

القسم الثالث

تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية

فيما بعد السنة الأولى

الفصل العاشر: إنشاء العلاقات الإرشادية ورعاية التكتاف الأكاديمي.

الفصل الحادي عشر: إزاحة الضبابية عن عملية الترقية والتثبيت.

الفصل الثاني عشر: إعداد باحثين مُنتخبين.

الفصل الثالث عشر: إعداد مدرسين فعالين.

الفصل الرابع عشر: مراقبة المشاركة في واجبات الخدمة.

الفصل الخامس عشر: شرح إجراءات التقييم.

لقد كنت ساذجاً حقاً حياًل موضوع التثبيت؛ إذ لم أكن مطلعاً عليه ولم أستمع إلى مناقشات تدور حوله. وبالتالي، فأنا حقاً في ظلام دامس، وقد بدأت في محاولة لتشكيل صورة عن فحواه ومتطلباته.

حي به

للأمانة أقول، إنني بعد انقضاء عامين ونصف العام على مباشرتي ما زلت غير متأكد تماماً. فليس هنالك من بنود مكتوبة؛ لذا فإنك تبدأ بمحاولة تشكيل

تصور من خلال الشائعات الدائرة حولك والتي يطلقها أولئك الذين مروا بإجراءات التثبيت من قبل.

حي

أتمنى لو أن هناك شخصاً يخبرني عما أنا بحاجة إليه بالضبط. فما قيل لنا عندما قدمنا إلى هنا هو أن علينا أن ننشر في مجلات مرموقة. وقيل لنا أيضاً بأن بحوثنا يجب أن تقدم مساهمات لتخصصاتنا وأن يكون ذلك باعتراف باحثين آخرين. ولكن ليس هنالك من توجيهات غير رسمية يمكننا أن نقتدي بها عن كمية ونوعية الأعمال التي تعتبر كافية للحصول على التثبيت. فلو أنك نشرت مقالة واحدة لا غير، ولكن الجميع أشادوا بها، فهل يعتبر ذلك كافياً؟ (Tierney & Bensimon, 1966, p. 109).

حي

إن التعامل بين أعضاء قسمنا يسير بشكل حسن للغاية. وبرنامجنا التعليمي المخصص لطلبة الدراسات العليا قد بدأ لتوه بالإقلاع، ومن الرائع أن لنا جميعاً هدف مشترك. ورغم أنني جديد في هذا القسم، إلا أنني أشعر بارتياح تام. وحيث أنني قبل أن أتى إلى هنا كنت أشعر بانتمائي إلى الوسط الذي كنت فيه كطالب ثم كمعيد في الجامعة التي تابعت فيها دراستي العليا، لذا فقد كنت متخوفاً من المباشرة في وظيفة جديدة. ولكن الفترة الانتقالية مرت بسهولة ويسر. وعندما أنظر الآن وأنا في السنة الثانية من العمل هنا إلى سنتي الأولى أجد أنها كانت بإجمالها فترة ممتازة. فرئيسة القسم هنا تهتم حقاً بأعضاء الهيئة التدريسية. فهي ترسل بنا إلى ورشات عمل، وتقدم لنا في كل فصل دراسي أفكاراً تجدد معلوماتنا عن حلقات البحث، وتحضر حصصاً لتدريس لكل عضو منا مرة في السنة على الأقل. كما أن لديها كفاءة عالية في جعل قسمنا مليئاً بالحيوية والرغبة في العمل بارتياح. وتجعل الجميع يشعرون بأهمية عملهم. فصار كل واحد منا يهتم بعمل زملائه الآخرين عن قناعة. ويمكنني أن أقول بأن قسمنا يزخر بالتكاتف الأكاديمي "Collegiality".

لقد تطرقنا حتى الآن إلى مناقشة موضوعات تتعلق بإجراءات انتقاء أعضاء الهيئة التدريسية الجدد والتعاقد معهم، وبرامج التوجيه التي تقدم لهم في السنة الأولى من عملهم. وفي هذا القسم الأخير من الكتاب، سوف نركز اهتمامنا على تنمية كفاءات الأعضاء الجدد وتوثيق عرى التواصل بينهم وبين زملائهم في القسم فيما بعد السنة الأولى. وسوف نُضمّن في ذلك موضوع الإرشاد الذي رغم أنه يبدأ في السنة الأولى، إلا أنه يعتبر جانباً حيوياً من جوانب تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية الجدد خلال عدة سنوات من بداية عملهم كأساتذة مساعدين.

كثيراً ما يشعر العضو الجديد بالعزلة والوحدة خلال السنة الأولى في وظيفته. وهذا ليس بالأمر المستغرب لو أخذنا بعين الاعتبار إيقاع التغيرات المرافقة للوظيفة الجديدة. فالوظيفة الجديدة بالنسبة للغالبية من الأعضاء الجدد تعني الانتقال للسكنى في موطن جديد مع ما يرافق هذا الانتقال من متطلبات، والعمل مع مجموعة جديدة من الزملاء، وزيادة في الالتزامات والمسؤوليات، والتعايش مع تقاليد قسم جديد ومؤسسة جديدة. ويلعب الزملاء في القسم دوراً حيوياً في مساعدة الأعضاء الجدد.

إن محاولة إنشاء تواصل يربط بين عضو الهيئة التدريسية المستجد وقسمه يجب أن يكون عملاً مبيتاً - إذ لا يمكن لرؤساء الأقسام أن يكتفوا بالاعتماد على أن الناس سيختلطون ببعضهم البعض بشكل تلقائي، أو على أن العضو الجديد، كما ذكرنا في الفصل السابق، يعرف ما يلزم أن يطرحه من الأسئلة. فبيئات الأقسام وتقاليدها قد تختلف اختلافاً كبيراً من ناحية، ومن ناحية أخرى قد يختلف تقبل بيئة معينة باختلاف الأشخاص أنفسهم. إذ قد يجد أحد الأشخاص أن بيئة قسم هي بيئة منفتحة ومضيافة، بينما يجدها شخص آخر على عكس هذه الصورة.

فهل يعني ذلك أن هناك عيب في أولئك الأشخاص الذين لا يعرفون كيف يجدون طريقهم فيها؟ كلا، بل ما يعنيه هو أن ردود الأفعال تختلف من شخص لآخر تجاه خلفية تنظيمية معينة. وبمقدور الإرشاد المتعمد والمستمر خلال السنة الأولى أن يساعد على ضمان مرور جميع أعضاء الهيئة التدريسية في تجارب إيجابية عند دخولهم البيئة القسمية الجديدة.

ماذا نعني بالبيئة هنا؟ جانبان من جوانب البيئة يلزم ذكرهما في هذا السياق، (1) البيئة هي نتاج العلاقات الاجتماعية التي يشارك فيها أعضاء في إحدى المنظمات، (2) هذه البيئة سوف تتغير عندما يدخل إليها أفراد أو جماعات جدد. وعضواً عن محاولة إقناع العضو الجديد الذي يجد صعوبة في التأقلم مع بيئة القسم بأن رؤيته خاطئة، يجب أن يكون رئيس القسم جاداً في محاولته لتفهم تصور العلاقات الاجتماعية التي تحدد طبيعة القسم من وجهة نظر هذا العضو. فهناك احتمال بأن ما يبدو للأعضاء القدامى على أنه جو من الصداقة وعدم التكلف قد يبدو حواراً هزلياً ومحاولة للتكتم بالنسبة للقادم الجديد الذي يبقى خارج إطار هذه الحلقة الاجتماعية. وبنفس الطريقة التي يستخدمها الإثنوغرافيون، يستطيع رؤساء الأقسام أن يحلوا بيئات أقسامهم لمعرفة العوائق المحتملة التي قد تواجه مساعي إدماج الأساتذة الجدد على نحو ناجح.

وكما أكدنا في القسمين السابقين من هذا الكتاب على أن البداية الصحيحة هي قضية بالغة الأهمية بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد عندما يشروعون في الاضطلاع بمهام وظائفهم الجديدة. فإننا نود أن نؤكد هنا على أن متابعة تأهيل الأعضاء المستجدين فيما بعد السنة الأولى، وخصوصاً فيما يتعلق بتعريفهم بإجراءات الترقية والتثبيت، هي قضية لا تقل أهمية عن سابقتها. وكما يبدو من التعليقات التي وردت في المقتطفات التي صدرنا بها هذا القسم، فقد تستمر

الضبابية حول هذا الموضوع إلى ما بعد الأسابيع أو الأشهر أو السنة الأولى، إذا ما انقطع التواصل. ويشكل رؤساء الأقسام صلات حيوية بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية تمكنهم من تأسيس أنفسهم كمدرسين أكفاء، وكباحثين، وكأعضاء مساهمين في القسم، وفي الكلية، وفي تخصصاتهم.

تشير دراسة تلو أخرى حول طبيعة فترة الاختبار التي تسبق التثبيت إلى وجود افتراض ضمني لدى رؤساء الأقسام بأن أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين، متى تم تعيينهم، يعرفون ما عليهم القيام به من الأعمال لتحقيق النجاح. ولو استثنينا جامعات البحوث التي يعرف القادمون الجدد إليها أهمية النشر فيعطونه الأولوية في الاهتمام، واستثنينا إلى جانبها المؤسسات التعليمية الأصغر التي توجه عنايتها القصوى نحو التدريس فتتوقع من أعضاء الهيئة التدريسية التفوق في مضماره وتكريس أوقاتهم لطلبته من خلال تواجدهم في مكاتبهم للقاء بهم بشكل مستمر. لو استثنينا هاتين الحاليتين، لوجدنا أنه رغم التباين في توقعات المؤسسات التعليمية من أعضاء الهيئة التدريسية، فإن غالبية أقسام هذه المؤسسات لا يوجد لديها بيانات مدونة يستطيع الأعضاء الجدد أن يقتدوا بها للنجاح في الحصول على الترقية والتثبيت.

ورغم أن جميع المؤسسات تزود القادمين الجدد إليها بنسخة عن توجيهات المؤسسة حول مسألة الترقية والتثبيت بالإضافة إلى دليل أعضاء الهيئة التدريسية، إلا أن جميعنا يعلم بأن الغرض من هذه المطبوعات ليس توجيه القادمين الجدد حول ما يجب عليهم القيام به للوصول إلى غايتهم، بل هو شرح للجوانب الرسمية من الإجراءات المتبعة في هذا المجال. ويبدو أن توجيهات المؤسسة حول مسألة الترقية والتثبيت توضع عمداً على نحو ضبابي لكي يتسع المجال لاحتواء التباينات بين التخصصات والأقسام. ورغم أننا لا نؤيد إطلاقاً أن تطالب المؤسسات أعضاء هيئتها

التدريسية المستجدين بنشر عدد محدد من المقالات، أو أن تقول لهم بأن عليهم نشر عدد منها في المجلات التالية: أ، ب، ج؛ إلا أن على رؤساء الأقسام الأكاديمية أن يتبينوا (كما تمثّل في المقتطف الثالث من المقتطفات التي وردت في مستهل هذا القسم) أن بإمكانهم التخفيف من وطأة ذلك القلق الذي يساور الأعضاء المستجدين باستمرار خلال السنوات الست الأولى من حياتهم الأكاديمية.

سوف نتحدث في هذا القسم من الكتاب عن دور رؤساء الأقسام في مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على إنجاز أمور محددة تتعلق بالترقية والتثبيت. فالفصل العاشر يتعاطى مع الدور الذي يلعبه الإرشاد في إدماج الأعضاء الجدد، ويحكي عن العلاقة الإرشادية بين المرشد وزميله الجديد، ويتطرق من ثم إلى رؤى أكثر شمولية لعملية الإرشاد بعرض طرق يستطيع رؤساء الأقسام من خلالها إيجاد روح التعاون بين الزملاء في القسم ورعايتها "التكاتف الأكاديمي". وسنتحدث في الفصل الحادي عشر عن كيفية تقييم الأساتذة الجدد لتحديد أحقيتهم في الحصول على الترقية والتثبيت، ونقترح فيه بعض الإجراءات المحددة. كما أننا سنناقش في الفصل نفسه موضوعي الضغوط وتنظيم الوقت. وننتقل بعد ذلك في الفصل الثاني عشر إلى الحديث عن دور رئيس القسم في تأهيل أعضاء هيئته التدريسية كباحثين منتجين، ثم عن دوره، في الفصل الثالث عشر، في تأهيلهم كمدرسين فعالين. أما في الفصل الرابع عشر، فسيكون تركيزنا على دور رئيس القسم في مراقبة الالتزام بالخدمة. ونختتم هذا القسم بالفصل الخامس عشر الذي سنتحدث فيه بشكل مجمل عن الجوانب الإجرائية لعملية التقييم.

