

القسم الثاني

تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية الجدد

في السنة الأولى من عملهم

الفصل الخامس: التعاطي مع الأسئلة المهنية والأسئلة التي تتعلق بالمؤسسة.

الفصل السادس: إعداد برنامج توجيه فعال للقسم.

الفصل السابع: توجيه أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في حقل التدريس.

الفصل الثامن: الحديث عن الخدمة وعن اهتمامات منسوبي حرم المؤسسة.

الفصل التاسع: برامج التوجيه السنوية المدة.

لقد شعرت حقاً بالترحاب عندما وصلت إلى البلدة لاستلام مهام وظيفتي الجديدة. فقد دعيتني رئيسة القسم لحضور حفل عشاء أقامته في منزلها، ودعت إليهم مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية من داخل القسم ومن أقسام الكلية الأخرى. فكان علي أن ألتقي بهم جميعاً وبأفراد عائلاتهم أيضاً في وقت واحد. لقد كان ذلك أمراً مريباً بعض الشيء، إلا أنه كان بادرة طيبة على أي حال. وفي اليوم التالي، طلبت مني رئيسة القسم الحضور إلى مكتبها حيث جلست لأستمع إلى شرحها المفصل عما علي ترقبه مع بداية الفصل الدراسي الجديد. لقد كنت سعيدة بهذا اللقاء إذ كان لدي كثير من الأسئلة حول كيفية البدء بالعمل. واصطحبتني بعد ذلك إلى مكنتي الجديد، وعرفتني

على جميع العاملين في المبنى. وشرحت لي بالتفصيل كافة الإجراءات المتعارف عليها في المكتب وفي المبنى. لقد شعرت بالترحاب منذ البداية. وعندما ابتداء الفصل الدراسي أحسست بأنني على علم بما يجري من حولي وأنني جاهز للمباشرة. وعلمت على الفور بأنني قد اتخذت قراراً صائباً بقدمي إلى هذا المكان.

حي

كان علي أن أحصل بنفسني على مفاتيحي، وعلى جهاز الكمبيوتر، وجهاز الهاتف، والقرطاسية. ولم أعلم بوجود غرفة للبريد، ولم أستطع الحصول على مفتاح لها إلا بعد مباشرتي العمل بما يزيد عن الشهر". (Tierney & Bensimon, 1996).

في تحضيرها لوصول عضوة الهيئة التدريسية الجديدة، نجحت رئيسة القسم التي أشار إليها المقتطف الأول في تشكيل انطباع لدى الأستاذة الجديدة بأن القسم يقدرها حق قدرها. وعلى العكس من ذلك، ففي المقتطف الثاني جعل رئيس القسم الأستاذ الجديد يشعر بعدم الاكتراث مما زاد من الضغوط الناجمة عن الانتقال إلى وظيفة جديدة وإلى مدينة جديدة أيضاً. إن مدى التحضير الذي يقوم به القسم لوصول أستاذ تم تعيينه حديثاً سيكون له بالغ الأثر في نظرتة تجاه زملائه وتجاه القسم. وقد أشار (Baldwin, 1996) إلى أنه "إذا كانت سنوات الأستاذ الأولى غير مرضية، فمن الممكن أن يقضي ذلك على الحماسة لديه وأن يخلق رؤية سلبية قد تلازمه طوال سنوات عمله في المهنة" (ص 32). ومن البديهي أن الأستاذ لو شعر بأنه مهمل وغير مكترث به فسوف يختار التركيز على تعزيز مكانته الأكاديمية مع تقديم الحد الأدنى من المساهمات في تلبية احتياجات القسم والمؤسسة واهتماماتهما. عندما تواجه المؤسسات مناخاً أكثر عدائية وتشعر بأن عليها أن تكون أكثر

تجديداً وابتكاراً ومنافسة، سيكون هناك حاجة أكثر إلحاحاً لمشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في أقسامها في العمل على جعل أقسامهم أكثر التزاماً بتغيير هذه الظروف. ويلعب رؤساء الأقسام دوراً أساسياً في خلق المناخ الذي سيؤدي بأعضاء الهيئة التدريسية إما إلى تعزيز أو إلى كبح قناعتهم والتزامهم بالقسم وولائهم له.

ونظراً لأهمية وجود روح التعاون في الأقسام، يتوقع المرء أن رؤساءها سوف يبذلون جهوداً طيبة في الترحيب بزملائهم الجدد. ولكن ما يدعو للعجب أن أعضاء هيئة تدريسية جدد قد مروا بتجارب توحى بعكس ذلك. ففي بعض الحالات وصل القادم الجديد ليجد أن رئيس القسم كان خارج المدينة، ولم يكن في القسم من يعلم مسبقاً بوصول الأستاذ الجديد. وفي حالات أخرى كان على العضو الجديد أن يتدبر أموره لعدة أشهر من غير المكتب والتجهيزات التي وُعد بها.

وكما أشرنا في القسم الأول من الكتاب، فإن بعضاً من أعضاء الهيئة التدريسية الجدد، وخصوصاً من النساء والأعضاء الذين ينتمون إلى الأقليات العرقية، لم يتلقوا خلال دراساتهم العليا التأهيل المناسب لمساعدتهم على الانخراط في خضم المهنة. وكثيرون من طلبة الدراسات العليا لا يبذلون سوى القليل من الجهد للتعلم عن المهنة بحد ذاتها، وآخرون لا يبذلون في هذا المسعى أي جهد على الإطلاق، مركزين اهتماماتهم على مجالات الدراسة وحدها. وبينما يتوقع كثير من رؤساء الأقسام من أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أن ينطلقوا في مهام عملهم فور وصولهم، لن يستطيع تحقيق ذلك إلا الذين تم تأهيلهم خلال دراساتهم العليا لكي يصبحوا أعضاء واعددين في الهيئة التدريسية. ومن المؤسف أن كثيراً من برامج الدراسات العليا لا تهتم بالخطوة المهنية التالية لطلابها بعد حصولهم على الشهادة. وببساطة فإن تدريب الخريجين خلال دراساتهم العليا لا يمثل تحضيراً مناسباً لتفهم البيئة الأكاديمية والمتطلبات الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية.

يتعامل طلبة الدراسات العليا يومياً مع بعضهم البعض ومع أساتذة القسم، فبإضافة ترك هذا المناخ الأليف لمعهد الدراسات العليا بما فيه من علاقات طويلة الأمد مع أساتذته وطلابه، إلى الضغوط التي تفرضها فترة التأسيس المهني، تتكون لدى القادمين الجدد حالة من القلق والتشوش. إن كثيراً من الأساتذة الجدد لم يتم إعدادهم بشكل جيد للتعامل مع هذه المرحلة الانتقالية ما يجعلهم يشعرون بأعباء لا طاقة لهم بتحملها في السنة الأولى من عملهم. فافتراض أن جميع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد هم على دراية بما يجب عليهم القيام به وكيف يتعاملون مع المتطلبات الكثيرة لوظيفتهم الجديدة، قد يجحف بحقوق أولئك الذين لم يتم تزويدهم بما يحتاجون إليه من المعارف الأكاديمية لتحقيق النجاح. وبالتالي، فإن أحد الجوانب الهامة لدور رئيس القسم هو تسهيل انخراط أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في المناخ الأكاديمي، ومساعدتهم على تنمية عادات وسلوكيات ترتبط بشخصية الأكاديمي الناجح. لقد أشار "Baldwin" (1996) إلى أن إثبات الجدارة هو الاهتمام الأول لعضو هيئة تدريسية جديد، وبإمكان رؤساء الأقسام مساعدة زملائهم الجدد على تعلم ترتيب أولوياتهم لكي يصبحوا أساتذة وباحثين قديرين.

سنحاول في هذا القسم من الكتاب الإجابة عن التساؤل عما يمكن لرؤساء الأقسام فعله للتسهيل من مرحلة المباشرة على أعضاء الهيئة التدريسية الجدد. يشير "Frink" (1984) إلى أن ثلثي أعضاء الهيئة، بعد سنتهم الأولى، يقولون بأنهم كانوا يتمنون لو أنهم حصلوا على توجيه أفضل في بداية تلك السنة يزودهم بمعلومات من خلال الإجابة عن أسئلة كانت تجول في خواتمهم، وعن بعض الأسئلة التي لم يكونوا يعرفون أن عليهم طرحها. وسنحدد في هذا القسم من الكتاب الأسئلة التي تلزم الإجابة عنها خلال الأسابيع الأولى من وصول المتعاقد الجديد إلى حرم المؤسسة. وقد تم ترتيب هذه الأسئلة ضمن أربع فئات تحدد كل فئة منها موضوع كل فصل من فصول هذا القسم: الأسئلة المهنية / المؤسسة، الأسئلة المهنية / القسمية، أسئلة

عن التدريس، والأسئلة المتعلقة بالخدمة وبمجتمع حرم المؤسسة. ويحدد الفصل الخامس معالم الأسئلة التي قد تدور في خلد عضو الهيئة التدريسية الجديد عن أنظمة المؤسسة وتقاليدها، بما في ذلك بعض الاهتمامات بمتطلبات الترقية والتثبيت. وقد تم البحث في الأسئلة المتعلقة بالترقية والتثبيت على صعيد القسم وعلى صعيد المؤسسة، إذ أن لدى كثير من المؤسسات لجان عليا تتألف من عمداء الكليات ونواب الرئيس، وتتخذ هذه اللجان قراراتها مع أخذها بعين الاعتبار الاقتراحات التي تقدمها الأقسام. ولكننا نرى على أية حال أن مثل هذه الأسئلة يجب الإجابة عنها على صعيد القسم.

بالإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالترقية والتثبيت التي يمكن أن تثار على صعيد القسم، يغطي الفصل السادس مجالات اهتمام قد تنشأ داخل القسم نفسه، بما في ذلك الموضوعات اليومية مثل من عليه أن يقوم بهذا العمل أو ذاك داخل القسم وكيف تعالج فيه الأمور إدارياً. أما الفصل السابع فيتعاطى مع الأسئلة التي يحتاج أعضاء الهيئة الجدد إلى إجابات عنها عند قيامهم بالتحضير لتدريس مقررات جديدة، أو بالإعداد لتدريس مقررات على المستوى الجامعي لأول مرة. ويصف الفصل الثامن الاهتمامات المتعلقة بالخدمة وشؤون مجتمع حرم المؤسسة، وكيف يمكن لرؤساء الأقسام مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على استخدام أوقاتهم بحكمة. ويتعاطى كل فصل مع موضوعه بشكل رسمي وغير رسمي التوجه، كما يحتوي على قائمة مراجعة للأسئلة الهامة التي يتوجب تقديم إجابات عنها. ونختتم هذا الفصل بتقديم مراجعة موسعة تشتمل على ما يجب القيام به وما ينبغي تجنبه من أمور في نشاطات التوجيه.

وكما تتطلب تشئة الطفل قرية بأكملها، يتطلب توجيه عضو هيئة تدريسية جديد قسماً بأكمله. وسنتحدث من خلال هذا الكتاب عن آليات رسمية وأخرى

غير رسمية لإثراء فرص النجاح للعضو المستجد. وفي الفصل الأخير من هذا القسم، الفصل التاسع، سنقدم أفكاراً وطرقاً لتوسعة عملية التوجيه وإشراك جميع أعضاء هيئة القسم في نشاطات من شأنها أن تساعد المتعاقدين الجدد، تستمر على مدى السنة الأولى بكاملها. وسنركز على كيفية جعل عملية الإرشاد "mentoring" تمتد إلى السنة الأولى بأكملها لتقديم المساعدة لأعضاء الهيئة الجدد عندما تطالعهم أسئلة جديدة أو تصادفهم بعض الصعوبات.

إن كثيراً من الأسئلة التي سنطرحها في هذا القسم، وخصوصاً تلك التي تتعلق بالترقية والتثبيت، سوف تبقى الشغل الشاغل للعضو المستجد. ونظراً لطبيعة هذه الأسئلة التي تجعلها ملازمة لأعضاء الهيئة التدريسية خلال سنوات فترة الاختبار بأكملها، فإننا نؤيد استمرار عملية الإرشاد، لتمد إلى ما بعد السنة الأولى، الأمر الذي سنتحدث عنه في القسم الثالث من هذا الكتاب. كما أننا نود أن نشير إلى أن الإجابة عن أكبر عدد من الأسئلة خلال الأيام الأولى من شأنها أن تخفف الضغط عن الأستاذ الجديد، وأن تقدم له المعلومات التي يتساءل عنها لكي يستطيع البدء في فصل دراسي جديد في مؤسسة جديدة.

المراجع

- Baldwin, R. G. (1990). Faculty career stages and implications for professional development. In J. H. Schuster & D. W. Wheeler (Eds.), *Enhancing faculty careers: Strategies for development and renewal* (pp. 20-40). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fink, L. D. (Ed.). (1984). *The first year of college teaching*. New Directions for Teaching and Learning. No. 17. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tierney, W. G., & Bensimon, E. M. (1996). *Promotion and tenure: Community and Socialization in academe*. Albany, NY: SUNY Press.

التعاطي مع الأسئلة المهنية والأسئلة التي تتعلق بالمؤسسة

عندما وصلت إلى حرم المؤسسة كان لدي العديد من الأسئلة. منها على سبيل المثال: من علي أن أسأل بخصوص أفكار جديدة تتعلق بالتدريس؟ هل يتعاون الأعضاء في مشاريع البحوث؟ وحتى بعض الأمور الأساسية البسيطة كممثل، ماذا يمكنني أن أطلب من السكرتيرة القيام به؟

حي

إذا كان علي أن أذكر شكوى واحدة فحسب من هذه المؤسسة، فهي أنني ليس لدي أية فكرة عن ماهية التوقعات الحقيقية، إذ لم يتحدث إلي أحد عنها. وهذا يشكل خيبة أمل كبيرة. إنني أعلم أن هناك دائماً تبادل بين التدريس والبحوث، إلا أنني لم أستطع العثور على أحد بإمكانه أن يشرح لي ما يمكن اعتباره فعالية في كل من هذين المجالين. لقد سألت آخرين من الأعضاء المستجدين، ولكنهم لسوء الحظ لا يعرفون أيضاً.

حي

لقد كان علي جميع أعضاء الهيئة التدريسية حضور جلسة التوجيه التي أعدها رئيس المؤسسة. وقد استغرقت الجلسة نصف يوم قام فيه المحاضرون بإلقاء كلماتهم تباعاً وتحدثوا من خلالها عن مكاتبتهم والأعمال التي يقومون بها. وكان من بينهم المسؤول عن الموارد البشرية وعميد شؤون الطلاب وغيرهم. هل كانت هذه الجلسة مفيدة؟ بكل تأكيد، فقد تعرفنا من خلالها على المسؤولين في المؤسسة وعلى أعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولكنني لا أقول أن الوقت الذي خصص لها كان كافياً، ولا أقول بأنني قد استطعت أن أدرك من

خلالها التفاصيل الدقيقة لطبيعة وظيفتي ومهامها، تلك الأمور التي كنت بحاجة إلى معرفتها حقاً في أيامي الأولى من العمل في المؤسسة. فكان علي بالتالي أن أتعلمها من خلال العمل يوماً بعد يوم.

إن إنشاء علاقة إيجابية مع عضو الهيئة التدريسية الجديد يبدأ قبل وصوله إلى حرم المؤسسة وذلك من خلال تقديم المعلومات والمراجع اللازمة للانتقال والاستعداد لتولي المسؤوليات الجديدة (انظر القسم الأول من الكتاب). ويوضح هذا الفيض المبكر من المعلومات أهمية التخاطب مع عضو الهيئة التدريسية الجديد. وكثير من رؤساء الأقسام من يتبع سياسة الباب المفتوح التي تُمكن القادمين الجدد من طرح الأسئلة حين تخطر ببالهم، بينما قد يختار آخرون من رؤساء الأقسام أن يكلفوا أحد أعضاء الهيئة التدريسية بالقيام بمهمة المرشد "mentor" بحيث يمكن للأعضاء الجدد أن يحصلوا منه على إجابات عن أسئلتهم عندما يحتاجون إلى ذلك؛ وهناك آخرون يفضلون الاعتماد على برامج توجيه "Orientation programs" حسنة التنظيم للتزويد بالمعلومات الأساسية. ومهما كان النظام الذي تجده أكثر فاعلية في قسمك، فمن الضروري أن يجاب عن أسئلة الأساتذة الجدد وأن يكون طريق الاستفسارات مستقبلاً واضح المعالم. ولكي توفر لهم مناخاً إيجابياً خالياً من الضغوط في الأشهر الأولى من عملهم، يجب أن تكون خارطة هذا الطريق معدة مسبقاً وجاهزة للترحيب بعضو الهيئة التدريسية الجديد.

وبينما قد يغير الأساتذة المتمرسون مؤسساتهم ويعرفون أين يتوجهون للحصول على معلومات معينة، قد لا يعرف عضو الهيئة التدريسية الجديد عن كافة الموارد المتوفرة لدى المؤسسة، كأن لا يعرف مثلاً ما هي المكاتب التي تعالج هذه القضية أو تلك، أو من هو الشخص في هذا القسم الذي يمكن اعتباره مصدراً موثقاً

للمعلومات، أو من ذا الذي يُعدُّ قيماً غير رسمي على تاريخ القسم والمؤسسة وتقاليدهما. وتعريف عضو الهيئة التدريسية الجديد على هذه المصادر، يضمن رئيس القسم أيضاً نجاحاً من تبادل الآراء بين القادمين الجدد إلى القسم وأكبر عدد من أعضاء الهيئة التدريسية المتمرسين. بالإضافة إلى تقديم المعلومات عن خدمات المؤسسة المتعددة ومكاتبها، فإن للتوجيه المتكامل أن يساعد العضو الجديد على تفهم آلية انتقال المعلومات وتبادلها عبر أقنية القسم والمؤسسة ككل. والمعلومات التي تبدو واضحة قد لا تكون كذلك بالنسبة لمن اعتاد على العمل ضمن نظام مختلف في مؤسسة سابقة، أو لمن هو جديد في المهنة. وتشتمل مثل هذه الأمور على أسئلة مثل: كيف تُعدُّ اللجان تقاريرها عن اجتماعاتها؟ كيف يتم نقل المعلومات الواردة من مكتب العميد لوضعها في متناول أعضاء الهيئة التدريسية؟ وكيف يجب رفعها إلى رئيس الجامعة؟ ما هي طرق الاتصالات المفضلة؟ كيف يمكن للعضو الجديد المشاركة؟ ومع من؟ ومتى؟ متى يجب على المرء أن يعبر عن آرائه؟

أسئلة مهنية / مؤسسية ملحة تتوجب الإجابة عنها

تمثل الأسئلة الواردة في هذا الفصل وفي الفصول اللاحقة من هذا القسم نموذجاً عن اهتمامات عضو الهيئة التدريسية الجديد. وتجب الإجابة عن هذه الأسئلة في غضون الأسابيع الأولى من التعيين لكي يتاح للأعضاء الجدد أن يكونوا في أحسن استعداد عندما يبدأون عملهم في المهن التي اختاروها بأنفسهم.

- ما هي الموارد المتوفرة لدى المؤسسة والتي بإمكانها أن تساعدني على الاستقرار؟ ما هي منشورات المؤسسة التي يجب أن أحصل عليها؟ ما هي قوائم العناوين البريدية التي يجب أن يدرج عليها عنواني البريدي لكي

يتسنى لي أن أتلقي معلومات عن المناسبات، واللقاءات، والبرامج السنوية الأكاديمية وما شابه ذلك؟

- ما هي أهمية المنح؟ كيف يمكنني المشاركة في برامجها؟ من بإمكانه مساعدتي للوصول إلى من يرشدني لتقديم أفضل عرض، ولتخصيص ميزانية، والحصول على موافقة للاستعانة بمساعدين؟
- كيف يمكنني أن أظهر أمام العلن بطريقة تخولني الحصول على خطابات ترشيح للتثبيت؟
- هل علي أن أدرج أسماء طلبة الدراسات العليا على بحوثي ومقالاتي؟ وبأي تسلسل؟ ما هي أهمية المؤلف الأول بالنسبة للترقية والتثبيت؟ كيف ينظر إلى إدراج أسماء المؤلفين حسب التسلسل الأبجدي؟
- ما أثر البحث المشترك على التثبيت؟ هل البحث المشترك مستحسن أم أنه غير مستحسن؟ مع أعضاء آخرين من القسم؟ مع زملاء آخرين ذوي خدمة أطول أو شهرة أوسع؟ مع زملاء مبتدئين أو طلبة دراسات عليا؟ ما هي أهمية أن تشر بحثاً بمفردك؟
- هل علي أن ألقى محاضرات في جامعات أو أماكن أخرى؟ كم مرة؟ وأين؟ ما هي أهمية ذلك؟ كيف يمكنني الحصول على دعوات لإلقاء محاضرات؟
- كيف يمكنني أن أجد أشخاصاً لكتابة خطابات تزكية؟ وكم سوف أحتاج منها؟ هل من مانع لو طلبتها بنفسني؟ هل تحتسب خطابات التزكية التي لم تطلب كتابتها؟

- كيف يمكنني الحصول على معلومات تتعلق بأدائي؟ متى سيقوم القسم بمراجعة ملفي؟ وكيف يتم ذلك؟ ما الذي علي أن أظهره من أجل الحصول على زيادة المرتب، والترقية، والتثبيت؟
- ما هي أنواع الزيادات الاعتيادية، متى سأعلم عن زيادة مرتبي؟
- ما هي السياسات المتبعة في منح الإجازات العائلية والشخصية؟ هل لي بشرح عن مجموعة الامتيازات الممنوحة لي؟
- ما هي تقاليد حرم المؤسسة التي علي الإلمام بها؟ ما هو تاريخ المؤسسة؟

يعتمد برنامج التوجيه الشامل على تبادل واسع للآراء والمعلومات. فمثل هذا البرنامج أن يجيب عن أسئلة ملحة يجب على أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين أن يطرحوها ولكنهم غالباً لا يفعلون لأنهم لا يعرفون الكثير عن طريقة عمل المؤسسة. وفي بعض الأحيان، فإنهم يتجنبون طرح الأسئلة خوفاً من الحرج، إذ قد يتخوف عضو الهيئة التدريسية الجديد من أن يبدو مهملاً أو مقصراً في تحضيره في نظر رئيس القسم، أو قد يظن أن مثل هذه المعلومات يجب أن تكون معروفة لدى عضو الهيئة التدريسية. وبعض المسائل لا تعالج لأن الأستاذ الجديد ببساطة لم يعرف ما عليه أن يطرح من أسئلة أو لأنه لم يستطع صياغة اهتماماته وقلقه على شكل أسئلة موضوعية ومحددة، وبإجابته عن أسئلة نموذجية، فإن رئيس القسم لا يقدم المعلومات لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد فحسب، بل إنه يجنبهم الحرج أيضاً. أما كيف يختار القسم معالجة هذه الموضوعات فهذا يعتمد على حجم القسم والعادات المتبعة فيه؛ وعلى أية حال، فإن التوجه الرسمي وغير الرسمي يمكنهما أن يعملان جنباً إلى جنب في إعداد عضو الهيئة التدريسية الجديد في تلك الأسابيع العصبية الأولى.

