8 ما هي الجامعة؟ أو كيف يجب أن تكون؟

يجب أن تكون الجامعة مكاناً للنور والحرية والتعلّم.

– Benjamin Disraeli بنجامين ديزرائيلي

إنها نقطة مهمة إذاً أن توسع مدى الدراسات التي تُقررها الجامعة، حتى إن كان ذلك نزولاً عند رغبة الطلاب أنفسهم، وحتى إن لم يكونوا قادرين على دراسة كل مقرر متاح لهم؛ سوف يكونون هم الرابحين في العيش بين أولئك الذين يمثلون الدائرة كاملة أو تحت أجنحتهم.

– جون هنري كاردينال نيومان John Henry Cardinal Newman

يجب أن يستند سلوك المسؤول الإداري جوهرياً إلى رؤية ما ينبغي أن تكون عليه الجامعة أو لا تكون. ولم أسمع –إلاّ نادراً– بأي مسؤول إداري يتلفّظ بمفهوم واسع عن ماهية الجامعة أو كيف يجب أن تكون، لكن على الأقل يجب أن تكون هناك رؤية ضمنية تشكّل الأساس لمنهجيتنا تجاه عملنا. ويمكن أن يتراوح هذا بين رؤية الجامعة على أنها مكانٌ للحصول على عمل جيد فقط، وصولاً إلى أقصى درجات المثالية بشأن تقديم الخدمات للإنسانية. وإضافةً إلى ما قلته في المقدمة، دعوني أحاول التعبير بوضوح عن مفهومي لما يجب أن تكون عليه الجامعة أو لا تكون.

يجب على الجامعة أن تحافظ على المعرفة الموجودة، وأن تولّد معرفة جديدة، وأن تنقل معرفتها إلى مَن يرغب بها. وعليها أن تؤمن مكاناً من أجل تبادل الأفكار بحرية، واختبار الأفكار المتباينة بحرية وتنافسها. فالمعرفة كلها التي نعتقد أنّها موجودة لدينا يجب أن تكون عرضة للاختبار والإثبات. ويمكن أن يكون هذا مثيراً للسخط في بعض

الأحيان، مثلما يحدث عندما يصبح بعض أعضاء هيئة التدريس مهاجمين محترفين، يبتهجون بكونهم ساخطين بقدر ما يستطيعون، من دون أي إحساس بالنزاهة الفكرية أو المسؤولية. لكن هذا هو الثمن الذي علينا دفعه لإبقاء الجامعة سوقاً مفتوحاً للأفكار.

وينبغي أن يكون أحد الأهداف الرئيسية للجامعة في ديمقراطيتنا متمثلاً بإعداد المواطنين ليكون لهم دور واسع الاطلاع ومسؤول في حكم الأمة. وهذا يعني أن عليهم معرفة التقاليد الديمقراطية التي تشكل الأساس لنموذج حكومتنا، وفهم طريقة عمل هذه الحكومة. وينبغي على خريجي الجامعة -بغض النظر عن مجال دراستهم- أن يكونوا قادرين على تقديم روح القيادة التي تقوّي نموذجنا الديمقراطي في الإدارة والحكم. لكن هذا لا يعني أن عليهم السعي وراء المناصب، بالضرورة، وإنما أن يكونوا مشاركين وملّمين وخبيرين في حياة مجتمعاتهم وإدراتها.

فعندما أتمكن من سؤال صف جامعي يضم 40 طالباً ما المقصود بحكومة القوانين لا الرجال (وطبعاً النساء)، أو عندما أسألهم ما المقصود في الإجراءات القانونية بمذكرة البيانات الشخصية، ولا يكون لدى أي أحد منهم أدنى فكرة عن كلا الأمرين، عندها يكون من الواضح أنّ الطلاب غير مستعدين للمشاركة في الحفاظ على تقاليدنا الديمقراطية بأسلوب ذكي. وعندما لا يفهم هؤلاء الطلاب نفسهم ما الذي تعنيه المغالطة التكذيبية، ولا يفهمون مثل هذه المغالطة عندما يواجهون إحداها، فمن الواضح أنهم غير مستعدين للفصل بحكمة بين سياسيين اثنين مرشحين لتولي منصب ما. ولذلك يجب عدم السماح لطلاب الجامعة بالتخرج وهم في مثل هذه الحالة من الجهل، سواء كانوا قادرين على تصميم طريق عام أو حاسوب أو معمل للمستحضرات البتروكيماوية، أو تدريس صف دراسي من المستوى الثالث، أو العزف على مسرح كارنيجي الشهير للحفلات الموسيقية (Carnegie Hall) أو غير قادرين على هذا كله.