المرجع

Tierney, W. G., & Bensimon, E. M. (1996). Promotion and tenure: Community and socialization in academe. Albany, NY: SUNY Press.

إنشاء العلاقات الإرشادية ورعاية التكاتف الأكاديمي

لقد جاء إلي رئيس القسم بالأمس وتحدث معي، وقد كان يجلس في نفس المكان الذي تجلسين فيه أنت الآن. إنه يقرأ كل ما أكتبه، ويعطيني رأيه فيما قرأ، ويقترح علي النشر في مجلات معينة. إنه يقابلنا جميعاً. ويزودني دائماً بكل ما يعتقد بأنه نافع لي. لقد التقى بي عقب المراجعة التي أجريت بعد سنتين من مباشرتي، ومرة ثانية عقب المراجعة التي تمت بعد أربع سنوات منها لكي يتأكد من تفهمي لكل ما قيل لي في هذا الشأن. وكان هذا شيئاً مفيداً لأنك قد تسيئين فهم ما جاء في تلك الخطابات التي يرسلونها إليك بعد الانتهاء من المراجعة. فقد تهولين من أمر بعض ما ورد فيها من نقاط أكثر مما يجب في أحد الأحيان، وقد تسهين عن بعض منها في حين آخر. وهو من النوع الذي يسهل التحدث إليه، كما أنه يعمل على حماية أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين من الصراعات التي تدور في القسم من حين لآخر.

حي

لقد اخترت مرشداً، وقد قامت بيننا علاقة إيجابية للغاية. إذ من الضروري بالنسبة لي أن أتفهم طبيعة هذا النظام، وأن أرتب أولوياتي بطريقة تجعلني جاهزاً عندما تدق ساعة التثبيت.

ينظر بعض أعضاء الهيئة التدريسية الجدد إلى الإرشاد على أنه علاقة مثالية تقوم بين عضو متمرس في المهنة على استعداد لاستخدام نفوذه في حقل التخصص

وفي المؤسسة نيابة عن القادم الجديد من جهة، وعضو الهيئة التدريسية الجديد من جهة أخرى. واجتماع هذه النظرة، التي قدمناها بصورة رومانسية، مع الضبابية حول مفهوم الإرشاد قد يقود بالعضو الجديد إلى خيبة أمل. إذ ليس بمقدور جميع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أن يحظوا بحظوظ مماثلة لما حظيت به تلك العضوة التي تحدثت في المقتطف الأول الوارد في مستهل هذا الفصل، والتي تحظى بإرشاد متين من رئيس قسمها. فالشائع أن تجد الأعضاء المستجدين يشتكون من عدم توفر مرشدين، أو من عدم توفر الوقت لدى مرشديهم للقاء بهم؛ كما أن بعضاً من أعضاء الهيئة ينظرون إلى العلاقة الإرشادية على أنها ضرب من التكلف. ورغم أن الرغبة في تكليف المرشدين برعاية القادمين الجدد متوفرة لدى غالبية الأقسام، إلا أن قليلاً منها ما وضعت طرقةً مدروسة لإنشاء العلاقات الإرشادية أو لتقييم فعاليتها. وغالباً ما تقوم هذه العلاقة بشكل عشوائي، وكنتيجة لذلك، فإن القادمين الجدد الذين يستطيعون أن يستفيدوا من هذه العلاقات، ليسوا جميعاً قادرين على إنشائها.

إنشاء العلاقات الإرشادية

إن الدور الذي يلعبه رئيس القسم في توفير العلاقات الإرشادية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد يختلف اختلافاً ملحوظاً من قسم لآخر. ففي بعض الأقسام، كذلك الذي يشير إليه أول المقتطفين اللذين صدرنا بهما هذا الفصل، يضطلع رئيس القسم بمهام المرشد لجميع أعضاء هيئته التدريسية ويلعب دوراً حيوياً في تنمية كفاءاتهم. وفي أقسام أخرى يعين رئيس القسم لكل عضو جديد عضواً متمرساً بالقيام بدور المرشد خلال الفترة الانتقالية. وهناك بعض المؤسسات التي لديها برامج معدة لهذا الغرض، كبرنامج ملاءمة الإرشاد الذي يطبق على صعيد الكلية بأكملها، والذي يتم بموجبه تكليف مرشد لكل عضو جديد يقوم بمساعدته على تفهم متطلبات الترقية والتثبيت، ويقدم له النصائح في حقل

التدريس، ويحدد له نشاطات الخدمة الملائمة، ويعرفه بالإجراءات المتبعة في نصح الطلبة. ولكن للأسف، فإن غالبية الأقسام تترك للعضو مهمة طلب المساعدة عند حاجته إليها، والسعي للحصول على مرشد.

يجب أن تنمو العلاقات الإرشادية مثالياً بشكل تلقائي، ولكن في معظم الأحيان لا تسير الأمور على هذا النحو. فلو رغب رؤساء الأقسام بجدية في تنمية كفاءات أعضاء هيئاتهم التدريسية، لوجب أن يكون الإرشاد مقصوداً ولا يترك للظروف. وهذا لا يعني ضرورة أن يكون لدى كل قسم وكل كلية برنامجاً رسمياً ومنظماً للإرشاد، بل يعني أن بإمكان رؤساء الأقسام القيام بدور فعال في إرشاد أعضاء الهيئة التدريسية الجدد، وفي توفير التواصل مع جميع أعضاء الهيئة بشكل يضمن قيام العلاقات الإرشادية. فكل عضو جديد بحاجة إلى مرشد مكلف أو لجنة إرشاد لمساعدته خلال الفترة الانتقالية في الوظيفة الجديدة.

غالباً ما يشعر أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بأنهم يخوضون غمار بحر من المسؤوليات والتشوش خلال سنتهم الأولى. ولكن كثيراً من العاملين في الحقل الأكاديمي يتصرفون بموجب افتراض خاطئ بأنه إذا كان بمقدور المتعاقد الجديد الوصول إلى مرتبة العضوية في هيئة تدريسية، فهو بالتالي يعرف ما يجب عليه القيام به كعضو في هذه الهيئة. وباستطاعة المرشد المكلف مساعدة العضو الجديد على وضع أهداف لعمله تتعدى قاعة الفصل، وأن يرتبها في جدول أولويات. وبشكل مثالي، يستطيع المرشد أن يجيب عن أسئلة لا يرغب العضو الجديد بطرحها على رئيس القسم أو على مسؤول آخر ذي مرتبة رفيعة فيه.

إن المعيار الأكثر أهمية لانتقاء المرشد هو فعاليته في أحد المجالات التالية: التدريس، البحوث، والخدمة المؤسسية. وبالطبع، ليس بإمكان شخص واحد أن يكون مرجعية شاملة بالنسبة لعضو الهيئة التدريسية الجديد (وهذا ما تستند إليه

فكرة فريق الإرشاد؛ ولكن بمقدور المرشدين تقديم النصح في المجالات التي يتمتعون فيها بالدراية والنجاح. وبما أن المرشدين يلعبون دوراً شاملاً في مساعدة الأعضاء الجدد على تخطي مرحلة الانتقال إلى الوظيفة الجديدة، فالغاية من الإرشاد في أول الأمر هي ضمان بداية العضو الجديد في توجه سليم والاستمرار في هذا الاتجاه. ويجب أن يكون جميع المرشدين على دراية بإجراءات الترقية والتثيت وسياساتهما، وأن يكونوا راغبين بالمشاركة في العلاقة الإرشادية.

الاختيار السليم لطرفي العلاقة الإرشادية

في محاولة تعريف الاختيار المناسب لطرفي العلاقة الإرشادية، من المفيد أن تؤخذ المجالات التالية بعين الاعتبار:

- التوافق في الأهداف المهنية.
- التشابه في الظروف والاهتمامات الشخصية (كالحالة الاجتماعية، والنشاطات الرياضية).
- الإنتاجية في حقول مشتركة (أي إذا كان من المتوقع للعضو الجديد أن يصبح ناشطاً في حقل النشر، فاختر له مرشداً لديه سجل ناجح في هذا الحقل).
- الاختيار الجديد لطرفي العلاقة (أي أنه من الأفضل ألا تجمع بين شخصين كان بينهما علاقة سابقة).

إن مفتاح النجاح في اختيار طرفي العلاقة الإرشادية هو الالتزام بالوقت. وقد لا تقل بعض هذه العلاقات رسمية عن بيئة الاجتماعات عندما يتصرف المرشد كما لو كان خطيباً، بينما قد تثمر علاقات أخرى عن قيام تعاون يستمر طوال الحياة المهنية. ودور رئيس القسم هو إنشاء العلاقات الإرشادية ومراقبة نجاحها.

المرشدون الأكفاء...

- على دراية بالقسم، والكلية، وحرَم المؤسسة.
- إيجابيون في مواقفهم.
- قادرون على العطاء كمدرسين، كباحثين، و/أو كمواطنين في المؤسسة.
- راغبون في بذل الوقت مع قادم جديد على انفراد.
- عارفون بالسياسات المتبعة.
- مدركون للتحديات التي يطرحها عضو هيئة تدريسية جديد.
- راغبون في مد يد العون للأعضاء الجدد.
- مساندون للعضو الجديد في القسم.
- مستمعون جيدون.

في كتابهما: "Chairing an Academic Department" الصادر سنة 1995، عالج "Gmelch" و"Misskin" موضوع مساندة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الإرشاد معالجة مباشرة، وقدا مجموعة من التوجيهات التي استعنا بها هنا. وصور المؤلفان الدورين اللذين يلعبهما رؤساء الأقسام في الإرشاد المباشر للأعضاء الجدد، وفي خلق مناخ يرشد العضو فيه العضو الآخر.

الخطة السنوية

تتصف طبيعة عمل أعضاء الهيئة التدريسية بالاستقلالية، والغالبية يفضلونها على هذا النحو. ولا تُنقص عملية الإرشاد من هذه الاستقلالية؛ بل هي تحمل في

صميمها اهتماماً صادقاً بتقديم أعضاء الهيئة التدريسية وتطويرهم. وبما أن عمل هؤلاء الأعضاء يتركز في غالبية المؤسسات التعليمية حول التدريس والبحث والخدمة، فإن مساندتهم يجب أن تشمل على ما يسميه "Gmelch" و "Miskin" بالخطة السنوية التي تساعد المتعاقدين الجدد على المضي نحو أهدافهم. ومن شأن هذه الخطة أن تجعل أعضاء الهيئة التدريسية ورئيس القسم على اطلاع دائم على التقدم الذي يحرزه العضو الجديد. والخطة السنوية هي طريقة ناجعة لإزاحة الضبابية عما يجب على العضو الجديد القيام به من عمل لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية والقسمية خلال السنة الأولى وما بعدها. وهي في الوقت نفسه طريقة فعالة في تشيئة عادات سليمة وفي التشجيع على التخطيط من غير تدخل ولا تطفل.

ويجب أن توضع الخطة بطريقة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات القسم واحتياجات عضو الهيئة التدريسية الجديد في آن واحد، وأن تشمل على المجالات الهامة كالكتابة (بما في ذلك التعامل مع الأهداف القصيرة والطويلة الأجل)، والتدريس (كخطط تدريس المقررات الجديدة)، والخدمة (كالحديث عن مستويات المشاركة). ويستطيع المرشدون (أو رؤساء الأقسام) مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين على تحديد خططهم ورؤية الأهداف التي يسعون لتحقيقها. كما تساعد الخطة رؤساء الأقسام على استخلاص المعلومات بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية عند القيام بالمراجعات السنوية. وفيما يلي نموذج عن خطة سنوية أعدت لـ "Deborah"، الأستاذة المساعدة الجديدة لعلم الاجتماع في مؤسسة تمنح شهادة الدكتوراه حيث تتركز التطلعات فيها حول البحث والتدريس بشكل متساوٍ مع توقع المشاركة في مجال الخدمة. وسوف تساعد هذه الخطة على الاستمرار في شحذ تركيزها طوال السنة.

