والمشاركة في جماعات تعلم دولية لا تختلف جوهرياً عن جماعات لعبة البريدج الدولية التي تبرز على شبكة الإنترنت.

أما الوعد الثاني الذي حمله التعلم الإلكتروني فيأتي من مقدرته على القيام بعمله في أي زمان وأي مكان يتوافر فيه حاسوب واتصال بالإنترنت. وقد توقع محللون مستقلون ازدهاراً

في تعليم الشباب، في حين يزداد سعي الناس للبدء ببرامج البكالوريا وما بعدها والنجاح فيهما واكتساب أنواع جديدة من المهارات التي يعتمد عليها اقتصاد يقوم على التعلم. كما أن التعلم الإلكتروني كفيل في نظر الكثيرين بأن يؤدي إلى طفرة في التعليم عن بعد، وذلك بعد قيام الهيئات الحكومية والموردين من القطاع الخاص بتزويد السوق ببرامج جديدة. وفي ضوء هذا يتوقع أن يصبح التعلم المستمر مدى الحياة حقيقة إلكترونية.

وكان الوعد الثالث الذي ارتبط بالتعلم الإلكتروني أشد تطرفاً، وهو قيام السوق بتوفير الأموال اللازمة لتمويل الابتكارات. وكان المقدر أن يأتي التمويل مبدئياً بشعلى صورةكل رأسمال كبير للاستثمار، ومن شأنه إطلاق عدد كبير من المنتجات التي تتطلبها الثورة التعلمية، ثم إذا تم ذلك تغدو أقساط الدراسة وسواها من العائدات التي تأتي بها المنتجات هي التي تقوم بتمويل أعمال التوسع في سوق التعلم الإلكتروني. وتذهب التوقعات إلى أن المردود المتوقع لسوق التعلم الإلكتروني حرفياً لا تعرف عائداته الحدود.

كانت أشد التوقعات مداراً لعناية المهتمين تلك التي عرض لها مايكل مو في الكتاب الأبيض الذي أصدرته مؤسسة ميريل لينتش شبكة المعرفة The Knowledge Web الذي صدر في العام 2000، وقد توقع فيه صاحبه ارتفاع نمو فرص السوق أمام الشركات العاملة في حقل المعرفة عبر الشبكة من 9.4 مليارات دولار في العام 1999، إلى 53.3 مليار في عام 2003، وهي نسبة نمو مركبة تبلغ 54 بالمئة. وفي العام 2002 قال مو وزملاؤه إن الطلاب سوف ينفقون 3.9 مليارات دولار للدراسة على الخط الفوري أون لاين، بينما ستبلغ هذه السوق لطلبة الدراسات العليا وحدها 7 مليارات دولار.

وحين بلغت التوقعات هذا المستوى وفي متناول اليد بدأ أيضاً اندفاع أمريكي جامح فريد. فقد أطلقت جامعة كولومبيا Fathom؛ كذلك كادت جامعة نيويورك أن تضارع تلك الجهود ببرنامج NYU. online وأصبحت جامعة كارديان نموذجاً للتعاون الربحي/ وغير الربحي حيث قامت بعض أشهر الجامعات الأمريكية والأوروبية بالإسهام في يونيكست UNext [شركة تعليمية على الإنترنت] لإطلاق نموذج مرتفع التكلفة ورفيع المستوى في تجارة التعليم الدولية. وقد شاءت كل ولاية، على حدة، أن تركز أثناء قيامها باستثمارات مماثلة، على

توفير أسباب الوصول إلى الإمكانات التعليمية ذات التكلفة المتدّنية، لكن الجاهزة والمتاحة في كليات الجامعة بفضل التمويل الحكومي. ولعله من المرجح أن الجولة القصيرة التي خاضتها جامعة كاليفورنية وجامعتها الإلكترونية وجامعة وسترن غفرنرز أشهر مثالين، وإن برهنت الجهود التي بذلت في ماساتشوسيتس وماريلاند وميسوري على قوة أعظم.

ولكن الواقع لم يكن مماثلاً للوعد لا من قريب أو بعيد؛ إذ لم تتحقق الثورة التربوية. وفي العام 2004، كان Fathiom وNYU-online قد تلاشيا. وأصبحت جامعة كارديان ويونيكست في سبيلهما إلى إجراء عملية التنقيح الثالثة أو الرابعة ولم يحدث إلا بعض الازدهار في التعليم عن بعد -ويعود النجاح المحدود الذي تحقق في هذا المجال في أكثره إلى ما كان قد صادفه في الماضي من نجاح في السوق- كما في حالة جامعتي يونيفيرستي كوليج التابعة لجامعة ماريلند وجامعة فينكس - أكثر مما مرده إلى فاعلية التكنولوجيا الجديدة.

لقد استدعى تقلب مصائر التعلم الإلكتروني تعليقاً واسعاً. حيث صار في أغلب الأحيان مجالاً لإطلاق فكاهات مقذعة - مثل: «أبوسعك أن تتخيل نفسك توجه أولادك إلى الذهاب إلى غرفهم والانقطاع للدراسة الجامعية أربع سنوات؟» وعلى العموم كان الظرف فسحة واسعة لسخرية الساخرين؛ إذ وجدتهم يشيرون إلى أن التعلم الإلكتروني إنما كان مجرد تقليعة أخرى من التقليعات، وهو أقرب إلى أن يكون صدى منه إلى انفجار الفقاعة المعلوماتية.

طرح الأسئلة الصحيحة

لا عجب إن لم يكن الساخرون أقرب إلى الصواب من القائلين إنّ الإيمان بثورة التعلم الإلكتروني سيأتي بالثورة القادمة بلا ريب. والواقع أن التعلم الإلكتروني قد صمد ونما. فقد أنفقت الأموال. وقاعات الدراسة الأنيقة تكثر الآن في الجامعات والكليات، كما أن هناك أعداداً متزايدة من أعضاء الهيئة التدريسية يستخدمون التكنولوجيا لتعزيز ما يقدمونه في دروسهم. أما وقد قلنا هذا، فلم يبق إلا أن نضيف إن التعلم الإلكتروني لم يف بوعده - أو بما يمكن، أو ما ينبغي أن يكون. وما حدث للتعلم الإلكتروني إنما هو درس آخر يشهد على ضعف خبرة التعليم العالي بالأسواق وما تأتي به القوى التي أطلقت منتجاً من غير أن تتوقع نتائجه.

تدور قصة التعلم الإلكتروني أساساً على ما يطلق عليه الطلاب الذين يدرسون بوساطته «ابتكار تكنولوجي جذري». ويعد الابتكار جذرياً حين يكون للتكنولوجيا الغازية القدرة على إنجاز أداء أفضل بصورة مؤثرة أو بأسعار أرخص في ما كان من قبل صناعة مستقرة. وكلمة السر في هذا هي الإمكان. فالتكنولوجيا الجديدة حين تبرز أولاً فإنها غالباً ما تبدو متعثرة ودون مستوى سابقتها التي رسخت قبلها. ففي البداية يكون الأمل الذي تعِد به التكنولوجيا الجديدة أكثر من أدائها هو الذي يجتذب الناس إليها. والقسم الكبير من ذلك الوعد إنما هو مستقبل بديل – مستقبل ليس مختلفاً وحسب، وإنما هو أفضل كثيراً أيضاً.

لقد وجدنا، في حالة التعلم الإلكتروني، أن تداخل الحواسب الشخصية والتواصل المفتوح قد أطلق رؤى طوباوية قوامها مدرسون يعلمون وطلاب يتعلمون بطرق مختلفة. وفوق الأفق هنالك عالم من المتعلمين الذين ينشطون في طلب العلم مع المدرسين الذين يقومون بتوجيههم وتيسير تعلمهم عوضاً عن إصدار الأوامر والأحكام. والتعلم سيكون في هذه الحالة عملاً مستمراً وممتعاً، بينما تكون منتجات مثل هذا التعلم مكافأة ملموسة لكل من المتعلم والمعلم. عندما جرى إدخال التعلم الإلكتروني أول مرة، وقد مضى حتى الآن أكثر من خمس وثلاثين سنة منذ صار معمولاً بالتعليم بمساعدة الحاسوب (CAI)، كان ذلك اعترافاً فورياً بأن استقصاء قدرات مستقبل التكنولوجيا الجديدة قد بدأ للتو. ومع أن الإمكانات كانت واضحة للواثقين بوعودها فقد كانوا قلة أولئك الذين ادعوا معرفتهم الدقيقة بأن «الانتقال إلى الحالة الرقمية» سوف يغير في الواقع الممارسات اليومية لأساتذة الجامعات.

أترباك وبروز التصميم المهيمن

ثمة الكثير، في الواقع، مما هو معروف في أمر ديناميات التجديد، ولا سيّما في ما يحدث عندما تدخل تكنولوجيا جذرية السوق. ذلك أن من شأنها أن تحدث مرونة في الأسواق وتصميم المنتج؛ إذ يأتي الوافدون الجدد إلى الميدان بتصورات لتصميمات جديدة ويستهدفون قطاعات جديدة من السوق. كذلك تزج الشركات الراسخة بابتكارات جديدة أثناء كفاحها للدفاع عن منطقتها. ويشير جيمس أترباك، من جامعة ماساتشوسيتس التكنولوجية ام آي تي، وهو مرجع ثقة في الابتكارات التي تعتمد على التكنولوجيا إلى أنه «في الأيام الأولى لابتكار جذري، تكون السوق و....الصناعة في مرحلة سلسة من التطور. حيث

الجميع -منتجون وزبائن- يتعلمون فيما هم يتحركون قدماً. ولكن هذه السلاسة ليست بالدائمة. ففي النهاية، كما يلاحظ أترباك، في حالة الابتكار الناجح، «يتشكل داخل هذا المزيج الغني بالتجربة والتنافس مركز استقطاب ما بهيئة تصميم منتج مهيمن. وما إن يبرز التصميم المهيمن، حتى يتبدل أساس المنافسة جذرياً، وتواجه الشركات امتحانات لا يستطيع اجتيازها إلا قلة قليلة منها». ومن عملية المنافسة هذه يبرز تصميم معياري مبتكر يجتذب فوراً مستخدمين جدداً».

كانت أيام السيارات الأولى تتسم بالضبط بمثل هذه الدورة؛ إذ إن عدد صانعي السيارات قد بلغ الذروة في العام 1923، حيث وصل إلى خمسة وسبعين، ولكنه انخفض إلى خمسة وثلاثين في أواخر العشرينيات من القرن العشرين ثم إلى أربعة عشر في العام 1960، وفي تلك الأثناء مضت السوق تتوسع. وكان ابتكار التصميمات المهيمنة التي نعرفها اليوم قد استدعى قضاء مدة من التجربة والخطأ في المختبرات الهندسية والسوق. وما أصاب نجاحاً بعد العام 1923، كان تصوراً معيارياً لسيارة صالحة للعمل: مثلاً، سيارة تعمل بالوقود السائل (البنزين) وليس بالبخار؛ وذات اشتعال ذاتي، وتتسع لما بين أربعة إلى ستة ركاب؛ وذات هيكل فولاذي، وقد عرضتها شركة دودج في ذلك العام. وكان وقع التجديد وعدد الشركات المجددة قد تباطأ حالما برز هذا التصميم المهيمن، وهذا ما يجعل التنافس ينصبّ على تحسين المنتج، وخفض التكلفة وتجميل تصميم الطراز وإبراز شعاره. ولقد أدى بطء إيقاع التجديد إلى تنشيط أرباح مبيع السيارات وزاد من هيمنة السوق، وهذا أدى بدوره إلى مزيد من انتشار هذه الصناعة.

يعلمنا انتصار السيارة من حيث إنها الشكل الأول للنقل في العالم، درساً ثانياً فقد يستغرق التصميم المهيمن حقبة طويلة حتى يبرز، وقد يقتضي تغييرات لا صلة لها مباشرة بالتكنولوجيا التي أدت إليه. فمثلاً، لم يتدعم التصميم المهيمن للسيارة حتى جاء نظام الطريق الممهدة وأصبح وقود الغازولين (البنزين) متوافراً على نطاق واسع.

وعند عرض الموازنة على هذا النحو بين السيارات بوصفها عنصراً رئيساً في منظومة النقل الجديدة والحواسب كونها تملك عنصراً رئيساً في منظومة التعلم ما بعد الثانوي، يكون العرض هذا مفيداً وتنبئياً؛ إذ ليس بإمكان التعلم الإلكتروني أن يقلع في الجامعة

وخارجها حتى يصبح مدخل شبكة الإنترنت ذات الموجة العريضة جاهزاً للاستخدام، وقاعات الدراسة ذات التجهيزات الذكية المتقدمة قائمة، والحواسب متاحة للهيئة التدريسية والطلاب جميعهم – وهذه استثمارات ما انقطع الطلاب والجامعات يعملون على توظيفها. ولكن الأمر الذي ما زال ناقصاً، إنما هو العديد من العناصر الرئيسة اللازمة للتصميم المهيمن. فالطريق في موضعها؛ ولكن ما يفتقر إليه تصميم قياسي لأدوات النقل التي سوف يستخدمها النظام.

وإذا ما تم عرض الأمر على نحو آخر، قلنا إن الابتكار الجذري لعملية معقدة مثل التعلم الإلكتروني تتطلب تحولات أعمق من مجرد إنشاء بنية تحتية؛ إذ ينبغي تغيير تصور المرء عن تقديم كيان أو استهلاكه. وحين يزيل الابتكار قيداً فربما يجد المرء قيوداً أخرى تكمن مترصدة بالقرب منه. وفي حين يتم التغلب على هذه الحدود، يمضي التجديد قدماً نحو تحقيق التصميم المهيمن، مجتذباً إليه رأس المال الفكري والمالي اللازم لإرساء بنية تحتية داعمة، ويتحول التجديد ذاته – يُدفع باتجاهات أقل، تحت تأثير مباشر من عدد أقل من المبتكرين، لكنه يصبح عملياً أكثر ومن ثمّ يجتذب إليه المزيد من المستخدمين الجدد.

درب الابتكار

تبدأ عمليتا التبني والتكيف اللتان تصوغا معظم الابتكارات ببطء بسبب من ضرورة التجريب. وتقلع هاتان العمليتان عندما يبرز التصميم المهيمن وحسب، ثم تبلغا في النهاية حالة الإشباع.

وتختلف العناصر الفاعلة اختلافاً بيناً على اختلاف مراحل التبني. فأولاً، هناك المبتكرون الذين يسعون وراء الأفكار الجديدة ويجرّبونها، وكثيراً ما يندفعون إلى ذلك بسبب من اهتمام متأصل لديهم. ويكابد هؤلاء الرواد محناً وويلات كثيرة في هذا السبيل. أما دورهم فيكمن في تعيين كيفية استخدام المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة وبيان قيمتهما الكامنة. ويشكل المبتكرون جماعة تبلغ 2 أو 3% من السوق النهائية.

وهناك 15% من المستخدمين المحتملين للابتكار، الذين يشكلون فئة الموافقين أو المتبنين الأوائل للابتكار، وهؤلاء يحتضنون الابتكار حالما يظهر البرهان على قيمة التصور. وهم

يرتبطون عادة أشد الارتباط بآخرين يعملون في هذا الحقل ممن يعدون قادة رأي. ونادراً ما يعد المتبنون الأوائل أنفسهم رواداً؛ ذلك أنهم في الواقع أصحاب قرار عنيدون ينشدون الابتكار لأسباب عملية أكثر منها جوهرية. ولكن لما كانت لهم مشاركة في مرحلة التبني المرنة، قبل رسوخ التصميم المهيمن، فإنهم يتحملون مخاطر جوهرية. وإحدى الإسهامات الرئيسة لأولئك المتبنين الأوائل تلك التي تتصل بظهور التصميم المهيمن. ألا وهي نجاحهم في اكتشاف طرق بديلة لاستغلال الابتكار واختبارها في ظروف الاستخدام العادي.

ما إن يرسخ التصميم المهيمن، حتى يدخل الأشخاص الذين يمثلون فئة الأكثرية المبكرة من المستخدمين النهائيين للابتكار وهم يشكلون ثلث المستخدمين تقريباً. أما نصيبهم في القيادة فأقل من المتبنين الأوائل، إلا أنهم أكثر انفتاحاً حيال الأفكار الجديدة ويحظون باحترام شديد من أقرانهم ويلتزمون بالبقاء في طليعة المتقدمين على الطريق؛ وبذلك يتولون قيادة أول موجة كبيرة لتوسيع السوق.

أما أعضاء فئة الأكثرية المتأخرة، أي الثلث التالي من المستخدمين النهائيين. فهم الناس الذين يتبعون الابتكار بعد أن يكون نصف السكان قد استخدموه. وهؤلاء أتباع لأنهم إما تغلبت عليهم نزعتهم المحافظة وإما أن انتباههم قد انصرف في مراحل التبني الأولى إلى شيء آخر. وتتولى الأكثرية المتأخرة قيادة الموجة الثانية من توسيع السوق التي تتسم بالمنافسة الشديدة بينما يكون الابتكار في سبيله إلى النضج.

وأخيراً هناك المكابرون؛ أي 15% تقريباً الذين يقاومون اعتماد الابتكار بالرغم من مزاياه التي باتت الآن واضحة لكل ذي عينين، والمجازفة بمواجهتهم العزلة. وفي النهاية إما ان يموت هؤلاء أو يعتزلوا.

توصف مراحل الابتكار عادة من ناحيتي الطلب والمستهلكين، لكن الأفكار تعنى بجانب العرض أيضاً. وأما الشركات المبتكرة والأشخاص الذين يؤسسونها فهم الذين يحملون الأفكار ويقومون على تحقيقها عملياً. وربما كان المتبنون الأوائل أفراداً، ولكن الأرجح أنهم كانوا يمثلون أقساماً من الشركات التي تهتم بتنفيذ الابتكار واختبار أشكال التصميمات البديلة في السوق. ولقد تبين لاحقاً أن هذا الدور مهم في الابتكارات الجذرية مثل التعلم

الإلكتروني. وجدير بالتنويه أن الشركات التي وراء الأكثرية توسع السوق وتدفع بها نحو النضج، بينما يتمسك «المكابرون» بنواجذهم بالأسواق المتدهورة. ثم إن الشركة ذاتها، أو أسلافها، أو خليفاتها، قد تضطلع بالأدوار الخمسة جميعها في أوقات مختلفة.

يتم إشباع السوق حين تنضب شرائح المتبنين المحتملين بحيث قد يقتصر النمو بعدئذٍ على زيادات في فئة المستخدمين، أو ربما يكون المسرح مهيأً لانطلاقة جديدة ودورة تبن جديدة. وربما تؤدي الانطلاقة إلى إدخال الابتكار إلى قطاعات جديدة من السوق، أو إلى عرض تطبيقات جديدة في القطاعات الراهنة. ولكن أياً كانت الحال فإنها تفرض منحنى تبن جديداً على الدورة الأسبق.

دورات تبني التعلم الإلكتروني

تحدث أحياناً موجات جديدة ومتزامنة تقريباً لها صلة بالابتكارات. فتنشأ دورات تبن متداخلة تنتج وضعاً معقداً تحليله والتنبؤ به من الصعوبة بمكان، حتى إن كانت الديناميات الكامنة تتبع نمطاً تقليدياً. وتطرح تطبيقات التكنولوجيا في إطار التعليم والتعلم الجامعي وخارجه هذا الضرب من التعقيد الذي مردّه إلى حد كبير أن الطبقات أو الأنماط الأربعة للابتكار تمر الآن بمختلف مراحل التبني من جانب التعليم العالي.

ولقد أدت الموجة الأولى من التجديد -محسنات للمقرر الدراسي التقليدي/ مكونات برنامج- إلى حقن عمليات التعليم والتعلم بمواد جديدة دون تغيير نمط التدريس الأساسي. وتشمل هذه الأمثلة البريد الإلكتروني وحصول الطلاب على المعلومات بوساطة الإنترنت، واستخدام الوسائط المتعددة، والمحاكاة البسيطة. وفي هذا تستخدم في التطبيق المعتاد برمجيات من نوع جاهز من على الرف مثل برنامج باور بوينت، لإغناء المحاضرات في قاعة الدراسة وتأدية الواجبات المنزلية.

وبعدئذٍ جاءت منظومات إدارة المقررات الدراسية التي أتاحت للأساتذة والطلاب الجامعيين التفاعل في ما بينهم بصورة فاعلة. ووفرت تفاهماً أفضل مع الطلاب وفيما بين بعضهم، وسرعة الوصول إلى مواد المقررات الدراسية والمساعدة في ترتيب وتصنيف

الدرجات في الامتحانات. كما جاءت مجموعة فرعية خاصة من هذه الفاعليات في رزمة لتتيح وضع مواد دراسية على الخط الفوري (اون لاين) وشبكات تعلم على الإنترنت.

وهناك، بعد، الوحدات التعلمية السريعة التي ما تزال في المراحل المبكرة من التجريب والموافقة، وهي وحدات قياس دراسية (حصص) تتيح للأساتذة الجامعيين وضع مجموعة من المواد المتنوعة والغنية بالمعلومات في برامجهم التدريسية تفوق ما يمكن أن تقوم به وسائل التعلم الذاتي التقليدية. وتتراوح الأمثلة من تقديم المحاضرات المكثفة بوساطة الفيديو إلى وسائل المحاكاة التفاعلية المعقدة. والشركات المعلنة على الخط الفوري لا تنقطع تبرز لتجمع وتشذب وتوزع وتدعم وحدات التعلم الإلكتروني، وهناك بضع مؤسسات تجري الاختبارات على مستوى الشركات لأنظمة تعلم إدارة المحتوى.

وأخيراً، ما تزال الآمال تفوق الواقع، لدينا مقرر دراسي جديد/ مكونات البرنامج الذي سوف يتحقق حين تقوم الهيئة التدريسية ومؤسساتها بإعادة تنظيم فاعليات التعليم والتعلم لتوظيف التكنولوجيا الجديدة على أفضل نحو. ولسوف تركز المكوّنات الجديدة على التعلم الفاعل وتجمع بين التفاعلات التي تحدث وجهاً لوجه، وتلك الواقعية، والمتزامنة وغير المتزامنة بطرق مستحدثة. وهذه سوف تقتضي من الأساتذة والطلاب الجامعيين قبول أدوار جديدة – تجاه بعضهم والتكنولوجيا والعاملين المساعدين.

وهذه الطبقات الأربع لابتكار التعلم الإلكتروني تجرى حالياً في مراحل مختلفة من دورات التبني فلقد تحركت مرحلة المقرر التعليمي التقليدي/ مكونات البرنامج بسرعة ومرت بمرحلة الأكثرية المبكرة. أما وسائل إدارة المقررات الدراسية فقد بدأت الآن تتحرك نحو مرحلة الأكثرية المبكرة – لكن ليس من حيث استخدام الهيئة التدريسية لها؛ بل من حيث نسبة الطلاب المنتسبين إلى هذه المقررات والبرامج التي تنشر برمجيات إدارة المقررات الدراسية. وقد قامت أولى دورتي التبني إلى حد كبير بالاعتماد على بعضهما في الأساس ثم على التعزيز المتبادل بينهما.

بيد أن القوة الدافعة لهما لم تنقلهما إما نحو الوحدات التعلمية السريعة أو نحو تطوير مقرر دراسي جديد/ مكونات برنامج. حيث ما زال كلاهما في مرحلة الابتكار، وما زالا يبحثان عن ذاك النوع من القبول الذي يجتذب المتبنين الأوائل.

اتبعت دورات التبني خارج إطار الجامعة والتعليم عن بعد الطريق الأساس ذاته: حُسن استخدام وسائل تحسين المحاضرة التي يمثلها استخدام الباور بوينت؛ واعتماد شديد على ذلك النوع من البنية التحتية للمقررات الدراسية التي توفرها منظومة جيدة لإدارة المقررات الدراسية؛ والتقويمات المحوسبة؛ والمناقشات المنظمة.

خطوتان إلى الأمام، خطوتان إلى الوراء

يشير الاختلاف في الإيقاع والنجاحات الأولى في الدورتين الأوليين من التبني (الاعتماد)، بالمقارنة مع الدورتين الأخيرتين، إلى أن التطوير الأوسع والأخذ باعتماد التعلم الإلكتروني في طريقهما إلى التكون، ويحد من ذلك، في بعض الحالات، التفاعلات الحقيقية أو المحتملة معاً، بين دورات التبني الأربع هذه. فيبدو الآن، مثلاً، أن الانتشار السريع والواسع لمحسِّنات التعليم وبرمجيات إدارة المقررات الدراسية قد حدّا فعلاً من تطور أهداف المقررات الدراسية والمقرر الدراسي الجديد/ مكونات البرنامج. وقد أدت الحاجة الحقيقية الماثلة لتصنيف بعض حالات النجاح المبكرة إلى أن يصبح التعلم الإلكتروني مرادفاً تقريباً للتعليم عن بعد، والتعلم على الخط الفوري (أون لاين)، الأمر الذي أدى بدوره إلى تعزيز مقاومة بعض البرامج الجامعية التقليدية جداً، للانتقال أبعد من نشر منظومات إدارة المقررات الدراسية واستخدام أدوات إيضاح في المحاضرة مثل الباور بوينت.

وفي حين أن هذه الابتكارات قد أتت بتصميمات مهيمنة قوية -وليس هناك أشد هيمنة من الباور بوينت- فإن غياب تصميمات مهيمنة مماثلة تنظم تطوير وحدات تعلمية ومقرر دراسي جديد/ مكونات برنامج تسير في الطريق الطويلة نحو تفسير التجديد المحبَط الذي أتى به التعلم الإلكتروني.

وقد افتقد أيضاً ذلك الدفع من الهيئة التدريسية لإصلاح التدريس الذي اعتقد العديد من أوائل دعاة التعلم الإلكتروني أنه سيكون النتيجة الطبيعية لربط التكنولوجيات الإلكترونية مع الرغبة بتغيير أساليب تعليم الراشدين. ولكن ما يدعو للأسف، أن العمليات البيروقراطية وحدها التي أثبتت مناعتها حيال التغيير الجذري أكثر من الوظيفة الإنتاجية

للتعليم العالي؛ ذلك أن معظم الهيئات التدريسية ما تزال إلى حد بعيد على نهجها القديم في التعليم؛ أي وقوف عضو الهيئة التدريسية في مقدمة قاعة الدراسة وتقديم محاضرات قُصد بها توفير المعرفة الأساسية التي يحتاج إليها الطلاب.

أما أولئك الذين تصوروا قيام بيئة تعلمية مستحدثة وأشد استجابة فكانت حجتهم أن أشدّ المدرسين تأثيراً ليس الأستاذ الذي يفرض الأحكام وإنما هو المدرس الذي يوجه ويرشد. فالتعلم ينجح ويغدو في أفضل أحواله حين يكون تشاركياً. أما الطلاب فإنهم لن يكونوا فاعلين في حل المشكلات إلا حينما يتقنون فن التفكير النقدي ويمتلكون الانضباط اللازم ليصبحوا متعلمين حسب إيقاعهم الذاتي. كما أن توافر التقويم الدائم والتغذية المرتدة أمران مهمان؛ وهكذا يمكن للطالب والمدرس كلاهما معاً أن يجدا، قبل فوات الأوان، ما إذا كان الطالب قد أتقن المواد الضرورية.

يبدو التعلم الإلكتروني أكثر من جاهز لتحقيق كل من هذه الأهداف. وكانت التجربة الأنجح في التعلم الإلكتروني Studio Physics (استديو الفيزياء) الذي أنشأه جاك ويلسون، وكان يعمل يومئذٍ في معهد رينسيلير بوليتيكنيك (RPI). وكان التدريس في استديو الفيزياء يجري كله بالحاسوب في «ستوديوهات» مصممة خِصيصى ليعمل فيها الطلاب في فرق ثنائية باستخدام 25 حاسوباً. وجرت القاعدة على أن يجول أعضاء الهيئة التدريسية في أرجاء الاستوديو كله ليوفروا المساعدة والتوجيه حيثما دعت الحاجة؛ لأن كل زوج من الطلاب يعملان في حل مجموعة معقدة من المسائل بالاستناد إلى المحاكاة بالحاسوب المصممة خصيصى لتعليم أساسيات مبادئ الفيزياء.

ولقد نجح البرنامج في رينسيلير بوليتيكنيك -وفي أكثر من اثني عشر معهداً- لأن المقرر ذاته كان يعتمد على حل المشكلات، ولأنه كان يمكن استخدام رسوم مبسطة في محاكاة خصائص فيزيائية كما في معدلات التغير، وبسبب من أن الطلاب أنفسهم رأوا في الاستوديو مثالاً لنوع المنظومة التي كان عليهم من أجلها أن يقصدوا مدرسة الهندسة هذه حتى يتعلموا السبيل إلى التطور. ومع ذلك فإن هذه المجموعة من المواصفات من الصعب أن تلائم المناهج الأخرى. كذلك من المهم الإشارة إلى أن استوديو الفيزياء ظل نشاطاً تقوم به جماعة. فكان الطلاب يأتون إلى الصف ويعملون مباشرة مع شركائهم والهيئة التدريسية

المكلفة بالعمل في الاستوديو. ولم يكن هناك من طالب يعمل وحده في عزلة – وليس ثمة من كان يترك بمفرده وليس معه سوى حاسوب ومجموعة تمارين التعلم الإلكتروني.

يغدو أعضاء الهيئة التدريسية، كما برهن استوديو الفيزياء في RPI، في إطار دورات التعلم الإلكتروني المتكامل موجهين – ومصممين ومرشدين. وهؤلاء ليسوا محاضرين، إلا إذا صادف أن التقطوا لأنفسهم أشرطة تصورهم يجرون تجربة أو يديرون محاكاة وقاموا بتلقيم حواسب طلابهم بهذه الصور. وقد تمثل فرق الطلاب الثنائية بالضبط ذلك الضرب من مجموعات التعلم التفاعلي التي كان المصلحون التربويون يتصورون قيامها في المستقبل. وتأتي التغذية المرتدة فوراً على نحو مستمر؛ إذ يعرف الطلاب فوراً أنهم قدموا الإجابة الصحيحة أو أنهم على الأقل يسيرون في الاتجاه السليم حالما يقدّمون إجاباتهم على مجموعات المسائل التي يعملون على وضع الحلول لها. كما أن المصممين في استوديو الفيزياء يعرفون أنه ليس هناك من افتراضات خفية – ولا اعتماد على حدس المرء أو تجربة ماضية لمعرفة متى وكيف تُطرح الموضوعات الجديدة. وللمرة الأولى اضطر العديد من أعضاء الهيئة التدريسية من المشاركين في استوديو الفيزياء إلى إفشاء إستراتيجيتهم في التعليم ثم التفكير بإستراتيجيات التعلم التي يحملها الطلاب إلى الاستديو.

ولقد برهن استوديو الفيزياء على أنه الاستثناء؛ وليس القاعدة. ففي أكثر الأحوال كان أعضاء الهيئة التدريسية الذين جعلوا التعلم الإلكتروني جزءاً من تدريسهم قد فعلوا ذلك بوساطة الإلكترونيات التي توضح المهام، وليس بتغيير أساسي لنهجهم في التدريس. فكانت أوراق المحاضرة تترجم فوراً إلى عروض باور بوينت.

وكانت أدوات إدارة المقررات الدراسية مثل بلاك بورد وويب سي تي تستخدم لتوزيع مواد المقرر والدرجات والوظائف، ولكن مواد المقرر الدراسي كانت في الغالب مجرد مسح لحزمة ضخمة، ويبدو أن الوظائف لم تكن، لتختلف في شكلها أو في الشعور بها عن الحزم في شيء. وحتى حين يأتي الكتاب الدراسي مصحوباً بقرص مدمج تفاعلي، أو حين يتيح الناشرون الاطلاع على المادة ذاتها على الموقع الخاص بهم على الشبكة، فإن معظم الهيئات التدريسية لم تضع هذه المواد. ولم يحدث سوى تقدم ضئيل، حيث أخذت الهيئة التدريسية تستخدم البريد الإلكتروني للاتصال والتواصل مع الطلاب بسرعة وبصورة مباشرة، كما اعتمدت مواد الاختبار المحوسبة التي وفر العديد منها وسيلة قوية للتقويم لكنها ما زالت جامدة.

هناك عدد من الناس الذين يرون أن الإدخال السريع لمنظومة إدارة المقررات الدراسية قد خفف في الواقع من أثر التعلم الإلكتروني على طريقة التدريس التي تتبعها الهيئات التدريسية؛ إذ إن البلاكبورد وويب سي تي جعلت من اليسير على أعضاء الهيئة التدريسية أن ينقلوا مواد التعليم المعيارية لديهم إلى موقعهم على الشبكة. وفي حين أن المواد الإعلانية التي يبثها موقع بلاكبورد كانت تتحدث عن تمكين هيئة التدريس من استخدام حشد من التطبيقات الجديدة. كانت برمجيات فوق - أمام أقل استعراضاً: أي مقدرة أعضاء الهيئة التدريسية على «إدارة مجالهم الخاص على الإنترنت على جهاز مركزي لجمع المواد المهمة والمشاركة فيها واكتشافها وإدارتها. وهذه المواد تشتمل على المقالات وأوراق البحث إلى المحاضرات والملفات متعددة الوسائط».

كان كل ما تحتاج إليه الهيئة التدريسية حقاً مهارات أولية في المكتبة الإلكترونية يتقنها جُلُّهم. وعندما طرح السؤال: «أتشاركون في التعلم الإلكتروني؟» سمحت بلاكبورد وويب سي تي للهيئة التدريسية أن تجيب «بلى، إن مقرراتنا الدراسية متوافرة على الخط الفوري!» وإن الإدخال السريع للباور بوينت بوصفها المساعد الرئيس في تعزيز دورات التعلم الإلكتروني «يروى القصة ذاتها تقريباً. ولقد أصبحت الباور بوينت كما تستخدمها أكثر الهيئات التدريسية «لقطات فنية» بمعنى أنها سمحت للمدرس بسرعة الحصول على الرسوم والصور من وسائل الإعلام الأخرى، بما في ذلك أوراق المحاضرات القديمة. ولكن المحاضرات التوضيحية لم تكن تشكل تعلماً بوسائط اليكترونية. أكثر مما كانت الدورات تستخدم بلاكبورد أو ويب سي تي لتوزيع مواد التعلم.

والواقع أنه كان حتى أشد أعضاء الهيئة التدريسية نزوعاً إلى المغامرة والتزاماً يتناولون استخدام التعلم الإلكتروني بطرق تخفف من تأثيره العام على المناهج. كذلك كانت الهيئة التدريسية في معظم الجامعات تتلقى الوعود بالدعم التقني والرواتب أثناء الصيف والقدرة على جعل طريقة التعلم الإلكتروني موجودة في أي موضوع يعنيهم أمره. والواقع أن أكثر المقررات الدراسية كانت حسنة التصميم، ومتطورة من الناحية التقنية، وتجري على السجية، إذا توافرت الحرية لأعضاء الهيئة التدريسية لتعليم ما يشاؤون تعليمه. فإذا استمرت المقررات مدة عامين أو ثلاثة أعوام، كان أعضاء الهيئة التدريسية ينتقلون في

الغالب إلى موضوعات أخرى وتجارب مختلفة، بعدما يكون الطالب قد تابع اهتماماته وأشبع فضوله. وكانت المقررات عندئذٍ تموت، وهذا مرده إلى حد بعيد لعزوف الجميع عن تعليم منهج تعلم إلكتروني يعود لشخص آخر. ولقد أخذت هذه الجامعات تكتشف أن عليها دوماً أن تقدم للهيئة التدريسية حوافز إضافية لإشراكهم في التعلم الإلكتروني - بل إعادة اختراع العجلة في أحيان كثيرة. ولما أصبحت نفقات تلك المشروعات مرتفعة جداً، أسقطت المؤسسات برامج الحوافز وشهدت خفضاً عاماً لكافة الموافقات على مشروعات التعلم الإلكتروني وتجاربه. وكادت أن تكون منسية الفكرة القائلة، يومئذٍ: إن التعلم الإلكتروني ربما يقود إلى إصلاح عام لأنماط التعليم والتعلم معاً.

وقد وجدنا أكثر الإداريين المسؤولين عن التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني في جامعاتهم قد اتخذوا قراراتهم. وكانت أفضل طريقة لشيوع استخدام أعضاء الهيئة التدريسية للتكنولوجيا أن يُطلب إليهم التغير بأقل ما يمكن أن يكون التغيير. ولذلك وجدنا جلّ الاستثمارات في التعلم الإلكتروني تركز على البنى التحتية المصممة لتعزيز الأشكال التقليدية من التدريس. وصار الشائع المعتمد يومئذٍ قاعات تدريس أنيقة حافلة بترسانة من الوسائل الموضوعة للربط بالإنترنت، فضلاً عن الشرائح المصورة ووسائل الإيضاح وسواها. وغدت يومئذٍ أنظمة إدارة المقررات الدراسية ليس مجرد أمر يفضل وحسب، وإنما النمط المتوقع في ارتباط الهيئة التدريسية والطلاب في توزيع المواد وتبادل الرسائل.

ومع الزمن تقلصت مقادير الأموال التي كانت تستثمر في إنتاج التعلم الإلكتروني على نطاق واسع. في حين استمرت العناصر الأكثر نزوعاً إلى المغامرة التكنولوجية في اختبار الوحدات التعلمية لكن هذه ظلت أمراً يحرك الفضول أكثر من كونها عناصر معيارية تفيد إما بتجديد المناهج أو قيام صيغ بديلة من التعليم والتعلم.

أين السوق - أين البضاعة؟

كانت الافتراضات الأخرى التي ينبغي نبذها تتصل بالاعتقاد أن التعلم الإلكتروني سوف يسدد نفقاته بذاته، وإذا كانت المؤسسة ذكية ومحظوظة بما يكفي، فسوف توفر منجماً من العوائد يمكن أن تكفل تمويل مشروعات مؤسساتية أخرى.

بعد هذا يسير علينا الإشارة إلى أن افتتان التعليم العالي بإمكانيات التعلم الإلكتروني في السوق التجارية يرجع إلى أنه عرض آخر جديد لفقاعة المعلوماتية دوت كوم وأنموذج السوق الكامن في التجارة الإلكترونية، عن طريق الخط الفوري. ولا ريب أنَّ التفاؤل المذهل الذي كان وراء الكثير من استثمارات التعليم العالي في مشروعات سوق وهمية ظهرت أعراضها في حالة «سيكولوجية الفقاعة» التي يكون فيها الجميع في قلق من إهمالهم فيصلون إلى الحفلة بعد انتهائها.

كذلك كشف احتضان التعليم العالي الباكر للتعلم الإلكتروني عن ضرب من الجوع الشديد، ولا سيما عند أولئك المحرومين من البحث الممول وتعويضات التكلفة غير المباشرة، والباحثين عن مصدر للدخل جديد أقوى. وفي حين أن ثمة مؤسسات من كل لون راحت تضرب في الآفاق بحثاً عن مدينة الذهب الالدورادو الخيالية، كان في المقدمة منها بعض أعرق المدارس المهنية على العموم والمختصة بإدارة الأعمال على الخصوص. وكان من أوائل السباقين إلى دخول سوق التدريس عبر الخط الفوري مجموعة من البرامج الدراسية لإدارة الأعمال تتصف بأنها عالية التكلفة ورفيعة المستوى - وتؤدي في الغالب إلى نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال MBA من بعض أشهر الجامعات والمدارس العالمية لإدارة الأعمال. وكان من أبرزها، وأول من يطرح منتجات حسنة التصور والإعداد والتمويل مصممة لخدمة سوق عالمية لتعليم إدارة الأعمال، جامعة كارديان - وكان مشروعاً مشتركاً بين خمس مدارس كبرى لإدارة الأعمال - ستانفورد، وكولومبيا، وكارنيجي وميلون، وشيكاغو ولندن سكول أوف إكونوميكس - ويونيكست UNext، وهي شركة تعليم على الإنترنت. ولكن المشكلة الأساسية، كانت في جوهرها أن المنتجات التي تروج لها الشبكة لم يقدر لها أن تجذب ذلك القدر اللازم من الطلاب لتكون مشروعاً تجارياً ناجحاً، بالرغم من مكانة أولئك الذين كانوا يقومون على رعاية كارديان.

وفي صيف عام 2003، أعلنت يونيفرسيتاس 21 (Univesitas21) عن نفسها بوصفها المشروع القادم القائم على شبكة الويب وغايتها إتاحة تعليم الطلاب إدارة الأعمال على الخط الفوري كما تعد بتقديم عرض لدراسة ماجستير إدارة الأعمال بسعر 20% من رسوم الدراسة في الجامعات التي ترعى هذا البرنامج. ثم طرحت مجموعة مختلفة من المؤسسات

-في أكثرها جامعات إما حالياً أو قديماً من دول الكومنويلث البريطاني- مشروعاً مشتركاً مع تومسون كوربوريشن، وهذا أضخم مشروع استثماري في برامج التعلم الإلكتروني. وفي منتصف العام 2004، كانت عروض يونيفرسيتاس 21 التعليمية تظهر إعلاناتها وتعمل على اجتذاب جماعاتها الأولى. ومضى خبراء بالتعلم الإلكتروني ودعاة كثيرون يدلون بأصواتهم ودون انتظار حتى ظهور هذه الجهود، وقد نقلت سجل التعليم العالي عن مدير مؤسسة سلون، فرانك ميداس، المسؤول عن أضخم الاستثمارات في التعلم الإلكتروني والتعلم على الخط الفوري، قوله: إن يونيفر سيتاس ربما كانت قد «بالغت في توقعاتها». «وما يجتذب الطلاب في التعليم هما السعر والاسم... وقد لا تكون مؤسسة عالمية مثل يونيفير سيتاس 21 مطلوبة [من هذه الزاوية]... حيث هناك الآن جامعات عامة وخاصة ذات شهرة تعرض منح شهادات للطلاب بوساطة التعليم عن بعد، يمكن للطلاب الحصول عليها مهما بعدت المسافات». ولقد كان يجدر بميداس أن يضيف، ومثل هذه الدراسات، متوافرة حالياً، لكنها تعاني مشكلة اجتذاب أعداد كافية من الطلاب للتعويض عن الاستثمارات الأولية التي وظفت.

الحقيقة الأبسط هي أنه لم يجن أحد تقريباً أي مال من هذا الوضع. وقد وجدت بعض الجامعات التي استثمرت في خدمة برامج التعليم عن بعد على الخط الفوري أن 80 بالمئة فأكثر من هؤلاء كانوا في الواقع من الطلاب المقيمين النظاميين الذين انكبوا على الدراسة عبر الخط الفوري طواعية. وبالنتيجة كان النمو المتواضع في عدد المنتسبين عن طريق الخط الفوري يغرق وسط زيارة عظيمة في تكاليف تلبية الطلبات. أما الخاسر الأعظم فكان برنامج فاثوم Fathom لدى جامعة كولومبيا وNYU on line. ولكن الخسارة في الواقع قد أصابت كل مؤسسة دخلت هذا الميدان، إلا أن خسارة بعضها أشد من بعضها الآخر، ثم عمدت بعض المؤسسات إلى تقليص مشروعاتها على الخط، بهدوء إن لم تلجأ إلى تصفية هذه المشروعات.

بيد أن الأمر صادف، مع ذلك، بعض المشروعات المهمة الناجحة. ومن بينها أن يونيفرسيتي كوليج التابعة لجامعة ماريلند (UMUC)، التي كانت ذات شهرة واسعة بوصفها مورداً للتعليم المستمر والتعليم عن بعد للأفراد العسكريين الذين يخدمون في الخارج ما وراء البحار، كانت قد طرحت برنامجاً موازياً لذلك النجاح الذي أصابته يقوم على

التعليم وجهاً لوجه والتعليم الموزع لتغدو مورداً رئيساً للتعليم على الخط. وفي صيف العام 2004 كان بوسع UMUC (يونيفرسيتي كوليج، جامعة ماريلند) أن تفخر بحصولها على عدد من الجوائز على مستوى الولايات المتحدة بفضل برنامجها التعليمي على الخط، وفي تقدير للاحتمالات المستقبلية أجرته لجنة التعليم العالي في ولاية ماريلند، جاء أنه في عام 2010، سوف تبلغ نسبة المنتسبين إلى UMUC ثلث مجموع المسجلين في النظام الجامعي في ماريلند. ومع وصول عدد المسجلين في برامج الدراسة على الخط لدى UMUC إلى 110423، يجعلها تزعم بأن لديها أكبر عدد من المنتسبين إلى التعلم على الخط في العالم أجمع (من المشكلات التي تعترض متابعة سوق التعلم الإلكتروني أنه ليس هناك من يعلم بأي قدر من اليقين مدى اتساع أو ضيق السوق). وقد نجحت يونيفرسيتي كوليج لأنها تعرف ذلك -والحق أنها ساعدت على إيجاد سوق- التعليم عن بعد والتعليم الموزع؛ وكان اتصال جامعة ماريلند بالعسكريين في الولايات المتحدة قد ساعدها على إقامة البنية التحتية ونيل اعتراف بالفضل مقروناً بفهم حقيقي لما ينطوي عليه الأمر من عناصر اقتصادية. وأن تحولها إلى التعليم على الخط كان بالضبط - تكييف نموذج تعليمي وتجاري ناجح ليغدو واسطة جديدة في التقديم.

أما النجاح الذي صادفه برنامج جامعة ماساتشوسيتس يوماس أون لاين UmassOnline فكان أضأل حجماً، وقصته أشد اختصاراً ونموذجه التجاري مختلفاً. وكانت يوماس أون لاين قد عزمت منذ البداية على تعيين جاك ويلسون أول مدير تنفيذي، وكان يعمل في مؤسسة رينسيلير بوليتيكنيك. وقد ابتكر ويلسون عندئذٍ وظيفة هي الوساطة والمؤازرة. فكانت المواد التي تعرضها يوماس أون لاين جميعها تنتمي بكينونتها المادية إلى واحدة أو أكثر من الجامعات الخمس؛ ولأن الجامعة تمنح الشهادة وتوفر للطلاب صلة مادية، لمن يحتاج إلى هذه الصلة أو يرغب بها، فيجب على الطالب أن يتقدم وينال القبول من جامعة محددة بعينها. والقسط الذي يدفعه الطالب لقاء تدريسه مماثل لما تتقاضاه الجامعة من الطلاب الآخرين - وهذا ترتيب كان معناه أن طلاب يوماس أون لاين قد نالوا المعونة نفسها التي ينالها الطلاب الآخرون في نظام الولاية. ولقد نجح مشروع يوماس أون لاين لأنه كان يدعم بدلاً من أن ينافس نظام الجامعات التقليدية، حيث يحرص على عدم الظهور وذلك

بعدم التنافس في السوق على مواد دراسية معينة، ويقدم التكنولوجيا الموثوقة، والأهم أنه كان يتقاضى من الطلاب التكاليف بأسعار مدعومة وليس وفق أسعار السوق. ولقد ظل حجم المشروع متواضعاً نسبياً. ففي العام 2004، منحت يوماس أون لاين 161 شهادة جامعية، بالتساوي تقريباً بين شهادتي المرحلة الجامعية الأولى وشهادات الدراسات العليا. وبالقدر ذاته من الأهمية كان التوزيع الفعلي للشهادات؛ إذ لم يجر منح سوى شهادتين اثنتين وحسب من المرحلة الجامعية الأولى في الفنون الحرة. وتم اقتسام الشهادات السبع والسبعين ما بين التمريض (49) وتكنولوجيا المعلومات (28). أما الشهادات العليا وهي 72 شهادة فقد جرت المجرى ذاته. فقد منحت يوماس- امهرست عبر برنامج خاص لشهادة دكتوراه انتقالية في المعالجة الفيزيائية، 26 شهادة. وقد جرت تسوية بمنح 19 شهادة ماجستير في الصحة العامة، و19 شهادة ماجستير في التربية، و8 ماجستير في إدارة الأعمال.