ومن السهل جداً الحديث عن الحالة المثالية للجامعة بوصفها سوقاً مفتوحاً للأفكار ومُعِدّاً للمواطنين واسعي الإطلاع، لكن من الصعب جداً تحقيق ذلك -حتى إن كان بصورة تقريبية- لأن الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والضغوط البشرية المتجردة تماماً هي عكس ذلك. لكن ربما يكون العمل بالحالة المثالية أكثر سهولة إن أبقينا في أذهاننا بعض الأشياء التي لا يجب أن تكون الجامعة على شاكلتها.

فالجامعة يجب ألّا تكون -فقط- ملاذاً آمناً/ وظيفة عاطلة لأولئك الذين يستخدمون براعتهم في التعامل مع الأمور الأكاديمية؛ للفرار من مواجهة تحديات ومسؤولياته. فجميع المسؤولين الإداريين وهيئة التدريس والطلاب تقع على عاتقهم مسؤوليةً أمام المجتمع الذي أحدث الجامعة والذي يقوم بدعمها. وتشمل تلك المسؤولية النزاهة الفكرية والسعي الفعال لاكتساب المعرفة، ونقل تلك المعرفة، والاستخدام الأخلاقي لتلك المعرفة لما فيه خير المجتمع.

ولا يجب أن تكون الجامعة مجرّد كلية تدريبية لأعمال محددة. فتجهيز أجزاء مصنوعة بإتقان لتركيبها داخل الآلات العملاقة في مشروع مشترك، لا يعدُّ الوظيفة الرئيسية للجامعة. وبوصفه قانوناً أساسياً، إن الشخص المتعلّم سيحظى بالقيمة لأي مشروع أكثر من الشخص الجاهل، لكن التدريب المهني يجب أن يكون أمراً إضافياً للتعليم الحرّ. ويجب أن يتم إعداد طلاب الدراسات العليا في الجامعة على أنهم مواطنون متنوّرون في مجتمع حر، وليس -فقط- على أنهم ذكور النحل المميّزة داخل خلايا النحل النشيطة التي تضبطها ملكة النحل وجنودها. أمّا قادة الشركات فيحبّون التأكيد على الطريقة التي يتغير فيها مجتمعنا باستمرار وبسرعة، لكن هؤلاء القادة أنفسهم يطالبون جامعاتنا بتدريب الطلاب لسد حاجة الوظائف الثانوية هذه الأيام. إلّا أن مهنة الجامعة تستغرق عادةً أربع سنوات على الأقل لإتمامها، وربما أكثر من ذلك، وإن كان من المفترض تصديق قادة الشركات، فإن هذه الوظائف ستعدّ وظائف قديمة الطراز أو آيلة إلى الزوال على الأقل. ولذلك لا يجب أن تكون الجامعات طرفاً في مثل هذا التناقض الصارخ. ولا يجب عليها أيضاً أن تكون طرفاً في إخضاع العقول الشابة النيّرة لرغبات المسؤولين التنفيذيين في الشركات.