المقارنة بين التوجيه الرسمي وغير الرسمي

من الممكن الإجابة عن كثير من هذه الأسئلة الملحة من خلال جلسة رسمية يشارك فيها جميع الموظفين الجدد؛ وبالإضافة إلى ذلك هناك موضوعات تتعلق تحديداً بأعضاء الهيئة التدريسية الذين يسعون للحصول على التثبيت والتي يجب البحث فيها على مستوى المؤسسة. ويجب أن يتكون برنامج التوجيه الفعال من أساليب رسمية وغير رسمية لتعميم المعلومات، ويجب ألا يبدأ وينتهي خلال الأسابيع الأولى من فصل دراسي معين. كما أن ندوات التوجيه المبكرة هي طريقة فعالة لنقل المعلومات التي تستدعي الضرورة إلى الحصول عليها عاجلاً بما في ذلك المعلومات التي يقدمها مكتب الموارد البشرية والمتعلقة بالامتيازات (برامج التقاعد والتوفير، خيارات التأمين والضمان الصحي، وما شابه ذلك)، وأية معلومات أخرى تتعلق بالمؤسسة أو القسم يجب على عضو الهيئة التدريسية الجديد الإلمام بها لبدء العمل في مطلع الفصل الدراسي.

ويمكن الإجابة عن الأسئلة أعلاه من خلال التوجيه الرسمي أو غير الرسمي؛ ومهما كانت طريقة الإجابة عنها، فمن الضروري أن تُقدم الأجوبة لعضو الهيئة التدريسية الجديد بأقصى ما يمكن من النزاهة والصرامة. وإن كان هناك من مجال يستلزم توخي الحذر فيه، سواء كان هذا المجال على صعيد المؤسسة أو على صعيد القسم، فإن رئيس القسم الحريص سوف يشرح للمتعاقد الجديد المشكلات التي ستصادفه فيه بدلاً من تركه يتخبط فيه عندما يصل ذات يوم إليه. ومفتاح الإجابة عن هذه الأسئلة هو ليس ببساطة إعطاء العضو الجديد مجموعة من الكتب والنشرات التي توجز سياسة المؤسسة والإجراءات المتبعة فيها، بل مناقشة الموضوعات المتعلقة بهذه الأسئلة المختلفة خطياً أو شفهاياً.

ويقدم المشهد التالي صورة نموذجية عن الطريقة التي تتبعها المؤسسات في تنظيم ندوة توجيه رسمية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد، وقد يجد الأعضاء الجدد عادة أن المعلومات المتعلقة بشؤون الموظفين وبالامتيازات الممنوحة لهم على درجة من الأهمية، إلا أنهم لن يجدوا هذه الندوة مفيدة في عرض إعدادهم للعب دورهم الجديد كأعضاء في قسم معين أو كأعضاء هيئة تدريسية.

المشهد: تصل "Sarah" لحضور ندوة التوجيه التي أعدتها المؤسسة متلهفة إلى معرفة ماذا يعني أن يكون المرء عضواً في هذه المؤسسة. تختار كرسياً لتجلس عليه ثلاث ساعات تمضيها في تعبئة استمارات والاستماع إلى معلومات عن صندوق التقاعد وجمعيات منح القروض. وعندما تغادر محملة بكم وافر من المعلومات المالية وببطاقة الهوية الجديدة الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسية، تشعر بأنها صارت أقل دراية عن دورها الجديد عما كانت عليه قبل جلوسها.

التعليق: صحيح أن الاستمارات التي عبأتها "Sarah" كانت ضرورية، إلا أن هذا النوع من ندوات التوجيه المؤسسية لا تقدم تواصلاً مبكراً مع القسم، الأمر الذي كانت "Sarah" تسعى للحصول عليه، كما أنها لا تجيب عن الأسئلة الملحة المتعلقة بالقسم. وفي الحقيقة، فإن هذه الندوات ليست بندوات توجيه حقيقية، بل هي جلسات لتقديم المعلومات لا تقدم إلا القليل للمساعدة في توجيه عضو الهيئة التدريسية الجديد في بداية حياته المهنية الجديدة. فبرامج التوجيه التي تغرق العضو الجديد بالمعلومات في اليوم الأول من تعيينه، أو حتى خلال الأسبوعين الأولين، هي برامج قليلة النفع. بينما تتيح البرامج الممتدة على مدى سنة كاملة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للتعرف على التدريس والخدمة والبحوث والترقية والتثبيت، بينما هم يعملون ضمن أكثر من مجال

منها بفاعلية. وسنبحث في القسم الثالث من الكتاب طرائق تصميم برنامج التوجيه الذي يستمر على مدى السنة الأولى.

يجب أن تُعرّف ندوات التوجيه القادمين الجدد بالمعايير التي سيتم الاعتماد عليها لتقدير أحقية القادم الجديد في الحصول على الترقية والتثبيت. وتعدّد كثير من المؤسسات جلسات توجيه رسمية للتحدث عن سياساتها الموثقة ثم تترك للأقسام مهمة الحديث عن تطلعاتها التي لم ترد في الوثائق المدونة. وبالتالي فإن ندوات التوجيه المؤسسية الرسمية يجب أن تعرب عن تطلعات المؤسسة وأن تتحدث عن قيمها. وعلى سبيل المثال، ففي كلية الفنون الحرة حيث ينصب جل الاهتمام على التدريس مع قليل من التطلعات إلى البحوث والنشر، على ندوات التوجيه أن تركز على هذه الأولويات. وفي جامعة "Hamline University" يشارك جميع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في برنامج توجيه مستمر طوال السنة يبحث في كيفية إدماج الكتابة ضمن المنهاج الدراسي، الأمر الذي يعتبر أحد المعالم المميزة لمنهاج هذه الجامعة المخصص لطلبة الشهادة الجامعية الأولى. وبينما يركز برنامج التوجيه السنوي لهذه الجامعة على التدريس، فقد يكرس قسم كبير من جامعة بحوث عريقة معظم جوانب برنامجها التوجيهي للحديث عن تطلعاته إلى البحوث، بما في ذلك العوامل التي تساعد على زيادة الإنتاجية والعوامل التي تضعفها.

وكجزء من برنامج التوجيه المؤسسي، يجب تعريف أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على هيكلية الإدارة في المؤسسة والقسم، وعلى رؤساء اللجان الرئيسية، وعلى الموظفين الذين يشغلون مناصب هامة في المؤسسة وعلى مكاتبهم. ويصور المشهد التالي نموذجاً عن مشكلة كثيراً ما تصادف أعضاء هيئة تدريسية جدد.

المشهد: لقد أمضى "Dan" ثلاثة أسابيع في حرم المؤسسة. والأمور تجري بشكل حسن في الفصول التي يقوم بتدريسها، وقد التقى حتى الآن بعدد من الطلبة على انفراد. كل شيء يسير على ما يرام من حيث التدريس. ولكن مشكلته الرئيسية الآن هي الاستزادة علماً بحرم المؤسسة، بما في ذلك معرفة الأشخاص المسؤولين فيه والمهام الموكلة إليهم، ومعرفة أماكن ما يحتاج إليه من خدمات وما إلى ذلك. فعندما كان يتابع تحصيله العالي، لم يشارك في عمل اللجان ولا في خدمة القسم، وبالتالي لم يكن يعرف عما يجب أن يسأل عنه، وصار يشعر بأنه منعزل وغير متأكد من الطريقة التي تسير عليها الأمور في الكلية، ولا كيف يتم اتخاذ القرارات فيها.

التعليق: قم بإعداد خارطة طريق توضح أسماء المسؤولين ومهامهم في القسم، في الكلية، وفي المؤسسة، وكلف أحد الأشخاص بمهمة مندوب اتصال يقوم بموجبها بمرافقة المتعاقد الجديد في جولة في أرجاء حرم المؤسسة، ويعرفه بالقائمين على العمل في مبنى القسم ومباني الكلية، ويجب في أي وقت عن الأسئلة العامة. عرف بمواقع المؤسسة على الإنترنت، أو قدم منشوراتها التي تزود بمعلومات عن أعضاء الهيئة التدريسية ومكاتب المؤسسة ومواردها.

من الواضح أن "Dan" لم يحصل على توجيه ناجح في مؤسسته الجديدة. لذلك بقي هائماً دون تفهم واضح لهيكلية المؤسسة وإدارتها. ورغم أن ندوات التوجيه الرسمية تنظم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، إلا أن رئيس القسم الحريص على المشاركة يجب أن يكون مطلعاً على المعلومات التي تقدم من خلال هذه الندوات. والأسئلة التي يجد رئيس القسم أنها لم تعالج فيها يجب أن يقوم بالإجابة عنها بنفسه، وربما من المستحسن أن يتم ذلك بطريقة غير رسمية خلال لقاء على انفراد مع عضو الهيئة التدريسية الجديد.

موضوعات قانونية

من الضروري أن يتضمن برنامج التوجيه المؤسسي المعلومات القانونية التي يجب على أعضاء الهيئة التدريسية الجدد الالتزام بها. فالموضوعات القانونية تزداد أهمية يوماً بعد يوم في الجامعات الأميركية، وعلى الأعضاء الجدد أن يكونوا على دراية بالإجراءات التي تتخذها المؤسسة للالتزام ببعض التشريعات المعينة مثل قانون "The Americans with Disabilities Act"، والمتعلق بحقوق المعاقين، والمقطع 504 من قانون "Rehabilitation Act" الصادر سنة 1973 والمتعلق ببرامج إعادة التأهيل، وبقانون: "Buckley Amendment" والمتعلق بحقوق المواطنين في تلقي التعليم المجاني والذي يعرف أيضاً باسم: (Family Education Rights and Privacy Act of 1974)، وبالقوانين المتعلقة بحقوق طبع نسخ من الكتب أو أجزاء منها للاستعمال (FERPA)، وبالقوانين المتعلقة بحقوق طبع نسخ من الكتب أو أجزاء منها للاستعمال في قاعة الفصل، وبالمضايقات الجنسية. كما يجب أن تناقش في جلسات برنامج التوجيه الموضوعات القانونية المتعلقة بحرم المؤسسة، مثل سياسة المؤسسة تجاه الانتحال وعدم الالتزام بالأمانة الأكاديمية، والإجراءات القضائية المتبعة في حرم المؤسسة، وسياسة المؤسسة تجاه المشروبات الكحولية، وإصابات العمل التي تغطيها المسؤولية القانونية في داخل الفصل وخارج حرم المؤسسة أثناء القيام بزيارات حقلية، وسياسة الإنذار الأكاديمي "academic probation policy"، ونظرة المؤسسة تجاه المضايقات الجنسية، والمعلومات اللازمة لإعداد خطط التدريس. كما أن المؤسسات التي لديها أنظمتها السلوكية عليها أن توضحها. وكثير من هذه القوانين والسياسات يغطيه عادة دليل المؤسسة أو الدليل الإرشادي الخاص بالطلبة أو الخاص بأعضاء الهيئة التدريسية. ويجب تزويد المتعاقدين الجدد بنسخ من هذه المطبوعات، وبالمعلومات المتعلقة بها والتي قدمت في جلسات برامج التوجيه الرسمية للتأكد من دراية أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بها. ويصور المشهد التالي مشكلات يمكن أن تحصل عندما تفترض المؤسسة أن أعضاء الهيئة التدريسية الجدد يفهمون الموضوعات القانونية من تلقاء أنفسهم.

المشهد: تتلقى "Veronica" مكالمة هاتفية من أب غاضب لأن ابنه قد رسب في مقررهما التمهيدي. ويطلب الأب العلامة (الدرجة) التي حصل عليها ابنه، فتستجيب "Veronica" إلى طلبه. يخبرها الأب بعد ذلك بأن ابنه يعاني من نقص في قدرته على التعلم لذا يجب أن يمنح وقتاً أطول لإنجاز الاختبارات. ويهددها بمقاضاتها متهماً إياها بأنها قد رفضت تطبيق أحكام القانون المتعلق بحقوق المعاقين "ADA". فتخاف "Veronica" وتعدده بإعادة الاختبار لابنه مع إعطائه ما يطلبه من وقت لإنجازه.

التعليق: لم تخالف "Veronica" أحكام قانون "Buckley Amendment" بإعطائها علامات طالب من خلال مكالمة هاتفية فحسب، بل هي قبلت أيضاً منح استثناء أكاديمي دون أن تراجع سياسة المؤسسة. وبالإمكان تجنب هذا المأزق القانوني المربك بتزويد أعضاء الهيئة الجدد بالمعلومات القانونية المناسبة والتي تعنيهم كأساتذة وكناصحين.

كثير من أعضاء الهيئة التدريسية الجدد يواجهون في السنوات الأولى من حياتهم المهنية حالات غير مألوفة لديه كاتصال هاتفي من والد غاضب. فالمدرسة في المشهد السابق لم تكن مهياًة للتعامل مع موضوعات قانونية. لذا فإن برامج التوجيه التي تصور أمثلة نموذجية وتقدم الإجابات الملائمة عنها، تساعد أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على تفهم الإشكاليات القانونية التي تعترض المؤسسات التعليمية المتخصصة بتدريس الطلبة الحاصلين على الشهادة الثانوية. ويمكن لبرامج التوجيه في حالات كهذه أن تعتمد على مكتب رعاية المعاقين، ومكتب التسجيل، والمستشار القانوني لديها لتقديم المعلومات. ولدى غالبية المؤسسات إجراءات معتمدة لتوزيع المعلومات عن الطلاب ولتقديم التسهيلات الاستثنائية، ولكن هذه المعلومات لا تكون دائماً سهلة المنال ولا حتى متوفرة في دليل أعضاء الهيئة التدريسية.

إن أحد موارد المعلومات عن الموضوعات القانونية الوطنية هو مجلس "Council on Law in Higher Education (CLHE)" ويقترح هذا المجلس على المؤسسات التعليمية أن تجعل سياساتها مكتوبة ومتوفرة للجميع، وأن تغطي فيها الموضوعات المتعلقة بالقانون المعروف بـ: "FERPA"، كما يرى أيضاً أن شرائط الفيديو وجلسات الحوار من شأنها أن تساعد على استخلاص المعلومات. وبينما قد يفهم الأساتذة أن علامات الطلبة يجب أن تبقى طي الكتمان، قد لا يعلمون بأن أشياء مثل البريد الإلكتروني، والكتابة الخطية، وشرائط الفيديو، وشرائط التسجيل الصوتي تخضع أيضاً لقانون "Buckley Amendment". وينصح مجلس "CLHE" بالإجابة عن الأسئلة التالية من خلال جلسات التدريب الخاصة بالالتزامات القانونية المؤسسية: من هو المسؤول المدرسي في مؤسستك وما هي مهامه؟ ما هو دليل المعلومات في مؤسستك؟ ما هو الاهتمام الأكاديمي الحقيقي؟ ما هي سياساتك المتعلقة بالدخول إلى شبكة أجهزة الكمبيوتر؟ (Basket, 1999).

وشمة مجال آخر يستدعي الاهتمام القانوني ألا وهو المضايقات الجنسية. فالمضايقات الجنسية محرمة بموجب القوانين الفدرالية وقوانين الولايات أيضاً. وبالإضافة إلى ذلك، فإن غالبية المؤسسات لديها أنظمة تُحرّم القيام بهذه المضايقات تجاه الطلبة والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية. ويجب أن تتحدث برامج التوجيه عن الردود المناسبة على المضايقات التي قد يتعرض لها الطلبة والأساتذة على حدٍ سواء؛ بحيث يتمكن عضو الهيئة التدريسية من اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال حوادث المضايقات التي قد يتعرض لها شخصياً، أو أن يتمكن من توجيه الطلبة إلى ما يجب عليهم أن يتخذوه من إجراءات إن هم تعرضوا لهذه المضايقات. ويجب أن تقدم الإجابة عن الأسئلة التالية والتي تتعلق بالمضايقات الجنسية خلال جلسات توجيه أعضاء الهيئة التدريسية الجدد: ما المعنى بالمضايقات الجنسية؟ ماذا يمكنني فعله لو

حصلت مثل هذه المضايقات؟ بمن علي أن أتصل؟ فالإجابة عن هذه الأسئلة من شأنها أن تساعد على تجنب حادثة مشابهة للحادثة التي يصورها المشهد التالي:

المشهد: لقد نشأت علاقة مهنية بين "Julie"، العضوة الجديدة في الهيئة التدريسية، و"Michael"، أحد أعضاء الهيئة القدامى، بحيث يقوم الأخير بدور المرشد "mentor". وحيث أنه كان متمرساً في حقل المنح، فقد وافق "Michael" على الاشتراك مع "Julie" في تأليف كتاب بموجب منحة. وخلال لقاءاتهما للمناقشة في موضوعات عملهما هذا، أعرب "Michael" لها عن إعجابه بها. إلا أن "Julie" لم تكن مهتمة بذلك وأخبرته عن رأيها بصراحة. دعاها "Michael" للخروج سوية مراراً بعد الانتهاء من العمل، ولكنها كانت ترفض دائماً وأفهمته بأن محاولاته المتكررة تسبب لها الانزعاج. ولكنه ثابر على نهجه. وعندما أصبح العمل جاهزاً رفض "Michael" تقديمه رغم الجهود المضنية التي بذلتها "Julie" في ذلك العمل. وقال لها بأنه لو قبلت الخروج معه فإنه سيتابع إجراءات المنحة. وذكرها أيضاً بأنه أحد أعضاء لجنة الترقية والتثبيت في الكلية.

التعليق: إن تقديم المعلومات من خلال برنامج التوجيه يجعل أعضاء الهيئة التدريسية على دراية بما يجب عليهم القيام به في حالة التعرض للمضايقات (المادية أو المعنوية)؛ وتكاف غالبية المؤسسات شخصاً بتلقي الشكاوى والمحافظه على سرية محتوياتها في المناسبات التي تطرأ فيها حوادث كتلك، ويجب أن يكون أعضاء الهيئة التدريسية على دراية بالأعراف المتبعة في المؤسسة بحيث يعلم كل منهم ماذا عليه أن يفعل وإلى أين يذهب إن هو تعرض للمضايقات. فأعضاء الهيئة التدريسية بحاجة إلى معلومات تتيح لهم السعي إلى الحصول على المساعدة اللازمة بطريقة لا تهدد مسيرتهم المهنية.

إن الهدف من التوجيه المؤسسي في حقل الموضوعات القانونية هو التأكد من أن أعضاء الهيئة التدريسية قد صاروا موظفين مطلعين في المؤسسة، وأن لديهم المعلومات أو المراجع التي يحتاجون إليها للإجابة عن التساؤلات عندما تطرح.

قوائم مراجعة:

برامج التوجيه المؤسسية

- عرف أعضاء الهيئة التدريسية بالمسؤولين في حرم المؤسسة وبالمهام الموكلة إليهم.
- تحدث عن امتيازات الموظفين، بما في ذلك التأمين، والتعاقد، والضمان الصحي، وزيادة المرتبات.
- اشرح القوانين الفدرالية، وقوانين الولاية، وأنظمة المؤسسة وسياساتها، وأين يتجه المرء للحصول على إجابات عن أسئلة إضافية، وإلى من يجب أن يحال الطلبة وأهالي الطلبة.
- قدم شرحاً عن الإرشادات المقترحة بها عند منح الترقية والتثبيت، بما في ذلك مراجعة التقارير عن كفاءة الأداء وخطابات التزكية.
- قدم معلومات عن برامج المؤسسة للتطوير المهني كمنح التأليف، والمؤتمرات المحلية، والحلقات الدراسية والنشاطات المماثلة، والرسائل الإخبارية.
- تحدث عن قيم المؤسسة، وعن رسالتها وتاريخها وتقاليدها.

المرجع

Bakst, D. (1999). Student Privacy on Campus. Washington DC: Council on Low in Higher Education.

إعداد برنامج توجيه فعال للقسم

كجزء من برنامج إعدادنا كأعضاء هيئة تدريسية نسعى للحصول على التثبيت، رتب لنا رئيس القسم لقاءً مع وكيل الجامعة حضره جميع العاملين في القسم، وألقى علينا الوكيل فيه محاضرة عن إجراءات المراجعة. وكان من المفيد أن ترى جميع الزملاء في آن واحد، وأن تجدهم كلهم يحصلون على نفس المعلومات. ومن خلال الأسئلة والملاحظات التي طرحت، يمكنني القول بأن الجميع قد تعلموا أشياء جديدة من هذا اللقاء، بمن فيهم الزملاء الذين هم في المراحل الأخيرة من فترة الاختبار.

حي به

يا للهول، أكاد أشعر بأنني أحمق. لقد مضى على وجودي في الجامعة ستة أسابيع ولا أزال غير قادر على معرفة طريقي ولا على مقابلة الناس. فالمكان شاسع، ومعظم الطلبة يستخدمون سياراتهم للتنقل فيه. وبعض أعضاء الهيئة التدريسية لا يتواجدون في الحرم الجامعي إلا مساءً، لذا لم تتح لي فرصة اللقاء بهم. أعرف أن الأمر سيستغرق بعض الوقت، ولكنني أتمنى لو أن أحداً عرفني بالمسؤولين هنا كرؤساء الأقسام الأخرى وأعضاء الهيئة التدريسية في الكلية. وأود أن أضيف، طالما أنني أتحدث عن هذا الأمر، ليتني استطعت مقابلة بقية الزملاء في قسمي.

من الممكن للأيام الأولى في وظيفة جديدة أن تكون مروعة. فأعضاء الهيئة التدريسية الجدد غالباً ما يجدون أنفسهم في بلدة جديدة، وفي حرم جامعي جديد محاطين بمجموعة كبيرة من الزملاء الجدد. وبإمكان رئيس القسم أن يلعب دوراً بالغ الأهمية - بطريقة رسمية وغير رسمية - في تعريف أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالحرم الجامعي وبالقسم. والطريقة المثالية هي أن يشتمل برنامج التوجيه على نشاطات تجعل أعضاء الهيئة التدريسية ينخرطون في الحوار مع بعضهم البعض ومع زملاء آخرين في القسم ومع رئيسه حول أمور كالترقية وإجراءات التثبيت. ولكن للأسف، فإن برامج توجيه أعضاء الهيئة التدريسية، والتي تختلف من حيث المدة والمحتوى والغرض، غالباً ما تتحول إلى وصف روتيني لإجراءات بيروقراطية مع التركيز على إعطاء معلومات أساسية عن الخدمات، والامتيازات، والمباني، والتعريف بمواقع المسؤولين في المؤسسة، وما شابه ذلك. وبالطبع، فإن هذا النوع من المعلومات ضروري ومفيد، ولكنه لا يُعرّف القادم الجديد بالأساليب والممارسات التي تجعل منه عضواً منتجاً في القسم والمؤسسة مرتبطاً بهما.