كانت جامعة فينكس المؤسسة الرائدة في تطوير الشهادات الملائمة لكفايات الأفراد، ففي أواسط العام 2005، كانت جامعة فينكس تقدم أقوى برنامج تعليمي على الخط وفي معظم المعايير أشد البرامج المماثلة نجاحاً. حسبكم أن تذكروا جامعة فينكس حتى تجدوا الاستجابة موحدة تقريباً: «أتعنون ذلك المشروع التجاري الربحي»، ومن ثمّ ذلك الجشع الذي يعيث فساداً ويعمل خراباً في مهمة التعليم العالي ورسالتها. ونحن من جهتنا لسنا نؤازر دوافع جامعة فينكس أو البنية التجارية التي تقوم عليها؛ بل لقد أصبح النموذجان اللذان تتبعهما في التجارة والتنفيذ أساس الاستثمار الأنجح في التنفيذ عبر الشبكة في التعليم العالي.

ولقد نجحت جامعة فينكس لأنها كانت جيدة التنظيم حسنة التمويل وتعرف ما تريد من الهيئة التدريسية، كما تعرف كيف تستغل الفرص التي كانت تقوم سوق التعليم العالي التقليدي على إنشائها بتجاهلها الزبائن المحتملين. ولعل أفضل وصف للإستراتيجية التي اعتمدتها جامعة فينكس هي قطف الكرز - أي البحث عن جيوب الطلب التي صار التعليم العالي التقليدي يتعامل وإياها وكأنها بقرات تدر مالاً. ولقد كانت المقررات التعليمية اللازمة للدخول في سلك التعليم فرصة من هذا القبيل - حيث أصبحت أكثر مدارس التربية تفترض أن المعلمين دراسة مواد إضافية تلبية لشرط الولاية لمنحهم الترخيص بمزاولة المهنة، مما

جعلهم جمهوراً من الأسرى المهيئين للاستغلال. ولم تكن البرامج التي تعرضها فينكس للتنافس باهظة التكاليف ولا هي بالتكنولوجيا العالية، ولذلك كان الجمهور المستهدف ممتناً للجهود التي بذلتها جامعة فينكس في تصميم المواد ومراقبة الجودة. وكانت فجوة القيمة بين ما تعرضه فينكس والمتوافر تقليدياً كافية لطلب سعر أعلى. وجاءت الأرباح بسهولة حالما بلغ عدد المسجلين درجة كافية لتحقيق وفورات حجم متواضعة.

مثلت إدارة الأعمال هدفاً ناضجاً آخر وقد اقتضى هذا مبدئياً القليل من رأس المال، فكانت السوق تبحث عن مزود رفيع المستوى يعرف كيفية تصميم الدروس وتقديمها بصورة فاعلة، وكان الطلب كافياً ليجعل دخول هذا السوق يسيراً نسبياً. وفي الوقت المناسب أصبح هذا نموذج فينكس. حسبكم أن تبحثوا عن سوق لم تحظ بالفاعلية والخدمة الكافيتين أو لم تنل من الخدمة إلا القليل وجهوا الكثير من العناية إلى التصميم وضبط الجودة ابحثوا عن مواقع على الشبكة -شيء أكثر قليلاً من واجهات مخزن التعليم- تتصف بأنها مناسبة، ومريحة، ومأمونة ومقبولة واجعلوا سعر المنتج ما بين المرتفع الذي تطلبه الجامعات البارزة وهذه في أكثرها مؤسسات خاصة، والأقساط التي يتقاضاها المزوّدون المحلّيون.

ولقد كان لنموذج إدارة الأعمال والتسليم لدى فينكس مظهرٌ إضافيٌّ آخر. ويتمثل ذلك في أن الهيئة التدريسية لم تكن تملك البرامج التي تدرسها؛ بل كانت المؤسسة تمتلكها فهيئة التدريس كانت في معظم الأحوال كانت تعمل بدوام جزئي، أما الهيئة التدريسية الرديفة فكان أعضاؤها يتقاضون أجورهم في الغالب من الكليات والجامعات التي وفرت لمدرسي فينكس وظائفهم اليومية. والمدرسون فيها محاضرون محترفون، إنما هم أيضاً موظفون لدى جهاز مُصَمم ليقدم منتجات تعليمية ملائمة للهدف وتخضع للاختبار والتقويم والتعديل دورياً.

إن هذا الالتزام بالتصميم والتسليم، فضلاً عن مكانة فينكس الفذة بوصفها مورداً مهماً للمواد المهنية المتصلة بالتعليم العالي قد أتاح للمؤسسة النجاح في عروضها التعليمية على الخط. ولقد كان عرض المنتج فذاً. ففي الغوغل كان أول صلة موجهة تحت العنوان: «On line Education» تعليم على الخط عرض لوعود جامعة فينكس بتقديم «شهادات علمية حقيقية للشباب الجاد». وكان هناك تركيز شديد على نيل «شهادة في إدارة الأعمال، أو التربية، أو

التمريض أو التكنولوجيا». وكان يقال للمتسوّقين المهتمين بالدراسة: «ينال المختصون من حَمَلَة الشهادات العليا حتى 177% أعلى من سواهم غير الخريجين». وقد عرضت جامعة فينكس الكثير من أشكال التواصل الإنساني - عبر الهاتف والإنترنت والاتصال الشخصي المباشر. وكان هناك دوماً الخيار بان ينجز الطالب جزءاً من الشهادة بالصيغة التقليدية في أحد مواقع جامعة فينكس- التي سمتها الجامعة FLEXNET®، وإن كانت أكثر شهرة في كل مكان آخر باسمها العامي «قرميدات ونقرات». ولقد أضافت فينكس مع اطراد نمو أعمالها على الخط عملية جديدة - عملية قبول مصممة لاختبار إمكانية نجاح طالب الانتساب في بيئة الإنترنت. ذلك أنه حين شعرت فينكس بالزهو لسرعة طلابها في الحصول على شهاداتهم، أرادت التأكد من أن منتجها على الإنترنت حقق النتائج ذاتها.

ولقد طرحت كل من هذه الأمثلة -جامعة فينكس، وجامعة ماريلند يونيفرسيتي كوليج، ويوماس أون لاين- لائحة تدقيق عرضت فيها ما يحتاج إليه المرء في شق طريقه عند تقديم منتجات تعلم اليكتروني: علامة تجارية راسخة؛ وتأكيد على ضمان التصميم والجودة؛ منتج يتصف بالتماسك والثبات؛ وقدرة على خدمة عدد متزايد من المتعلمين على الخط؛ وشبكة مادية أو حضور مكمل وداعم للمنتجات المعروضة على الشبكة. وقد أتاحت هذه التكنولوجيا سرعة توزيع المواد التعليمية مع تقديم تغذية مرتدة فورية، من الطالب إلى المدرس والعكس بالعكس بيد أن المنتجات نفسها كانت في الغالب مقررات ودروساً بالمراسلة من القرن الحادي والعشرين أكثر من كونها بيئات تعلم متقدمة تكنولوجياً. وقد كانت السوق المستهدفة تتألف في الدرجة الأولى من شباب ينشدون الحصول على شهادات مهنية متوسطة يمكن أن تتحول بيسر إلى سبيل للحصول على راتب أعلى. أما جوانب التعليم العالي باهظة التكاليف حقاً -التي تتضمن أكثر العلوم، وفروع الهندسة، والفنون الحرة جميعها تقريباً التي تشكل مكونات الثقافة العامة في تعليم شهادة البكالوريا التقليدية- فقد تركت للآخرين، ولكتب جيب صغيرة أخرى.

من الزبون؟

يُعلِّمنا النجاح الذي أصابته جامعة فينكس، سواء على الخط أو قاعات المحاضرات، درساً أخيراً في الأسباب التي كثيراً ما تجعل مؤسسات التعليم العالي

تضل قراءة السوق. فجامعة فينكس تعلم حق العلم من تخدم ولماذا - فلديها زبائن يطرقون أبوابها! وأكثر من ذلك إنها تبذل قدراً عظيماً من الطاقة والموارد في السؤال والاستقصاء أو ربما وجدتموها تتعلم من طلابها في طرح الأسئلة على أولئك الطلاب - فمن هم، وماذا يريدون، وكيف يتعلمون، وماذا يفعلون وما هي أحوالهم اليوم. وتستخدم الجامعة تلك المعلومات في صوغ المنتجات، لتعليم طلابها ما هم بحاجة إليه، ورصد تقدمهم في المؤسسة. وبالمعنى ذاته توفر جامعة فينكس نموذجاً في إدارة العلاقات والزبائن وبحيث يمكن لبقية التعليم العالي أن يفيد من اتباعه.

ويعود قدر كبير من المشكلة التي واجهت المؤسسات التقليدية في محاولة تطوير وإنماء سوق التعلم الإلكتروني إلى أن تلك المؤسسات لا تعرف ولا تسطيع أن تتخيل رقعة المشكلة. ففي خريف العام 2001، سألنا عينة تتألف من الهيئة التدريسية والموظفين العاملين في ست من الكليات والجامعات إن كان طلابهم قادرين على التعلم بوساطة استخدام الحاسوب - بعدّ ذلك جزءاً من مقرر تعليمي، إما على الإنترنت أو في قاعة دراسية تستخدم منظومة إدارة المقررات الدراسية أو الوحدات التعلمية. وكان من تحدثنا إليهم مُجمعي الرأي تقريباً على الرد بالإيجاب؛ بل الحق أنهم كثيراً ما كانوا ينكرون علينا سؤالنا، فيجيبون أنه «ليس هناك مشكلة؛ لأن الصغار يألفون التعلم الإلكتروني كما يألف البط الماء، فالصغار في النهاية تستهويهم الألعاب والتكنولوجيا ويعرضون عن الأساتذة الكبار الذين يبدو أنه يصعب عليهم تحريك البلاك بورد».

ولكن، حين عدنا بعد عامين إلى الكثير من تلك الكليات والجامعات، وجدنا أنه لم يعد لدى الهيئة التدريسية ولا الجهاز الإداري ذلك اليقين الذي عرفناه من قبل. فلما سئلوا عن هذا التحول في الرأي جاءت إجاباتهم لتعكس تقديراً متنامياً لكون الافتراضات الأولية بشأن التعلم الإلكتروني تتطور بتأثير التجربة الفعلية؛ ويلوح أنه لم يكن هناك من سأل الطلاب إن كان التعلم الإلكتروني يطيب لهم فعلاً.

وبعد عدة أسابيع من زيارتنا جامعة تكساس - اوستن، ظهر في صحيفة ديلي تكسان رأي يحمل اسم لورا ايزنسي، وهي طالبة متفوقة في جامعة تكساس. والحق أن العمود الذي كتبته جدير بالنقل بشيء من التفصيل، وليس ذلك لأن تلك الزاوية في حد ذاتها تأتي

بالبرهان على أن الطلاب باتوا تراودهم الريبة بما تطلق عليه الكاتبة اسم «تكنولوجيا تعليمية»، وإنما لأنها تُكْسِب تلك الشكوك صوتاً وتمنحها لغة تنطق بها.

تذهب الحكاية الخيالية للتعلم الإلكتروني إلى أن تكنولوجيا قاعة الصف تعزز تجربة التعلم لكل من الأستاذ الجامعي والطلبة أما واقع مثل هذه التكنولوجيا التعليمية فبعيد كل البعد عن المثال. ولضعف اندماجها بالمقرر الدراسي غالباً ما يؤدي استخدامها إلى الإخلال بتوازن المحتوى والتكنولوجيا ويقلل من دينامية التفاعل بين الطلاب والهيئة التدريسية....

إن من شأن التكنولوجيا التعليمية أن تتحول سريعاً إلى عكازة تربوية. ومثال ذلك أن المحاضرة اليومية التي تلقى في سياق منهاج للغويات العليا في الخريف الماضي لم تكن لتزيد عن عرض لباوربوينت وكلمات مطبوعة من العرض ذاته. ولكن من شأن مثل هذه المقاربة الخالية من الابتكار أن تقلص دور المدرس لتجعله مجرد قناة أو أنبوب تمر عبره الأفكار لتصب في مخزونات الطالب.

وكان أشد ما يثقل في الأمر خيارات القسم الأدنى من صفوف اللغة بالأخذ بالتكنولوجيا التي تسمح بمراعاة القدر الأكبر من الطلاب لكنها تؤدي إلى خفض جودة التعليم...

والمثال البارز على ازدياد شيوع التكنولوجيا في الصف الكتاب الإلكتروني. فالكتاب الإلكتروني يجعل من التكنولوجيا أداة التعليم الأولى، وإن كان يبدو أن العديد من الطلاب يفضلون استخدام التكنولوجيا بوصفها مصدراً ثانياً. خذوا حالة مقرر الإدارة 32OF (Management 32OF) في الخريف الماضي حين كان النص المعين إلكترونياً أوعز البروفيسور فيكتور أرنولد مبدئياً بطباعة عدد من نسخ الكتاب المقرر تكفي أقل من ربع عدد طلاب الصف. وكان بوسع الطلاب شراء النسخة المنزلة من الكتاب الإلكتروني أو شراء كلمة سر تخول الاطلاع على الصفحة أربع مرات كحد أقصى. ولكن ثلث

عدد الطلاب عارضوا، مع ذلك، الكتاب الإلكتروني ومضوا في الضغط لطلب المزيد من نسخ الكتاب المطبوع.

ولقد أبدت جامعة تكساس أيضاً إشارة مهمة إلى السبب في اهتمام الطلاب في الألعاب وسرعة تبينهم لمعظم التقنيات التي تعتمد على استخدام الحاسوب. لكن ذلك لم يترجم إلى اهتمام بالتعلم الإلكتروني. وقد أشار علينا مدير قديم في مكتبة co-op، وهي موزع الكتب الأضخم في الجامعة بالتحقق من «نوع البرمجيات التي يقبل الفتيان على شرائها». فعملنا بما أشار هذا المدير بأن لجأنا إلى القوائم الشهرية التي تصدرها سجل التعليم العالي، باحثين عن «أكثر البرمجيات مبيعاً في مكتبات الكلية».

وكانت نتائج البحث مذهلة. ففي يونيو/ حزيران 2003، مثلاً، كانت المنتجات الأساسية لمايكروسوفت تعادل خمسة من أصل العشرة الأكثر رواجاً. وكان المنتج السابع في قائمة المنتجات الأكثر رواجاً البرمجية الرائدة لمكافحة الفيروس المعروفة باسم نورتون، وهذا ما يعكس القلق الشديد من حاملات الفيروس والديدان التي كانت تغزو الآلات في طول العالم وعرضه والبرمجيات الأربع الباقية؟ كانت هذه، وفق تسلسلها:

Adobe Photoshop، Adobe Acrobat، Macromedia Studio MX Micromedia Dreamweaver MX. وجدير بالذكر أن الفوتوشوب يستخدم في تحرير الصور وتكبيرها وتوضيحها. ويتسم أكروبات بأنه يتيح للقارئ قراءة ملفات بي. دي. اف وإعدادها. أما دريم ويفر فيسمح للمستخدم بإنشاء مواقع متقدمة على الشبكة. وماكرو ميديا ستوديو ام اكس، ونحن ننقل هنا عن موقع المُنتج: «يوفر وظائف احترافية لكل جانب من تطور شبكة الويب ويشمل أحدث النماذج من دريم ويفر، وفلاش ورك، وفري هاند». ولهذه المجموعة الأخيرة من البرمجيات قاسم مشترك هو قدرتها على أن تتيح للمستخدم إعداد وتوزيع عروض معقدة. أو، كما يذكرنا مدير مكتبة co-op تكساس، هذه برمجية قُصد بها أساساً التظاهر والاستعراض.

وكان مؤدى ذلك مما خلصنا إليه من مقابلات تالية أن ثمة ثلاثة مكونات تكمن خلف هيام الطالب بالحواسب والبرمجيات هي: رغبة الطلاب بالتواصل، مبدئياً بين بعضهم،

ورغبتهم بالتسلية، بالألعاب والموسيقى والسينما، كما أن ذلك يوفر لهم وسيلة لتقديم أنفسهم وعملهم. ولقد أصبح الطلاب، شانهم شأن معظم الهيئات التدريسية في الولايات المتحدة، يغلب عليهم الانشغال حتى حد الهوس بـ «تغذية» أوراقهم التي يقدمونها اليكترونياً ويزينوها بالمخططات والمصورات والصور. فقد سُمع أحد الأساتذة الجامعيين، يقول شاكياً: بعد أن قضى نصف ساعة في تنزيل ورقة بحث أحد الطلاب: ما بلغني يبدو أشبه بمخطط استعراض تلفازي».

لقد نسي مروجو التعلم الإلكتروني كل هذا الإخلاص الذي يحمله الطلاب في نفوسهم وأحلوا محله استعراضات معقدة لأنفسهم. فالطلاب الذين تخيلوهم كانوا لاعبين شغوفين بألعاب محاكاة الواقع، قوم يرون في الحاسوب أداة لحل المشكلات، ويستهويهم التعلم الإلكتروني كما البط الذي يجذب إلى الماء. والواقع أن الطلاب هم على هذه الشاكلة، وإن كان جُلُّهم يتركزون في كليات الهندسة.

في صيف العام 2004، أصدرت ECAR (أي EDUCAUSE، مركز البحوث التطبيقية)، وهي ذراع البحث في المنظمة التي ينتمي إليها رؤساء مكاتب المعلومات في الجامعات وموظفوهم، دراسة نشرت سجل التعليم العالي تلخيصاً لها تحت عنوان «تفاوت نظرة الطلاب إلى تأثير التكنولوجيا على التعليم». ولكن النتائج لم تكن في الواقع متفاوتة جداً فالطلاب الذين جرى استطلاع آرائهم لا يعدّون من المعادين للتقدم الصناعي – قال 3.7% منهم وحسب إن التكنولوجيا الجديدة لا تفيد في غرفة الصف. بيد أن أقل من 15% منهم أفادوا بأن تحسين التعلم يعد أعظم فوائد التكنولوجيا، في حين أن نصفهم تقريباً (48.5%) قالوا: إن أعظم مزايا التكنولوجيا تتجلى في ما وفرته من أسباب الراحة الإضافية. وعند السؤال عن مقدار التكنولوجيا التي يرغبون بها أجاب 41.2% منهم إنهم يرغبون بالاعتدال في استخدام «تكنولوجيا المعلومات»، وقال قرابة ثلثهم: إنهم يرغبون بمقررات دراسية «ذات تكنولوجيا معلومات شاملة»، وقال أكثر قليلاً من 20%: إنهم يؤثرون المواد ذات «تكنولوجيا معلومات محدودة» ولقد تبين أن ثمة طلاباً، سوف يكونون لاحقاً زبائن التعلم الإلكتروني، كانوا يتوقون إلى امتلاك ما ترغب به الهيئة التدريسية – تلك التكنولوجيا التي تزيد من الراحة الشخصية ولا تشترط في الوقت ذاته، أي تغيير جذري في طرق التعليم أو التعلم.

ليست نهاية القصة

لقد اجتذب التعلم الإلكتروني، ولا سيما في الولايات المتحدة، حشداً من رجال الأعمال والعلماء المبتكرين الذين مضوا يسعون خلف أقرب هدف مباشر لهم، ألا وهو احتلال مركز بارز مرموق في صناعة لم تتحدد بعد أطرها. فقد سعى هؤلاء إلى بلوغ موقع في السوق بسرعة، لئلا يبلغ سواهم هذا الموقع أسرع منهم ويوصدون الباب خلفهم. ولبلوغ هذه المزية ساعدتهم، ظاهرتان تتصلان على نحوٍ خاص بالتعليم ما بعد الثانوي وأحوال الأزمان. فأولاً جاء ازدهار الاستثمار التجاري في مشروعات التعلم الإلكتروني بعد أكثر من عقد من تجارب الهيئة التدريسية في استخدام الحواسب في التعليم. كما أن بعض التجارب قد أثمرت وأتت ببعض المنتجات الناجمة مثل تطبيقات Maple وMathematica، وهي تطبيقات مصممة لتعليم الطلاب حساب التفاضل والتكامل باستخدام توجيهات ميسرة الكترونياً. ومع أن هذا العمل اقتصر على قلة من الهيئة التدريسية فإنه كان كافياً للدعوة إلى التكنولوجيا الجديدة وطمأنة قادة الجامعة إلى توفير الخبرة اللازمة للتعلم الإلكتروني. وقد تبين، فيما بعد، أن هذه التجربة كانت أضيق من أن تغذي ازدهار التعلم الإلكتروني الذي جاء بعد ذلك.

ولقد قدم انتشار استخدام الإنترنت قوة الزخم الثانية. التي أدت إلى ظهور تقديرات متفائلة بشأن سوق خدمات تستند إلى الإنترنت – وما التقديرات الاستقرائية لمايكل موعن سوق تدور فيها مواد بقيمة تريليون دولار إلا واحدٌ من عشرة أو أكثر من المزاعم التي شاع الترويج لها. ولما اطمأن رجال الأعمال في داخل وخارج التعليم التقليدي ما بعد الثانوي على تأكيد دعاة التكنولوجيا الجديدة، بتوافر الخبرة اللازمة أو قرب توافرها، هرعوا إلى السوق ومعهم مشروعات التعلم الإلكتروني. وكان من أثر ذلك اندفاع محموم إلى بذل مقادير عظيمة من الوقت والجهد والرأسمال في سبيل تطوير التعلم الإلكتروني وتسويقه.

وإذا ما استعدنا تلك الذكرى وجدنا الاندفاع إلى التعلم الإلكتروني قد أنتج طاقة تفوق أي تحليل منطقي، وأشد إفصاحاً؛ إذ أتت اندفاعة رجال الأعمال بالكثير. فدورة الازدهار – الإخفاق في التعلم الإلكتروني نشأت عن محاولة لضغط عملية الابتكار ذاتها. ذلك أن حماس رجال الأعمال أنتج عدداً من المشروعات الجديدة أكثر مما ينبغي بما دفع إلى

السوق أعداداً عظيمة من المنتجات غير الممتحنة - منتجات تبين أنها في شكلها الأولي لا تحقق قدر ما كانت تعد به.

كان هناك الكثير من التداعيات أتى بها الانهيار الحتمي الذي أصاب التعلم الإلكتروني؛ ولعل أخطرها كانت التجربة التي جعلت نظرة الجامعات متحاملة بشأن القيمة الحقيقية للتكنولوجيات التي تعد بتدريس يتم بوساطة الإلكترونيات واستعداد السوق للقبول بأنماط جديدة من التعلم. ولقد كانت الحقيقة الصعبة أن التعلم الإلكتروني ضعف قبل أن يعلم الناس حقاً كيف يستخدمونه - حتى قبل أن يصل إلى شيء مثل التصميمات المهيمنة أو يلوح في الأفق مقرر دراسي جديد/ مكونات برنامج. ولكن كان أول ما يفتقد في هذا تلك القاعدة المعرفية المحققة الواسعة بما يكفي لإقناع الهيئة التدريسية بضرورة اعتمادها. وكانت النتيجة أن رجال الأعمال افترضوا أن في التعلم الإلكتروني مستوى من المجازفة أكثر مما كانوا يقدرون - ولا عجب أن جلّهم انتهى بدفع ثمن غال.

وبالرغم من المخاضات التي مر بها التعلم الإلكتروني في السنوات الأخيرة فقد ظل يضم إليه نواة حقيقية من الدعاة الحقيقيين له الذين ما زالوا يقولون بحزم وعزم، واقتناع أحياناً: إن الثورة في متناول اليد؛ ولسوف يسدي الحاسوب للتعلم اليوم ما كانت تؤديه المطبعة للبحث العلمي في القرن الخامس عشر. وهؤلاء يقولون: لا تخدعنّكم السقطات أو الخطوات المضللة، فالإنجازات العظيمة لا ريب قادمة.

يشير الذرائعيون، وهم أكثر هدوءاً وعدداً، إلى أن التعلم الإلكتروني ينبض بالحياة، وأنه في الواقع دفع إلى حشد من التغيرات التربوية المهمة، ولعل أفضل رمز إلى ذلك الانتشار الواسع لوسائل إدارة المقررات الدراسية، مثل بلاك بورد وويب سي ت. ونحن نعد أنفسنا من الذرائعيين. نعتقد أن قصة التعلم الإلكتروني ما تزال تتكشف عن كل جديد؛ وليس هناك من يدري ما يخبئه الغد، وإن كنا نحسب أن تكنولوجيات التعلم المستند إلى الحاسوب سوف تستمر في أن تكون الحافز الأساسي للابتكار. وإن تقنيات المعلومات التي يعتمد عليها التعلم الإلكتروني في حد ذاتها شائعة كل الشيوع، والذين يميلون إلى اعتبارها نجوداً في التعلم هم فيما يتعلق بنا أشد ذكاء من ألا يأخذوا على محمل الجد احتمال أن تأتي هذه الجهود بتحولات كبرى.

وإنه لمن المهم بالقدر ذاته أن نتخذ من التعلم الإلكتروني درساً ثميناً في ديناميات السوق – ما تحتاج الكليات والجامعات التقليدية إلى تعلمه إن كانوا يودّون أن يصبحوا فعلاً أذكياء في السوق، مثلاً ، كما فعلت من قبل جامعة فينكس.

obeikandl.com

8 من يملك التعليم؟

إنه لسؤال بسيط تماماً؛ بل يكاد أن يكون طفولياً في براءته. لكنه أيضاً سؤال له حشد من الإجابات الكلاسيكية. فالتعليم فاعلية شائعة بين الناس ولا تخص أحداً. وأصولها عميقة عمق غريزة الأبوين اللذين تدفعهما لرعاية طفلهما وقوية قوة رغبة الطفل في التعلم. إنهما مارك هوبكينز وطالبه فوق طوف حيث كلٌ منهما متعلم، ومالك للتعلم الذي يصل بينهما. ولعل التعليم/ التدريس أقوى وأهم الروابط التي تصل جيلاً بآخر.

أما في عالم الأسواق وحقوق النشر والتأليف والمتاجرين بالرقميات، فيكاد السؤال أن يكون ماركسياً. فإن تسأل من يملك التعليم يعني أنك تسأل: «من يملك أدوات الإنتاج؟» والتعليم والتعلم جزءان متكاملان من عمليات يتم عبرها توزيع منفعة اجتماعية: من يتعلم ماذا يعين إلى حد بعيد من يتقدم وبأي درجة إلى حياة الضمان الاقتصادي والرضا المهني. وفي مجتمع تنافسي بقدر ما هو معقد، يكون أصحاب المصلحة في التعليم عديدين، ومسألة الملكية يصعب تحديدها بأي قدر من اليقين في العصر الرقمي الذي أصبحت فيه وسائل نسخ وتوزيع مادة فكرية أو تعبيرية شائعة في كل مكان.

كما أن التعليم على المستوى الجامعي بوجه خاص يعد تجارة كبرى، حيث يبلغ الإنفاق على التعليم العالي زهاء 225 مليار دولار سنوياً. وقد أصبحت الشارات المميزة للتعليم الناجح –من إجازات جامعية وشهادات وأرصدة تعليمية– عملة النجاح؛ التي تحول المدرسين

obeikandl.com

ومؤسساتهم إلى موردين للسلع والخدمات الأساسية. وإذا كان النزوع الأقدم يقوم على الملاحظة الشائعة: «من لا يستطيعون العمل، يقومون بالتعليم»، فاليوم هناك ملاحظة أكثر إحاطة بالحال: «الذين يعلمون يمنحون السلطة». وحيث كانت ذات يوم الأسئلة الأساسية في التعليم العالي، كما علمنا كلارك كير؛ من يدفع؟ و «من يستفيد؟» فإن حجم السوق الجامعية بالإضافة إلى قدرتها على التحول الاجتماعي تجعل الإجابة عن السؤال: «من يملكها» بالأهمية نفسها.

في كل جماعة أكاديمية، ونكاد أن نقول: بغضّ النظر عن الفرع المعرفي والمؤسسة، هنالك أعضاء في الهيئة التدريسية يشتركون في ما بينهم بالتزام شغوف بالتدريس. وبالرغم من أن التعليم يظل محور الرسالة التربوية، لكنه، من جهة ثانية، صار الآن يفتقر للشعور بالالتزام المشترك في الجامعة. وإنه لمن دواعي العجب ألا يكون هناك في التعليم العالي الأمريكي سوى جزء ضئيل من الشعور بالانتماء إلى الجماعة يتمحور حول التعليم ذاته؛ وليس هناك من صوت جماعي من الداخل يحدد ما يرمي التعليم إلى بلوغه وكيف يكون تقويم وتحسين فاعليته. ولقد أدى الافتقار لحوار هادف سليم بشأن التعليم في جُلّ المؤسسات إلى السماح للقوى التجارية المتنافسة والمحاسبة الحكومية أن تصبح المحفزات الرئيسة لجودة التعليم. فتولت المشروعات التجارية الربحية ومعها الهيئات العامة باطراد أدواراً قوية في تعريف التعليم، وقياس نجاحه، وتعيين المستفيدين من التعليم. وترافق صعود المصالح التجارية مع التحديات المتزايدة لتراث من الخصائص والتركيب وتطوير المعرفة التي أغنت بيئة البحث المنفتح في قاعات الدراسة في الكليات والجامعة.

الحرية والبيئة الاجتماعية والأسواق

يمكن القول، في الحقيقة: إن التدريس الجيد يقاوم حدود الملكية متى شدد على البحث الطليق من القيود واستمد سلطته من استقلال الجامعة القانوني كما الفكري. وتعد معظم الهيئات التدريسية الفائدة الاستثنائية التي تتميز بها مهنة التدريس ما تتيحه من حرية أكاديمية. وتوفر هذه الحرية، بالمقابل، السياق الذي يجري فيه التعلم والبحث والاستقصاء الأكاديمي معاً. ومع أنه ليس هناك من عضو في هيئة التدريس يتجاهل

قضايا المكافأة والتعويض والوضع المالي، فقد أصبحت المكافآت الملازمة للتعليم أجزاء مهمة كذلك، إن لم تكن أهم أجزاء المعادلة. وإذاً فالتعليم بهذا المعنى أكثر من وظيفة أو حتى مهنة. إنه رسالة – فاعلية يكون القيام بها بدافع من التزام شخصي متقد العاطفة يحمل على استقصاء المعرفة والأفكار وإشراك آخرين في عملية الاكتشاف هذه.

ولما كان التدريس فاعلية تشتمل في ذاتها على الحرية الأكاديمية فقد صار التعليم الجامعي في حد ذاته اليوم خاصاً، حيث لأعضاء الهيئة التدريسية، كل بمفرده، أن يتولوا تعريف التدريس والنهوض به. ذلك أن عضو الهيئة التدريسية ينشئ مجاله حين يغلق باب قاعة المحاضرات، ليس بخيار منه وحسب، وإنما بتصميم أيضاً. كما أسهمت حرية المدرس في التعليم وفق أسلوبه بإغناء حيوية التعليم العالي الأمريكي بما لا حصر له من حرية إضافية. وقد كان من شأن المرونة المؤسساتية أنها أتاحت ظهور تصورات وأساليب مختلفة في التعليم مرفقة بالإقرار بأن التعليم الفاعل ربما يتخذ أشكالاً مختلفة تتراوح بين الأداء المسرحي وأقصى التفاعلات المضبوطة والهادئة مع الطلاب.

ويوفر نصب الحرية هذا، في الوقت ذاته، الغطاء اللازم لشرح كيف ولماذا تفادت معظم الهيئات التدريسية والمؤسسات كافة كل استقصاء منهجي تقريباً لمعنى وطبيعة التعليم ذاته. سلوا أكثر أساتذة الجامعة الشباب الذين بدؤوا لتوهم في السير على دروب مهنتهم، ولسوف تجدونهم يكررون الأفكار والقيم التي أقنعتهم باتخاذ الجامعة طريقاً في حياتهم المهنية: التعليم نشاط ينهض به أشخاص يحملون التزامات مشتركة.

ولكن الواقع ينبئ بأن الأساتذة الجامعيين الشباب سرعان ما يكتشفون أنه يكاد يكون من المستحيل أن يجدوا جماعة الحوار الذين ينبغي أن يستمدوا منهم هذا الشعور بالالتزام المشترك. وأصعب من ذلك على الجامعيين الاتفاق على ما هو التعليم الجيد، مع غياب الأساس المشترك لفهم وتقويم التعليم. وبالنتيجة يصبح من الأرجح أن يكون ملف التعليم رمزياً أكثر منه إسهاماً فعلياً يغني القرارات التي تتخذها لجان التثبيت والترفيع؛ بل إن الجامعات والكليات، حتى في البيئات التي تهتم فيها الهيئات التدريسية بالتدريس، تفتقر إلى ثقافة قوية تبرهن على تعريف التعليم الجيد، وبيئة اجتماعية متقدمة تقوم هي ذاتها على التعليم.

إنها السوق

تظل الحقيقة الأكبر: أي شيء مقبول تقريباً قول يصدق في معظم المؤسسات، حين يصل الأمر إلى التعليم والمنهاج، طالما كان عضو الهيئة يلبي حاجات طلابه ويوفر لهم مهامَّ محددةً، وامتحانات منصفة، ويقدم لهم العلامات في الوقت المناسب – وهذا الشرط الأخير هو الأخف؛ ففي عقد الثمانينيات من القرن العشرين أصبحت طبيعة المنهاج الدراسي الجامعي الهلامي الذي يفتقر للمعالم موضوعاً لسلسلة من الأعمال النقدية الجادة، وعند الكثيرين في الجامعة، عدائية. وقد ندد تقرير أمة في خطر A Nation at Risk بما وصفه «المد المتصاعد من الوسطية» التي تعم التعليم الأمريكي كله وقال بشأنه: إنها تنخر في «الأسس الثقافية لمجتمعنا». وكان وليم بينيت حين لا يندد بالتعليم العالي لخلاعة أساليبه. يدعو إلى العودة إلى المنهاج المحوري القديم الذي يضع العلوم الإنسانية في قلب التعليم الجامعي.

كذلك رسم أرنست بوير في كتابه College (الكلية) صورة مفزعة للكليات التي غدت خالية من كل هدف، والهيئة التدريسية التي غالباً ما يشعر أعضاؤها بأنهم واقعون في شرك، وأنهم خارج المكان، والطلاب وأسرهم الذين يرون التعليم منتجاً ضرورته تزداد وترتفع تكاليفه، في حين تتناقص قيمه.

أما الانتقادات الأكثر ثباتاً وخطراً فقد وردت في ثلاثة مجلدات، كل منها أنتجته حساسيات، فضلاً عن غايات مختلفة وأولها كتاب ألان بلوم (إغلاق العقل الأمريكي The Closing of the American Mind) وكتاب اي. دي. هيرش (ثقافة القراءة والكتابة Cultural Literary) وأصدرت رابطة الكليات الأمريكية تقريراً مهماً ذا عنوان ساخر (تكامل منهاج الكلية Integrity of the College Curriculum) وهذا العمل الذي يدين إلى حد بعيد لفريدريك رودولف رئيس كلية وليامز، يشكل إدانة في بضع عبارات: «أما ما يُقدم على أنه منهاج جامعي فيكاد أن يكون تلفيقاً من كل شيء. ولقد بلغنا نقطة نحن فيها أكثر ثقة بطول مدة التعليم في كلية معينة منا بمحتواه وغرضه».

كذلك حسب كتاب التكامل Integrity أنه عرف من كان له اليد الطولى في هذا الأمر. «لقد أشار المنهاج الدراسي إلى فلسفة السوق: إنها متجر ضخم، حيث الطلاب متسوّقون

وأساتذة الجامعة تجار علم. وقد حلت الأهواء والأزياء، والانصياع لمقتضيات كسب الاستحسان والنجاح، حيث كان ينبغي أن تحل الحكمة». إنها السوق ومرافقها الرهيب التسليع وهو مصطلح يقصد به اللوم ولم يكن شائعاً، بعد، حين صدر كتاب التكامل وهذا يفسر غياب المنطق والتماسك تقريباً من منهاج الدراسة الجامعية الأمريكي.

ولقد كان هذا التعليل صائباً إلى أن أتت جامعة فينكس التي في احتضانها للسوق أنتجت أشد المناهج الدراسية تماسكاً وترابطاً منطقياً في التعليم العالي، والسخرية أنه من بين المؤسسات ذات الأعداد الكبيرة من الطلاب، قامت هذه الجامعة الربحية لتؤكد الالتزام ببنية المنهاج وتماسكه المنطقي. وبذلك وضحت أن التعليم منتج يُمتلك، ويُستثمر، ويقع تحت إشراف المؤسسة ذاتها. وأن المقررات الدراسية تحتاج إلى الإدارة والتصميم والتقويم باستمرار، وأن التعليم الناجح يتألف من الاتساق المدعوم بمعايير مسلَّم بها.

بيد أن المؤسسات التقليدية كانت تفتقر للثبات على التزامها بالتدريس والتقويم، وإن لم تكن لتفتقر إلى طلاب يرون أنفسهم زبائن لديها. فلما صارت الكليات والجامعات تهتم بتعليم قطاع أكبر من السكان وتحقيق طيف واسع من الغايات، أخذ الطلاب يمارسون تأثيراً أقوى على ما كان يجري تدريسه لهم – مبدئياً بالتعبير الصريح عن رغبتهم بصوت مسموع بأن يقتصر تعليمهم على ما هو ضروري لتحقيق أهدافهم المهنية المباشرة وحسب. وفي عالم التعليم المفكك [منهاج المواد المنفصلة] السائد حتى ذلك الحين، راح بعض الأكاديميين يسعون إلى تحقيق المزايا الاقتصادية التي تأتي ملازمة لتلبية مطالب طلابهم البراغماتية. ولأن هذه التسويات تجلب للمؤسسة مزيداً من الأموال، كانت الأسئلة المطروحة، قلما تجد إجابة عنها، تتركز على ما إذا كانت المؤسسة في سبيلها إلى التغير: أليس تعريف التعليم الجامعي ذاته في سبيله إلى التغيير؟ وبرز عندئذ خط فاصل جلي بين مفهومين للتعليم، ولولا ذلك كان يمكن أن يكونا نقطتين على خط متصل من النقاط.

استند المفهوم الأقدم والأشد تقليدية أساساً إلى الفنون والعلوم، وسعى إلى حمل الطلاب على الاشتغال بمدى واسع من الأفكار الإنسانية والإنجازات وتأصيل عادات التساؤل والبحث التي تؤدي إلى تعميق الإدراك وإنشاء المعرفة وتقدمها. وكان هذا النهج يستند إلى قناعتين محوريتين: إن الجامعة ذاتها هي الحكم الطبيعي للمعرفة وذلك بتقويم ما كان معروفاً

وتعيين ما ينبغي تعليمه؛ وإن الهدف النهائي للتعليم تأسيس الفضول العلمي من أجل حياة من التعلم المستمر والمواطنة الملتزمة.

يقوم عضو الهيئة التدريسية الفرد، وفق هذا التصور، بوظيفة الوسيط المستقل، إن لم يكن المالك الوحيد للتعليم الذي يمارسه. وكان أكثر أعضاء الهيئة التدريسية في الفنون والعلوم حتى وهم محتفظون بالقدرة على صوغ ظرف التعلم وديناميته يدرسون انطلاقاً من قناعتهم بأن المعرفة ذاتها كانت مجالاً عاماً مشتركاً، يكون متاحاً بحرية لكل من شاء البحث والاستقصاء.

والمفهوم الثاني، وهو مفهوم عن التعليم يزداد انتشاره في كل مكان ينقل تركيز التعليم من السعي وراء اكتشاف المعرفة إلى امتلاك مهارات وقدرات عملية للدخول في مهن معينة أو الترقي فيها.

فبدءاً من ثمانينيات القرن العشرين وصاعداً صار ثقل الاهتمام العام يزداد تركيزاً على المنافع الاقتصادية العملية التي يأتي بها التعليم الناجح ويمنحها للطلاب. ولما صار أولئك الذين يؤثرون النظرة التقليدية الأقدم إما عاجزين عن الحصول على إجماع قوي يحدد ما هو التعليم الجيد أو حتى إرساء حوار على امتداد المؤسسة، أصابهم الإخفاق. وكان أن تحولت السلطة الفكرية –وفي ذاك المعنى، ملكية– التعليم من الهيئة التدريسية إلى السوق مما أدى إلى تحديد ما يجب تعليمه وكيفية تقويم التدريس.

ولقد صار المبرر لأي مقرر دراسي، الآن، لا يتصل كثيراً بالمكافأة الملازمة للاكتشاف بل بما يسهم به هذا المقرر في نجاحهم المهني. كذلك انتقلت المزايا الكامنة في الدراسة من الآداب والعلوم إلى المهن.

فكم تغيرت الأمور؟ ثمة إشارتان تبيّنان لنا معظم القصة. أولاً: ازدياد عدد المزودين للمواد التعليمية الذين يسعون إلى الربح ويتنافسون صراحة على المؤسسات التقليدية ذات السنتين – وأربع السنوات الدراسية. ثانياً، التحول الملحوظ في أهداف الطالب ودوافعه، ذلك أنه قبل ثلاثة عقود كان من المعقول أن يتوقع أعضاء الهيئة التدريسية قيام أفضل طلابهم بمتابعة دراستهم الجامعية بعد إنهاء المرحلة الجامعية الأولى في الحقول التي برَّزوا فيها،

وحصولهم على الشهادات العليا ثم يصبحون ذاتهم أعضاء في الهيئة التدريسية. لكن في الوقت الحالي صار احتمال انجذاب أفضل الطلاب اللامعين النابهين لدخول سلك التدريس الجامعي استثناء أكثر منه قاعدة.

مجموعة من أصحاب المصلحة

في ضوء التحولات التي طرأت على المجتمع والمؤسسات التربوية إبَّان العقود الثلاثة الماضية، تغدو الإجابات عن السؤال: من «يملك التعليم؟» متعددة تعدد الإجابات عن: «من يملك الألعاب الرياضية الجامعية؟» فالحالتان تبيذشنان كيف يمكن للمؤسسات الجامعية أن تشرد عن تحقيق أهدافها التربوية الأساسية، وتسعى وراء أهداف أخرى أقرب إلى التحقيق ومجزية أكثر.

لقد أصبح التدريس، شأنه شأن الألعاب الرياضية الجامعية فاعلية كان لحشد من المصالح الراسخة أثر في صوغ أو حتى تشويه رسالتها وممارستها. فيمكن للمرء القول، ضمن كلية أو جامعة معينة: إن لعضو الهيئة التدريسية الملكية الأساسية للمادة الدراسية. وكانت الأقسام بدورها تملك البرامج الأكاديمية التي يتبعها الطلاب وفق مقتضيات التخصص العلمي الذي يدرسونه. والمؤسسة ذاتها تملك المنهاج الدراسي عبر النشاط الجماعي المشترك الذي تمارسه الهيئة التدريسية. وبالرغم من أن دوائر الملكية هذه تتداخل فيما بينها إلا أنها كانت تمثل، مع ذلك، كل فرد تقريباً ضمن التعليم العالي المنظم مثل خريطة جغرافية.

وكان هناك، في الوقت ذاته، حشد من القوى، داخل الجامعة وخارجها، تلح لفرض مطالب جديدة على التعليم وأهدافه. وأخذت المصالح الدينية والإثنية والجنوسية (الجندر) تعلن يومياً تقريباً ما ينبغي أن يدرّس ومن يتولى التدريس. وفي الساحة العامة أصبحت المواد التي تدرسها الكليات والجامعات وما لا تدرسها –وما قامت به الهيئة التدريسية وما لم تقم به– رموزاً عامة قوية غالباً ما تحدد رأي الجمهور حيال ما يعده ضلالاً في التعليم العالي. وأخذت أكثر حكومات الولايات تطلق مبادراتها لتجعل مؤسسات التعليم العامة، على الأقل، أكثر عرضة للمحاسبة؛ وفي سياق ذلك كانت المجالس التشريعية في الولايات تبدي استعداداً

لتجيز للكليات والجامعات قياس أثر التعليم الذي يقدمونه، وذلك باسم الوصول إلى نتائج ملموسة. ونفذت بعض الولايات برامج امتحانات مصممة لقياس مدى تقدم تعلم الطالب دون إجراء أي مشاورات مع مؤسسات التعليم العالي التابعة للولايات أو الهيئات التدريسية فيها. وبالرغم من أن الاندفاع نحو الأخذ بالاختبارات القياسية قد نال الانتقاد الشامل داخل الجامعة بوصفه صورة كاريكاتورية للتعليم والتعلم. ومع ذلك، فإن اختبار الرهانات الصعبة، صار عنصراً مركزياً في العديد من الولايات.

من الممكن أن يكون الطلاب، أكبر الفائزين، من إعادة توزيع السيطرة الفكرية على التعليم؛ إذ إن الطلاب يصبحون المالكين للتعليم – وليس مجرد ورثة المعرفة وما يصادفونه من التقاليد العلمية وحسب؛ بل مستهلكين للخدمات التي توفرها مؤسسات التعليم العالي. كما أن ما يختاره الطلاب من بين المؤسسات والبرامج الدراسية يحدد الصحة المالية للجميع، ما عدا قلة من الكليات والجامعات الخاصة ذات الإمكانات المادية الخارقة. وتضطلع التوزعات الداخلية للتسجيلات بالدور ذاته في تحديد أي المدارس هي الفائزة، وأي الأقسام مأمون، وما هو المتاح من المواد الدراسية. وإن الذي أدى إلى ظهور المشروعات التجارية من مزودي التعليم الساعين إلى الربح وناشري تصنيفات الكليات والجامعات السنوية، إنما كان حجم سوق الطلاب الساعين إلى التعليم ما بعد الثانوي والقوة المالية التي تتمتع بها هذه السوق. ففي عالم التعليم الذي يهيمن عليه سباق للقبول مثل سباق التسلح تمثل التصنيفات الإعلامية كيف يمكن حتى لصاحب مصلحة غير مباشرة أن يخضع التعليم وسواه من فاعليات التعليم العالي للنزاع، بمعنى الاستيلاء على جزء من ملكية التعليم بعيداً عن مؤسسات التعليم العالي وهيئاتها التدريسية.

ادفع لكل مشهد ونابستر

عديدة هي القضايا التي تحيط بمسألة من يملك التعليم وقديمة قدم الجامعة ذاتها. ومع ذلك، فإن الجديد في الأمر هو السياق السياسي والتجاري الذي تتم فيه الإجابة عن تلك الأسئلة. ولما كانت الكليات والجامعات، فرادى وجمعاً، لم تنشغل بهذا الموضوع عموماً من حيث الأدوار أو المسؤوليات أو القيم، فإن سيناريوهات الملكية وتعريفات حقوق الملكية

التي باتت الآن شائعة قد طرحت في الإطار القانوني الذي تهتم به أوساط عالم النشر وفنون الترفيه. فالتعليم العالي؛ بسبب من زهده في البحث عن تعريف صريح لملكية التعليم والتعلم، يكتشف أن ما حدث في عالم الترفيه الجماهيري، قادر على الاضطلاع بدور في تحديد أحجام تجارية للتعليم أكبر مما يحصل في غرفة الصف أو قاعة الأساتذة.

يمكن للتعليم، من منظور الإعلام الضخم، أن يغدو أداءً فنياً ويصبح من ثمّ مجرد سلعة تتطور وتباع بوصفها مادة من مواد التجارة. ففي ذروة ازدهار الاتصالات الإلكترونية وفروعها من التعلم الإلكتروني مضى ما يقارب جيش من المروجين الباحثين عن الربح إلى مكاتب المديرين في كل اتجاه يعرضون فكرة عقد شراكات من أجل تصميم وتقديم الدروس في عدد واسع من الأشكال والصيغ والأوضاع الجديدة. كذلك قُدِّمت عروضٌ مماثلة في عدد لا بأس به من الحالات، لأعضاء الهيئات التدريسية ولا سيما أولئك الذين يشتهرون بأنهم يفتنون طلابهم، ليقوموا بتقديم الدروس بوصفهم عملاء غير ملتزمين يعملون خارج أطر المؤسسات التي يتبعونها. وكان من بين أنجح هذه المشروعات The Teaching Company (شركة التعليم) التي كانت تروج للتعلم أساساً كونه إغناء للمرء، وإذا لم يكن إمتاعاً، فهو على الأقل نشاط يمارس في أوقات الاستراحة. واليوم نجد موقع الشركة على الشبكة يعلن: «إن شركة التعليم تحمل أساتذة جامعيين إلى بيوتكم أو سيارتكم عبر دروس مسجلة على DVD أو أقراص مرنة وسواها. ومنذ عام 1990، أنتج أساتذة مشهورون من جامعات تحالف اللبلاب مثل: ستانفورد وجورج تاون وسواها من الكليات والجامعات البارزة 175 برنامجاً دراسياً للتعلم المستمر. ونحن بدورنا نعرض مغامرة التعلم دون فروض منزلية أو امتحانات». وتكاد هذه أن تكون قفزة صغيرة تقترب من ظهور خبراء معترف بهم على مستوى البلاد يعلمون مهارات محددة ويعرضون شهادتهم بأن المتعلم قد أتم بنجاح المقرر – أو أنه قد تعلم المادة المقررة. والحق أن هذه الآمال والوعود هي ما غذّى في البداية الكثير من ازدهار التعلم الإلكتروني.