وبوجه خاص، يجب ألّا تكون برامج إعداد المتعلمين المهنيين مقصورة على التقنيات المحدودة والمعدات البيروقراطية لحقل الدراسة. على سبيل المثال، عُرض على مرشح لنيل درجة الدكتوراه -حيث كنت أعمل في إحدى المرّات- إجراء اختبار تمهيدي لمعرفته الثقافية العامة (لكن هل يُعقل إجراء اختبار متعدد الخيارات على مستوى الدكتوراه!). وأخبرني فيما بعد أن أحد الأسئلة التي طُرحت عليه هو أنه طُلب منه الحديث عن رواية

موبي ديك (Moby Dick). وقال إنّه تمكّن من حذف ثلاثة خيارات بسهولة، لكنه لم يكن متأكداً في نهاية الأمر ما إذا كان حوتاً أبيض أو دباً بني اللون. واختار الدب البني. وما إن حصل على شهادته حتى توقّع هذا الرجل أن يصبح رئيس كلية، أو ربما مشرفاً على إحدى المقاطعات. إنني أسلّم بأن الجامعة أفشلت كلاً من هذا الرجل ونظام الكلية العام، وذلك لأن مدير التعليم لأبنائنا الشباب يجب أن تكون لديه معرفة واسعة بالثقافة والتقاليد الأمريكية. فجهله بهذه الحقيقة المحددة لم يكن إلاّ مؤشراً تافهاً لعجزه الكلي في مثل هذه المعرفة.

وفي جامعة أخرى، وجدت أن المرشحين لنيل درجة الدكتوراه في أحد أقسام العلوم لم يكونوا مؤهلين لتدريس مقرر السنة الأولى في مجال ذلك العلم؛ لأن دراساتهم في المرحلة الجامعية كانت متخصصة على نحوٍ محدود جداً. وكان لدى بعض أساتذتهم مشكلة مشابهة قبلوا بها بكل صراحة.

لكن الجامعة لا يجب أن تكون مجرد مزوّد للمعلومات. فالمعلومات متوافرة بكميات كبيرة من عديد من المصادر من دون عناء الحضور إلى الجامعة وتكلفته. وعلى العكس، يجب على الجامعة أن تساعد الطالب في اتخاذ قراره بشأن نوعية المعلومات التي يسعى للحصول عليها، وكيف يبحث عنها، وكيف يستخدم تلك المعلومات ليرتّب أفكاره وليطوّر فهمه.

ويجب على الجامعة ألاّ تكون مجرّد بائع تجزئة للعلامات والوثائق الدراسية والشهادات العلمية. وعلى الرغم من أن أغلب الطلاب يدفعون الرسوم، إلاّ أنهم لا يُعدّون «زبائن» يجب أن يحظوا بالتسلية، وأن ينتقوا ويختاروا ما يدرسونه (أو حتى ما إذا كانوا يريدون) دراسته وما يرغبون بعدم معرفته. فالطلاب، مع كل ذلك، يستطيعون الحكم -بصعوبة- على قيمة المعرفة التي لم يكتسبوها بعد. كما أن لدى مرشدي هيئة التدريس معرفة واسعة جداً بالطلاب الذين يريدون أن يصبحوا عازفي بيانو في فرقة موسيقية، أو الذين يريدون أن يصبحوا جرّاحي أعصاب، لكنهم لا يرغبون بالتدريب وفقاً للسلّم الموسيقي أو دراسة علم التشريح. وهم يريدون -مثلهم مثل مسؤول الدراسات العليا المخفق الذي تم وصفه في الفصل 5- الحصول على هيبة مثل هذه المناصب وامتيازاتها دون بذل الجهود الدقيقة جداً والإنجازات المهمة المطلوبة.