نموذج خطة سنوية للسنة الأولى

أهداف البحث

- قم بإعداد برنامج بحث مع مسار مُركَّز لجمع المعلومات اللازمة.
- اعمل على إنشاء روابط مع زملاء من أعضاء الهيئة التدريسية لديهم اهتمامات مشابهة لتطوير تعاون مرتقب.
- قدم عرضاً واحداً عن عمل ترغب في تقديمه في أحد المؤتمرات.
- قدم مقالة واحدة للنشر.

الكتابة

1. اشتغل في أطروحتك بغرض إعدادها للنشر.
2. أرسل بمسودة مقالة إلى ثلاثة زملاء لأخذ آرائهم حولها (أحدهم زميل محلي، والثاني من الزملاء على الصعيد الوطني، أما الثالث فليكن الأستاذ الذي أشرف على أطروحتك).
3. حافظ على حضور ورشات العمل التي يعدها القسم في حقل الكتابة والبحث.
4. ابحث عن فكرة موضوع براءة لتقديم عرض للتحديث في هذا الموضوع في أحد المؤتمرات.

النشر

1. دَمِّج ملاحظات الزملاء وقدم مقالتك للنشر.
2. قدم عرضك إلى لجنة إعداد المؤتمر.

3. قابل رئيس القسم لكي تناقش معه أهداف البحث والنشر، قصيرة الأجل منها والطويلة، واسع للحصول منه على اقتراحات حول الطرق المثلى لتحقيق هذه الأهداف.

المنح

1. قم بجمع معلومات عن الفرص المتوفرة للحصول على منح داخلية على صعيد المؤسسة.
2. قدم طلباً للحصول على "منحة صغيرة" أعدت خصيصاً لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد كمشروع بحث خلال فصل الصيف.

أهداف التدريس

- اعمل في التحضير لمقررات فصل الربيع الدراسي.
 - اقصر عمالك في التحضير لإعطاء الدروس ومنح الدرجات (العلامات) على أيام التدريس نفسها (الاثنين، الأربعاء، الجمعة - في فصل الخريف الدراسي، الثلاثاء والخميس - في فصل الربيع).
 - لا تقبل أن تُدرّس في فصل الصيف الدراسي في سنتك الأولى.
1. قم بتحضير خطط تدريس مقررات فصل الربيع.
 2. قدم طلباتك من الكتب.
 3. اطلب من شخص واحد على الأقل حضوره إلى الفصل لإجراء تقييم غير رسمي لمقررات فصلي الخريف والربيع الدراسيين.
 4. أجر تقييماً نصف فصلي لمقررات فصل الخريف ومن ثم قم بإدماج ما حصلت عليه من معلومات في مقررات فصلي الخريف والربيع.

أهداف الخدمة

- جمع معلومات عن أولويات القسم والكلية والجامعة.
- حاول اكتشاف اللجان التي تساعد المشاركة في أعمالها على تأقلم عضو الهيئة التدريسية الجديد مع بيئة حرم المؤسسة.

1. لا تقبل بالمشاركة في عمل اللجان خلال السنة الأولى (على الأقل خلال الفصل الدراسي الأول).

2. قابل رئيس القسم لكي تبحث معه في وضع استراتيجية للالتزامات الخدمة خلال السنة الأولى.

بعد أن قدمنا نموذجاً عن الخطة السنوية لعضو هيئة تدريسية في السنة الأولى من عمله، نود أن نؤكد على ضرورة استمراره في وضع الخطط السنوية طوال سني عمله اللاحقة كعضو مستجد. هذا ويمكن لجلسات المراجعة وتحديد الأهداف السنوية مع رئيس القسم أو المرشد أن تساعد العضو المستجد على إدراك تطلعات المؤسسة وتحقيقها.

يقع الإرشاد بغرض تطوير البحث على عاتق رئيس القسم أو على عاتق احد أعضاء الهيئة التدريسية المتقدمين والذي يتقارب موضوع بحثه مع موضوع العمل الذي يقوم به العضو الجديد. ويمكن للاجتماعات المتكررة بين المرشد والعضو الجديد لملاحظة التقدم في العمل ومناقشة خطة البحث أن تكون أساسية في تقديم التوجيهات التي يحتاج إليها ذلك العضو. ويجب عدم الانتظار إلى نهاية السنة الأولى للبدء في تنفيذ خطة البحث، بل يجب المباشرة في تنفيذها على الفور. أما برنامج الاجتماعات للبحث في موضوعات التدريس والبحث والخدمة (أي البرنامج السنوي) فيمكن أن يكون على مثل هذا النحو.

- اجتمع مع عضو الهيئة التدريسية الجديد لاستعراض موضوعات الدليل الإرشادي الخاص بأعضاء الهيئة التدريسية أو المعلومات التي قدمتها برامج التوجيه، وأجب عن الأسئلة أو تحدث عن الاهتمامات المتعلقة بالترقية والتثبيت وذلك خلال الأسبوعين الأولين من التعيين.
- في منتصف الفصل الدراسي الأول (أو بعد انقضاء ثلاثة أشهر على التعيين)، اجتمع مع العضو الجديد لتكتشف إن كان لديه أسئلة أو كان بحاجة إلى معلومات إضافية حول إجراءات التثبيت، أو أنه كان قد حصل على معلومات جديدة. ويجب أن يتعاطى هذا الاجتماع مع أسئلة محددة تتعلق بالبحث، وأن يركز على درجة التزام العضو الجديد بالموازنة بين مسؤوليات التدريس والبحث والخدمة (تذكر أن الأعضاء الناجحين في حقل البحث هم الذين يُدمجون البحث ضمن مهام عملهم منذ البداية).
- في الاجتماع المذكور في الفقرة السابقة، اطلب من العضو الجديد وضع قائمة أهداف للكتابة والبحث. ويمكن لهذه القائمة أن تتضمن مجموعة من البنود الجاري العمل فيها وقت الاجتماع (كإعداد الأطروحة للنشر على سبيل المثال) أو خططاً مستقبلية. كما يمكن لهذه المجموعة أن تصبح أساساً للمناقشة في الاجتماعات القادمة.
- خلال الفصل الدراسي الثاني (أو خلال الفترة بين الستة والتسعة أشهر من التعيين) عاود اللقاء مع العضو الجديد للاطلاع على سير الأمور في حقله البحث والتدريس.
- في نهاية السنة الأولى، قم بإجراء المراجعة السنوية، وضع أهدافاً للتدريس والبحث خلال فصل الصيف والسنة الثانية.
- في مطلع السنة الثانية، اجتمع مع العضو المستجد للاطلاع على ما حققه

خلال فصل الصيف، وراجع معه خطط البحث خلال هذه السنة. وقد يشتمل ذلك على استعراض خطة حضور المؤتمرات أو المشاركة فيها، ومناقشة سبل لتحقيق أهداف البحث. ويمكن لرؤساء الأقسام أن يقدموا مساعدة مجزية في هذا المضمار بالذات من خلال محافظتهم على التواصل بحيث تتحول موضوعات بُحِثت في مؤتمر إلى مقالات للنشر.

- في نهاية كل سنة من السنوات التالية، اجتمع للاطلاع على التقدم نحو الأهداف، ولوضع أهداف جديدة وخطط عمل للسنة القادمة. وهذه المراجعة ستكون ذات أهمية خاصة عندما تتم في غضون السنة الثالثة، أي قبيل موعد المراجعة النصفية بغرض تقييم الأهلية للحصول على الترقية والتثبيت.

يساعد هذا النوع من البرامج رئيس القسم أو المرشد على الحفاظ على تواصل مستمر مع عضو الهيئة التدريسية المستجد بغية الاستمرار في تطوير مجموعة الأهداف المرحلية ومراقبة التقدم لتحقيق أهداف البحث. ويجب ألا تكون المراجعات، سواءً كانت سنوية أو كل ثلاث سنوات، مناسبات يفاجأ فيها أعضاء الهيئة التدريسية بما حققوه من تقدم. فالقيام بمراجعات التقدم المستمرة سوف تجنب ردود فعل من هذا القبيل.

العلاقة الإرشادية

تتألف معظم الهيئات التدريسية من كفاءات ومواهب مرموقة. وكجزء من دور رئيس القسم بوصفه مرشداً أن يجعل أعضاء الهيئة التدريسية، الجدد منهم والقدامى، على دراية بإنجازات الآخرين واهتماماتهم، الأمر الذي يجعل من بيئة القسم أرضية خصبة لنمو التكتاف الأكاديمي وازدهاره. ويمكن لهذه النشاطات أن تمارس من خلال ندوات البحث، أو من خلال مناسبات غير رسمية كالاجتماع

حول مائدة الغداء. كما يتيح هذا النوع من العرض فرصاً للطلبة لكي يتعرفوا على اهتمامات أعضاء الهيئة التدريسية. وهذا أمر ذو أهمية خاصة بالنسبة للعضو الجديد الذي لم تتح له فرصة لبناء سمعته بعد. إن اتخاذ إجراءات مسبقة للإشادة بإنجازات أعضاء الهيئة التدريسية لا يعود بالنفع على هؤلاء الأعضاء كأفراد فحسب، بل يعود بالنفع على القسم برمته.

لعل أهم دور يلعبه رئيس القسم هو القيادة والإرشاد من خلال اتباعه في عمله الأكاديمي نهجاً مثالياً يُقتدى به. فالتزامك ببرنامج فعال في الخدمة والبحث والتدريس، وجعلك أعضاء الهيئة التدريسية في قسمك على دراية بهذا البرنامج، قد تكون أنجع طريقة لإرشاد عضو الهيئة التدريسية الجديد.

تُصَوَّرُ الاقتراحات التي جاء بها "Gmelch" و "Miskin" الإرشاد على أنه أكثر من علاقة ثنائية بين المرشد والعضو المستجد. وتشكل هذه الاقتراحات طرقاً لتقديم الإرشاد الفردي، وربما على نحو أكثر أهمية، طرقاً للجمع بين أعضاء الهيئة التدريسية كزملاء يساند ويرشد بعضهم البعض. ويصور المشهد التالي أحد أنواع العلاقة الإرشادية.

المشهد: "Millie" هي عضوة تدريسية جديدة في جامعة كبيرة للبحوث لديها برنامج إرشاد معد لجميع القادمين إليها من أعضاء الهيئة التدريسية. ويقوم هذا البرنامج بالربط بين عضو جديد وأحد الأعضاء المتمرسين من داخل كليتهم أو مدرستهم. ولقد كانت تجربة "Millie" مع هذا البرنامج ناجحة إلى حد بعيد تعلمت من خلالها القواعد والأعراف المتبعة في جامعتها الجديدة، وامتدت لها يد العون لتساعدها على المضي خلال السنة الأولى. فقد قدم لها مرشدها معلومات قيمة عن سياسات القسم، وعن معايير الجامعة، والمسؤولين في الجامعة ودور كل منهم فيها. ومع ذلك فإنها تشعر بالتخوف من مقدرة هذا

المرشد على تقديم النصائح المجدية فيما يتعلق بالبحث والنشر. وفي الحقيقة، فهي تشعر بأنها تحصل منه على توجيهات خاطئة حول اختيار المجالات الأنسب لكي تنشر أعمالها فيها، وحول تحديد السبل التي عليها أن تسلكها.