التعلم هدفاً

أخذت الجامعات ضمن هذا السياق وحسب، تواجه في النهاية، عدداً متزايداً من القضايا المالية المحيطة بملكية التعليم. وإذا كان المرء يرى في التعليم امتداداً

للمجتمع الأكاديمي فأي ادعاء يمكن أن يكون لذلك المجتمع في أمر التعليم الذي تتولاه هيئة تدريسية في حد ذاتها؟ وإذا ما وفرت الجامعة أو الكلية البنية التحتية المادية والأكاديمية التي تقدم الدعم للتدريس الذي يتولاه أعضاء الهيئة التدريسية -على صورة راتب وقاعة دراسة، ومختبر ومكتب، فضلاً عن الفرص للتفاعل والزملاء الآخرين- فأين تكمن مسؤولية ملكية التعليم في نهاية المطاف؟

كان أولئك الذي يحملون مسؤولية الائتمان على المؤسسة التربوية -من مجالس الأمناء ومديرين تنفيذيين- من المرجح أنهم يعتقدون بأن كل ما ينتجه عضو الهيئة التدريسية الذي يتلقى راتباً من هذه المؤسسة، بدءاً من التدريس في غرفة الصف حتى إنتاج العمل المنشور - تعود ملكيته حكماً إلى هذه المؤسسة؛ وذلك لأن الرواتب والمسؤولية الوظيفية، والمكاتب والمخابر، ليست سلعاً تقدم مجاناً - ولا سيما وأن التمتع بهذه الإمكانات قد أتى بمنافع مالية. ففي النهاية تتحمل المؤسسة مسؤولية قانونية والتزاماً بالدفاع عن عضو الهيئة والمؤسسة ذاتها حين يدعي عليهما طالب ناقم بسبب تدريس سيئ.

وفي حين أن الهيئة التدريسية ترحب بل تطالب بمثل هذه الحماية القانونية، فإن قلة من أعضائها ينتصرون لهذا التعريف للحقوق والامتيازات المؤسساتية. والملكية الفكرية للتعليم والحرية الأكاديمية هما من منظور الهيئة التدريسية وجهان للعملة ذاتها. فالتعليم في غرفة الصف يعود إلى المؤسسة - أما مدونات المحاضرات وحدها وعروض الباور بوينت والمحاكاة بالحاسوب والشرائح والصور الفوتوغرافية فتخص عضو الهيئة التدريسية بغض النظر عن صاحب المعدات أو المكان التي استخدمت في إنتاج هذه الوسائل.

قبل الثمانينيات من القرن الماضي كانت قليلة تلك المؤسسات التي مارست الضغط من أجل الوصول إلى حل الخلاف بين آراء الجهتين الإدارية والتدريسية في موضوع من يمتلك التعليم. ولم يكن هناك من سبب لحل هذا الخلاف -لأن المكافئ المالي المنتظر، ما عدا الأموال التي كانت تجلبها بعض الكتب الدراسية الرائجة بين حين وآخر- لم تكن كافية إطلاقاً للتنازع بشأنها. إلا أن براءات الاكتشافات العلمية فمسألة أخرى؛ إذ إن بعض الجامعات قد انتبهت إلى اهتمام الحكومة الفيدرالية بالاستغلال التجاري للبحوث التي تغذيها المنح الحكومية، فأخذت هذه الجامعات تنشئ مكاتب باسم «نقل التكنولوجيا»

قوامها عناصر حسنة الإعداد. وهذا وصف بارع يشير إلى مكاتب مناط بها إيجاد مشترين لبراءات اختراع هذه الجامعة وتلك. ولقد نجحت هذه المبادرات لأن الجامعات حرصت فيما بينها على أن تمتلك هي براءات الاكتشاف وليس هيئات التدريس. ولقد سلم معظم الباحثين بهذا الوضع، مما مرد بعضه إلى أن هؤلاء الباحثين يفتقرون للمهارة والموارد اللازمة لإتمام عملية تسجيل براءة الاكتشاف وفي بعضه الآخر لأن معظم الجامعات قد طورت لديها سياسات جعلت من الباحث مستفيداً مباشراً من الصفقات المالية التي تعقدها الجامعة وشركاؤها الجدد الذين ينشدون الربح.

وهناك بضعة أمثلة مشابهة في عالم التعليم، مما يعزى إلى حد بعيد إلى أن الجامعات كانت قد تنازلت عما تنتجه الهيئة التدريسية بشكل مطبوعات علمية أو كتب مقررة. وعند السؤال، وقليلة هي الأسئلة، أجابت الهيئة التدريسية بأن التعليم هو شأن خاص بهم ولهم الحق بأن يتصرفوا به كيفما يشاؤون. ذلك أنه بوسع أعضاء الهيئة التدريسية، بعد كل أمر، أن ينقلوا دروسهم فوراً إلى المدارس الصيفية لمؤسسة أخرى، مثلاً، مستخدمين في دروسهم المحاضرات والشرائح الضوئية والعروض، كما استخدموها في جامعاتهم الأصلية، ولم يقم أحد بمطالبة أعضاء الهيئة التدريسية أن يتقاسموا مع جامعاتهم الأساسية الرواتب الإضافية التي تقاضوها من الجامعات الأخرى. ولكن الفكرة الأهم، من ناحية أخرى، أنه ما من أحد تقريباً سأل، وما من أحد أفاد، ولا كان هناك من أبدى انتباهاً للفائدة التجارية الكامنة في موضوع التعليم.

كذلك لم يكن هناك من تجشم عناء الانتباه إلى التأكّل الثابت المستمر للشعور بالهدف المشترك الذي كان التعليم والبحث الأكاديمي مشبعين به. ولقد كانوا قلائل الذين جال بذهنهم أن ما كان يعد ذات يوم مجالاً مشتركاً من المعرفة الإنسانية يمكن أن يعد مجرد منتج تجاري، وذلك قبل أن يواجهوا القضايا القانونية والمالية التي دهمت الجامعة على حين غرة. ولكن ما إن طرحت الأسئلة، وما إن أغار رجال الأعمال المعنيون بالرقميات ومضوا يجتاحون الجامعات في كل مكان، حتى غدت تكلفة عدم الانتباه واضحة: انتصبت الأسوار المحاطة بالسياج والمداخل المحروسة فجأة في مشهد كان قبل حين مفتوحاً لكل من يشاء الدخول إليه. ولم تكن ساحة المعركة الجديدة عالم الأفكار أو الفلسفات، وإنما الحدود

الضيقة التي فرضتها المعارك القانونية التي كانت تُجرى في عالم النشر والتسلية حيث تضيق وحدة حقوق التأليف والنشر وتزداد ضيقاً. أما مفهوم الاستخدام المشروع الذي كان عنصراً أساسياً في البحث الأكاديمي، فقد غدا الآن يتلاشى في العملية القانونية التي لا يد للتعليم العالي فيها؛ بل من المرجح أن يكون ضحية لها.

وإذا شاء اللاعبون الكبار المتاجرون في الترفيه والنشر معاً أن يزيدوا من هيمنتهم على الملكيات الفكرية التي اشتروها وباعوها وقايضوا بها، وهم يُدفعون نحو عالم من المعلومات والأداء تموّله الأموال التي تأتي من رسوم ادفع لكل مشهد (pay – per – view). لقد كان ذلك عالماً فيه كل مالك افتراضي لقطعة من الملكية الفكرية قد انتزع أجر استعمال كل وحدة من المعرفة والأداء، مهما كانت تلك الوحدة صغيرة أو تعتمد على القرينة. ولقد واجهت الكليات والجامعات كما لم تواجه من قبل شبح تقلص مستمراً ثابتاً للمكان المتاح للاشتراك الحر في المعرفة والأفكار، حتى في ما كان ذات يوم من مجالات التعليم والتعلم العامة. ففي عالم من التسليع المطلق سوف يتخلص التعليم العالي من معنى التجارة الحرة في التعلم الذي ينشأ عن التفاعل غير المخطط بين البروفسور والطالب، فضلاً عن التفاعل بين الطلاب أنفسهم.

وفي حين كان النموذج التجاري يقوم على أساس ادفع لكل مشهد يحدد أحد طرفي السلسلة المتصلة التي تصف المجابهة الناشئة في التعليم العالي من الاستغلال التجاري لمنتجاتها، كان الطرف الآخر يمتثل لحقائق تكنولوجيا رقمية سمحت لكل إنسان تقريباً أن ينسخ ويوزع أي محتوى فكري أو تعبير فني عبر الإنترنت أو أي وسيلة أخرى. ادخل نابستر (Enter Napster)؛ إذ قبل أن يمنع هذا البرنامج بأمر قضائي في العام 2001، كان نابستر قد اجتذب إليه 80 مليون مستخدم راحوا يتبادلون فيما بينهم عبر الإنترنت الملفات الموسيقية ذات حقوق التأليف والنشر مجاناً. وفي حين أن مذهب ادفع لكل مشهد يجعل كل معرفة ملكية، فإن ظاهرة نابستر طرحت احتمال أن تكون كل معرفة وتعبير متاحة بالمجان تماماً، مزيحة بذلك من الطريق العديد من، إن لم يكن جميع، الحوافز المادية للإبداع الفكري أو الفني.

كان أفضل نظير لمسألة من يملك التعبير الفكري أو الفني لعضو الهيئة التدريسية يمكن رؤيته بعيد دعوى نابستر بشأن الاعتداء على حقوق التأليف والنشر. فالمناقشات القانونية والمالية المتصلة بتقسيم العوائد عن بيع الموسيقى عبر الإنترنت بين شركات التسجيل، والفنانين المسجلين، ومزودي الإنترنت الذين يتولون تقديم التسجيلات للجمهور لقاء أجر. وقد خلفت حتى الآن الفنانين العاملين في التسجيلات وهم يشعرون بالاغتراب عن صناعة التسجيلات بل إنهم ضحاياها. ويتفق معظم المراقبين على أن شركات التسجيل قد وضعوا أنفسهم في موقع يسمح لهم بنيل حصة من الأرباح من توزيعات الإنترنت للأعمال الموسيقية تفوق ما يناله الفنانون العاملون في التسجيل أنفسهم. وفي هذا المعنى نجد الصفقات التي تعقد تختلف قليلاً جداً عن سيناريو نابستر السابق المتعلق بحقوق طباعة وتوزيع الملفات الفنية التي لم تقدم للفنانين المسجلين أي منافع مالية.

وفي التعليم كما في عالم الترفيه، كانت الوسيلة الجديدة تخلق فرصاً جديدة، طرحت بدورها أسئلة جديدة بشأن ملكية ومكافآت النشاط الإبداعي والإنتاجي. ومن منظور الهيئة التدريسية فإنه كلما ادعت مؤسسة ملكية كل جوانب التعليم والملكية الفكرية أو حتى معظمها. عندئذ يكون للتدريس وإبداع المعرفة بعض العوائد المادية المباشرة، إن كان ذلك ممكناً، التي ينالها من وفروا التعليم فعلاً. ولئن ظلت العوائد غير المباشرة، في شكل راتب، مثلاً، موجودة، فإن المنظومة الجديدة تزيح بشكل نهائي بعض الحوافز المهمة التي تجعل الهيئة التدريسية تبذل الجهود لتبلغ التفوق والتميز، وليس ذلك في التعليم وحسب وإنما في أشكال أخرى من النشاط العلمي أيضاً.

لقد غدا التعليم العالي يعرف، ولو منذ عهد قريب بعض الشيء، أن الحرص على الشروط التي تسمح بالتعليم والتعلم في بيئة من البحث الحيوي والصريح يتطلب نوعاً من الأحاديث الصريحة والمفتوحة التي غالباً ما أفلحت أكثر المؤسسات في تفاديها. وكما هو الحال في موضوع الألعاب الرياضية والجودة، يجب لمثل هذه الأحاديث أن تتناول بالضرورة القيم والالتزامات وأن تركز منذ بدايتها على القضايا التي تتداخل فيها خطوط الملكية بين عضو الهيئة التدريسية والمؤسسة التي يعمل فيها هذا العضو وتتعدد الأسئلة، مثلاً، إذا قام أحد أعضاء الهيئة التدريسية بوضع مواد تعليمية على الشبكة مستخدماً مخدم المؤسسة،

أتعود ملكية هذه المواد إلى هذا العضو حصراً؟ أتملك المؤسسة الأم التي ينتمي إليها عضو في الهيئة التدريسية الحق في استخدام محاضرات مسجلة في سياقات تختلف عن المواد الدراسية التي يقوم هذا العضو بتدريسها؟ أيكون عضو الهيئة التدريسية المتفرِّغ والمثبت قد انتهك شروط -أو روح- التعيين في الهيئة التدريسية في المؤسسة الأم، إذا قام بعمل آخر يتضمن تقديم خدمات تعليمية في مؤسسة أخرى تسعى وراء الربح؟ فإذا لم يكن شأن التعليم العالي أن ينمي شعوراً أقوى بالجماعة التي تحيط بالتعليم، وعندئذ فإن السؤال عمن يملك التعليم والمعرفة التي تساعد على الإبداع والاستمرار سوف يتزايد خضوعه لقرار الآخرين.

بيد أن حتى أشد المحاولات التمهيدية لتقديم إجابات عن هذه الأسئلة لتوضح، على أي حال، أن سياسة تفرض على أعضاء الهيئة التدريسية التنازل عن كل مطلب بكسب مالي عن التعليم أو البحث أو التعبير الإبداعي إنما تستبعد مجموعة من الدوافع المهمة المتعلقة بإنجازات الهيئة التدريسية. وتبقى هناك الدوافع الجوهرية بأن على الهيئة أن تتقن التعليم، والقيام بالبحث والتحصيل العلمي، وكتابة المقالات والكتب التي تسهم في إغناء المعرفة وكسب المكافآت الجوهرية المرتبطة بالبحث خصوصاً: ألا وهي التثبيت وزيادات الراتب وسلطان السوق.

بناء الصفقات

يكمن التحدي الذي يواجه الكليات والجامعات -ولنوسع من معنى عبارة لطالما أسرفنا في استخدامها- في إدراك معنى التحلي بالذكاء في السوق في عالم الكفاية التجارية. ولعل الأرجح ألا يكون الدرس الأول كيفية فرض نموذج واحد ثابت على فعل التعليم أو مفهوم الملكية الفكرية؛ إذ إن المطلوب، عوضاً عن ذلك، مجموعة من التعريفات المرنة التي تلحظ أين تكمن المسؤوليات الفردية والمشتركة المتعلقة بالتعليم. فالعمل المؤطر والتعريفات العملية يرجح أن يتطلبا بناء مؤسسات، وفي الغالب من القاعدة فأعلى، وجماعات تتمحور حول التعليم ذاته - أهدافه، وطرائقه ونتائجه، والاتفاق على حسن الاستخدام الذي يجعل المعرفة متاحة للأجيال في الحاضر والمستقبل أيضاً. ثمة نتيجة مهمة تترتب على إيجاد جماعة تحيط بالتعليم تكون أكثر نشاطاً وتصميماً على الأهداف، وتقوية الإدراك بأن التعليم مسؤولية مشتركة - وأنه لكونه كذلك، فإن مسؤولية التعليم

وملكيته، موزعة على نطاق واسع بين أعضاء مجتمع الجامعة كافة، وكلما ازداد التعليم ذاته قرباً من تعريفه بوصفه مسؤولية جماعية من المرجح أن تزيد الهيئة التدريسية من تركيز اهتمامها على تحسين جودة المنتجات والخدمات التعليمية التي تقدمها.

والحق أنه بالرغم من أهمية من يمتلك التعليم، فقد تبين أن الأهم من ذلك الصفقات التي تعقدها المؤسسات والأفراد عند تحديد توزيع العائدات التي تتحقق من التعليم والنشاطات المرتبطة به. وفي مناقشة مثل هذه الصفقات ينبغي أن يكون الهدف الحفاظ على الشروط التي تدعم البحث والاكتشاف في الصفوف والمكتبات، والمخابر والأقسام الداخلية من سكن الطلاب، والأماكن الأخرى التي يمكن أن يحدث فيها التعلم. فعلى الكليات والجامعات أن تعمل بالتعاون والتنسيق فيما بينها لحماية تلك البيئة في عصر بدأت فيه قوى التجارة والانتظام تحدث تأكُّلاً ليس في الأطراف وحسب بل في أسس المعرفة عينها من حيث كونها مجالاً مشتركاً وتراثاً للإنسانية.

ثمة مثال مشرق على وجود إطار مؤسساتي لاتخاذ قرار يتصل بكيف ينبغي توزيع مكافآت الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في العصر الرقمي يتجلى في اللجنة الدائمة لحقوق التأليف والنشر في جامعة كاليفورنية - وإن كنا نسارع فنضيف قولنا: إن جامعة بيركلي قد نالها هي أيضاً التوبيخ لما بدا أنه سياسة سيئة تحكم عقد البيع المفضل لديها وشركة الأدوية نوفارتيس. وسياسة الجامعة التي أخذت تنتهجها حديثاً في موضوع ملكية موضوعات المواد الدراسية غدت تتجسد في صيغة رقمية تولي حق الملكية لمن ينتج هذه المواد، إلا إذا تم استخدام موارد مؤسساتية استثنائية في إنتاجها، فلا بد في هذه الحالة من عقد صفقة تحدد الحصة. أما تعيين ما هو «استثنائي» في أي وقت معين فمناط بلجنة من كبار أعضاء الهيئة التدريسية. وقد ذهبت اللجنة الدائمة عند وضع هذا الترتيب الذي وصفه بعضهم بالتسوية، إلى أن مثل هذه اللجنة تكون هي المناسبة لإيجاد التوازن الذي يحافظ على حوافز الإبداع الفردي، والقيم والدعم المالي لمجتمع الجامعة، والخدمات للمجتمع ككل.

ونرى نحن من منظورنا أنه حري بالترتيب أن يأتي نتيجة نقاش صريح للقضايا والقيم التي يشملها.

ثمة درسان بسيطان برزا عند وضع هذا البيان السياسي وسواه من البيانات. فأولاً كلما كانت حقوق الملكية واضحة كان سير العمل أفضل. ثانياً حذار من الدخول في مفاوضات دون أن تعرفوا ما تريدون أو تدركوا أهداف الأطراف الأخرى. فالذكاء في السوق، إذاً، يبدأ بتعيين أهداف واضحة يسعى التعليم إلى تحقيقها. وغالباً ما كانت الكليات والجامعات في الماضي لا تتمكن من فهم الصفقة لافتقارها، من حيث كونها مؤسسات إلى تصور قوي لما تريده. ذلك أن الجامعات والكليات كانت عوضاً عن ذلك، تجيز للتعريف، وبهذا المعنى الملكية أن يصبح مجالاً للمصالح التي تسعى إلى الربح والقوى الحكومية الناظمة (ومصالح الهيئة التدريسية الخاصة، أحياناً)؛ وكان من نتائج ذلك أن أصبحت الجامعة تفتقر لتفاهم داخلي مشترك على نطاق واسع لغايات التعليم وأهدافه. ولكي تكون الكليات والجامعات في وضع المفاوضين الأقوياء -فتحصل على ما تحتاج من الصفقات وترغب- ومرة أخرى من حيث كونها مؤسسات، عليها أن تطور سياسات توضح مسؤوليات التعليم الفردية والجماعية.

وما إن تعرف المؤسسة ما تريد حتى تصبح المهمة التالية ترتيب صفقات يراد بها أن تبلغ هذه الغايات المؤسساتية. ومن الضروري بذل جهد لحفظ الأرض الوسطى التي تحتل المكان بين حركة المجال المفتوح وادفع لكل مشهد. ففي عالم الأسواق والمضاربات الرقمية أو سواها، ليس يجدي ولا هو بالإمكان استبعاد كل الحوافز المالية للابتكار والاكتشاف. والأهم من ثمّ عقد الصفقات، بينما يضاف إلى ذلك الحوافز المالية المحددة، والموضوعة على نحو يذكر الجميع أن التعليم والتعلم الفاعلين والاكتشاف أمور تتطلب بيئة تسمح بوجود مساحة حرة لتبادل المعرفة والأفكار.

ويرجح أن الحفاظ على المساحة الحرة يعرفها الاستخدام العادل بأنها ضرورة تشترط أن تقيم الكليات والجامعات اتحادات فيما بينها حافلة بالزخارف القانونية والمالية الضرورية. والهدف الأساسي من ذلك إنشاء وإطلاق مختلف الساحات على مستوى الكليات مسخرة لتبادل واستخدام المعلومات والأفكار بحرية وصراحة. ونحن نقر بأنه حتم على هذه المؤسسات أن تتغلب على الحواجز والعوائق عند إقامة هذه التحالفات؛ لأن الكليات والجامعات كانت تتألف دائماً من مصالح مشتركة ومتنافسة معاً. ولكن غياب الإرادة والفاعلية المشتركتين يؤدي الآن إلى أن يسير التعليم العالي في طريق ادفع لكل مشهد الذي بات يسم عالم الثقافة الشعبية.

ومن جديد نكرر أن الحقيقة الأكبر أنه ليس هناك من إستراتيجية أو تكتيك ناجح ما لم تنجح معظم الكليات والجامعات في بناء ومعاضدة جماعة أكثر نشاطاً وظهوراً للعيان وثقافة شاهدة تتحلق حول التعليم الجيد. فبالرغم من موقع التعليم المهم القريب إلى رسالات مؤسسات التعليم العالي تستمر هذه في افتقارها للغة المقنعة والنظم القوي لوصف مسؤوليات التعليم وخصائص التعليم الناجح إما لأنفسهم أو للجمهور عموماً. والشعبية التي يحظى بها تصنيف وسائل الإعلام واستعداد صانعي السياسة في الولاية لتأكيد ملكية التعليم، إنما هي دلائل على خواء الحوار الداخلي في التعليم العالي عن التعليم. ولئن كان هناك اتفاق واسع الانتشار بشأن قواعد الدليل وصيغ الحوار في نطاق فروع المعرفة الأكاديمية فإن الغريب في الأمر أنه ليس هناك إلا القليل من الاتفاق بشأن كيفية تعريف التعليم الجيد ووصفه – سواء لأولئك الذين داخل الجامعة أم أصحاب المصلحة من خارج التعليم العالي. وإذاً، يجب على الكليات والجامعات التركيز على قضية بناء الجماعات وثقافات الأدلة التي تتركز على التعليم والتعلم. ولو شئنا صوغها على نحو آخر لقلنا: إن الكلية أو الجامعة إنما تتناول ملكية التعليم من موقع أقوى كثيراً، إن أمكن القول عن ثقة: «لقد جعلنا من جودة التعليم المهمة الأولى».

تمتين النسيج

غالباً ما كانت الكليات والجامعات تجد نفسها أبداً تحتل الموقع الوسط، غير محددّ المعالم بدقة، بين تصورين مختلفين عن الإنتاج البشري وأسباب الحياة البشرية. فالكليات والجامعات ملتزمة برسالتها. وصلة أهدافها الأولية بتحقيق الأرباح أقل مما هي علاقتها بصنع رأسمال اجتماعي باكتشاف المعرفة واستمرارها، فضلاً عن تنشئة مواطنين متعلمين منتجين. ولكن هذه المؤسسات لا تملك أن تتجاهل تأثير السوق التي تأتلف وقوى اجتماعية وسياسية لتوافر السياق الذي تقوم فيه بتأدية رسالتها.

أما التعليم فإنه في النهاية نسيج من خيوط يقوم بتوفير جزء منها أحد أعضاء الهيئة التدريسية، وجزء آخر عن طريق الطلاب، والجزء الباقي التقاليد وخزائن المعرفة التي تشمل جوانب البحث الإنساني كافة. وفي هذا توفر البيئة المؤسساتية الإطار، واللحمة والسدى التي تسمح بالنسج والحياكة. وعليه فإن الجامعات والكليات بحاجة إلى إعلاء

مقولات الحرية الأكاديمية التي تحفظ حدود دور الهيئة التدريسية وتيسر حرية البحث عن المعرفة والتعبير علناً عن التفكير والأفكار. وهذه المؤسسات بحاجة في الوقت ذاته لإرساء الحوار المستمر بشأن المسؤوليات التي ترافق دور الهيئة التدريسية - بما في ذلك المسؤولية المشتركة وملكية التدريس التي تصل بين أعضاء الهيئات التدريسية، ليس في مؤسسة واحدة وحسب، وإنما في النهاية في الجامعات والكليات كافة.

ثمة سؤال محوري يجب حسمه في السنوات القادمة، وهو المدى الذي يكون فيه التعليم في الكلية نشاطاً تجارياً يقوم به أفراد يبحثون عن فائدة شخصية يجنونها أو فاعلية اجتماعية ينهض بها قوم يجمع بينهم التزامات مشتركة وحوار يُجرى بين بعضهم. ولسوف يكون هنري روسوفسكي من بين أوائل الذين لاحظوا أن كل سيناريو يعد أعضاء الهيئة التدريسية فيه أنفسهم عملاء أحراراً لهم ملء الحرية في البحث عن الفرص التي تعود عليهم بالمكاسب بسبب التعليم في حين يظلون يحتفظون بالمكانة اللائقة للأستاذ الجامعي في مؤسساتهم الأم، فليس يحتمل أن يؤدي ذلك إلى تدعيم مجتمعات التعليم في المؤسسات حيث يعملون؛ بل إن تلك الممارسات من جانب هيئات مستقلة تتصرف بملء حريتها تدفع بالقوى الاجتماعية التي تتولى تحويل التعليم، والمعرفة ذاتها، إلى سلع لا تتاح إلا عبر عدسات ادفع لكل مشهد المقيّدة. وفي الوقت ذاته هناك سيناريو يقسر فيه أعضاء من الهيئة التدريسية على التخلي عن كل نفع شخصي من التدريس والنشاط العلمي -ولا سيما على صورة مكافآت مالية- يقلل إلى حد بعيد من مجموعة مهمة من الحوافز لبلوغ مراتب التفوق والتميز.

يطرح العقدان الأخيران درساً مهماً، ألا وهو أن ديمومة نسيج التعليم يقتضي بذل جهد مدروس أكثر من أي وقت سابق. فما عادت الكليات والجامعات تسلم بأن المساحة المتاحة للبحث -حرية الاستقصاء ومجال المعرفة والأفكار المشتركة- سيكون محفوظاً إما بوصفه مسلّماً به وإما بحكم الضرورة. والمطلوب بدلاً من ذلك إصرار الإرادة المؤسساتية وعمل القيادة الشخصية - وفي التحليل الأخير بناء واعٍ بجماعات منقطعة لاستقصاء صريح لمعنى أن يكون المرء مُعلِّماً ومتعلِّماً معاً، في عالم أبداً متغير بقوة الأسواق والتكنولوجيات والعواطف المتأججة المنافسة من جانب المؤسسات. فمن يملك التعليم؟ إننا جميعاً نملك التعليم، على الأقل لمدة أطول قليلاً.

9 جعل جودة التعليم المهمة الأولى

كانت شركة فورد للسيارات ذات يوم مثالاً لمهارة الإدارة واستخدام تدابير السوق وقضايا الجودة لبلوغ تقدم في المنافسة ثم الاستمرار في التمتع بهذه الميزة. وفي منتصف عقد الثمانينيات من القرن الماضي قُدِّر لفورد أن تواجه مهمة مزدوجة: تمييز منتجاتها عن تلك التي ينتجها صناع أمريكيون آخرون في حين تقوم الشركة في الوقت نفسه بتطوير منتج عالي الجودة بما يكفي لوضع حد لموجة المستوردات اليابانية – التي كانت ديترويت تدعوها علناً، وإن على نحو يفتقر للباقة، الغزو الياباني. فلكي تفوز بالسوق الأمريكية كان على فورد أن تحمل المستهلكين الأمريكيين على الاقتناع بأن لجودة الصناعة أهمية؛ وللفوز في السوق الأمريكية كان على فورد في الواقع أن تخرج بمنتج يبرهن على أنه الأفضل.

كان الحل الذي جاءت به شركة فورد مزيجاً فذاً من الدعاية الجريئة الفاعلة وإدارة الموارد البشرية، وهذا كله مغلف على أفضل نحو في الشعار التالي «الجودة عند فورد المهمة الأولى». وكانت المهمة الأولى تعليم قوة عاملة متشككة بأن للجودة أهمية حقاً – من حيث ضمان وظيفة أفضل وفرص أكثر. ولكن إذا لم يقبل الجمهور بأهمية الجودة فلن يكون ثمة دلالة كبيرة لما ينتجه العمال. ولقد راهنت شركة فورد على أن العمال والمهندسين قادرون على الإتيان بما وعدت به الإعلانات، فقامت فورد بتعليم الجمهور الذي يقبل على شراء السيارات ما ينبغي أن يتطلعوا إليه في السيارة التي تتصف بالجودة.

لقد سبق وبينا، أن نصف المعادلة التي خرج بها فورد لا تصلح للتطبيق في التعليم العالي؛ ذلك أن قوة السوق لا تلحظ أسعاراً محدودة ولا تروج للجودة. وجدير بالتنويه أن مقولة: «لا ضرائب جديدة» من حيث إنها ضرورة سياسية، أدى في معظم الولايات، إلى ارتفاع الأقساط في التعليم العالي، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة. وكان مؤدى عدم وجود حركة مستهلكين للتعليم العالي، الآن وفي المستقبل المنظور، إن الكليات والجامعات تتمتع بالحرية في تحديد الجودة على العموم من حيث ما كانوا قد قدموه من قبل.

وماذا عن النصف الآخر من معادلة فورد - مقولة أن الجودة وظيفة تتحقق بالإدارة الفاعلة للموارد البشرية شريطة أن يكون النتاج حسن التصميم ويتصف بالكفاية الهندسية؟ فلو أن ثمة تعريفاً جيداً للجودة، أفما كانت النتاجات التعليمية تتصف بجودة التصميم وكفاية الهندسة. وإذا كانت القوة العاملة الأكاديمية تدرك دورها في تحقيق منتج يتصف بالجودة، ألن تكون النتيجة منتجاً تعليمياً أفضل؟

تتسم إجابتنا عن هذه الأسئلة بأنها، في أفضل الأحوال، مؤقتة، مما سببه إلى حد بعيد أننا قد شرعنا الآن وحسب نتبين شواهد توحي بأن ثبات التركيز على تعريف الجودة والعمل بمقتضاها ينطويان على احتمال تغيير التعليم العالي. ومن بيننا يمضي بيل ماسي إلى أبعد من ذلك ويقول: كما فعل في كتابه: «احترام الثقة» Honoring The Trust، هنالك أمثلة ومشروعات رائدة تبرهن على أن عمليات الجودة تنجح فعلاً، وأنها لا تزيد التكاليف ولا تحط من الالتزام الأكاديمي التقليدي بالبحث والتحصيل العلمي، وهذا قابل للتنفيذ لتعزيز انشغال الهيئة التدريسية برسالة الجامعة واستقلالها بدلاً من الصراع. ولكن ذلك لن يكون أمراً يسيراً.

إزالة بعض الشجيرات النامية تحت الأشجار الكبيرة

إذا ما سألت رئيس كلية أو جامعة أو أحد أعضاء مجلس الأمناء عن المساواة في التعليم فسوف تجد الإجابة تدور على موضوع ترتيب المؤسسة في نشرة يو. اس. نيوز فإذا كانت المؤسسة تحتل مرتبة عالية جاءت الإجابة مصحوبة بمجموعة من التوضيحات وشيء من التواضع الزائف. أما إذا كانت المرتبة متدنية فإن التوضيحات

تصبح عندئذٍ أشد تحديداً -«ليس لتسلسل المراتب أي صلة بالجودة»- والمزاعم بأن المؤسسة المعنية من «الأسرار» التي يحرص التعليم العالي على بقائها في «حرز حصين» تزداد وتشتد. فإذا قمت بمزيد من الضغط، بأن تطلب، مثلاً، تعريفاً للجودة، تجد الإجابات تغدو متدرجة في معاييرها من حيث المنح والنفقات لكل طالب وحجم الصف، ونسبة الطلاب للمدرسين، وجودة صف المبتدئين (فريشمان) التي يحددها القياس بعلامات الاختبار، ومراتب الصفوف في المرحلة الثانوية ومتوسط علامات الصف. ويرجح أن تكرر الهيئة التدريسية الإجابة ذاتها عن موضوع الجودة، وتحرص طوال الوقت على ملاحظتها أن المهم في الموضوع حقاً هو البحث والمعرفة - وأن توظيف واجتذاب هيئة تدريسية تهتم بالبحث المنتج، يدفع عنصر المكانة وجودة التعليم. وحين يُسأل الأساتذة كيف يمكن أن يعملوا على تحسين جودة التعليم فتكون إجابتهم على الأرجح أن يلتفتوا إلى المنهاج الدراسي ويسلموا بأنهم ربما يعيدون النظر في محتوى عروضهم التعليمية لتعكس على نحو أفضل أحدث نتائج البحث في ميادينهم؛ ولعلهم يضيفون عندئذٍ بأن إشراك المزيد من طلاب المرحلة الجامعية الأولى في البحث، ربما يكون فكرة جيدة.

لقد أدت العوامل هذه الكثير بشأن تحديد جودة التعليم في معظم الجامعات الأمريكية - التركيز على المدخلات وقوة السوق والدور المركزي للبحث والمعرفة. بيد أن الجودة أمر يتصل بالمال وما يستطيع شراءه من مصادر العلم والمعرفة مثل المكتبات والوسائل المسهمة في النشاطات الإبداعية وانخفاض نسبة الطلاب إلى الهيئة التدريسية، وجدير بالملاحظة أن الجودة تتصل بأوراق الاعتماد، سواء للطلاب أم للهيئة التدريسية. كما أن الجودة تتصل بسيادة البحث والتحصيل العلمي.

إن من شأن أولئك المسؤولين عن تحقيق منتجات تتصف بالجودة في مجالات أخرى أن يقولوا في كل من هذه المواصفات إنها ضرورية إنما ليست كافية في حد ذاتها. فالجودة عندهم هي الوظيفة التي حققها المشروع بموارده، أكثر مما هي نتاج الحجم أو الأهمية. وجعل الجودة المهمة الأولى، إنما يعني الإفادة إلى أقصى حد من الموارد المتوافرة لديك. كما أن الجودة تعني إضافة أقصى ما يمكن من القيم إلى الطلاب المسجلين - فتنقل بذلك كل طالب بما لديه من الموهبة والإعداد إلى أقصى حد ممكن. كما أن الجودة تعني أن

التركيز على التعليم لكونه الحصيلة المؤسساتية الأولى، وليس بعده رافداً في إنشاء المعرفة. والجودة تعني أيضاً العناية بالبشر بقدر العناية بالأفكار.

لقد تجاوزت جهود فورد لجعل الجودة المهمة الأولى ذلك الشعار الذي وضعته صناعته ومضت إلى أبعد من توظيف العمال الجيدين لديه ثم دعمهم بالتدريب الفاعل ووسائل الإنتاج والتجهيزات الحديثة والمنتجات ذات التصميم الجيد والهندسة المحكمة؛ إذ ركزت الحملة جهودها على العاملين في مصانع فورد - ولم تقتصر على أولئك الذين يحتلون المناصب العالية وحسب، وإنما على ما كانوا يقومون به من الأعمال. وبكلمة «مهمة» في وصف الجودة نقل فورد بؤرة التركيز من المُدخلات إلى عمليات الإنتاج ذاتها والأدوار التي اضطلعت بها القوة العاملة في تحويل المواد الخام إلى منتجات ذات جودة عالية. وقد اقتضى شعار «جعل الجودة المهمة الأولى» تعبئة كل فرد في الشركة للعناية بالجودة وتحسينها من أجل كل مُنتج وكل زبون.

لقد تعلمت الفاعليات الاقتصادية الأمريكية الكثير عن الجودة إبان العقدين الأخيرين. ولئن كانت تعد الجودة ذات يوم أمراً مسلماً به أو حكمة تجاوزها الزمن «لسوف تعرفها متى تقع عيناك عليها»، فإن الشركات الناجحة تقر بأن العمليات المنهجية ضرورة لإنتاج الجودة. ومثل هذه الشركات أقرت بأن رائد الجودة دبليو. ادواردز ديمينغ كان محقاً حين شدد على أن تحقيق احتياجات المستخدم يمثل معيار الجودة المؤكد وأن أعضاء الشركة بحاجة للمشاركة الفاعلة في تحسين الجودة باستمرار».

كذلك تعلمت الفاعليات الاقتصادية الأمريكية أن كل بعد من أبعاد الجودة لا نستطيع قياسه وتقويمه، حتى بالمحاكمة العقلية، يستعصي على التطوير المنهجي. ولقد وفر التقويم تلك التغذية المرتدة التي تحتاجها الشركة لرصد أدائها مدة من الزمن. وأتاحت المعطيات المستمدة من التقويم تشخيص المصاعب وتحديد فرص التحسين على وجه الدقة. وساعد تنظيم القياسات وفق سلاسل زمنية على تحديد التحسينات التي ما زالت تنتظر الإنتاج مع الاتجاهات التي تحتاج لإصلاح وضعها. وإن المقارنة بين السلاسل الزمنية والأعمال المشابهة أو تشغيل الوحدات قد سمح بقيام الشركة ومن يعمل فيها لقياس مستوى تقدمهم وضبط ما يمكن إنجازه وفق طرائق مختلفة.

تبدأ المشكلات الكامنة في جعل هذه الأفكار مناسبة للكليات والجامعات مع الحيرة التي يواجهها معظم المراقبين خارج هذا الوسط حين يصبح الموضوع الجودة التعليمية. وإن الصور المفرحة لحشد عظيم من الطلاب تزدحم بهم الكلية والجامعة وزعامة أمريكة المستمرة للتعليم العالي والعلم لتعزز النظرة بعدّ مؤسسات الولايات المتحدة هي الأفضل في العالم. والحق، أنها بمعنى ما، كذلك. إلا أن الجدارة الحقة التي تنسب إلى الجامعة التقليدية تكمن في ابتكار المعرفة، وليس في تعليم الأعداد الغفيرة من الطلاب بأعلى درجة ممكنة من الجودة بالنظر إلى الإمكانات المتوافرة. ولكن معظم أعضاء الهيئة التدريسية لا يهتمون بالجودة التعليمية بالقدر ذاته من الحماس الذي يبدونه حيال إبداع المعرفة.

ما هو المفقود ولماذا؟

«ما هو المفقود ولماذا؟» تبرز الإجابة المختصرة عن هذا السؤال أن قلة وحسب من أعضاء الهيئة التدريسية يعرفون كيف يتعلم طلابهم. ولكن معظم هؤلاء لا يملكون إلا معرفة بسيطة بالعمليات التي تتحقق بها الجودة، وقلة ضئيلة جداً تدربت على تطبيق مثل هذه المعرفة. كذلك يساوي معظم أعضاء الهيئة التدريسية الجودة بالمحتوى – ومواصفات تصميم المنتج النهائي، إذا جاز القول. وقلائل هم من نال تأهيلاً في فن وعلم التربية. فالتعليم العظيم ينظر إليه أساساً على أنه من الأعمال التي تؤدى في غرفة الصف، وهذا يقلل من أهميته بالقول إن بعض أساتذة الجامعة يتفوقون على سواهم في الموهبة. وهناك أساتذة جامعيون كثر يعتقدون أنه ليس هناك إلا القليل مما يمكن القيام به لتحسين الأداء في غرفة الصف؛ فالمدرسون في نهاية المطاف يولدون ولا يصنعون؛ فضلاً عن ذلك أن طرائق التعليم التقليدية تعود إلى عقود بل حتى قرون أقدم، ولعلها لم تكن موضع بحث ولا أصابها التطوير. وإذا تركنا جانباً الحافز إلى البحث، نجد أن معظم الجامعات تتصرف وكأنما السبيل الوحيد لزيادة جودة التعلم تكمن في تحسين نسبة الطلاب إلى المدرسين وإنفاق المزيد من الأموال على الوظائف الداعمة للتعليم. ويكاد المرء ألا يرى ابتكارات تربوية في نموذج التغيير بوصفها بديلاً واقعياً.

يؤدي الافتقار إلى التفكير الواعي في عمليات التعليم والتعلم إلى الحد من قدرة الجامعة على تحسين جودة التعليم. فما زالت معظم هيئات التدريس ترغب في أن يكون عملها

التدريسي جيداً، لكنها لا تأخذ بالحسبان أنه ربما كان هناك فعلاً عمليات حسنة التوثيق إما لتحديد مجالات التحسين أو توجيه الموارد اللازمة للابتكار؛ بل بدلاً من ذلك نجدهم يخوضون التجارب في تغيير موادِّهم الدراسية، شريطة ألا تؤدي جهودهم إلى تكلفة مرتفعة من حيث الوقت الاستنسابي. وأكثر هذه الاختبارات تُجرى منعزلة؛ نظراً لصعوبة إقناع المرء لزملائه بالانضمام إلى جهد مشترك. وهناك كذلك مشكلة التعويض عن الخسارة، إذا ما فشلت التجربة مما قد يؤدي إلى التقويم السيئ للمقرر التعليمي، بينما هناك ما يشبه اليقين بأن النجاح يجلب المكافآت التي هي على العموم -وكثيراً على وجه الحصر- معنوية.

غالباً ما يجد أعضاء الهيئة التدريسية الشباب خصوصاً أنفسهم بين حدين رغبتهم في أن يكون عملهم في قاعة المحاضرات أفضل ومتابعة ما يساعدهم على تطوير حياتهم المهنية؛ كما أن الحوافز للتأليف والنشر والحصول على المنح، أقوى الآن من أي وقت مضى. وهناك من أعضاء الهيئة من يسحقهم وأن يجدوا أنفسهم عاجزين عن التعويض بتقليص الجهد الذي يبذلونه في التدريس. وآخرون يتوصلون إلى حال من التكيف يجنبهم ضرورة محاولة تضخيم هدفين متعارضين في آن واحد. فتجد هؤلاء يبذلون جهداً كافياً في التعليم لتحقيق أداء مقبول ثم يلتفتون إلى بحوثهم.

يطلق علماء الاقتصاد على هذا عبارة «الإيفاء بالمطالب»: بذل جهد كاف لبلوغ عتبة الأداء ثم يلتفت المرء إلى ناحية أخرى حالما يبلغ العتبة. وعوضاً عن محاولة المرء أن ينهض بمهمته على أفضل وجه ممكن، لا يبذل من يأخذ بهذا المنحى من الجهد إلا ما يكفي للوصول إلى نتيجة مقبولة. وبذلك فإن الإيفاء بالمطالب طريقة بارعة لقول: «إنه جيد بما يكفي ليكون حسناً».

التقويم بوصفه محاسبة

بعد ما لاحظت دوائر الولايات، بما فيها دوائر الموازنة واللجان التشريعية، انتشار حركة الجودة في الكثير من قطاعات عالم الاقتصاد في عقد التسعينيات، راحت تتساءل عما يعيق المؤسسات التربوية عن أن تلحق بها. وما الذي يجعل الكليات والجامعات، خصوصاً، تبدو منيعة على الفحص الداخلي والخارجي؟ وكان الكثير من هذا

الاهتمام غير المرغوب فيه لا يزيد في البداية عن تعليقات لاذعة من مؤسسة مموهة تمويهاً سيئاً. كثيراً ما بدأت بالسؤال عما يجعل الهيئة التدريسية لا تقوم بتدريس المزيد وضمناً تقلل من الحديث والسفر؟ ولماذا فشل هذا العدد الكبير من الطلاب في التخرج؟ ولماذا كان ينبغي أن نتوقع من الحكومة أن تقدم الدعم لبحث لا يهم سوى الباحث وحسب؟

كان يصاحب هذا الخطاب، مع ذلك، فكرة مفادها أن ما يحتاج إليه الأمر تعليم عال أكثر خضوعاً للمحاسبة من الزبائن والهيئات العامة التي تدفع بصورة مباشرة وغير مباشرة الكثير من موادّ النفقات. فأخذ المسؤولون في عدد من الولايات يدعون الكليات والجامعات إلى توجيه مزيد من الاهتمام بمصالحها الأساسية، وبصورة رئيسة تدريس الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى. وانطلقت معظم الولايات، بالعمل من الفكرة القائلة: إن القياس هو المفتاح لتحسين الجودة في التعليم، كما في الصناعة، فطلبت هذه الولايات من الجامعات والكليات قياس تعلم الطالب وجعل النتائج جاهزة في جهودها لتحسين معلومات السوق، حيثما كان ذلك جاهزاً للتطبيق لتوفير أساس للرقابة والإشراف. وقد رافق هذه الدعوات إلى مزيد من المحاسبة وعد في بضع ولايات بأن التحسينات القابلة للقياس في الأداء سوف يكون من نتائجها مزيداً من المخصصات من النفقات العامة - وهذا أمر بات يعرف باسم الموازنة المستندة إلى الأداء. أما المتطلبات المحددة فقد اختلفت، ولكن المؤسسات كانت ملزمة عادة بالبرهان على أن لديها برنامج تقويمات منظمة قادرة على تحقيق نتائج. وقد قصد بمبادرات الولايات هذه أن توضح بأنه سوف ينظر في أمر الكليات والجامعات مستقبلاً على أساس النتائج التي ستأتي بها وإنجازات طلابها.

كان هذا الاهتمام الجديد بالنتائج عوضاً عن المدخلات غالباً ما تشترك فيه هيئات التصديق على شهادات الكليات والجامعات. وكانت شروط التصديق الجديدة هذه التي أعلنت في عقد التسعينيات، قد طلبت من المؤسسات توثيق نتائج طلابها وتحليل معطيات هذه النتائج والبرهان على تمتع هؤلاء الطلاب بالقدرة على العمل استناداً إلى ذلك التحليل. ولقد جاءت اللغة متنوعة، لكن المحتوى جاء متسقاً على نحو مدهش، فقد اشترطت رابطة الشمال الأوسط قياس كفاية الطالب من حيث المهارات والقدرات الأساسية اللازم توافرها للقبول في كليات التعليم العالي؛ ألا وهي إتمام المحتوى الأساسي للثقافة العامة لمستوى

غير الخريجين بصورة محددة ومتماسكة، وإتقان مستوى المعرفة المناسب للشهادة التي أحرزها الطالب». كذلك طلبت رابطة المدارس والكليات الغربية المعنية بالتصديق للكليات والجامعات في كاليفورنية وهاواي، إضافة المقاييس التي تشمل «التواصل الفاعل، والتحليل الكمي والتفكير النقدي وسوى ذلك من القدرات الأخرى مما تعده الكليات ضرورياً». كما وضعت رابطة الولايات الوسطى المسؤولة عن الثلث الثالث الأوسط في منطقة الأطلسي، قائمة أدرجت فيها: «القدرات المعرفية، ومحتوى القراءة والكتابة، والمقدرة في مهارات إدارة المعلومات، وإدراك القيم». كونها تقيس تحصيل الطالب. ثم مضت المؤسسات تسعى إلى تحديد مؤشرات قياس مستوى واضحة تدلل على جودة التعليم.