ولا يمكن اكتساب خبرة تعليمية جامعية إضافة إلى التنمية الفكرية التي يجب أن تقدمها عبر الوسائل الإلكترونية فقط. والتعلّم عن بُعد ليس تعلّماً جامعياً. فالأستاذ الفعال، داخل صف دراسي نابض بالحياة، سيكون على معرفة مستمرة بالطلاب، ولا سيّما الطريقة التي يستجيبون بها لأي شيء يحدث داخل الصف الدراسي. ولذلك يمكن لإجابات الطلاب عن الأسئلة والنقاشات، وأسلوبهم، ونبرة صوتهم، ولغة جسدهم، وكل شيء يحدث داخل الصف الدراسي أن تزوّد المدرّسين المميزين بأدلة عن مدى جودة استجابة الطلاب وتعلمهم. ومن ثَمّ فإن مثل هذا الأستاذ سيعدّل طريقة تقديمه للدرس وفقاً لما تبيّنه هده الأدلة. وعندما كنت طفلاً، كنت أزور الكنيسة الميتودية (Methodist Church) التي انحدر قسّها من أصول التراث الجنوبي لفن الخطابة الفصيح في الكنيسة التبشيرية، التي جعلها الدكتور مارتن لوثر كينغ (Martin Luther King, Jr) بارزة على المستوى الوطني. وكان قسّنا خطيباً جيداً تمكن -في كثير من الأحيان- من إثارة مشاعر جموع المصلين بعمق، لكن الرسالة لم تكن تصل أحياناً إلى جموع المصلّين لسبب من الأسباب. وفي مثل هذه الحالات كان القس، الحساس دوماً تجاه رعايا كنيسته، يقاطع نفسه على نحو مفاجئ في منتصف عظته ويدعو المصلّين لغناء إحدى الترانيم. وكان عازف البيانو يعرف بدوره خدعة تغيير طبقة الصوت إلى المقام الموسيقي الثاني الأعلى صوتاً في المقطع الثاني. وهكذا يتم تنشيط جموع المصلّين ليصبحوا متنبهين ومستعدين لسماع بقية العظة الدينية وفهمها والتأثر بها.

أمّا الأساتذة فلا يستطيعون عادةً أن يطلبوا من صفوفهم الدراسية غناء الترانيم الدينية، لكن بإمكانهم تبديل ناقل الحركة وتغيير السرعة لتنشيط الصف الدراسي، إذا جاز التعبير. فإذا كانت هناك محاضرة مملّة لا تحظى بانتباه المستمعين، توقف عن الحديث وابدأ بطرح الأسئلة. وإذا أظهرتْ الأسئلة شيئاً لم يفهمه الطلاب، عليك الرجوع لشرح تلك المادة بطريقة أخرى. حاول أن تفعل شيئاً مختلفاً، وإيّاك متابعة الشرح بتصلّب مستخدماً مداخلة لا تجدي نفعاً. إن هذا النوع من الحساسية والقدرة على التكيّف محدود بقسوة أو غير موجود في تقنيات التعلّم عن بُعد أو غير موجود فيها غالباً. وهناك فرصة ضئيلة أو معدومة لهذا النوع من الحساسية الرقيقة تجاه الطلاب التي تصنع أستاذاً عظيماً.

لذا يجب على الجامعات استخدام أكثر تقنيات الاتصالات تطوراً عندما تحقق تلك التقنية الفوائد. ومما لا ريب فيه أن تقنية عقد المؤتمرات عبر الفيديو (Video Conference) أو شرائط فيديو المشاهير في العالم من الفنانين أو العلماء أو المؤرخين يمكن أن تكون خبرة قيّمة للطالب. لكن الخطر يكمن في أن نصبح مغرمين جداً بأحدث خدع التقنية المبهرة التي نسينا التفكير في قيمتها لغاياتنا. لقد عملت في ولاية أنشأت وبتكلفة كبيرة نظاماً للتعلّم عن بُعد عن طريق استخدام أحد الأقمار الصناعية. ومعنى هذا إنشاء قنوات اتصال لنقل الإشارة في عدد محدود من المؤسسات وشراء أوقات زمنية باهظة الثمن من القمر الصناعي عندما يتم بث الإشارة المطلوبة. وكان هذا النظام باهظ الثمن ومبذراً للأموال؛ لأن قياس طبعة القمر الصناعي (footprints) كان أكبر بكثير من الولاية التي موّلت عملية البث. وعوضاً عن التكاليف التي استُخدمت في تقديم أحد المقررات التعليمية، كان من الممكن توظيف عديد من المدرسين المؤهلين لتقديم المادة شخصياً، أو كان من الممكن تقديم منح جامعية تفسح المجال أمام جميع المشاركين؛ لكي يذهبوا إلى الجامعة التي قدمت المنحة من أجل الدراسة.