وكما ذكرنا في الفصل السابق، فإن برامج التوجيه التي تعدها المؤسسة غالباً ما تكون رسمية الطابع ومعدة لجميع الموظفين الجدد، وليس لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد وحدهم، وبالتالي فمن الضروري أن يقوم القسم بملء الفجوات التي تركها برنامج توجيه المؤسسة. ويمكن لبرنامج التوجيه الرسمي على صعيد القسم أن يشتمل على لقاءات مع أعضاء الهيئة التدريسية الآخرين ومع عمداء الكليات، وعلى ملف معلومات تتحدث بالتفصيل عن الأماكن التي يمكن الذهاب إليها للحصول على مساعدة عند مواجهة مشكلة في التدريس أو للاستفسار عن أمور المنح، والخطوط العريضة التي تواجه سياسة الترقية وإجراءات التثبيت، ودليل أعضاء الهيئة التدريسية؛ وتعيين مرشد "mentor". أما برنامج التوجيه غير الرسمي فيمكن أن يشتمل على لقاءات اجتماعية مهنية، وعلى تناول وجبات الغداء بشكل اعتيادي أو عقد جلسات

سمر مسائية، وتبادل الأحاديث العفوية مع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد من حين لآخر. وعلى رؤساء الأقسام أن يشجعوا برنامجي التوجيه الرسمي وغير الرسمي لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد، لأن كل واحدٍ منهما يقدم أساليب مختلفة لأقلمة الزميل الجديد. وحيث أن نجاح القادم الجديد يعتمد على حسن اندماجه في المناخ الثقافي للقسم وللمؤسسة، وعلى إثبات تميزه الأكاديمي تبعاً لمعاييرهما، لذا يجب أن يكون تركيز برامج التوجيه الرسمية وغير الرسمية منصباً على مساعدة العضو الجديد على تفهم ذلك المناخ وعلى تطلعات كل من القسم والمؤسسة. وهذا لا يعني أن يصبح الغرض من التوجيه هو فرض الامتثال على القادم الجديد، بل هو التأكد من أنه صار على دراية بالقواعد المتعارف عليها بحيث إن هو خالفها فإنما يفعل ذلك عن دراية لا من غير قصد.

لقد تحدثنا في الفصل السابق عن ضرورة تزويد أعضاء الهيئة التدريسية بإجابات عن أسئلة تتعلق بالمؤسسة خلال الأسابيع الأولى من عملهم. أما في هذا الفصل فسنبحث في برامج توجيه القسم من الناحية الإجرائية أكثر من الناحية التنظيمية. وسيكون تركيزنا منصباً على الحاجة إلى تقديم المعلومات الأساسية التي على أعضاء الهيئة التدريسية الإحاطة بها، بالإضافة إلى إيجاد فرص تتيح للقادمين الجدد إنشاء علاقات مع زملائهم في القسم والمؤسسة، وتعلم القواعد والأعراف المتبعة، واكتساب علاقات من شأنها أن تساعدهم في تنظيم حياتهم المهنية والقيام بمسؤولياتهم تجاه المؤسسة. ولكننا لن نقدم نماذج مفصلة عن عملية إنشاء برامج التوجيه. فللحصول على أفكار حول إعداد برنامج توجيه بهدف تنمية مؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية للقسم، يمكنك زيارة موقع "POD" على الإنترنت وعنوانه: <http://www.podnetwork.org>، أو الموقع الإلكتروني لمركز "Center for Teaching excellence" التابع لجامعة "University of Kansas" وعنوانه:

<http://eagl.cc.ukans.educt.e/OtherSites.html>

أسئلة مُلحة يجب على القسم الإجابة عنها

تعالج الأسئلة التالية موضوعات واهتمامات تتعلق بالأقسام. ومن شأن تقديم إجابات عنها لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد في غضون الأسابيع الأولى من تعيينهم أن يجعل الفترة الانتقالية أكثر سهولة ويسر.

- من هم الأشخاص الذين بإمكانني الذهاب إليهم عندما تكون لدي بعض الأسئلة أو عندما تعترضني مشكلة؟
- كيف يتم تخصيص المختبرات؟ كيف يتم صرف أجور صيانة المعدات؟ كيف يتم تحديث المعدات/ البرمجيات/ الأجهزة؟ من الذي يقوم على تقديم الخدمات الفنية لأجهزة الكمبيوتر؟
- من هو المدير الإداري للقسم؟ وما هي مسؤولياته؟ ما هي الأسس التنظيمية في القسم؟ وكيف تُتخذُ القرارات فيه؟ كيف يمكنني إنجاز الأمور في القسم؟
- ما هي المساعدات التي يمكنني توقعها من أفراد جهاز المساندة؟ ما هي مهامهم ومهام العاملين في إدارة شؤون الموظفين في القسم؟
- هل من المجدي إعداد تقارير فنية وإرسالها إلى الزملاء الآخرين؟
- هل علي إلقاء محاضرات في القسم؟ ما معدلها؟ كيف يمكنني نشر أعمالتي داخل القسم؟
- ما هي المؤتمرات التي يتوجب علي حضورها؟ هل علي الحصول على موافقة كتابية لحضورها؟

- ما هو عدد السفرات المسموح به/ المأمول/ المطالب به؟ هل من المفضل أن أذهب إلى مؤتمرات كبيرة أم إلى ورشات عمل أصغر؟
- أين علي أن أنشر؟ وماذا علي أن أنشر؟ وكم؟ هل في سياسة الترقية معايير تتعلق بالكم/ الكيف؟ كيف تتم المقارنة بين الكتابة في المجالات، وكتابة بعض الفصول من كتاب يتولى تحريره شخص آخر، وإلقاء محاضرات في المؤتمرات؟ هل علي أن أقوم بتأليف كتاب أو بتحرير كتاب؟ هل من موضوع معين؟
- كم علي أن أظهر في القسم؟ كيف ينظر إلى القيام بالعمل من داخل المنزل؟
- هل هناك غرفة مخصصة لتناول طعام الغداء والإفطار بالقرب من مكنتي مجهزة بثلاجة وجهاز تسخين سريع "microwave" بحيث يمكنني استعمالها؟ من أين يمكنني أن أستلم بريدي، وكيف يمكنني إرسال أشياء بواسطة البريد من داخل القسم؟

برنامج التوجيه الرسمي للقسم

إن إعدادك لبرنامج توجيه تتعاقب جلساته على امتداد السنة بأكملها يتيح لك خلق العديد من الفرص الرسمية لتقديم المعلومات والعمل على تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية (انظر إلى الملامح العامة لبرنامج توجيه سنوي في نهاية القسم الثالث من الكتاب). وعلى القسم أن يكون على دراية بما تم تقديمه من معلومات من خلال برنامج التوجيه المؤسسي وعلى استعداد للإجابة عن التساؤلات الملحة التي لم تطرح فيه. يرى "Robert Boice" (1992) أن الجلسة الأولى من برنامج توجيه مثالي يجب أن تشمل على العناصر التالية: 1) أن تكون غير رسمية

ومن دون تكلف، (2) أن يكون عدد الإداريين المشاركين فيها ضئيلاً وأن يقدموا تعقيباتهم بشكل مقتضب، وحبذا لو يتم ذلك بعد جلسة غداء، (3) تشكيل مجموعات من الأساتذة المساعدين، ويفضل أن يكونوا من ذوي الاهتمامات المشتركة، وتكليف أستاذ مساعد متقدم وتمتيز بإدارة حوار غير رسمي بين أفراد كل مجموعة، (4) تنظيم ثلاث ورشات عمل قصيرة مدة كل منها اثنتا عشرة دقيقة للبحث في موضوعات التدريس، والحصول على المنح الداخلية، وكيف يكون الباحث منتجاً. والغرض من ورشات العمل المختصرة هذه هو إعطاء فكرة أولية عما سيتم بحثه في ورشات عمل أطول تعقد لاحقاً ضمن جلسات برنامج التوجيه السنوي.

معلومات إدارية

تساعد برامج التوجيه الرسمية المعدة على مستوى القسم على جعل أعضاء الهيئة التدريسية الجدد عصبة متلاحمة. وقد تعمل هذه العصبة كنظام مساندة لكل فرد من أفرادها عندما يقومون بمناقشة موضوعات تتعلق بوظائفهم الجديدة مع بعضهم البعض. أما في الأقسام الصغيرة التي لا تتعاقد مع أكثر من عضو هيئة تدريسية جديد واحد في المرة الواحدة، فيمكن إعداد برامج التوجيه بحيث يشتمل على لقاءات على انفراد للقادم الجديد مع رئيس القسم ومع غيره من أعضاء هيئة القسم تقدم من خلالها المعلومات الأساسية الضرورية. ويصور المشهد التالي مشكلة قد تنشأ عندما لا يتم تزويد المتعاقد الجديد بمثل هذه المعلومات.

المشهد: بينما كانت "Gina" تحاول ترتيب أمورها في مؤسستها الجديدة، واجهتها عدة مشكلات بيروقراطية غير متوقعة، الأمر الذي جعلها تشعر بالإحباط لأنها لا تعلم إلى من تذهب لمساعدتها على حل هذه المشكلات. فجهاز الكمبيوتر في مكتبها لا يستطيع قراءة الأقراص المدمجة التي تأتي بها،

ومنهاج تدريس حصتها الأولى غير مكتمل لأنها لم تجد أحداً يطبعه لها، ولديها عرض للحصول على منحة يحتاج إلى توقيع مسؤول إداري من الكلية لكي تتمكن من تقديمه. ولكنها لا تعرف من هم الأشخاص المعنيون بمعالجة هذه الموضوعات.

التعليق: قدم قائمة بالمشكلات التي عادة ما تطرأ في بداية الفصل الدراسي ومن هو المعني بالمساعدة على حلها. إذ أن تعريف الموظفين الجدد بمهام العاملين في القسم سيمنح عضو الهيئة التدريسية الجديد الثقة بمقدرته على إيجاد حل للمشكلات التي قد تعترضه، ويقدم له الطريقة المثلى للتعرف على النهج الذي تسير عليه الأمور في القسم. وفي الأقسام الصغيرة، قد يكون من المناسب الذهاب بمشكلات كالتالي واجهت "Gina" إلى رئيس القسم أو إلى أمين السر، أما في المؤسسات الكبرى والتي قد يضم القسم فيها أربعين أستاذاً أو أكثر، فمن الضروري أن يعلم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد إلى من يذهبون قبل أن تواجههم المشكلات.

وبسبب الخبرات الأكاديمية التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، ولمعرفتهم الواسعة بمؤسساتهم، قد لا يستطيع الكثير منهم أن يدرك في أي بحر يتخبط أعضاء الهيئة التدريسية الجدد عندما يتعلق الأمر بالشؤون الإدارية. فمعرفة من يمكن أن يثور لو طلب إليه القيام بعمل على غيره القيام به، ومن هو المسؤول عن القيام بمهام معينة، وإلى أين يجب أن يذهب المرء للحصول على إجابات عن كل أسئلته، سوف تجنب أعضاء الهيئة التدريسية الجدد التعرض لمواقف محرجة.

الاهتمامات المتعلقة بالترقية والتثبيت

لقد نسيت تماماً أن علي إكمال ملفي في موعد بات جد قريب. ولا أذكر إلا القليل مما اطلعت عليه من توجيهات لإعداده كأن تقدم الشبوتيات ضمن

مصنف ذي ثلاث حلقات. يا إلهي، كيف يمكنني أن أجد الوقت الكافي للعثور على كل ما أحتاج إليه من مستندات؟ فأنا لا أستطيع أن أتذكر أين وضعت تقارير تقييم كفاءتي في التدريس، كما أنني لم أقم بتحديث سيرتي الذاتية "CV" منذ قديمي إلى هنا. وربما لو اطلعت على ملف زميل آخر لتمكنت من تفهم ما يجب علي القيام به.

كما ذكرنا في موضع آخر من هذا الكتاب، فإن المشهد الذي يتكرر ظهوره من خلال القيام ببحث في موضوع أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين، هو الضغط الذي يترافق مع الصورة الضبابية عن الإرشادات المقتردى بها لمنح الترقية والتثبيت. ومن الطبيعي أن يكون هذا الأمر موضع اهتمام من وجهة النظر الشخصية لعضو هيئة تدريسية جديد، ولكنه يجب أن يكون في الوقت نفسه موضع اهتمام من وجهة نظر المؤسسة أيضاً لما له من أثر على الإنتاجية وفعالية المساهمات. فعوض الهيئة التدريسية الذي يعمل تحت ضغوط جامعة مصحوبة بعدم الدراية بسياسة التقييم سوف لن يؤدي عمله على أحسن وجه. واستناداً إلى الخبرات التي اكتسبتها "Mary Deane Sorcinelli" عبر سنوات طويلة من العمل في التدريس والبحوث، تؤكد في كتاباتها (المنشورة في الأعوام 1989, 1992, 1994, و1999) على أهمية أن تكون سياسة التقييم المتبعة في منح الترقية والتثبيت واضحة وبناءة، خصوصاً في السنوات الأولى من فترة الاختبار. إذ أن وضع تقرير يتماشى مع إجراءات التقييم يساعد أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء أقسامهم على التحدث بسهولة أكثر عن التطلعات والنتائج وعن إجراءات التقييم.

يعارض كثير من رؤساء الأقسام لأسباب قانونية تقديم "وصفة" للتثبيت، خصوصاً أن المعايير غالباً ما تتغير استجابة لأولويات أكاديمية جديدة. ومع ذلك، فيما كان رؤساء الأقسام والأعضاء القدامى في الهيئة التدريسية أن يقدموا معلومات محددة عما يعتبر دليلاً عن الجدارة الأكاديمية، وأن يجعلوا المعايير أقل ضبابية.

كما أن بإمكان رؤساء الأقسام أن ينصحوا بالاطلاع على مراجع قد يجد فيها أعضاء الهيئة التدريسية الجدد الكثير من المساعدة ككتاب Robert “Preparing for Promotion and Tenure Review: A Faculty Guide” (1995) ، وكتابي “Peter Seldin” (1995) : “The Teaching Portfolio A Practical Guide to Improved Performance and Promotion/ Tenure Decisions” (1997) و (1999) “Changing Practices in Evaluating Teaching”.

وإحدى الطرق التي يمكن لرؤساء الأقسام من خلالها مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في سعيهم للحصول على الترقية والتثبيت هي شرح سياسة التقييم من وجهة نظر منطقية. إذ أن ترقية وتثبيت العضو المستجد يجب ألا ينظر إليهما على أنهما مسؤولية فردية تقع على عاتق عضو الهيئة التدريسية المتطلع إلى التقدم وحده، بل يجب أن تعتبر مسؤولية مشتركة للقسم بأكمله (Wergin, 1994, 1999). وفي عمله عن دور أعضاء الهيئة التدريسية ومكافآتهم، بحث “Wergin” الأقسام على إعادة التفكير في مكافآت أعضاء الهيئة التدريسية، واضعين نصب أعينهم رسالة القسم والصالح العام. وعندما يحاول أعضاء الهيئة التدريسية المستجدون سبر أغوار المعايير التي يتبعها القسم في عملية التقييم، على رئيس القسم أن يربط بين رسالة القسم ونشاطاته من جهة، والمكافآت التي يقدمها القسم من جهة أخرى. فتقديم هذا النوع من التبرير المنطقي لأعضاء الهيئة التدريسية المتشبهين بالترقية والتثبيت سيساعدهم على رؤية الصورة بكامل أبعادها وعلى تبين كيف أن عملهم يتواءم مع مجمل رسالة القسم والمؤسسة. تقدم مؤسسات كثيرة إرشادات محددة ليُقتدى بها عند منح الترقية والتثبيت، ولكن هنالك مؤسسات كثيرة أخرى لا تفعل الشيء نفسه. ويوضح المشهد التالي التشوش الذي عادة ما يحيط بموضوع الترقية والتثبيت والذي يمكن إرجاعه إلى نقص في تبادل المعلومات والآراء بين صانعي القرار وأعضاء الهيئة التدريسية الجدد.

المشهد: تسأل "Anita" زميلتها التي تشاركها في استخدام المكتب، والتي هي في سنتها الثانية هناك، ما الضروري في رأيها للحصول على التثبيت، فتجيب: "ثلاث أو أربع مقالات، تقارير جيدة عن الكفاءة في التدريس، والمشاركة بكثرة في نشاطات الخدمة". أما مرشدها في التدريس، وهو أستاذ يعمل في هذه المؤسسة منذ عشرين سنة، فيخبرها بأن للتقارير الممتازة عن كفاءتها في التدريس المقام الأول، يليها إلقاء عدد من المحاضرات في المؤتمرات، ومقالتان مكتوبتان بشكل جيد، واستمرارية المشاركة في نشاطات الخدمة. بينما يشرح لها أحد زملائها في البحث أن تأليف كتاب ونشر مجموعة من المقالات، وإلقاء عدد من المحاضرات في المؤتمرات، مع تقارير مقبولة عن تقييم كفاءتها في التدريس، وأقل ما يمكن من المشاركة في نشاطات الخدمة سوف توصلها إلى غايتها. وهكذا تُترك "Anita" مشوشة ومتسائلة، "ما هي متطلبات التثبيت في هذا المكان؟".

التعليق: قدم دليلاً يشرح إجراءات التثبيت خطوة بخطوة على مستوى القسم ومستوى المؤسسة، وكن واضحاً في تحديد أنواع النشاطات التي يتوجب على أعضاء الهيئة التدريسية الجدد تخصيص الوقت اللازم لها. فإن كان النشر لا يحتسب إلا في أنواع محددة من المجالات فمن الواجب أن يعلم الأساتذة المساعدون بذلك. وإن كانوا يبذلون الوقت في نشاطات يعلم رئيس القسم بأنها لن تثري سجلهم في نظر أعضاء لجنة الترقية والتثبيت، فعليه أن ينبههم إلى هذه الحقيقة. وإن كان لدى القسم خطة استراتيجية ذات أهداف محددة تجاه الإنتاجية في البحوث، فمن الضروري أن يعلم القادمون الجدد بهذا الأمر.

وكمثال عن الدقة في الوصف التي على رئيس القسم أن يتوخاها، يمكن الاطلاع على ما يقدمه قسم العلوم السياسية في جامعة "University of Arizona".

إذ لدى هذا القسم قائمة تعرف باسم: "نشاطات البحث المرموقة" والتي تحدد أهداف النشر بمنتهى الدقة، وفي شرح واحد من هذه الأهداف نقراً: "خمسة وسبعون بالمائة من أعضاء الهيئة التدريسية في القسم سوف يكملون خلال السنوات الخمس المقبلة اثنين من الخيارات التالية". ومن بين هذه الخيارات المقدمة: (1) كتابة مقالة في إحدى الصحف المهنية الرئيسية (American Political Science Review، أو Journal of Politics، أو American Journal of Political Science)؛ (2) كتابة مقالة في إحدى الصحف الرئيسية المتخصصة، أو المهنية، أو المتعددة التخصصات، (3) وضع كتاب بحث تنشره إحدى دور النشر الرئيسية أو إحدى المؤسسات الأكاديمية العريقة ويفضل أن ترد نبذة عنه في أحد المراجع الهامة (أي صحيفة مهنية رئيسية، أو جريدة New York Times، الخ..): (4) المشاركة في تحرير صحيفة أكاديمية رئيسية.

قد تبدو هذه الطريقة في تقديم المعلومات كثيرة الشبه بوصفٍ للتثبيت في نظر بعض الأقسام، خصوصاً بالنسبة للمؤسسات المهتمة بالتدريس بشكل أساسي. ولكن ما يهمنا توضيحه هنا أن القسم قد صار متأكداً من معرفة أعضاء هيئته التدريسية بمتطلباته للحصول على الترقية والتثبيت. ومن شأن هذا التبيين المحدد أن يلغي احتمالات المفاجآت والمشاعر المجروحة على الطريق نحو الترقية والتثبيت. وغني عن القول أنه إذا كان قسمك يقدم مثل هذه الإرشادات، فحري بك أن تلتزم بما وُصِفَ وحُدِّد.

وكطريقة أخرى لتقديم وصف محدد ورؤية واضحة لمتطلبات الترقية يمكنك أن تطلب من أحد أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين، بمساعدة رئيس القسم، و/ أو الزميل المرشد، و/ أو لجنة، أن يحدد أهدافاً للتثبيت تتعلق بخبرات المرشح، وحاجات القسم، ورسالة المؤسسة. ويشير "Chait" (1998) إلى هذه الطريقة بتعبير:

”التثبيت بالهدف“. وبينما تدعو الطريقة التقليدية في السعي للحصول على التثبيت أعضاء الهيئة التدريسية إلى تحقيق أهداف غير واضحة المعالم، فإن طريقة ”التثبيت بالموضوعية“ تدعو إلى رسم صورة واضحة لنوع وحجم العمل الذي على عضو الهيئة التدريسية أن ينجزه للحصول على التثبيت. وعند المراجعة بمقتضى هذا النوع من النظام، لن يفاجأ عضو الهيئة التدريسية المستجد بما لم يكن يتوقعه، ولن يعاني من التشوش، وهما الأمران اللذان يزيدان من الضغوط ويقللان من إنتاجية العضو الجديد في مسار التثبيت التقليدي. ويشير ”Chait“ إلى أن هذه الطريقة سوف ”تهديء من مخاوف أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين من تحولات في تطلعات رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية المتقدمين، التي قد تكون فجائية، عشوائية، وحتى متضاربة في بعض الأحيان“.

إعداد الملف

يستطيع رئيس القسم أن يبدأ بإرشاد عضو الهيئة التدريسية الجديد في مساره عبر إجراءات التثبيت بتوضيح كيفية البدء في تجميع المعلومات اللازمة لإعداد ملف الترقية والتثبيت وذلك من خلال ندوات التوجيه في القسم. فإعداد الملف للمراجعة يجب ألا يتحول إلى تجربة شاقة ومروعة، ومع ذلك فإن فكرة تجميع وتنظيم الوثائق اللازمة تسبب لكثير من الأساتذة المساعدين حالة من القلق المشوب بالمماطلة. ويقدم المشهد التالي طريقة لتجنب رد فعل مماثل.

المشهد: الوقت هو بداية السنة الأكاديمية، ومن المقرر أن يُقيم أداء ”Justin“، أستاذ مساعد يبدأ عامه الثالث من مسيرته نحو التثبيت، في شهر يناير (كانون الثاني) المقبل تقييماً نصفياً (أي في منتصف الفترة الاختبارية اللازمة للحصول على التثبيت). وقد أبلغه رئيس القسم بوجود إعداد ملفه ليكون جاهزاً لمراجعة اللجنة في اليوم الأول من شهر ديسمبر (كانون أول) القادم.

يُذكر رئيس القسم "Justin" بأنه قد حصل على التوجيهات اللازمة عن كيفية إعداد ملفه قبل عدة أشهر، ويؤكد له ضرورة اتباع هذه التوجيهات. كما أنه يخبر "Justin" بأن اللجنة تعير اهتماماً بالغاً للبيان السردى "narrative statement" لأنه لا يعلم اللجنة بما قام العضو بإنجازه فحسب، بل يعلمها أيضاً بما يمكن توقعه منه من إنجازات في المستقبل.

التعليق: بإمكان رؤساء الأقسام مساعدة الأساتذة المساعدين على تطوير نهج يتبعونه من بداية الفترة الاختبارية بحيث يقومون بحفظ معلومات (كالمحاضرات التي ألقوها في المؤتمرات، وتقارير الطلبة عن تقييم الكفاءة في التدريس، وما شابه ذلك) بشكل متواصل وفي أول فرصة، وعندما يحين وقت إعداد الملف، ستصبح المهمة الرئيسية مجرد تنظيم لهذه المعلومات والوثائق. والهدف من ذلك هو تجنب الارتباك في المستقبل بحثاً في الصناديق والأدراج والملفات المتناثرة عن الوثائق اللازمة.

يصعب على الأساتذة الجدد، وليس في الأمر ما يثير الاستغراب، أن يفكروا مسبقاً فيما سيحصل بعد سنتين أو أربع أو ست سنوات من الآن، وأن يباشروا بتنظيم أمورهم استعداداً لذلك منذ اليوم. وهم لا ينتبهون إلى أن الوقت يجري بسرعة في الحياة الأكاديمية، فبينما تبدو أولويات أخرى أكثر إلحاحاً، تزداد صعوبة إعداد منهج تنظيمي يوماً بعد يوم. وعندما يحين وقت إعداد الملف للمراجعة النصفية، قد يكون أول ما يتبادر إلى الذهن هو التأجيل وطلب منح فرصة إضافية لتجهيز الملف.