ونظراً لأن روابط أو جمعيات المصدقين كانت منظمات أعضاء تتألف أساساً من المؤسسات التي نالت التصديق، فقد ذهبت إلى القول: إن الأغراض والأهداف المتميزة والمتنوعة للكليات والجامعات الأعضاء تتطلب أساليب في التقويم مختلفة أيضاً. ولذلك وجدنا هذه المؤسسات لا تشترط اعتماد عمليات أو أدوات قياس محددة. كذلك عكست مبادرات الولايات المتعلقة بالتقويم قدراً كبيراً من التنوع. ففي العام 1997، مثلاً، استخدمت سبع عشرة ولاية وحسب، من بين ست وأربعين مؤشرات أداء مشتركة للكليات والجامعات كافة، وثمان فقط استخدمت أدوات قياس عادية. بينما خوَّلت تسع وعشرون ولاية المؤسسات بأن تقوم بتحديد المؤشرات والوسائل بنفسها، وكانت هناك اختبارات جرى فيها قياس أداء الطالب أثناء وجوده في الكلية عوضاً عن استخدامها عند تركها. وهناك برامج أخرى لقياس الكفاية عند التخرج. فقد استخدمت ولايتا تينيسي وداكوتا، مثلاً، اختباراً معيارياً قام على تطويره برنامج اختبار الكلية الأمريكية أو ACT, Inc. كما يُعرف الآن. ومع أنه كان هناك اتجاه ضئيل إلى استخدام مؤشرات معيارية لتوفير مقارنة بين المؤشرات، فقد أثبتت القضية أنها تنطوي على الأسباب الكافية لإثارة الجدل بشأنها مما جعل الجامعات والكليات تعارض الإجماع.

ليس ثمة ما يدعو إلى قلق المؤسسات؛ لأن معظم مبادرات الدولة التي وعدت بأن تجعل الكليات والجامعات تتحمل المزيد من المسؤولية أدت في النهاية إلى ظهور مقالات صحفية عاصفة والقليل من النتائج. وفي أواخر عقد التسعينيات قام المركز الوطني لتحسين التعليم

في المرحلة ما بعد الثانوية (NCPI) باستطلاع 1393 موظفاً كبيراً في الجامعات في أمر دعم وتشجيع واستخدام معطيات تقويم الطالب لتحسين تعلم الطالب وأداء المؤسسة». ولكن النتائج لم تكن بالمشجعة. ويورد رؤساء كليات ونواب للرئيس في جامعات عامة، أي أولئك الذين يخضعون مباشرة لأنظمة التقويم الموضوعة من الولاية، أن المقاومة الصادرة عن الهيئة التدريسية قد أحبطت معظم الجهود الموجهة من الحكومة». أما في المؤسسات الأصغر فإن العقبات شملت «حذلقة محدودة لدى جهاز العاملين». وقد أعلن معظم كبار المسؤولين الجامعيين، إلى جانب الباحثين في التقويم ضمن الهيئة التدريسية، أن سياسات التقويم اتسمت بالإشكالية بسبب من الصعوبات المرتبطة بتحسين صحة إجراءات القياس لنتائج التعلم.

ولقد وفرت العروض الجامعية الرئيسة الواردة من مؤسسات خاصة مشاركة في عملية المسح الفكرة ذاتها تقريباً. وكانت مؤسساتهم قد تعلّمت أن تفي بشروط التصديق، إلا أن الجهود لتركيز التقويم في أنظمة الجودة التي تتَّبعها الهيئة التدريسية لم تأت إلا بالقليل. وقد قام تشارلز كوك مدير رابطة مدارس نيوانغلند ولجنة الكليات في مؤسسات التعليم العالي، وهي هيئة التصديق الإقليمية بتلخيص الإحباط الذي عاناه وآخرون سواه بقوله: «لقد أنفقت آلاف الملايين من الدولارات على مئات ورشات التقويم وإنك لتحتاج مجهراً لترى ما كان يُعرض» – لربما كان علينا القول النتائج زيادة في التوضيح.

تنبع المشكلة من أن كبار المسؤولين الجامعيين، لا يثقون بإجراءات التقويم المتاحة. ولكن ثمة المزيد من القضايا الأساسية التي لها نصيب في ذلك. فقد كان يساء استخدام معطيات التقويم في توجيه التخطيط الجامعي بسبب الافتقار لالتزام مماثل لمسؤولية الهيئة التدريسية عن أداء الطالب. وكانت الهيئة التدريسية تتوقع أن تكون هي الجهة التي تعين الناجحين وليس أن تصبح الجهة التي تخضع للامتحان.

إذا أخذنا في الحسبان قوة مقاومة الهيئة التدريسية فلا عجب أن تكون قليلة تلك المؤسسات التي تتوافر لديها الإرادة أو القدرة أو الاستعداد لربط نتائج التقويم بقرارات الميزانية أو مكافآت الهيئة التدريسية. فمثلاً لم يستخدم سوى 4% وحسب من المؤسسات التي جرى المسح فيما نتائج التقويم للإفادة من المخصصات الممنوحة للأقسام – وقد كانت هذه

وما زالت أفضل طريقة للحصول على المقاعد والاستحواذ على اهتمام الهيئة التدريسية. وبالرغم من عدم توافر معطيات فيمكن القول: إن النسبة المئوية لاستخدام نتائج التقويم لبيان القرارات المتعلقة بالراتب والترفيع كانت على الأرجح متدنية. كما استمر التقويم بوصفه مفهوماً وشعاراً في الحث على تحسين النتائج الأكاديمية. بيد أنه ببساطة لم يكن هناك طريقة مقبولة في تعريف مسؤوليات الهيئة التدريسية في غرفة الصف ليكون ضمنها المسؤولية عن أداء الطالب.

ولقد ازدادت المشكلة تفاقماً بسبب من أن معظم برامج التقويم الصادرة عن دوائر الولاية أو البرامج الخارجية التي أجازتها الولاية قد تم تطويرها بمعزل عن عمل جامعي جذري. وكانت هناك، يقيناً، حركة تقويم ضمن التعليم العالي، وإن كانت هذه أيضاً أذكى في رفع الشعارات -النشيد الذي كثيراً ما كان يرفع ويقول: إن الأجدر بعضو الهيئة التدريسية ألا يكون حكيماً فوق المسرح بل مرشداً إلى جانبك»- بدلاً من أن يعمل على تغيير الجامعات. فلقد أُهدر كثير من الوقت، كما لاحظ تشارلز كوك، في ارتياد الاجتماعات وورشات العمل، والقليل في العثور على طرق لإقناع الزملاء المتشككين بأن التقويم قد فعل فعله. وكما جرى مع المتبنين الأوائل للتعلم الإلكتروني، فإن أولئك الذين على خطوط التقويم الأوائل قد افترضوا بأن هناك آخرين سوف يلحقون بهم. وكان هؤلاء كثيراً ما يوجدون - في مدارس التربية، وليسوا جزءاً من البحوث الأساسية أو برامج التعليم في الجامعة.

حين واجه معظم رؤساء الجامعات والكليات الحاجة إلى بدء العملية، سعوا إلى الإقلال من النزاع والجدل بحماية هيئات التدريس لديهم من المهمات المتصلة بالتقويم. وكان الكثير من العمل المفروض المحدد من هيئات التصديق والإشراف في الولاية قد عُهد به إلى مجموعة إدارية أو أعضاء في تلك الحلقة المحدودة من هيئة التدريس الملتزمة بدفع التقويم إلى الأمام. وكانت النتيجة دورة تكرار، لا تؤدي عموماً إلى أي مكان. وجدير بالذكر أنه لم يسخّر من الجهد إلا القليل في تطوير وتشذيب إجراءات التقويم التي تنشدها هيئات من خارج هذا الإطار، ومعظم كبار الهيئة التدريسية قابعون على الهامش، ولم يكن إنتاج المؤسسة بالمثير للاهتمام كثيراً وليس من المرجح كذلك أن يضيف إلى مصداقية الجهد، الذي زاد بدوره من تقييد الهيئة التدريسية بالإضافة إلى الاستثمار المؤسساتي.

وكانت المشكلة الكبرى جعل التقويم وسيلة للمحاسبة الخارجية. فقد أخذت الهيئة التدريسية في كل مكان تطرح السؤال البدهي: ما هو دور التقويم؟ أهو أن يجعلنا أفضل أم أن يخضعنا للمحاسبة؟ ومن يملك أن يقول ما هو الأفضل - أهم أولئك الذين بذلوا حياتهم في سبيل الجامعة، أم هم فئة من الأغراب الطارئين ليس لديهم إلا القليل من التقدير لاستقلال الجامعة أو الثقة به؟ ما هو جدول التقويم أيتعلق بالتحسين، أم هدفه السيطرة؟

تقوم الجامعات والهيئات التدريسية لديها ببذل الكثير من الطاقة لحماية شعورها بالاستقلال: مثلاً، قدرتها على تعيين معاييرها ووضع سياساتها الخاصة التي تحدد معايير البحث، وشروط منح الشهادة، والقواعد التي تحكم التعيين في الهيئة التدريسية. وقد تعثرت مبادرات التقويم من جانب الولايات والهيئات التي تمنح الشهادات بسبب دفاع الجامعات عن استقلالها في وجه جهود «الأغراب» الهادفة إلى تعيين السياسات الجامعية وإجراءاتها.

المحاسبة ضد التحسين

يعتمد جعل الجودة المهمة الأولى في التعليم العالي على المدى الذي يمكن للجامعات وهيئات الإشراف أن تجمع هيئات المحاسبة والتحسين لديها. وجدير بالتنويه أن هذه الفكرة تأتي نقيضاً للحكمة الشائعة في التعليم العالي، لكنها مألوفة في سياقات أخرى. فالمديرون في المشروعات الربحية يجمعون في كثيراً من الأحيان بين التحسين والمحاسبة حين ينيطون بالمرؤوسين أو الوكلاء بعض المسؤوليات. فتجدهم يقولون: «دعني أساعدك على أن تكون بأفضل حال ممكن، ولسوف أكافئك لأدائك الجيد. ولكني سوف أنزل بك العقاب كذلك إن قصرت أو عجزت». وفي حين أن التلويح بالجزرة والعصا قد يبدو أمراً بدهياً لمن هم خارج الجامعات، فإن هناك أساتذة جامعيين كثر يصرون على أن أي عنصر من عناصر المحاسبة يأتي بمقاومة لا تلين للتحسين عموماً وقياسه خصوصاً.

كان مارتين تراو، وهو مناضل عتيد في حقل التعليم، في جامعة كاليفورنية - بيركلي، قد قام بتطوير نموذج رباعي لعرض ما رأى أنه صراع أصيل بين التحسين والمحاسبة. قام هذا النموذج أولاً بالتمييز بين المراجعات الداخلية - مراجعات العمداء ورؤساء الكليات بوصفها

جزءاً من عملية تحسين الجودة المؤسساتية -ومراجعات خارجية- مراجعات الهيئات الحكومية ومجالس الإدارة وهيئات الإشراف كجزء من الإشراف على الجودة. ثم قام ثانياً بالتمييز بين مراجعات موجهة نحو التحسين وسماها «داعمة» وتلك المراجعات الموجهة نحو «المحاسبة» وتحمل عبارة «تقويمية». وقد ذهب تراو إلى القول: إنه ما من مراجعة يمكن أن تكون داعمة وتقويمية في آن واحد، وأن المراجعات الداخلية الداعمة تظهر حافزاً ذاتياً وتعزز بصورة أعظم التحسين في التعليم والتعلم. وبالعكس فهو يعد أن المراجعات التقويمية الخارجية تطلق إستراتيجيات موارِبة وتخرج ضجيجاً مدوياً والقليل من التحسين.

ولقد وفرت الحجج التي بسطها تراو العزاء لأولئك الذين كانوا يودون مقاومة المحاسبة، لولا أنهم أحبطوا مساعي من سوف يصبحون عوامل التغيير. والواقع أن أغلب أعضاء لجان الإشراف وإدارات النظام الشامل، حتى الهيئات الحكومية كانت ترغب بمساعدة الجامعات في تحسين الجودة التعليمية. وهناك كثيرون أعدوا أنفسهم لتمويل مبادرات تعد بمثل هذا العمل. ولكن ظلت النقطة المستعصية ماذا يحدث إن لم تتحقق التحسينات؟ أتستطيع الهيئات أو ينبغي أن تكون مؤيدة لهذا الاتجاه؟ أم يجدر بها الانتظار حتى يتولى من يأخذون ببرنامج العمل المناصر لتحسين الجودة ضمن مواقع في الجامعة أو على مستوى القسم؟ وكان معظم المشرفين الحكوميين قد اختاروا الآن طريق تأييد تحسين الجودة مما يعني أنهم يبحثون عن طرق من شأنها أن تحث على التغيير دون أن تطلق المقاومة.

تتسم الدوافع الداخلية في الجامعة بالقوة، سوى أن ذلك لا يعني أن الثواب والعقاب قد فقدا اعتبارهما. فواضح، مثلاً، أن التقاء العوامل الأصيلة والدخيلة يؤدي إلى توجيه عناية الهيئة التدريسية إلى البحث، وأن معظم أعضائها يتوقعون عدّها مسؤولة عن إنتاج البحوث وموضع السخرية أن عزل المحاسبة عن تحسين جودة التعليم إنما يطيل أمد الاختلال الذي يفضل البحث على التدريس.

في التسعينيات خرج بيتر ايويل من المركز الوطني لإدارة منظومات التعليم العالي (NCHEMS) بنموذج مفيد يستخدم في تقويم الجودة؛ وركز ايويل فيه على العمليات التي «تضيف قيمة إلى الإدارة على مستوى الجامعة وجهود تحسين الجودة» فضلاً عن تحقيق وظيفة المحاسبة. وذهب ايويل إلى أنه تم عدّ هذه العمليات بفضل «نظريات التطوير

المؤسساتي» التي تميز قصداً بين الانصياع بدافع من وظائف» الالتزام العميق المرتبط بدراسة الذات. وقد شملت العمليات الفاعلة، وفق مصطلحات ايويل، مراجعة معيارية تركز عموماً على وظائف مؤسساتية ونتائج محددة، وليس على بنى ونشاطات محددة أو النشاطات التي استخدمت لبلوغها. وقد أبرزت العمليات الفاعلة شاهداً قائماً ووثائق وليس الانشغال بتقارير فريدة من نوعها. وأخيراً، اقتضت المؤسسات والأقسام عمليات تسمح لها بالنهوض والتوجه لتناول مشكلاتها في نطاق التقويم.

إن أولئك الذين سعوا ليكون التعليم العالي أكثر خضوعاً للمحاسبة علناً قد تجاهلوا – ويقول بعضهم تعثروا بـ – ضرورة أن يجعلوا تقويماتهم جزءاً لا يتجزأ من برنامج تحسين شامل يفيد الهيئة التدريسية والمؤسسة بقدر ما يفيد، إن لم يكن أكثر، الهيئات الخارجية. وكان الدرس المستفاد في عقد التسعينيات إن التقويم لن يبرز إلا عندما تسعى الهيئة التدريسية إلى تحسين جودة التعليم؛ أي باختصار حين تجعل الهيئة التدريسية الجودة مهمتها الأولى.

التعزيز الذاتي لمشاركة الهيئة التدريسية

كما هو الحال في التعلم الإلكتروني فإننا نصبح براغماتيين حين يتعلق الأمر بتطوير التعليم العالي وجعل عمليات تحسين الجودة جزءاً لا يتجزأ من برامج التدريس. ونحن نسقط الإدمان من اعتبارنا ونلحظ ما هو عملي الآن ولماذا. إن الطريق إلى الأمام يبدأ، في منظورنا بالخطوة ذاتها الضرورية لحسم النزاعات المحيطة بالألعاب الرياضية الجامعية: عقد حوارات مطولة وبناءة مع الهيئة التدريسية وسواها عن القيم التدريسية والجودة التعليمية ودورهم في تحديد ماهية القيم وتحقيق جودة التعليم. وحري بهذه الأحاديث أن تستمر لأنها ترمي إلى تغيير السلوك – وهذه نتيجة لن تتحقق سريعاً، فلا بد من ضبطها لأن الأرجح بالأساتذة الجامعيين أن يضلوا الطريق، إن لم يكن ثمة بنية للحوار فيبتعدوا عن موضوعات مثل التعلم والتقويم، التي تثير ضيقاً شديداً وتعلم عادة المواربة وتفادي الدخول إلى عمق الموضوعات.

أولاً: يتطلب الأمر توفير سبب منطقي لعقد المحادثات وأن يكون السعي للوصول إلى نقطة ارتكاز متفق عليها هدفهم. وجدير بالذكر أن معظم أشكال الحوار بشأن الجودة

ومقوماتها جرت خارج الولايات المتحدة -في المملكة المتحدة وهونغ كونغ، ونيوزيلندة، واسترالية، والسويد، والدنمارك وهولندة- وهذه شعوب ذات تقاليد عريقة محكمة في الإشراف المركزي، ويكفي في هذه البلاد توجيه دعوة للمشاركة فتكون هذه حافزاً في حد ذاتها. أما في الولايات المتحدة فإن الحوارات قد بدأت لتوها - وهي أكثر ارتجالاً وأقل إحكاماً، ومن ثمّ أكثر تجريبية وتردداً. ولعل أشد تقويمات التجارب المنهجية في التدخل والمحاسبة والتحسين تُجرى حالياً في نظام جامعة ميسوري. ففي ربيع 2003، تطوع قسم من كل من فروع الجامعة الأربعة -بقليل من الحث من نائب رئيس الجهاز الأكاديمي- بدراسة عمليات الجودة التي تجريها الجامعة، ووصفها في تقرير مختصر، ثم مناقشة هذه الورقة مع فريق من الزملاء من الأقسام والفروع الأخرى للجهاز الأكاديمي وكانت الدعوة هذه قد وردت مرفقة بوعد باستثناء الأقسام المتطوعة من مراجعات دورة البرامج الإلزامية التي كان كل قسم من أقسام الجامعة يمر بها كل خمسة أعوام. ولقد غدت تجاربهم على مدى أكثر من عام من التركيز المكثف على جودة التعليم مرجعاً أولياً في عمليات الجودة. وجدير بالذكر أنه تدور الآن جولة جديدة من المحادثات في ميسوري ومثلها في الجامعات الاثنتي عشرة من أصل تسع عشرة جامعة في تينيسي ويشرف عليها مجلس الأوصياء في الولاية.

وكانت أقسام جامعة ميسوري بدأت محادثاتها بتعيين عدد محدود من الإنجازات التي يعتقد عدد من الأعضاء في كل قسم أنه يصدق عليها تعريف عملية الجودة أو صفة معينة. والأمثلة على ذلك، أنه طرح على أعضاء الهيئة التدريسية السؤال «ألديكم بيان بالهدف يفيد بالمعلومات التي تمكن من تعريف التخصص وتماسك المنهاج الدراسي واستخدامكم للتكنولوجيا ومقدرتكم على تقويم تعلم الطالب؟» لقد كان في كل قسم نجاح واحد على الأقل يود الحديث عنه مما يكفل أن العملية تسير على المسالك الصحيحة. وكانت الخطوة التالية بعدئذ السؤال عما إذا كانت الإنجازات مثالية، وكيف حصلت، وما إذا كان يمكن تطبيق الدروس التي تعلمناها في جوانب أخرى من الجودة التعليمية.

وعند هذه النقطة أصبح موضوع البنية مهماً. وكان حتماً على البرنامج أن يتفادى النزوع إلى الانجرار نحو تقليد تجارب حرية العمل التي تركز على القضايا التعليمية التي أنتجت مبادرات فردية غير مضبوطة إلى حد بعيد. وكانت الإجابة تحديد عمليات الجودة من حيث

كونها مجموعة من الفاعليات المنتظمة، والتساؤلات الموجهة ذاتياً فعلاً، وبوسعها أن توفر ما قال رائدا جودة التعليم العالي ديفيد ديل وفرانس فان فوغت يستلهم إطار إدارة الجودة في التعليم العالي، تلك الاستبصارات في نهج ديمنغ، لكنه متأصل في سياق العمليات الأكاديمية».

لقد اعتمدت الأقسام في جامعة ميسوري في مشروعها الرائد كثيراً على خبرة جامعات أخرى تنشد جودة التعليم. وكان ثمة درس واحد مهم عمد القوم إلى تمثله، قوامه مجموعة من التساؤلات حسنة الإعداد -وهي ما سوف تسمى مناطق نقاط ارتكاز الجودة- وقد وردت في خمس صفات أساسية أو مجموعات رئيسة. وتركز أولى الأسئلة المتصلة بمناطق الارتكاز على أهداف التعلم: ما ينبغي أن يعرفه الطلاب الذين قام القسم بتدريسهم، وما يمكن أن يكونوا قادرين على القيام به؟ وكيف يمكن للخبرات التعليمية للطلاب أن تسهم في نجاح توظيفهم، وطاقاتهم كمواطنين وجودة حياتهم؟ أتقوم الأهداف التعليمية المحددة على حاجات الطلاب المسجلين وليس بالأحرى على حاجات الطالب المثالي الذي تود معظم الهيئات أن تتولى تدريسه؟

تركز المجموعة الثانية من الأسئلة على المنهاج الدراسي والمنهاج المرافق وما هي صلة المنهاج بأهداف البرنامج التعليمية؟ وماذا كان يجري تعليمه، وبأي ترتيب، ومن أي منظور؟ أتم بناء المنهاج بصورة تراكمية استناداً إلى معرفة الطلاب السابقة وقدراتهم؟ وما مدى دعم المنهاج المرافق، وتلك الخبرات المكتسبة خارج الصف للمنهاج؟

أما منطقة نقطة الارتكاز الثالثة فتركزت على التعليم والتعلم. فما هي طرائق التعليم والتعلم التي استخدمت في القسم؟ مثلاً، ما هي الطرائق التي جرى التوسل بها لتعريف الطلاب إلى المواد الجديدة، ولترجمة تلك المواد والإجابة عن أسئلة الطالب، وحث الطلاب على المشاركة، وتأمين التغذية المرتدة بما يتصل وعمل الطالب؟ أكان التعلم فاعلاً؟ أتم استخدام التكنولوجيا، وإذا كان الأمر كذلك، أكانت التكنولوجيا تُستغل على نحو فاعل.

تركزت الناحية الرابعة على تقويم تعلم الطالب. وما هي الإجراءات التي كان القسم يستخدمها لتقويم تعلم الطالب؟ ويا ترى أتتواءم وتتفق مع أغراض التعلم؟ أتتم مقارنة الأداء قبل [التعلم] وبعده للتحقق من القيمة المضافة؟ من كان في القسم المسؤول فعلاً عن

تقويم تعلم الطالب – كل عضو في الهيئة التدريسية؟ لجنة من القسم؟ أعضاء في الهيئة الإدارية، إما من داخل القسم أو من خارجه؟

تركزت المجموعة الخامسة والأخيرة من الأسئلة التي طرحتها الأقسام في جامعة ميسوري على عملية ضمان الجودة التعليمية، أبوسع تلك الأقسام طمأنة النفس أولاً ثم زملاءهم من فريق المراجعة إلى أن تصميمهم للمناهج والنشاطات التعليمية التعلمية، وتقويمات الطلاب تنفذ، كما كان القصد أصلاً؟ وباختصار، أبوسعهم التأكد من أن تعليمهم موضع تقويمات صحيحة؟

وفيما مضى هؤلاء بالإجابة عن هذه المجموعات الخمس من الأسئلة، أدرك أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميسوري أنهم قلما تناولوا الأبعاد الخمسة جميعها، إن تيسر لهم ذلك على الإطلاق، بطريقة منهجية. وحين يواجهون مسائل الجودة يكون الحافز الأول لديهم إلقاء الموضوع على عاتق لجنة المنهاج وقضاء القليل من الوقت في الحديث عن الأغراض التعليمية. وقد يطلق الابتكار التكنولوجي الشرارة لتحسين التعليم والتعلم، ولكن التكنولوجيا كانت تتوقف عند الطرائق القائمة. وكان تقويم التعليم يعكس في الأغلب مقتضيات الهيئات الخارجية عوضاً عن الاهتمام الأصيل باكتساب فهم أفضل «لكيفية القيام بالعمل». ولقد صارت تقويمات المقررات الدراسية للطالب، في الأقسام الأربعة؛ بل الحق في الجامعة كلها، شائعة، بينما الطرائق الأقوى لضمان الجودة، مثل مراجعة الأقران للتعليم، كانت بارزة أساساً بفضل غيابهم.

ولما أخذت أقسام جامعة ميسوري الفكرة القائلة: إن عمليات الجودة تتطلب بحثاً منهجياً في ممارسات العمل في الأقسام عبر مناطق الارتكاز الخمس الرئيسة، ثم أدركت الأقسام أن من الأيسر توفير الإجابات إن كان هناك في الحقيقة مجموعة من المبادئ لتساعد في توجيه المداولات في ما بينها. وهنا استمدوا من عمل المركز الوطني لتحسين الدراسة ما بعد الثانوية (NCPI) الذي حدد سبعة مبادئ يمليها الحس السليم يمكن أن تعين قسماً أو مؤسسة في ضبط سعيها إلى تحقيق جودة التعليم. وهذه المبادئ تضرب جذورها في الفاعليات الاقتصادية والحكومة والعناية الصحية، سوى أنها قد تكيفت وجرى اختبارها في الجامعة.

1- تعريف الجودة التعليمية من حيث النتائج. وأوضح هدف يوازي بأشد الوضوح نوع معايير ضمان الجودة المهيمنة في عالم الأسواق وفي الهوامش: جودة تعلم الطالب، وليس التعليم في حد ذاته، هو المهم في النهاية. أما النتائج فينبغي أن يكون لها صلة بما هو قائم أو سوف يكتسب أهمية لدى الطلاب المسجلين في البرنامج.

2- التركيز على العملية. يغدو مهماً أن نعرف، بقدر من التفصيل، كيف يقوم المدرسون بالتدريس، وكيف يتعلم الطلاب، ونهج كل منهم في تناول مهمة التقويم.

3- الجودة أمر يشغل كل امرئ. وكل هيئة تدريسية بحاجة إلى أن تعرض الخصائص الجامعية المميزة في التعليم، كما كان شأنها في البحث فقد كان على القسم، بوصفه وحدة تنظيمية، أن يشجع أعضاء الهيئة التدريسية على العمل معاً، ويعدذ كل منهم الآخر مسؤولاً، وإن يجلب مجموعة واسعة من المواهب لمواجهة المشكلات الصعبة. وقد سعى مثل هذا العمل الجماعي إلى أن يجعل من القسم منظمة تعلّمية بما يتعلق بالتعليم والتثقيف فضلاً عن المحتوى الصارم.

4- تأسيس القرارات على البرهان. على الأقسام أن تجمع المعطيات عن إعداد الطالب وأساليب التعلم، وحيثما كان للأمر صلة، شروط الاستخدام المحتمل. ويجب جمع المعطيات من – وثائق الطلاب حالياً وسابقاً، وربما من أرباب العمل أو أعضاء الهيئة التدريسية– الذين كانوا يتولون تدريسهم في معاهد الدراسات العليا أو المدارس المهنية، والمعطيات الرقمية المستمدة من سجل الطالب لدى المؤسسة – وتحليلها بعناية وحرص في ضوء المعايير الصارمة والخبرات المهنية للهيئة التدريسية. ولا بد من أن يكون للنتائج عندئذٍ تأثير مباشر ومعلل على المنهاج الدراسي الذي يأخذ به القسم، وعمليات التعلم وطرائق التقويم.

5- اعتبار التماسك المنطقي فضيلة وعلى القسم أن يكون هدفه النظر إلى التعلم عبر عدسات تجربة الطالب التعليمية. ففي منهاج مثالي تبنى المقررات الدراسية مادة فوق مادة حتى يتوافر البعد والاتساع المأمولان، وينبغي أن تكون لحقائب الطالب التعليمية التماسك ذاته.

6- حدد وتعلم من أفضل ممارسة. فلقد طُلب إلى الأقسام أن تبحث عن نماذج الممارسات الجيدة وتكيفها حسب ظروفها. وكان المطلوب أن تكون هذه النماذج مناسبة لأداء الطرق والطلاب ذوي المستوى الوسط والمتدني، وتقويم أسباب الاختلاف والبحث عن طرق لتضييق الاختلاف.

7- التحسين المستمر ليس مهماً في حد ذاته وحسب؛ بل إنه قابل للتحقيق أيضاً. ولا بد أن تكون الجودة شاغل كل امرئ طوال الوقت. وبينما ينبغي على الهيئة التدريسية أن تستمر في التشديد على البحث، فإن على المدرسين أن يقضوا وقتاً كافياً لتحقيق الجودة التعليمية وذلك حفاظاً على استمرار تحرك عملية التحسين. وكانت الأقسام شأنها شأن لجان العاملين في المؤسسة بحاجة لهذه النتائج، إلى جانب الأداء في التعليم والبحوث، لتكون معياراً للترفيع والتثبيت.

ولقد أدركت الهيئة التدريسية في أقسام جامعة ميسوري، أن الالتزام بالمبادئ السبعة وإن كان يرمي إلى تحسين الممارسة العملية، فإنه قد سمح للإدارة المركزية وسواها أيضاً أن تلحظ التقدم الذي يحققه كل قسم نحو تنظيم عمليات الجودة لديه. فالتقدم يمكن تحديده وقياسه من حيث توجه القسم إلى التركيز على النتائج - إن كان يملك مجموعة غنية واسعة من الوقائع تشهد بطبيعة منهاجه وتعليمه معاً وفاعليتهما. كذلك يمكن لكل ملاحظ للقسم من الخارج أن يحدد بيسر إن كان القسم قد توافرت لديه نماذج عن أفضل الممارسات أم أنه كان يتناول قضايا الجودة ليس من ناحية علاقته الخاصة بالكلية وحسب؛ بل على الجملة أيضاً. ولقد باتت الأقسام تدرك أن عملية مباشرة نسبياً كفيلة بأن تميز بين الصالح والطالح والقبيح عند العمل بهذه المبادئ.

نضج عملية الجودة

حين آن الأوان ليبدأ التعليم العالي تجاربه مع عمليات الجودة كانت جامعة كارنيجي ميلون قد قطعت شوطاً في نموذج نضج القدرات الذي خرجت به لرصد قدرة فرق تطوير البرمجيات لديها. ودونما توقع نوعاً ما، فإن التصنيفات والتعريفات فضلاً عن نهج النموذج النظري قد ساعدت مقياس هونغ كونغ لتقويم النضج النسبي ومن ثمّ تنظيم عمليات الجودة في جامعاتها الثمان.

وكانت نقطة الصفر [في هذا الميزان] إشارة لا جهد إطلاقاً؛ ذلك أن القسم الذي كان موضع تقويم لم يكن لديه عمليات جودة تعليمية منظمة. فقد ظلت الجودة وإثباتها بين يدي كل أستاذ بمفرده. ثم تأتي ثانياً نقطة مكافحة النيران. وهي استجابة القسم للمشكلات لكن أغلبها بطرق مرتجلة. حيث لا يتم تناول نقاط الارتكاز الخمس التي سبق وصفها، بطريقة منهجية ولا تحظى الجودة والمبادئ الإثباتية إلا بالقليل من الاهتمام.

وكانت نقطة الوسط في الميزان تحتلها عبارة «جهد عادي». وكان للقسم أن يورد مبادرات إفرادية وتجارب ومبادئ في نقطة ارتكاز واحدة أو أكثر. ولكن التغطية ظلت مضطربة، مع ذلك، وكان على القسم أن يصبح منظماً للتعلم بما يتصل بعمليات الجودة التعليمية. ويمكن للقسم بلوغ النقطة الرابعة في الميزان حين تظهر عملية الجودة لدى القسم دليلاً على حدوث جهد منظم. وكان القسم قد خطط وتابع مسيرة مبادرات عملية الجودة في كل مناطق نقاط الارتكاز الخمس. وكانت ثمة قواعد بدأت بالظهور وأخذت بتشجيع القسم على الاستثمار في الجودة والمبادئ الإثباتية. كذلك كان ثمة طرائق قيد التطوير وظيفتها قياس الأداء.

لقد فازت الأقسام التي بلغت نهاية الميزان: الجهد الناضج. وبذلك غدت مبادئ الجودة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة القسم، وأصبحت فكرة التحسين المنتظم في مناطق نقاط الارتكاز الخمس جميعها طريقة مقبولة في الحياة. فأصبح القسم يعد إعادة تنظيم التخطيط، ونظام المسالك، وتطوير أداء عمليات الجودة عناصر مهمة في محاسبة الأقران وما يخص الجامعة، ومن شأنها أن تقوم بتطوير مؤشرات أداء ملائمة ومجدية.

وأظهرت التجربة في هونغ كونغ أن بوسع أي كان وجلّ الأساتذة ذوي الكراسي والعمداء وكبار الإداريين استخدام هذا الميزان في تقويم مدى نضج عمليات الجودة في كل وحدة.

سعياً إلى جودة التعليم

لما تم البرهان على إمكان طرح عمليات جودة فاعلة تجمع بين التقويم والتحسين – كما جرى في جامعة ميسوري والمؤسسات الثمان التي تتولاها لجنة المنح في جامعة هونغ كونغ (UGC) – فإن هذا جعل طرح السؤال مرة أخرى أمراً ملحاً: «ماذا يحدث إذا لم تكن الجودة المهمة الأولى في جامعة معينة أو قسم؟» وأيمكن عدّ الأكاديميين مسؤولين عن

هذا؟ أينبغي عدّ الأمة، أو الدولة، أو مؤسسة بعينها، أو قسم لهم علاقة بقصور معظم عمليات الجودة عن الوصول إلى النضج؟ أينبغي أن يهتم أصحاب المصلحة في التعليم العالي إن كانت مكافحة النيران أو في الحد الأبعد الجهد العادي الاسم الملائم للجهود المتعلقة بالجودة، أو أن هناك العديد من المؤسسات ما تزال عند نقطة الصفر في ميزان النضج؟

من المرجح أن أغلب الجماعات الأكاديمية، حين يكلفون أنفسهم مواجهة الموضوع، سوف يلاحظون عدم الانسجام بين الدعوات إلى الأخذ بالعقاب في موضوع المحاسبة، والطلب الشديد على نيل شهادة من الكلية. وتطالعنا في هذا الصدد عبارات تقرير مؤسسة سبنسر للعام 1995، في موضوع المحاسبة: «لماذا يحمل التعليم العالي الأمريكي هذا الاعتبار العالي ويغدو مطلب المستهلك وهو في الوقت ذاته هدف نقد متصاعد بل لاذع ويطالب بمزيد من المحاسبة؟» فلماذا لا يترك الحكماء والسياسيون الكليات والجامعات وشأنها؟ وعلام تُقسر هذه المؤسسات على استخدام مواردها التي تبلغ حد الندرة لترد على الاستفسارات التي لا تنقطع تنهال عليها عما تريد أن تقوم به، والسبب الذي يدفعها لذلك؟

إن بعض الإجابة يكمن في اعتناق الجامعات الربحية للمحاسبة مثل جامعة فينكس، ذلك أن تلك المؤسسة لا تقبل بالمحاسبة وحسب بل تلتزمها من أعلى السلم حتى أدناه -من الإدارة العليا حتى المدرسين الأفراد- من حيث المبدأ. وتستخدم النتائج التي تتمخض عنها عمليات ضمان الجودة لتغير ما يتم تعليمه، وكيف يكون ذلك، ودون أن تستثني أحداً من ذلك، بالإضافة إلى من يقوم بالتعليم أيضاً. ولكن الجامعات التقليدية، مع ذلك، تشير وفي بعض المناسبات تؤكد صراحة أن قوى السوق ومبادرات الإشراف من جانب هيئات خارجية تضرب على وتر الاستقلال، ومن ثمّ حرياتها الجامعية. وتشعر معظم الهيئات التدريسية أن هذا الضرب، حقيقي وينتشر، ويشكل خطراً ماثلاً أبداً. وقد وجدنا معظم رؤساء الجامعات والكليات والعمداء، عوضاً عن أن يخوضوا هذا الصراع، ينشطون لحماية الهيئة التدريسية من تأثير الأسواق ومبادرات الإشراف.

تدقيق عمليات الجودة

من المفيد، لفهم تشعّبات المشكلة، العودة إلى مثال التعزيز الذاتي.

إننا ننظر هذه المرة إلى العملية التي جرت في جامعة ميسوري من وجهة نظر نظام الإدارة

المركزية وهيئة إشراف الولاية على الجودة. ولو كانت الهيئات، الحكومية منها والمكلفة بالتصديق، تعتقد أنَّ عمليات الجودة التي تضعها جامعة ميسوري في موضعها لأسبابها الخاصة توفر إدارة تتصف بالكفاية ومعلومات تتصل بالإشراف لتقر بمسؤوليتها ويصبح السؤال عندئذٍ: «كيف يمكن لمؤسسة أو جهاز حكومي أن يقفز وينشئ حواراً محكماً موضوعه الجودة؟» إن مثل هذه الحوارات قلما تنطلق عفوياً، كذلك لا يرجى لها أن تكون فاعلة، إن طلبت في خطاب أو مذكرة. فالخوض في هذا الحديث يحتاج إلى مثير ما - محرض يكون من الأجدر أن يأتي نتيجة عامل تغيير.

هنا مدخل التدقيق الأكاديمي. وأحد أغراضه التحريض على التأسيس للحوار وهناك غرض آخر متصل بالموضوع وملائم تماماً ألا وهو التحقق مما إذا كان الحوار عميقاً بما يكفي لتطوير عمليات جودة ناضجة.

وينطوي برنامج التدقيق الأكاديمي على خمس خطوات.

- ورشات عمل. وهذه جلسات تستغرق الواحدة منها يوماً بتمامه ويراد منها حمل الذين يأخذون بمبادئ عمليات الجودة التعليمية وآليات طرائق التدقيق. ويشتمل جدول الأعمال على العروض واستعراض الأدوار، ومناقشات كسر الجمود. وتفيد المقابلات المسبقة في عرض الأمثلة على وجود ممارسة سليمة وكشف المناطق التي تحتاج للتحسين.
- دراسات ذاتية. يبدأ المشاركون، وهم مبدئياً من هيئة التدريس بتعيين نواحي الأداء الجيد. والسؤال كيف أسهمت الجودة ومبادئ الإثبات في نجاحها في هذه النواحي. ثم يقومون بتطبيق الدروس المستفادة في مجالات أخرى من تحسين الجودة. والدراسات الذاتية هذه وثائق مختصرة وعملية تطبيقية أكثر منها مقالات مطولة أو وصوفات معرفية. والغرض من ذلك مباشر: التزام المشاركين بتناول القضايا ذات الأولوية القصوى مما صادفوه في دراساتهم الذاتية.
- المدققون. يتألف فريق التدقيق من خمسة حتى سبعة من المدققين ينتخبون من الأقسام الأخرى من فروع الجامعة و/ أو الجامعات الأخرى. فلما كان هؤلاء يتفحصون

عمليات الجودة التعليمية أكثر مما يتفحصون جودة التعليم ذاتها، فليس ثمة حاجة بأن يكونوا ينتمون إلى الفرع المعرفي ذاته للقسم الذي يتم اختباره. (ولكن من المفيد أن يكون واحد أو اثنان من المدققين من فرعين متشابهين). ويتلقى المدققون تدريباً مدة يوم كامل في عمليات الجودة التعليمية وطرائق التدقيق.

- التدقيق. يقوم فريق التدقيق بزيارة القسم حيث يقيمون معظم اليوم /وقد تدوم الزيارة أطول من ذلك في الأقسام ذات البرامج المتعددة). ويعمل الفريق على تبادل الحديث مع هيئات التدريس والطلاب في موضوع الدراسة الذاتية ويعرضون نقدهم البناء. ثم يقوم الفريق بوضع علامات خاصة بالقسم من حيث نضج عملية الجودة ويعرضون بعض الاقتراحات للتحسين. والناتج أو ما نحصل عليه، عندئذٍ تقرير مدون موجه إلى القسم، وتوجه نسخ منه إلى العميد والمسؤولين الجامعيين الآخرين والدوائر الخارجية المعنية حيثما كان مناسباً. كذلك يجدر أن ينشر لإطلاع الجمهور على فحواه.
- استخلاص المعلومات المفيدة: يلتقى المدققون والمشاركون مع الجهة التي ترعى البرنامج بهدف تقويم ومناقشة الدروس المستفادة والمشاركة في أفضل عمل. وحري بأن يؤدي اللقاء إلى نظام مستمر من المشاركة في أفضل عمل والتزام باستمرار برنامج المدققين وتوسيعه.

ينطلق المدققون من وجهة النظر بأن أعضاء الهيئة التدريسية يرغبون بتحسين جودة البرامج التي يقومون على تنفيذها - أي أن يجعلوا في الواقع الجودة المهمة الأولى. وهذا النهج بناء أولاً وتقويمي ثانياً. والحكمة السائدة في هذا كله «لتكن واثقاً لكن مدققاً» ولا تدخل المحاسبة في الصورة إلا عندما يظهر أن القسم أو المعهد أو حتى الجامعة بكل أقسامها ومعاهدها وفروعها غير مهتمة بعملية تحسين الجودة.

لا تقتصر عمليات الجودة التعليمية على مستوى الأقسام إذ يمكن للنظام أن يشمل لجان الجودة في المعاهد والجامعة، والعمداء وكبار المسؤولين الجامعيين والرؤساء والأمناء والأوصياء ومجالس الإشراف الحكومية. ويجب أن توفر لجان الجودة القيادة الجامعية وتضع السياسات. وعلى العمداء هنا أن يحرصوا على أن تتبع أقسامهم السياسات الموضوعة

والاهتمام بمجالات نقاط ارتكاز الجودة الخمس جميعها وتطبيق المبادئ اللازمة. وحري بكبار المسؤولين الجامعيين أن يضمنوا قيام العمداء بالنهوض بمسؤولياتهم المتعلقة بتحقيق الجودة. ولكن ليس من شأن المجالس الحاكمة والإشراف أن تلتفت إلى الإدارة المصغرة، وإنما عليهم أن يتأكدوا من أن الإدارة العليا في الجامعة لا تنقطع عن تقوية عمليات الجودة التي يتولاها العمداء والأقسام.

يمكن تحفيز المبادرة المتصلة بالجودة على أي مستوى كان. ففي هونغ كونغ مثلاً كان صاحب المبادرة مجلس الإشراف، في حين أن المبادر في ميسوري كان نائب الرئيس المشرف على منظومة الجامعة كلها. فروعة نظام التدقيق تتجلى في أنه يوفر مثل هذا الدافع دون الحاجة للحصول على موافقة المستويات الأعلى أو تجريد المستويات الأدنى من التنظيم.

مزايا التدقيق الأكاديمي

ثمة مزية أساسية في التدقيق الجامعي تتجلى في أنه يظهر الأحاديث الهادفة المتصلة بالجودة التعليمية التي يتوقف عليها التحسين والمحاسبة كلاهما. وتُجرى هذه الأحاديث أولاً في نطاق القسم أو المعهد ثم يتم توسيعها لتضم أعضاء فريق التدقيق. ويؤدي استخدام الجودة ومبادئ الإثبات في هذا إلى تركيز المحادثات بشأن سلامة الممارسة والقضايا التي تحث على التحسين. وتوفر مقولات نضج القدرة لغة تفيد في توفير التقويم الذاتي لتقدم الوحدة على ميزان عملية تحسين الجودة.

لقد أنجزت كل من المملكة المتحدة ونيوزيلندة وهونغ كونغ دورة أو أكثر من التدقيق الأكاديمي، ثم جرى تقويم كل واحدة منها من حيث مزايا طرائق التدقيق ومثالبها. وقد اتفق المراجعون على أن التدقيق الأكاديمي الذي لاحظوه قد جعل تحسين التعليم والتعلم أولوية مؤسساتية. وهذا ما قاد إلى نقاش غني بين أعضاء كل قسم ومعهد وإلى التعاون فيما بينهم بشأن الطرق الأفضل المؤدية إلى تحسين التعليم والتعلم. وقد ساعد المدققون على العموم في توضيح من تقع على عاتقه مسؤولية تحسين التعليم والتعلم في البرنامج والقسم والمعهد وعلى المستوى المؤسساتي. وأخيراً يذكر أن عملية التدقيق ذاتها قد وفرت دوائر جديدة للمشاركة في أفضل ممارسة في المؤسسات وفيما بين بعضها.

كانت حصيلة عملية التقويم لدى ميسوري مجموعة من الملاحظات المهمة التي جاءت من الهيئة التدريسية المشاركة:

> لقد تعلمنا الكثير. فكان الجميع على طرف الطاولة يفكرون خارج أطر فروعهم المعرفية.... وتمكنا من أن نحدد بعض المشكلات الحقيقية. ومن ذلك أن المنهاج الدراسي مركب كيفما اتفق - «فوضى» كما عرفه أحد أساتذة الأقسام، وأمكن لنا أن نولد بعض الأفكار الجيدة والملموسة لتحسين المنهاج... وعند استعادة التجربة ونتيجة العملية، تعلّمنا جميعنا ما كنا نفعله حقاً (بل إن بعض الحضور عرفوا للمرة الأولى ما يقوم به بعض زملائهم)؛ ولأن الطلاب كانوا ضمن عملية التدقيق فقد تلقينا شيئاً ثميناً من المنظور بشأن كيف ينظرون إلى محاولاتنا توفير تعليم يتصف بالجودة... فحتى لو لم يكن هناك غيرنا من يطالع التقرير النهائي، فإننا قد أصبحنا قسماً أفضل بسبب تراجعنا لنطرح أسئلة أساسية... وبنتيجة مشاركتنا في عملية التدقيق، صار لدى القسم الآن رؤية أوضح للتغيير الذي يحتاجه لتحسين ما يعد عموماً في الجامعة برنامج تعليم فاعل يلبي حاجات الطلاب.

لخص ستيفن دبليو. ليمكوهل، نائب رئيس جامعة ميسوري للشؤون الأكاديمية، التجربة على النحو الآتي: إن من شأن المشاركة في خبرات الهيئة التدريسية في فروع الجامعة الأربعة بالإضافة إلى العمل معاً في هذا التدقيق الفريد... أن يبني جسوراً بطرق عديدة.... بعضها يتصل بالتدقيق... وأخرى تبرز فيما هم يتحدثون». أما جامعة ميسوري فتقوم بتوسيع مبادرة التدقيق لتشمل البحث وموضوعات أخرى يغطيها الآن مراجعة البرنامج، إنما التركيز الأساسي سوف يظل منصباً على عمليات الجودة التعليمية.

أولاً من الأهمية بمكان أن تتضمن العملية ذاتها موضوعات ذات نتائج مباشرة على هيئة التدريس، وليس تجريدات أو متطلبات تعلو وتهبط بسلطان هيئة إشراف نائية. وبوسع الهيئات الإدارية في الجامعات والهيئات الخارجية أن تقوم عندئذٍ عمليات الجودة التعليمية على نحو أيسر من الجودة التعليمية ذاتها. فضلاً عن أنه، نظراً؛ لأن معطيات التدقيق إنما

هي أسهل على التفسير وأصعب على التزوير فليس من الصعب على المدققين تحديد ما إذا كان المستجيبون قد اعتنقوا عملية الجودة ومبادئ الإثبات.

يفيد التركيز على المبادئ التي تتجاوز فروع المعرفة الأكاديمية في تسهيل انتقاء المدققين. ذلك أنه يفترض بهؤلاء أن يكونوا معتادين على عمليات الجودة أو راغبين بالإحاطة بها، إنما لا يشترط أن يكون لديهم تخصص علمي معين أو معرفة مؤسساتية. ولكن التدقيق الأكاديمي يحمل احتراماً للتنوع الجامعي أو اختلاف أحد أقسام المعرفة. وليس هناك من ضرورة لمعايير مركزية محددة للتعليم أو تقويم للطلاب لأن المدققين يقومون ما يحدث على الأرض وفق مبادئ عريضة وقابلة للتطبيق عموماً.

وعلى الجملة يوفر التدقيق الأكاديمي الضوء لكن ثمة حاجة للمسة قوية لتحسين الجودة دون نظام خانق أو تضييق الإدارة المصغرة. ويقول ديفيد ديل: إن التدقيق حفز الجامعات على مزيد من الاقتراب من «تنظيمات التعلم» الجامعي – ببناء طاقتها لتطوير ونقل المعرفة بهدف تحسين عملياتها الجامعية الأساسية».