التعليق: يستطيع رئيس القسم مساندة القادمين الجدد من خلال تبيينه أن ليس بإمكان شخص واحد أن يفي باحتياجات الإرشادات جميعها. فتمتية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية هي، كمهنتهم نفسها، قضية متعددة الجوانب، وتتطلب تغطية شاملة لجميع حلقات سلسلة كاملة من متطلبات الأعضاء. وتصور تجربة "Millie" مناقب البرنامج المعد للإرشاد - إذ ساعدها هذا البرنامج على المباشرة في عملها خلال السنة الأولى، وقدم لها من يحدثها عن موضوعات تتعلق بالقسم وبالمؤسسة. ولكن تجربتها في الوقت نفسه، تصور مثالب الاعتماد على مرشد واحد. إذ أن مرشدها ينتمي إلى جيل أقدم من أعضاء الهيئة التدريسية، ولديه خبرات مختلفة في حقل التحضير والإعداد، وأفكاراً مختلفة عن البحث. ولإخراج "Millie" من مأزقها، يتطلب الأمر مساندها ومساعدتها للحصول على مرشد آخر تتناسق توجهاته مع توجهاتها البحثية.

توضح تجربة "Millie" أن الإرشاد ليس بالعلاقة المنعزلة التي تركز على قواعد التثبيت وسياسات التقييم فحسب، بل هو علاقة عمل ديناميكية بين أشخاص يشتركون في نفس الاهتمامات، مع قيام المرشد بدور الدليل في نفس الوقت. إن علاقات الإرشاد الثنائية هي ذات أهمية كبيرة بالنسبة لعضو الهيئة التدريسية الجديد، ولكننا في الوقت نفسه نؤيد فكرة عدم الاكتفاء بمرشد واحد، بل إتاحة فرصة للحصول على عدة مرشدين، تلك الحالة التي يمكن لها أن تتوفر في الأقسام التي تحظى بتكاتف أكاديمي ناشط.

رعاية التكاتف الأكاديمي

لقد أمضيت وقتاً طويلاً في محاولة تَبَيَّن كيفية مباشرة العمل في بحثي. ولكن إلى أين علي أن أذهب الآن؟ لقد انتهيت من العمل في هذه الأطروحة؛ ولكن ما هي الخطوة التالية التي علي أن أخطوها كباحث وكمدرس؟ لدي الكثير من المشروعات الصغيرة، وسوف يشرع الناس قريباً بالتساؤل عن مجريات الأمور فيها، وقد تبين لي بأنني بحاجة إلى التوجيه... إنني بحاجة إلى شخص يساعدني على تصور ذلك (Tierney & Bensimon, 1996, p. 117).

حي

إنني لا أعرف كيف أطلب المساعدة من الزملاء، وهم إما لا يعرفون بماذا ينصحون أو أنهم لا يكثرثون بتقديم النصائح.

حي

إنني شخص من النوع الذي على استعداد للخروج مع أي شخص لتناول الغداء أو لشرب فنجان قهوة معه إذا كنت أتوقع منه أن يخبرني عما يدور حولي من أمور. أما الذي ليس لديه مثل هذا الطبع أو ليس على دراية بما يجري، فسوف يفاجأ (Tierney & Bensimon, 1996, p. 110).

كثيراً ما يستعمل تعبير التكاتف الأكاديمي في الكليات والجامعات. ويمثل هذا التعبير صورة عن مكان عمل مثالي، يعمل فيه رجال ونساء مع طلبتهم من أجل المعرفة. أما على صعيد الواقع فالتكاتف الأكاديمي في الأقسام والمدارس والكليات والجامعات هو أمر نادر الوجود. وكما صورت المقتطفات السابقة، فإن توفر هذا التكاتف، أو عدم توفره، قد يكون له عظيم الأثر على جميع جوانب الحياة المهنية لعضو الهيئة التدريسية الجديد. إذ من شأن خصائص المهنة الأكاديمية، كالإمعان في التخصص، والاستقلالية، وتثمين مبادئ الانضباط المهني على نحو يفوق قدر التقاليد المؤسسية المحلية، أن تحد كثيراً من فرص قيام علاقات وثيقة بين الأكاديميين.

يعاني التعليم العالي بشدة في الوقت الراهن من فقدان الروابط الجماعية. وتصور دراسات عن الهيئات التدريسية الأكاديميات على أنها تفرض العزلة، وتصور التكتاتف الأكاديمي على أنه قرع طبول جوفاء، وأعضاء الهيئة التدريسية على أنهم غرباء عن بيئتهم وعن زملائهم. ويصرح أساتذة بأنهم نادراً ما ينخرطون في نقاش حول أفكار أو حول موضوعات التدريس، ويشعرون بعدم الثقة بأدائهم، إلا أنهم لا يجدون من يبحثون معه في مشكلاتهم؛ زد على ذلك أنهم يرفضون الاعتراف بوجود نقص في خبراتهم. إن النموذج الفردي لحياة أعضاء الهيئة التدريسية يعني ترك الأعضاء الجدد يقلعون شوكتهم بأيديهم؛ إذ أن التقاليد الأكاديمية بشكل عام وتقاليد القسم بشكل خاص كثيراً ما لا يتمخض عنها أخلاقية الاهتمام بالآخرين. والافتقار إلى هذا الاهتمام يمكن أن يؤدي إلى تدني مستوى الأخلاقية المهنية لدى القادمين الجدد.

من العوائق التي تقف حائلاً دون نمو التكتاتف الأكاديمي هي تلك الفوارق الجيلية والقيمية بين الأعضاء المستجدين والمتقدمين في الهيئات التدريسية، وتتجلى هذه الفوارق من خلال التضاربات الثقافية. فقد تَلَقَى حملة شهادة الدكتوراه الجدد تدريبهم من خلال برامج التعليم العالي لكي يصبحوا باحثين، في حين أن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية القدامى قد تم التعاقد معهم في وقت كان التدريس فيه هو النشاط الأساسي. وفي كثير من الأحيان يكون رئيس القسم منتمياً إلى "الجيل الأقدم"، لذا فمن الضروري أن يتفهم كيف يمكن للفوارق الجيلية أن تعيق ازدهار التكتاتف الأكاديمي. كما تشكل التباينات الثقافية والتباين بين الجنسين صعوبات تعترض قيام بيئة تتحلى بالتكتاتف الأكاديمي. ويمكن لأي تباين - سواء كان أساسه السن، أو العرق، أو الثقافة، أو الجنس، أو الفكر، أو غير ذلك - أن يؤثر سلباً على تناغم الإيقاع في أجواء القسم. وبمعرفتهم بهذه التباينات، يستطيع

رؤساء الأقسام أن يعملوا على إدماج جميع الزملاء في بيئة أقسامهم، الأمر الذي يحول دون تشكل الزمر والتكتلات المؤذية.

لقد طلبنا من الأستاذة "Anna Neumann"، الباحثة في حقل التعليم العالي والتي شاركت في دراسة مطولة عن "علاقة الزمالة" (1993)، أن تقدم لقرائنا أفكارها حول ما يمكن لرؤساء الأقسام القيام به لرعاية التكتاتف الأكاديمي مع القادمين الجدد. فجاء ردها المتعمق ليقدم لرؤساء الأقسام نصائح قيمة لإثراء التكتاتف الأكاديمي في أقسامهم.

المساعدة على رعاية التكتاتف الأكاديمي مع القادمين الجدد

رسالة من الأستاذة "Anna Neumann"

لعل عبارة التكتاتف الأكاديمي هي أكثر عبارة يُساء فهمها، كما أن التوقعات التي تنتج عنها، رغم أنها تثير الإعجاب، عادة ما تكون غير واقعية. فالتكتاتف الأكاديمي، بمفهومه التقليدي، يشير إلى المثاليات في الحياة التعليمية - أساتذة متعاونون ومنشغلون بانسجام في السعي وراء المعرفة، وصياغة المناهج، وإعداد برامج التدريس. بينما أن سكان هذا العالم المثالي لا يتفقون دائماً، فهم يعتمدون على حوار عقلائي مع نظرائهم وعلى نصيحة حكيمة من "شيوخهم" في حل الخلافات في الآراء التي تظهر من حين لآخر. تلك هي القواعد التي تم الإجماع على اتباعها في هذا العالم المتكتاتف. ويمكنني أن أقول بكل ثقة أن غالبية أمنيات التكتاتف الأكاديمي، هي مجرد أمنيات، وأن التكتاتف الأكاديمي، رغم أنه مثالية هامة، إلا أنه يبقى على هذا النحو. أما على صعيد الواقع، فالأساتذة هم أكثر قدرة على النضال من أجل التكتاتف الأكاديمي منهم على تحقيقه. ورغم وجود التعاون، إلا أن للنزاع حضوره أيضاً، الأمر الذي يمثل جانباً من جوانب الحياة التعليمية لا تبدو فيه عبارة "التكتاتف الأكاديمي" منسجمة تماماً مع الواقع. ولوصف العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية كما يعيشها الأعضاء أنفسهم - مُساعدة، مؤذية، أو غير هامة - فإنني أفضل

استخدام عبارة "علاقة الزمالة" لأنها تتضمن كلاً من الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية لعلاقات أعضاء الهيئة التدريسية. بينما تركز عبارة "التكاتف الأكاديمي" على الإيجابيات التي نتمناها نحن.

ولكن لو جعلنا من عبارة "علاقات الزمالة" نقطة انطلاقنا، فماذا نرى؟ وما الذي يعنيه ما نراه بالنسبة لرؤساء الأقسام الذين يعملون مع أعضاء هيئة تدريسية لم يتم تثبيتهم بعد؟ دعوني أكرر: إن علاقة الزمالة، على النحو الذي أستخدم فيه هذه العبارة، تشير إلى مجال من العلاقات بين الأساتذة - من الصداقة حتى الخصام، ومن الترابط الوثيق والمستمر حتى التباعد والتنافر، وإلى كل ما بين تلك الحدود من أشكال العلاقات. فلو كنت رئيس قسم يسعى لإثراء تجارب أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في حقل علاقة الزمالة، فماذا يمكنك عمله؟ دعوني أبدأ بعرض بعض المرئيات.

أولاً، عندما يدخل الأعضاء المستجدون مؤسسة وقسماً لأول مرة، فإنهم يدخلون إلى شبكة محكمة الإنشاء من العلاقات، بعضها إيجابية، وبعضها سلبية، والأخرى حيادية. وعندها يكون هؤلاء الأعضاء، من خلال مفهوم معين، غرباء. فهم رسمياً داخل جدران القسم، ومع ذلك فهم خارج ما يدور من مد وجذر داخل هذه الشبكة من العلاقات المبنية على الزمالة. ولا ينعكس الجزء الأكبر من علاقة الزمالة هذه، بغض النظر عن طبيعتها، من خلال البنية البيروقراطية للجامعة وأقسامها. وعلى سبيل المثال، فانتماء مجموعة من الأشخاص إلى قسم معين لا يعني أنهم يتفقدون، أو يتفهمون، أو يساندون، أو حتى يعرفون بعضهم البعض أو عمل بعضهم البعض. وقد يكون عضو الهيئة التدريسية الجديد، خصوصاً ذلك الذي تخرج لتوه من معهد الدراسات العليا، غير معتادٍ على الضبابية والتنافر في الحياة القسمية، أو حتى غير مدرك لوجود أمور كتلك فيها.

ثانياً، غالباً ما يكون عضو الهيئة التدريسية الجديد منشغلاً بإعداد برنامجه البحثي، بما في ذلك جدولة الأعمال التي سيقوم بها في البحث والتدريس

خلال السنوات القادمة. وربما كان هذا الشخص يتعلم بكل ما في الكلمة من معنى. وبالتالي فإن العلاقات التي سيقومها في قسمه الجديد غالباً ما سيكون لها أثر بالغ على تعلمه وعلى تنشئته كأستاذ وكباحث. وتبعاً لذلك، فبينما تكون القيم والاهتمامات الدراسية للأستاذ الجديد منسجمة على عمله، قد تلعب علاقة الزمالة التي سيوجد نفسه فيها دوراً كبيراً في تنشئته. ولهذه الأسباب فإن العاقبة المبنية على الزمالة التي سيقومها - أو يقع فيها - عضو الهيئة التدريسية الجديد قد يكون لها بالغ الأثر في مستقبل حياته المهنية. ما الذي يمكن لرؤساء الأقسام فعله للمساعدة؟ إليكم بعض الأفكار التي استسقيتها من كتاباتي حول هذا الموضوع.