يستخدم أحد مواقع البحث طريقة "قوس المطر" لتصنيف وثائق الملف (وذلك بتصنيف الوثائق المتعلقة بالتدريس، والبحوث، ونشاطات الخدمة في ملفات مختلفة الألوان حسب فئة كل منها). فترتيب المستندات الخاصة بالإنجازات بشكل يتماشى

مع المجالات الجامعية من أجل مراجعتها فيما بعد هو طريقة سهلة وفعالة تمكن أعضاء الهيئة التدريسية من حفظ وثائق عن نشاطاتهم بشكل منتظم. ولدى الكثير من المؤسسات صيغاً محددة لتقديم مستندات الإنجازات لكي تراجع بغرض تقييم أحقية الحصول على الترقية والتثبيت. وعلى رؤساء الأقسام أن يحثوا أعضاء الهيئة التدريسية على اتباع مثل هذه الصيغ في حفظهم لوثائق الإنجازات، بحيث تصبح عملية ترتيب أوراق الملف عندما يحين موعد المراجعة عملية قص ولصق لا أكثر، بدلاً من أن تصبح عملية بحثٍ مضمّنٍ عن وثائق مفقودة. فكلما قَصُرَ الوقت اللازم لإعداد الملف، كلما ازداد الوقت المتاح لكتابة بيان الإنجازات، ولعرض الملف على زميل لمراجعته، واتباع النصائح لإعادة ترتيبه.

وكطريقة لتسهيل عملية إعداد الملف، يمكنك إشراك أحد أعضاء الهيئة التدريسية المتمرسين في برامج التوجيه للقسم، يتناقش فيها الأعضاء الجدد وذوو الخبرة عن سبل لتجنب الانهماك الزائد في خضم هذه المهمة، وعن طرق المتابعة تحديث سجل الوثائق بشكل مستمر. وخلال ندوات التوجيه، يمكن إطلاع عضو الهيئة التدريسية الجديد على نموذج ملف، بينما يتحدث أحد الأعضاء الذين تمت ترقيتهم مؤخراً عن إعداد ملف الترقية. وكخيار آخر، يمكن أن يطلب من العضو الحديث الترقية أن يبحث في هذين التساؤلين، ”لو كان علي أن أقوم بهذا العمل من جديد، فما الذي كنت أفعله بشكل مغاير؟“ و”ما الذي كنت أفعله بنفس الطريقة؟“ ويجب أن يشكل تقديم هذه المعلومات جزءاً أساسياً من برنامج التوجيه الممتد خلال السنة. ومن المستحسن أيضاً أن يُزَوَّدَ عضو الهيئة التدريسية الجديد ببرنامج زمني يوضح مواعيد البداية والنهاية لجميع مراحل مراجعة الأداء التي تؤدي أخيراً إلى المراجعة الختامية لتحديد الأحقية في الحصول على الترقية والتثبيت. وعلى رئيس القسم مراجعة البرنامج الزمني مع عضو الهيئة التدريسية الجديد مرة كل عام، ويفضل أن يكون ذلك مرتبطاً بمراجعة الأداء السنوي التي تقوم بها المؤسسات

عادة في فصل الربيع. وتضمن هذه الطريقة أن يبقى باب الحوار مفتوحاً وأن يعرف العضو الجديد كيف يحدد الأهداف التي عليه الوصول إليها في كل عام. وليس من المبكر أن تبدأ سياسة تحديد الأهداف من بداية مرحلة التوجيه الأولية؛ إذ أن عقارب ساعة التثبيت تبدأ بالدوران من ذلك الحين.

التوجيه غير الرسمي

لقد استلمت دليل أعضاء الهيئة التدريسية خلال ندوة التوجيه التي أعدتها المؤسسة. والمفروض بك بعد مطالعته أن تصبح قادراً على إدراك ما هي أهدافك خلال السنوات الست القادمة. ولكن هذا افتراض نظري إلى حد بعيد، فالكلمات موجودة بكل تأكيد، ولكنك لا تعرف كيف تترجمها إلى سياسة عملية. وعلى صعيد الواقع، فإن برنامج التوجيه لا يفعل شيئاً لتغيير حقيقة أن إجراءات التقييم هي مجموعة من الأمور الغامضة.

تماماً كما تتطلب ضرورة النجاح من الطلبة المشاركة في نشاطات داخل الفصل وخارجه، كذلك فإن على عضو الهيئة التدريسية الناجح المشاركة في نشاطات الحرم الجامعي إضافة إلى قيامه بمهام وظيفته. ولكن لا يكفي أن تتصح أعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة والتواصل. فأولاً، قد لا يعرف الأساتذة الجدد دائماً ما هي أنواع المشاركات التي تكون مفيدة لهم، وثانياً، قد لا يعرفون كيف يبتدؤون علاقات تقود إلى المشاركة. والغرض من التوجيه غير الرسمي هو خلق فرص تساعد الأساتذة الجدد على الاندماج في بيئة الحياة الثقافية للقسم وللمؤسسة، وعلى نبذ الشعور بأنهم غرباء عنها. وبينما يمكن لندوات التوجيه الرسمي أن تُعقد على مستوى المؤسسة أو القسم، فإن نشاطات التوجيه غير الرسمي هي من شأن رئيس القسم في غالبيتها العظمى.

لقد تحدثنا قبل قليل عن الجوانب الإجرائية للترقية والتثبيت والتي عادة ما تتم معالجتها من خلال برامج التوجيه الرسمي. وعلى المستوى نفسه من الأهمية، إن لم نقل أعلى منها، يجب خلق فرص تتيح للقادمين الجدد إمكانية التحدث إلى أعضاء الهيئة التدريسية القدامى عن الجوانب غير المكتوبة من إجراءات التثبيت، وبشكل أقل رسمية. ويعرض المشهد التالي ضرورة الجمع بين برامج التوجيه الرسمي وغير الرسمي على مستوى القسم.

المشهد: يرغب "Noah" بالالتزام بحرفية التعليمات بمنتهى الدقة، فيتمتع في قراءة دليل أعضاء الهيئة التدريسية بحثاً عن معلومات تتعلق بالترقية والتثبيت. ولكن هذا الدليل، والذي تم وضعه قبل عشر سنوات، يقدم معلومات عامة عن القواعد الرسمية، ولا يتحدث عن القواعد غير المكتوبة والتي ظهرت خلال السنوات العشر المنقضية، تلك الفترة التي تغيرت فيها أولويات المؤسسة.

التعليق: تبيّن الطبيعة السياسية المتوارثة لإجراءات الترقية والتثبيت ومراكز القوى التي تحيط بها، وحاول إيجاد طرق لنقل هذه المعلومات إلى أعضاء الهيئة التدريسية الجدد. وكان جاداً في بذل الجهد لتوضيح القواعد غير المكتوبة والحديث عن شبكات صنع القرارات داخل مراكز القوى، وذلك من خلال عملية التوجيه غير الرسمي.

وكأمثلة عن نوع المعلومات التي تصلح جزءاً من التوجيه غير الرسمي: الحديث عن النزعات الفردية الصعبة والإجحاف (إن وجد) في القسم وفي المؤسسة، وسرد قصص حديثة العهد ترتبط بهذه النواحي، ومساعدة عضو الهيئة التدريسية الجديد على قراءة ما بين سطور السياسات المعلنة. وعلى سبيل المثال، لو كان رئيس المؤسسة مولعاً بالمعايير التقليدية لتقييم جودة البحث، لصار من الضروري شرح كيف تؤثر هذه الأولويات في إجراءات المراجعة.

ومن الضروري أيضاً مساعدة الأساتذة الجدد على التمييز بين الأهداف الرمزية التي ينادى بها القادة الأكاديميون والأهداف الحقيقية. منذ بضع سنوات خلت، قدمت جامعات بحوث دفعة قوية لإعطاء التدريس وزناً أكثر في إجراءات التقييم، ومع ذلك فقد بقي الاهتمام الأكبر منصباً فيها بشكل رئيسي على كمية ونوعية الإنجازات في مضمار البحوث عند تقييم أحقية الحصول على الترقية والتثبيت. وعلى النحو نفسه، فأعضاء الهيئة التدريسية الجدد الذين اعتادوا على مبدأ "انشر أو تهلك" "publish or perish"، قد لا يدركون القيمة الحقيقية والأهمية الملقاة على الخدمة في كلية صغيرة للفنون الحرة، ولربما تحاشوا مثل هذه المسؤوليات.

التربط المهني والتواصل الشبكي

لقد كنت أحاول كتابة مقالة تركز على موضوع أطروحتي، ولكنني وجدت أن ما كتبتة لم يكن صالحاً للإلقاء في مؤتمر وطني. زد على ذلك أنه لم يكن لدي متسع من الوقت لإعداد الاقتراح اللازم تقديمه، كما أنني لم أرغب بتقديم ما لا يجعلني أشعر بالفخر وغير واثق من قبوله.

يزداد الرصيد الأكاديمي لأستاذ مساعد قادراً عند مشاركته في هيئات مهنية مرموقة - كالهيئة المعنية في علم النفس، هي "The American Psychological Association" وتعرف اختصاراً ب: (APA)، وفي علم الاجتماع هي "The American Sociological Association" وتعرف اختصاراً ب: (ASA)، أما في اللغة الإنكليزية فهي "The Modern Language Association" وتعرف اختصاراً ب: (MLA)، وإلى ما هنالك - أو عندما ينتخب لشغل منصب مهم، أو إذا طلب إليه مراجعة توصيات بحث في إعداد برنامج سنوي، أو بظهوره كمقدم لبرنامج، أو بترؤسه لجلسة مناقشة أو أن يكون أحد المناقشين فيها. ويعتمد اندماج القادمين الجدد في هذه الشبكات على حضور المؤتمرات وعلى جعل أنفسهم معروفين لدى أشخاص أكثر أقدمية. وقد يكون بعض الأساتذة الجدد قد أنشؤوا علاقاتهم

بالمهنة بينما كانوا طلاب دراسات عليا، وهم بالتالي يعرفون كيف يحافظون عليها. ولكن كثيراً من الأساتذة، مثل "Karen" في المشهد التالي، يستفيدون من رعاية أعضاء الهيئة التدريسية المتمرسين.

المشهد: في بداية فصلها الدراسي الأول في جامعة "Middle America University"، تقرأ "Karen" عن دعوة للتقدم بعروض لإلقاء محاضرة يتم فيها عرض أوراق بحث في الاجتماع التالي لجمعية "American Sociological Association". وكانت قد حضرت أحد اجتماعات هذه الجمعية سابقاً عندما كانت طالبة دراسات عليا، إلا أنه لم يسبق لها أن قدمت عرضاً لأوراق بحث من قبل، وقد قيل لها أن الحصول على قبول لتقديم العرض هو أمر في غاية الصعوبة. فقررت بأنها غير جاهزة لعرض بحثها حول تراجع عدد الطلاب المشردين في المدارس الابتدائية.

التعليق: يستطيع رؤساء الأقسام مساعدة القادمين الجدد على الدخول في هذه الأجواء المهنية من خلال تأكيدهم لهم على ضرورة حضورهم الاجتماعات المهنية المتعلقة بتخصصاتهم سنوياً، وتوفير مخصصات للسفر، وباطلاعهم على إعلانات الدعوة للمشاركة في حلقات البحث وندواته. وأفضل طريقة لإدماج القادم الجديد هي أن تجعله يشارك في هيئة عرض أعده أحد أعضاء الهيئة التدريسية المتمرسين والذي يعرف مداخلات عملية الانخراط في تلك البرامج.

وبوصفه عضو هيئة تدريسية متقدم ومتمرس، يستطيع رئيس القسم أن يعرف العضو الجديد لا على البيئة الثقافية للقسم فحسب، بل على العالم المهني أيضاً. وفي هذا السياق يستطيع رئيس القسم أن يعالج النواحي التي لم يتسن للأستاذ الذي أشرف على الأطروحة أن يتطرق إليها. ورغم أن عضو الهيئة التدريسية الجديد كان

قد أمضى بعض الوقت في هذا الحقل من خلال النشاطات التي يقوم بها عادة طلاب الدراسات العليا، إلا أن تلك التواصلات الشبكية الأساسية قد لا تكون سهلة المنال دائماً، خصوصاً بالنسبة لأولئك الذين يتصفون بشيء من الانطوائية. وجعل هذه الترابطات المهنية أكثر سهولة - من خلال ترشيح أعضاء الهيئة التدريسية الجدد لعضوية لجان المنظمات المحلية منها والوطنية، وتوفير المخصصات اللازمة لحضور المؤتمرات، وتشجيع البحوث المشتركة وتقديرها، وتشجيع الأعضاء الجدد على التعرف على الباحثين والمحاضرين الزائرين - سوف يتمخض في نهاية الأمر عن فوائد قيمة للقسم وللحقل ولأعضاء الهيئة التدريسية الجدد في آن واحد.

إنشاء التواصلات

بالإضافة إلى منح أعضاء الهيئة التدريسية الجدد فرصاً تساعد على التواصل الشبكي، يستطيع رئيس القسم الحريص أن يساعد على توثيق عرى التواصل مع الزملاء والمؤسسة. فجعل زميل جديد يشعر بالترحاب على الصعيد الشخصي والمهني من شأنه أن يساعده على البدء في التحول إلى عضو فعال في المؤسسة مرتبط بها. وتشتمل طرق رعاية مثل هذا الارتباط على الأسلوب الذي يتم تقديم العضو الجديد من خلاله إلى مجتمع القسم، وعلى التخطيط لقيام التفاعلات الاجتماعية بينه وبين أفراد ذلك المجتمع. ويجب أن يشتمل التعريف الأولي للعاملين في القسم بعضو الهيئة التدريسية الجديد على معلومات تتعدى مجرد ذكر اسم الشخص وتخصصه. فبمعرفة بعض التفاصيل الشخصية عن القادم الجديد من خلال الحديث معه، أو بإثارة بعض الموضوعات الاعتيادية أثناء لقاءات التعارف، يساعد رئيس القسم على تكوين شعور لدى العضو الجديد بأهميته في ذلك المكان. أين نشأ هذا العضو الجديد؟ وماذا يحب أن يفعل خلال أوقات فراغه؟ وهل انتقل أفراد أسرته معه إلى البلدة الجديدة؟ إذ من شأن مثل هذه الأسئلة أن تساهم

في بدء قيام الروابط الشخصية. كما أن من الضروري أيضاً أن يتحدث رئيس القسم عن اهتماماته الشخصية خارج الإطار الأكاديمي. إذ مثل هذا الحديث أن يجعل الرئيس يبدو أكثر انفتاحاً وتقبلاً لوجود اهتمامات تتعدى حدود الوظيفة. وأخيراً فإن تقديم بعض المعلومات الشخصية خلال لقاءات التعارف سوف يساعد العضو الجديد على العثور على أشخاص لديهم اهتمامات مشابهة من داخل المؤسسة.

قوائم مراجعة:

برامج التوجيه للقسم

- قدم معلومات عن العاملين في القسم ومسؤوليات كل منهم بالإضافة إلى أنظمة القسم ولجانه.
 - تحدث عن بعض المعلومات المحددة المتعلقة بمتطلبات الترقية والتثبيت.
 - اشرح كيفية جمع وحفظ الوثائق اللازمة للحصول على التثبيت أولاً بأول ومن دون تأخير وكيفية تنظيمها في ملف خاص.
 - ساعد العضو الجديد على إدراك السياسات المتبعة في منح الترقية والتثبيت، ما ظهر منها وما بطن.
 - ثابر على رعاية مشاركة العضو الجديد في النشاطات والمنظمات المهنية.
-

المراجع

- Boice, R. (1992). *The new faculty member. Supporting and fostering professional development.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chait, R. (1998). *Ideas in incubation: Three possible modifications to traditional tenure procedures.* Washington, DC: AAHE.
- Diamond, R.M. (1995). *Preparing for promotion and tenure review: A faculty guide.* Bolton, MA: Anker.
- Seldin, P. (1997). *The teaching portfolio: A practical guide to improved performance and promotion/ tenure decisions (2nd ed.).* Bolton, MA: Anker.
- Seldin, P. (1999). *Changing practices in evaluating teaching: A practical guide to improved faculty performance and promotion/ tenure decisions.* Bolton, MA: Anker.
- Sorcinelli, M. D. (1989). *Chairs and the development of new faculty. The Department Advisor* 5 (2), 1-4.
- Sorcinelli, M. D. (1992). *New and junior faculty stress: Research and responses.* In M. D. Sorcinelli & A. E. Austin (Eds.), *Developing new and junior faculty* (pp. 27-37). San Francisco, CA: Jossey-Bass,
- Sorcinelli, M. D. (1994). *Effective approaches to new faculty development. Journal of Counseling Development,* 72, 474-487.
- Sorcinelli, M. D. (1999, Summer). *New pathways II: The tenure process. The Department Chair,* 10 (1), 3-4.
- Wergin, J. F. (1994). *The collaborative department: How five campuses are inching toward culture of collective responsibility.* Washington. DC: AAHE.
- Wergin, J. F. (1999, Spring). *New pathways II: The changing academic climate. The Department Chair,* 9 (4), 3-4.

توجيه أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في حقل التدريس

لقد كان يومي الأول في الفصل مدعاةً للتعجب. فالقاعة التي خصصت لي لتدريس مقرري التمهيدي كانت تتسع لثلاثين طالباً، بينما كان عدد الطلبة المسجلين خمسة وسبعين. وهذا أمر يصعب عليك التعامل معه عندما تكون جديداً. فمن هو الشخص الذي يمكنني أن أطلب منه إصلاح الخلل في حالة كتلك. لقد كانت السكرتيرة غارقة في قضايا انضمام وانسحاب الطلبة، لذا تطلب الأمر وقتاً طويلاً لكي تستطيع التعامل مع مشكلتي. وأتمنى لو كنت أعلم بمن علي أن أتصل في حالات مماثلة.

حي به

لقد تلقيت خطاباً من لجنة شؤون الموظفين في الكلية يقول: "نرجو أن توفر لطلبتك فرصة اللقاء بك". فكان علي أن أرد على خطابهم. فشرحت لهم بأنني قد خصصت ست ساعات أسبوعياً لاستقبال الطلبة في مكنتي، كما أنني أعطيتهم رقم هاتف منزلي إضافة إلى رقم هاتف مكنتي.

تقوم كثير من المؤسسات - خصوصاً الجامعات الكبيرة المهتمة بالبحوث - بتقديم برامج مكثفة للتوجيه في حقل التدريس للخريجين الجدد من الطلبة. بينما لا يقوم إلا القليل منها بتقديم مثل هذه البرامج لأعضاء الهيئة التدريسية الساعين للحصول على التثبيت. وبما أن كثيراً من التخصصات لا تسمح لطلبة الدراسات العليا بأن يكونوا مسؤولين بشكل كامل عن تدريس المقررات، فكثير من حملة

شهادة الدكتوراة الجدد من يصل إلى وظيفته الأولى المتضمنة فرصة للحصول على التثبيت مع قليل من الخبرة في التدريس، أو من غير خبرة فيه على الإطلاق. ويشير "Fink" (1992) إلى أن حوالي خمسين بالمائة من أعضاء الهيئة التدريسية الجدد يصلون إلى وظيفتهم الأولى المقترنة بفرصة للتثبيت من غير أن يكونوا قد قاموا بتحمل مسؤولية تدريس مقرر بأكمله. وفجأة يجدون أنفسهم مطالبين باختيار الكتب وإعداد المناهج، والتخطيط للمقررات والمحاضرات من دون أية معلومات مسبقة عن علم أصول التدريس، أو من غير تفهم للنظريات التربوية. أما "Baldwin" (1990) فيقول: "إن تطوير مهارات تدريس فعالة ربما يكون أكثر اهتمامات الأستاذ الجديد إلحاحاً" (ص 32). لذا فإن برامج التوجيه التي تركز على الإجابة عن أسئلة تتعلق بالتدريس وعلى إعداد الأساتذة الجدد لكي يصبحوا مدرسين ناجحين، ستساعد على تخفيف الضغوط الناجمة عن قلة الخبرة، وعلى ضمان معرفة الأساتذة الجدد بكيفية التعامل مع هذا الجانب من جوانب مهنتهم التي اختاروها بأنفسهم.

ويجب أن تغطي برامج التوجيه في حقل التدريس جوانب محددة من طريقة إلقاء المحاضرات في مؤسستك، وأن تقدم نماذج عن المقررات والمناهج، وأن تناقش موضوعات من المتوقع لها أن تطرح في قاعات الدراسة أو خلال لقاء الطلبة بالأساتذة في مكاتبهم. ولا يقتصر دور برامج التوجيه في حقل التدريس على تعريف أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بمسؤولياتهم التدريسية فحسب، بل مثل هذه البرامج أن توفر فرصاً لتبادل الخبرات وإثراء قدرات التدريس لدى كافة أساتذة القسم.

أسئلة ملحة تتعلق بالتدريس

الأسئلة التالية هي أسئلة أساسية يتوجب البحث فيها لكي يشعر أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بأنهم صاروا على بينة من أمرهم وجاهزين لتولي مهام وظيفتهم التدريسية الجديدة.

- ما هي المقررات التي يستحسن تدريسها؟ هل من المستحسن تدريس المقررات العامة؟ أم أنه من غير المستحسن؟ أم لا فرق في ذلك؟ هل من المستحسن تدريس نفس المقرر، أو البقاء في نفس المجال، أو التدريس في مجالات متعددة؟
- هل من المستحسن إعداد مقرر جديد؟ لطلبة الشهادة الجامعية الأولى؟ أم مقرر تخصصي في مجال بحثي؟
- كيف يمكنني الحصول على مساعد في التدريس؟
- هل هناك من إرشادات وضعها القسم أو وضعتها المؤسسة لكي يُقتدى بها عند منح الدرجات (العلامات)؟ ما هو نظام منح الدرجات؟ هل هناك مقررات يعطى الطالب فيها نتيجة ناجح أو راسب فقط؟ كيف تُقدم جداول الدرجات؟ ومتى؟
- كيف علي التقدم بطلب تدريس المقررات التي أرغب بتدريسها في فصل دراسي معين، ومتى يجب أن أقدم طلبي هذا؟
- ما هو عدد ساعات العمل في المكتب المتوقع مني تقديمها أسبوعياً؟
- ما هي الموارد المتاحة في حرم المؤسسة والتي يمكنني الاعتماد عليها للمساعدة في شؤون التدريس؟ من الذي قام سابقاً بتدريس المقررات التي كُلفت بتدريسها؟ وأين يمكنني أن أجد أمثلة عن خطط تدريسها؟

- كيف يمكنني أن أطلب بإعداد أوراق الامتحانات؟ وأين يجب علي تسليم طلب الحصول على كتب لموادّي التي أدرسها؟ وكيف يمكنني حجز الكتب في المكتبة؟ وماذا علي أن أفعل لمطالبة المكتبة بشراء بعض المراجع؟

المرشدون في حقل التدريس “Teaching mentors”

كجزء من برامج التوجيه الرسمية، من المفروض إعطاء أعضاء الهيئة التدريسية الجدد فكرة تمهيدية عن سياسات المؤسسة التدريسية الأساسية كالمواعيد النهائية لتقديم جداول الدرجات، والإجراءات الواجب اتباعها في حال عدم التمكن من حضور إحدى الحصص، والسياسات المتعلقة بإلغاء الحصص، وعلاقة الأستاذ بالطالب، وإرشادات المؤسسة بما يتعلق بالمضايقات والتحرشات، والإجراءات المتبعة في التعامل مع الطلبة الذين يخالفون القواعد الأكاديمية. وبالإضافة إلى كل ذلك، يحتاج أعضاء الهيئة التدريسية الجدد إلى الدراية بكيفية التعامل مع ذلك النوع من المشكلات الإدارية التي عادة ما تحصل في الأسابيع الأولى من الفصل الدراسي، والتي يصورها المشهد التالي.