هاكم إذاً مثال السوق المضادة. وهنا يبرهن التدقيق على أنه بوسع الجامعات وهيئات الإشراف أن تفيد من نجاح عمليات الجودة وتتعلم منه في العالم الأوسع للمشروعات الربحية. ولكن ليس لهذه المشروعات أن تتوقع من السوق أن تكون لها القوة ذاتها الدافعة من أجل الجودة التي توجد في القطاع الخاص؛ بل تظل الجودة في التعليم هدفاً أصيلاً – شيء يحتاج مزودو التعليم للاعتقاد به وممارسته لأسبابهم وأغراضهم الخاصة. ويمكن التشجيع على الأخذ به إنما لا يمكن فرضه.

إن نشدان الجودة أمر يصعب اتباعه – أمل واعد إنما إذا قصّر المرء عن بلوغه صار حاله أسوأ مما لو لم يكن قد وعد أصلاً. ذلكم هو قطعاً الدرس الذي تعلمته شركة سيارات فورد. فمع ارتفاع عدد الدعاوى الخاصة بالسيارات ذات الدفع الرباعي SUV، غدا الشعار «الجودة في فورد هي المهمة الأولى» مدعاة للسخرية القاتلة. أما البديل لهذا الشعار، الذي أعلن في خريف 2002، وهو «في فورد المستقبل هو الحاضر» فقد استحوذ على كل أسباب الأمان الذي تردد صداه في الكلية.

obeikandl.com

10 أقل من المستوى المطلوب

إنهما أشبه بضفتي نهر، أبداً مفترقتان، تمتدان على طول عقود من الزمن، ويلوح أنهما تضربان في الأرض على غير هدى. هؤلاء هم مسجلو الإحصائيات لأمة اتساع النهر فيها يحدد ضفتين متمايزتين عن سواهما، وتسيران متوازيتين، وبذلك تفصلان إلى الأبد بين الأكثرية والأقلية كما تفعل المخططات البيانية لمتوسط دخل الأسرة بين الطبقة المتوسطة، والمشاركة الجامعية ونيل الشهادة الجامعية.

تتشابه مشكلة النهر مع المشكلة التي تحددت على نحو واضح من حيث العوائق الاقتصادية التي أحبطت على مدى التاريخ هِمَمَ الطلاب متواضعي الحال عن متابعة تعليمهم الجامعي. وكانت كل الخيارات السياسية قد جرى اختبارها لخفض ثمن التعليم الجامعي: من المنح التي تقدم مباشرة للطلاب المعوزين، وضمان قروض الطلاب، والقروض الطلابية المدعومة، وأعمال الطلاب الممولة من الخارج، والمنح المقدمة لتشجيع المؤسسات لاستثمار المزيد من مواردهم في برامج المعونة المالية المقدمة للطلاب.

وبالرغم من ازدياد الالتحاق إلى الجامعات إلا أن الفجوة ما زالت كما هي، وفي بعض الحالات ازدادت اتساعاً. ويذهب بعضهم إلى أن الحكومة الفيدرالية خصوصاً لم تبذل كل ما في وسعها في هذا المجال – ذلك أن القوة الشرائية لمنحة بيل Pell، وهي البرنامج الرئيس لتوزيع المعونة الفيدرالية الممنوحة للطلبة، لم تستطع أن تساير التضخم. وهناك آخرون يلحظون، وهم يشيرون إلى الولايات، أن عزوفها عن رفع معدلات الضرائب كان عاملاً

رئيساً في حمل المؤسسات العامة على رفع أسعارها سريعاً، فاضطروا إلى تقاضي أسعار أقصت بالنتيجة عدداً كبيراً من الطلاب ذوي الإمكانات الاقتصادية الأقل.

لقد عرضنا في غير هذا المكان، أساساً بوصفه جزءاً من عملنا مع باتي غمبورت والمركز الوطني لتحسين المرحلة ما بعد الثانوية (NCPI)، أن كشاف الكليات والجامعات، مثل التصنيفات التي تصدرها مجلة يو. اس. نيوز، تولي وزناً كبيراً للطرف الأول من المعادلة –عدد وأنماط الطلاب المسجلين– دونما اعتبار لمحتوى التعليم وجودته الذي توفره أو تأثير المؤسسة على تعلم الطلاب وإنجازاتهم اللاحقة. فعوضاً عن الاقتصار على حساب الأعداد ومعدلات المشاركة الأولية، فقد رأينا أن من المهم السؤال: «الدخول إلى ماذا؟» وكنا مدركين أن الإجابة عن هذه الأسئلة تعني الاكتشاف مجدداً أن ممارسات التعليم العالي الأساسية ظلت إلى حد بعيد ثابتة دون تغيير؛ إذ إن العديد من الموضوعات التي كانت في عام 1970، تتصدر جدول التغيير ما تزال صالحة اليوم – أو كما ذكر التقرير النهائي الذي صدر عن المركز الوطني:

> يتساءل النقاد دورياً عن التعلم الذي يبديه خريجو الكليات. وفضلاً عن ذلك فإن فجوات التحصيل الدراسي في التعليم العالي ما تزال مستفحلة وتفصل بين الطلاب الذين ينتمون إلى الشريحة الاجتماعية – الاقتصادية الدنيا والعليا، والجماعات الإثنية والعرقية. وبالرغم من تكرار الدعوات إلى إعادة ترتيب إعداد الهيئة التدريسية مستقبلاً. لم يحدث أي إصلاح ملحوظ في تعليم الطلاب الذين يعدون للتخرج. فالكليات والجامعات لم تحقق من التقدم إلا بعضه في إنشاء هيئة تدريس تعكس التنوع المتزايد بين الطلاب الذين تقوم بتعليمهم. فضلاً عن ذلك، فإنه في حين يتفق الناس جميعاً على أن تحسين الأداء التعليمي ينطوي على مزيد من التفاعلات المنسقة بين المدارس الأولية والثانوية، فإن الصلات في ما بينها ما تزال ضعيفة.

أما الذي لم يغب، طبعاً، فكان أهمية التعليم الجامعي في الكليات لأعداد متزايدة إلى حد كبير من الطلاب المحرومين – ليس بوصفه امتيازاً، إنما من حيث إنه ضرورة لتوسيع آمال هؤلاء. فقد أصبح التعليم في الكليات أساس النجاح الاقتصادي الشخصي. ومع أن الكليات والجامعات لم يطرأ عليها من التغيير إلا القليل، فإن الأهمية المعلقة على منتجاتها

الأساسية ظلت كما هي دون أن يطرأ عليها تحول أساسي. شهادات مثل الأوسمة خيطت على وشاح أخضر، وسلسلة من الشهادات المتعاقبة -بدءاً من شهادة زميل مشارك فبكالوريوس فماجستير فدكتوراه- وقد غدت إشارات تنم على الإنجاز وهي من ثمّ المدخل إلى دروب النجاح الشخصي. وأصبح ما وصفه تقرير المركز الوطني لتحسين التعليم في المرحلة ما بعد الثانوية: «هذا الفاصل بين الضرورة المجتمعية والقصور المؤسساتي» صار في حد ذاته دافعاً قوياً لإعادة تشكيل الكليات والجامعات، وغالباً ما كان ذلك بالحد من قدرتها على الاستجابة للقوى النامية للأسواق، وتحقيق شروط الميثاق الاجتماعي الذي ربط تاريخياً التعليم العالي الأمريكي بالأمة التي يخدمها.

يعود هذا التركيز على ميثاق اجتماعي يربط التعليم العالي والكيان السياسي، إلى فكرة هنري روسوفسكي عن عقد اجتماعي يربط بين أعضاء الهيئة التدريسية والمؤسسات التي تتولى تعيينهم؛ ويفترض كل تصور أن الروابط حقيقية، وإن كانت هذه الروابط تبلى باطراد بتأثير قوى السوق. أما الفكرة الأخرى التي يكونها كل فرد، على الأقل ضمنياً، فهي أن الطريق إلى الأمام لا تقتضي مجرد التكيف مع السوق، وإنما مزيجاً فعلياً من الأغراض الاجتماعية والتجارية، على نحو تأتي فيه هذه الأخيرة لتعزز الأولى. ويؤكد الميثاق الاجتماعي أن للكليات والجامعات دوراً حيوياً في ضمان القوة الاقتصادية وروح التنافس لدى الأمة عبر إنتاج عمال مهرة. إلا أن وراء الوظيفة العملية خدمة الكليات والجامعات للمصلحة العامة بتخريج مواطنين مثقفين حافظين للمعرفة في الحقول كافة وعاملين على تطويرها بغض النظر عن قوة سوقهم، وقائمين على تحقيق ما يتوقعه الجمهور من إتاحة التعليم العالي لكل طالب يبدي رغبة والتزاماً بالتعلم. فلقد فهم المواطنون تاريخياً أن الاستثمار الحكومي في التعليم العالي، يُجرى عبر دعم الولاية للمؤسسات العامة وتمويل الخزانة الفيدرالية للمعونات المالية للطلبة والأبحاث كون ذلك وسيلة مناسبة لتحقيق أهداف المجتمع.

سياسة عامة موجهة من السوق

يواجه المرء عند هذه النقطة حالة أخرى من دواعي السخرية التي تسم الكثير من هيامنا بالأسواق والاستجابات المؤسساتية. فقد كان ينظر إلى الحكومة الفيدرالية، تاريخياً، على أنها ذات دور محدود وحسب في توفير الدخول إلى الكليات

والجامعات الأمريكية. ولم يكن دعاة التعليم العالي ليفلحوا حتى عقد السبعينيات الماضي في الحصول على مخصصات فيدرالية لدعم تكلفة التعليم في الكليات – وذلك كله بدعوى الحرص على ألا تتحول المساعدة المالية المحدودة إلى فرص تعليمية محدودة.

كان النزوع يتجه مبدئياً لتوجيه الأموال من المخصصات الفيدرالية إلى الكليات والجامعات لتستخدم عندئذ في دعم برامج مساعدة الطلاب مالياً. ولكن تلك الفكرة لم تتخط العتبة البتَّة، وإن حظيت بتأييد شديد من القوى الضاغطة المعنية بالتعليم العالي. والحق أن الكونغرس لم يكن في مزاج قوي، حتى في السبعينيات من القرن العشرين، لمنح التعليم العالي ما يبدو للناظر شيكاً مفتوحاً. وما ظهر عوضاً عن ذلك كان خطة ترمي إلى تمويل الطلاب الذين سوف «يصوتون بأقدامهم» عند تقرير من هم الطلاب الذين سوف يحصلون على بطاقات المعونة المالية.

كانت السوق تقرر –بدلاً من أي هيئة حكومية– وجهة توزيع المال العام فعلياً. ففي الأعوام التي تلت، تعزز هذا الالتزام بالسوق غير المعلن إلى حد بعيد، بإضافة قروض مكفولة وممولة من الهيئات الفيدرالية، ووجهت الأموال أولاً إلى الطلاب ولم تذهب إلا لاحقاً لتمويل المؤسسات التي شاؤوا الانتساب إليها. والامتياز الوحيد كان اجتماع العمل والدراسة عند الطلاب، وكلاهما أفاد المؤسسات أولاً وطلابها المنتسبين إليها ثانياً.

أما الأمر الذي لم تتمكن الهيئات الحكومية من القيام به سواء على مستوى الولاية أو الاتحاد في مجال نظام الدراسة الذي يمتد اثنتي عشرة سنة، فقد حققته للتعليم العالي منح بيل والقروض الطلابية المضمونة والمدعومة الذي طرح نظام السندات الممولة من الخزينة الفيدرالية. ولكنه لم يكن كافياً بأي معيار لجعل كل كلية وجامعة قادرة على تحمل أعباء كل طالب، سوى أن البرنامج كان استثنائياً بحجمه الضخم – ففي السنوات الأخيرة كان يتم صرف أكثر من 11 مليار دولار سنوياً على 4.5 ملايين ونصف المليون طالب مسجلين في الجامعات.

ولأن منح بيل وفرت رواتب وقدمت أقساطاً تعليمية صار بوسع البرنامج أن يقدم للطلاب ذوي الإمكانات المحدودة مساعدة نقدية ذات شأن. وفي دليل الطالب الذي تصدره وزارة التعليم ردت منحة بيل على الطلاب الراغبين والمؤهلين للاستفادة من منحة بيل الدراسية

وأجابتهم عن سؤال كثيراً ما يُطرح: «كيف يتم الدفع لي؟» بالقول: «يمكن لمعهدك إما أن يقوم باعتماد المنحة وتحويل قيمتها إلى حساب المعهد الذي تنتمي إليه أو الدفع لك مباشرة بوساطة شيك، وإما الجمع بين هاتين الطريقتين. وقد وجدت المعاهد ذات الكلفة المتدنية في المنحة الفيدرالية والقروض منجم ذهب، حين يصبح طلابها مؤهلين لتلقي المنح. وجدير بالذكر أنه في عقد الثمانينيات أصبح التعليم العالي حافلاً بالقصص التي تروى عن عملاء لمدارس بمنزلة واجهة مخازن متنقلة يسيرون وهم يدفعون بعربات تحمل الأوراق اللازمة لطلب سندات الإعانات المالية الفيدرالية.

وسواء كان مشكوكاً في صدق تلك الروايات التي تروى عن طلاب كانوا ينتسبون للكليات والجامعات والمدارس التجارية في آن واحد لمجرد الإفادة من التسهيلات المالية التي تقدم، وهي السبب في وضع البرنامج أصلاً. وكان ما أضفى الثقة بتلك الأقاصيص الغرامات العالية التي كانت الدولة تفرضها على التأخير في تسديد أقساط القروض المكفولة والأقساط المتدنية عن القروض الممنوحة بموجب منح بيل، وإن لم يكن هناك الكثير من الضغط للتخلي عن السوق بوصفها الموزع الرئيس للمعونة الطلابية من الخزانة الفيدرالية.

أما موضوع ما إذا كانت مشروعات معونة الطالب الفيدرالية قد أفادت المؤسسات بأن أتاحت لها تقاضي أسعار أعلى فكان أكثر تعقيداً؛ إذ أدى إلى جدال شديد وإن شابته حدة أحياناً بين حفنة من الاقتصاديين الذين يعنون بأمر التعليم. أجعلت منح بيل التعليم العالي أيسر منالاً؟ ثم أتراهم قد وسعوا الفرصة الاقتصادية والتعليمية أيضاً في الولايات المتحدة؟ أم أن ارتفاع أسعار المؤسسات اقتصر أثره على مجرد امتصاص المعونة الفيدرالية وحسب، ولم ينتج عنه سوى أثر ضئيل على توفير مزيد من الفرص أو تخفيف الأعباء؟

وكما يحصل غالباً في قضايا السوق وآليات السوق فإن الإجابة ليست واضحة تمام الوضوح. والواقع أن صافي الزيادة في عائدات الرسوم الجامعية يتجاوز بالتأكيد أضعاف المخصصات من الخزينة الفيدرالية والمتاحة عبر منح بيل والبرامج الفيدرالية المماثلة الأخرى. أما تلك الجامعات التي رفعت أسعارها أكثر من سواها -وهي الكليات والجامعات المرموقة الخاصة منها والعامة في البلاد- فقد أمكن لها ذلك بفضل ازدياد الإقبال على الشهادات التي تمنحها على نحو كبير، في حين أن الأماكن المخصصة لاستيعاب الطلاب في

السنة الجامعية الأولى لم تزدد إلا ببطء شديد. وكانت هذه المؤسسات وحدها التي يرجح أن تبذل من مخصصاتها لتمويل برامج المعونة المالية المقدمة للطلاب. ولا ريب في أن المؤسسات المتوسطة قد استخدمت الأموال المتوافرة من المعونة الفيدرالية في التخفيف من أثر رفع أسعارها – ولكن هذه الزيادات اقتضاها في معظم الأحوال التضخم الكبير الذي عرفته البلاد في عقد السبعينيات وما تلاه، في المؤسسات العامة، نتيجة الافتقار للمزيد من المعونات التي تقدمها الولاية. أما المؤسسات ذات التكلفة المنخفضة –مثل كليات المجتمع وبعض المدارس الخاصة– فقد كان مؤدى ظهور المنجم الفيدرالي ارتفاع عدد المسجلين لديها ومن ثمّ المزيد من العائدات، أكثر من ازدياد الأسعار في حد ذاتها. وكان ازدياد الانتساب بالضبط مطابقاً لما قصد من المنح الفيدرالية أن تأتي به – المزيد من الطلاب، والمزيد من الفرص بأسعار مقبولة.

ولكن البرامج الفيدرالية قد أحدثت تغييراً في التعليم العالي من ناحية مهمة واحدة، وإن كان قلما جرى الإقرار بها. فعند استعادة ما جرى نجد أن المهم في الأمر لم يكن تقديم المنح مباشرة، وإنما القروض. ففي عقد السبعينيات أتاح قانون معونة ذوي الدخول المتوسطة تقديم معونات فضلاً عن قروض مكفولة من الخزانة الفيدرالية لكل المواطنين تقريباً. وكان بعض أكثر المقبلين على الإفادة من برامج القروض الفيدرالية، في ذلك العقد الذي شهد التضخم الكبير، الأسر ذات الدخل العالي التي وجدت أنه بوسعها الاقتراض لتسديد نفقات تعليم أبنائها، باستغلال جانب من القانون الذي يحكم القروض ويقول إن القروض لا تترتب عليها فائدة طالما أن الطلاب مثابرون على الدراسة دون انقطاع. ويكون البدء بالتسديد بعيد تخرج هؤلاء الأبناء بدولارات أرخص جداً.

ولما أصبحت البلاد في منتصف عقد الثمانينيات صار الاقتراض لتسديد نفقات الدراسة الجامعية الإجراء المعتاد عند الجميع تقريباً. وصارت معظم المؤسسات تحاول تدبير القروض الفيدرالية بأقساط السوق المعتادة – في حين أن القروض الممنوحة للطلاب صارت في معظم المؤسسات جزءاً من رزم المعونة المالية المعتادة التي تستند إلى حاجة الطلاب كافة، وتقدم تقريباً لكل الذين يتلقون المعونة. ولقد أصبح الادخار الجامعي نوعاً من المفارقة التاريخية – وخطأ في حالة الأسر ذات الدخل المتوسط والأبناء الذين يسعون إلى الالتحاق بالمؤسسات

ذات الأسعار المتوسطة وحتى المرتفعة؛ ولأن الصيغ الأساسية التي استخدمت في الحساب كانت مضطرة لاعتبار المدخرات المتوافرة أصولاً، فإن ما تدخره أي عائلة يحسب لها من أصل المعونة المالية المقدمة للطالب. ولقد زاد انكماش المسؤولية الأبوية في التسعينيات من القرن العشرين، كما انقطعت الحاجة لاعتبار العدالة في البلاد أصولاً يمكن أن تتحول إلى أوراق نقدية تسدد بها رسوم الدراسة.

أما سؤال كلارك: «من يدفع؟» فإن الإجابة صارت تنحو باطراد إلى القول: إنهم الطلاب أنفسهم. وقد غدت تكاليف الدراسة تزداد بأسرع من معدل التضخم. وبات عليهم تحمل مستويات رهيبة حقاً من الدَين الشخصي. ولم يكن من أسباب العجب أن يجد هؤلاء الطلاب أنفسهم يعملون لتسديد نفقات الكلية وهم ما زالوا على مقاعدها. ولم يكن من المستغرب أن نجد يومئذ فتياناً وأحياناً من هم في سن أكبر يعملون ويحضرون الدروس كافة. وليس من دواعي العجب إن كان معظم الطلاب، ينشدون من الدراسة في الكليات الترقية المادية، سواء اقترضوا للدراسة أو عملوا، أو جمعوا بين الاثنين.

أغراض مزدوجة

غالباً ما يضيع في خضم تطور هذه الحكاية ذلك البحث الذي بدأ به كل شيء. فيا ترى أثمة سياسات أو برامج مؤسساتية عامة ما إن توضع في مكانها وتحظى بتمويل كامل حتى تجعل الدراسة في الكلية ممكنة لكل راغب؟ لقد كانت المسألة في بعضها مسألة بحث عن حياد اقتصادي حيث لا يكون ضعف قدرات المرء أو أسرته عائقاً يحول دونه وحضور الدروس في الجامعة. لكن السعي للحصول على الإنصاف والعدالة له الأهمية نفسها؛ إذ يجب أن يتغير هذا العالم الذي معظم طلاب التعليم العالي فيه من البيض، ومن أسر جلها أقل ما يمكن أن يقال فيهم إنهم على شيء من اليسار.

وكان لا بد لموضوع الانتساب إلى الكلية أو الجامعة من أن يتشابك -والبعض يرى أنه لا ينعزل عن- موضوع ما إذا كانت برامج الفعل الإيجابي ضرورية لمعالجة آثار قرنين من معاملة الأمريكيين ذوي الأصول الإفريقية كونهم أقل من مواطني الجمهورية الذين يتمتعون بحقوق المواطن كاملة. فإذا كان التعليم على مستوى الكلية أو حتى ساعات فيها قد جلب

لشخص ما مزية، وإذا كانت شرائح معلومة من السكان قد أُنكر عليها عبر التاريخ بلوغ التعليم العالي فلسوف يكون هناك مسؤولية عامة لتقويم هذا الخطأ بكل الوسائل المتوافرة. فتقويم ذلك الخطأ يعني للأمريكيين الملونين عموماً والأمريكيين الإفريقيين خصوصاً، المزيد من المعونات المالية الموجهة إلى الطلاب والقبول الاستنسابي.

لقد سيطرت هذه السياسة واندفاعتها التوءم على وسط المسرح طوال معظم الستينيات ووقت طويل من السبعينيات في القرن العشرين. وكانت تلك ابداً سياسة تقوم على طبقة جليد هش، وتعتمد على استعداد المؤسسات لتجعل السباق عنصراً واضحاً في عملية القبول، وعلى استعداد الحكومة لتوفير التمويل اللازم. ثم كان أن طرحت في أواخر السبعينيات قضية آدم باكيه أمام المحكمة العليا. وتفصيل القضية أن باكيه قد تم رفض طلبه للانتساب إلى كلية الطب بجامعة كاليفورنية – ديفيس. وفي المحكمة أثبت محاموه أن طلاباً من الأقليات قبلت طلباتهم للانتساب إلى الكلية، على الرغم من أن درجاتهم وعلامات اختباراتهم كانت منخفضة، في حين أن موكلهم حرم من الانتساب في ما وصفه باكيه ومناصروه بأنه حالة واضحة من التمييز المعاكس. وفي العام 1978، أصدرت المحكمة العليا حكماً مثيراً للالتباس والاختلاف معاً: إذ أعطى الحق لباكيه أن ينتسب إلى هذه الكلية، إنما مع حفظ حق المؤسسات باستخدام أدوات العمل الإيجابي في صوغ الصفوف القادمة.

ولقد كان القرار في شأن باكيه والضجة التي أثارها القرار ذروة العمل الإيجابي بوصفه سياسة قومية مصممة لمواجهة قضايا الالتحاق بالجامعات والعرق. وبعد صدور المبرر المؤيد لمنح الأمريكيين من أصل إفريقي حق الالتحاق المعزّز أو الخاص للكليات والجامعات كطريقة لإصلاح خطأ تاريخي لم يعد هذا المظهر يبرز إن في السياسة وإن في منطق الأمر. فكان أن أعيد توجيه برامج المعونة الفيدرالية المقدمة للطلاب. ليزداد تركيزها على أولئك المحرومين اقتصادياً -والمقصود بذلك جماعة تضم أعداداً من الطلاب وأسراً من الملونين- بوصفها جزءاً من جهد أعظم لتوسيع قاعدة الدعم المعونة المالية الفيدرالية المقدمة للطلاب.

آفاق خبت

في أوائل التسعينيات من القرن العشرين، والولايات المتحدة تتهيأ لامتحانات رئاسية تُجرى وسط كساد يستنزف ثقة الولايات المتحدة بنفسها، تحولت

قضية الالتحاق بالجامعات إلى مسألة فرصة اقتصادية، للأفراد والأمة على الجملة. ولئن كان هذا الكشف مؤلماً فإن معظم الأمريكيين كانوا في سبيلهم للاعتقاد بأن موقع بلدهم في الاقتصاد العالمي قد تلاشى على نحوٍ ملحوظ؛ فقد غدت أمريكة الجديدة مستورداً للسيارات والآلات، والفولاذ والمنسوجات والإلكترونيات الاستهلاكية وأشباه الموصلات في الحاسوب. وحتى في قطاع الخدمات الذي كاد أن يكون ابتكاراً أمريكياً خالصاً، صارت الشركات الأمريكية تفقد مواقعها التي كانت ذات يوم المهيمنة في المصارف والاتصالات بل في الإعلان.

والأسباب الطاغية في هذا الانزلاق: سوء الإدارة، والانشغال الكبير بالأرباح على المدى القصير على حساب الاستثمار طويل الأمد؛ والانخفاض الشديد في معدلات الادخار؛ وقصور الهيئات العامة عن الإفادة إستراتيجياً من القدرة التنافسية للولايات المتحدة؛ وانحدار التفوق النسبي لإنتاجية العمال الأمريكيين. وكانت هذه الأخيرة مؤلمة حقاً؛ إذ بات الأمريكيون يعتقدون حقاً أن ثمة فجوة تزداد اتساعاً بين التعليم الذي ينالونه والمهارات التي يتمتع بها كبار منافسيهم الأساسيين.

لقد سار بموازاة هذا الانحدار الذي أصاب القدرة الأمريكية على التنافس ارتفاع ملحوظ في عدد الشباب الذين هم في خطر [أو المحرومين at–risk] تعليمياً واقتصادياً في الولايات المتحدة. وبغض النظر عن الجدال السياسي القوي الذي سمعه المرء عن هذا الموضوع فإن القصة الحقيقية التي وراءه تتعلق بالافتقار لأي تقدم جوهري في زيادة عدد الطلاب المحرومين الذين حققوا نجاحاً تعليمياً وفيما بعد اقتصادياً. وكان هؤلاء جماعة من السكان لم يتمكنوا على الأغلب من نيل شهادة التخرج في المرحلة الثانوية، ونادراً ما جلسوا على مقاعد الدراسة في المرحلة الجامعية الأولى، حتى لسنة واحدة، وبالنتيجة كثيراً ما كانوا يغيبون عن أماكن العمل.

والمفارقة الساخرة والمؤلمة في هذا الأمر أن قطاعات النظام التعليمي في البلاد، بما في ذلك الكليات والجامعات، كانت على قناعة من أنها قد «أدت واجبها» بفتح أبواب الفرصة أمام أبناء الأمة الذين في خطر. وكانت معظم المؤسسات، ومنها مرة أخرى الكليات والجامعات، أكثر نجاحاً في تحقيق الانتصارات الرمزية منها في توفير فرص الالتحاق بها

وتقديم برامج يفيد منها هؤلاء الذين في خطر. ويُقال في هذا السياق: إن «أداء الواجب» غدا دلالة لغوية رمزية لعرض جماهيري لاتساع أفق التفكير، وغالباً ما كان قناعاً يخفي وراءه القول الضحل المألوف: «الأمور تجري مجراها».

كانت المشكلة في جزء منها أن معظم المربين، ومعهم معظم صناع السياسة والمسؤولين الحكوميين، عرّفوا تقليدياً الإنجاز التعليمي بأنه التقدم عبر «قناة تعليمية» ولا يملك أولئك الذين فقدوا أماكنهم العودة إليها. ويزيد من تعقيد الفكرة القائلة «خاسر مرة، خاسر دائماً» قصور الكليات والجامعات الأمريكيات عن رعاية المؤسسات التي تضم الصفوف الإثنى عشر بوصفها: المورد الأساسي للتعليم العالي من الطلاب الجدد المستهلكين، في شكل معلمين وإداريين من شريحة مهمة من منتجات التعليم العالي ذاته. وأخيراً كانت الكليات والجامعات كثيراً ما تزيد من تفاقم المشكلة بتقصيرها عن استقصاء فضلاً عن استثمار طرائق تدريس بديلة مصممة خِصِّيصى لتلبية الحاجات التعليمية للطلاب الذين في خطر.

استثمار الإنتاجية

ثمة رسالة سياسية رئيسة يعود عهدها إلى انتخابات العام 1992، تقول: إن عكس أو قلب تدني الإنجاز الأمريكي مؤداه رفع إنتاجية العامل. وأن الولايات المتحدة بحاجة إلى أن تحسن استغلال طاقات الإنتاج لدى تلك الشريحة الواسعة من المجتمع الأمريكي التي كثيراً ما كانت تستثنى من الأعمال المجهدة والأكثر عائدية. وبعبارات عملية كان معنى ذلك جلب المزيد من الملونين إلى التيار الاقتصادي والثقافي للأمة.

ولقد انصرفت معظم العناية، في البداية إلى المدارس الثانوية، والمعاهد الفنية المهنية وكليات المجتمع، وأسقطت من الحساب المؤسسات ذوات أربع السنوات دراسية، إلى حد بعيد، على الأقل، بسبب مقاومتها أن تزج مع المؤسسات التي كانت وظيفتها الأولى توفير التدريب المهني، بيد أن معظم هذه الكليات والجامعات بدت تمسُّ المشكلة مساً خفيفاً لأن معظم الطلاب الملونين المنتسبين لها لم يأتوا من البيئات التي في خطر، وإنما لأنهم يشاركون الآخرين في صفات ذوي الدخل المتوسط مثل أقرانهم البيض: فهؤلاء يتحدرون

بوجه أساسي من أسر تعلي من قيمة التعليم؛ كما أنهم درسوا على مقاعد الدراسة في مدارس تشجع على حضور دورات دراسية تهتم بتهيئة الطلاب لمتابعة الدراسة في المعاهد والكليات والجامعات. ولئن كانت مؤسسات التعليم العالي قد فتحت أبوابها لاستقبال أعداد أكبر من الطلاب الأمريكيين ذوي الأصول الإفريقية والإسبانية في عقدي السبعينيات والثمانينيات خارج العدد المحدود من الكليات الإقليمية والمحلية التي عرفت تاريخياً بخدمة السكان الذين أبناؤهم في خطر ومن الأقليات، فإن هذه الكليات لم تفعل إلا القليل لاجتذاب أولئك الذين يمكن وصفهم عن حق بأنهم في خطر وذلك بتمكينهم من النجاح بعد وصولهم إلى الجامعة. بيد أن الكليات والجامعات على العموم قامت بخطوات تتجاوز عتبة دورهم ليتبينوا بأنفسهم الحاجات التعليمية لهؤلاء الطلاب وأنواع البرامج اللازمة لهم.

إن نجاح العسكريين في تجنيد وتدريب الشباب الذين في خطر من الذكور والإناث تقف في تناقض صارخ مع ما لا يحدث في الكليات. ففي العام 1990، كانت نسبة الأمريكيين من أصل إفريقي 31.9% من المنسبين إلى صفوف الجيش، و20.5% في مشاة البحرية، و17.7% في البحرية و17.5% في سلاح الجو. وقد بدأ نجاح العناصر الأساسية في القوات المسلحة بالتزام شديد بالتدريب واختبار النتائج بطريقة منهجية. فلقد كان هؤلاء يتمتعون بقدرة مثبتة لإقامة بنية متماسكة في حياة المجندين بالاستمرار بمتابعتهم أربع وعشرين ساعة. وسرعان ما أدرك هؤلاء المجندون الفوائد القريبة للبرامج التعليمية التي قدمتها القوات المسلحة. وكان هناك حماس للعمل مباشرة مع المدارس الثانوية بوصفها جزءاً متكاملاً من برامج التجنيد التي تشدد على أهمية مهارات العمل والفرص التعليمية. ولم يكن بالتأكيد آخرها مقدرة العسكريين الحرة من كل قيد تقريباً على ضبط المجندين وطرد الذين لا يمكن تدريبهم أو أولئك الذين خرجوا عن معايير الحياة العسكرية.

وكان العسكريون يبيّنون بوضوح أنه حين ترتبط السياسة العامة بحاجة الأمة إلى استيعاب العمال الماهرين والمتعلمين في فرص إفرادية تتيح كل إمكانية لتحسين الذات، يحصل ازدياد ملحوظ في الأداء التعليمي وإنتاجية القوى العاملة. وتبين أن الشعب الأمريكي على العموم والمدارس والكليات الأمريكية على الخصوص قد فشلوا في تحقيق هذا الرابط لمصلحة معظم الطلاب المحرومين.

ويا للأسف فقد الرابط حدّته حين حظي الاقتصاد بالازدهار بالرغم من بعض التحسن الفوري الذي تحقق في النظام التعليمي. أما الدعم الذي صارت التكنولوجيا في النهاية توفره للإنتاجية فقد غير من ديناميات سوق العمالة وقلل من الحاجة لتحسين المهارات لدى الجماعات المحرومة من سكان البلاد. ومرة أخرى حملت موجة جديدة من المهاجرين إلى الولايات المتحدة جمعاً من العمال المهرة والمهيئين للتعلم. وما إن بلغ العقد نهايته حتى كانت الشركات الأمريكية تكتشف مدى السهولة في حل مشكلاتها مع العمال بشحن الوظائف إلى ما وراء البحار. ومع اقتراب نهاية عقد التسعينيات صار من العسير القول باعتماد رخاء الأمة الاقتصادي على تمكين المحرومين من الإفادة من نظام تعليمي يتصف بالكفاية والمقدرة والاستعداد للتدخل ليجعل من هؤلاء طلاب علم وعمالاً.

تغيير الاستعارة المجازية

ولكن الفجوة بقيت واستمرت تسم بإصرار الملامح المتلاشية التي كانت تاريخياً مشدودة إلى ظروف عرقية واقتصادية. والآن بدأت طاولة بيو المستديرة للتعليم العالي التي غالباً ما كان يقودها ألفريدو دي لوس سانتوس الابن، السؤال بكثير من الإلحاح: «ماذا نحتاج لقلب هذا النمط؟» فرد ألفريدو: «لكم أن تبدؤوا بترك فكرة وجود خط أنابيب تعليمي». ولا ريب بأن هذا يعني مسيرة متصلة لأولئك الطلاب الذين يتّسمون بأنهم في «تدفق»، بينما تعني استبعاد أي طالب تسرب بطريقة ما. ومفهوم الأنبوب التعليمي لا يتسع لما رأى ألفريدو أنه «دوران» الطلاب مدة من الزمن في النظام التعليمي وحوله.

والواقع أنه أصبح من الشائع باطراد أن ينقطع الطلاب عن الدراسة ومنهم من يستأنف بعد حين أو يجمع بين الدراسة والعمل، متابعين بين الحين والآخر الدراسة بعد انقطاع بحضور جزئي في كليات المجتمع، مروراً بعدة مراحل من التعليم والعمل قبل نيل شهادة ما بعد المرحلة الثانوية. فلم تأت فكرة خط الأنابيب بما يؤدي إلى استيعاب هذا النوع من الطلاب. ولم يكن يعني ألفريدو ورهطه من الزملاء أمر اللغة بأكثر من أنها إطار عقل يعد الطلاب الذين حادوا عن التيار قد أضاعوا مواقعهم.

لا يذكر «الدوران» بخط الأنابيب وحسب، وإنما يتبادر إلى الذهن وجود منظومة مسخِّرة لتعبئة عقلانية للموارد من أجل حيوية جماعة من السكان. فمن الطائرة يمكن للمرء في كثير من الأحيان أن يلحظ منظومة من روافد الأنهار من مياه الأمطار والقنوات ومحطات الضخ التي تجعل الحياة ممكنة لمدينة كبيرة وسط الصحراء – مثل فينكس ألفريدو. أما مصدر المياه أو وجهة وحدة معينة فأقل في الأهمية من الحفاظ على توافر المياه بمقادير وجودة كافية لاستمرار الحياة.

لقد دعا ألفريدو الجميع للتفكير في أمر المنظومة التعليمية لدى الأمة من حيث مقدرتها على احتواء موارد التعلم وتوجيهها لدى السكان جميعاً. ذلك أنه في نظام تعليمي متكامل حقاً ويتألف من مدارس وكليات وجامعات فضلاً عن برامج التدريب وسوى ذلك من أسباب التعليم في المرحلة ما بعد الثانوية، ينبغي أن يوفر فوائد اجتماعية واقتصادية تزيد كثيراً عن تلك المنافع الممكنة حين تستمد كل وحدة قدراتها من مخزونها الخاص من الطلاب.

لكي يكون النظام المائي والتعليمي فاعلين فإنهما بحاجة إلى مجموعة من نقاط الدخول والممرات المترابطة. وفي هذا النوع من المنظومة التعليمية أخذت الطاولة المستديرة تدعو إلى أن يمضي الطلاب في طرق مختلفة عبر المدارس الأولية والثانوية، حيث يتابع بعضهم الدراسة أربع سنوات في المرحلة الجامعية الأولى، وآخرون يمضون إلى كليات المجتمع، بينما يذهب آخرون مباشرة للعمل أو للخدمة العسكرية. ولا يعد أي من هؤلاء الأخيرين قد تخلى عن متابعة التعليم؛ إذ يستطيعون العودة في أي وقت فيصبحون عندئذ متعلمين كباراً يبحثون عن شهادات واكتساب مهارات عملية محددة. وكان ذلك أنموذجاً يصف شبكة ذات نقاط دخول وخروج وعبور وممرات مختلفة، لكل منها نقطة لقاء أو مؤسسة تقوم بالوظيفتين من حيث كونها نقطة دخول ومحطة ضخ، وتوفر إمداداً ثابتاً من الطلاب لنقطة لقاء أخرى في النظام.

سوق تحت الإدارة؟

تعد أنظمة توزيع المياه أسواقاً مضبوطة – هنالك قدر كبير من الحرية فيما يتصل بمتى وأين يمكن للأشخاص والأعمال استخدام المياه، إنما دائماً في إطار نظام يقتضي تدفقاً متوازناً من المياه. ويمكن عد الأنظمة التعليمية إنتاجية حسب فكرة السوق

المضبوطة، ولا سيّما إذا كان دور النظام المشارك، بوصفه نقيضاً للسوق، تأمين تدفقات متوازنة.

تعتمد الخطوة الأولى في متابعة رمز حوض تجمع المياه وفكرة معاملة النظام التعليمي في البلاد من حيث كونه سوقاً مضبوطة، على تعيين التدفقات المحددة من الطلاب. وأضخم تدفق يتألف في غالبيته من طلاب ينتمون إلى أسر ذات دخل متوسط، وهم الفئة ذات الحصة الغالبة من المنتسبين مباشرة إلى الكليات العامة والخاصة والجامعات التي مدة الدراسة فيها أربع سنوات بعد انتهاء المرحلة الثانوية. وينشأ معظم هؤلاء في بيئات تولي التعليم قيمة عالية.

أما التيار الثاني من الطلاب فتبدو لديه صفات مختلفة اختلافاً صريحاً. وهؤلاء الشباب يتعرضون منذ الولادة أو حتى عند الحمل فصاعداً لصدمات ومعاناة، فيعانون آثار الإساءة البدنية والعقلية، وسوء التغذية والضعف الناجم عن سوء المعاملة. وحاجات هؤلاء تتجاوز قدرات مؤسسات التعليم العادية. ولكنّ للتعليم العالي، وأرباب العمل والمدارس الثانوية، دور يضطلعون به في معالجة احتياجات هذه الجماعة من السكان، إنما هذا دور مشارك إلى حد بعيد، يضاف إلى ما تقدمه الهيئات العامة والخدمة الاجتماعية؛ فيمكن للكليات والجامعات أن تسهم في تثقيف موردي الرعاية والمعونة الأساسيين والقيام بالبحوث وتوفير الخدمة العامة.

إلا أن التيار الثالث من الطلاب هو الذي كان تاريخياً مدار عناية السياسات العامة التي قصد منها فتح المجالات: فالشباب المحرومون يتحدرون في المتوسط، من أسر ذات إمكانات اقتصادية أقل من سواها؛ والكثير منهم ينتمون إلى الجماعات الإثنية التي كان حجم تمثيلها ضعيفاً في التعليم العالي وفي المهن التي تعتمد على المهارة وذات المردود المجزي. كما أن التحصيل الدراسي لهؤلاء يكون في الغالب على الحدود. مع أن الكثير منهم يتمتعون بالقدرة على النجاح في الدراسة ومكان العمل، لكن ليس لديهم سوى القليل من الأسباب التي تدفعهم إلى المثابرة على الدراسة في المدرسة، ثم الانتقال إلى الحياة العملية حيث يمكن لطاقاتهم أن تتحقق تماماً. ولكن الكثير منهم يفلحون في مسيرتهم، وهذه نتيجة تفيد بأن ما هو أمامنا كأس نصفه ملآن ونصفه فارغ. ونجد أن ما يسيّر هؤلاء ورواياتهم

لأحداث في حياتهم وجود رابط دائم بين النجاح الفردي ووجود شخص ما -أب أو أم، أو معلم، أو صديق، أو مرشد- لحظ القدرة الكامنة في الشخص وقدم له التوجيه ومنحه الثقة وبعث فيه الشجاعة طوال حياته.

وإن ضمان دخول هذه المجموعة من الطلاب وعمال المستقبل الكلية والجامعة يعني توفير الفرص المتزايدة الأهمية للتعليم والتدريب. ومن الطرق للتفكير في مواجهة هذا التحدي تبني الإستراتيجيات التي طورتها أكثر شركات البلاد نجاحاً وقوامها إنشاء علاقات مفيدة مع مورديهم الأساسيين. ومن ذلك أن مديري هذه الشركات ما عادوا يرون أن علاقتهم بالموردين تقتصر على مجرد العناية بمواصفات المنتج النهائي. فالإدارة الفاعلة تدرك ضرورة -وعائدية- الاستثمار الكثيف والمباشر لدى الموردين، ومعرفة تفاصيل التصميم وإنتاج المنتجات والخدمات التي يتطلَّبونها قبل طرح منتجاتهم في السوق. ففي ذاك العالم التنافسي يمكن للمشروع الذي يحيط بما ينطوي عليه تحقيق مواصفات الخاصة، أن يكون بدوره شديد التأثير في إنتاج المنتج الذي سوف يستخدمه شخص آخر.

يمكن للدرس المستخلص من مثال التجارة أن يحمل الكليات والجامعات على الإسهام على نحو واسع في ضمان تحقيق آمال الطلاب المحرومين بتطوير علاقات أفضل مع الموردين للمدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية التي تعلم هؤلاء الطلاب أولاً. أما الدخول في علاقة تفاعلية مع الموردين فيعني أن الكليات والجامعات عموماً، وهيئات التدريس فيها خصوصاً سوف تعمل مع المدارس الموردة -وهيئاتها التدريسية- لتصميم وتنفيذ برامج تعليم أشد فاعلية تهيئ الطلاب على نحو أفضل للكلية والعمل المنتج. وهذا يعني التخلي عن الموقع الدفاعي، الذي يقول: إننا لا نستطيع تعليم هؤلاء الطلاب؛ لأنهم لم يتعلموا شيئاً في السنوات السابقة لمجيئهم إلينا».

وهذه الشكوى كثيراً ما ترددها المؤسسات التعليمية من كل لون واتجاه، وكل يلقي باللائمة على سلفه ويبرئ نفسه من مسؤولية القصور في التعليم، في حين يزداد الطالب المحروم ابتعاداً إلى أن يهجر الدراسة في النهاية ليصبح في كثير من الأحيان عبئاً على المجتمع. وهذه الظاهرة تقدم رواية واحدة عن عجز التعليم في الولايات المتحدة - عدد الطلاب السود وذوي الأصول الإسبانية الكبار الذين ينتمون إلى البيئات التي في خطر ممن يمكن للتعليم في الكليات والجامعات أن يحدث فارقاً بيّناً في أوضاعهم.

معايرة النظام

يستحيل قيام الأنظمة المتوازنة -والأسواق المضبوطة أيضاً- إلا إذا أمكن معايرة التدفقات والتبادلات. ذلك أن توسيع آفاق المستقبل للشباب المحرومين يعني إحداث تدفقات خاضعة لمقاييس النجاح. كما يعني تجاوز العملية التعليمية للتركيز صراحة معايير الإنجاز في المدارس والكلية. فلا يعود القول: «لا وقت محدداً لإنجاز المهمة» هو بؤرة الاهتمام، إنما «الدروس المستفادة» هي موضوع الاهتمام. وإنها لقسوة وتضليل مكافأة أداء معين على أنه مرض أو حتى القول فيه: إنه إنجاز يحتذى، ثم يغدو فيما بعد ضعيفاً عندما يواجه المنافسة الحقيقية.

في النظام المتوازن ثمة معايير للنجاح. فلقد قام الباحثون في التعليم -الذين يغلب عليهم الخبث وقلما يقرؤون- بتوثيق حشد من المعايير العملية. فطلاب الصف الثالث الذين يعجزون عن القراءة في كتب المطالعة الخاصة بالمرحلة الثالثة حين ينتقل المنهاج المدرسي من التعلم إلى القراءة، وإلى القراءة للتعلم، يواجهون وضعاً صعباً طوال سني حياتهم الدراسية وردحاً واسعاً من حياتهم العملية. وتفيد وثائق «مجلس الكلية» بأن امتلاك ناصية مادتي الهندسة والجبر في المرحلة الثانوية هو ثاني هذه البوابات التي يمر عبرها بنجاح معظم الطلاب الذين يقصدون متابعة الدراسة في الجامعة. أما البوابة الثالثة فهي التمكن من كتابة مقال في المرحلة الثانوية، وهناك من يعتقد أن التمكن من التعامل مع الحاسوب هو البوابة الرابعة وتغدو معدلات تدفق مجموعات الطلاب عبر هذه البوابات مقاييس مهمة في تقدير كفاية هذا النظام وما يتمتع به من إنصاف في تقدير العلامات أيضاً.

تبرز آليات النظام ملامح تدخلات موفقة سبق أن جرى توصيفها بالتفصيل بعرض ما كان قد نجح في الماضي. وذهبت طاولة بيو المستديرة إلى القول إن أنجح برامج التعاون القائم على التفاعل بين المدارس ومؤسسات التعليم العالي إنما كانت تلك التي استهدفت تحسين الإعداد، وتسهيل الالتحاق بالجامعات، والاحتفاظ، والإنجاز لكل الطلاب المحرومين سواء عبروا أم لم يعبروا عن التزام محدد بمتابعة الدراسة في المرحلة الجامعية الأولى بعد نجاحهم في المرحلة الثانوية. وتولي مثل هذه التدخلات اهتماماً خاصاً باضطراب الدافع والإنجاز؛ إذ إن هذين العاملين يشغلان كامل وقت هيئة التدريس الجامعية؛ كما يؤديان إلى

تحسين التعليم في كل من مستوى التعليم ما قبل الجامعي والجامعي. وتحظى هذه التدخلات بتمويل كاف؛ وتستخدم نهجاً بعيد المدى لمساعدة الطلاب على جعل الكلية الهدف المنشود.

وإنه لمن الأيسر الحفاظ على توازنات على مستوى النظام حين يعلم أولئك المسؤولون عن تدفقات معينة –المهندسون المسؤولون عن محطة الضخ التي اعتمدناها في مثالنا– كيف يعمل النظام ككل. وبذلك يصبح من الأهمية بمكان أن يكون للهيئة التدريسية في الكلية اطلاع مباشر على جو المدرسة المتوسطة أو الثانوية التي تقبل انتساب الطلاب المحرومين. فلطالما ترك للهيئة التعليمية في المدرسة أن تستوعب وتنهض برسالة التحديات التي تواجهها المؤسسات ذات الصفوف الاثنى عشر في الوصول إلى الفتيان المحرومين – سواء أكان هؤلاء من سكان المدينة أم الريف، أفارقة أمريكيين، أم من البيض أم من ذوي الأصول الإسبانية. وهناك في الهيئة التدريسية الجامعية من يحتاج إلى امتلاك إدراك أوسع لحجم التجمع المتزايد من الشباب الذين يصدرون عن أوضاع أكثر عوزاً ولا ينالون إلا القليل من الإعداد التعليمي أو الثقة بالنفس اللازمين للنجاح في الكلية أو العمل. وإن اكتساب فهم أفضل لهذا المورد من الطلاب من المحتمل أن يحض على توفير قدر أكبر من الاستعداد لتجربة مناهج دراسية وطرائق تدريس بين هيئة التدريس في التعليم قبل الجامعي بصفوفه الاثنى عشر k-12 والمؤسسات الجامعية، بما يؤدي إلى برامج تتيح للطلاب المحرومين النجاح في التعليم العالي والقوة العاملة.