1. لا يكفي أن تعلن عن وصول زميل جديد وتعرف به. بل ساعد عضو الهيئة التدريسية الجديد على إقامة صلات مستمرة مع زملاء من داخل المؤسسة يعملون في حقول تتعلق بخبرات القادم الجديد واهتماماته. ويجب عليك، كرئيس للقسم، أن تستمر في هذا السعي طوال السنوات الأولى من عمل القادم الجديد في المؤسسة. وحيث أن اهتمامات العضو الجديد قد تكون آخذة في التبلور، أو أنها قد تتطلب منك بعض الوقت لإدراك مدى ارتباطها باهتمامات آخرين من الزملاء في المؤسسة، عرف الزملاء الراسخين عن اهتمامات القادم الجديد على نحو يساعدهم على تبين ارتباطها بما يقومون به من أعمال. إذ أن مثل هذه الروابط قد لا تكون واضحة في بادئ الأمر.

2. قم بتوفير فرص يتعرف من خلالها أعضاء الهيئة التدريسية المستجدون بعضهم ببعض كزملاء وكأصدقاء. وحيث أن المنافسة قد تنشأ في بعض الأحيان بين الزملاء غير المثبتين، عليك أن تحول دون ذلك. فعلاقات الصداقة التي تنمو بين الأعضاء المستجدين يمكن لها أن تزدهر لتصبح علاقات زمالة بناءة خلال المرحلتين المتوسطة والمتقدمة من حياتهم المهنية. اجتهد في الحيلولة دون قيام المنافسة. وكأحد الأساليب التي تساعدك على ذلك هو أن تقوم بتقييم أعمال نظيرين من المستجدين استناداً إلى إنجازات كل منهما، لا

بالمقارنة بين أحدهما والآخر. واقترح ثانٍ في هذا السياق، أكد علانية على الخصوصية التي يتفرد بها كل عضو منهما – والتي تتضح من خلال عمله على سبيل المثال – بدلاً من التحدث عنهما بطريقة تجعلهما يشعران بأن كلاً منهما يمكن الاستعاضة عنه. وتزداد أهمية هذا النهج عندما يكون النظيران مختلفين عن الغالبية من زملائهما القدامى في القسم – كأن يكونا امرأتين أو شخصين ينتميان إلى أقلية عرقية في قسم الغالبية العظمى من أعضائه هي من الرجال البيض. وبينما أنت تؤكد على تفرد الأعضاء بالخصوصيات، يمكنك أن تشيد في الوقت نفسه بمحاولاتهم الجادة للمشاركة في العمل الجماعي في حقول التدريس والبحث وتطوير المناهج وغيرها من المشروعات.

3. قدم الأعضاء الجدد إلى زملائهم في القسم، ولكن لا تتوقف عند هذا الحد. بل ساعدهم على التعرف على زملاء لديهم اهتمامات ترتبط باهتماماتهم يعملون في أقسام المؤسسة الأخرى.

4. وحيث أن الأعضاء الجدد غالباً ما يُنصحون بتجنب الالتزامات المكثفة للجان، فإن المشاركة في أعمال بعض اللجان التي تنشئ تواصلًا بين الأساتذة الجدد وأعضاء الهيئة الآخرين (والذين قد تتطور الاتصالات معهم لكي تصبح علاقات تعاون مهني في المستقبل) يمكن أن تكون أمراً مستحسنًا. ساعد العضو الجديد على حسن اختياره للجان التي سيشارك في أعمالها بحيث تساهم هذه المشاركات مساهمة إيجابية في تنمية علاقات مثمرة. وحذر القادم الجديد من مغبة المشاركة في اللجان التي تكثر فيها الألاعيب السياسية المعقدة، أو تلك التي قد تقود به (عن غير دراية) إلى صعوبات طويلة الأمد. كما أن تنبيه القادم الجديد إلى هذه الصعوبات ليس بالفكرة الخاطئة على أية حال. إذ قد يظن بعض رؤساء الأقسام أنهم بعدم تحدثهم عن الألاعيب السياسية التي تمارس في المحيط الجديد، فإنما يحمون بذلك الأعضاء الجدد في أقسامهم. ولكن القادم الجديد إن لم يسمع من زميل متمرس عن المشكلات التي تدور في القسم وفي

المؤسسة (بما في ذلك الضغائن والتحالفات)، فهو على الأرجح سوف يتعلم عنها بطريقة قاسية – أي بالوقوع فيها.

5. لا تنسَ أن العضو الجديد سوف يستمع إلى نقاشات مؤسسية تدور رحاها منذ وقت طويل. فكن جاهزاً لمساعدة العضو الجديد على سبر أغوار عبارات قد تبدو له أنها من غير معنى. أتمنى لَكُنْ، ولأولئك الذين توجهون كتابكن إليهم، أطيب الأمنيات في سعيكن، وسعيهم، لإضاءة تجارب أعضاء الهيئة التدريسية الجدد وجعلها أكثر إنسانية.

المخلصة

Anna Neumann
Associate Professor
Michigan State University

عوائق قيام التكاتف الأكاديمي

هنالك الكثير مما يعيق قيام التكاتف الأكاديمي. فعزل مكتب القادم الجديد عن مكاتب باقي أعضاء الهيئة التدريسية، على سبيل المثال، سوف يضعه في حالة لت تساعده على التواصل. مع أن المقاربة المادية، على أية حال، لا تقود إلى التفاعل تلقائياً. فكثير من الأعضاء يشتكى أنه على الرغم من مجاورة مكتبه لمكاتب زملاء الآخرين، فما زال هناك افتقار إلى التواصل؛ وكثيراً ما يتمثل انعدام التفاعل هذا بالأبواب الموصدة. كما أن التركيبة التي تتشكل منها هيئة القسم قد يكون لها بالغ الأثر أيضاً، خصوصاً عندما يكون القادم الجديد مختلفاً في طبيعته عن العرف السائد – كأن يكون هو الأستاذ المساعد الوحيد بين أساتذة مثبتين منذ وقت طويل، أو أن تكون أساتذة مساعدة في قسم غالبية أعضاء هيئته من الرجال، أو أن يكون هو الوحيد الذين ينتمي إلى أقلية عرقية في القسم.

وإلى حد بعيد، فإن مشكلات التكاتف الأكاديمي تنتج عن مواقف وسلوكيات أعضاء الهيئة التدريسية القدامى، والذين غالبيتهم لا يدركون مدى

تأثير ما يأتون به (أو ما يمتنعون عنه) من تصرفات في أحاسيس القادمين الجدد. فالأعضاء المشبوهون الذي صنعوا مكانتهم، سوف يحافظون على ما اعتادوا عليه في حياتهم اليومية، معتمدين على العلاقات القائمة بينهم وبين زملائهم القدامى، غافلين عن احتياجات القادمين الجدد. وقد يشعر البعض منهم بأنهم قد وصلوا إلى ما وصلوا إليه دون مساعدة من أحد، فلماذا لا يستطيع القادمون الجدد الوصول على نفس هذا النحو؟ إلا أن أكثر عوائق قيام التكاتف الأكاديمي جديّة هو النزاع الثقافي الذي ينشأ بين الأعضاء المستجدين والأعضاء المتقدمين كنتيجة لكون كل من هاتين الفئتين قد تم تدريبها وإعدادها في حقبتين مختلفتين من الزمن. وقد بحث كل من "Bob Boice" (1992) و"Elizabeth Whitt" (1991) في موضوع التباينات بين الأجيال وكيف يمكنها أن تنتج نزاعاً ثقافياً أو ثقافة مزدوجة داخل القسم. أما النزاع الثقافي فقد يتجلى من خلال: (1) استبعاد الأعضاء القدامى للأعضاء الجدد عن صنع القرارات المتعلقة بشؤون القسم، سواء كان ذلك عن عمد أو من غير عمد، بحجة حمايتهم من الانخراط في الألعاب السياسية الداخلية، (2) أن يصبح الأعضاء القدامى سريعي الامتعاض من تشوق القادمين الجدد إلى تقدير أهمية عملهم ورؤيتهم المهنية، (3) عدم اكتراث الأعضاء القدامى ببحوث الأساتذة الجدد، (4) أن الأعضاء القدامى لا يدعون عضواً جديداً إلى تناول الغداء معهم أو إلى مشاركتهم لهم في أية نشاطات اجتماعية، (5) أو أن الأعضاء القدامى لا يوفرّون فرصاً للقادمين الجدد للحصول منهم على تعليمات بشكل أقل رسمية. وقد يكون بعض من هذه التصرفات غير مقصودة، إلا أن بعضها الآخر قد يكون متعمداً. ويستطيع رئيس القسم، بوصفه المرجعية العليا فيه، أن يضع نهجاً سليماً من خلال عمله الجاد على جعل بيئة القسم أكثر تقبلاً وترحيباً.

استراتيجيات لرعاية التكتاف الأكاديمي

ما الذي بإمكان رئيس القسم عمله لتشييد جسور تربط بين طريفي الهوة التي قد توجد بين الأعضاء الحاليين للهيئة التدريسية والأعضاء الجدد؟ تناشد الاستراتيجيات التالية رؤساء الأقسام القيام بدور قيادي في إيجاد فرص لبناء التكتاف الأكاديمي مع القادمين الجدد:

- رتب اجتماعاً شهرياً حول مائدة غداء تدعو إليه اثنين من أعضاء الهيئة القدامى واثنين من الأعضاء الجدد للتشجيع على مناقشة موضوعات تتعلق بشؤون القسم وبشؤون المؤسسة بطريقة غير رسمية؛ واستمد من هذه الفرص لإنشاء تواصل بين الأعضاء الجدد بعضهم مع بعض وكذلك بينهم وبين الأعضاء القدامى.
- نظم جلسات تُقدّم فيها عروض عن بحوث جارية يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية وطلبتهم للتحفيز على تبادل الأفكار.
- كلف واحداً أو أكثر من الأساتذة القدامى بمرافقة القادمين الجدد لحضور لقاءات اجتماعية كاحتفال يقام بمناسبة الأعياد، أو اجتماع يحضره جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية، أو أي نوع من المناسبات التي قد يشعر فيها القادم الجديد بأنه غريب عنها.
- قبل وصول العضو الجديد، اعقد سلسلة من اللقاءات مع الأعضاء القدامى لتشرح لهم كيف يمكنهم تسهيل عملية تأقلم القادم الجديد. وقم بإعداد ندوات أو جلسات مناقشة غير رسمية للبحث في الحاجة إلى تغيير بعض التقاليد والعادات المتبعة في القسم لاحتواء العضو الجديد الأصغر سناً والذي قد يكون مختلفاً عن باقي الأعضاء.

- أشرك الأعضاء المستجدين في طرح مناقشات وفي الحوار عن قضايا تتعلق بالقسم وبالمؤسسة. إذ أن جزءاً من دور رئيس القسم هو تعريف الأعضاء الجدد بطبيعة سير الأمور في القسم وفي المؤسسة، بما في ذلك سياسات الموازنة، والمناهج التعليمية، وإدارة الهيئة التدريسية.
 - وفر في الأوقات المناسبة فرصاً للجمع بين عضو مستجد وعضو متمرس يعملان من خلالها كصنوين (لا كمتمرن ومعلم) في مجالات لديهما فيها اهتمامات مشتركة كتطوير فريق تدريس لأحد المقررات، أو التقدم بطلب للحصول على منحة.
 - اعقد اجتماعاً سنوياً يحضره أعضاء الهيئة التدريسية المستجدون وحدهم لتشجيع مناقشة مشكلات مشتركة وعامة.
 - ثابر على رعاية الأعضاء الجدد لتوجيههم نحو السعي بجدية للحصول على مرشدين، وعلى آراء حول أدائهم، ولإقامة علاقات متينة.
- إن التكتاف الأكاديمي هو هدف مثالي تسعى الأقسام لتحقيقه، إلا أن التباينات الجيلية والثقافية، كما أشرنا من قبل، قد تقف حائلاً دون ذلك. ومنتقل الآن إلى البحث في موضوعات أكثر تحديداً عن كيفية رعاية التكتاف الأكاديمي في ظل هذه التباينات. فرئيس القسم الذي يهتم بإنشاء بيئة تكتاف أكاديمي مع النساء وأفراد من أقليات عرقية، إنما يقوم بعمله هذا ببناء محيط متكاتف للجميع.