المشهد: بينما كانت “Annabelle” طالبة دراسات عليا، عُهد إليها بمهمة تدريس فئات في مختبر كبير للكيمياء كمعيدة. وحتى استلامها لمهام عملها الأول كأستاذة مساعدة، لم يسبق لها أن كانت مسؤولة عن تدريس مقرر بأكمله. وقد كلفت الآن، كعضوة هيئة تدريسية جديدة، بتدريس مقررين تمهيديين في الكيمياء ومقرر ثالث متقدم في الكيمياء اللاعضوية. وقبل أسبوعين من بداية الفصل الدراسي، تجلس “Annabelle” للعمل على إعداد المناهج، ولكنها باستثناء الوظائف (الواجبات) اليومية، لا تعرف إلا القليل عما يجب عليها أن تضمنه وكيف يمكنها التمييز بين المعلومات التي يجب أن يتعلمها

الطلاب الراغبون في الحصول على شهادة في علم الكيمياء من جهة ، والتي تهم الآخرين المتطلعين إلى نيل شهادات في مجالات علمية مغايرة من جهة أخرى.

التعليق: إن رؤساء الأقسام الذين قدموا مناهج سابقة لمقررات في هذه المؤسسة كانوا قد بدؤوا برامج التوجيه حول موضوع التدريس قبل وصول عضو الهيئة التدريسية الجديد. وبينما يعتبر تقديم أمثلة ممتازة عن عمل أساتذة آخرين بداية طيبة ، إلا أن تقديم الأمثلة بحد ذاته قد لا يكون كافياً لمساعدة الأساتذة الجدد على البدء في مهنة التدريس. وسيستفيد كثير من أعضاء الهيئة التدريسية الجدد من المرشدين الذين بمقدورهم تقديم النصح في أكثر من جانب من جوانب المرحلة الانتقالية التي يمر بها القادم الجديد في بداية حياته المهنية. وقد يكون المرشد في حقل البحوث باحثاً قديراً كثيراً النشر، إلا أنه ليس لديه اهتمام كبير في حقل التدريس. وبالتالي فإن مساندة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بمرشدين هم في نفس الوقت مدرسين أكفاء سوف توفر للمدرسين الجدد مرجعيات للحصول على إجابات عن أسئلتهم وعلى أفكار نيرة.

قد تكون الحاجة إلى مرشدين في حقل التدريس أشد إلحاحاً من الحاجة إلى مرشدين في حقل البحوث. وبما أن أعضاء الهيئة التدريسية يجدون أنفسهم محاطين من كل جانب بالمقررات الجديدة والفصول الجديدة والطلاب الجدد لدى وصولهم ، فإن وجود شخص يلجؤون إليه للبحث في مشكلات واهتمامات وأفكار سوف يساعد على حل كثير من المسائل التي قد تطرأ قبل أن تستفحل وتتحول إلى مشكلات مستعصية. والمرشد في حقل التدريس الذي يلتقي بعضو الهيئة التدريسية الجديد أسبوعياً يوفر مدخلاً للبحث في موضوعات يومية ككيفية التعامل مع طلاب لا يلتزمون بالحضور ، وماذا يجب عمله عندما لا يكمل بعض الطلبة

واجباتهم خلال الفترة المقررة، وكيف تستطيع إثارة مناقشة حيوية، وإلى ما هنالك من موضوعات مشابهة. كما أن بإمكان رؤساء الأقسام توفير الإرشاد في حقل التدريس من خلال تشجيعهم لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد على السعي للحصول على نصائح من أعضاء هيئة القسم حول مسائل التدريس المختلفة. وفي بعض الأحيان، فإن كلمة من هنا أو من هناك عن نهج شيق في علم أصول التدريس أو عن فصل ناجح قد تثير في ذهن القادم الجديد أفكاراً خصبة.

خدمات تطوير كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية

بالإضافة إلى التكليف بمهام الإرشاد في حقل التدريس، بإمكان رؤساء الأقسام التحري عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة في مجال تنمية الكفاءات التدريسية. إذ لدى كثير من المؤسسات التعليمية اليوم مكاتب أو لجان مكرسة لتنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية، وبإمكان مثل هذه الخدمات أن تقدم ثروة من المعلومات للمدرسين الجدد. وعلى رؤساء الأقسام ألا يكتفوا بمعرفة ما تقدمه المؤسسة من خدمات، بل عليهم أن يفكروا في الاستعانة بهذه الخدمات في إنشاء برامج لتنمية كفاءات التدريس على مستوى القسم. وكثيراً من المكاتب في المؤسسة سوف ترحب بإطلاع أعضاء الهيئة التدريسية على الخدمات التي تقدمها وكيف يمكن لأعضاء الهيئة الاستفادة منها إلى أبعد الحدود. والمشهد التالي يصور أهمية مثل هذه التوجيهات.

المشهد: وصل "Sam" إلى مؤسسته الجديدة - وهي كلية صغيرة للفنون الحرة - وفي جعبته مناهج مقرراته الجديدة التي كان قد أعدها خلال فصل الصيف المنصرم. وقبل بداية الفصل الدراسي الجديد، اجتمعت الهيئة التدريسية بكامل أعضائها لمدة يومين لعقد جلسات عمل للبحث في إدماج الخدمة والتعلم التعاوني ضمن مقرراتها. وقد نُظِّمَت جلسات العمل هذه نظراً للتغيير الذي طرأ

على مضمون رسالة المؤسسة بعد أن تم تعديلها مؤخراً لكي تعكس أهداف الخدمة الجديدة. وقد تحدث مدراء مكاتب التدريب، والخدمة الاجتماعية، والتوجيه المهني عن فرص تعلم الخدمة. فاستناداً إلى الأفكار التي قدمها هؤلاء الزملاء الجدد وإلى معلومات حصل عليها من أعضاء الهيئة التدريسية للقسم ذوي الخبرات الطويلة، قام "Sam" بتعديل بعض الوظائف (الواجبات) الأساسية لإضافة كم أكبر من التعلم التعاوني وتعلم الخدمة إلى متطلبات مقرره.

التعليق: لقد قامت رئيسة القسم هذه بالتعاون مع زملائها بتوضيح أهداف المؤسسة لأعضاء الهيئة التدريسية، وزودتهم بعد ذلك بوسائل تتيح لهم تحقيق هذه الأهداف من خلال مناهجهم. فالرسالة كانت واضحة، والوسائل كانت متوفرة. ولدى هذه المؤسسة أيضاً طريقة ممتازة وهي إشراك عضو الهيئة التدريسية الجديد في التعلم من زملاء من أقسام أخرى.

قد تستعين الأقسام الكبيرة في بعض الأحيان بخبراء تدريس من خارج المؤسسة لقيادة أعضاء الهيئة التدريسية - الجدد والعائدين - في ورشات عمل حول قضايا التدريس قبل بدء الفصل الدراسي. ولا تنحصر فائدة إقامة مثل هذه الورشات في تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية فحسب، بل هي تساهم أيضاً في جهود القسم لإنشاء الروابط بين أعضاء هيئته. أما المؤسسات الصغيرة فقد تسند هذه المهمة إلى مدرسة معينة أو أنها تقوم بها على صعيد المؤسسة بأكملها لتشمل كافة أعضاء الهيئة التدريسية على اختلاف أقسامهم. وقد تكون الموضوعات التي تعالج في ورشات العمل تلك غاية في التحديد أو قد تكون عامة، وقد تشمل على إدماج تعلم الخدمة ضمن الفصول، وعلى استخدام الإنترنت في مناقشة المقرر، وإشراك الطلبة في العمل التعاوني، وزيادة فعالية المحاضرات، والتدريس في قاعات

المحاضرات الكبيرة، والتعليق على أعمال الطلبة الكتابية، والتأكيد على بعض الأمور الهامة، وما شابه ذلك من موضوعات. وتركز الطبيعة الإيجابية لهذه الموضوعات على جانب هام من جوانب برامج التوجيه في حقل التدريس: حافظ عليها إيجابية. ويرى "Eble and McKeachie" (1968) أن البرامج الفعالة ترفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية من "الإحساس بقيمتهم في نظر المؤسسة" و "تُقدم فرصاً للمجتهدين منهم" بدلاً من تهديدهم وزيادة شعورهم بعدم الاطمئنان (ص 217، 216).

وبالإضافة إلى التركيز على تحسين طرق التدريس بدلاً من معالجة المشكلات، يجب أن تلتزم برامج التوجيه في حقل التدريس باتباع السياسات التي تدعو إليها. فبرنامج التوجيه المكرس لموضوعات التدريس الفعال عندما يدرس بطريقة جافة أو غير فعالة سوف يلغي احتمال الحصول على النتائج الإيجابية التي يحاول البرنامج الحصول عليها. لذا يجب أن يشتمل برنامج التوجيه على المعلومات المفيدة والمناقشات الفعالة والتزويد بالأفكار. وتساعد الاقتراحات والآراء التي يقدمها أعضاء الهيئة التدريسية على تطور القسم بشكل مستمر يضمن تحقيق مطالب أعضاء هيئته التدريسية المحقة.

لا يقتصر دور نشاطات التنمية التي تركز على موضوعات التدريس على رفع كفاءات التدريس في قسمك فحسب، بل هي أيضاً، كما يقول "Donald Jarvis" (1991)، "ترفع من شأن التدريس لتجعل منه موضوع نقاش ذا مكانة مرموقة بين الأكاديميين الوقورين" (ص 56). وعلى المؤسسات التي تُثمن التدريس، وتكافئ على التميز في أدائه، وتطالب بهذا التميز كشرط من شروط الحصول على التثبيت، عليها أن تُعلن ذلك صراحة على أعضاء هيئتها التدريسية الجدد وأن تزودهم بالوسائل اللازمة لكي يصبحوا مدرسين أكفاء. إن تكليف الأساتذة

الأكفاء في القسم بإدارة ندوات العمل من شأنه أن يجعل من التدريس واحداً من موضوعات برامج القسم، كما أن مثابرة أعضاء الهيئة التدريسية على ممارسة هذه النشاطات ستكون مفتاحاً لنجاحهم ولاستمرارهم في العمل في مؤسستهم. ورغم التركيز الذي قام مؤخراً على تحسين التدريس الجامعي، ما زال كثير من أعضاء الهيئة التدريسية ينظرون إلى التدريس على أنه أمر أقل شأنًا من البحوث ويخصصون له وقتاً أقل. ونظراً لوجود هذا المفهوم، فعلى الأقسام المهتمة بتحسين التدريس فيها أن تجعل حضور ندوات التوجيه في حقل التدريس إلزامياً (Jarvis, 1991). وتدعم بعض المؤسسات البرامج الإلزامية بتقديم حوافز مالية للمشاركين فيها.

ولدى جامعة "Southeast Missouri State University" برنامج إلزامي على مدى أسبوع لإقامة ورشات عمل في حقل التدريس يحضرها جميع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد قبل حلول موعد بداية فصل الخريف الدراسي من كل عام (Fink, 1992). ويطلب من أعضاء الهيئة التدريسية الجدد قبل وصولهم الإدلاء بأرائهم حول الموضوعات التي يرون أهمية معالجتها لإدراجها في البرنامج، وتتاح لهم فرص عرض خبراتهم الخاصة أو أدائهم المتميز على المشاركين. ويشتمل هذا البرنامج على تقديم معلومات عن المؤسسة ومجتمعها، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على فعالية التدريس. يخصص اليوم الأول من هذا البرنامج بكامله لورشة عمل، أما الأيام الأربعة التالية، فالفترات الصباحية منها إلزامية أما المسائية فهي اختيارية وتشتمل على نشاطات مثل جولة في المكتبة أو الحديث عن موضوع تقديم النصح للطلبة. وقد وُضعت خطط الجلسات بحيث تضمن النقاش الفعال، أما ورشات العمل فإنها تقدم بطريقة إيجابية للتأكيد على الأولوية التي توليها المؤسسة للتدريس الفعال.

ورغم أن مكاتب تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية وورشات العمل حول قضايا التدريس التي تعقد قبيل بدء الفصل الدراسي تساعد على صقل مهارات

التدريس لدى المدرسين الجدد، إلا أن التأكد من جاهزية عضو الهيئة التدريسية الجديد للتدريس في مجال تخصصه بكفاءة تقع على عاتق القسم. ورغم أنه من المفروض نظرياً أن تكون هذه المهمة من اختصاص المؤسسة التي منحت شهادة الدكتوراة، إلا أن ما يحصل عليه حملة الدكتوراة الجدد ينحصر بشكل متزايد ضمن مجال ضيق ومتخصص من التعليم ليدؤوا بعد ذلك بممارسة مهام وظيفتهم الجديدة غير مجهزين بما يلزم من المعرفة لتدريس موضوعات تخصصية لكنها أكثر عمومية من خلال مقررات تمهيدية لعموم طلبة الشهادة الجامعية الأولى (Jarvis, 1991). ولا يقتصر اهتمام برامج التوجيه في حقل التدريس على التأكد من جاهزية حملة الدكتوراه الجدد للاضطلاع بمسؤوليات تدريس المقررات التمهيدية ذات القواعد العريضة فحسب، بل يمتد ليشمل التأكد من إدراك المدرسين الجدد لفلسفة القسم. ويسعى كثير من المؤسسات التي يوجد لديها فئات متعددة للثقافة العامة أو للمقررات التمهيدية لجعل هذه الفئات متجانسة بقدر المستطاع بغية التأكد من جاهزية الطلبة لاستيعاب المقررات التالية في التسلسل. وبإمكان برامج التوجيه تعريف أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالأهداف المحددة لمثل هذه المقررات، وأن تعرض السبل التي يمكن لأستاذ جديد أن يسلكها لكي يجعل من أحد المقررات مقررًا خاصاً به.

إلى جانب المعلومات القيمة التي تقدمها برامج التوجيه المبكرة لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد، تساعد هذه البرامج في الوقت نفسه على إنشاء روابط شخصية وتواصل مبكر مع المؤسسة. وبما أن كثيراً من أعضاء الهيئة التدريسية الجدد يتركون معاهد دراستهم العليا من غير دراية بالخيارات التدريسية المختلفة المتاحة لهم في فصول التدريس الحديثة، فبإمكان برامج التوجيه في حقل التدريس أن تعرفهم بالطرائق المبتكرة التي يمكنهم من خلالها استخدام التقنية الحديثة، والاستعانة بأفكار لزيادة التفكير النقدي عند الطلبة وتضمين التعلم التعاوني،

واتباع أساليب أخرى غير أسلوب إلقاء المحاضرات في الموضوعات التي تتضمنها المقررات. ويلعب رؤساء الأقسام دوراً مكملاً في برامج التوجيه. فإن لم يكن هنالك برنامج مؤسسي، يمكن لرئيس القسم أن يحث أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في قسمه على الاستفادة مما هو متاح.

قوائم مراجعة:

التوجيه في حقل التدريس

- قم بمراجعة السياسات والإجراءات الإدارية المتعلقة بالتدريس.
 - قم بتوفير نماذج عن المناهج، والشروحات المختصرة للمقررات، وبرنامج الامتحان (الاختبار النهائي)، ودفاتر علامات (درجات) جديدة.
 - راجع سياسات وإجراءات منح العلامات (الدرجات).
 - قم بإعداد ورشات عمل يتم خلالها تبادل الأفكار والتحدث عن الإحباط في التدريس، على أن يديرها مدرسون أكفاء من أعضاء الهيئة التدريسية.
 - اشرح كيف يتم التعامل مع مشكلات قد تطرأ داخل الفصل.
 - زود العضو الجديد بمرشد في حقل التدريس.
 - أعلم عضو الهيئة التدريسية الجديد عن الموارد المتاحة لإثراء طرائق التدريس في داخل حرم المؤسسة كمكتب تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية.
 - تحدث عن مكافآت التدريس وإجراءات تقييمه وأثر ذلك على اتخاذ القرارات لمنح الترقية والتثبيت.
 - أدر الجلسات بطريقة تتماشى مع ما تدعو إليه.
-

المراجع

- Baldwin, R. G. (1990). Faculty career stages and implications for professional development. In J. H. Schuster & D. W. Wheeler (Eds.), *Enhancing faculty career: Strategies for development and renewal* (pp. 20–40). San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Boice, R. (1992). *The new faculty member: Supporting and fostering professional development*. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Eble, K., & McKeachie, W. J. (1986). *Improving undergraduate education through faculty development*. San Francisco CA: Jossey–Bass.
- Fink, L. D. (1992). Orientation programs for new faculty. In M. D. Sorcinelli & A. E. Austin (Eds.), *Developing new and junior faculty*. *New Directions for Teaching and Learning*, No. 50. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Jarvis, D. K. (1991). *Junior faculty development: A handbook*. New York, NY: The Modern Language Association.



الحديث عن الخدمة

وعن اهتمامات منسوبي المؤسسة

لقد حسبت أنني كنت جاهزاً للانطلاق في مهام عملي كعضو هيئة تدريسية فور وصولي. إذ بعد حصولي على شهادة الماجستير، عملت لمدة ثلاث سنوات كمدرس في إحدى الكليات المحلية، كما أنني كنت مضطرباً بالمساعدة في التدريس والبحوث عندما كنت أعد للحصول على شهادة الدكتوراة. وقد ظننت حينها أن حياتي كانت ممتلئة بالمشاغل لدرجة أنني لم أكن أستطيع تصور حالة تجعلني أكثر انشغالاً. أما الآن، فأعتقد بأنني كنت على خطأ. ورغم أنني اليوم في بداية عملي في هذه الوظيفة، فإنني أشعر بأنني غارق حتى أذني. لقد انتقلت لتوي إلى بلدة جديدة، ولدي عشرون طالباً علي إرشادهم، وأقوم بتدريس ثلاثة مقررات لم يسبق لي تدريس أي منها من قبل، كما أنني أحاول نشر أطروحتي. إنني لا أشتكي، ولكنني أقول أن هذا ما لم أكن أتوقعه. لقد حسبت أنني كنت جاهزاً لذلك، ولكنني اليوم أقول بأنني لست متأكداً من جاهزيتي، وأتمنى أن أتمكن من الصمود في وجه كل هذه الصعاب.

حي بي

لاحظت في السنة الأولى كم تتحدث النساء من عضوات الهيئة التدريسية عن طول الوقت الذي تمضيه كل واحدة منهن في العمل. فبدأ لي الأمر وكأنه مجال للمنافسة: ”لقد بقيت أعمل حتى الثانية من صباح اليوم“ ”لقد سهرت على عملي حتى الساعة الثالثة صباحاً وأنا أشارك في أعمال ثمانين لجنة“ وإلى

ما هنالك من جعجة. فأدركت من ذلك أن هناك شعور بأنك بقدر ما تُحمَلُ به من أعباء، بقدر ما تكون أهميتك كعضو هيئة تدريسية.

حي

لقد حاولت جاهداً ألا أستسلم إلى ما أحسست بأنه ضغط شديد يفرضه رئيس القسم علي من خلال تكليفي بالمشاركة في أعمال عدد كبير من اللجان. إنني أحاول أن أجد لنفسي مكاناً هنا لكي أصبح جزءاً من هذا الكيان، وإن أنا قلت: ”رويدك! الأنظمة تقول بأنك لا تستطيع أن تجعلني أقوم بهذا العمل“، فما هو الانطباع الذي سوف أعطيه عن نفسي؟ وكما تعلم، فمن الضروري أن أكون مقبولاً من زملائي، وهذا ما يولد مزيداً من الضغط.

إن محاولة الظهور بمظهر ”المواطن الصالح“ في القسم وفي المؤسسة غالباً ما يعني أن يشعر أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بأنهم صاروا مثقلين بالأعباء خلال الأسابيع أو الأشهر الأولى من عملهم في وظائفهم الجديدة. فمعاهد الدراسات العليا والوظائف غير المقرونة بفرص التثبيت لا تحضر أعضاء الهيئة التدريسية الجدد للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها المشاركة في اللجان وتوجيه الطلبة من بذل للوقت ومن الالتزامات الثقافية والنفسية. والضغوط التي تحدث عنها المقتطفات السابقة ليست من الأمور النادرة بين أعضاء الهيئة التدريسية الجدد، بل حتى بين الأعضاء المتمرسين. ويستطيع رئيس القسم أن يساعد على التخفيف من هذه الضغوط وذلك بمساعدة الأساتذة الجدد على تحديد أولوياتهم وعلى إدراك واجبات الخدمة في مؤسستهم. وللأسف، فمن السهل على عضو الهيئة التدريسية الجديد أن يجيب بنعم على كل ما يطلب إليه القيام به من أعباء الخدمة في محاولة منه للانخراط ولكي يصبح واحداً من لاعبي هذا الفريق. وبإمكان رئيس القسم أن

يعمل على حماية العضو الجديد من الخوض في غمار الخدمة أكثر مما يجب ومن تجزئته وقته إلى شرائح مبالغ في رقتها.

أسئلة ملحة حول الخدمة والمجتمع الجامعي

بإجابته عن الأسئلة التالية، يستطيع رئيس القسم أن يخفف من القلق الذي قد يساور أعضاء الهيئة التدريسية الجدد حول مسؤوليات خدمة المجتمع.

- كيف علي تقسيم وقتي بين التدريس، وتوجيه الطلبة، ومَنح التأليف، والبحوث، وعمل اللجان وخدمة المجتمع؟
- كم علي أن أشرك في عمل اللجان؟ ما هي اللجان التي علي أن أرفض المشاركة في أعمالها لو طلب إلي ذلك؟ كم من الوقت علي أن أبذله في عمل اللجان؟ هل من فارق بين المشاركة في اللجان التي تعمل على صعيد القسم وتلك التي تعمل على صعيد المؤسسة؟
- ما هي أنواع الخدمات الخارجية التي علي القيام بها؟ مراجعة عروض وتقارير؟ المساعدة في تحرير صحيفة؟ الإعداد لمؤتمر؟
- ما هي الموارد الخاصة المتوفرة للنساء؟ وللأعضاء الذين ينتمون إلى أقليات عرقية؟
- هل من نظام يحدد نوع اللباس أو هل يُنتظر من أعضاء الهيئة التدريسية ارتداء ملابس معينة أو التقيد بسلوك معين؟ (هناك بعض من المؤسسات الخاصة التي تطلب من أعضاء الهيئة التدريسية التوقيع على نسخة بيان للقواعد السلوكية، وقد يرافقها أيضاً مجموعة من المتطلبات غير المكتوبة والتي تتماشى مع تقاليد تلك المؤسسات).

تتعاطى الأسئلة السابقة مع موضوعات تتعلق بتقاليد المؤسسة ومجتمعها. ويمكن الإجابة عن بعض منها من خلال ندوات التوجيه الرسمية التي تحدثنا عنها في فصول سابقة، إلا أننا نعدنا إدراج هذه الأسئلة ضمن مجموعة واحدة لأنها تسأل عن معلومات تتعلق بموضوعات كثيراً ما يُغفل عنها في العديد من برامج التوجيه المركزية التوجه. وكثير من هذه الموضوعات ما يقع ضمن نطاق التوجيه غير الرسمي إما لأنها تخص فئات معينة من أعضاء الهيئة التدريسية، أو لأنها تتعلق بقضايا حساسة كالمظهر الخارجي اللائق وغير ذلك من أمور.