وكانت تبريرات مناصري التعلّم عن بُعد بأن هذا النظام يسمح بعرض خبرة مرجع بارز حول مادة من المواد على جمهور واسع الانتشار. وعبّروا عن النقطة الصحيحة جداً بقولهم إن مثل هذا المرجع، الذي يظهر على شاشة التلفاز، يمكن أن يكون أداة تحفيز فكرية أكثر من المدرّس الأقلّ كفاءة والذي يدرّس شخصياً داخل الصف الدراسي. وهم محقون فيما يقولون بقدر ما يستمر جدلهم. وإذا كان بالإمكان وضع مرجع عالمي على شاشة التلفاز، فإنني أرجو أن تفعلوا ذلك بكل الوسائل المتاحة، لكن هناك حاجة لوجود مدرّس مؤهل نابض بالحياة داخل الصف الدراسي. ولسوء الحظ، بعد أن خاض مؤيدو التعلم عن بُعد جدلهم بشأن المرجع العالمي، واصلوا عملهم بتقديم مقررات تعليمية تستخدم هيئة تدريس عادية وتافهة للعمل بالتدريس ضمن نظام التعلم عن بُعد. ولم يكن هناك توافقٌ بين القول والفعل.

إن تقنيات الاتصال السلكية واللاسلكية للتعلم عن بُعد لها قيمة عظيمة للجامعة بوصفها طريقةً لتحديث المهنيين المزاولين لأعمالهم ولإغناء البرامج الأخرى، وينبغي

تشجيعها من أجل تلك الاستخدامات. لكن لا يجب عدّها بصورة مؤكدة إلى أبعد حدّ طريقة صالحة لتقديم شيء يُسمى التعليم الجامعي. فالخبرة الجامعية الحقيقية لهذا النوع الذي حاولت وصفه لا يمكن التوصل إليها عن طريق عرض فيديو أو أيّ وسائل إلكترونية أخرى على نحو مجرّد. فالبيانات يمكن نقلها إلكترونياً، ويمكن وصف الأفكار من خلال الوسائل الإلكترونية. لكن لا يمكن تأسيس مجتمع فكري ديناميكي بصورة كاملة عن بُعد. لذا عليك أن تكون هناك وعليك أن تشارك بصورة فعالة.

لقد عملت في إحدى المرات لدى عميد لكلية الهندسة كان يحب إيجاد مفارقة بين التعليم والتدريب. فالتعليم له علاقة باتساع الرؤية، والطرق الذهنية المرنة، والمقدرة على حل المشكلات بأسلوب إبداعي، وفهم النتائج، والمقدرة على تحقيق الانسجام بين أفعال المرء والسياقات الاجتماعية الأوسع. ومن جهة أخرى، كان التدريب يركّز بصورة أكبر على التعلّم للقيام بمهام معينة، وإتقان تقنيات محددة ومجموع البيانات، واكتساب مهارات مطوّرة بدقة واختصاصية إلى أبعد حدّ. ويبدو لي أن التعلّم عن بُعد مفيد جداً للتدريب لكنه محدود الاستخدام في التعليم.

وهناك مسارات جانبية أخرى لما سأعدّه تعليماً جامعياً حقيقياً، وبعضها جذاب جداً. وجميعهم تقريباً سيوافقون على أن التعليم الجامعي يجب أن يكون خبرة تتجاوز حدود حضور الصفوف الدراسية، وتدوين الملاحظات والاختبارات. ويصرّ الأشخاص الذين يقدمون الخدمات للطالب على أن هذه الخبرة الإضافية يجب أن تكون اجتماعية، لكن ذلك لا يحقق الهدف. عندما أخبرني الطلاب بأن السبب الرئيسي وراء قدومهم إلى الجامعة، كان للقاء أشخاص من خلفيات متنوعة، نصحتهم بالالتحاق بصفوف الجيش. فهناك سيلتقون بأشخاص من خلفيات متنوعة جداً وسيتفاعلون معهم أكثر ممن سيلتقون بهم في الجامعة على الأرجح.