النساء والتكتاف الأكاديمي

إن التكتاف الأكاديمي منعدم تماماً في قسمي. فزملائي لا يعرفون شيئاً عما أقوم به من عمل. وأشعر بأنني مستبعدة، ولا أحظى بالمكانة التي يحظى بها

الرجال. إنني أتناول طعام الغداء في ندوة الكلية في بعض الأحيان، وارى رجالاً من قسمي يتناولون الغداء سوية. وخلال سنوات عملي الثلاث هنا، لم يطلب مني أحد أن أتناول طعام الغداء معه.

من الواضح أن هذه الأستاذة ترى أجواء قسمها غير ودية على الإطلاق. ومن ناحية أخرى، فقد يفاجأ رئيس قسمها لو سمع بذلك. فقد مضى وقت طويل على عمله في القسم؛ وهناك مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية يتناولون طعام الغداء سوية بشكل معتاد؛ ونادراً ما تُعقد الاجتماعات لأن هناك رأي سائد يدور بشكل غير رسمي عن عدم الحاجة إليها؛ وقليلاً ما تنشأ خلافات بسيطة لأن من السهل التوصل إلى إجماع حول المناهج، ومتى يجب تدريس هذا المقرر أو ذاك، ومن يجب أن يُكلف بتدريسه. إن هذا المنظور يري أن رئيس القسم لديه رؤية محدودة عن قسمه، مهملًا التفكير في شعور عضوة هيئة تدريسية جديدة تجاه مناخ القسم. فعلى رؤساء الأقسام أن يدركوا أن العادات المتبعة في القسم يختلف تقبلها باختلاف الطريقة التي يُنظرُ بها إلى تلك العادات.

إن تقبل أعضاء الهيئة التدريسية لامرأة كزميلة هو هاجس دائم لدى كثيرات من النساء. وقد يكون رؤساء الأقسام المؤيدون للتعاقد مع مزيد من النساء (وأفراد ينتمون إلى أقليات عرقية) في غالب الأحيان غير مطلعين على معاناة تلك العضوة الوحيدة من نوعها التي غالباً ما تُترك لتتدبر أمورها بنفسها ضمن تقاليد القسم التي تبعدها عن الآخرين. وتشير دراسات عن الهيئات التدريسية إلى أن النساء يملن إلى الإكثار من المشاركة في نشاطات تجعلهن على صلة مع الآخرين: فالنساء تبذلن وقتاً أطول في الحديث مع الطلبة وتقديم النصح لهم، ووقتاً أطول في التدريس، ووقتاً أطول في التطوع للقيام بنشاطات الخدمة مما يبذله زملاءهن من الرجال. وعوضاً عن أن ينظر رؤساء الأقسام إلى هذه الظاهرة على أنها ميل طبيعي لدى المرأة، عليهم أن يفكروا بأنها ليست سوى محاولة لإيجاد فرص للاحتكاك

بالآخرين وإقامة تواصلات معهم. فرؤساء الأقسام الذين يدركون فحوى هذه الظاهرة، بإمكانهم أن يوفرُوا للنساء فرصاً تساعدُهم على إنشاء شبكات تواصل مهني واجتماعي تغنيهن عن الحاجة إلى المشاركة في نشاطات تتطلب بذل الكثير من الوقت، الأمر الذي قد يتسبب بإلحاق الأذى بمكانتهن وبمستقبلهن المهني (Tierney & Bensimon, 1996).

تزداد حظوظ قيام التكاتف الأكاديمي بشكل ملموس عند وجود توجهات مشتركة في مجال تخصص معين. ومزيد من النساء الآن تشغلن في بحوث تتعلق بالمساواة بين المرأة والرجل، كثير منها ما يتضارب مع الأفكار التقليدية عن مفهوم التخصص، وإلى حد معين، مع النظرة التقليدية للأساتذة القدامى التي يُعرفون من خلالها ماهية العمل الذي يمكن أن يطلق عليه اسم بحث، ذلك التعريف الذي التزموا به كمدرسين وباحثين. فمن الضروري لرؤساء الأقسام أن يتحسسوا بالإحراجات المتزايدة التي تشعر بها النساء نتيجة لما يواجهه لهن أعضاء الهيئة التدريسية القدامى من انتقادات تجاه عملهن في مجال المساواة بين الجنسين أو في مجالات غير تقليدية أخرى بوصفهم لهذه الأعمال على أنها أيديولوجية أو أنها تستخدم في مناورات سياسية (Tierney & Bensimon, 1996). وبشكل مشابه، فإن النساء اللواتي قد بدأن لتوهن في حياتهن المهنية الأكاديمية واللواتي تتبعن أساليب التدريس الحديثة التي تركز بشكل أكثر على الطلبة وعلى المناقشة، غالباً ما توجه إليهن الانتقادات لأنهم تخلين عن المحاضرات وعن الدور التقليدي للمدرس. ويمكن لرئيس قسم متفهم غالبية أعضاء قسمه هم من الرجال أن يخفف من وطأة الفترة الانتقالية التي تمر بها عضوات الهيئة التدريسية الجديديات في بداية عهدهن في القسم، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهن للولوج في بنية التكاتف الأكاديمي المتواجدة في القسم.

التكاتف الأكاديمي في الأقسام التي يغلب فيها الرجال

في قسمنا أستاذ يكثر من إطلاق النكات عن عدم تمكن الرجال من الحصول على فرص عمل... صحيح أنه يتحدث عن ذلك من قبيل المزاح، ولكن بإمكانك أن تلاحظين أن لديه شعور جدي تجاه هذا الأمر... أظن أنه يتقبلني الآن، ولكنه كان واحداً من أعضاء الهيئة التدريسية القدامى الذين لم يكونوا راغبين بوجودي هنا... لا أحد يجادلني فيما يقول.. إنهم يأخذون الأمر من غير مبالاة ويقولون: "هكذا هو". (Tierney & Bensimon, 1996).

في الأقسام التي يغلب الرجال في هيئاتها التدريسية، غالباً ما تشعر النساء بأن عليهن الالتزام بقواعد التكاتف الأكاديمي غير المنطوقة وأن تتغاضين عن تعليقات قد تُساق من قبيل المزاح إلا أنها تحمل في طياتها تجريحاً بالنساء. ولتجنب حالات كهذه، يستطيع رئيس القسم اتخاذ إجراءات مسبقة من خلال إنشاء بيئة إيجابية التطلع نحو النساء في قسمه. (Tierney & Bensimon, 1996). ونقدم فيما يلي سبيلين للعمل يمكن من خلالهما جعل الأقسام التي يغلب فيها الرجال أكثر تقبلاً وترحيباً بالنساء.

1. يمكن لرؤساء الأقسام إيجاد فرص يعرفون من خلالها أعضاء الهيئة التدريسية القدامى باللغة والسلوكيات التي وإن لم تكن تحمل طابع العداء المكشوف تجاه النساء، إلا أنها تساهم في زيادة حساسية الأجواء بالنسبة لزميلاتهن من النساء. ويستطيع رؤساء الأقسام الاستفادة من موارد متعددة لتنظيم مثل هذه الجلسات، بما في ذلك الاستعانة بالزملاء والزميلات العاملين في برنامج "الدراسات عن النساء" أو في "مركز النساء".

2. على رؤساء الأقسام أن يتبينوا أنه في حالة كتلك التي أشرنا إليها سابقاً، قد تشعر الأستاذة المساعدة بالإهانة في تعليقات تسمعها من زميل، إلا أنها لا ترد عليها بشيء خيفة العواقب. فعلى رئيس القسم أو غيره من الزملاء ذوي الأقدمية إن حضر مشهداً كالذي تحدثت عنه الزميلة في المقتطف السابق أن يبينوا لمن أطلق التعليقات لماذا تعتبر مثل تلك التعليقات عدوانية، لا أن يتغاضوا عنها كما فعل الآخرون في ذلك المشهد. إذ عندما لا يتدخل أولئك الذين يحظون بالنفوذ، فإنهم بذلك يشجعون على وجود بيئة لا تُحترم المرأة فيها.

في التخصصات التي يتحكم فيها الرجال على النحو الأكبر، كالهندسة، والعلوم، والرياضيات، فإن مشكلات إدماج النساء تظهر فيها بشكلها الأوضح، إذ من الشائع أن تجد النساء العاملات في هذه الحقول يشتكين من العزلة ومن التشكيك في كفاءتهن.

إن تجربتي في قسم الرياضيات هي تجربة بالغة الوحشة. فالرياضيات هي موضوع ذكوري... والتوقعات المتعلقة بطريقة تفكير الأخصائيين في هذا الحقل وبطريقة أدائهم هي توقعات ذكورية للغاية. وكثير من هؤلاء الأخصائيين يميلون إلى العدوانية، ومولعون بالجدل... وهذا ليس من شخصيتي في شيء... ولعل مشكلتي تعود جزئياً إلى طبيعتي الخاصة، إلا أنني على وجه العموم، أعتقد بأن الأخصائيات من النساء في هذا الحقل لسن مولعات بالجدل كما هي الحالة عند الرجال... إنني أشعر بصعوبة بالغة في العمل ضمن هذا المناخ، ولا أعرف كيف أتعامل مع هذه العضلة (Tierney & Bensimon, 1996, p. 90).

رؤساء الأقسام الإيجابيون في تعاملهم مع النساء

إن وجودي في هذا القسم كامرأة أمر رائع. إذ لدينا العديد من النساء هنا. ثلاثة من أعضاء الهيئة التدريسية الجدد من النساء. إن زملائي يتعاملون معي بطريقة تظهر احترامهم لذكائي، وعندما نتحاور فإنهم يبدون رغبة صادقة في تفهم آرائي والتمعن فيها. (Tierney & Bensimon, 1996, p. 94).

حي

لقد قاموا بعمل رائع في استقدام النساء، وأستطيع أن أقول أنه في الغالب لا توجد لدينا مشكلات تتعلق بالتباين بين الجنسين. إنني لم أعامل قط بطريقة فوقية. وليس لدي أي إحساس بأن النساء تعاملن على أنهن مواطنات من الدرجة الثانية، أو أن العمل الذي نقوم به لا يؤخذ على محمل الجد... ولا يُدفع بنا إلى لجان ثانوية أو هامشية... في السنة التي قدمت فيها إلى هنا، تم التعاقد مع خمسة أعضاء جدد؛ ثلاثة منهن من النساء. (Tierney & Bensimon, 1996, p. 90).

إن إيجاد مناخ إيجابي لعمل عضوات الهيئة التدريسية يتطلب وجود رؤساء أقسام متفهمين لطبيعة الحياة الشخصية للنساء، ولديهم التزام شديد بالإنصاف، وتصميم على استقدام عدد كبير من النساء (وهذا العدد الكبير قد يقصد به ثلاث نساء في بعض الأحيان، أو عشر، أو عشرون أو أكثر في أحيان أخرى، تبعاً لحجم القسم). ونعرض فيما يلي طرقاً محددة يستطيع رؤساء الأقسام من خلالها إنشاء أقسام تُقيّم فيها النساء بطريقة عقلانية وتُحترمن كممتهنات.

- ادعُ عضوات الهيئة التدريسية لإطلاعك، كرئيس للقسم، على ما تقمن به من عمل وزودهن بآرائك وملاحظاتك عنه.
- أثنِ على العضوات عند تحقيقهن لإنجازات؛ مثل أن تحصل إحداهن على تقييم إيجابي لأدائها، أو تحصل على منحة، أو ينشر لها مقالة كتبها.