ومهما بدت المبادئ المعروضة آنفاً سليمة ومتفائلة من حيث المنطق المجرد، فإن صوت التجربة يقول: إنه سيكون هناك أبداً معوّقات قوية مناهضة للتغيير. وتشير معظم الجوائز والحوافز الراهنة في التعليم العالي إلى انحراف 180 درجة عن مسار الإنجاز المرتفع في التعليم الذي حددناه. وليس أقل العقبات التي تحول دون التغيير ما تشعر به، في كثير من الأحيان، الهيئات التعليمية في المرحلتين الابتدائية والثانوية من نفور تجاه الهيئات التدريسية في الكلية والجامعة التي يغلب أن تتخذ مواقف متعالية حيال أولئك الذين ينبغي أن يكونوا شركاءهم الطبيعيين. ولكن كي يكون النجاح حليف مفهوم التصميم التفاعلي عليه أن يولي كل ناحية من النظام التعليمي أهمية وحصة متساوية لكل شريك في إنجاز الطلاب الذين عند حدود النجاح.

دور الولايات

يعتمد إرساء النظام المطلوب من التدفقات والشراكة إلى حد كبير على جهد متبادل بين بشر – مدرس لمدرس، إداري لإداري، ثانوية إلى كلية، نظام جامعي لنظام مدرسي. وعند الحديث في كيفية عمل النظام يعرض مثال محطة الضخ وصورة القنوات والأنابيب والخزانات التشبيه المناسب. أما عندما يبلغ الأمر تمويل النظام وعمله فإن عالم الأسواق وإدارتها هو المنظور الأفضل.

لقد انطلقت الهيئات العامة إلى حد بعيد، وفي جُلِّ الأمر، على أساس الافتراض بأن نظامين تعليميين، وليس نظاماً واحداً وحسب، تدفعهما الضرورة إلى التواصل أو التفاعل. فنجد في معظم الولايات أن إدارة وتمويل التعليم الاثنى عشري منفصل كما هو متميز عن إدارة المعاهد والكليات والجامعات العامة. كما أنه كثيراً ما تكون الدوائر التنفيذية المسؤولة واللجان التشريعية مختلفة عن بعضها، بينما الصيغ والإجراءات التي تحكم التمويل ليس لديها سوى تشابه قليل مثل التشابه بين المريخ والزهرة.

ويتم تمويل المدارس العامة عبر المنطقة التعليمية التي ترفد المنح المقدمة من الولاية بالعائدات المستمدة من الأملاك المحلية والضرائب المفروضة على الفاعليات الاقتصادية. إلا أن هيئات الولاية هي التي تفرض المعايير وتتحمل المسؤولية الرئيسة عن تنظيم نشاطات المدرسة ورصد النتائج التي تحققها المدرسة. ولكن الاختبارات المجازة من الولاية وإن كانت موضع خلاف في كثير من الأحيان إلا أنها تظل ركناً راسخاً من المشهد. وفي حين أن صيغ التمويل كثيراً ما تتضمن مكوناً قوياً يقوم على معدل الحضور فإنه قلما يعكس حال سوق التعليم من حيث نهج الولايات في تمويل مدارسها العامة.

أما الكليات والجامعات، العامة والخاصة سواء بسواء، فإن السوق تتولى توزيع منح الولاية. وجدير بالذكر أن معظم الولايات تقوم باستخدام صيغ تسجيل معدَّلة لوضع خطوط الأساس الضرورية للتمويل. وجدير بالذكر أنه في العديد من الولايات الكبرى في البلاد توزع المنح المالية التي تقدمها الولاية للطلاب على شكل سندات كما هو الحال في المنح المالية التي تقدمها الحكومة الفيدرالية. وحتى حين تقدم المنح إلى مؤسسات عامة – وفي بعض الولايات، إلى خاصة – فإن هذه الأموال تأتي بشكل منحة إجمالية. وهناك تعليمات

ناظمة لهذه المنحة، يقصد بها على العموم الحيلولة دون الاحتيال وسوء التصرف بها، ولكن أعمال الرقابة على هذه الأموال تفتقر حتى الآن إلى رصد النتائج التي يحققها الطالب. أما اختبار الرهانات الصعبة فما زال يطبق في المدارس وليس في الكليات أو الجامعات.

تثير هذه الاختلافات عينها حنق أولئك الذين يودون أن يكون نظام التعليم في ولايتهم متكاملاً بنيوياً وقادراً على متابعة أهداف مشتركة -مثل الالتحاق بالجامعات والصلاحيات الاقتصادية- بطرق متماسكة ومنسقة. وهناك اختلافات يتمسك بها قادة التعليم العالي العام، وأحياناً بالاتفاق وقادة مدارس الولاية التي تتبع نظام الصفوف الاثنى عشر K-12. ولقد أدى الإصرار على الفصل بين المصلحتين أن فقد كل منهما الرد على نقطة ضعف الآخر. فليس هناك من ناتج مشترك بين الاثنين، والشعور المشترك بالمسؤولية بينهما مفقود كذلك - وكل ما هناك فريقان، كل منهما ماض في دربه الخاص.

وأما مدى فائدة هذا الوضع للمصلحة العامة فتقديره متروك لكل ذي بصيرة. لكن من منظور المصلحة الذاتية المؤسساتية فيبدو أن الصفقة جاءت لصالح التعليم العالي ذلك أن الكليات والجامعات كافة تم تنظيمها وتمويلها على نحو أفضل من المدارس الأولية والثانوية. كما أن المدرسين في الكليات ينالون رواتب أفضل مما يناله معلمو المدارس. كذلك يحظى التعليم العالي بقدر أكبر من الاستقلال وينال نقوداً أكثر، وإمكانية العودة إلى السوق كلما ظهر أن الأموال العامة بدأت تشح. وفي حالات متطرفة وكاليفورنية مثال صارخ على هذا الوضع - سمح لكليات وجامعات الولاية باحتلال مكانها بين الأفضل في الولايات المتحدة، بينما المدارس الأولية والثانوية بين الأسوأ.

سوق تحت الإدارة

وأخيراً بلغنا جوهر قضيتنا. فالواقعة الأساسية في أميركة الحديثة، أن الالتحاق بالجامعة ومن ثمّ نيل الفرصة يظل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالعرق والموقع الاقتصادي. فمن اليسير جداً التنبؤ بمن هي الجماعة التي سوف تنجح وتلك التي سوف تتخلف. فقبل ثلاثين عاماً لاحظ بوب زيمسكي وبيني اوديل في دراستهما للصفوف الجامعية أن بنية خيار الكلية قد ارتبطت عميقاً بالنسيج الاجتماعي الذي تقوم عليه البلاد. وهذه الملاحظة تصدق اليوم كما كانت تصدق حينذاك - وهذه هي المشكلة.

والحق أنه لم يفلح شيء في تغيير الظروف التي تجعل من العرق والظروف الاقتصادية الموزع الرئيس للفرصة التعليمية ومن ثمّ الاقتصادية ولذلك لم يكن ليصمد الافتراض الذي ذهب إليه كثيرون في ستينيات القرن العشرين -من ضرورة تصويب الحيف التاريخي- وما عاد مقبولاً. والقول: إن البرامج التي تروج لتوسيع الالتحاق بالجامعات، والعمل الإيجابي، إنما هي أدوات متممة يمكن للأمة أن تفيد منها لتكون لديها قوة عاملة أكثر مهارة وإنتاجية، فقدت قوتها حالما أصلح الاقتصاد نفسه في عقد التسعينيات. فالبرامج والسياسات الفيدرالية التي استخدمت آليات السوق في توزيع المساعدة المالية الطلابية كفلت سيادة قوى السوق في صوغ التعليم العالي الأمريكي، إنما كانت قاصرة عن معالجة القضايا الأساسية المرتبطة بالطلبة المحرومين؛ إذ بالرغم من توظيف المبالغ الفيدرالية الضخمة في منح بيل والبرامج المرتبطة بها. فإن هؤلاء الطلبة المحرومين يواجهون احتمالات الخسارة فظلوا في خطر ثم ازدادوا فوق هذا حرماناً. وفي حين أن التغلب على تحديات الالتحاق بالجامعات والتفويض بالصلاحيات يتطلب ابتهاج أنظمة متكاملة، فإن الواقع كان عبارة عن هاوية تزداد انحداراً واتساعاً تقوم بفصل المدارس العامة عن مؤسسات وأنظمة التعليم العالي.

لكن السؤال الملح هو: «أيجب أن يكون الوضع كذلك؟» وإذا سلمنا بأن السوق في التعليم العالي باتت من حقائق الظروف ولا يمكن التخلي عنها، وأنه ليس من المرجح أن تستخدم سوق أخرى تعتمد على السندات في تمويل التعليم في المدارس الأولية والثانوية. فيا ترى أنجد وسائل لإدارة النظام -وسوق التعليم العالي- تهدف لزيادة احتمال نجاح المزيد من السكان المحرومين تعليمياً أولاً ثم اقتصادياً؟

وتتوقف زيادة هذا الاحتمال في الأرجح على عدد من التغييرات الصعبة -وهناك من يذهب إلى وصفها بالمستحيلة- فلا بد من أن يكون هناك أولاً وقبل كل شيء إقرار بأن المشكلة لا تقتصر على ارتباط أساسي بثمن التعليم العالي. فتوفير معونة مالية فيدرالية للطلاب أكبر وحسنة التوجيه ليس هو الإجابة.

ثانياً يجب الإقرار بأن حل المشكلة يشتمل على النظام التعليمي برمته - من حيث كونه نظاماً - وليس هذا الجزء أو ذاك من النظام. وهذا الإقرار يقتضي من صانعي السياسة وقادة التعليم العالي التخلي عن الفكرة القائلة: إن التعليم العالي على نحو ما منفصل

عن الصراع – أو ما هو أسوأ من ذلك، أي إنه على نحو ما فوق الصراع. فليس يكفي أن تُقر الكليات والجامعات بأن المدرسة الثانوية هي المنقذ للطلاب المحرومين؛ بل لا بد للكليات والجامعات، من حيث إنها مؤسسات ذات غرض عام، من أن تصرف بدافع من شعور بالمسؤولية المشتركة – مسؤولية تتضمن، بمفاهيم النظام، زيادة الإمداد بالطلاب المحرومين المستعدين للالتحاق في مؤسساتهم.

بيد أن المسؤولية سوف تقع، على أي حال، على كل القادة السياسيين في كل ولاية، أحبوا ذلك أم كرهوه. والهيئات العامة ذات النصيب الأكبر في تصميم حل منهجي للتحدي المزدوج تيسير الالتحاق بالجامعات والتفويض بالصلاحيات وهي التي تتمتع بالصلاحيات والموارد بأوضح عبارة لتهيئة الدخول إلى النظام. فلدى حكومات الولايات، كما كان للممولين الأوائل لنظام التعليم الذي يمتد ست عشرة سنة في البلاد، الوسائل اللازمة لإحداث التغيير على الفور تقريباً. فالولايات هي المورِّد الرئيس لكل ما تحتاج إليه المدارس والمعاهد أشد الحاجة – أي التمويل اللازم. ذلك أن المال هو اللاعب الأساسي في لعبة إصلاح المدارس. والولاية التي تسعى إلى شق طريق حقيقية، على برنامج الالتحاق بالجامعات، مثلاً، يمكنها أن تقدم للمدارس الثانوية عرضاً يتضمن مكافآت حقيقية لتحسين معدلات التحاق خريجيها بالمعاهد العالية والحصول على وظائف مجزية. وللمدارس الثانوية التي تعاني تدني نسب التحاق طلابها بالكليات، في هذا، أفضل نصيب من الفائدة، ولو أن هذه الثانويات سوف تواجه أصعب التحديات.

ولكن ما كان لمزيد من المال، وإن مُنح على سبيل المكافأة، أن يكون حلاً كافياً؛ بل يرجح أن يتطلب التقدم من صانعي سياسة الولاية أن يحسنوا استخدام الرافعات التي وفرتها لهم الأسواق لرفد الكليات والجامعات، فضلاً عن المدارس الأولية والثانوية، وصولاً إلى نوع من نظام تعليمي متكامل مماثل للمثال الذي عرضناه عن محطات الضخ.

ولعل المثال الحقيقي يساعدنا في شرح الوضع. فاجتماع طاولة بيو المستديرة الذي وقف فيه ألفريدو دي لوس سانتوس معارضاً لصورة خط أنابيب تعليمي مقيِّد ضاغط، قد حضره أيضاً راي كورتينيس، وكان يومئذٍ مشرفاً على المدارس في سان فرانسيسكو، وعلى وشك أن يغدو مستشاراً للمدارس العامة في نيويورك. وقد أصبح فيما بعد مهندس عملية إعادة

تنظيم المدارس العامة في لوس أنجليس. وكان قد أمضى أكثر جلسة نقاش الحلقة التي استمرت يوماً كاملاً مستمعاً صامتاً، وهو راض، كما يبدو تاركاً للآخرين أن يتحدثوا بحماس عن ضرورة توسيع المجال لدخول الراغبين بالدراسة، بالرغم من الافتقار لأفكار جديدة عن السبل اللازمة لإنجاز ذلك. وفي اليوم ذاته أخبر الرجل الطاولة المستديرة أن ثمة طريقة عملية لبث روح من الاعتماد المتبادل بين نظام المدارس والجامعات. وطرح السؤال: ماذا لو اقترح الحاكم تحويل 10% من مخصصات ولاية ما للتعليم العالي إلى محفظة يمكن لمديريات المدارس الإفادة منها في شراء خدمات وخبرات من الجامعات العامة في الولاية؟ ولماذا لا تكون أجهزة المدرسة زبائن للجامعات؟ فمع وجود 10% من الأموال التي ما زالت تُضخ للجامعات ووضع هذه النسبة في خدمة هذا الغرض، لم يكن هناك في الغرفة من يشكك في أن الجامعات ستبدي اهتماماً بالاقتراح – وسوف تتنافس فيما بينها. للحصول على الدولارات التي تحملها المحفظة المقترحة.

كان كورتينيس يقترح استخدام السوق لصوغ الإصلاح: فأولاً استرعاء انتباه الجامعات؛ ثم تركيز ذلك الانتباه على تحديات الالتحاق بالجامعات والصلاحيات. وقد عرض هذا الاقتراح على مجموعات مختلفة وكان يحظى، دائماً، على ما يبدو برد الفعل ذاته: إعراض من جانب قادة الجامعة، ثم بما يفيد «قطعاً أنت لست جاداً في ما تقول» من جانب المشرعين وأعوان حاكم الولاية، ثم تلهف من الجميع للانتقال إلى الموضوع التالي.

ولكن لماذا لا تستغل تجربة التعليم العالي التي تحقق لها الفوز بعد كفاح شاق مع الأسواق وقواها لإدارة توسيع الالتحاق بالتعليم الجامعي والفرصة؟ تخيلوا للحظة أن ولاية ما أصبحت تعتزم شراء خدمات تعليمية للطلاب المحرمين، بدلاً من تقديم المنح لهم مباشرة أو للمؤسسات، فلماذا لا تطلب الولاية عروضاً متكاملة تربط المدارس والجامعات لتقديم المزيد للفتيان المحرومين بما يشمل التعليم في الكلية والمهارات المناسبة للعمل؟ ولماذا لا يؤخذ باقتراح كورتينيس بتقديم 10% من مخصصات الولاية للتعليم العالي وتقديمها لواحدة أو أكثر من هذه الهيئات المكلفة بإجراء المشتريات المطلوبة؟ ثم لماذا لا تنفتح هذه السوق أمام المؤسسات الخاصة والكليات التي تنشد الربح مثل جامعة فينكس؟

ونحن لا تراودنا أي أوهام – ولسنا نتوقع أن يحدث شيء في أي وقت قريباً. فلسوف تتعرض الكثير من المصالح الراسخة للتهديد. وأولئك الذين يراودهم أشد القلق حول أمر الطلاب المحرومين، هم في كثير من الأحيان أولئك الذي ينفرون أشد النفور من التوسل بآليات السوق لتحقيق أهداف جماهيرية. وهناك الكثير من الكسل والعطالة، والاعتقاد القوي بأن إفساح المجال للدخول إلى الجامعة مسألة تتصل بالسعر أكثر مما تتصل بالإعداد. وأخيراً نقول ثمة استعداد بالغ لدى دوائر التعليم العالي لتصديق أن مسؤولياتها تبدأ حيث تنتهي المدارس الأولية والثانوية. ولكن الأسئلة جديرة بالطرح إذا لم يكن ثمة سبب آخر لإطلاق شرارة جدال واسع – فنسأل من جديد أيجب على الأمة أن تقنع بنظام يطالب الطلبة المحرومين بالنجاح بينما هم لا ينقطعون عن السباحة ضد التيار.

obeikandl.com

obeikandl.com

11 وضع جدول أعمال عام

قبل عهد ليس بالبعيد كان كل امرئ يعمل في حقل التعليم العالي خبير سياسة، أو يبدو كذلك. وكانت الكليات والجامعات، على مدى معظم القرن العشرين، تتطلع إلى عواصمها المرجعية – محلية كانت أم عاصمة الولاية، أم عاصمة البلاد – للمساعدة في وضع جداول الأعمال المؤسساتية فضلاً عن توفير أسباب التمويل، التشغيلية والرأسمالية معاً، التي كانت تغذي رسالة تلك المؤسسات. ولقد قابلت الكليات والجامعات في أمريكة ما تلقته بالامتنان، والغضب؛ بل بالخوف – إلا أنها نادراً ما كانت تنفصل عن آثار السياسة العامة.

بيد أن معظم تلك الرزمة المريحة من الطموح المؤسساتي والغرض العام قد انتهت الآن. ولقد تغير عالما السياسة العامة والتعليم العالي. واليوم ليس هناك سوى قضايا قليلة قادرة على حشد التأييد الشعبي، والمؤسسات أقل استعداداً لأن تدع مستقبلها يتقرر في عملية مداولة شعبية. ومع تحول الكليات والجامعات إلى مشروعات سوق تجارية أصبحت مصادر تمويلها أكثر تنوعاً وتشعباً. وتقوم مفاعيل الأسواق التنافسية في تسجيل الطلاب ودعم البحث بتحديد السلامة المالية لأكثر الكليات والجامعات. والمنافسة في هذا حقيقة ونظامها صارم ومقدرتها على مكافأة أولئك الذين يلبون طلب المستهلك ظاهرة جلية. ولقد ساعد بروز شبكة قوية التمويل وسريعة التوسع قوامها موردون ينشدون الربح على توفير البرهان على أن التعليم الجامعي قد صار من حيث الاعتبار أكثر مسايرة لمصلحة المستهلك منه إلى الصالح العام.

وقد بدأنا هذا المجلد بملاحظتنا إن قوة التعليم العالي الأمريكي كانت تاريخياً توجد في طبيعتها العامة عينها. فكليات أمريكة وجامعاتها -العامة منها والخاصة- أرادت أن يُنظر إليها على أنها أصول عامة تؤدي خدمات عامة، وعلى هذا وجدت المؤسسات نفسها جزءاً لا يتجزأ من مشروع الأمة. ولكن هذا كله صار إلى التغيير، وبدوره ترك التغيير جملة من الأسئلة ليجيب عنها أولئك الذين ساروا بالكليات والجامعات بالتوافق مع أولئك الذين عهد إليهم صناعة السياسة العامة.

فأي دور بقي للسياسة العامة؟ وأي مسارات للعمل - الملحة والعملية تحقيقاً للصالح العام ينبغي لأولئك الذين وجهوا رافعات الأهداف المدنية أن يأخذوها بالاعتبار في هذا الصالح العام الآن وفي المستقبل؟ وما هي أنواع الأهداف العامة التي يمكن لقوى السياسة أن تحققها بفاعلية؟ وما هي الأهداف التي يمكن لمفاعيل السوق أن تحققها على الوجه الأفضل؟ وكيف يمكن لأدوات التنظيم، وتخصيص الموارد، والتقويم، وضمان الجودة أن تطبق لتكفل قيام التعليم العالي الأمريكي بتحقيق الأهداف العامة الواسعة، ورعاية تطلعات معينة عند الطلاب أفراداً، ومؤازرة آمال المؤسسات العامة والخاصة لكونها مبدعة وناقلة للمعرفة؟ وكيف يمكن للسياسة أن تساعد على تكيف هذه المؤسسات على نحو فاعل مع التغيير، بدلاً من أن يتغلب عليها التغيير؟

الواقع الجديد

توضح ضرورة طرح هذه الأسئلة مقدار التغير الذي أصاب مجرى السياسة العامة. وما هو مهمل إلى حد كبير ذلك الشعور بوجود جدول عمل شامل قادر على تحديد رسالات المؤسسات وتوزيع الطلاب ودعم البحوث. كما يقل الشعور بأن السياسة ذاتها يمكن أن ترضي قابلية الجمهور للأخذ ببرامج تعليمية عالية الجودة ومتوافرة للمستهلكين بتكلفة منخفضة. كذلك تلاشى ذلك الالتزام بمشروع اجتماعي واسع كان قد وسم النقاش في الستينيات من القرن العشرين، بدءاً بالحقوق المدنية والمساواة في فرص العمل وكانت ذروته في برامج العمل الإيجابي المحلية وعلى مستوى الولاية والاتحاد.

وكنا لاحظنا في سرد تاريخ المنحة المالية الاتحادية كيف صار صانعو السياسة العامة يستخدمون آليات السوق في توزيع الأموال المخصصة للبرنامج وتعيين أهدافها المعلنة. وأصبحت السياسة العامة لنيل تعليم أعلى أكثر تركيزاً على السندات وقروض الطالب للترويج للدخول إلى الجامعات وعلى الأسواق لرعاية البحوث التي أعادت صوغ نهج الأمة في استثمار الاكتشاف. وفي حين استمرت الحكومة الفيدرالية ترصد الكليات والجامعات لمعرفة إن كانت قد أفسحت مجالاً لتساوي الفرص بين الطلاب في هذه الساحة، حيث التحولان الأهم، وهما استبعاد التقاعد الإلزامي والحرص على نيل الألعاب الرياضية النسوية التمويل أسوة بألعاب الرجال. وحيث كانت السياسة ذات يوم محرك التمويل صار المال المحرك للسياسة.

كان ثمة شعور متزايد في المؤسسات والمجالس التشريعية معاً بـ «سياسة تُسن دون سياسة»، ما سمح بما كان ذات يوم واضحاً، إطار عمل توجيهي لمبادرة عامة تقضم من قيود الميزانية وجرعات من المصلحة الذاتية. ولم يكن جعل تقديم القروض للطلاب أهم من منح المعونة في عقد التسعينيات من القرن الماضي نتيجة تحول سياسي كبير في واشنطن؛ بل كان بالأحرى نتيجة سنين متصلة من الاستجابة للقيود على الهامش المفروضة على الموازنة، وكل منها يحول جزءاً من أعباء التكلفة لينهض بها الطلاب أنفسهم. كما أن تطور سوق تمويل البحوث الفيدرالية شبه المفتوح اتبع نهجاً مشابهاً؛ ومن الحاجة اليومية لموازنة الأولويات والموارد اعتمدت قواعد جديدة قادت معظم جامعات البلاد المعنية بالبحوث إلى تغيير الحوافز المقدمة إلى هيئة التدريس وكذلك إلى تغيير استجاباتهم للمبادرات الفيدرالية.

كان للفعل التراكمي الذي تحدثه أسواق التعليم العالي من الأثر ما يزيد عن ملء الفراغ الذي خلفه هذا الانكفاء عن السياسة: إذ زاد مستهلكو خدمات التعليم العالي، بمن في ذلك الطلاب وأسرهم، وتمت تقوية بعضهم، وكذلك شراء الحكومة الفيدرالية بحوثاً مدعومة، وتمويل بعضها أيضاً؛ وأدى استعداد الشركات لتمويل الباحثين الموهوبين بين أعضاء هيئة التدريس إلى إيجاد آخرين.

ولقد أضفت الأسواق، وهنا نكرر ملاحظة سبقت، أهمية جديدة على النتائج – والمؤكد أنها ليست ما حددتها الهيئات العامة أو الباحثون التربويون؛ بل هي بالأحرى ذلك النوع

الذي يغذي سباق التسلح للقبول. ويماثل هذا الاندفاع نحو كسب الأفضلية التنافسية اجتماع آثار حضور تكنولوجي متزايد ومتغير ما زال يمكن أن يبدل التعريفات المؤسساتية فضلاً عن إعادة تشكيل التعليم في الكلية ومحتواه.

كذلك من المفيد أن نتذكر أن امتلاك تعليم جامعي ليس مثل شراء سيارة جديدة، بالرغم من نزوع رؤساء الجامعات إلى المقارنة بين الأسعار التي تتقاضاها مؤسساتهم وأسعار السيارة من طراز فورد أو شيفروليه. وجدير بالذكر أن أسواق التعليم العالي تدين إلى حد بعيد بالشكل الحالي للدعم الكبير الذي تقدمه حكومات الولاية والاتحاد والمنطقة بشكل مخصصات مباشرة ومعونة مالية تقدم للطلاب، وجباية ضريبية محلية وتشريعات ضريبية مما يسمح بتخفيضات على المنح التي تقدم للكليات والجامعات وإعفاء هذه المؤسسات من الضرائب التي تفرض على أصولها. لكنّ ثمة أمرٌ محيرٌ يواجه المؤسسات والمؤسسات العامة على حد سواء ويتمثل في أن الجمهور يتوقع من الخيارات التي توفرها الأسواق بالإضافة إلى الدعم أن يجعل أسعار التعليم الجامعي في كلية عامة أقل من التكاليف التي تتحمّلها لتوفير هذا التعليم.

أولوية الالتحاق بالتعليم الجامعي

كان ضمان فرصة شخصية للالتحاق بالتعليم في المرحلة ما بعد الثانوية يعد ذات يوم الصخرة التي تستند إليها كل سياسة للتعليم العالي. وكانت هذه العقيدة القاسم المشترك لكل مبادرة عامة، بما في ذلك المنح التي تقدم للمجندين، ونمو كليات المجتمع وتطورها، وإنشاء منح بيل (المذكورة آنفاً)، وتقديم قروض بكفالة من الحكومة الفيدرالية. فعلى أحد المستويات، الأمة وكل من ولاياتها ومواطنيها لهم كل حق بإعلان النصر في هذا الإنجاز: فما من أمة أخرى أفلحت سوى الأمريكية في إقامة نظام للتعليم العالي يسمح بمجال أوسع للوصول إلى الكلية أو الجامعة، أو أي موقع يوفر تعليماً للمرحلة ما بعد الثانوية.

ولكن هذه السياسة فشلت، كما رأينا في الفصل الأخير في تضييق الفجوة، مما مرده إلى حد بعيد أن هذه السياسة كانت تفترض أن وضع موارد مالية كافية تتيح للطلاب الدخول

من الباب الأمامي لهذه الكلية أو الجامعة أو تلك يعادل النجاح. ولكن إذ فشت قضايا الموازنات وأطاحت بالسياسة الصريحة بوصفها الموجه لأهداف وحوافز المؤسسات. فإن الأمة ككل مضت نحو ضرب من تشخيص مرضي تعليمي: والأقرب إلى الشفاء من العلل معروفون سلفاً ولهم حصة الأسد من الموارد التي توفرها الحكومة دعماً للتعليم العالي العام. فالتشخيص يستدعي التوسل بطب ميداني حيث الوقت والإمدادات قليلة واحتمالات الفشل الذي يبلغ حد الكارثة واقع ماثل. والمنطق العملي في هذه الأوضاع توزيع الجرحى بين ثلاث فئات – أولئك الذين لهم فرصة صعبة بالبقاء، وفئة ثانية حظوظها بالنجاة متواضعة، ثم هناك أولئك الذين يعتمد بقاؤهم على استخدام طرائق خارقة إنما ليست في الواقع متوافرة في ساحة قتال. ومن شأن تحديد الحالات المرضية أن يتسم توزيع المواد الطبية النادرة وفق الاحتمالات الإحصائية في تقدير نجاة المريض.

ولكن ما ينجح في ساحة المعركة، على كل حال، ليس مقبولاً، مثلاً، في عيادة الطوارئ. ففي ذاك الوضع يكون المتوقع اتخاذ إجراءات خارقة، نظراً للقيمة التي يوليها مجتمعنا لكل حياة بشرية. واحتمال البقاء في التعليم العالي يشبه ويزداد شبهاً باطراد بأنموذج ساحة المعركة؛ بل اليوم في الولايات المتحدة، تذهب جل الإمكانات التعليمية التي توفرها الحكومة إلى أولئك الذين يرجح بهم النجاح؛ والإنفاق العام والخاص على التعليم العالي لمصلحة الطلاب في الطرف الأعلى من الموشور الاجتماعي الاقتصادي تبلغ ضعف ما يتم جمعه باسم الطلاب عند الطرف الأدنى. فيبدو الأمر وكأنما الأمة كلها عبر سياساتها وممارساتها، لم ترد تماماً على السؤال: «كم ينبغي استثماره لتوسيع فرص التعليم ليفيد منها سكان البلاد الذين لهم نصيب عال من الاحتمال الإحصائي بالفشل؟» فإذا ترك الأمر للسوق وتدابيرها لجاءت الإجابة عن السؤال جازمة: «أقل فأقل».

الالتزام بالرسالة والذكاء في السوق

لما كان المعتقد الرئيس الذي يتحدى التعليم العالي في عصر الأسواق. كيف يمكن للهيئات على المستوى المحلي ومستوى الولاية والاتحاد التأكيد على أن المعونات التي تقدمها هذه الدوائر تكفل الفرصة لتعليم قطاع واسع من السكان؟

عندما قمنا بتفحص هذا التحدي، وجدنا أنه من بين العديد من العناصر البارزة، هناك حقيقة أن سوق التعليم العالي يقدم في صورة مضخمة تجعله يبدو في ضعف حجمه في السنوات العشرين القادمة. إلا أن ما سوف يبرز عندئذٍ خليط من الطلاب والتطلعات مختلف عما أتى به توسع التعليم العالي في عقدي الخمسينيات من القرن العشرين والستينيات. ولكن ذلك العصر من النمو إنما جاء كله تقريباً بتمويل من مال عام، معلن، وجرى تخصيصه بوصفه استثمارات لمشروعات عامة. أما اليوم فإن تلك الاستثمارات سوف تكون على الأرجح استثمارات خاصة: رأسمال تجارياً، ومنحاً، ووصايا، وأقساطاً تعليمية وجميعها أقرب إلى التدبير الشخصي. وبسبب من أن التمويل الذي مكن من التوسع الأخير في التعليم العالي أو أعلن على توسعه كان كله من الجهة العامة التي أنشأت هذه الصناديق المالية وجعلت التعليم العالي يتمحور على الالتزام بالرسالة: وينظم تقليدياً ما بين سنتين أو أربع سنوات من الدراسة في المعاهد والجامعة. ولئن كانت رسالة، كل منها على حدة، قد اختلفت، ثم تطورت على مر الزمن فإن الرسالة المشتركة لهذه المؤسسات الجديدة كانت توسيع الالتحاق بالجامعة بحشد من البرامج ذات التكلفة الإجمالية المرتفعة التي نفقات تشغيلها تفوق العائدات التي تجنيها المؤسسات من أقساط التعليم.

وعلى العكس من ذلك، سوف يوجه قسط لا بأس به من الاستثمار إلى موجة جديدة من النمو من مصادر خاصة، والعديد منها، إن لم يكن أكثرها، من مؤسسات وبرامج مبتكرة أو موسعة وترتكز صراحة إلى السوق: موجهة نحو أشد الاحتياجات في التعليم إلحاحاً، كما يحددها المستهلكون الأفراد، مما يعد بأعظم مردود من الاستثمار. ولسوف يكون العديد من المبادرات تجارياً، ويضم في كثير من الأحوال طاقات وطموحات الباعة الساعين إلى الربح بما لهم من مهارات ومكانة ومعرفة تربوية بالتقاليد التي تشكل صورة الكليات والجامعات.

غالباً ما تكون آثار أسواق التعليم العالي هذه تحقيق بعض الخير العام - إذ توفر للطلاب مزيداً من الخيارات التعليمية الواضحة ومزيداً من الكفاية في خدمة حقول معينة تتسم بالنمو والتغير السريعين. لكن ما يمكن أن يضيع، مع ذلك، في خضم هذا المزيج تلك البرامج التي تقوم على الالتزام بالرسالة والمبادرات التي جسدت في حقبة أسبق التزام

الحكومة بتيسير الدخول إلى الكليات والجامعات وتوفير الفرصة للدراسة. وفوق هذا، يمكن لقيم البحث والاكتشاف التي تحرض المؤسسات التقليدية وهيئات التدريس فيها -على طلب المعرفة ونقلها بما يتجاوز مقتضيات السوق- أن تضيع بسهولة إلا اللهم في المؤسسات ذات الوقفيات الأفضل.

ولهذا السبب وحده وجدنا السياسة العامة الصالحة تعني بالضرورة أمراً مختلفاً عما كانت تعنيه في الماضي. فقد كانت السياسة العامة تنشئ في الماضي مؤسسات منفصلة عن قوى السوق، بينما رعاية الخير العام في المستقبل يقتضي سياسات تعمل مع هذه الأسواق -بل وربما عبرها. ولقد سبق أن عرضنا كيف يمكن استخدام آليات السوق- سواء تُرك للأجهزة المدرسية أن تشتري خدمات من الكليات أم الجامعات، أو أن تنشئ هيئات عامة تشتري مواقع البرامج التي يتم تشغيلها بصورة مشتركة مع الجامعات وأجهزة المدارس - في دفع الكليات والجامعات، خصوصاً إلى أن تأخذ بجدية التحدي المتعلق بإنشاء البرامج التي تساعد فعلاً الفتيان المحرومين على النجاح تعليمياً واقتصادياً. إلا أن استخدام آليات السوق هذه وسواها يقتضي انحرافاً واسعاً عن الوضع الراهن - في التشريعات وكذلك في المؤسسات. وقد تكون النتيجة سياسة عامة تحمل الكليات والجامعات على استخدام مهارات شحذت في السوق بقصد متابعة أغراض عامة على نحو أكثر صراحة.

أما الذي بقي ثابتاً فكان أهمية المال ومحورية قضايا طرحها أولاً كلارك كير ولجنة كارنيجي قبل ثلاثة عقود - «من المستفيد؟ من يدفع؟ من ينبغي أن يدفع؟» وإذا ارتدت هذه الأسئلة ثياباً أقرب إلى عصرنا صارت على هذا النحو: «كيف يمكن أن يكفل استثمار الأموال العامة قيام أسواق التعليم في المرحلة ما بعد الثانوية بتقديم مزايا عامة وشخصية؟ أيمكن للقوة الرافعة التي توفرها مثل هذه المخصصات العامة شراء التحصيل التعليمي والالتحاق بالمؤسسات المرموقة؟ وما هي الأهداف العامة التي يتطلب تحقيقها تصرفاً سياسياً صريحاً، وما هي الأهداف التي يمكن بلوغها على الوجه الكامل عبر تدابير السوق؟ وما هي الحوافز والعمليات المتاحة للهيئات العامة لحث الكليات والجامعات - بل مطالبتها - بالالتزام برسالتها فضلاً عن الذكاء في السوق؟

تجديد الخطاب الحكومي

تكون الخطوة الأولى في الإجابة عن هذه التساؤلات تجديد الحديث العام في أغراض التعليم العالي العامة. والحوارات التي تراود أذهاننا تبدأ بالضرورة بمراجعة واسعة صريحة تتناول العلاقة بين العائد على الفرد والخير الأعم مما ينجم عن الاستثمار الحكومي في التعليم العالي. فعلى مستوى الأمة ثم في كل ولاية بمفردها يكون ما نأمل به بروز تركيز جديد على الخطوات الجديدة مما يمكن لصناع السياسة وقادة المؤسسات اتخاذه ليجعلوا النتائج التعليمية على الأقل بالأهمية نفسها التي يولونها لسياسة تدبير الموازنة المالية وإعادة دراسة الهدف من حيث من وماذا وكيف بما يخص التعليم العالي في زمن الأسواق وتغير الأفاق.

وقد تسأل هذه الحوارات: ماذا حدث في عقد التسعينيات خصوصاً وحمل الحكومة الفيدرالية إلى توجيه الكثير من الأموال المخصصة للتعليم العالي عبر هيئات السوق؟» ففي ذلك العقد كان موضوعا الالتحاق بالجامعة والجودة قد فقدا زخمهما. أما التعليم العالي فقد حافظ على تمويله الفيدرالي، ليس لأنه كان قادراً على تذكير واشنطن بأهمية الهدف العام، وإنما لأن أولئك المسؤولين عن حماية مصالح الصناعة أدركوا مدى التغير الذي طرأ على اللعبة. فنتيجة للضرورة تعلمت الروابط الجامعية - أو على الأقل أذرعتها في واشنطن استخدام الرافعة التي توافرت لها من الفائدة الاقتصادية التي تقدمها الكليات والجامعات لكل منطقة في الهيئة التشريعية العليا في أمريكة.

كان أحد الدروس الأهم التي استخلصت من المعارك التشريعية التي خاضها التعليم العالي أن واشنطن الرسمية لم تكن في هذا الخضم بائعاً يتصف بالحياد: ذلك أن الحكومة الفيدرالية وإن ظلت تراعي أصول المؤسسات التقليدية الصارمة في أواخر عقد الثمانينيات إلا أنها كانت تزداد ميلاً لاعتبار أن بين المؤسسات الربحية والمؤسسات التقليدية علاقة تبادلية. وما كان مهماً هو الخدمات التعليمية أو البحوث المقدمة، وليس من قدمها. وكان هذا الموقف يُصادف باطراد في المجالس التشريعية في الولايات أيضاً. وقد عثرف روي رومر حاكم ولاية كولورادو سابقاً ورئيس لجنة التعليم في الولايات بمداعبته الحضور في جلسات التعليم العالي بالادعاء باستعداده لأخذ الأموال التي أنفقتها ولايته على كلياتها

وجامعاتها وينظر إن لم يقدم مزود آخر مثل جامعة فينكس صفقة أفضل - كلام أقل في العملية التعليمية ووعد أكبر في أمر النتائج واستعداد بل تلهف أعظم، للحديث صراحة عن التكلفة الحقيقية للأشياء.

وإن استعداد صانعي السياسة لاعتبار جامعة فينكس وحشد من المشروعات الأصغر مجرد مجموعة أخرى من الباعة كان له دور حاسم في السماح للمؤسسات الربحية بأن تدخل أسواق الطلاب التي كانت الجامعات والكليات تزعم أنها تحت هيمنتها. فكان الطلاب ينتسبون للمؤسسات الربحية ليصبحوا مؤهلين للإفادة من برامج المعونة المالية الحكومية التي وفرت بدورها جدولاً ينمو باطراد من العوائد التي تصب عند الباعة. وبوسع كل منظمة تمسك بجزء من ذلك السوق أن تنال ربحاً مهماً طالما أنه نجح في احتواء التكاليف التعليمية.

وفي الوقت ذاته تابعت الجامعات والكليات التقليدية أعمالها كالمعتاد، بعد ما أخطأت فهم ما لمنافسيها الجدد من تأثير على صوغ التعليم العالي الأمريكي. ولما كان التعليم في المؤسسات الربحية، خاضعاً للسوق خالصاً، فإنه لا يستهدف سوى تلك الأجزاء من سوق التعليم ما بعد المرحلة الثانوية التي تقدم الوعد بأقصى العائدات المالية. فضلاً عن ذلك أصبحت هذه المؤسسات تتنافس والكليات والجامعات التقليدية ليس على أساس السعر فحسب؛ بل كذلك على الفرص المناسبة والخدمات، وحتى على جودة التدريس. وبسبب من افتقار المؤسسات الربحية إلى العراقة التي تسم المؤسسات التقليدية فإنها أدركت مع ذلك أن مصيرها صعوداً أم هبوطاً يعتمد على مقدرتها على تلبية حاجات الأسواق على نحو أكثر فاعلية. فلا عجب إن أبدت هذه المؤسسات مزيداً من الطواعية للتعليم في أوقات وأماكن تلبي احتياجات الشباب العامل؛ ولأن المحاضرين لديهم كانوا يتلقون رواتبهم ويجري تقويمهم على أساس من كفايتهم في التعليم، كانت جودة التدريس في كثير من الأحيان تفوق ما تأتي به المؤسسات التقليدية التي تكافئ الهيئة التدريسية عن مجموعة واسعة من الفاعليات غالباً ما يكون لها تأثير عرضي على التعليم.

كانت مؤسسات التعليم التقليدية تجد نفسها في كثير من الأحيان في وضع أشبه بوضع السكك الحديدية في البلاد في أوائل القرن العشرين: ذلك أن هذه المشروعات كانت تعد

نفسها في موقع ضمن مصلحة السك الحديدية، وإن لم تكن في الواقع إلا واحداً بين عدة متنافسين على امتلاك أعمال النقل في البلاد.

أما المؤسسات الربحية التي توفر التعليم للمرحلة ما بعد الثانوية فقد باتت تحظى بالمزيد من القبول الاجتماعي والتصديق الإقليمي، فإنها أصبحت مشروعات متهيئة لالتقاط حصة ما انقطعت تزداد من سوق الطلاب في العديد من الحقول وهم يسعون إلى الحصول على شهادات البكالوريا وما بعدها. ويعتقد بعضهم أن هذه المنافسة المتزايدة على الدولارات التي توفرها الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والحكم المحلي عبر برامجها لدعم الطالب مالياً والبحث الممول وشراء الخدمات سوف يجعل التعليم العالي التقليدي أكثر عرضة للتغيير، وأشد قابلية للتكيف والمرونة. ولكننا لسنا على هذا القدر من الثقة. فالمناعة على التغيير هي جزء من تاريخ التعليم العالي، الذي يجعل من احتمال وقوع ركود ممكناً نتيجة التكيف. وهناك تحد رئيس لسياسة الحكومة حيال إدارة السوق بحيث يصبح التكيف في الواقع خياراً أثيراً حتى لأشد المؤسسات نزوعاً إلى المحافظة الشديدة.

الاختطاف

لعل التأثير الأبقى والأدعى للقلق الذي ينجم عن تراجع البلاد عن سياسة معينة هو تأكُّل الأهداف الموجهة التي صاغت ذات يوم معظم الكليات والجامعات وأكسبتها قوامها. والواقع أن الحدود الفاصلة التي كانت تسم الكليات والجامعات ذات يوم وتميز هذه عن تلك أصبحت تزداد التباساً واضطراباً باطراد وغدت الفروق التي كانت تحدد المؤسسات في الماضي غير ذات أهمية. وقد شهدنا في عدد من الحالات التي غدت موثقة الآن أن أسواق كل من البحث وانتساب الطلاب قد أغرت المؤسسات للخوض في مشروعات أملتها ظروف اللحظة؛ بل متناقضة أيضاً مما يجعل الهدف المؤسساتي عرضة للاختطاف.

تحتاج كل مؤسسة إلى القدرة على الابتكار والتطور ضمن الإطار الذي يوجه رسالتها. إلا أن عدداً كبيراً جداً من المؤسسات في سعيها لإيجاد مصادر إيرادات قد استسلمت في السنوات الأخيرة للإغراء بتوجيه طاقتها بعيداً عن دائرة قواها الأساسية وباتجاه مشروعات

مثل التعلم الإليكتروني التي تعد بمنجم زائف من برامج البحث أو التعليم مما ليس بمقدور هذه المؤسسات تحقيقه. ولقد كانت هناك أكثر من جامعة واحدة طامحة تنجذب بأنوار الفرصة الواعدة الخلابة التي يبدو أن أسواق البحث المشمول بالرعاية تعد بها. وكان الدفع ضمن مثل هذه المؤسسات يهدف إلى دعم برامج الخريجين، وتطوير قدرة البحث، وجعل البحث والنشر أساسيين أكثر مما هما عليه الآن بما يخص منظومات القيمة والمكافأة – بغض النظر عن مدى ملاءمة هذه الطموحات لرسالة المؤسسة أو مواردها المالية أو معظم الطلاب الذين تتوجه إليهم. وهناك مؤسسات أخرى، بعد، شوهت غايتها في السعي إلى أسواق طلاب جدد، وذلك بتطوير برامج جديدة أملاً بزيادة عوائدها وليس بالأحرى بسبب قناعة أعمق بأن تسهم هذه البرامج في ما تقدمه هذه المؤسسة من عروض تعليمية.

ولما كانت المؤسسات غالباً ما تجد نفسها، تفتقر إلى الشعور برسالة جامعةٍ مُوحِدة، ولم تعد واثقة أين تكمن قوتها الحقيقية، وقد غلب عليها الشقاق في الداخل بشأن هدفها الأساسي. ولقد قمنا بتشكيل مجموعات لقاء بطلب من المركز الوطني لتحسين التعليم ما بعد المرحلة الثانوية، وقامت هذه المجموعة بتوثيق الافتقار للرؤية الواضحة الناجم عن غياب التواصل والثقة بين الهيئة التدريسية والمديرين التنفيذيين للمؤسسة – الرؤساء، وكبار الإداريين، وحتى العمداء. ولطالما أدت هذه المشاعر إلى أجواء من التوتر تدوم ردحاً من الزمن تحول بين هذه المؤسسة والتحرك الهادف في أي اتجاه. ولما غابت عن النظر هذه التوجهات التي كانت قد أرشدت في الماضي هذه المؤسسات فإن العديد منها وجدت نفسها في حيرة لا تدري كيف تتابع مسيرتها.

تأكُّل الثقة

كان إطلاق مبادرتين متزامنتين تقريباً ما جعل التعليم العالي الأمريكي قائداً عالمياً في مجالين على درجة عالية من الأهمية، ومن الإنجازات المهمة التي حققتها السياسة الاتحادية في أعقاب الحرب العالمية الثانية. فقانون منح التعليم للمجندين GI Bill جعل من التعليم الجامعي خدمة وطنية؛ وكان ذلك المبدأ قد امتد على مدى نصف القرن الآتي وتطور إلى اعتقاد بأن التعليم الجامعي ينبغي أن يكون في متناول مواطني الأمة كافة.

وكان من شأن إقامة المؤسسة الوطنية للعلوم والتوسع السريع في المؤسسة الوطنية للصحة التي دعا إليها فنيفار بوش في تقريره «العلم: حدود بلا نهاية» أن جعلا من جامعات البلاد والهيئات التدريسية فيها قادة البحث العلمي في أمريكة والعالم. وقد يسَّر التزام الحكومة الاتحادية المزدوج بتوفير فرصة التعليم والبحث العلمي بلا عائق قيام نظام أمريكي في التعليم العالي فريد من نوعه بين أنظمة العالم.

وإنه من المهم كذلك بالقدر ذاته، على أي حال، أن نتذكر أن الحالة العقلية التي أفسحت المجال أمام هذه الالتزامات السياسية وما رافقها من استثمارات في التعليم العالي لم تعد لها سيطرة كما في الماضي، سواء في واشنطن أو في عواصم الولايات. فما إن تشكلت الاستثمارات على مستوى الولايات والاتحاد دعماً للتعليم العالي حتى صار ذلك عملاً ينم على الثقة بقدرة كليات الأمة وجامعاتها على تحقيق الأهداف المجتمعية عبر عملياتها الخاصة التي تتوافق وقيمها الجامعية. وكان فانيفار بوش يثق بمقدرة جامعات الأمة بمتابعة دراسة العلم لوجه العلم خالصاً، تاركة أمر الاكتشاف وفضول الباحثين الجامعيين ليكونا المرشدين الرئيسين إلى ما له صلة بالعلم ومن ثمّ مهم. ومن هذا المنظور كان عدّ منح البحث التي قدمتها الحكومة الفيدرالية على أنها استثمارات أكثر منها أثمان مشتريات. وكانت الجامعات الكبرى في البلاد تقدم في كثير من الأحيان مجموعة كبيرة من المنح – بما يشبه إن قليلاً وإن كثيراً العثور على الأموال بالمصادفة – لتأسيس مراكز بحوث ومؤسسات لمتابعة مجالات من البحث مهمة، وإن كانت على العموم غير محددة. ففي عصر من الثقة المتبادلة ما من أحد يتحدث عن المال الحكومي أو مخصصات أو جوائز من قبيل الفروة الذهبية.