على رؤساء الأقسام أن يساعدوا أعضاء الهيئة التدريسية على إدراك الطريقة التي تنظر بها المؤسسة إلى خدمة المجتمع. فكثير من أعضاء الهيئة الجدد من يعربون عن قلقهم حيال الوقت الذي تحرمهم أعمال اللجان من بذله في أعمال أكاديمية أكثر أهمية، ولكن آخرين يعتقدون بأن مثل هذه الأعمال سوف تؤخذ في الحسبان عندما يحين موعد الترقية والتثبيت. وبإمكان رؤساء الأقسام أن يبينوا لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد كم من المشاركة في خدمة المجتمع سوف يكون له أثر في مناقشة أحقية الحصول على التثبيت. أما بالنسبة للمؤسسات التي لا يوجد لديها نظام تثبيت، فإن المشاركة في خدمة المجتمع والمسؤوليات الإدارية سيكون لها دور أكبر في استمرارية أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

تنظيم الوقت

تتعثر غالبية أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في مسألة تنظيم الوقت. ويستطيع رؤساء الأقسام أن يستبقوا الأحداث بما يتعلق بمقدار الوقت الذي على العضو الجديد أن يخصصه للمشاركة في أعمال اللجان وذلك بالإيعاز إلى رؤساء اللجان بالرجوع إلى رئاسة القسم للمطالبة بتكليف أعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في عضوية لجانهم. وبهذه الطريقة يتمكن رؤساء الأقسام من تكليف الأعضاء الجدد

بالمشاركة في أعمال اللجان الأقل تطلباً، كما يستطيعون الحد من التزامات الخدمة المترتبة على القادمين الجدد. ويصور المشهد التالي تجربة عادة ما يمر بها أعضاء الهيئة التدريسية الجدد.

المشهد: يعمل "Larry" كعضو هيئة تدريسية جديد في جامعة تابعة لإحدى الولايات. وعندما تحدثنا إليه في مقابلة أجريناها معه كان مثقلاً بالأعباء. فقد كان يُدرّس مقررات حصيلتها إحدى وعشرين ساعة "credit" سنوياً، وكان مطالباً بالمحافظة على اتصاله بتخصصه من خلال حضور المؤتمرات المحلية والوطنية، كما كان مطالباً بتقديم خدمات اجتماعية محلية من خلال المشاركة في نشاطات مهنية، وبأن يكون عضواً فعالاً في المؤسسة وذلك بالمشاركة في أعمال لجنتين على الأقل من لجان القسم والكلية والجامعة؛ كما أنه كان مطالباً أيضاً بالحفاظ على سجل بحث ونشر لائق.

التعليق: بإنصاف نقول، إن مسؤوليات "Larry" المهنية هي المسؤوليات الاعتيادية التي يتحملها أعضاء الهيئة التدريسية الجدد. فإن أراد أن يقوم بكل ما طلب منه خلال سنته الأولى (أو حتى خلال الفصل الدراسي الأول)، عليه أن يتعلم كيف ينظم وقته. وبإمكان رئيس قسمه مساعدته وذلك بالحد من مشاركته في أعمال اللجان في سنته الأولى وبعونه على تنظيم وقته من خلال وضع سلم للأولويات.

هناك مهارتان اثنتان يجب توفرهما للنجاح في الحياة الأكاديمية: تنظيم الوقت، والتخطيط. وعندما يبدأ المتعاقدون الجدد ممارسة مهامهم، يستطيع رؤساء الأقسام مساعدتهم على وضع مخطط لما يرغبون في تحقيقه خلال سنتهم الأولى. ويمكن لهذا المخطط العام أن يصبح دليلاً لعضو الهيئة التدريسية الجديد يرجع إليه لترتيب نشاطاته ضمن سلم أولويات، وكذلك بالنسبة لرئيس القسم لينظر كيف

يمكن لهذه النشاطات أن تتواكب مع أولويات القسم. وتجد في نهاية هذا الفصل قائمتي مراجعة (تنظيم الوقت، وما عليك أن تحرص عليه وما عليك تجنبه في نشاطات التوجيه) تقترحان موضوعات من المستحسن أن تناقش عند العمل مع أعضاء الهيئة التدريسية على وضع خطط لمستقبلهم المهني.

إذا كانت مؤسستك تطالب بالتدريس والبحث والخدمة، فهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية بحاجة إلى تخصيص أوقاتهم. هناك بعض الواجبات التي يمكن إعفاء عضو الهيئة التدريسية الجديد من القيام بها من وقت لآخر خلال سنته الأولى. فعلى سبيل المثال، تحاول الغالبية من رؤساء الأقسام أن تخفف من مسؤوليات خدمة المجتمع على العضو الجديد. فالتدريس والبحث يتطلبان اهتماماً ملحاً حتى ولو كانت هناك بعض الفرص للاستراحة. إذ أن التدريس يبدأ منذ اليوم الأول من الفصل الدراسي الجديد، كما أن للبحث متطلباته المستمرة. لقد تحدثنا في الفصول السابقة عن طرائق لتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في مجالي واجبات التدريس والواجبات المهنية في مؤسسة جديدة. ونختتم هذا المقطع بمجموعة نقاط بحثت في مقالة كتبها "Walter Gmelch" بعنوان "It's A bout Time" ونشرتها مجلة "Academe" (26-22, 1996)، والتي يصف فيها الكاتب النزعة الموجودة لدى أعضاء الهيئة التدريسية (بغض النظر عن أقدميتهم) إلى الإحساس بأنهم مثقلون بأعباء مسؤولياتهم بشكل مستديم لدرجة أنه يبدو للواحد منهم بأنه من المستحيل أن يفي في أي يوم من الأيام بكامل التزاماته.

ويقدم "Gmelch" نصائح قيمة عن كيف يمكن للأكاديميين السيطرة على أوقاتهم. ونقترح على رؤساء الأقسام أن يتخذوا من هذه النقاط أساساً يبنون عليه مناقشاتهم حول موضوع تنظيم الوقت مع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد. ويقدم "Gmelch" المقترحات التالية:

- عليك أن تتبين أن الأعمال الكتابية والمشاركة في الاجتماعات لا تمثل حدود الإنتاجية الأكاديمية بل هي الوسائل لتحقيق الأهداف الأكاديمية.
 - خصص ما لا يقل عن عشرين بالمائة من وقتك لبذل جهود مركزة في النشاطات العالية المردود "high pay offs (HIPOS) activities". وتمثل هذه النشاطات الوظائف الثلاث أو الأربع الحاسمة بالنسبة لعضو الهيئة التدريسية والتي تحدد مستقبله المهني، كنشر المقالات والبحوث، والتدريس بفعالية، وبناء علاقات أكاديمية إيجابية، وتقديم الخدمات لمجتمع المؤسسة.
 - حدد النشاطات الأساسية العالية المردود التي ستساعدك على تحقيق التميز في التدريس والبحوث والخدمة.
 - قلل من مشاركتك في النشاطات القليلة الأهمية وذات المردود المتدني من خلال الحد من الاجتماعات المكثفة، وأعمال اللجان غير المثمرة، والمهام الإدارية العامة.
 - نسق مناخ عملك بحيث يمكنك تسجيل المكالمات الهاتفية أو تحويلها في الوقت الذي تكون فيه منكباً على عمل لا ترغب أن يقاطعك أحد خلاله.
 - حاول أن تجد مكاناً منعزلاً تستطيع أن تقضي فيه وقتاً من غير مقاطعة كالمختبر، أو مكتب في المنزل، أو غرفة خاصة في المكتبة.
- وقد وضع "Gmelch" بعض التمييزات التي هي من الأهمية بمكان بالنسبة لتنظيم الوقت بشكل أفضل. أولاً، فقد ميّزَ بين الكفوي "efficient" والفعال "effective"، فالأول يعني "الشخص الذي يقوم بعملٍ على نحو صحيح" أما الثاني فيعني "الشخص الذي يختار على نحو صحيح العمل الذي يقوم بأدائه". وثانياً، ميّز

بين الواجبات العاجلة والواجبات الهامة، فالواجبات العاجلة هي تلك التي تتطلب عناية فورية (مثل جرس هاتف يرن، أو رسالة إلكترونية على الشاشة)، أما الواجبات الهامة فهي نادراً ما تتطلب القيام بها في نفس اليوم أو خلال الأسبوع التالي أو حتى خلال الشهر القادم (مثل كتابة كلمة لإلقائها في مؤتمر سوف يعقد بعد ثمانية أشهر، أو مراجعة مقالة لنشرها). ويرى "Gmelch" أن على أعضاء الهيئة التدريسية أن يخصصوا ثمانين بالمائة من وقتهم للقيام بالواجبات الهامة وعشرين بالمائة منه للواجبات العاجلة، ولكن الغالبية منهم يقومون بعكس ذلك على صعيد الواقع. فعدم وجود أهداف واضحة وذات مغزى، والمثابرة على القيام بأعمال لأنهم تعودوا أن يقوموا بها، والحاجة إلى دوام الانشغال، هي بعض من الأسباب التي تجعلهم يركزون على الواجبات العاجلة التي ليست هي بالضرورة واجبات هامة.

والدالة الأكيدة على أن أستاذاً مساعداً قد يكون غارقاً في الواجبات العاجلة هي شكواه باستمرار من "عدم وجود وقت كافٍ للقيام بكل الأعمال المترتبة"، أو "لم يتوفر له الوقت الكافي لإعداد عرض لموضوع يتحدث فيه في أحد المؤتمرات". وهؤلاء الذين يقعون في شرك الواجبات العاجلة يبدون دائماً في معاناة من الضغوط. وعادة ما تتطلق محادثاتهم مع الآخرين من إحساسهم بثقل الأعباء الملقاة على عواتقهم، كما لو كان ذلك وسام شجاعة. وتشتمل بعض الاستراتيجيات التي يمكن لرؤساء الأقسام اتباعها لمساعدة الأساتذة المساعدين على التقليل من الوقت الذي يبذلونه في الواجبات العاجلة على نصحتهم بالتساؤل: (1) لماذا أقوم بهذا العمل؟ (2) متى سأكف عن القيام بهذا العمل؟ (3) ما الذي سيحدث لو أنني توقفت؟ (4) كيف يساهم هذا النشاط في تحقيق أهدافي؟

إضافة إلى ذلك فبإمكان رؤساء الأقسام إتباع إستراتيجية نصح الأساتذة الجدد بزيادة الوقت الذي يبذلونه في الواجبات الهامة بما في ذلك: (1) تخصيص بعض

الوقت يومياً للتخطيط، 2) تحديد النشاطات اليومية تبعاً لمتطلبات النشاطات العالية المرود (كالتحضير للتدريس، والكتابة، وإنشاء شبكات التواصل الأكاديمية) وليس تبعاً للضغوط، 3) تحديد النشاطات القليلة المرود (كالمشاركة في أعمال لجنة غير منتجة، وصرف الكثير من الوقت في الاجتماعات) والتساؤل ”ما الغرض من هذا؟“، 4) التخلص من أي شيء لم يعد منتجاً، 5) وضع الأهداف وتحديثها باستمرار لدعم النشاطات العالية المرود، الشخصية منها والمهنية.

بالإضافة إلى مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على تنظيم أوقاتهم، يستطيع رؤساء الأقسام أن يساعدهم على بذلها بشكل متوازن. وعندما ن فكر في تنظيم الوقت والأكاديميات، فإن غالبيتنا تستحضر في مخيلتها صوراً عن سبل تتيح إنتاجاً أكبر من النشر، وبذل وقت أطول في وضع خطط التدريس. ولكن لكي يتمكن أعضاء الهيئة التدريسية الجدد من المحافظة على إنتاجيتهم وصحتهم، يجب أن يكون هناك نوع من التوازن بين الوقت المخصص للعمل ونظيره للحياة الشخصية. والعضو الجديد بحاجة إلى من يقول له بأنه من المقبول أن يستقطع وقتاً ليمضيه مع أفراد أسرته ومع أصدقائه لكي يستطيع شحذ طاقاته من جديد. وبمساعدة الأعضاء الجدد على تنظيم أوقاتهم، يستطيع رئيس القسم في الوقت نفسه أن يبذر فكرة موازنة الوقت.

ولتوضيح هذه الفكرة، فإننا ننصح رؤساء الأقسام والأساتذة المساعدين بقراءة كتاب *“The Seven Habits of High Effective People: Powerful Lessons in Personal Charge”* بقلم *“Stephen R. Covey”*. ورغم أن هذا الكتاب هو من النوع الذي قد يميل المرء إلى صرف النظر عنه ظناً منه بأنه مجرد كتاب آخر عن كيف يساعد المرء نفسه، محشو بالوصفات السريعة التي لا تأخذ بعين الاعتبار طبيعة مجريات الأمور في المؤسسات التعليمية، لكننا وجدنا أن الاستراتيجيات التي يقترحها هذا الكتاب لزيادة الإنتاجية بإمكانها أن تساعد

أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشاركون في العديد من النشاطات العالية الإيقاع. وبشكل خاص، فإن مناقشة المؤلف للفرق بين العاجل والهام ذات صلة وثيقة ببعض منا الذين غالباً ما يقرأون الرسالة الإلكترونية فيردون عليها على الفور (أمر عاجل لأنها تنتظر منا جواباً)، وقليلاً ما نفكر في تحديد وقت للبدء في كتابة ورقة علمية لإلقائها في أحد المؤتمرات (أمر هام لأنه يساهم في تنمية كفاءتنا وفي تحقيق متطلبات التثبيت).

وسيركز الفصل التالي على نشاطات التوجيه التي تتتابع على امتداد العام الأول من مسار عضو الهيئة التدريسية نحو التثبيت.

قوائم مراجعة:

تنظيم الوقت

- ضع مخططاً لسنة إلى الأمام بغية تحديد الأولويات وتنظيم الوقت.
- التزم بمشاركة متوازنة منذ البداية.
- حدد النشاطات العالية المردود.
- استبعد النشاطات القليلة المردود.
- ركز جهدك على تجنب المقاطعة المتكررة أثناء عملك.
- قم بإنجاز مهمات متشابهة ضمن فترة زمنية معينة.
- ضع برنامجاً والتزم به.
- اجعل المحيط من حولك مساعداً على الإنتاجية بعيداً عن رنين أجراس الهواتف وأحاديث الزملاء بغرض التسلية.
- لا تحش من أن تكون أنانياً عندما يتعلق الأمر بوقتك.

ما عليك أن تحرص عليه وما عليك تجنبه في نشاطات التوجيه

احرص على:

- إعداد نشاطات توجيه متتابعة على مدى السنة الأولى بأكملها.
- إتاحة فرص رسمية وأخرى غير رسمية للتوجيه.
- التأكد من حصول أعضاء الهيئة التدريسية على صورة واضحة عن أولويات المؤسسة وحرمها لتحقيق النجاح.
- سؤال أعضاء الهيئة التدريسية الجدد عن المجالات التي يحتاجون فيها إلى المساعدة (مثل تنظيم الوقت).
- مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية المتقدمين منهم والمستجدين.

تجنب:

- افتراض أن أعضاء الهيئة التدريسية الجدد سوف يسألون عن معلومات يحتاجون إليها للبدء في مسيرتهم على درب التثبيت.
- نسيان ردف المعلومات الرسمية بأخرى غير رسمية، "معلومات من شخص ضليع ومطلع".
- القيام بكافة النشاطات التوجيهية المخطط للقيام بها خلال السنة في الشهر الأول من الفصل الدراسي الأول.
- الافتراض بأن برامج التوجيه المقدمة على صعيد المؤسسة سوف تزود القادمين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من معلومات لكي يعرفوا كيف يبدؤون عملهم كأعضاء هيئة تدريسية.

المراجع

Covey, S. R. (1995). *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in personal charge*. Provo, UT: Covey Leadership Center.

Gmelch, W. H. (1996) It's about time. *Academe*, 82 (5), 22–26.



برامج التوجيه السنوية

عندما أعود بذاكرتي إلى الورا وأتذكر سنتي الأولى في العمل، فإن أول ما يخطر ببالي هو الإرهاق والغرق في أعباء الوظيفة. في الأسبوعين الأولين من الفصل الدراسي كنت أشعر كما لو أنني تحت وابل من المعلومات التي كانت تزداد علي صعوبة استيعابها لكوني جديداً في ذلك الوقت، ثم تُركتُ بعد ذلك لكي أتدبر أمري بنفسي. ولقد فوجئت كيف نسي زملائي بسرعة أنني كنت جديداً هناك. فعندما وصل إيقاع العمل في المؤسسة إلى وتيرته الكاملة، شعرت بأنني قد أصبحت أذهب إلى الفصل (الصف) وأعود منه لأجلس في مكثبي كأني واحد من الزملاء في القسم. وكنت لا ألتقي بأحد منهم إلا نادراً، فأمضيت ما تبقى من السنة في ضباب. ولم أكن أعرف كيف أتدبر أموري إلا قليلاً.



إننا نقوم في قسمنا بعمل رائع في الجمع بين القادمين الجدد استناداً إلى اهتماماتهم المشتركة. ونجتمع كأعضاء هيئة تدريسية مرتين في الشهر. يخصص الاجتماع الأول منهما للبحث في شؤون المهنة، أما في الثاني، فيتم استعراض سريع للشؤون المهنية ننتقل بعده إلى الحديث في موضوعات تهم الجميع. وكما في السنة السابقة، عقدنا هذه السنة جلستين حول موضوع التقنية الحديثة. ففي الجلسة الأولى تحدثنا عن السبل المتعددة لاستخدام التقنية الحديثة داخل قاعات الفصول. وقد ساعد في إدارة الحوار أحد أعضاء الهيئة التدريسية المعروف باستخدامه لأجهزة الكمبيوتر بكثرة في أغراض التدريس. أما الجلسة الثانية فقد كانت جلسة عملية. إذ ذهبنا إلى قاعة

الفصل الذي تتبع فيه الكلية طريقة التعليم باستخدام التقنية الحديثة حيث تعلمنا هناك المبادئ الأولية لاستخدام الأجهزة. لقد أعجبت حقاً بهاتين الجلستين. كما أنني معجب بالفكرة ككل. وكأكثر الأشخاص في هذا القسم حداثة، فإنني أستمع بفرص اللقاء بالزملاء للحديث عن أمور تتعلق بالتدريس والبحوث. إذ أنني أشعر بالطمأنينة عندما أكون بينهم وبسهولة الحديث عن الأمور التي تشغل بالي.

حي

في البداية كنت أشعر بالاطمئنان، فكل شيء كان يسير على ما يرام. وأحسست بأنني قادر على تدبر أموري. ولم أشعر بالعزلة إلا في شهر نوفمبر/تشرين الثاني، وذلك عندما خبا بريق حدثاتي وانصرف الزملاء عني إلى الانشغال في أمورهم. لقد انتابني شعور غريب - إذ لم أكن أعرف ماذا أفعل. لقد منحت وقتاً للاستراحة من العمل، ولكنني بصراحة لم أعرف كيف أستفيد منه. وبالطبع، فقد كنت أعلم بان علي أن أكون منشغلاً في النشر وفي التدريس وما يتعلق به من أعمال، ولكن معرفتي لم تكن كافية. إذ شعرت بأنني كنت بحاجة إلى مؤازرة تُثبّت من عزيمتي. ولقد كان أمراً رائعاً لو كانت هناك مساندة مستمرة طوال السنة الأولى. إذ شعرت بأنني كنت جديداً طوال العام، وليس فقط خلال الشهر الأول عندما بدا كل شيء كما لو كان مركزاً على "حادثة عهدي".

كما تحدثنا من خلال الفصول السابقة من هذا الكتاب، فإن تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية الجدد ليست قضية إعطاء جرعة لمرة واحدة، تلك الفكرة التي يصورها المقتطف الأول من المقتطفات السابقة. فعوضو الهيئة التدريسية هذا كان يشعر بحداثة عهده التي استمرت طويلاً بعد نشاطات التوجيه التي عقدت في الأسبوعين الأولين، ولكن قسمه لم يتعامل مع حادثة العهد تلك. أما المقتطفان

الأخران فهما يوضحان أهمية استمرارية نشاطات التوجيه، ويجب لبرامج تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أن تركز على كافة جوانب عمل العضو وأن تقام تباعاً على امتداد السنة الأولى وما بعدها. ويلعب رئيس القسم دوراً بالغ الأثر في خلق المناخ الملائم لإقامة النشاطات المتتابة لتنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية وإشراك جميع أعضاء هيئة القسم في رعاية نجاح العضو الجديد. إن تنمية كفاءات الأعضاء المستجدين هي من المسؤوليات الرئيسية الملقاة على عاتق رئيس القسم، إلا أن الأقسام الناجحة يجب أن تشرك جميع أعضاء هيئاتها التدريسية في هذه المهمة.

ورغم أهمية التوجيه في بداية الفصل الدراسي وضرورته لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على البدء في ممارسة مهام وظائفهم الجديدة، إلا أن خطتنا ترمي إلى تجنب إغراقهم بفيض من المعلومات خلال فترة قصيرة من الزمن. فبرامج التوجيه السنوية المدة تتغلب على هذه المشكلة من خلال تقديم المعلومات على دفعات مع تيسير فرص للحصول على أية معلومات إضافية قد تفرض الإمام بها حالة قد تطرأ في أي حين.

ليس هنالك من نموذج محدد لبرامج التوجيه السنوية المدة. ففي جامعة "Chico State University" في ولاية كاليفورنيا على سبيل المثال، يلتقي جميع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد كمجموعة عدة لقاءات خلال السنة للبحث في الموضوعات الأساسية للتزود بمعلومات أكثر عن الجامعة. والموضوعات التي يتم البحث فيها في مستهل العام الدراسي تشتمل على تقديم المعلومات التي عادة ما تقدم من خلال برامج التوجيه: الامتيازات الممنوحة، كيفية إنجاز المعاملات والحصول على المتطلبات في الجامعة، والأمور الإدارية. ومع مضي أسابيع السنة، يبدأ أعضاء الهيئة التدريسية البحث في موضوعات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشؤون المهنة كتحسين الكفاءة

في التدريس، وإجراءات الترقية والتثبيت، والتقدم بطلب للحصول على منحة. ويفيد هذا البرنامج أعضاء الهيئة التدريسية عموماً كونه يقدم معلومات تتعلق بجميع الأعضاء، كما أنه يتيح للأعضاء الجدد فرصاً لإنشاء علاقات مع أعضاء آخرين من مختلف أقسام وكليات الجامعة. ومن خلال هذه اللقاءات التي تستمر على مدار السنة، يتوفر للعضو الجديد أن يستوعب المعلومات وأن يُكوّن صداقات جديدة.