- كن متفهماً للظروف الخاصة وقدم المساعدة إن أمكن. على سبيل المثال، كثير من النساء الأكاديميات يعملن في بلدة قد تكون بعيدة عن البلدة التي يعمل فيها أزواجهن، وتتأوب الزوجات والأزواج الانتقال من بلدة إلى أخرى لقضاء عطلة نهاية الأسبوع والعطل الأخرى سوية. وكثيرات يحتجن إلى مساعدة رئيس القسم في وضع برامج تخفف من صعوبات هذه الحالات (كأن تجمع حصص التدريس في عدد قليل من أيام الأسبوع لإطالة عطلة نهاية الأسبوع). كما أن الأستاذة المساعدة غالباً ما تكون في سن الحمل، ما يستوجب إعداد ترتيبات خاصة لمنح إجازة أسرية، أو لإحالة على استبداد مؤقت.
- ارفض تكليف النساء بمهام عادة ما ينظر إليها على أنها مهام نسائية (كتنظيم حفلات القسم، أو إعداد القهوة، أو تحضير الحلوى في مناسبة عيد ميلاد). من المؤكد أن نساءً في القسم سوف يخترن القيام بمثل ذلك في بعض الأحيان، إلا أن على رؤساء الأقسام ألا يقترحوا عليهن القيام بها. إن الأقسام التي تعامل جميع أعضائها باحترام وتَفَهُم، من المنطقي أن ينشأ فيها تكاتف أكاديمي أقوى.

الأقليات العرقية والتكاتف الأكاديمي

لو تحدثت نيابة عن أعضاء الهيئة التدريسية الملونين، فإنني أعتقد بوجود تجارب خاصة بنا، كتجاربنا عندما يكون واحد منا هو الطالب الأسود الوحيد في برنامج الدراسة العليا، وتجاربنا في التعامل مع العالم بأسره. "نعم، أنت تعلم بأنك حاصل على درجة الدكتوراة. نعم، أنت تعلم بأنك قد تعلمت، وأنت حصلت على أعلى درجة يمكنك الحصول عليها، ونعم، ما زلنا نعامل كـ"كنكرات". لا أظن أن بإمكان مدرس أبيض أن يشعر بما يعنيه ذلك. فهذا أمر

لا أستطيع الحديث عنه إلا مع أعضاء سود آخرين. (Tierney & Bensimon, 1996, p. 119).

من أصعب المشكلات التي تواجه عضواً ينتمي إلى أقلية عرقية هي أن يكون الوحيد من نوعه في البيئة المحيطة به، معتقداً أن زملاءه، بغض النظر عما إذا كانت عقولهم متحررة أم لا، ليس لديهم الخبرة لإدراك ما يشعر به إنسان يجد نفسه "غريباً في محيطه"، وكيف يمكن لهذه المشاعر أن تؤثر في تجربته الأكاديمية. والحل المثالي لهذه المعضلة هو التعاقد مع أعضاء جدد بقصد إغناء التباين العرقي في الأقسام والمؤسسات؛ ولكن قليلاً من المؤسسات لديها القدرة، والاستراتيجية، والسياسات؛ والشجاعة التي يتطلبها هذا الحل. (Tierney & Bensimon, 1996). وفي غالبية الأحيان؛ عندما يتم التعاقد مع عضو جديد ينتمي إلى أقلية عرقية، فإنه يعين في قسم غالبية أعضاء هيئته التدريسية - إن لم يكن جميعهم - من البيض. وكما أن ذكورية الأقسام التي يطغى فيها الرجال غالباً ما تلحظها النساء، فالأمر نفسه ينطبق على حالة الأعضاء المنتمين إلى الأقليات العرقية: فهم سيكونون أكثر إحساساً بـ "بياض" القسم من زملائهم الآخرين. وغالباً ما يكون رئيس القسم أبيض اللون، وغير متعود على التفكير في شؤون تتعلق بالأعراق والأجناس في قسمه، لذا فقد يغفل بسهولة عن دوره في إيجاد مناخ مناسب لأعضاء من الأقليات. وللتوصل إلى إنشاء مناخ أكاديمي يمنح الأعضاء الذين ينتمون إلى أقليات عرقية القدرة على تحقيق النجاح، يحتاج رئيس القسم إلى ما يلي:

- أن يكون مدركاً لقضية "اللون". إذ خلافاً للاعتقاد السائد بأن عدم الاكتراث باللون يضمن معاملة الجميع على قدم المساواة، فإننا نقترح أنه من أجل إنشاء أقسام أكاديمية ومؤسسات مضيافة للأكاديميين المنتمين إلى أقليات عرقية، على رؤساء الأقسام أن يكونوا مدركين لتشكيلة

أقسامهم العرقية والجنسية، وللجهود التي بإمكانهم بذلها لاستقدام أعضاء جدد ينتمون إلى أقليات عرقية (Tierney & Bensimon, 1996).

إن التصريح بأن الجميع يعاملون على قدم المساواة يعني عدم تبيين العبء المضاعف الناشئ عن كون العضو مستجداً ومختلفاً عرقياً في آن واحد، أو حقيقة أن العضو المختلف عرقياً ربما لم يتم تدريبه وإعداده بشكل يساعده على الانخراط بنجاح في المهنة الأكاديمية. وعلى سبيل المثال، فقد تكون النصيحة بإنشاء شبكات تواصل مفيدة عندما توجه إلى أستاذ شاب سبق أن أُتيحت له فرص، بينما كان يتابع دراسته العليا، للمشاركة في نشاطات ومشروعات أُنثرت معلوماته الثقافية عن كيفية تنظيم حياته المهنية الأكاديمية؛ في حين أن نصيحة كهذه قد تكون عديمة الفائدة عندما توجه إلى شخص لم تُتَح له فرصة الاستفادة من الإرشاد، وليس لديه أية أسس لكي يبني عليها استراتيجية لإنشاء شبكات تواصل. لقد تم مراراً توثيق حقيقة أن الأعضاء المنتمين إلى أقليات عرقية قد أُتيحت لهم فرص أقل لإعدادهم مهنيًا عندما كانوا طلبة دراسات عليا؛ وبالتالي، فإن رؤساء الأقسام ملزمون بإعداد طرق رسمية ومدروسة لإتاحة فرص لإنشاء شبكات التواصل. كما أن إدراك اللون يعني أن يتفهم المرء لماذا يفسر تصرفاً قد يبدو للآخرين بريئاً على أنه تصرف عدائي عندما يشمل هذا التصرف عضو هيئة تدريسية ينتمي إلى أقلية عرقية. فعلى سبيل المثال، إن رئيس القسم الذي يغفل عن دعوة أستاذ من الأفارقة الأمريكيين تم تعيينه مؤخراً لحضور الاجتماع الأول لأعضاء الهيئة التدريسية هو ليس بالمدير الرديء فحسب، بل من الواضح أن طريقة إدارته تعمق الشعور لدى الأعضاء المنتمين إلى أقليات عرقية بأنهم غرباء عن القسم.

• أن يكون مدركاً للتفرقة العنصرية المتواجدة في المؤسسة. إن الغربة التي يشعر بها أعضاء الهيئة التدريسية الذين ينتمون إلى أقليات عرقية لا تكون في غالب الأحيان نتيجة لتصرفات عنية تتسم بالتعصب والتمييز العنصري، بل نتيجة لاجتماع مجموعات من الممارسات والمواقف والقيم، التي رغم أن باعثها ليس التمييز العنصري، إلا أنها ذات أثر بالغ في قيام أشكال متعددة من عدم المساواة في المؤسسة. (Tierney & Bensimon, 1996).

على رؤساء الأقسام أن يتفهموا عدداً هائلاً من الطرق التي تؤثر بها ممارسات تتم في المؤسسة، جرت العادة على اعتبارها لا تمثل تمييزاً عنصرياً، على أعضاء الهيئة التدريسية الذين ينتمون إلى أقليات عرقية، أولئك الذين يتلمسون ما تحملها تلك الممارسات في طياتها من نزعات عنصرية. من هذه الممارسات الشائعة في المؤسسات الحكم على البحوث التي تدور حول الأقليات على أنها بحوث أيديولوجية وذات دوافع سياسية، والحط من قدر البحوث التي تظهر في مجلات تنشرها هيئات من الأقليات العرقية (كمجلة "the Journal of Negro Education" على سبيل المثال)، والتصرفات اللامبالية، وعدم استقدام طلبة وأساتذة ينتمون إلى أقليات عرقية، وعدم وضع معايير استقدام تضمن التعاقد مع عدد أكبر من الأساتذة الملونين، وشبكات التواصل الاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية التي عادة ما تستبعد الأعضاء الملونين، وقواعد النجاح الأحادية التوجه (Chesler & Crowfoot, 1989). من الظواهر الشائعة للممارسات العنصرية في المؤسسات إخفاق رئيس القسم وأعضاء هيئته التدريسية القدامى في تأييد سياسة شمولية وفي مناصرة زيادة التنوع العرقي. إن هذا الإخفاق يضع الأساتذة المساعدين المنتمين إلى أقليات عرقية في وضعية

محرجة ومزعجة تجعلهم الوحيدين الذين يتحدثون عن اهتمامات الأقليات. إضافة إلى ذلك، عندما يصبح العضو منهم هو الصوت الوحيد الذي يؤيد قراراً ما (يتعلق بشخص من الأقليات) في لجان البحث والقبول، فإنه يخاطر باحتمال نشوء نزاع بينه وبين أعضاء الهيئة القدامى، والذي يعتمد على مساندتهم للتقدم في مسيرته المهنية (Tierney & Bensimon, 1996).

- **ركز على المتابعة.** إن الجهود التي تبذل في التودد إلى المرشحين من الأقليات لا تستمر في الغالب لتطوير استراتيجيات للمتابعة، الأمر الذي يساهم في ارتفاع نسبة ترك العمل بين الأكاديميين الملونين ارتفاعاً غير اعتيادي. ومن دون شك، فإن أهم صفة في القيادة الحكيمة حيال متابعة أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى أقليات عرقية هي تزويدهم بتفهم واضح لمتطلبات الترقية والتثبيت وتعريفهم بموارد النجاح.

- **كن على دراية بالضريبة الثقافية.** إن عبارة "الضريبة الثقافية" قد وضعت للتعبير عن الواجبات الملقاة على عاتق العضو الذي ينتمي إلى أقلية عرقية والذي يطلب إليه مساعدة المؤسسة في إظهار حرصها على وجود التباين العرقي بين أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال مشاركته في أعمال اللجان أو مشاركته في نشاطات متعددة لا يشارك فيها عادة الأساتذة المساعدون. وغالباً ما تكون هذه النشاطات التي تمثل "الضريبة الثقافية" غير مجدية؛ فحيث أن انشغال عضو الهيئة التدريسية في العمل في بحث سوف يعود عليه بالفائدة، فإن الانشغال في نشاطات كهذه يكون ذا آثار سلبية للغاية في الغالب. ومع ذلك، فإن الأعضاء المنتمين إلى أقليات عرقية غالباً ما يشعرون، أو يدفون إلى الشعور، بأنهم إن رفضوا المشاركة في هذه النشاطات فإنما هم يقوضون بذلك مساعي المؤسسة لإغناء التباين العرقي، أو أنهم قد

يشعرون بمسؤولية شخصية ملقاة على عاتقهم، كالإشراف على طلبة من أقاليم عرقية على سبيل المثال (Tierney & Bensimon, 1996).

يستطيع رؤساء الأقسام استخدام نفوذهم وصلاحياتهم لحماية الأكاديميين المنتمين إلى أقاليم عرقية من التكاليف بأكثر مما يطبقون من مسؤوليات، سواء كان ذلك ناجماً عن مطالبات المؤسسة أو عن شعورهم الذاتي بالواجب. إن الدور الحاسم الذي يجب على رئيس القسم القيام به هو تقليص عدد المطالبات التي توجه إلى العضو الملون للمشاركة في نشاطات الخدمة، واتخاذ موقف جريء والرد بكلمة "لا" نيابة عن الأستاذ الذي قد يجد حرجاً في رد كهدا.