لكن هذا لا يعني أن الخبرة الجامعية لا تتطلّب تفاعلاً مع الآخرين. إن مثل هذا التفاعل يكمن -أو يجب أن يكمن- في جوهر هذه الخبرة، لكنه يجب أن يكون تفاعلاً فكرياً أكثر مما يكون اجتماعياً. ويجب أن يحظى الطلاب بالفرصة للتفاعل، خارج الصفوف الدراسية، مع أساتذتهم ومع غيرهم من الطلاب. فعندما كنت طالباً تعلّمت

كثيراً من خوض النقاش غير الرسمي، أثناء تناول القهوة، مع هيئة التدريس والطلاب الآخرين. ولم يكن ما تعلمته من الحقائق أو المعلومات بقدر ما تعلمته من الطرق الذهنية في التفكير، ومختلف وجهات النظر، والطرق التي يمكن عبرها أن تكون منخرطاً فكرياً في مادة من المواد. وفي كثير من الأحيان كانت هذه النقاشات مع الطلاب وهيئة التدريس في مجالات أخرى للدراسة، الأمر الذي فتح آفاقي الفكرية أكثر فأكثر. وهذا هو نوع المجتمع الفكري الذي يمكن للجمهور تقديمه داخل جامعة حقيقية. كما أن مثل هذا النوع من الخبرة ليس متوافراً عبر التعلّم عن بُعد أو عن طريق عقد المؤتمرات عبر وسائل الاتصال. لذا عليك أن تكون حاضراً؛ لأن هذه الخبرة ليست متوافرة أيضاً في نوادي شباب الجامعة عند الجلوس في ليلة ربيعية جميلة. إن ذلك التعليم هو من النوع الذي لا يقتصر على الجامعات.

لكن ما الذي يميّز الجامعة عن الكلية وما الذي يميّز الكلية عن كلية المجتمع؟ أثناء السنوات الأخيرة كان هناك شكل من أشكال الطموح حيث كانت كليات المجتمع تحاول أن تصبح كليات لطوال أربع سنوات دراسية، واعتقدت أعداد كبيرة من كليات الدراسة ذات الأربع سنوات، أن بإمكانها أن تصبح جامعات عن طريق تغيير اسمها من كلية إلى جامعة. لكن ما هي الاختلافات؟

لقد أصبحت الفروق غير واضحة طبعاً. وبصورة أساسية نجد أن كلية المجتمع تقدم برامج للتدريب المهني لمدة سنتين إضافة إلى السنتين الأولَيين من دراسة الشهادة الثانوية. وتقدم كليات الدراسة ذات السنوات الأربع شهادة البكالوريوس. وبعضها يقدم عدداً محدوداً من شهادات الماجستير أو برامج تخصصية أخرى لطوال خمس سنوات. أمّا الجامعات فلا تقدم البكالوريوس فقط وإنما الشهادات المتقدمة أيضاً، وصولاً إلى شهادة الدكتوراه في كثير من الأحيان. وهناك فرق آخر وهو أن الجامعة الحقيقية تتضمن مكوناً قوياً للبحث والنشاط الإبداعي على نحوٍ يتخطى الحدود الموجودة في أغلب الكليات.

وأحد مضامين هذه الفروق هو أن الجامعة ستقدم جواً فكرياً أكثر عالمية، وستفسح المجال بطريقة مثالية أمام مزيد من التفاعل بين ما يتم تعلّمه داخل الصف الدراسي، وبين ما يجري في المراحل المتقدمة من البحث. وبالإضافة إلى ذلك، يتوقع المرء إيجاد هيئة تدريس أكثر تميّزاً داخل الجامعة، مع أن هذا لا يكون كذلك دوماً.

وعملياً فقد أصبحت العديد من الجامعات عبارة عن تجمعات جامعية كبيرة متجردة بصورة باردة ولا تهتم إلا قليلاً بطلاب المرحلة الجامعية. وهناك شكوى عامة داخل مثل هذه المؤسسات وهي أن كثيراً من مقررات طلاب السنة الأولى والسنة الثانية يُدرّسها مساعدو الدراسات العليا، وهم طلاب بحدّ ذاتهم في مستوى تعليمي أعلى، ويفتقرون إلى الخبرة نسبياً. وهم يعملون بأجر زهيد لكنهم لا يقدمون مستوى المعرفة والتميّز الذي يقدمه أعضاء هيئة التدريس المتقدمون، الذين استقطبت سمعتهم ربما طلاب المرحلة الجامعية للقدوم إلى تلك الجامعة.