أما مثالنا الآخر عن برامج التوجيه الممتدة فيأتي من مكتب "Office for Minority Faculty Development" والمعروف اختصاراً بـ: "OMFD" والتابع لجامعة "Penn State University". ورغم أن هذا البرنامج يهدف إلى مساندة الأعضاء الذين ينتمون إلى أقليات عرقية وحضارية، إلا أنه متاح لجميع أعضاء الهيئة التدريسية، ويمثل مورداً خصباً لجميع منسوبي الجامعة. ويستضيف مكتب "OMFD" على مدار السنة ورشات عمل مكثفة تدوم الواحدة منها ثلاث ساعات للبحث في موضوعات أُعدت مضامينها خصيصاً لمساعدة عضو الهيئة التدريسية المستجد. وتشتمل هذه الموضوعات على منح التأليف، وإعداد الملف، والتدريس الفعال، والكتابة بغرض النشر، والترقية والتثبيت. وغالباً ما يدير ورشات العمل هذه أعضاء متقدمون في الهيئة التدريسية ينتمون إلى إحدى الأقليات العرقية. ويقدم هذا الإجراء مثلاً علياً للنجاح لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد، ويفتح الباب أمام إمكانية الحصول على مرشد "mentor"، كما يقدم للأعضاء الجدد رؤية مليئة بالخبرة حول الموضوعات التي تهمهم. وتكمن أهمية امتداد الفترة الزمنية لبرامج التوجيه في أنها تتيح الفرصة لتطبيق ما يتعلمه العضو الجديد من خلال ورشات العمل على صعيد الواقع العملي مع مساندة يقظة من عضو هيئة تدريسية متمرس.

وفي غياب برامج توجيه مؤسسية كالتى تحدثنا عنها للتو، هنالك الكثير مما يمكن لرؤساء الأقسام القيام به لتزويد أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالمعلومات

المناسبة في الوقت المناسب. ويمكن لبرامج التوجيه السنوية المدة أن تتمثل في اجتماعات شهرية تركز للبحث في موضوعات عدة (كما جاء في المقتطف الثاني الوارد في صدارة هذا الفصل)، أو مرة كل شهر أو شهرين بحيث يقود الحوار أعضاء من الهيئة التدريسية لديهم الخبرة في مجالات معينة. ورغم أن هذه البرامج الممتدة يمكن لها أن تأخذ أشكالاً مختلفة، إلا أنها يجب أن تشمل على الموضوعات المناسبة التي يجب أن تناقش بحضور أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في الأوقات المناسبة. كما يجب أن تشمل هذه الموضوعات على معلومات عن التثيت (بشكل عام)، والتدريس، والبحوث، والخدمة. وتختلف درجة التركيز على كل من هذه الموضوعات باختلاف متطلبات المؤسسة وتقاليدها.

ورشات العمل في حقل التدريس

على رؤساء الأقسام، بصفتهم كمرشدين، أن يعرفوا أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بمجموعة من قضايا التدريس المختلفة. وتمثل برامج التوجيه الممتدة المناخ الأنسب لمناقشة الأمور المتعلقة بالتدريس وذلك لأنها تتيح لأعضاء الهيئة التدريسية مع مرور الوقت طرح المسائل التي تفرض نفسها من خلال الممارسة. ويجب أن تشمل الموضوعات التي يتم طرحها تدريجياً طوال السنة على تقاليد المؤسسة بما يتعلق بالتدريس، وقدرة الطلبة على الاستيعاب، وأساليب التعلم والتدريس، وجديد علم أصول التدريس، وتقارير تقييم الطلبة.

في كثير من الحقول وكثير من المؤسسات لم يعد التدريس مجرد إلقاء محاضرة خلال خمسين دقيقة من الزمن، ومع ذلك فإن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية الجدد لم يتم إعدادهم للقيام بكل ما يتضمنه التدريس. والغالبية منهم يتبعون الأساليب التي تعلموها من أساتذتهم. وبالتالي، فإن كثيراً من الأساتذة الجدد يجدون أنفسهم غير مزودين بما يلزمهم للقيام بتدريس فعال. والقلق حيال

التدريس هو من مجالات الضغط الأولى التي يمر فيها عضو الهيئة التدريسية الجديد. لذا، فإن ورشات العمل التي تعقد على امتداد السنة لصقل كفاءات التدريس يمكنها أن تخفف من هذا القلق، وأن تجعل من الأعضاء الجدد مدرسين ناجحين. ويمكن لمثل هذه الورشات أن تقام في داخل القسم أو بالتنسيق مع مكتب تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية التابع للمؤسسة.

يمكن لجلسات التوجيه في حقل التدريس أن تشتمل على مناقشات حول أساليب التدريس المختلفة وعلى الأساليب التي قد تكون (أو قد لا تكون) مناسبة في حالات متعددة. ويقترح "Pat Hutchings" (1996)، من مؤسسة "Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching"، نموذج "دائرة التدريس" والتي بموجبها يتم التخطيط لاجتماعات يلتقي فيها بشكل رسمي أعضاء الهيئة التدريسية خلال فترة محددة من زمن (السنة الأكاديمية) للتباحث في التدريس وفي القضايا المتعلقة به والتي قد تطرأ من حين لآخر. ويرى "Hutchings" أن دوائر التدريس مفيدة وغير مكلفة كما ان التخطيط لها هو أمر سهل. وفي مستهل الفصل الدراسي، يمكن لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد أن يستفيدوا من نقاشات موضوعية حول أمور مثل إعداد مناهج المقررات، ومقاييس المؤسسة لمنح الدرجات (العلامات)، واستخدام التقنية الحديثة في قاعات التدريس. ويستطيع أعضاء الهيئة التدريسية استخدام مثل هذه المعلومات على الفور. أما الموضوعات التي يتم طرحها في فترة لاحقة من الفصل الدراسي، فيمكنها أن تشتمل على العمل ضمن مجموعات داخل الفصل، والتعليق على أعمال الطلبة الكتابية، وإشراك الطلبة في المناقشات. وتتميز دائرة التدريس بتقديمها الفائدة للقسم بأكمله من خلال إشراك جميع أعضاء الهيئة التدريسية في المناقشات حول موضوعات التدريس، ولأنها تقوي الروابط الأكاديمية بينهم وتساعد كلاً منهم على تفهم آراء الآخرين حول أصول التدريس.

وفي الأقسام التي أهمل فيها التدريس أو كان بحاجة إلى أفكار جديدة، فإن تعيين عضو هيئة تدريسية جديد يمثل فرصة لإحياء موضوع التدريس. إذ يستطيع رئيس القسم التشجيع على الاستفادة من الأفكار الجديدة حول التدريس بتعريف العضو الجديد بما ينشر من آراء متفتحة عن فلسفات أصول التدريس وطرائق التعلم التعاوني، أو عن توجهات التدريس التي تخاطب المفاهيم الثقافية، والمعادية للعنصرية، والمناذية بالمساواة بين حقوق المرأة والرجل؛ أو عن استخدام التقنية الحديثة في تعزيز التعلم. وعندما يزداد التنوع العرقي في حرم المؤسسة مصحوباً بارتفاع فوارق السن بين طلبته وتباين اهتماماتهم، سوف يجد الأساتذة أنفسهم مطالبين باتباع أساليب جديدة وتحويل فصولهم (صفوفهم) إلى مجتمعات تُعَلِّمُ تحقق متطلبات مغايرة لمتطلبات مجتمعات الطلبة التقليدية. ولقد فشلت غالبية برامج الدراسات العليا فشلاً ذريعاً في إعداد أساتذة المستقبل لكي يصبحوا مدرسين ناجحين، ولا توجد مؤشرات إلى أن تلك البرامج تقوم بإعداد طلبة الدراسات العليا لقيام بتدريس فعال في الفصول المتعددة الثقافات والأعراق. فمن الحكمة إذاً أن يستغل رؤساء الأقسام فرص اجتماع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في ندوات التوجيه لطرح مثل هذه الأفكار على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.

نختم حديثنا عن التدريس بنصيحة قيمة من أخصائية في هذا الحقل. فالنجاح في التدريس يحتاج إلى بداية قوية وإلى مساندة مستمرة. لقد سألنا الأساتذة "Maryellen Weimer"، الخبيرة الوطنية في التدريس ومؤلفة كتاب: "Improving College Teaching: Strategies for Improving Instructional Effectiveness"، سألناها السؤال التالي: لو طلب إليك رئيس قسم تقديم نصيحة عن كيفية مساعدة أعضاء هيئة تدريسية جدد في قيامهم بمهمة التدريس، فماذا كنت تجيبين؟ لقد قدمت إجابتها خطة ممتازة وسهلة التطبيق تمكن رؤساء الأقسام من مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد ومن خلق مناخ في القسم يساعد على تدريس جيد.

وتتضمن المراجع المذكورة في نهاية هذا الفصل مصادر أخرى عن التدريس الجيد بالإضافة إلى تلك التي ذكرتها "Weimer" في نصيحتها.

مساعدة القادمين الجدد على أن يصبحوا مدرسين جيدين

نصيحة الأستاذة Maryellen Weimer إلى رؤساء الأقسام

كنت سأبدأ بزيارتهم في مكاتبهم قبل وقت قصير من بداية السنة الدراسية. وأجلب معي مجموعة بسيطة من المطبوعات التي تبحث في قضايا التدريس، وأقول لهم بأنني أتمنى أن تكون هذه المجموعة نواة لمكتبات غنية تنشئونها تدريجياً في المستقبل. ما هي المراجع التي أجلبها معي؟ ربما لا أكون الشخص المناسب للإجابة عن هذا السؤال حيث أنني شاركت في تأليف عدد من الكتب وبالتالي أنصح بها، ولكنني سأجلب تشكيلة قد تحتوي على اشتراك في رسالة إخبارية عن التدريس - مثل "The Teaching Professor"، التي تصدرها "Magna" أو "The Forum" الصادرة عن "ERIC". وسأحضر معي بعض الكتب أيضاً. ومن الكتب المفضلة عندي لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد كتاب "Wilbert McKeachie" الرائع: "Tips for Teachers"، (والذي أعيد طبعه للمرة التاسعة حتى الآن) وكتاب "Kenneth Eble"، "The Craft of Teaching" (أعيد طبعه مرة ثانية)، أو كتابي "Improving Your Classroom Teaching" (وهو واحد من سلسلة من الكتب نشرتها "Sage" لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد) - وبإمكانك الحصول على هذه السلسلة بكاملها بأقل من مائة دولار. أما لو لم يكن فرض الرأي على الآخرين من طبعي، فلربما كنت أحضر معي مذكرة إدارية تمنح عضو الهيئة التدريسية الجديد اشتراكاً مجانياً لمدة عامين في إحدى المطبوعات الدورية المتخصصة في علم أصول التدريس التي يختارها بنفسه. والمغزى الذي أرغب في نقله من خلال تقديم هذه الهدية من المراجع هو بغاية البساطة: هناك الكثير مما يمكن تعلمه عن التدريس، ولكن لا يتوجب دائماً تعلمه من خلال مدرسة عتيدة.

وكنت سأنظر بعناية إلى ما سأكلف العضو الجديد بتدريسه من مقررات، وإلى أهليته لتدريسها، وهل لديه خبرة سابقة في تدريسها. إن تعلم تدريس مقررات جديدة هو من المهام التي يجب أن يكلف بها المدرس الجديد على ألا يكون في ذلك إفراط - أي ألا يكلف بتدريس ثلاثة مقررات جديدة خلال فصل دراسي واحد، أو خمسة منها خلال سنته الأولى. وحيث أن التكرار يولد الثقة، فلتدع المدرس الجديد يقوم بتدريس مقرر معين خلال فصلين دراسيين متتاليين حتى ولو جرت العادة على أن يقوم أستاذ آخر بتدريسه خلال فصل الربيع الدراسي، أو على تدريس ذلك المقرر مرة واحدة في كل عام. كما أنني كنت أنظر إلى حجم الفصل. إذ كلما نقصت خبرة التدريس، كلما ازدادت حدة الصدمة المرافقة للفصل الكبير. وهذا ليس بخلاصة تجريبية ولكن المقررات الضخمة تحتاج إلى مهارات عالية في أصول التدريس، ويجب ألا تكون جزءاً من تجربة التدريس في العام الأول.

وكنت سأحاول إيجاد مناخ من التواصل الأكاديمي في القسم، خصوصاً بما يتعلق بالتدريس. فنحن نعلم بان غالبية الأفكار التي يكتسبها أعضاء الهيئة التدريسية عن التدريس تأتيهم من زملاء آخرين. وكنت سأعمل على التشجيع على تبادل الآراء والتأكد من مشاركة الأعضاء الجدد فيه، وعلى إدراج موضوعات التدريس ضمن برامج اجتماعات القسم. ما الذي نقوم به مجتمعين ومنفردين لتعزيز الأمانة الأكاديمية؟ كيف يمكننا تنمية مهارات التفكير النقدي؟ من الذي يستخدم طريقة العمل ضمن مجموعات وما هي درجة النجاح التي يحصل عليها؟ وربما كنت سأحاول إنشاء برامج إرشاد أو أن أقوم برعاية سلسلة من النقاشات حول موضوعات التدريس أعقدها وقت الظهيرة.

يحتاج أعضاء الهيئة التدريسية الجدد (بل جميع الأعضاء) إلى معلومات عن الطلبة. فمجتمعات الطلبة في تغيُّر شديد. إذ أن الطلبة الآن هم أكثر تنوعاً وأكبر سناً وعليهم أن يعملوا لوقت أطول لكي يتمكنوا من تغطية النفقات المترتبة عن دراستهم. كما أنهم أقل جاهزية وإعداداً (على الأقل، قياساً إلى

المعايير التقليدية للهيئة التدريسية). ولديهم أساليب تعلم تختلف بشكل ملحوظ عن أساليب أعضاء الهيئة التدريسية. وليس بإمكانك أن تدرسه بشكل جيد إلا إذا كنت تعرف من هم وكيف يتعلمون. ولم أكن لأتقيد بالتقييمات الشاملة لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد التي جرت العادة على إجرائها عند الانتهاء من تدريس المقررات. وفي الحقيقة، لو كان القرار لي، لاستبعدت جميع الأعضاء الجدد في سنتهم الأولى من الخضوع إليها. ولنصححت باستبدالها بسلسلة من الأساليب التي تساعد على وصف أدائهم والتعريف بقدراتهم (كإجراء التقييم في منتصف فترة تدريس المقرر، وتقنيات البحث داخل الفصول، وتبادل الملاحظات مع زميل آخر عن أداء كل منهما، وتحليل الأداء من خلال تصوير حصة تدريسية تعطى لمجموعة صغيرة من الطلبة على شريط فيديو، وغيرها كثير). إذ تمكن أساليب كهذه من تقديم ملاحظات محددة ومفصلة للمدرس والتي من الضروري له الإلمام بها لكي يستطيع إدراك تأثير سلوكياته وممارساته التدريسية على تعلم الطلبة. ولو أنني كنت قلقة حيال إمكانية قيام الأعضاء الجدد ببعض مهامهم، لألحقتهم بمكتب إتقان التدريس (إذا كان لدى المؤسسة مثل هذا المكتب) أو لكلفت أحد أعضاء الهيئة التدريسية المتمرسين بأن يكون مرجعاً مقيماً لهذا الغرض. لماذا هذا التوجه المتطرف؟ نحن نعلم أن سلوكيات التدريس هي أكثر مطواعية للتغيير خلال السنة الأولى. وتزداد الشجاعة على الابتكار وتجريب الخيارات البديلة والقيام بالتجارب في البيئة التي لا يخاف فيها المرء على نفسه من الفشل، على الأقل عندما ينحصر فشله في القليل من محاولاته.

وأخيراً، فقد كنت سأعمل باجتهاد على الإشادة بالعمل الشاق الذي هو جزء لا يتجزأ من التدريس الجيد. فما زال التدريس لا يعطى حق قدره (وهذه قضية أخرى)، ولكن حتى نحن الذين نلتزم بإتقان التدريس نقلل من قدره من خلال الطريقة التي نفكر بها فيه أو نتحدث بها عنه. فالتدريس المتقن يجب ألا ينظر إليه كما لو أنه كان إحدى المعطيات. بل يجب تنميته عند غالبية أعضاء الهيئة

التدريسية بمنهجية وإدراك. كما أننا نقلل من شأن التدريس عندما نتحدث عنه بعبارات تقنية تطبيقية. فحث الطلبة على المشاركة في الفصول هو أكثر بكثير من مجرد فهرس تقنيات. إذ أن التدريس الحقيقي يكمن في تنظيم واستعمال هذا الفهرس. والطلب من التلامذة القراءة داخل الفصل هو أكثر من سياسة "صحيحة" للاختبار. وخلق مناخ جامع في قاعة الفصل يتطلب أكثر بكثير من اتخاذ قرار من قبل المدرس. ولإعطاء التدريس حق قدره يجب الاعتراف بتعقيده وبالتحايل العقلاني المرتبط به. ولسوف يحترم أعضاء الهيئة الجدد التدريس عندما يجدون قسمهم يظهر هذا الاحترام.

تصور ملاحظات "Dr. Weimer" أهمية الإرشاد للوصول إلى تدريس متقن، فغالبية المدرسين لا يبدوون حياتهم المهنية مؤهلين تأهيلاً كافياً لإتقان التدريس، بل يبدوونها وهم في حاجة إلى تنمية لمؤهلاتهم وكفاءاتهم، والسنة الأولى من عملهم تمثل مرحلة حاسمة لتحقيق هذه التنمية. ويعتبر رؤساء الأقسام أداة فعالة لخلق مناخ مساند للتدريس من خلال تقديم دعم مباشر للمدرسين الجدد. ومرة أخرى، فإن هذا لا يعني أننا نقول بأن على رؤساء الأقسام القيام بهذه المهمة وحدهم، وأن يكونوا المرجع الوحيد الذي يلجأ إليه أعضاء الهيئة التدريسية للحصول على كل ما يحتاجون إليه. بل عوضاً عن ذلك، فإننا نؤيد أن يلعب رئيس القسم دوراً ريادياً في تجسيد الإرشاد الفعال والحث على التدريس المتقن من خلال إجراءات محددة كالتالي ذكرتها الأساتذة "Weimer".

المساندة في أعمال البحث

نتنقل الآن إلى الحديث عن البحوث وعن كيفية مساندة العمل فيها خلال السنة الأولى. يفترض الكثير من رؤساء الأقسام، عندما يتعلق الأمر بتنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية، أن الأعضاء الجدد يبلون بلاء حسناً في عملهم البحثي

طالما أنهم لم يسمعوا عنهم خلاف ذلك. وللأسف، فإن مثل هذا الأسلوب قد يقود بالعضو الجديد إلى نتائج لا تحمد عقباه. إذ فجأة قد يحين موعد تقديم أوراق البحث المزمع عرضه في أحد المؤتمرات وسط الازدحام بأعباء جميع المهام الأخرى الواجب إنجازها، فينتهي الأمر بالأستاذ المثقل بهذه الأعباء إلى تقديم مسودة مختصرة في أحسن الأحوال، أو إلى اتخاذ قرار بتأجيل المشاركة في المؤتمر إلى العام القادم. ومن غير مساندة إرشاد، قد يجد أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أنفسهم منشغلين في التعامل مع الضغوط الملحة للتدريس والمشاركة في أعمال اللجان مهملين بحوثهم. ويمكن لرؤساء الأقسام المساندة في البحوث من خلال ورشات العمل (والتي ستبحث لاحقاً في هذا الفصل) وإتاحة الفرصة أمام أعضاء الهيئة التدريسية الجدد للاستعانة بمساعدين لتقديم العون في أعمال التدريس والبحث.

لعل أكثر جوانب مجموعة الأعمال التي يتضمنها البحث تطلباً من أعضاء الهيئة التدريسية هو تنوعها. إذ يشتمل البحث على القيام بالجانب الفعلي للبحث (أي جمع المعلومات)، وعلى الكتابة من أجل النشر أو العرض، وإعداد العروض، والعثور على منح، والكتابة من أجل الحصول عليها، كما يشتمل على الكثير من أعمال التحرير والكتابة الأخرى. واستناداً إلى معايير المؤسسة لمنح الترقية والتثبيت، سوف يجد أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أنفسهم منخرطين في معظم نشاطات البحث هذه بشكل أو بآخر. ويلحظ "Jim Fairweather" في بحثه الذي نشرته مطبوعة "Faculty Work and the Public Trust" أن الأهمية التي توليها المؤسسات التعليمية للبحث آخذة في الارتفاع بغض النظر عن نوعية هذه المؤسسات. وهذا لا يعني أن يصبح كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية باحثاً نموذجياً، بل يعني أن الرهان على البحث أصبح أوفر حظاً في تحقيق المكاسب من الرهان على التدريس أو الخدمة. ويستطيع رئيس القسم أن يشرح موقف المؤسسة من البحث،

ويستطيع أيضاً أن يوفر آلية لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على المباشرة في بحوثهم للحصول على الترقية والتثبيت.

وسوف نركز اقتراحاتنا في مجال البحث على الكتابة التي تعتبر قاسماً مشتركاً بين الكثير من جوانبه. وتأتي هذه الاقتراحات، بشكل جزئي، من بحث وضعه "Boice" عام 1992 حول أعضاء الهيئة التدريسية الجدد كمؤلفين. إن أفضل الكتابات، ممارسة وجدولة، يجب أن تأتي من أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم، ولكن الحقيقة هي أن ليس لدى جميعهم المهبة الفطرية في الكتابة، وبالتالي فهم في حاجة إلى بعض المساعدة والتوجيه لكي يتمكنوا من وضع سلم أولويات في هذا المجال. يعتبر البحث بالنسبة لكثيرين عملاً خاصاً (وهذا ما يفسر في غالب الأحيان ترك الباحث وحيداً في مواجهة كافة المتطلبات الواجب إنجازها). وتقدم الاقتراحات التالية بعض الأفكار التي قد تساعد عضو الهيئة التدريسية الجديد على المباشرة بالكتابة من أجل البحث والنشر. ويمكن لهذه الأنشطة أن تُدمج في برامج توجيه القسم المستمرة طوال السنة الأولى. شجع الأعضاء الجدد على ما يلي:

- الكتابة باستمرار خلال الفصل الدراسي. فانتظار عطلة نهاية الأسبوع أو عطل أخرى أو فصل الصيف هو ضرب من التأجيل والمماطلة. كما أن الكتاب المنتجون هم الذين يكتبون باستمرار ولا يسمحون لفترات زمنية طويلة من الانقطاع عن الكتابة أن تمر خلال مشاريعهم. فالكتابة لمدة ساعة من الزمن يومياً تحافظ على بقاء المشروع حياً، وتساعد الباحثين على تحقيق تقدم مطرد.
- عرض أعمالهم على زملاء آخرين سواءً من داخل المؤسسة أو من خارجها. إن الحصول على موافقة على نشر عمل أو على تمويل لمنحة هو أمر شاق.

فهو يتطلب الكثير من المراجعات والمرونة في التكيّف. وبإطلاع الزملاء على عمل كتابي قبل عرضه على المعنيين بقبوله، يزداد احتمال قبوله إلى جانب بقاء أعضاء الهيئة التدريسية منخرطين في المهنة بشكل مستمر. فمشاورة الزملاء، من داخل المؤسسة أو من خارجها، في العمل الذي يقوم به العضو، يضعه في الموقع الأمثل لإنشاء شبكات التواصل المهني ولكي يصبح معروفاً في هذا المضمار، وكلا الأمرين من الأهمية بمكان عندما يحين موعد المراجعة لتقييم أحقية العضو في الحصول على الترقية والتثبيت، حيث أن احتمال معرفة أعضاء لجنة التقييم القادمين من خارج المؤسسة بعمل العضو المعني سوف يزداد.

