

## 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 طفلها وقوية قوة رغبة الطفل في التعلم. إنهما مارك هوبكينز وطالبه فوق طوف حيث كلُّ 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

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: بغض 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 والمحاسبية 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 والتركييب 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 الفائزة 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. وإذا 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 تقادت 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 أفتعتهم 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 والترفيغ؛ 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 يلبى حاجات طلابه ويوفر لهم مهامً محددةً، وامتحانات منصفة، ويقدم لهم العلامات في الوقت المناسب - وهذا الشرط الأخير هو الأخر؛ 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 تتخر 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 وأسرههم 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، بشكل 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 متسوقون

وأستاذة 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 يملك، ويُستثمر، ويقع تحت إشراف المؤسسة ذاتها. وأن المقررات الدراسية تحتاج إلى الإدارة والتصميم والتقييم باستمرار، وأن التعليم الناجح يتألف من الاتساق المدعوم بمعايير مسلم بها.

بيد أن المؤسسات التقليدية كانت تفتقر للثبات على التزامها بالتدريس والتقييم، 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 البراغمية. ولأن هذه التسويات تجلب للمؤسسة مزيداً من الأموال، كانت الأسئلة المطروحة، قلما تجد إجابة عنها، تتركز على ما إذا كانت المؤسسة في سبيلها إلى التغيير: 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 وتأسيس عادات التساؤل والبحث التي تؤدي إلى تعميق الإدراك وإنشاء المعرفة وتقدمها. وكان هذا النهج يستند إلى قناعتين محوريّتين: 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 محفظون 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 الترقى 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 ذلك 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 لاكتشاف 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 تبينان 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 برزوا فيها،

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

### مجموعة من أصحاب المصلحة

في ضوء التحولات التي طرأت على المجتمع والمؤسسات التربوية إبان العقود الثلاثة الماضية، تغدو الإجابات عن السؤال: من «يملك التعليم؟» متعددة تعدد الإجابات عن: «من يملك الألعاب الرياضية الجامعية؟» فالحالتان تبيدشنان كيف يمكن للمؤسسات الجامعية أن تشرّد 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 يوماً 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 ضللاً 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 الإمكانيات المادية الخارقة. وتضطلع التوزعات الداخلية للتسجيلات بالدور ذاته في تحديد أي المدارس هي الفائزة، وأي الأقسام مأمون، وما هو متاح 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 التسليح 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 تشغل 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 للملكية 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 ثم 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 قُدمت 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 اللبلاّب 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 غدّى 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 فأى 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 الإمكانيات قد أتى بمنافع مالية. ففي النهاية تتحمل المؤسسة مسؤولية قانونية والتزاماً بالدفاع عن عضو الهيئة والمؤسسة ذاتها حين يدعي عليهما طالب ناظم 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 انتبعت 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 تعقدتها 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 مقررّة. 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 يقيم 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 التآكل 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 طرحنا الأسئلة، وما إن أغار رجال الأعمال المعنيون بالرقميات ومضوا يجتاحون الجامعات في كل مكان، حتى غدت تكلفة عدم الانتباه واضحة: انتصبت الأسوار المحاطة بالسياج والمدخل 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 والتسليّة حيث تضيق وحدة حقوق التّأليف 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 يدفعون نحو عالم من المعلومات والأداء تمّوله 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 شبّح تقلص مستمراً ثابتاً للمكان المتاح للاشتراك الحر في المعرفة والأفكار، حتى في ما كان ذات يوم من مجالات التعليم والتعلم العامة. ففي عالم من التسليح 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 يمثل 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 التّأليف 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 تقاديها. 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 مخدماً المؤسسة،

أ تعود 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؟ أ يكون عضو الهيئة التدريسية المتفرغ 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 التمهيديّة 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

يمكن 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 والمشاركة المتعلقة بالتعليم. فالعمل المؤطر والتعريفات العملية يرجح أن يتطلب 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

اهلكته، موزعة على نطاق واسع بين أعضاء مجتمع الجامعة كافة، وكلما ازداد التعليم ذاته قريباً 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 تعقدتها 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 تآكلاً 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 كاليفورنيا - 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 تدرکوا 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 الصفة 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 النازمة (ومصالح الهيئة التدريسية الخاصة، أحياناً)؛ وكان من نتائج ذلك أن أصبحت الجامعة تنقصر لنفاهم داخلي مشترك على نطاق واسع لغايات التعليم وأهدافه. ولكي تكون الكليات والجامعات في وضع المفاوضات 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 تقييم 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 المشتركين 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 ومعاوضة 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. وإذا، 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 محدد 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 لتوازر 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 المقيدة. 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 مدرّوس أكثر من أي وقت سابق. فما عادت الكليات والجامعات تسلم بأن المساحة المتاحة للبحث - حرية الاستقصاء ومجال المعرفة والأفكار المشتركة - سيكون محفوظاً إما بوصفه مسلماً به وإما بحكم الضرورة. والمطلوب بدلاً من ذلك إصرار الإرادة المؤسسية وعمل القيادة الشخصية - وفي التحليل الأخير بناء واع بجماعات منقطعة لاستقصاء صريح لمعنى أن يكون المرء مُعلِّماً ومتعلِّماً معاً، في عالم أبدأ متغير بقوة الأسواق والتكنولوجيات والعواطف المتأججة المنافسة من جانب المؤسسات. فمن يملك التعليم؟ إننا جميعاً نملك التعليم، على الأقل لمدة أطول قليلاً.