وربما تكون هذه نقطة ضعف، خصوصاً إن لم يتم الإشراف على المعيدين بصورة ملائمة. لكن هناك نقاشات لتبرير هذا الوضع. وبما يتعلق بمستوى مؤهلات المعيدين، علينا أن نتذكّر أنّ لديهم عموماً - وعلى أقل تقدير- العديد من الشهادات مثلهم مثل كثير من المدرسين في كليات المجتمع. والفرق الوحيد هو أنهم يحاولون كسب المزيد من الشهادات. وكل مدرّس كان مدّرساً مبتدئاً في سابق عهده.

إن أغلب المؤسسات التي تطلق على نفسها اسم جامعات تفشل في أن تصبح مجتمعاً مثالياً للعلماء. لكن ربما يتطور مثل هذا المجتمع ضمن الأقسام الفردية، لكن حتى وإن حصل ذلك فإنه ليس مضموناً. فالمصلحة الشخصية المحدودة ستعترض هذا السبيل في كثير من الأحيان. ويمكن لزيادات الأجور الشهرية، ومكان المكتب أو المختبر، والترقيات، وتعيين المقررات الدراسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى، أن توجد روحاً من المنافسة والتنافس عوضاً عن روح المجتمع. وقد كنت أعرف أعضاء هيئة تدريس كانوا يقيسون حتى منزلتهم النسبية عن طريق قرب مكاتبهم من مكتب القسم. ومن جهة أخرى، كان لي صديق جيد وقع بكل براءة في حرب بين رئيس القسم الذي وظفه وعميد كليته، وخسر عمله بالمحصلة، وقد خلُص إلى أن وجود مستوى معين من السرّية وعدم الإفصاح عن الأسماء داخل المدينة الجامعية كان أمراً مرغوباً فيه. وعندما صادف عميده وهو يمشي في المبنى الجامعي، رغب في أن يُدرك العميد أنّه كان عضواً في هيئة التدريس لديه، لكنه لم يكن راغباً بأن يعرف العميد اسمه. وربما كان من الممكن تقديم العون في وضع بالغ الحساسية كهذا، وذلك بأن يكون مكتب المرء بعيداً جداً عن مكتب القسم، وأن يكون بعيداً تماماً عن مكتب العميد.

لكن لا توجد لدي إجابة واضحة لهذه المشكلة. وأقرب ما أمكنني التوصّل إليه هو أن أحاول تقليص مناطق الاحتكاك. فإذا تم اتخاذ القرارات المتعلقة بمسائل كالأجر الشهري وتعيين المقررات الدراسية علناً استناداً إلى المعايير الموضوعة التي وافقت عليها غالبية هيئة التدريس، فإن أغلب أعضاء هيئة التدريس سيقبلون بالنتائج على أنها نتائج عادلة. ويمكن للإجراءات الموضوعة والانفتاح بتطبيقها أن يفعل كثيراً لإعاقة معمل الإشاعات وكبح واضعي نظريات المؤامرة.

لذا فإن الجامعة المثالية هي مجتمع فكري للمتعلمين والمدرسين الذين يستمرون بالتعلّم. وهي مكان للاستفسار والنقاش، وهي منتدى مفتوح لطرح الأسئلة والأفكار والمعتقدات والمعرفة. وكما اقترحت سابقاً، فإن كل شكل من أشكال المصلحة الذاتية الجاهلة، والأنانية، وقصر النظر، والحماقة الصرفة التي يمكن اكتشافها ضمن أي مجموعة من البشر، يمكن أن تكون موجودة داخل المبنى الجامعي. إن هذه الصفات هي التي تمنع الجامعة من بلوغ الحالة المثالية للمجتمع الفكري الحقيقي للعلماء. لكن في بعض الأحيان يمكن للجامعة أن تقترب من الحالة المثالية. وهنا يجب أن يتمثل جزء من عمل أي مسؤول إداري جامعي بالقيام بما يمكن لبلوغ هذه الحالة المثالية.