وحينما صدر إعلان قانون المنح للعسكريين GI Bill في صيغته الأقرب إلى العالم الأرضي، فقد اعتمد على فكرة أنه يمكن تشجيع الأفراد على السعي إلى تحقيق فائدة شخصية بطرق تفيد الأمة بصورة مباشرة وغير مباشرة. وكان الدافع الأصلي إلى منح المجندين مزايا للدراسة للحيلولة دونهم ودخول سوق العمالة، على الأقل، إلى حين. والحقيقة أن إسراع الجنود العائدين إلى الكليات كان مفيداً في إعادة تشغيل الكثير من الجامعات التي كانت مشروعاتها الدراسية قد تقلصت أثناء الحرب، وهو مدعاة للترحيب، وإن كان ذلك اعتباراً ثانوياً. ولقد كانوا قلة أولئك الذين راودهم الشك بأن تكون الكلية مكاناً صالحاً للمجند

العائد ليبدأ منه انتقاله إلى اقتصاد مدني، والكثيرون في واشنطن ما زالوا يعدّونه أشد هشاشة وأقرب إلى شفير الكساد الكبير.

ولكن ما عاد شيء من ذلك يحتمل حدوثه، حتى ليس ممكناً، اليوم فبعض ما تغير هو ثقة الأمة بحكوماتها وقدرتها على تعبئة الثروات بصورة تتصف بالعدالة أو الكفاية. ومن بين الأفكار العديدة فإن الفكرة التي تفضل الحكومة الصغيرة التي تجني من مواطنيها ضرائب أقل وتنفق أقل في محاولتها تحقيق المساواة في ملعب التعليم تحظى اليوم بتأييد كبير؛ بل هناك حتى بين الذين يؤيدون قيام حكومة أكثر نشاطاً نوعاً من التهكمية التي ترى أن القائمين على المصلحة العامة هم المسؤولون أنفسهم الذين يغلب عليهم الانشغال بمصالحهم الخاصة على حساب الصالح العام.

وكان بعض ما أصابه التغيير أيضاً، مع ذلك، إيمان الشعب بكلياته وجامعاته. ففي الأزمنة الطيبة، حين يزدهر الاقتصاد وتكون الدخول الشخصية في ارتفاع، تظل الكليات والجامعات تحظى بعناية الحكومة وكرمها. وفي أواخر دورة الازدهار في تسعينيات القرن العشرين أجرى أحد فروع المركز الوطني لتحسين المرحلة ما بعد الثانوية دراسة استطلاعية لمسح آراء الأسر حيث طرح على عينة عشوائية من ألف راشد السؤال: «ما مقدار جودة العمل الذي تؤديه، على الجملة، الكليات في ولايتكم؟» وقد بلغت نسبة الذين قرظوا أداء التعليم العالي العشرين بالمئة، و59% عدّوه جيداً، و21% أجابوا بلا بأس أو ضعيف. فإذا كانت العلامة A تعني جيد جداً وB جيد، وC وسط، وD-F ضعيف، فتكون الكليات والجامعات تحوز عندئذٍ في تقدير الرأي العام على مرتبة الجيد، وهي مرتبة محترمة - إنما ليست أكثر من ذلك.

حين يصاب الاقتصاد بالركود أو يزداد التضخم أو ترتفع نسبة البطالة فإن الكليات والجامعات تحظى بالنظرة ذاتها التي ينظر فيها إلى الكليات البارزة الأخرى -الأعمال والمستشفيات بل الحكومات ذاتها- ذلك أن كليات التعليم العالي تحظى بالقدر ذاته من الضيق الذي يأخذ شكل شكاوى من ارتفاع الأسعار وعدم مقدرة كبار الأساتذة على التدريس وعدم قيامهم بالتدريس أيضاً، والطلاب الذين بحاجة إلى التخرج لا يحصلون على الصفوف اللازمة لهم، والبرامج الرياضية المتروك لها الحبل على الغارب، ومشروعات

البحث الجنونية التي لا يفيد منها سوى الباحثين، ورؤساء الكليات والجامعات الذين يهتمون بزخرفة مكاتبهم والمردود الذي تعود به مناصبهم أكثر من انشغالهم بمسؤولياتهم العامة. ولقد كيلت مثل هذه الاتهامات، سواء صدقت أم كذبت، مراراً في السنوات الثلاثين الماضية مما جعل التأكُّل يصيب ذلك الشعور بأن الكليات والجامعات أماكن خاصة مسخّرة أساساً لخدمة أغراض عامة.

متابعة الجر

إن الأمر لم يكن مرده إلى روعة الأسواق بقدر ما مرجعه إلى أن البديل عن الثقة بالحكومات والمؤسسات غدا يفقد جاذبيته شيئاً فشيئاً. فالولايات المتحدة، من حيث هي أمة، صارت تقول الآن إن السياسة في الواقع أقل شأناً. ولكن أينبغي أن يكون الحال كذلك؟ إن ردنا الذي ربما سوف يفاجئ بعضهم إن صنع السياسة ينبغي أن يظل مشروعاً له أهميته بالضبط لأن الزمن والظروف جعلا من السوق حكماً على خيار الحكومة. ففي عالم الأسواق يغدو دور السياسة العامة تقديم الأموال اللازمة في منافسة تطلق لها العنان عبر النظام، ودعم الأسعار حين تقتضي الضرورة، والاستثمارات العامة في المؤسسات. ولكي تنجز السياسة العامة والإدارة العامة أداء هذه الوظائف يجب أن يُحمل الجسم السياسي على أن يفهم من جديد أن خيار الجمهور وسلوك السوق ليسا مترادفين دائماً. وهذا يتطلب عملاً دقيقاً، وأحياناً بطيئاً مؤلماً، لاستعادة ثقة الجمهور بوسائل الحكومة وأغراض المؤسسات.

وأما في ما يخص كليات الأمة وجامعاتها فمن المرجح أن يعتمد التقدم على استعداد المؤسسات لأن تفرض على قيادتها والهيئات التدريسية فيها إعادة ضبط خطابها السياسي بالأخذ في الحسبان أن السياسات العامة المعلنة لم تعد تملك تحمل مؤسساتها أو تعيين قيمها الجامعية. وبكل صراحة فإن ذلك يتطلب الاستعداد للإقرار بأن هذه المؤسسات، بما هي كليات وجامعات، قد تغيرت وليس ذلك بالضرورة إلى الأفضل.

ويساعد هذا الإقرار أولئك الذين يدركون ضمن الجامعة كيف ولماذا غدت الحكومة على كل مستوى لا تقيم تمييزاً عظيماً بين المشروعات الربحية وغير الربحية. وربما عندئذٍ فقط

سوف يتم استيعاب دروس الخصخصة. ذلك أن ما يهم اليوم كيف تكون خدمة الطالب جيدة، وليس من يتولى ذلك. فاهتمام واشنطن يتضاءل تدريجياً إن كان الطالب ينفق ما يتلقاه بموجب منح بيل في الدراسة في معهد مهني أو مؤسسة مُشكلَّة وفق المفاهيم التقليدية. فضلاً عن ذلك فإن انتشار زيادة المخصصات الفيدرالية يوحي بأن التساؤل في واشنطن مطروح إن كان ينبغي أن يظل عدد محدود من جامعات البحث تحتكر البحوث الأساسية التي تهتم بها الأمة كما تحددها مراجعة الأقران الأكاديمية.

والحري بالهيئات العامة أن تكون بالقدر ذاته من الصراحة في الإقرار بأن للأسواق وحدها القدرة على تشويه الخيار العام. وإذا كان اتساع سلطان الأسواق قد أعان الأمة على تحقيق بعض وجوه الخير العام بسرعة تفوق ما كان لها من قبل، فإن التجربة قد علمتنا أن الأسواق وحدها لا تملك أن تحقق أهدافاً اجتماعية ذات شأن. كذلك لا تملك السوق وحدها أن تكفل انخفاض تكلفة التعليم الجامعي الذي توافر بفضل المؤسسات التي تمولها الحكومة وهي إما ذات تكلفة متدنية أو جودة عالية.

تأطير سياسة السوق

إنه لمما يفيد أيضاً أن تستوعب المؤسسات التشريعية في الولايات التأثير المتبادل بين الأسواق وتوفير الدعم من المصادر العامة. ولسوف يكون هناك أبداً الإغراء بإجازة تفويض لجنة تشريعية بتنفيذ هذه النتيجة في ضوء الضجيج الذي أثاره خفض الضرائب وأقساط الدراسة بما يجعلها ميسَّرة. ففي معظم أقاليم البلاد يقوم القطاع المستقل بتحديد سعر السوق فيما يخص الأقساط، بالاشتراك مع الموردين الباحثين عن الربح. وحين تحدد ولاية ما الأقساط العامة دون سعر السوق فإنه من الضروري عندئذٍ مواجهة خيارين: الأول ويتجلى في توفير مخصصات عامة على أساس حساب تكلفة كل طالب على حدة بما يعادل تقريباً، الفارق بين سعر السوق والسعر الذي حدده المشرعون؛ أو الخيار الثاني، وهو إلغاء كل المخصصات.

حين تضع الولاية حدوداً للرسوم التعليمية والمخصصات المالية، أحياناً، فإنها تفترض أن المؤسسات العامة ستغدو بالنتيجة أكثر كفاية لمجرد تقليص الأموال التي تنفقها. ولكن

هذه النتيجة لم تتحقق يوماً؛ بل على العكس من ذلك؛ إذ لما أنكر على المؤسسات عائداتها من الأقساط والمخصصات العامة، صارت تصب المزيد من طاقاتها في هذه النشاطات التي ليس لها رسومٌ محددة مثل دورات خاصة، وتقديم خدمات للفاعليات الاقتصادية. وهما أشد المصادر شيوعاً – بينما تبلغ التخفيضات اللازمة من الموازنة بالضغط على الموارد التي تتوافر لها من برامجها الأساسية. وكانت النتيجة أن المؤسسات العامة صارت أقل قدرة على التنافس، وأقل تأثراً برسالتها الأساسية، ثم ويا للسخرية أكثر عرضة لتقلبات السوق.

يحتاج المجلس التشريعي عندما يضع مستويات للأقساط العامة أن يأخذ السوق في اعتباره، وأن يطرح الأسئلة الثلاثة الآتية: ما مقدار المخصصات التي سوف توجه لدعم السعر العام، وكم ينبغي أن يكون الهدف المنشود، سواء في دعم فئات معينة من الأفراد أو مستويات معينة من البرامج؟ وما مدى أهمية الفكرة القائلة: إن المؤسسات العامة جميعها تتقاضى الأقساط الدراسية ذاتها، بغض النظر عن مقتضيات برامجها وما هي النتيجة التي تترتب على تحديد مخصصات كل طالب، ثم يترك للمؤسسات العامة في الولايات أن تحدد الأقساط وفق فهمها الخاص لرسالتها وحال السوق؟

عود على بدء. سوف يكون من المفيد أن تقوم الهيئات العامة، على العموم، بتطوير إستراتيجيات أشد تأثيراً لتكفل الإتيان بمزيج من المؤسسات التي تحظى بالدعم الحكومي أكثر اتساعاً مما هو قائم الآن. وما يحتاج إليه الأمر حالة عقلية، تشارك ألفريدو دي لوس سانتوس بشأن فكرته التي يدعوها الدوامة التعليمية، التي تدفع إلى اعتماد نسق أوسع من المتعلمين والحاجات العلمية، بمن في ذلك طالب المرحلة الجامعية الأولى التقليدي –لكن دون أن تقتصر عليه – الذي يأتي مباشرة من المدرسة الثانوية. يستوي في الأهمية الأب ذو التاسعة والعشرين الذي ينكب ليلاً على الدراسة لنيل البكالوريا، وحامل شهادة الدكتوراه ذو الأربعين عاماً الذي يحتاج إلى رفد معارفه بما هو جديد ومهندس البرمجيات ذو الخامسة والثلاثين والمتخلف ستة شهور عن التطورات التي طرأت في مجال اختصاصه، والطالب الفاشل في المرحلة الثانوية الذي بذل جهوداً للحصول على دبلوم التعليم العام ويرى الآن في متابعة التعليم أفقاً حقيقياً للضمان المالي.

وهناك من سوف يأنس في نفسه ميلاً ليدع للسوق أن تحل مشكلة تنوع البرامج، معتمداً في ذلك على ضرورة اجتذاب الرأسمال اللازم - نهج رجل الأعمال في القول السائر: «إن توافرت لديك الإرادة تحققت!» وفي هذه الحالة النتيجة الأرجح ازدياد الباعة المختصين -شركات تبغي الربح أو روافد مرتبطة بمؤسسات تقليدية- يعنون بالبرامج التعليمية التي تغل أرباحاً كبيرة للبائع وتعود برواتب أفضل لخريج الجامعة.

أما البديل أن تستخدم الولاية قوة الدعم العام ودعم الأسعار في تشجيع مؤسساتها القائمة أكثر على أسس تقليدية لتكون أقل جموداً في نهجها وأشد استعداداً وقدرة على تطوير برامج جديدة واختبارها ثم تسويقها بعدئذٍ. ويكمن بعض الحل في الحد مما تفرضه الولاية ذاتها من البيروقراطية على مؤسساتها. ويكمن بعض الحل، بعد، في حث المؤسسات التي تتلقى التمويل من المصادر العامة على إعادة النظر في نهجها في اجتذاب أعضاء الهيئة التدريسية وتعيينهم ومكافأتهم.

ينبغي على الهيئات العامة الإقرار بأنها تشوه كما تقوي المؤسسات عند إقرار القواعد التي تحكم استخدام المعونات العامة. فلطالما أدت السياسات التي تتبّعها الولاية التي تحظر منح المعونة للطلاب ذوي الدوام الجزئي أو من يستخدمون المنح التي تقدمها الولاية في ضمان تسديد تكاليف متابعة برامج التعليم المستمر، مثلاً، كثيراً ما يؤدي ذلك إلى خفض نسبة المنتسبين من أولئك الطلاب المحرومين فضلاً عن البرامج المؤسساتية التي تهتم على نحو رئيس بأولئك الطلاب الذين يتمتعون بدخل يسمح بتسديد تكاليف الدوام المسائي وصفوف أيام العطلة الأسبوعية. فإذا شاءت ولاية ما تقديم برامج أكثر تنوعاً للمرحلة ما بعد الثانوية -دون أن تترك للسوق أن تكون المقرر الوحيد في ما ينبغي أن يُدَّرس- فيكون على الولاية أن تصبح عندئذٍ شريكاً فاعلاً في صوغ المشروعات الجديدة، فتوفر في كثير من الأحيان الرأسمال اللازم.

في هذا العالم من الأسواق المتداخلة مع الأغراض العامة، تسنح الفرصة لكليات الأمة وجامعاتها في المشاركة في صوغ السياسات وتداخلات السوق مما تقوم به الدوائر العامة. ولعل أسطع مثال على هذا الإدراك للمسؤولية المشتركة ما يتضمن مشاركة السوق برعاية البحث الذي تتعهد نفقته هيئات الحكومة الفيدرالية. فالجامعات التي تنشغل بالبحث، على

الخصوص، بحاجة لأن تجد الطريق للعمل مع صناع السياسة لتكفل أن تظل الأسلوب الرئيس المتبع لتوجيه الدعم المالي من الجهات الفيدرالية للبحوث التي تهتم بها الجامعة. ذلك أن الاتجاه الرامي في الكونغرس لمنح عقود البحوث ذات الرعاية والأموال المخصصة سعياً لنيل «مكافأة البحوث» تهدد بتخريب جودة وأثر البحث العلمي والطبي والتربوي. ولكن ليس من شأن تحويل استثمار الحكومة الوطنية في البحث ليكون برنامج عمل عام ليفيد منه الاقتصاد المحلي إلا أن يؤدي إلى تلاشي جودة البحث الذي يجرى في بيئة جامعية؛ ذلك أن على الجامعات التي تهتم بالبحث أن تلتفت إلى نوع البحث الذي يجرى تحت إشرافها ونفعه؛ فإذا كان لمراجعة الأقران أن تصمد أمام النفوذ السياسي فإن على جامعات البحث أن تبرهن على أن البحث الممول على أساس مراجعة الأقران الأكاديمية يضع في الواقع معيار الجودة.

إحدى البديهيات تقول إنه جدير بالكليات والجامعات أن تحسن تعريف رسالتها، ومن ثم الالتزام بها؛ بل حري بها أن تقاوم الإيحاء لديها لتتابع كل فرصة جديدة تعرض نفسها على أنها أسواق جديدة تظهر استجابة لاحتياجات المجتمع. فيجب على المؤسسة عند النظر في خياراتها من أجل تطوير برامج تعليمية أو بحثية جديدة أن تكون موقنة من أن شروط المنافسة الموفقة في حقل معين تتناسب مع مهارات الهيئة التدريسية وجهاز الموظفين لديها في هذه المجالات. وقد يبدو واضحاً تماماً القول إنه حري برسالة بالمؤسسة أن تحدد أي من الفرص الجديدة ينبغي على الكلية أو الجامعة أن تختار المضي في متابعتها. إلا أن هناك الكثير من المؤسسات التي عكست القالب اللغوي لذلك القول، فهذه المؤسسات تشوه مهامها حتى يكاد يضيع المعنى في سبيل مطامح غير واضحة مضطربة. وهذا الافتقار إلى التحديد ضار بكل مؤسسة على حدة ويسهم في المعنى الأعم للقول كل شيء ينفع» في التعليم العالي. ولكن ليس المراد بذلك أن على المؤسسات أن تظل ساكنة، ولكن مقرراتها الخاصة بالتطور المبرمج حري بها أن تنبع من قيمها الأصلية، بالإضافة إلى فهم قوتها الحقيقية وقدراتها التي تشحذها المنافسة في السوق.

وفي الوقت ذاته على الكليات والجامعات أن تجعل نتائج الامتحانات عامل التعريف لبرامجها. وإذا أخذنا في الحسبان النزوع -في واشنطن وعواصم الولايات وفي عقل الجمهور-

إلى التشديد الآن على اعتبار المسؤولية أولوية تتقدم تقريباً كل الأهداف الأخرى، فلن يكون ثمة مؤسسة تملك أن تتجاهل الحاجة إلى تطوير ثقافة النتائج الإيجابية. ذلك أنه في مصلحة كل جامعة أو كلية، مثلاً، أن تكون الخبرات التعلمية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى تتسم بالصرامة والتماسك، ولا يقتصر ذلك على المواد الاختصاصية وحسب وإنما في برامج الثقافة العامة. بل، وما هو أكثر تخصيصاً في القول، أن ليس هناك من مؤسسة يمكنها أن تهمل مهمة ضمان أن يلقى معلمو الصفوف الاثنى عشر معرفة عميقة وخبرة بثقافة البكالوريا فيصبحون بذلك مطلعين وفاعلين في الصفوف التي يدرسونها في المدرسة الأولية والثانوية.

المطلب الثالث

لقد سبق أن برهنا على أن الكليات والجامعات إن شاءت النجاح يجب أن يكون لديها التزام بالرسالة وذكاء في السوق معاً. وإلى هذا سوف نضيف الآن شرطاً ثالثاً. فلكي يحافظ التعليم العالي على الدعم العام لابد له من أن يكتسب حنكة سياسية أيضاً. كما أن الحكمة السياسية تعني قبول الواقع وهو أن معظم الحكومات قابلية للاقتناع بترك آليات السوق تصوغ خيار الجمهور. أما مهاجمة المحتوم فلا تؤدي إلا إلى الحد من إمكانية الإصغاء للكليات والجامعات في ذلك العدد المحدود من الموضوعات ذات الأهمية القصوى في التعليم العالي حين تضع الأمة برنامجها العام. كما تعني الحكمة السياسية أيضاً فهم كيف أدى تغير القيم المجتمعية إلى إعادة صوغ السياق الذي يُجرى فيه التغيير السياسي وأسلوبه. فلا بد للكليات والجامعات من أن تجد طرقاً جديدة للتعبير عن هدفها وقيمها الجامعة للجمهور على العموم - ولصناع السياسة على مستوى الولاية والاتحاد، خصوصاً. فقد بلغت الجامعات والكليات، بطرق عديدة، نقطة لم يعد بوسعهم أن يتوقعوا عندها من الجمهور أو قيادته السياسية أن يتأثروا كثيراً بواقع أن رسالة التعليم العالي التعليم وإجراء البحوث. فأكثر الكليات والجامعات ملزمة لمجرد إرضاء أسواقها بان تعرض مالها من التأثير على خريجيها. أما تلك المؤسسات المعنية بالحصول على المخصصات المالية من الحكومة أو تعتمد عليها فعليها أن تعرف كيف تعبئ إيقاعات السياسة المعاصرة للغرض الأعمق، وربما الأناني الذي يتجلى في وعي الجماهيري الدائم بالمنتجات الاجتماعية التي تقدمها هذه المؤسسة للأمة.

لقد أدت خبرة التعليم العالي بسياسة الولاية والاتحاد على مدى عقد التسعينيات من القرن العشرين إلى تعلمنا ثلاثة دروس أساسية. وكان الأول ضرورة عناية التعليم العالي باختيار الموضوعات التي يطرحها في الساحة السياسية. فليس من المرجح أن يترك طرح حشد معقد من القضايا والاحتياجات انطباعاً دائماً في حقل تتدافع فيه الأضواء والأصوات للاستئثار بالانتباه العام. فالتعليم العالي بحاجة لتحديد الأغراض العليا لقضيته وتمييزها عن الأغراض الدنيا؛ بل عليه أن يجعل تركيز برنامجه على تلك القضايا التي لها أقصى الأهمية وحيث الوعد بأعظم الفائدة الاجتماعية، وعليه أن ينحي جانباً القضايا التي يمكن الوصول إلى حلول لها بطرق أخرى أما الصعوبة في القيام بذلك فمصدرها حال التعليم العالي من حيث إنه صناعة ضخمة ومنتشرة؛ وكلما كانت المهمة التي تنهض بها عظيمة والناس الذين تخدمهم كثراص زادت صعوبة التحدث بصوت واحد، ويمكن لصناع السياسة والجمهور الذي يهتم بوسائل الإعلام أن يستجيبوا له.

ثانياً: على الجامعات والكليات أن تعبر عن ذلك المشروع بلغة مألوفة في بيئة توجهها الصورة. ولكن صناع السياسة يبدون من نواح عديدة قد فقدوا اتصالهم بالقيم والالتزامات التي كانت دعائم في الاستثمارات الواسعة التي بذلتها الأمة في التعليم العالي في منتصف القرن. أما تحديد ترسيخ تلك العلاقة فيقتضي معرفة الحدود والصور الجديدة التي تحد الملعب السياسي. وقد تشير نظرة متشائمة إلى أنه ينبغي لأي مؤسسة حاذقة أن تحرص على خدمات مراكز البحث (وتجمعات بنوك الأدمغة وجماعات الضغط في واشنطن) لتتأكد من الفوز بحصتها من الوليمة - وكثيرون هم من فعل ذلك. وبقدر ما تقنع مؤسسات التعليم العالي التقليدية ذاتها بأن الضغط الشديد في أروقة المؤسسات الرسمية دفاعاً عن مصالحها الخاصة، فإنها تصبح جزءاً من المشكلة، وتسهم في النظرة إلى التعليم العالي كونه في نهاية المطاف، لا يزيد عن كونه يقوم على مبادئ أعلى من كل صناعة أخرى تنشد الإعلاء من حظها.

ثالثاً، على الكليات والجامعات، عند الاستجابة لظروف متغيرة، في واشنطن كما في عواصم الولايات أن تقاوم إغراء الافتراض بأنها سوف تتلقى، بحكم طبيعتها ذاتها، تقديراً ومعاملة خاصة. أما الافتراض بأن الحكومة الفيدرالية أو أي موقع آخر يعطل التعليم العالي

عن قوى السوق على أساس من الذاكرة القريبة أو بحكم التقاليد الأطول لتغض الطرف عن واقع السياسة المعاصرة.

بيد أن السخرية في الأمر أن حل هذه التوترات يكمن في حمل الكليات والجامعات، فرادى وجماعات، على تأكيد وعي التعليم العالي بذاته بوصفه مجموعة متماسكة من الاهتمامات والأهداف. فالسوق قد أحدثت في العملية الكثير من التفكك فحل النجاح على المدى القصير محل القيم والالتزامات بعيدة المدى. وإذا اعتمدنا لغة الحملة السياسية الحديثة قلنا: إن على التعليم العالي أولاً أن ينشئ رسالة ثم يتعلم المثابرة عليها. فعلى السؤال: «ما هي الرسالة» هناك إجابة أكثر إفحاماً من القول: «كل شيء لكل الناس». في هذه المجالات حيث يزعم التعليم العالي أنه جدير ببعض العزلة عن قوى السوق أو تصويبها، وينبغي تأصيل الحجة في حالة منهجية ومؤيدة بالتجربة على أن السوق التي لا تجد عوناً قمينة بأن تؤدي إلى ضلال المجتمع. فالحالة لا يمكن أن تقوم على دعاوى غامضة بالفضيلة أو التفوق الفكري أو شرف التاريخ.

والالتزام بالرسالة يعني اكتشاف الثقل المركزي في القيم أو المهام الجامعية. أما الذكاء في السوق فيستدعي استخدام الطبيعة وقوى السوق لإشاعة الترابط المنطقي والتماسك في بنية القضية. وأما الحذق السياسي فيعني وعي الطبيعة المتغيرة في العملية السياسية حيث لا يمكن بلوغ إلا عدد محدود من الأهداف، وبلوغها إنما يدوم حتى عندئذ وقتاً محدوداً. فليس هنا «أبدية» مهما بلغت قوة الحجة أو كان لصاحبها من الفضيلة.

وأن يكون المرء حكيماً في السياسة أمر ينطوي على ضرب من العناد المكيافيلي. فما تحتاجه الكليات والجامعات، أساساً -ويجدر بها ألا تنساه أو تهجره- هو توفير المزيد من التمويل من المال العام على أنه نقيض تمويل السوق. وعلينا أن نكون هنا على وضوح من أمرنا. فنحن نعتقد بأن السياسة العامة الفاعلة تقتضي قدراً أكبر من كفالة الحكومة لمؤسسات تسعى إلى أغراض عامة. ذلك أنه دون توفر مستوى كافٍ من المال العام لا نقطع التعليم العام عن كونه يرعى الصالح العام أو إن شئنا القول الصريح ذكرنا أنه لولا ضمان جزء كبير من تكلفة تأهيل مواطنين متعلمين لشقَّ علينا أن نتصور فضلاً عن أن ننجز برنامجاً عاماً للتعليم العالي.

obeikandl.com

12 الرقص مع التغيير

في فبراير/ شباط 1993، دعا أعضاء طاولة بيو المستديرة بشأن التعليم العالي رؤساء الكليات والجامعات الأمريكية جميعاً، وعددهم يزيد على 1800، للاجتماع في مدية سانت لويس. وكانت الدعوة واضحة من حيث إنه كان يتوقع من الجميع أن يسددوا أجور السفر والتركيز على ثلاثة موضوعات كنا شرعنا في تناولها في «منظورات السياسة» وهي: التكاليف والتعلم والالتحاق بالجامعات. ولئن كانت هذه الموضوعات ذات أهمية بالغة للطاولة المستديرة وموضع عنايتها طوال السنوات الخمس الماضية، فإننا كنا على قدر من الحذر يجعلنا نشك في أن هذه الموضوعات لم تكن لتحمل الرؤساء على الهجرة إلى ضفاف نهر الميسيسيبي. وكان المأخذ الأهم أن كتاب الدعوة حمل توقيع توم لانغفيت رئيس صناديق بيو الخيرية. وقد عمدنا يومئذٍ إلى اختيار أحد فنادق سلسلة لمبرت فيلد التي تُعرف بصغر أحجامها، أو هكذا قيل لنا، حيث تتسع قاعة الاستقبال الوحيدة في الفندق لـ: 450 مدعوٍ – وكان هذا أمراً لا ضير فيه؛ وكنا نأمل أن نستضيف في أحسن حال 200 مدعواً من الرؤساء المتشككين.

ولقد وجدنا أننا أخطأنا التقدير؛ إذ إن دعواتنا اجتذبت بداية سبع مئة قبول. فاتصلنا بالفندق؛ وقد كان لرئيس فوج الإطفاء أن يمنع اللقاء، في الواقع، إن قدَّر أن عدد الحاضرين يتجاوز خمس مئة في قاعة الرقص. فوجهنا رسالة ثانية تقول صراحة إن الصناديق الخيرية هذه لن تصدر أي برنامج جديد بالمنح. ولقد كان هناك شيء من المرونة في الإعلان، سوى أنها لم تكن بالمرونة الكافية. وفي النهاية كان ما أنقذنا قرار الطاقم الطائر في الخطوط الجوية

الأمريكية بالإضراب، وحتى آنذاك وجدنا أكثر من بضعة عشر رئيساً من رؤساء الكليات والجامعات الأمريكية قد حضروا من تكساس إلى سانت لويس في سيارات النقل العام (باصات) غريهاوند ليشاركوا في الاجتماع. وحين بدأت الجلسات كنا قرابة خمس مئة مشارك.

ولقد كان الاجتماع غريباً من ناحية أخرى أيضاً. فبناء على معرفتنا بعادات رؤساء الكليات والجامعات واهتماماتهم عمدنا إلى جلب المزيد من خطوط الهاتف (كانت هواتف الخليوي ما تزال يومئذٍ موضوعاً يجول في الأفق). ولكن لم يكن هناك من استخدم هذه الهواتف. ولقد حضر رؤساء الكليات والجامعات – في الموعد المحدد، بذهن حاضر واستعداد للإصغاء والدراسة. وكان السؤال الذي ما انقطعنا نردده: لماذا؟

وضع جدول الأعمال

وقد خلصنا في النهاية إلى أن معظم الرؤساء إنما حضروا من سانت لويس بسبب مطبوعتنا منظورات السياسة، وباكتشاف معين لا ينضب من الموضوعات الملحة، سار كل شيء على ما يرام وكان جدول أعمال الاجتماع موضوعاً في العدد الأول الذي استهللنا به مطبوعتنا منظورات السياسة تحت العنوان المحيرٍ نوعاً ما: «رؤية الوضوح عبر التشوش». وكان الخطر الأول الذي يواجه التعليم العالي كما أعلنا تصاعد تكاليف التعليم الجامعي. والخطر الثاني اتساع الفجوة بين التعليم الذي كان يحلو للكليات والجامعات الحديث عنه والتعليم الذي يحتاجه الطلاب ويرغبون فيه. وأما الخطر الثالث فقد تمثل في الوضع الاقتصادي إلى جانب الانتماء العرقي والإثني بوصفها مؤشرات تعليمية ومزايا اقتصادية غالبة في أمريكة.

كان الشعور السائد، إذاً، أن الكليات والجامعات تعلم ما ينبغي عمله؛ كبح جماح ارتفاع التكاليف، والتركيز على التعلم، والحرص على أن يكون التعليم الجامعي في متناول كل أمريكي. وكان التحدي الماثل العمل على تعبئة الإرادة والطاقة لتنفيذ كل وعد. وكانت المشكلة أن الأمور فعلاً في اضطراب. فالأسعار مستمرة في الارتفاع. وفي حين كانت المؤتمرات والخطب المسخرة للتقويم والتعلم في ازدياد وانتشار كان التغيير المتحقق فعلاً في قاعة الدراسة يكاد لا يلحظ. وكان ثمة سباق على قبول الانتساب إلى الكليات والجامعات

مثل سباق التسلح يجري على قدم وساق ومن شأنه، على مدى العقد التالي، أن يقسم نظام التعليم العالي للبلاد إلى طبقات اجتماعية – نظام لطالما تجمع على طبقاته الدنيا أولئك المحرومون اقتصادياً أو من أصابهم الإبعاد تاريخياً أو كانوا غير حاضرين إطلاقاً.

وعند قبول تحدي الإصلاح، كنا مدركين ليس مجرد ضخامة المهمات وحسب؛ بل ما سوف نواجهه من التناقضات الكامنة التي يجب أن نتغلب عليها لتحقيق نظام تعليم عالٍ هادف وفاعل أكثر. وإن العبارة الخاتمة «رؤية الوضوح عبر التشوش» كانت تقول ليس جدول الأعمال الذي وضعناه للتعليم العالي باليسير:

> ضبط الأسعار، وبذل عناية أوسع بجودة التعليم والتعلم، والطلب إلى الكليات والجامعات الاضطلاع بأدوار رئيسة في إصلاح المدارس الأمريكية والنهوض بالمحرومين تعليمياً واقتصادياً. وجلي أن أولى الأولويات تتعارض مباشرة مع الآخرين. فالطلب إلى الكليات والجامعات إبداء المزيد من الحذر ومعرفة الإدارة على نحو أفضل واستخدام التكنولوجيا وسواها لبلوغ إنتاجية أفضل وجودة أعلى أمر. ولهو أمر آخر أن يُطلب إلى تلك المؤسسات توظيف تلك المدخرات في ما يراه الكثيرون في الجامعة أولوية اجتماعية أكثر منها علمية. إلا أنه واضح إذا كان للتقدم في البحث العلمي من تأثير بعيد المدى وديمقراطي -إذا كان يراد للبحث العلمي أن يحقق فعلاً تقدماً في مجالات حيوية لصالح أجزاء المجتمع كافة- إذاً فسوف يكون على أطراف المجتمع المشاركة في التعليم العالي كافة. وقبل كل شيء تنصح مطبوعتنا منظورات السياسة بدراسة قضايا الجودة الثقافية والعدالة الاجتماعية معاً وعدّ العنصرين متكاملين حقاً.

نقطة تحول

لقد أذكى اجتماع خريف العام 1993، في سانت لويس حدة هذه الاهتمامات. وغدا «الرقص مع التغيير» الذي لخص رسالة لقاءات سانت لويس أشد المنظورات السياسية تأثيراً مما مرد بعضه، على الأقل، أنه يرسم صورة باردة لظروف

خارجية وأثرها على الكليات والجامعات على امتداد الولايات المتحدة. فالتوجيه المهني، والتكنولوجيا، والخصخصة، وغضب السلطة التشريعية والرأي العام من نمط حياة الهيئة التدريسية مما يعد ضرباً من العيش الخالي من الضوابط الذي يتجاوز حدود المحاسبة. وهذا كله يرسم مستقبلاً مختلفاً جذرياً للتعليم العالي العام والخاص معاً. وعوضاً عن ذلك عرضنا أفكاراً بسيطة كل البساطة وفي خطوطها العامة:

> قللوا من كثافة العمالة في المؤسسات؛ وبسطوا المنهاج الدراسي؛ وحولوا الأقسام إلى تدريس تعاوني. واعلموا أن هذه الأعمال، مجتمعة، قمينة بأن تجعل المؤسسات قادرة على الاستجابة الجماعية لتحولات الأسواق والمسالك العامة كما للتطورات في التكنولوجيا ومنافسة بدائل الموردين في التعليم ما بعد المرحلة الثانوية. ولكن ليس بالإمكان فرض أي من هذه التحولات، أو سنها، أو ضبطها؛ بل لا بد من أن تصدر التحولات عن شعور بالضيق العميق، بحيث إنها حين تجتمع مع محرضات خارجية تأتي بانقلاب وظيفي مؤسساتي.

ولقد غدت صفحات «منظورات السياسة» وجهودنا نحن في البحث، وعلى نحوٍ رئيس ما كان لصالح المركز الوطني لتحسين التعليم في ما بعد المرحلة الثانوية، تصور نظام للتعليم العالي الأمريكي مختلف وأقل استقلالاً من سواه..و قد توصل «الرقص مع التغيير» إلى الملاحظة الآتية:

> والمطلوب الآن دراسة هادفة للتبدلات التي يمكن لمؤسسة ما غن تتخيل نفسها تقوم بها، ونقاش واقعي للعواقب المترتبة إن لم يحدث التغيير. أما انعقاد مثل هذا الحوار فهو رقص مع التغيير، الدخول في علاقة مع مستقبل لم يتحقق بعد تخيله تماماً». أما أن نعترض، ونرد بالقول «حسناً، إني إنما أرغب للرقص أن أتجاوز هذه وحسب»، فيعني أن ندع لآخر أن يختار لك الشريك واللحن لهذه الرقصة.

ويلوح لنا أن هذا كان شأن التعليم العالي في أحيان كثيرة جداً، أي يدع للسوق أن تختار نيابة عنه شركاءه واللحن. فقبل عقد من الزمن كنا ما نزال نتهيأ للرد بأن اشتداد المنافسة

بين المؤسسات مقرونة بحركة استهلاك نشطة سيؤديان إلى منتجات أفضل وأسعار أقل، أو الاثنان معاً -إذا كان الضغط الذي يُمارس على المؤسسات المتنافسة قوياً إلى حد كاف- ولكن احتدام سباق قبول الطلاب في الجامعة، وهو سباق ضار، مع التركيز على الجانب التنافسي قد أخمد فينا جذوة الحماس لهذا الرأي. ولئن كنا ما نزال نأخذ بالاحتمال النظري القائل: إن المنافسة قمينة بضبط الأسعار، فإننا نكاد نتخلى عن الفكرة وهي أن المنافسة في لغة اليوم تشجع على الجودة.

ولكن حذار من الوقوع في الخطأ، فالسوق مقيمة بيننا. وليس هناك من ولاية لديها من القدرات المالية لتشغيل نظام التعليم العالي العام اليوم الذي يقدم المستوى ذاته من الدعم المالي العام لكل طالب كما كان يحصل في عقدي الخمسينيات والستينيات. ولكن هناك في هذا القرن من الطلاب الذين يتابعون التحصيل الجامعي قرابة 70% من كل دفعة تتخرج في المرحلة الثانوية. كذلك ليس من المرجح أن ينكمش الطلب على دخول الجامعة، ولذلك وجدنا أسعار التعليم في الكليات المرموقة على ما هي عليه من الارتفاع. ففي عالم الأسواق، من المرجح أن المزية التنافسية المستمدة من الدراسة في هذه المؤسسات لا يمكن لها إلا أن تزداد.

لقد ازدادت الكليات والجامعات على مدى الاثنتي عشرة سنة الأخيرة كفاية في قراءة السوق والاستجابة لها - الذكاء في السوق؛ بل سوف تضطر المؤسسات لأن تكون أشد ذكاء، وأكثر مرونة ورشاقة، ثم أجل في أن تكون بمثل حذق أصحاب المشروعات التجارية. وبعد، فإننا نأمل أن يكون الربع الأول من القرن الحادي والعشرين حين يُكتب تاريخ التعليم الأمريكي، أن يكون الذكاء في السوق ليس إلا بعض الحكاية. وجدير أن تروي بقية الحكاية استخدام الذكاء في السوق لاستعادة السيطرة على الرسالة المؤسساتية – بشان استعادة الكليات والجامعات الأمريكية كمواقع لأهداف عامة. وفي هذا الإطار نعرض مجموعة أخيرة موسعة بعض الشيء من التوصيات. وكان الكثير من هذه التوصيات قد عُرضت أول مرة على صفحات «منظورات السياسة». وهناك توصيات أخرى مستمدة من عملنا مباشرة مع مؤسسات، إما بوصفنا مستشارين أو أعضاء في التحالف الثقافي للتعليم العالي وبعض هذه التوصيات تركز على إدارة الكليات والجامعات على نحو أكثر كفاية وفاعلية. كما يركز

بعضها على أنواع من البيئات التعلمية اللازمة لإعادة صوغ الكليات والجامعات من حيث إنها مجتمعات تعلمية. وهناك اقتراحات تركز على قضايا الالتحاق بالجامعة ودور الجامعة في صوغ أهداف الأمة. والنص الفرعي يتكرر ذاته في كل حالة –كيف للكليات والجامعات، في عالم من الأسواق والمنافسة الطليقة بلا قيد، أن تحافظ وتقوي قدرتها، حيثما أمكن، على متابعة أهداف عامة؟

اقتصاديات متغيرة

انتابنا، ونحن نطالع «منظورات السياسة» وقد كتبت قبل مؤتمر سان لويس بل وبعده مباشرة، شيء غير قليل من الأسى إذ وجدنا الكثير من التشديد على ضغط الأحجام. أما التوصية التي طالها التكرار وخرجت من الطاولة المستديرة -وأحدثت أشد الفزع- فكانت دعوتنا للكليات والجامعات من كل لون لتصغر من حيث الحجم: متعلم، أكثر كفاية، وأقدر على النمو بالاستبدال. وكنا حثينا الكليات والجامعات على أن تنشط في التخطيط لخفض معدلات التوظيف، ومقاومة إغراء التخفيض الإجمالي، عندما تصل إلى التخفيض الإجباري. وكانت حجتنا أنه مهما كانت القرارات بتعميم العدالة في التقشف تتفق وفكرة العدل الديمقراطية فإنها ليست قرارات على الإطلاق - بل في الواقع كانت المواربات الطاغية، دونما ضرورة لإجراء الخيار بين صيغ متعارضة لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة. أما الحد الديمقراطي من التكاليف فلم يمثل مجرد عجز الإرادة بل كان أكثر من ذلك إذ مثل قصوراً عن فهم أن الحفاظ على الجودة في بعض المجالات يقتضي إنقاصاً أو استبعاداً لمجالات أخرى.

كانت هذه حِكماً تتعلق بالإدارة الجيدة، لكنها تجاهلت مع ذلك أن للنمو الحقيقي في عالم من الأسواق المقام الأول بين الضرورات فالفوز في السوق يعني أن المشروع يحتاج نجاحه مزيداً من المال كل عام لينفق على أمور جيدة. وكان قد سبق لنا الإشارة إلى الخبرات المختلفة في جامعتي ميتشيغان وكاليفورنية بيركلي بعدهما مثالاً على أهمية الذكاء في السوق. وفي الوقت ذاته علَّمتنا الخبرات التي تحققت لجامعة برينستون الدرس ذاته، وإن كان التركيز هذه المرة على جامعة بارزة خاصة.

كانت برينستون تتمتع بوضع تحسد عليه في السوق، وهي تنعم ببرامج دراسية حافلة للمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، لا تتضمن كلية الطب ولا كلية الحقوق، كما أنها تتمتع بوقفيات واسعة وتاريخ طويل في جمع تمويل تشغيلي ورأسمالي من الأصدقاء والخريجين القدامى. وكانت المؤسسة التي لم تدع عائدات السوق تزداد بأسرع مما تزداد عائدات المصادر الأخرى. ولقد قامت جامعة برينستون بعزل نفسها عن هرج ومرج السوق، وبوجه أساس بالحرص على أن يماثل الدخل من الوقفية العوائد من الطالب/ السوق. ولكن برينستون كانت تخسر في السباق للحصول على أموال جديدة، إلا أن وضعها لم يكن بسوء وضع جامعة كاليفورنية - بيركلي، إنما على نحو يزداد جلاء باطراد. فكانت الفجوة بين ما كان على برينستون أن تنفقه من الدولارات وتلك النفقات المترتبة على هارفارد تزداد وتتسع باطراد. ثم إذ ببرنستون تعلن في العام 2000، عن زيادة بمقدار 10% في حجم طلابها في المرحلة الجامعية الأولى على مدى السنوات الثلاث التالية. فكانت برينستون على وشك القيام بمثل ما قامت به هارفارد وميتشيغان قبل عقد من الزمن: أي أن تجعل الجامعة أكثر اعتماداً على العائدات المتحققة عن طريق الطلاب لتكون وسيلة لتمويل مطامحها. وخلاصة القول: إن برينستون قررت النزول إلى السوق.

لا يأتي الرأي القائل بتقليص مجالات الإنفاق بأي حل - ولكن العمل على تركيز الجهود يأتي بالحل المنشود. فالمشروع التجاري ينشد النمو حيثما شاء وكيفما شاء أن ينمو. وهذا عين ما يفعله رؤساء الجامعات وعمداء الكليات في نهاية المطاف - إنهم يقومون بخيارات أو رهانات في حساب الشوط الذي ستأتي به موجة النمو اللاحقة التي تصدر عن المؤسسة والتجديد الذي يرجح أن تأتي به وحيثما ربما تودي هذه الموجة. والحق أن المشروعات قد تصيب حظاً أحياناً، فيأتي النمو من حيث لم يكن متوقعاً مما يشجع كل أولئك الذين يشككون في القرار المركزي فيرفعون عندئذٍ الشعار: «دعوا مئة زهرة تتفتح». إلا أن أولئك الذين يعتقدون أن الحال يبرهن على أن أولئك يعتقدون بأن من المفيد منح كل ساع بعض المال والفرصة للبرهان على قدرته على تبديد الطاقات وإحباط الطموح. فالفوز في هذه السوق يتطلب مالاً حقيقياً وذكاء وأفكاراً جيدة.

محورية القسم الجامعي

من المتطلبات الإضافية للفوز في هذه السوق أن تزداد المؤسسات مهارة في السيطرة إن لم يكن في قلب السقاطة الأكاديمية فعلاً. كما يجب تذكير الهيئة التدريسية ذات النزعة التجارية، خصوصاً، وقسراً أحياناً، أنهم ليسوا مقاولين مستقلين مرتبطين بجامعة، وهي في مطلق الأحوال، لا تزيد عن كونها شركة جامعية قابضة، وحري أن يصدر عن القادة الجامعيين وكبار الباحثين في التعليم العالي أن يأخذوا بخطاب أكثر تحديداً وإقناعاً يحددون فيه المسؤوليات والواجبات المترتبة على التعيين في الهيئة التدريسية. كذلك ينبغي أن يزداد القادة الذين يشبهون هنري روسوفسكي الذي يذهب بالرأي إلى أن الجامعة تؤدي عملها على الوجه الأفضل حين تسير المؤسسة والهيئة التدريسية على هدي من الاعتقاد بأن ثمة عقداً اجتماعياً يشدهم إلى بعضهم كجماعة ذات هدف عام. أما وقد قلنا ما قلناه فيبقى السؤال الأوسع هو: ما إذا كانت الهيئات أو المنظمات، في نطاق الجامعة ما تزال قادرة على تعبئة الهيئة التدريسية في عمل جماعي؟.

بالرغم من السمعة المهلهلة التي كثيراً ما توصف بها الأقسام الجامعية فإننا نظل نعتقد بأنها في الوضع الأفضل للقيام بهذه الوظيفة الجمعية. أما النهج في القيام بذلك فليس في المراوغة مع العارض الموسمي الذي يصيب المؤسسات على امتداد الكرة الأرضية، وإنما بالتوسل بهذه البنية في عملية الإصلاح ذاتها. ففي أكثر الكليات والجامعات تقع على الأقسام مسؤولية أساسية في وضع المعايير والتقويمات ورصد الجودة وقياس السوق والتأكد من أنها والمؤسسات التي تنتمي إليها، وليس هذا من قبيل المصادفة، تتمتع بوعي واضح لرسالتها.

تقتضي خدمة مجمل الوظائف التي نعتقد بأنها تحتاج إلى إجراء تغييرات واسعة تشمل مبدئياً الصلاحيات التنفيذية المنوطة بالقسم ورئيسه. وحري بسلطة رئاسة القسم أن تستمد صلاحياتها من مقدرة الرئاسة على مخاطبة القسم كما التحدث نيابة عنه. وإذاً فإن رئيس القسم ينبغي أن يكون القائد والمدير معاً. ولئن كان من المرجح أن يكون هذا الوضع متناوباً، فإن دور رئيس القسم يقتضي من صاحبه أن يكون العالم – الزميل الذي يملك برنامج عمل. ومن الشائع أن تسأل لجان البحث عن رئيس الراغبين بالترشيح

لهذا المنصب. «ماذا تريد أن تحقق حين تتقدم لاحتلال المنصب - وكيف لنا أن نعلم إن كنت ناجحاً في عملك؟» وعلى المرشحين للمنصب أن يفصلوا في إجاباتهم عن هذه الأسئلة ذاتها. وجدير بأصحاب هذا الموقع أن يعلموا أنه سوف يحكم عليهم، ويكافؤون على أساس أدائهم في أقسامهم.