- التحدث إليك، بوصفك رئيساً للقسم، عن مشروعات كتاباتهم. إن زيارة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في مكاتبهم لسؤالهم عن سير الأمور وعن المشروعات التي يعملون فيها هي أمر في غاية الأهمية بالنسبة لكاتب راكد. وحيث إن في الكتابة شيء من الخصوصية، من العسير أن تحدد مدى تقدم الأساتذة في عملهم وما إذا كانوا يشعرون بالرضى تجاه نتائجهم. والتحدث مع عضو جديد في موضوع الكتابة هو ببساطة طريقة مجدية لإظهار أهميتها وللحث على زيادة الإنتاجية. وفي المؤسسات التي تعطى الأولوية فيها للبحث الممول من خلال منحة، على رئيس القسم أن يساعد أعضاء الهيئة التدريسية على العثور على مصادر تمويل، وتوجيههم نحو المسؤولين في المؤسسة عن دعم نشاطات البحوث المرعية، وإشراك الأعضاء الجدد في مشروعات قائمة. ومن شأن هذه المقترحات أن تساعد أعضاء الهيئة التدريسية على الانخراط في شبكات البحث. فالأعضاء الذين لديهم خبرة محدودة في مجال الحصول على المنح لن يتحولوا فجأة إلى خبراء فيه لمجرد أن الإدارة تنظر

إلى هذه القضية على أنها نشاط مفضل. ويمكن للتوجيهات والإرشادات المباشرة المستمرة طوال العام أن تعالج مثل هذه النشاطات من خلال ورشات عمل يقيمها القسم للبحث في موضوع منح الكتبة، ومن خلال عقد لقاءات مع أعضاء مكتب إدارة البحوث، وقيام أحد أعضاء الهيئة التدريسية المعروف بنجاحه في مضمار منح الكتابة بإلقاء كلمة يستعرض فيها الأمور المتعلقة بهذا الصدد.

ونختتم هذا الحديث عن البحث برسالة من "Robert Boice" مؤلف كتاب "First – Order Principles for College Teachers: Ten Basic Ways to improve the Teaching Process and The New Faculty Member" وهو كتاب في غاية الأهمية بالنسبة لرؤساء الأقسام ولأعضاء الهيئة التدريسية جميعاً. لقد طرحنا على: "Boice" السؤال التالي: لو أن رئيس قسم طلب إليك تقديم نصيحة عن كيفية العمل مع عضو هيئة تدريسية مبتدئ لتطوير بحوث مثمرة، فماذا كنت تجيبه؟

مساعدة القادمين الجدد على أن يصبحوا باحثين منتجين

نصيحة من "Robert Boice"

عندما يطلب إلي رؤساء أقسام إعطاء أفكار عن كيفية مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد لكي يصبحوا باحثين منتجين، فإنني أحثهم على التفكير في قضيتين: (1) أين يتعثر الكتاب المبتدئون عادة في حياتهم المهنية الأكاديمية، (2) ما هي الأشياء التي يقوم بها رؤساء الأقسام المتمرسون والتي ثبت بأنها من أنجح الوسائل في مساعدة الكتاب؟ إن النقاشات حول هاتين القضيتين تقود إلى إبراز مسائل غالباً ما يُغفل عنها.

وعادة ما أبدأ بسؤال رئيس القسم إعطاء تخمين عن سلسلة المشكلات المتعاقبة التي عادة ما تقود إلى مستويات مخيبة من الإنتاجية. إن غالبية رؤساء الأقسام يظهرون حدة الذهن التي أوصلتهم إلى مراكزهم القيادية. فهم يعطون

التصور الصحيح عن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتعثرون ككتاب لأنهم ابتدؤوا بدايات فيها الكثير من الأخطاء، وكان لديهم وقت ضئيل جداً لممارسة الكتابة، والكثير مما يشغلهم عنها. ثم يقولون لي بأنهم متشوقون لسماع ما تقوله الأبحاث عن النماذج المحتملة للإنتاجية المنخفضة. وباختصار، فهذا هو الشكل الشائع لسلسلة مشكلات الكتابة المتعاقبة في السير المهنية.

أولاً) تظهر أثناء فترة الدراسة العليا إشارات تحذيرية تتمثل في الاستعجال والانشغال الدائمين مما يؤدي إلى الإعاقة عن الكتابة، فتصبح الكتابة أمراً مخيفاً، وتُركن جانباً في خضم زخم من الالتزامات المتعلقة بقضايا أخرى. أما التجربة الحاسمة الثانية فهي تتمخض عن الأولى. إذ تُترك الأطاريح لكي تنضج على نار هادئة لمدة سنة في بعض الأحيان، بينما تُعطى الأولوية لأمر أخرى كالأعمال المؤقتة على سبيل المثال.

ويظهر ثالث أعراض الاضطراب بشكله الأكثر وضوحاً بين القادمين الجدد إلى حياتهم المهنية. فتصبح الكتابة أمراً مبالغاً في خاصيته يُتوخى فيه الكمال إلى أبعد الحدود، ولا يسمح للزملاء بالمشاركة في جزء منه، خصوصاً الاطلاع على الخطط الأولية والمسودات. وتتعلق الخطوة الرابعة المتوقعة بالمبالغة أيضاً. إذ أن الكتاب غير المنتجين غالباً ما يبذلون وقتاً مبالغاً فيه في التحضير للتدريس وذلك من خلال تجهيز الكثير من المعلومات وإلقائها بسرعة زائدة. وفي نفس الحين، لا يتبقى لديهم إلا القليل من الوقت للكتابة، أو للتمرينات الرياضية، أو للعلاقات الاجتماعية، أو لغيرها من الأمور المعيشية.

أما الخطوة الخامسة من هذا المشهد الحزين فتأتي في السنة الثانية أو الثالثة، عندما يبدأ زملاء ومسؤولون إداريون باستعراض ما حققه أعضاء الهيئة التدريسية المستجدون من إنجازات على طريق التثبيت. وحيث أن المقصرين في الكتابة عادة ما يجدون طرقاً لنفي وجود مشكلات لديهم، فإنهم يردون بشيء من الاستغراب والأسى عندما يجابهون بفسلهم في الكتابة - ذلك المجال الذي يضعه الأكاديميون، بمن فيهم أولئك المقصرين فيه، في

المقام الأعلى - وتزداد ردود أفعالهم غضباً عندما يقال لهم أن ما كانوا يبذلون فيه جهوداً شاقة (عادة التدريس والخدمة) لم يجلب لهم إلا القليل من الإطراء. وتزيد هذه التجربة من كره الكتابة وتجعل منها أمراً أشد ثقلًا وأكثر إيذاءً للتدريس. وحتى لو استطاع هؤلاء القادمون الجدد الكتابة بشكل كافٍ لتدبر أمر التثبيت، فقد سبق السيف العذل: فالكتابة ستصبح بعد ذلك متقطعة ومزعجة. (ولهذا السبب بالذات، فإن غالبية الأساتذة لا ينشرون).

ومن خلال خدمتي، فقد وجدت أن الردود على هذا المشهد عادة ما يغلب عليها الشعور بعدم الارتياح وعدم التصديق. فتبدو الحالة وكأنها متأصلة وغير قابلة للتغيير حتى أن الكثير من رؤساء الأقسام يشعرون بعدم جدوى محاولاتهم لتقديم العون فيكفون عنها مستسلمين: "بالله عليك، ماذا يمكنني أن أفعل؟ لقد بدأت محاولاتي حتى قبل أن يصلوا إلى هنا". وقد تسمع قولاً آخر لا يختلف كثيراً: "آه، من أنا لكي أقول لشخص آخر كيف عليه القيام بالكتابة؟ فانا نفسي لست مثالياً".

عند هذه النقطة بالتحديد، أرغب عادة في الانتقال إلى القضية الثانية. تلك التي تتحدث عما يقوم به رؤساء الأقسام من مبادرات ذات أثر إيجابي ملموس في مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على زيادة الإنتاجية. (ونكتشف أنه ليس من بين الإجراءات الحاسمة ما يتطلب خبرة أو نجاحاً في حقل الكتابة). وأهم ما هنالك، أنها توضح كيف أن رؤساء الأقسام يلعبون دوراً كبيراً في نجاح القادمين الجدد إلى أقسامهم أكبر بكثير مما يُعترف لهم به عادة.

ويشير تحليل عن أعضاء الهيئة التدريسية الجدد الذين نجحوا ككاتبي بحوث أو كمدرسين إلى أنهم يرتبطون بشكل عام برؤساء أقسام ناجحين. وهذا يعني أن المبتدئين المثاليين لديهم رؤساء أقسام مثاليون. إذ عندما ينتقي هؤلاء الرؤساء أشخاصاً للتعاقد معهم فإنهم يفعلون ذلك عن دراية وتبصر، فهم ينتقون من يجدون فيهم بشائر النجاح المهني (كإنجاز الأطروحات في المواعيد

المقررة لها، والنشر أثناء الدراسات العليا، ومستويات معتدلة من الانشغال والارتباطات). ويبدأ رؤساء الأقسام المثاليون مبكرين في مساعدة المتعاقدين الجدد على إعداد سجلات لما قاموا بنشره، ولما يقومون به من أعمال، ولما ينوون القيام به كباحثين، وكحاصلين على منح، وكمؤلفين. ويجتذبون القادمين الجدد إلى الحديث (حتى من خلال حلقات مناقشة أسبوعية) عن الكتابة بشكل يجعلها أقل خاصة وأكثر تقبلاً للمساندة. وبشكل يثير العجب والإعجاب، يجد هؤلاء الرؤساء المثاليون طرقاً لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على جعل التدريس والكتابة أكثر ارتباطاً ببعضهما البعض وأكثر فائدة أحدهما للآخر (وذلك من خلال تبين الأثر السلبي على الإنتاجية لرفض العضو الجديد الحديث عن موضوع بحثه في قاعات الفصول).

عندما أقدم هذه المعلومات، عادة ما يبقى رؤساء الأقسام صامتين للحظات قليلة. ومن ثم يعودون إلى بعض التحفظات والتساؤلات القديمة: "ألا يعني هذا أن رؤساء الأقسام المثاليين يقضون وقتاً طويلاً مع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بحيث يهملون مسؤوليات أخرى عليهم الاضطلاع بها؟" (كلا). "ألا يجب أن يكون الرؤساء المثاليون منتجين مثاليين لكي يستطيعوا تقديم المساعدة بهذه الطرق؟" (كلا). "أفلا ينظر المتعاقدون الجدد إلى كل هذا على أنه تطفل؟" (كلا، كلا، وألف كلا). "أليس في الأمر شيء من عدم الالتزام الأخلاقي عندما تساعد أشخاصاً على اكتساب مهارات كان عليهم أن يكتسبوها بأنفسهم (فهذا ما فعلته أنا ذات يوم)؟" (كلا، إلا إذا كنت تتجاهل ما يتعرض له القادمون الجدد غير التقليديين المجتهدون لتحصيل درجة الأستاذية والذين لا يُمنحون إمكانية التواصل مع الشبكات القائمة لتحصيل معلومات عن النجاح).

ماذا يتمخض عن نصيحتي هذه على المدى الطويل؟ بالنسبة لرؤساء الأقسام الذين يتحدثون عنها باستمرار، والذين يجربون العمل بها، هنالك تقارير بشكل مستمر عن نتائج إيجابية أثمرت عن مساعدة أعضاء هيئة تدريسية جدد على بلوغ إنتاجية أعلى. وكيف يمكن لقراء هذه الرسالة المقتضية أن يحققوا

فوائد مشابهة؟ ربما بإيجاد مناقشة مشابهة يطورونها بأنفسهم. فرؤساء الأقسام المثاليون، وكثيراً ما أشير إلى ذلك، يتحدثون ويقرؤون عن ترؤس القسم. وهم يخاطرون ويجربون سياسات جديدة. بل أنهم يصرحون بأن الفائدة التي حصلوا عليها تفوق الفائدة التي حصل عليها أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أنفسهم من كل هذه الممارسات.

مع وافر المودة

Bob Boice

Former Professor of Psychology

State University of New York at Stony Brook

السنة الأولى

إن عبور السنة الأولى بإنتاجية عالية هو أمر حاسم بالنسبة للنجاح النهائي لأي عضو هيئة تدريسية، لذا يجب أن تتركز فعاليات التوجيه والإرشاد حول وحدة معايير متكاملة. تقام هذه الفعاليات في بعض الأقسام بطريقة رسمية ويتم التعاطي معها من خلال لقاءات شهرية تستمر طوال السنة الأولى. بينما تتم مساندة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في أقسام أخرى بطريقة أقل رسمية، وبشكل رئيسي من خلال محادثات بين القادمين الجدد ورئيس قسمهم وغيره من أعضاء القسم. وبغض النظر عن أفضلية التوجه الرسمي أو غير الرسمي، فما يهم هنا هو أن تكون فعاليات التوجيه والإرشاد متعمدة. إذ أن ترك أمور الفترة الانتقالية تسير حسبما يراه عضو الهيئة الجديد هو سبيل مؤكد لضمان الفشل. ورغم أن غالبية الأعضاء الجدد يعرفون كيف يقومون بأعمالهم، إلا أنهم بحاجة إلى من يساندهم ويقدم لهم النصح عن كيفية أدائهم لأعمالهم بشكل متقن، وعن طريقة أدائها بشكل يتماشى مع تطورات القسم وتطلعات المؤسسة.

لعل السنة الأولى هي الفترة الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح عضو الهيئة التدريسية المبتدئ. فالعضو الذي يبدأ بداية حسنة سوف يستمر في غالبية الظن على هذا

المنوال. وبازدياد عدد الأعضاء الجدد الذين ينضمون للعمل في هذه المهنة، يستطيع رؤساء الأقسام الاستفادة من صياغة فرص للانخراط في مجتمع القسم ومجتمع المؤسسة. ويلعب المرشدون دوراً أساسياً في مساعدة الأعضاء الجدد على التأقلم مع بيئتهم الجديدة والاندماج فيها. ويحرص رؤساء الأقسام المهتمون على لعب دور في هذه العلاقة الإرشادية، إلا أن بإمكانهم أيضاً إشراك أعضاء متمرسين في هذا الشأن. ولكن الأمر الهام الذي عليك أن تتذكره، هو أن العضو الجديد بحاجة إلى شخص واحد على الأقل ليعود إليه عندما يكون لديه أسئلة تتراوح بين "كيف يمكنني الحصول على طابعة جديدة؟" و"ما هي المجالات التي ينظر إليها باحترام لكي أحاول النشر فيها؟" كما أن الأعضاء بحاجة إلى تواصل مستمر مع مرشديهم طوال السنة الأولى.

إن مناخ الزمالة المهنية هو أيضاً موضع اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية الجدد. فلا أحد يرغب في العمل في بيئة غير مضيافة. ويستطيع رئيس القسم لعب دور في خلق بيئة زمالة مهنية مبتدئاً بتقييم بيئة قسمه لتحديد ما إذا كانت مضيافة للقادمين الجدد (مع التركيز على كيفية تقبل هذه البيئة للنساء والأعضاء المنتمين إلى أقليات عرقية). ومن خلال هذه المعلومات، يستطيع رئيس القسم المساعدة على إتاحة فرص لخلق بيئة عمل إيجابية بناءة. ويمكن لهذه البيئة البناءة أن تشتمل على حلقات دراسية شهرية، أو على ندوات يتحدث فيها ضيف من خارج القسم، أو على لقاءات اجتماعية تتيح لجميع أعضاء القسم فرصة المشاركة في شؤون قسمهم.

إن جميع الفعاليات التي اقترحناها في هذا القسم تأخذ في الحسبان أن التوجيه هو عملية طويلة الأجل. ومن الواضح أن نجاح برنامج توجيه القسم يعتمد على ما يجده المشاركون في حضور أولى جلساته من فائدة فيتطلعون بلهفة إلى اللقاءات التالية. وسنقدم في نهاية هذا القسم الملامح الأساسية لبرنامج توجيه سنوي المدة مع

قائمة من الموضوعات لأخذها بعين الاعتبار عند إعداد برنامج لفعاليات التوجيه لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد طوال سنتهم الأولى.

إن برامج توجيه الأعضاء الجدد التي تستمر طوال سنتهم الأولى تشكل طريقة هادفة لنقل المعلومات التي سيحتاج إليها هؤلاء الأعضاء عندما تصادفهم موضوعات جديدة وحينما يحاولون التأقلم مع نظام جديد، ومع سياسات وإجراءات جديدة، ومع زملاء جدد. والموضوعات التي يجب تغطيتها في برامج التوجيه هذه يجب أن تشمل على مجالات الاهتمامات العامة بالإضافة إلى موضوع الإنتاجية في مجالات التدريس والبحوث والخدمة. ويجب ألا يغيب عن خاطر أحد أن خلق مناخ يستطيع العضو الجديد فيه أن ينمو ويزدهر لا يفيد العضو المعني وحده فحسب، بل أنه يعود بالفائدة على القسم والطلبة والمؤسسة أيضاً. وننتقل الآن إلى موضوعات تتعلق بالبرامج المستمرة لتنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية والتي سنبحث فيها في القسم الثالث من الكتاب، ”تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية فيما بعد السنة الأولى“.

قوائم مراجعة:

موضوعات لتضمينها في برامج التوجيه السنوية

عموميات:

- تنظيم الوقت بفعالية.
- التعريف بالمسؤولين في حرم المؤسسة ومهمة كل منهم.
- التعامل مع الضغوط.
- إدراك متطلبات الترقية والتثبيت.
- العثور على مرشد.

التدريس

- تطوير المناهج.
- اختيار كتب التدريس للفصول.
- إجراء تقييم للتدريس في منتصف فترة تدريس المقرر.
- شرح طرائق تقييم التدريس.
- استخدام التقنية الحديثة في قاعة الفصل.
- الدعوة إلى مراقبة التدريس (بطريقة رسمية وغير رسمية).
- التعريف بوسائل التدريس المتوفرة في المؤسسة.

البحوث

- إقامة التعاون.
- نصائح عن النشر.
- التقدم بطلب منحة داخلية.
- استعراض موضوع الكتابة بتمعن.
- التعريف بالمطبوعات المتخصصة في الحقل المعني.

الخدمة

- التعريف بمتطلبات الخدمة.
- أنواع الخدمة.
- شرح عن الأهمية النسبية للجان.
- المقارنة بين الخدمة التخصصية والخدمة المؤسسية.
- الخدمة المهنية خارج المؤسسة.
- الاستشارات.
- النشاطات الموسعة.

مثال عن محتوى برنامج توجيه سنوي للقسم

إن ما نقدمه هنا هو مثال عما يمكن أن يحتوي عليه برنامج توجيه شامل لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد. وتتغير بنية ومحتويات الجلسات تبعاً للمعطيات بما في ذلك برامج التوجيه على صعيد المؤسسة وما هي أولويات المؤسسة لنجاح أعضاء الهيئة التدريسية. ويمكن لهذه الجلسات أن تضم كلاً من أعضاء الهيئة التدريسية الجدد والأعضاء العائدين إليها، ومن المفيد أن تدعو لحضورها موظفي مكتب الموارد البشرية في القسم ومسؤولي تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة.

الجلسة الأولى: كيفية البدء

إن لم يكن هنالك برنامج توجيه على صعيد المؤسسة ككل، قدم معلومات (أو أين يمكن الحصول على معلومات) عن:

- الامتيازات والتأمين.
- كبار المسؤولين في المؤسسة ووظائفهم (كالرئيس، ونائب الرئيس، والعمداء).
- موارد المؤسسة (مثل مكتب البحوث، ومركز التدريس).
- اتحاد أعضاء الهيئة التدريسية إذا كانت الهيئة تابعة لاتفاقية مقايضة جماعية.

أما على صعيد القسم، فيجب أن تشتمل المعلومات التمهيدية على:

- التعريف بجميع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم بما في ذلك مجالات تخصصاتهم في حقول التدريس، والبحوث، والخدمة.
- لمحة عامة عن سياسات القسم والإجراءات المتبعة فيه.
- أولويات القسم في هذه السنة.

- معايير القسم والمؤسسة لمنح الترقية والترقيات.

الجلسة الثانية: التخطيط للنجاح

- لمحة عامة عن المعايير الأكاديمية للقسم.
- مناقشة عن كيفية مواكبة هذه المعايير لمعايير المؤسسة.
- استعراض لأهداف المؤسسة وكيف يمكن للعضو الجديد أن يلعب دوراً في تحقيق هذه الأهداف.
- عرض للممارسات الجيدة في المثابرة على تحديث ملف وثائق الإنجازات بشكل مستمر وتصنيفها بطريقة منظمة.

الجلسة الثالثة: كيف تصبح مدرساً فعالاً

- استراتيجيات لإعداد خطة المقرر.
- البدائل عن المحاضرة.
- عرض يقدمه مسؤول تنمية كفاءات التدريس (إن وجد) أو أحد أعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على جوائز في التدريس.
- عرض يقدمه خبير تقنيات يتحدث فيه عن استخدام التقنية الحديثة في قاعات الفصول.
- لمحة عامة عن خيارات التقييم لفعالية التدريس (كالتقييم النصف فصلي).
- مناقشة حول مكانة التدريس عند إجراء التقييم استناداً إلى معايير القسم والمؤسسة.

الجلسة الرابعة: إعداد برنامج البحث

- شرح عن أولويات المؤسسة في حقل البحوث.
- لمحة عن العناصر الواجب توفرها في عمل ما لكي يسمى بحثاً.

- كيفية وضع مخطط للبحث لسنوات مرحلة الاختبار بغية تحديد الأهلية للحصول على التثبيت.
- عرض يتحدث فيه أحد أعضاء الهيئة التدريسية المعروف بنجاحه في الحصول على منح خارجية، أو أحد مسؤولي مكتب البحوث (إذا توفر هذا المكتب ضمن مؤسستك).
- مناقشة حول موضوع المنشورات – كيف ومتى يجب أن تُنشر.
- مناقشة أكثر المآزق شيوعاً والتي تنجم عن الوقوع فيها آثار سلبية على الإنتاجية في البحث.

الجلسة الخامسة: المشاركة في الخدمة

- لمحة عامة عن لجان المؤسسة، ولجان الكلية، ولجان القسم.
- مناقشة حول توقعات المشاركة في أعمال اللجان.
- الانضمام إلى الجمعيات التخصصية – كيف وما هي الجمعيات المعنية.
- ما يُنتظر المشاركة فيه من الخدمات العامة.

الجلسة السادسة: التخطيط للمستقبل

- لمحة عما تتضمنه المراجعات السنوية، ومراجعات الترقية، ومراجعات التثبيت، وبرمجة المراجعة الرسمية.
 - ما الذي يجب عليك تحقيقه لكي تصبح أستاذاً مشاركاً، ولكي تصبح أستاذاً "Full Professor".
 - عروض يتحدث من خلالها أشخاص أثناء المراحل المختلفة للجلسة.
-

المراجع

- Boice, R. (1992). *The new faculty member: Supporting and fostering professional development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boice, R. (1996). *First-order principles for college teachers: Ten basic ways to improve the teaching process*. Bolton, MA: Anker.
- Eble, K. E. (1990). *The craft of teaching: A guide to mastering the professor's art* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Fairweather, J. S. (1996). *Faculty work and the public trust*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hutchings, P. (1996). *Making teaching community property: A menu for peer collaboration and peer review*. Washington, DC: AAHE.
- McKeachie, W. J. (1994). *Teaching tips: Strategies, research, and theory for college and university teachers* (9th ed.) Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
- Nilson, L. B. (1998). *Teaching at its best: A research-based resource for college instructors*. Bolton, MA: Anker.
- Weimer, M. (1990). *Improving college teaching: Strategies for developing instructional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weimer, M. (1996). *Improving your classroom teaching*. Newbury Park, CA: Sage.