ولسوف تتم محاسبة رؤساء الأقسام على جودة القيادة التي يمارسونها، كذلك يتوقع من القسم على الجملة أن يتحمل المسؤولية وأن يكافئ أفراده على أساس جودة البرامج التي يقدمونها من حيث التدريس والبحث. ولما كان يتوقع من الوحدات العمل كون أفرادها يشكلون فريقاً، فينبغي حث الأقسام على إناطة أدوار مختلفة بأعضاء الفريق في نقاط مختلفة في مسيرتهم المهنية. والخطوة الثانية تتمثل في جعل القسم الوحدة المعنية بالثواب والعقاب، وربط ترقيات الهيئات التدريسية، فضلاً عن تقديم منح مالية حسب تقدير القسم مكافأة جماعية للقسم للتدريس والبحث. وقد بدأت قلة من المؤسسات التي شرعت في تجربة ترتيبات مثل هذه تفيد بوجود تحولات فعلاً من حالة «هذا عملي» إلى «هذا عملنا».

كذلك للقسم الجامعي أفضل نصيب في أن يجعل التعليم الفاعل موضوعاً للبحث الجماعي المشترك. فما يميز جلّ العلماء الدأب الذي يتابعون به القضايا التي تثير فضولهم - الاختبار، والتحدي، وطرح أنواع جديدة من الأسئلة، وإظهار استعداد للنظر في المستحيل فضلاً عمّا هو مستبعد. وحين نصل إلى المدى الذي يصبح فيه التعليم والتعلّم موضوعاً للبحث الجماعي، فإن الشعور الناجم عنه بالالتزام المشترك يتيح لكل هيئة تدريسية تبادل الزيارات في غرفة الصف مع سواها، لجعل التعليم الفاعل موضوعاً يبحث بانتظام في نطاق القسم، وجعل التجارب المنهاجية والتربوية تركز على التخطيط في الأقسام.

ثمة حشد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات إذا كان للقسم أن يغدو أداة مؤسساتية للسيطرة على السقاطة الأكاديمية.

أيمكن حقاً إناطة قدر أكبر من السلطة التنفيذية برئيس القسم؟ أو بعبارة أخرى أيستطيع رئيس القسم أن يصعد من وقع المشرف البيروقراطي أو المدافع عن المصلحة الذاتية الضيقة للهيئة التدريسية إلى موقع سلطة وقيادة حقيقيتين؟

كيف للأقسام أن تفرض على أعضائها تولي مسؤولية جماعية تتعلق بجودة التدريس في المرحلة الجامعية الأولى - القيام بإجراءات مراجعة داخلية للجودة تسري على أعضاء القسم كافة، بغض النظر عن مرتبة وموقع كل منهم؟

كيف يمكن لإعادة توزيع الحوافز والمكافآت الخاصة بالقسم أن تأتي بتوزيع أكثر توازناً للجهود التي تبذلها الهيئة التدريسية؟ وماذا سيكون أثر قيام الأقسام، مثلاً، بمنح أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين ثلثي الراتب الذي يتقاضونه حالياً ليكون الأساس الجديد؛ تاركين للتفاوض في الشروط الذي يجري سنوياً تقرير أمر تعويض الثلث الأخير - وفي النتيجة منح عضو هيئة التدريس المثبت الرتبة إنما ليس الراتب؟

المديرون قادة

هنالك، بالإضافة إلى السيطرة على السقاطة، حاجة موازية لتشذيب الشعرية الإدارية، ويفضل أن تبدأ هذه العملية بتذكير مديري المؤسسة بأنهم ليسوا هيئة تدريس: وهم ليسوا متعهدين مستقلين ولا هم حتى أصحاب مشروعات تجارية ضمن المؤسسة؛ بل إنهم بالأحرى موردو خدمات. ولقد عجبنا حقاً إذ اكتشفنا مقدار تقليد الإداريين لعمليات الهيئة التدريسية؛ بل إن فئة الإداريين المتوسطين الذين تنتقيهم لجان للتوظيف أو البحث أصبحت صوراً كاريكاتورية لعمليات تداول يفترض أنها تجسدها. وفي الوقت ذاته ليس هناك من مشروع إداري أو اقتراح بات يُعدّ أضأل من أن يفلت من التدقيق والتمحيص من لجنة حصيلة نقاشاتها الأساسية قرارات تسوية.

وحين اشتكى الإداريون الكبار من أنهم «لا يستطيعون إنجاز أي شيء» أخذوا يبحثون بهمة ومتابعة عن الخبرات من الخارج لتساعدهم في إنجاز ما يواجههم من مهمات عملية. وحين شعر هؤلاء بأن ثمة قسطاً من العمل المهم يفوتهم ليذهب إلى مستشارين من الخارج، أو تفوق عليهم زملاء أو لجان فأتوا بالحلول عن طريق التقدير والتخمين، وأما المديرون من الحلقة الوسطى فإنهم كثيراً ما ينتابهم الشعور بالسقم في حياتهم المهنية. وجدير بالإشارة أن تحلل الوظائف الإدارية والقرارات غالباً ما يجعل من العسير بصورة مطَّردة احتمال بيئة تتيح لمؤسسة ما الشعور بالتأثير في رسالتها أو إظهار الإحساس بالزهو والفخار بكيانها.

لقد غدت المؤسسة التي تُدار على نحو أفضل تعرف بوجود عدد ذي دلالة من كبار المديرين الذين يعلمون، بالضبط بسبب من خبرتهم الواسعة داخل الجامعة أو ما وراء حدودها، معنى الالتزام بالرسالة والتمتع بالذكاء في السوق. فلهذه المؤسسة المقدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية وفق قيمها الأساسية والفرص المتاحة في السوق – قرارات تتيح لها تحسين قواها المميزة أمام المنافسة الجديدة والمتنامية. ومن أركان العمل على اكتساب هذه القدرة إعادة التصورات التي تتصل بالمهارات اللازمة لمديري التعليم العالي وضروب الخبرات التي تعني جدارة المديرين بحمل المسؤوليات التي ينهضون بها؛ وتلك عملية تشترط حدوث تغيرات في الثقافات وفي النهاية في الممارسات التي تأخذ بها الكليات والجامعات.

تمثل الخطوة الرئيسة في هذا التحول إعادة تعريف دور المديرين والعمل الذي يؤُّدونه، لذلك توفر المؤسسات الذكية حوافز للمديرين لديها ليكون منهجهم إستراتيجياً. فتراهم يطوّرون إستراتيجيات هادفة لاجتذاب حرفيين حاذقين والاحتفاظ بهم، بمن فيهم أولئك الذين يقع تدريبهم وخلفياتهم خارج التعريفات التقليدية فعلى المؤسسات العامة والخاصة أن تفكر مجدداً في الطرق التي يختطونها لحياتهم المهنية – فلا ينصبون شراكاً لأحد، إنما يجعلون كل مدير في الوقت ذاته خاضعاً للمحاسبة فعلاً. وأما المديرون الذين يقصرون فلا بد من أن يخسروا وظائفهم بسرعة أكبر، وربما بصورة علنية أكثر. أما أولئك الذين ينجحون في مهامهم فهم المديرون ذوو المهارات القابلة للسريان مما اكتسبوه إبَّان خوضهم لطيف واسع من الخبرات. وما إن يتم اجتذاب هؤلاء حتى يكتسبوا تخويلاً معيناً للخوض في المجازفات؛ فهم يعلمون أنهم سينالون جزاءهم لاحقاً إن كانت المبتكرات التي يرعونها تعدّ على وجه العموم بمنزلة تطوير لأهداف مؤسساتية.

تتطلب إعادة السقاطة الأكاديمية إلى سابق عهدها، وذلك بغض النظر عن الرسالة أو الحجم أو عنصر السيطرة، تعريفاً للأدوار الإدارية والمسؤوليات أكثر توخّياً للهدف مع صلة أقوى للمهارات الإدارية والبراعة المعهودة في طابق البيع. ولكن وجود الكثير من السلطة في العمليات التي تنهض من الأدنى إلى الأعلى تجعل المسؤولين التنفيذيين، في النتيجة، مستخدمين عند مستخدِميهم، ممتنين شاكرين كل من يسعى إلى الانخراط في عملية التغيير. وبقدر ما يتخلى كبار المسؤولين عن أدوارهم القيادية ويعدون أنفسهم مجرد لاعبين

في فريق إداري يرجح أن تكون القرارات التي تتخذها المؤسسة سيئة يكون منطلقها صوراً مشوشة ومتناقضة عن رسالة المؤسسة والأسواق والقدرات.

دور الأمناء

ثمة دور خاص منوط بالأمناء وأعضاء مجالس الوصاية في عملية دعم المبادرة التنفيذية. ذلك أنه بوسع أعضاء المجلس، بوساطة ما يطرحونه من أسئلة على الرئيس أن يوفروا المهماز الذي يوضح الرسالة المؤسساتية. فالبيان الفاعل الذي يوضح رسالة المؤسسة هو البيان الذي يقيم توازناً عن معرفة بين التدريس في المرحلة الجامعية الأولى، والتدريس في الدراسات العليا وبين التدريس والبحث والخدمة. ولا يستطيع الأمناء أن يجيزوا التزاماً شاملاً بأن يحل «التفوق والجودة والالتحاق بالجامعة» محل معيار تصميم فاعل قادر على إكساب برامج المؤسسة الجامعية قواماً ومحتوى. كذلك على المجالس ضم عملياتها من الإشراف على التخطيط الجامعي والموازنة لطمأنة أنفسهم إلى أن القيم المؤسساتية التي يعبر عنها بيان رسالة الجامعة تنسجم مع ما يقدمه المنهاج فعلاً من عروض ونفقات.

بالرغم من أن معظم مجالس الأمناء تتألف من متطوعين، فإنهم بحاجة إلى أن يبذلوا نشاطاً أوسع في رصد صحة مؤسساتهم. فيجدر بالأمناء، أفراداً وجماعات، أن يسخِّروا وقتاً كافياً ليكونوا على اطلاع جيد بنهج المؤسسة. وعلى هؤلاء واجب خاص بالإصرار على ذلك الضرب من المحاسبة الذي يتيح للمؤسسة أن تعيد هيكلة نفسها على نحو مخطط مدروس، عوضاً عن أن يأتي ذلك استجابة لأزمة. فتحرص تلك المجالس القيود ذاتها، وهي التي أولت الرئيس صلاحيات تنفيذية، على أن تمثل تصرفاته خطوات إستراتيجية لبلوغ أهداف سياسية عريضة أرساها المجلس.

ويجب على الأمناء والأوصياء أن يحرصوا في الوقت ذاته على ألا يأتي تصرفهم وكأنما هم يؤدون أدواراً في مسرحية. فمن الاختلافات المثيرة للاهتمام بين المؤسسات العامة والخاصة الحالة الفعلية السائدة في مجلس كل من الجهتين. ومن ذلك أنه في حالة المؤسسات العامة غالباً ما يأتي الأمناء والأوصياء إلى الطاولة ومع كل منهم برنامجه الخاص. فيصبح هؤلاء

«قارعو طاولات» يجيدون التعبير عن «غضب الناس»، إنما ليسوا على أي قدر يذكر من الفاعلية في المساعدة على توجيه المؤسسة. أما الأمناء في المؤسسات الخاصة فمن المرجح أن يعاملوا المؤسسات التي يشرفون عليها بوصفها كيانات مثالية بقدر ما هي مشروعات تنافسية. ولئن كان نادراً ما ينزع المديرون التنفيذيون إلى الضرب بقبضاتهم على الطاولة فإنهم إذا وجدوا أنفسهم في عداد مجالس المؤسسات التي يحضرونها عمدوا في أكثر الأحيان إلى السؤال: «لم لا تقتدون بشركتي؟» وكأنما تلك الكيانات تملك أن تقلص نفسها على هواها فتلتقط أي مسؤول تنفيذي وتحول المحترمين وهم المسؤولين عن تطوير كل ناتج تطرحه الشركة في السوق إلى مجرد مستخدمين، والحق أن الشركات أقرب إلى التجارة مما هي الكليات والجامعات، إنما الفجوة بين هاتين المجموعتين من المشروعات ليست بالاتساع كما يود لنا هؤلاء الأمناء أن نعتقد.

في التعلم

ظلت الكليات والجامعات طوال قرابة العقدين حتى الآن تتقاذفها أمواج متلاطمة من التوصيات بأن تتحول إلى منظمات تعلم بالمعنى التام للكلمة. إنها تيارات أسهمنا في قيامها أقوى الإسهام. فاجعلوا التعليم المعيار المحوري في كل قرارات التوظيف والترفيع والتثبيت واحرصوا على أن يكون أعضاء الهيئة التدريسية قد نالوا تدريباً في التعليم عند أول تكليف لهم كجزء ملازم لتأهيلهم عند التخرج. واجعلوا محتوى المنهاج وتنظيمه وبنيته أولى الأولويات في التخطيط الأكاديمي. وابذلوا للبرنامج مخصصات وفق ما ترتؤون بما يمكّن أعضاء هيئة التدريس ويشجعهم على تحسين نهجهم في التدريس. وعليكم باستخدام التكنولوجيا لنقل التعليم والتعلم. وعليكم بابتكار برامج تتطلب التعاون في التدريس في الأقسام ذاتها وفيما بين بعضها للتأكيد على أهمية السياق والعلاقة بين أعمال التعلم والتفكير والمعرفة. وليكن مطلبكم تقويمات التعليم الفاعل بالاستناد إلى الثقل المعياري. واجعلوا التدريس المساوي للبحث شرطاً عند توظيف عضو الهيئة التدريسية وكذلك في قرارات تثبيت الأساتذة وترفيعهم. ولتنفقوا في الاستثمارات المباشرة لتحسين التدريس والمناهج ما يعادل إنفاق المؤسسة في البحث والنشر.

ثمة رسالتان أساسيتان وسط هذا البحر المتلاطم وهما جديرتان بالتكرار. أولاً انقلوا التعلم إلى مركز مشروع التعليم. فيجب ألا يلوم أحد أعضاء الهيئة لسعيهم وراء رؤى للجامعة تغذي الحماس الثقافي والتحدي اللذين من سمات تدريبهم. فالسعي إلى المعرفة وتدريب الباحثين قوام أشواق عميقة لكل من ينشد موقعاً في الجامعة. وهذه الأهداف ما ينشئ مؤسسات مفاهيمها عن التفوق والتميز هي بالضرورة متماثلة، وتستمد إلى حد بعيد من منظورات صارمة وتعرض لها على أحسن وجه الجامعات الكبرى التي تهتم بالبحث. ويمكن أن يكون المفهوم ملائماً للتفوق لو كان الغرض مجرد إعداد الطلاب للدراسات العليا، ويكفل استمرار حسن الحال لطبقة الأساتذة الكبار، أصحاب الكراسي. ولكن مثل هذا التعريف لمسؤولية الهيئة التدريسية لا يأمن المرء كثيراً ضمان النجاح له بين الطلاب الذين تلقوا دروساً أخرى أو يأتون إلى قاعة الدراسة والمخبر بخبرات وتوقعات وحاجات مختلفة. أما ما يفتقد في هذا فهو «اللياقة للاستخدام»، الذي هو أساس التعريفات الحديثة للجودة في إنتاج سلع وخدمات أخرى. والتحدي القائم هنا في جعل الطالب المستجد يتعلم «استخداماً» أساسياً يفيد من وقت الهيئة التدريسية وطاقتها.

ثانياً اجعل التعليم والتعلم موضوعين محوريين في الخطاب حيث ينهض قادة المؤسسة بمسؤولية أساسية في جودة النقاش، فثمة حاجة أولية لدعم وتقوية نهج التعليم بالحديث والحوار؛ ونتيجة لذلك يجب على البيئات المؤسساتية أن تعزز قيام علاقة إرشادية بين مرشد ومسترشد، وتتسم باستعداد من طرف الهيئة التدريسية للإصغاء للطلاب والاستجابة لهم بطرق من شأنها أن تبعث في النفوس هوى مقيماً للتعلم والاكتشاف.

أما الرسالة الثالثة، على أي حال، فإنها في معظمها تمثل نصاً فرعياً وحسب في معظم المناقشات في التعليم والتعلم، ويتعين أن تحتل وسط المسرح وتسلط عليها الأضواء. ولتصبح الكليات والجامعات منظمات موجهة نحو التعلم عليها أن تتعلم وتتكيف ثم تطبق نهج ضمان الجودة - وعليها أخيراً أن تتعلم فن جعل الجودة المهمة الأولى. والحري ببرامج ضمان الجودة المتينة أن تحتوي الرسالتين الأوليين؛ ويتعين على هذه المهمات أن تدفع بالتعلم إلى مركز المشروع أولاً بأن تجعل التعليم ذاته موضوعاً لحديث مستمر بين الهيئة التدريسية والطلاب. ولكن ليس هذا خاتمة المطاف وإنما هناك الكثير مما يقتضيه الأمر فحري

بالتعليم العالي -وقد قُسر على تجاوز شعوره بالضيق والقرف من القياس- أن يقول: «لو علمنا ما يتحتم علينا أن ننهض به لاستطعنا قياس ما نحن نقوم به فعلاً، أو ما لا نقوم». لقد أرسينا العمارة الأساس لضمان الجودة في التعليم العالي. ولا يراودنا أيما شك بأن آليات وعمليات معايرة الجودة المحددة سوف تتغير مع مرور الزمن. إلا أن العناصر المهمة، على أي حال، سوف تظل بالضرورة كما هي، فضمان الجودة من عمل الهيئة التدريسية. أما وحدة التحليل فهي القسم إلا في حالات نادرة حيث لا يكون القسم الجامعي مسؤولاً عن التدريس. ولكن النجاح يعتمد على تطوير قياسات تلتقط بالحدس ما يقصد كل من الطلاب والهيئة التدريسية بعبارة الجودة، في حين توفر في الوقت ذاته دقة كافية لتصبح المقارنات نافعة حقاً على مر الزمن.

استثمروا المعطيات لتبلغوا أهدافاً إستراتيجية

كان لهذه الدعوة إلى استخدام العمليات التي تعتمد المعطيات أو القائمة على البرهان أصداء مهمة في معظم وظائف التعليم العالي الرئيسة. وإذا شئنا البساطة قلنا إن كل حديث لا بد له من أن يكون عميق الجذور في المعطيات، حتى يكون له تأثير على ظروف المؤسسة. إلا أن المفتاح يكمن في معرفة متى تبلغ الأمور ذروتها ولا يعود هناك مجال لمستزيد. والخطر الكامن في أي عملية جامعية هو أنه بوسع أولئك الذين لا يوافقون أن يجعلوا أي قرار رهينة بمجرد طلب المزيد من المعطيات.

يقوم المسؤولون في الكلية والجامعة ومعهم هيئة التدريس اليوم بإدارة مشروعات صارت لهم في معظمها، سيطرة أفضل وفهم أساسي لمعطيات الصفقات التجارية التي تسير فيها عملياتهم. والحق أن كل مؤسسة قد زادت من عنايتها بهذه الإجراءات مما هو إلى حد بعيد استجابة لازدياد التمحيص والتدقيق ومقتضيات المحاسبة من الخارج. كذلك يجد أولئك المعنيون بالإدارة الجامعية في المؤسسات أن لوحة أجهزة قياس الإستراتيجية قد اتسعت مجالاتها وازدادت جودة ومصداقية.

وبعد فإن أكثر الكليات والجامعات إنما هي مشروعات ما تزال تفتقر لثقافة المعطيات بأوسع معاني الكلمة. كذلك ينشأ جزء كبير من المشكلة عن قصور معظم المؤسسات عن

حسم الازدواجية لديهم بشأن ما ينبغي أن تقوله المعطيات وكيف ينبغي استخدامها في اتخاذ القرارات المؤسساتية. فبناء ثقافة تعتمد الدليل يقتضي أن تصبح المؤسسة أكثر استعداداً للأخذ بقناعات مشتركة في جمع المعطيات وتحليلها، وإن كان معنى ذلك الأخذ بأساليب تختلف عما كان يعتمد في الماضي.

كذلك على الجامعة أن تطور من قدراتها باستخدام المعطيات أدوات في الإستراتيجية المعتمدة، وليس كأسلحة إستراتيجية في حلبة سباق ومعارضة . فالمبادئ عينها التي تحدد معطيات النوع الأخير تشكل في كثير من الأحيان لغواً وليس إجابات عن أسئلة إستراتيجية محورية تواجه مؤسسة ما، ومعاهدها وأقسامها. وبوسع كل مؤسسة أن تفيد من تسخير وقت أقل في جمع المعطيات من أجل أغراض تمس الملكية وتسخير مزيد من الوقت في تعريف وتحليل المعطيات التي تتوجه فعلاً لمعالجة إستراتيجية مؤسساتية.

وإذا شئنا طريقاً للتقدم ليكون لمؤسسة ما قيادة تنفيذية تعرض بالمثال معنى استخدام المعطيات استخداماً فاعلاً. وذلك حين يكون رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام، والمجلس الأعلى للجامعة في أوضاع طبيعية تسمح بإظهار معنى الاستخدام الحصيف للمعلومات في متابعة مساق إستراتيجي أُحسن التفكير فيه وإعداده. ذلك أنه بوسع هذه المعلومات أن تعرض للمجتمع الجامعي إدراكاً مسؤولاً بأثر المعطيات وما تقتصر عنه؛ فبوسعها أن تعرض متى يكون اللجوء إلى القياس الكمي ومتى يكون تجاوز هذه المؤشرات لاتخاذ القرارات على أساس من الاستجابة الحدسية على مجموعة من المعلومات. والقائد الذي يمسك بكل القرارات رهينة لمطالب مستمرة بمزيد من المعطيات يرجح به في الغالب أن يغذي شيوع الثقافة الدفاعية في مؤسسته، وهذا ما يدفع بكل وحدة لحشد المعطيات مثل الكثير من المتاريس في وجه أي تجاوز وكل التجاوزات. أما استخدام المعطيات بطريقة مسؤولة فيعني معرفة متى يكون أوان العمل، حتى وإن كان يمكن الحصول على مزيد من المعلومات؛ وذلك يعني ألا نطلق أجهزة الإنذار كافة على أساس مجرد إنذار مبكر واحد من مؤشر مركب على سيارة؛ ويعني ذلك أيضاً عدم الانتظار حتى تبلغ مياه البحر قمرة القبطان قبل الطلب إلى الجميع الصعود إلى ظهر السفينة.

الفرز والتصنيف

شأنها شأن التعلم، صارت توصيفات تحقيق التزام التعليم العالي بتوفير المجال للالتحاق بالكليات والجامعات شائعة معروفة الآن. وكنا عرضنا من قبل فإن الطريق إلى الأمام يبدأ بإقرار صريح أن التركيز العنيد على جعل التعليم في المرحلة الجامعية وحسب أكثر يسراً عبر توفير سندات تعليمية، لم يتحقق له النجاح - وليس يرجح به أن ينجح مستقبلاً، مهما بلغ ضخ الأموال في منح بيل أو الأشكال الأخرى من المعونة المباشرة. المطلوب عوضاً عن ذلك توافر الاستعداد لخوض التجربة بأشكال آليات السوق الأخرى لمعرفة المصلحة الذاتية للمؤسسة في سعيها للحصول على برامج يمكن للفتيان المحرومين أن ينجحوا فيها.

هنا ينبغي أن يكون إدراكنا لما يجب القيام به وما يجب الانصراف عنه واضحاً الآن أشد الوضوح. فلا تكافئوا المؤسسات التي تجتذب وتسجل الطلاب المحرومين الذين لا يتخرجون - أو كما في حالة كليات المجتمع لا يكملون دراسة تلك المقررات التعليمية المخططة الموضوعة لهم. كذلك لا تسمحوا للكليات أو الجامعات أن تبقى فوق العراك؛ بل عليكم عوضاً عن ذلك أن تصمموا آليات سوق من شأنها أن تكافئ المؤسسات التي توفر البنية والحافز لمساعدة الطلاب على النجاح بإتمام تعليمهم. واحرصوا على أن تعمل الكليات والجامعات وفق أنظمة مدرسية كونها شركاء لها في مشروعات مشتركة ذات هدف عام.

كذلك نخلص إلى أنه من المهم أن يتوسع الحديث عن تيسير الالتحاق بالمؤسسات بما في ذلك إتاحة مجالات وموضوعات ومجموعات أوسع. ولسوف تكون النتيجة عندئذ تعريفاً أغنى وأكثر تدرجاً لأنواع من الإقصاء الذي يحد من النجاح والفرص. وقد أبان هذا الدرس مؤتمر طاولة مستديرة خاص عقد في معهد ماساتشوسيتس التكنولوجي MIT برعاية مشتركة من مؤسسة نايت ورابطة الجامعيات الأمريكيات. وكان الموضوع الذي سلطت عليه الأضواء في هذا المؤتمر ظروف المدرسات، ولا سيما العاملات في البحث العلمي - في الجامعة. فلماذا ينظر إلى العاملات في العلم على أنهن أقل أهمية في الإسهام في ابتكار المعرفة الجديدة؟ إن هذه النظرة تعود إلى حد بعيد إلى الحالة العقلية التي يسهل فيها جداً اعتبار هذا العمل مجالاً خاصاً بالرجال. لقد كان هذا نزوعاً يتكرر بروزه إلى حد يحمل

على الحرج بما يجعل النساء المكلفات بالتدريس في الجامعة في مرتبة «الأستاذ المساعد الدائم» ولا ينلن الاعتراف الكامل ولا يتساوين مع زملائهن الذكور في الراتب، ودعم البحث أو عضوية لجان مهمة.

ولم تقتصر التوصيات الواردة من مؤتمر الطاولة المستديرة على ترقية المزيد من النساء إلى المراتب العالية في الجامعة، وإن ربما كان ذلك إحدى نتائج المؤتمر. كذلك لم يسع هذا المؤتمر إلى وضع معايير مختلفة للرجال والنساء؛ بل لقد سعينا بدلاً من ذلك إلى إجراء مداولات مؤسساتية، بملاحظة الانحياز المتأصل العميق لتمييز نوع اجتماعي (جندر) على آخر، ويوفر الأساس لبلوغ ما بعد العمى الجنوسي، وما وراء الستارة التي تخفي الهوية الجنوسية للممثل الوافد من اللجنة القانونية ولا بد بعدئذ من أن توجه الخطوة التالية لتناول وضع أصبحنا نسميه الذكاء الجنوسي.

لقد حان الوقت الآن للعناية باستطلاع إمكانات التحاق الطلاب بالتعليم الجامعي. فقد صار يتعين على الكليات والجامعات حمل قسط أعظم من العبء، ولو بلغ الأمر حد استثمار مخصصاتها في توفير مجموعة غنية من المجازات لبلوغ النجاح الشخصي. وكنا قد أشرنا ذات يوم على مؤسسات في كاليفورنية عدُّ القياس الأصدق لنجاحها يكمن في قوة أنظمة مدارسها العامة. فينبغي ألا يكون ممكناً بعد الآن -كما في كاليفورنية- أن تُصنَف الجامعات العامة في الولاية بين أفضل المؤسسات العامة في البلاد بينما تصنف مدارسها العامة بين أسوئها. فإذا كان النظام التعليمي على الجملة يخذل قسماً مهماً من السكان - عندئذ، فإن مكّوناتها كافة تخذلهم كذلك، مهما بلغت الهيئات التدريسية من الشهرة أو مرافقها من الروعة.

رؤية الوضوح عبر التشوش

نختتم بمفارقة ساخرة أخيرة. ففي مشروع غالباً ما يقدم في صورة ساخرة حيث يبدو مهوّساً بالكلام، فإن الحقيقة الأكبر هي أن أعضاء الجماعات الجامعية لا يتحدثون بما فيه الكفاية لأنهم لا يتحدثون مع بعضهم. فهم لا يتحدثون عن القيم. وإذا ما تكلموا راحوا يلقون الخطابات دون أن يصغوا أولاً إلى بعضهم.

والحق أن الموضوعات التي تتطلب محادثات مطولة كثيرة: الألعاب الرياضية، والتعليم والتعلم، وضمان الجودة، والالتحاق بالجامعات، وهناك الموضوعان اللذان يشكلان محور هذا الكتاب – الأهمية المتزايدة للأسواق وتلاشي الأهداف العامة. وإذا شئنا المزيد قلنا إن ثمة بيئة تحث على استمرار الحوار والتواصل مع أصحاب المصلحة الكثر في التعليم العالي. فإنشاء مؤسسة فاعلة يعني تفاهماً مشتركاً بين المشروع وتحدياته.

ويخامر أذهاننا هنا ضربان عريضان من الحوار، يتصل الأول باستمرار الحديث بين هيئة التدريس والطلاب وفيما بين بعضهم عن طبيعة التعلم، والموضوع المُراد تعلمه والأدوار والمسؤوليات التي يأتي بها كل من يتبادل التعلم. والضرب الثاني من الحوار ينطوي على حوار متصل بين الإدارة وهيئة التدريس: ما هي الخطوات التي يمكن أن تساعد مؤسسة ما على تضييق الفجوة بين الهيئة التدريسية والإدارة بحيث تزداد عناية بالهدف عند تعريف رسالتها وتساعد على تحقيقها؟ وكيف يمكن لهاتين الجماعتين من المهنيين العمل معاً على نحو أكثر فاعلية لإعادة تصور –وعند الضرورة إعادة تصميم– بيئة المؤسسة التعليمية، والبناء انطلاقاً من رؤية مشتركة تتطلع إلى المستقبل كما الماضي أيضاً؟

تتمثل الخطوة الأولى، لمؤسسات عديدة، في تغلب الهيئة التدريسية والإدارة معاً على تاريخ طويل من عدم الثقة والعداء ما يمتد كثيراً ويتجاوز مدة تولي رئيس الجامعة أو الكلية الحالي. فلا يحسبنَّ أحد أن هذه مهمة يسيرة إذ من المستبعد أن تزول الخلافات التاريخية التي تفصل بين الهيئة التدريسية والإدارة بمناشدات بسيطة لتدعيم الجماعة. فاللازم استعداد من الطرفين للعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

والاحتمال المرجح أن يكون على القيادة التنفيذية للمؤسسة القيام بالخطوات الأولى لعقد الحوارات اللازمة. ولكن عملية مشتركة بين الهيئة التدريسية والإدارة كفيلة بأن تمنح صوتاً لرسالة المؤسسة بوضع مخططاتها ثم ترجمة تلك الأهداف إلى مهمات تلائم مواهب وخبرة مختلف الأطراف التي تحملها إلى الطاولة. وحري بالقيادة المسؤولة في المؤسسة –رئيس الجامعة أو عميد الكلية أو نائب الرئيس للشؤون الجامعية– أن ترسي أسس النقاش واتخاذ القرار على نحو يوضح القضايا والتنازلات المطلوبة. كذلك على القيادة المؤسساتية أن تعمل عند اتخاذ الخطوات المطلوبة بارتباط وثيق وقادة الهيئة التدريسية المنتخبين،

سواء كانوا من المجلس الأعلى في الجامعة، أو وحدات التفاوض أو من الجهتين معاً كما صارت الحال تنحو هذا المنحى باطراد.

كان تأكُّل الثقة بين الإدارة والهيئة التدريسية موضوعاً يتكرر التشديد عليه في الاجتماع الذي عقد في مدينة سان لويس في العام 1993، وفي اجتماع لاحق بين قادة المؤسسة بعد ثلاثة أعوام من ذلك التاريخ. ولقد حضر هذا الاجتماع كبار المسؤولين -وكان أكثر هؤلاء رؤساء الجامعات وكبار الإداريين في الكليات- من أكثر من ثمانين مؤسسة التي تولت عقد مؤتمرات طاولة مستديرة على نمط مؤتمر طاولة بيو المستديرة للتعليم العالي. وقد تحدثت أقطاب الإدارة والهيئات التدريسية الذين انضموا إليها وتحدثوا عن العمليات التي استخدموها في تكوين رؤى مشتركة عن مؤسساتهم والفهم الحاصل لقدرات هذه المؤسسات - والطاقات المتاحة تضارع تلك الطاقات اللازمة ليبقى الالتزام بالرسالة.

وكان ما ظهر وصف لخطاب عملي، يسَّر من أمره مجموعة من التدريبات البسيطة يمكن أن تأتي بفعل التراكم بشيء من الهدف المشترك. وقد بدأت العملية بفريق من الإدارة - وهيئة التدريس أو طاولة مستديرة تركزت على تناول شروط المؤسسة ذاتها. وبدأت الحوارات بالتعريف، عوضاً عن جمع المعطيات. وكانت الأسئلة التي طُرحت، في كثير من الأحيان موجهة بتدخل خارجي، عديدة: «ماذا ترانا نحقق؟ ما هي المشكلات التي نواجهها؟ إلى أين تأخذنا السوق؟ ما هي أنواع المعلومات التي نحتاج لها وعلينا أن نوفرها للإجابة عن هذه الأسئلة وما يتصل بها؟»

لعل أهم نتيجة تمخَّضت عنها هذه الجولة من الحوارات الموجهة كان مجموعة فريدة من مؤشرات الأداء التي ارتضاها الإداريون والهيئة التدريسية بالتوافق مما يعكس صحة المؤسسة وآفاق مستقبلها. ومثل هذه المؤشرات تجاوزت بالضرورة مقاييس المدخلات المعيارية من حجم الوقفية ومتوسط علامات اختبار الاستعداد المدرسي SAT بما يشمل معايير الأداء المؤسساتي في السعي لتحقيق أهداف محددة مشتركة. وسرعان ما أدرك ما يزيد عن بضع مؤسسات أن أنواع السجلات المتاحة للمجتمع المحلي غير ملائمة لغرض المعايرة في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

وغني عن البيان أن الأسئلة غدت، مع نضج العملية، بالضرورة تزداد صعوبة، ومتركزة بوضوح على الاستثمارات والمقايضات، وأداء السوق، والأولويات.بيد أنه حين أصبحت هذه موضوعات متداولة كانت هناك، على أي حال، تعريفات نافذة ومتفق عليها ومشتركة من حيث تطويرها – وليس من قبيل المصادفة تماماً، أن يكون قد نشأ مناخ من الثقة عن الشعور بان المعطيات تسير وفق ما تزعم أنها تقيسه.

ومع تأسيس شعور بالثقة ومجموعة محدودة لكن مناسبة من المعطيات، كانت الخطوة التالية تعبئة مجتمع الجامعة الأكبر لخوض نقاش متصل بشأن أهداف المؤسسة وخططها. ولقد غدا تطوير وثيقة عمل تنشد توضيح الخيارات المطروحة أمام المؤسسة – ما أطلقت عليه إحدى المؤسسات وصفها «خطبة التخطيط المطولة»، وما ربما يعد في اللغة الأقرب إلى العصر نتاج لوح نشرة إليكترونية متواصلة – وأصبحت طريقة فاعلة لبناء الفهم والعزم المشتركين. وقد ابتدأ النقاش بورقة مسوَّدة تخطيط أولى تركيز على الموضوعات الرئيسة وجرى توزيعها في الوقت ذاته على مجتمع الجامعة للتعليق، على أساس أنها دعوة للتعبير عما يجول في الفكر بصوت عال بوصفها مؤسسة. ومع قيام كل فرد في هذا المجتمع بإضافة رأيه إلى الوثيقة، غدت هذه الورقة أداة لتعريف المصطلحات وتوضيح القضايا التي أدت إلى الاضطراب والالتباس أو الخلاف، ولبناء اتفاق مسافات معينة للعمل. وكما في المشاركة في المعطيات المتصلة بالموازنة والاشتراك في حوار متفاعل ومستمر بشأن التخطيط تتيح لهيئة التدريس والإدارة تطوير توقع سلوك أسهم في حد ذاته بتطوير الهدف المؤسساتي.

بحثاً عن مجتمعات

لقد شددت مجموعة من السياقات ومؤتمرات الطاولة المستديرة ومنظورات السياسة على ضرورة الأخذ بقيم مؤسساتية مبنية بوضوح وتفصيلية أساساً لأعمال جرى تنفيذها وكان أفضل هذه المؤتمرات ما التأم في العام 2000؛ بالمشاركة مع المركز الوطني للسياسة العامة والتعليم العالي بناء على إلحاح من توم ارليخ، وهو رئيس جامعة انديانا سابقاً وعالم كبير لدى مؤسسة كارنيجي لتطوير التدريس. وكان الموضوع المعلن في هذا المؤتمر واجب الكليات والجامعات في غرس شعور أقوى في نفوس الطلاب

بدورهم بوصفهم مواطنين. وكان توم قد أدرك وآخرون أن قيمة الالتزام المدني قد سقط على حد بعيد عن جدول أعمال معظم الجامعات والكليات – ويجد القارئ مثالاً أوضح على تلاشي الهدف العام في قدر كبير من التعليم العالي الأمريكي.

وقد استمدت المطبوعة منظورات السياسة من مؤتمر الطاولة المستديرة هذا عددها الذي ظهر في ذلك العام ذاته. وقد قدمت توصيتين رئيستين مهمتين لموضوعين قمنا بنسجهما معاً عبر صفحات هذا الكتاب بدءاً بأهمية قيام العمل المؤسساتي على مجموعة من القيم الجوهرية التي أُحسن فهمها.

عقد مناقشات واسعة شاملة بشأن معنى الالتزام المدني في مجتمع ديمقراطي. تتمثل الخطوة المنطقية الأولى بعقد حوارات مؤسساتية تستند إلى قاعدة واسعة بشأن قيم ذات أهمية أساسية لثقافة الالتزام المدني. فيتعين على الكليات والجامعات البيان بالفكر والممارسة أن العملية ناجحة، والتضمين وسيلة كما هو غاية، وأساس المجتمع المدني قيم مشتركة فضلاً عن مسؤوليات ومهام مشتركة أيضاً.

ليس من السهل عقد أو إنهاء المناقشات المثمرة التي تتناول القيم الإنسانية والمجتمعية؛ إذ إن مناقشة ما يشترك فيه المواطنون يعني الاستغراق في جدل بين أخذ ورد. ومع ذلك فإنه دون هذه المناقشات والاضطراب والألم الذي يتبّعها في أحيان كثيرة، فالمرجح أن تكون الحصيلة أبعد قليلاً من مبادرة الفرد. ذلك أن مناقشة القيم الأساسية والمسؤوليات المدنية تعينّ المبادئ المشتركة التي يقوم عليها المجتمع الديمقراطي؛ كما أنه من المرجح أن تأتي الفاعلية أيضاً بفروق فردية في الشكل الأكثر حدة. إلا أن الصعوبة في عقد مثل هذه المناقشات والمثابرة عليها لا يمكن أن تكون عذراً للنأي عن مسؤولية العمل على انطلاق العملية.

أنموذج المواطنة المسؤولة عبر عملية المؤسسة في الإشراف الأكاديمي بالإضافة إلى مشاركة الجيران الأقرب. وجدير بالاعتبار انه أبعد من الحوارات التي يجرونها والقيم والمهارات التي يشيعونها عبر المنهاج الدراسي وتجارب تعلمية أخرى، يتحتم على الكليات والجامعات أن توضح بفاعلية التزامها بالحث على اتباع الأهداف العامة. والمؤسسات المستعدة إلى العمل علناً وفق القيم التي حددتها إنما تبعث إشارة قوية – إلى طلابها وهيئة

التدريس والعاملين والمجتمعات البعيدة المرتبطة بها، أي بعبارة أخرى، إلى أنفسهم- مفادها أن تلك القيم أكثر من خطابات أسلوبية. وهناك طريقة لتعرض مؤسسة التزامها بالمواطنية المسؤولة تتجلى في النهج الذي تتبعه في تصريف شؤون المؤسسة. وإن تقاليد صنع القرار الجامعي التي تحث على تناول القضايا التي تواجه المؤسسة بالنقاش النشط والصريح لتبرز قوة العملية الديمقراطية وإمكاناتها في مساعدة مؤسسة من المؤسسات على مواءمة قيمها للقرارات التي تتخذها.

ولا تقل أهمية عن ضمان حيوية وفاعلية أجهزة إدارتها، تلك الأعمال التي تقوم بها المؤسسات كمواطني منطقة واسعة. والكليات والجامعات إذ تنشغل بجيرانها تطرح نموذجاً للسلوك الذي تتوقع أن يصدر عن طلابها. إلا أن الانشغال بأعمال المجتمع يعني أموراً مختلفة لدى مؤسسات مختلفة؛ فتجد حتى في مؤسسات متماثلة في الحجم والرسالة ترى الهدف المدني يستمد من إيقاعات وأغراض معينة تتصل بها وبمجتمعاتها المحلية. وكثيراً ما يكون مفتاح الشراكة الفاعلة إدراك مؤسسة ما وأصحاب المصلحة فيها أن مصائرها مرتبطة ببعضها أشد الارتباط. وحين تبلغ مؤسسة ما هذا المنظور، من الالتزام بالمجتمع وتصبح الحياة المدنية أمراً يزيد عن كونه واجباً ثقيلاً مهملاً. فتساعد الروابط التي تتطور مع تطور المجتمع على العموم على تحقيق النظرة إلى المؤسسة كونها شريكاً حقيقياً في بناء مستقبل من الأهداف المشتركة.

ويظل ثمة تحذير واحد، بعد، يضاف إلى ما سبق فالمؤسسات التي تقتدي بأنموذج الالتزام المدني وتنشد تحقيق أهداف عامة، لا بد أن تكون تلك المؤسسات الناجحة في السوق، مما مرد بعضه أنها، وهي وحدها، دون سواها تتمتع بالقدرات الكافية لتنفق في متابعة أغراض عامة، إنما، وهذا الأهم، بسبب من أخذها بالالتزام المدني كما بسبب من تولي الأسواق وضع معيار للصناعة على الجملة، وفي عصر من المنافسة المشرعة يظل الالتزام بالرسالة السبب الرئيس للذكاء في السوق. فالمسألة كعهدنا بها مسألة وسائل وغايات.

obeikandl.com

لمحة عن مؤلفي الكتاب

روبرت زيمسكي Robert Zemsky أستاذ جامعي ذو تاريخ طويل في جامعة بنسلفانيا حيث يحتل في الوقت الراهن كرسي تحالف التعليم. وقد سبق أن عمل كبيراً للمخططين في جامعة بنسلفانيا، كما كان رئيس هيل كوليج هاوس، والمدير المؤسس لمؤسسة أبحاث في التعليم العالي، ومديراً مشاركاً في المركز الوطني لجودة تعليم القوة العامة التابع للحكومة الفيدرالية.

غريغوري آر. ويغنر Gregory R. Wegner يشغل مركز مدير برنامج التطوير في رابطة الكليات في غريت ليكس. وكان رئيس التحرير الأول والوحيد لمجلة Policy Perpectives.

وليم اف. ماسي William F. Massy رئيس مجموعة جاكسون هول للتعليم العالي؛ وأستاذ شرف كرسي التعليم العالي وإدارة الأعمال، بجامعة ستانفورد. وتولى في عقدي السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين مناصب إدارية عالية بجامعة ستانفورد، حيث كان رائداً في استخدام الإدارة المالية وأدوات التخطيط التي غدت معايير معتمدة في التعليم العالي.

obeikandl.com

المراجع

Association of American Colleges. 1985. *Integrity in the College Curriculum: A Report to the Academic Community.* Washington, D.C.: Association of American Colleges.

Bechtel, Louis. 1992. *United States vs. Brown University.* 805 F. Supp. 288 [E.D.,PA.1992].

Bloom, Allan. 1987. *The Closing of the American Mind.* New York: Simon & Schuster.

Boyer, Ernest L. 1987. *College: The Undergraduate Experience in America.* New York: HarperCollins.

Bush, Vannevar. 1945. *Science, The Endless Frontier: A Report to the President.* Washington, D.C.: United States Government Printing Office.

Chodorow, Stanley. 1997. "The Business of Universities: Foundations for the Relationship Between the University and Industry." Paper presented at the All-University of California Conference on the Relationship between Universities and Industry.

Dill, David D. 1992. "Quality by Design: Toward a Framework for Academic Quality Management," *Higher Education: Handbook of Theory and Research.* New York: Agathon Press, Inc.

Ewell, Peter T. 1999. "A Delicate Balance: The Role of Evaluation in Management." Paper presented at the Fifth Conference of the International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE), Santiago, Chile.

Goldman, Charles A., and William F. Massy. 2001. *The PhD Factory: Training and Employment of Engineering Doctorates in the United States.* Bolton, Mass.: Anker Publishing Company, Inc.

Gumport, Patricia J. 2002. *Beyond Dead Reckoning—Research Priorities for Redirecting American Higher Education.* Palo Alto, Calif.: National Center for Postsecondary Improvement.

Hirsch, E. D., Jr., and James S. Trefi. 1987. *Cultural Literacy: What Every American Needs to Know.* Boston, Mass.: Houghton Mifflin.

obeikandl.com

Kerr, Clark. 1986. A General Perspective on Higher Education and Service to the Labor Market." Unpublished paper excerpted in "Distillations." *Policy Perspectives*. 1988. Philadelphia: The Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania.

Knight Higher Education Collaborative. 1996. "To Publish and Perish." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. March.

———. 1998. "A Very Public Agenda." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. September.

———. 2000. "The Data Made Me Do It." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. March.

———. 2002. "Who Owns Teaching?" *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. August.

———. 2003. "IT Promises, Policy, and Practice." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. December.

———. 2004. "When Values Matter." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. November.

Massy, William. 2003. *Honoring the Trust: Quality and Cost Containment in Higher Education*. Bolton, Mass.: Anker Publishing Company, Inc.

Moe, Michael. 2001. *The Knowledge Web*. New York: Merrill Lynch.

National Center for Public Policy and Higher Education. 2004. *Measuring Up: The State-by-State Report Card for Higher Education*. San Jose, Calif.: National Center for Public Policy and Higher Education.

National Commission on Excellence in Education. 1984. *A Nation at Risk: The Full Account*. Cambridge, Mass.: USA Research.

New Higher Education Roundtable. 1968. "Seeing Straight Through a Muddle." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. September.

———. 1990. "The Lattice and the Ratchet." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. June.

———. 1991. "Not Good Enough." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. May.

———. 1993. "Far Away from the Belly of the Whale." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. September.

———. 1993. "A Call to Meaning." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. February.

———. 1994. "To Serve with Change." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. April.

———. 1995. "Roundtable." *Policy Perspectives*. Philadelphia: Institute for Research on Higher Education, University of Pennsylvania. November.

Rosovsky, Henry. 1991. *Annual Report of the Dean of the Faculty of Arts and Sciences, 1990–1991*. Cambridge: Harvard University.

Shulman, James, and William Bowen. 2001. *The Game of Life: College Sports and Educational Values*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Utterback, James M. 1996. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard University Business School Press.

van Vught, Frans. 1991. "The New Context for Academic Quality." *Symposium: University and Society*. Enschede: University of Twente, the Netherlands.

Winston, Gordon C. 1997. "Why Can't a College Be More Like a Firm?" Discussion Paper DP-43. Williamstown, Mass.: Williams College, Williams College Project on the Economics of Higher Education.

Zemsky, Robert. 1989. *Structure and Coherence: Measuring the Undergraduate Curriculum*. Washington, D.C.: Association of American Colleges.

Zemsky, Robert, and William F. Massy. 2003. *Thwarted Innovation: What Happened to E-learning and Why*. West Chester, Pa.: The Learning Alliance for Higher Education, University of Pennsylvania.

Zemsky, Robert, and Penney Oedel. 1983. *The Structure of College Choice*. Princeton, N.J.: The College Board.

Zemsky, Robert, Susan Shaman, and Marcus Iannozzi. 1997. "The Landscape: In Search of Strategic Perspective: A Tool for Mapping the Market in Postsecondary Education." *Change*. December.

Zemsky, Robert, Susan Shaman, and Daniel B. Shapiro. 2001. *Higher Education as Competitive Enterprise: When Markets Matter*. San Francisco: Jossey-Bass.

Obeikandl.com