إن التكتاف الأكاديمي هو عبارة غالباً ما تستخدم للحديث عن العلاقة في الحياة القسمية، ولكنها في نفس الوقت كثيراً ما يستعصي فهمها على أعضاء الهيئة التدريسية الجدد. هناك بعض الأقسام التي تحظى بفيض طبيعي من التواصلات والعلاقات الودية القائمة بين أعضاء هيئاتها التدريسية من دون محاولات مكشوفة يقوم بها رؤساء أقسامها. في مثل هذه الأقسام، يندمج الأعضاء مع بعضهم البعض، ويساهمون في اتخاذ القرارات في أقسامهم، ويعملون سوية، ويستمتعون بالتفاعلات القائمة بين بعضهم البعض. في حين أن أقسام أخرى تتعثر في محاولاتها للجمع بين أعضائها في عملهم، فهيئاتها مؤلفة من أعضاء على درجة عالية من الفردية ولا يكثرثون بشؤون أقسامهم. وإن رؤساء الأقسام الجادين في تقييم بيئة أقسامهم بغرض إنشاء التكتاف الأكاديمي فيها، يمكنهم أن يتخذوا خطوات عملية من خلال تشجيعهم لأعضاء هيئاتهم التدريسية على إنماء تفاعلات إيجابية بين بعضهم البعض، وإيجاد مناخ أكثر تقبلاً واحترافاً بأعضاء الهيئة التدريسية الجدد.

نختتم هذا الفصل بخمس قوائم للمراجعة: واحدة تحدد السلوكيات التي تساعد على قيام الإرشاد، وواحدة تنظر في السلوكيات التي تعطل وتشل العلاقات

الإرشادية، وتقدم قائمة أخرى لمحة سريعة عن كيف يمكنك إعداد برامج إرشاد بناءة في قسمك. أما القائمتان الأخيرتان، فتقدمان طرائق لتقييم وتنشيط التكاتف الأكاديمي في قسمك.

قوائم مراجعة:

سلوكيات من شأنها تفعيل الإرشاد

- إشراك أعضاء الهيئة التدريسية الجدد في الاطلاع على فرص الحصول على منح وعلى الدعوات لتقديم أوراق بحث.
 - تقديم النصائح بطريقة يسهل تفهمها.
 - التشجيع على فتح نقاشات غير رسمية حول موضوعات التدريس والخدمة والبحث ومراجعة التثبيت.
 - الزيارات الدورية للزملاء الجدد في فصولهم بغرض تقديم النصح أو كتابة رسالة للحفاظ في ملف التثبيت.
 - زيارات للزملاء الجدد في مكاتبهم بغرض تبادل الأحاديث العفوية.
 - تزويد الأعضاء المستجدين بمعلومات تفيدهم في التحضير لمراجعة التثبيت.
-

سلوكيات من شأنها تعطيل الإرشاد

- التوقع من الأعضاء المستجدين أن يقوموا بالاتصال الأولي.
- الافتراض بأن كافة الأمور تسير على ما يرام إلا إذا كان هناك شكوى.
- الطلب من الأعضاء الجدد القيام بأعمال على نفس النحو الذي يقوم به رئيس القسم.
- عدم المشاركة في أحاديث عفوية مع الأعضاء الجدد في مكاتبهم.
- رفض زيارة الأعضاء في فصولهم.

إعداد برنامج إرشادي

- أبد اهتمامك بتطور كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية أمام الأعضاء الآخرين.
- كن في عملك قدوة للآخرين.
- أيد فرص تطوير المناهج.
- أشد بنشاطات أعضاء الهيئة التدريسية وإنجازاتهم.
- وفر فرصاً مخصصة لتنمية الكفاءات.

تقييم مستويات التكاتف الأكاديمي

- هل تقوم تفاعلات دورية بين الأعضاء المستجدين والمتقدمين، وبين الجدد والحاليين؟
- هل العلاقات في القسم متوترة أم ودية؟
- هل يتعاون الأعضاء على العمل في مشروعات مشتركة؟
- هل يشترك الأعضاء في تدريس بعض المقررات؟
- هل هناك أعضاء يستبعدون عن المشاركة في التفاعلات القائمة في القسم؟
- هل هناك أعضاء مستبعدون عن حضور اجتماعات القسم؟
- هل هناك زمرة من الأعضاء تستبعد الآخرين سهواً أو بطريقة مقصودة؟
- هل هناك أي عضو في القسم يشعر بأنه مُهمَّش؟
- هل تُتخذ القرارات المتعلقة بالقسم من قبل عدد قليل من الأعضاء فقط؟
- هل هناك أمور هامة تحصل في القسم ولا يدري بها بعض الأعضاء؟

رعاية التكتاف الأكاديمي

- أتح فرصاً وافرة لجمع أعضاء الهيئة التدريسية في لقاءات رسمية وغير رسمية.
 - حَظَطْ لمناسبة (كندوة أو غداء) مرة واحدة في الشهر على الأقل خلال السنة الأكاديمية تدعو إليها جميع أعضاء الهيئة التدريسية.
 - قدم الدعم المالي لإتاحة فرص تشكيل فرق تدريس.
 - شجع التعاون بين الأعضاء الجدد والقدامى.
 - أعلم جميع أعضاء الهيئة التدريسية عن قرارات القسم الهامة بطريقة واحدة.
 - كن مثلاً أعلى في التفاعلات الشاملة مع أعضاء هيئتك التدريسية.
 - شجع أعضاء الهيئة التدريسية على إبداء معارضة بناءة.
-

المراجع

- Boice, R. (1992). The new faculty member: Supporting and fostering professional development. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chesler, M. A., & Crowfoot, J. E. (1989). Racism in higher education. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Gmelch, W. H. & Miskin, V. D. (1995). Chairing an academic department. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neumann, A. (1993, April). The ties that bind: Notes on professorial collegueship as academic context. American Educational Research Association.
- Tierney, W. G., & Bensimon, E. M. (1996). Promotion and tenure: Community and socialization in academe. Albany, NY: SUNY Press.
- Whitt, E. J. (1991). Hit the ground running: Experiences of new faculty in a school of education. Review of Higher Education, 14 (2), 177-197.



إزاحة الضبابية عن عملية الترقية والتثبيت

عندما تم التعاقد معي أعطيت رزمة من الأوراق التي طلب مني إكمالها وضمها إلى ملف المراجعة. وعندما حان موعد المراجعة في سنتي الثانية، كنت أظن أنني صرت جاهزة، ولكنني وجدت أن قواعد اللعبة قد تغيرت. لقد قال لي رئيس قسمي بالأكثر بشؤون البحث والخدمة حتى السنة الثالثة. ونصحني بالتركيز على التدريس في الفترة الأولى من عملي. أما المسؤولون على مستوى الكلية وما فوقها، فقد أخبروني بأن علي أن أركز على بحثي، وأن نعلن (نحن الأعضاء السائرون على درب التثبيت) عن رغبتنا في المشاركة في أعمال اللجان. إنني أجد نفسي بين المطرقة والسندان وأنا بين هذه التطلعات المتباينة على المستويات المختلفة.



من الصعب عليك أن تدرك ما الذي يجب أن تفعله للحصول على التثبيت. فالتوجيهات عند البداية ليست مصاغة بشكل واضح، ويختلف شرحها باختلاف الشخص الذي أتحدث إليه.

إن مشاركة رئيس القسم هي عامل أساسي لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين على الموازنة بين متطلبات عملية التثبيت. فالأعضاء الجدد يحتاجون إلى معرفة الأهمية النسبية لمعايير الترقية والتثبيت على مستوى القسم، والكلية، والمؤسسة. وبمعرفة خلفيات الأعضاء والسعي إلى تفهم احتياجاتهم، يستطيع رؤساء الأقسام أن يتوقعوا سبباً تقود بالعضو المستجد إلى النجاح، كما يستطيع الواحد

منهم أن يقوم بدور النصير لهذا العضو. يتحدث هذا الفصل عن دور رئيس القسم في عملية الترقية والتثبيت، بما في ذلك ضرورة تحذره مع الأعضاء المستجدين عن الأوزان النسبية للتدريس والبحث والخدمة، وعن عملية المراجعة نفسها. وبما أن مشكلتي الضغط والوقت تلازمان عملية التثبيت، فسوف نتحدث أيضاً عن كيفية مساعدة رؤساء الأقسام للأعضاء المستجدين على التعامل مع هاتين المعضلتين.

وكما يتبدى من المقتطفين السابقين، فإن واحداً من أشد الضغوط التي يتعرض لها الأعضاء الجدد هو قلة المعلومات المتاحة له عن عملية الترقية والتثبيت وتضاربها. ورغم أن برامج التوجيه ودليل أعضاء الهيئة التدريسية عادة ما تقدم لهؤلاء الأعضاء معلومات عامة عن الترقية والتثبيت (كما بحثنا في القسم الثاني من الكتاب)، إلا أنها غالباً ما تقف عند هذا الحد دون أن تخوض في معالجة عملية التثبيت في حد ذاتها. ومع أن أعضاء الهيئة الجدد الساعين للحصول على التثبيت في حاجة إلى إظهار المقدرة والنجاح في مجالات البحث والتدريس والخدمة، إلا أن تعريف ما يعنيه هذان المصطلحان (المقدرة والنجاح) هو أمر غير واضح.

إن التشوش الذي يتضح من المقتطفين السابقين يمكن تبديده من خلال ما يقوم به رئيس القسم من توضيح لتلك الفوارق الدقيقة المتواجدة بين متطلبات التثبيت، ومن خلال معرفته بما يقدمه الآخرون من نصائح للأعضاء الجدد حول متطلبات التثبيت في تلك المؤسسة. ليس هناك ما يزيد الضغط على العضو الجديد ويشوشه أكثر من حصوله على معلومات متضاربة من مصادر مختلفة. ويلعب رؤساء الأقسام دوراً أساسياً في مساعدة الأعضاء الجدد على تحديد ما يمكن اعتباره "قاعدة"، سواءً كانت رسمية أو غير رسمية، وما هو مجرد تفسير لسياسة معينة يجتهد في تقديمه أحد الزملاء. ما الذي يستطيع رؤساء الأقسام فعله للتخفيف من حدة الضغط والتشوش؟

آليات لتحقيق النجاح

يجب أن يكون لدى رئيس القسم تفهماً شاملاً لدقائق عملية التثبيت على جميع مستويات المؤسسة، وأن يكون راغباً في نقل ما لديه من معلومات عن ذلك إلى جميع الأعضاء الجدد. إذ قد يضع هؤلاء الأعضاء افتراضات عن متطلبات التثبيت استناداً إلى بعض المعلومات القليلة المتوفرة لديهم. لذا يجب أن تحدد متطلبات القسم ومتطلبات المؤسسة للحصول على التثبيت بشكل صريح وواضح عند بداية عمل العضو المستجد في المؤسسة. ورغم أنه من غير الممكن أن يقدم للعضو الساعي للحصول على التثبيت التعليمات التفصيلية على النحو الذي تقدمه "كتب تعليم الطبخ"، والتي يتطلع ذلك العضو إلى الحصول عليها؛ إلا أن على رؤساء الأقسام، بمساعدة الأعضاء القدامى، أن يحرصوا على تقديم كل ما لديهم من معلومات مفيدة. إن النقص في المعلومات الواضحة والوثيقة الصلة بالترقية والتثبيت يتسبب في تشكيل ضغط شديد على بعض أعضاء الهيئة التدريسية، كما أن بإمكانه أن يعيق إعدادهم وتقدمهم نحو التثبيت.

تختلف الطرق التي تتبعها المؤسسات في تقييم كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين اختلافاً كبيراً. إذ يقوم بعض منها بإجراء مراجعات سنوية، بينما يقوم بعضها الآخر بمراجعة أولى بعد ثلاث سنوات ثم مرة ثانية في السنة الأخيرة لاتخاذ قرار لتثبيت. ولكن بغض النظر عن السياسات التي تتبعها المؤسسات في عملية المراجعة من أجل تحديد أحقية الحصول على الترقية والتثبيت، يستطيع رؤساء الأقسام أن يدعموا تقدم أعضاء هيئاتهم المستجدين واستعداداتهم من خلال اللقاء بهم بشكل دوري ومناقشتهم وإياهم موضوعات تتعلق بالترقية والتثبيت. وقد يعني ذلك لبعض رؤساء الأقسام مرة واحدة في كل فصل دراسي (ربما تكون بعد الانتهاء من تقييم الكفاءة في التدريس)، وقد يعني لبعضهم الآخر مرة واحدة في

السنة (أي قبل حلول الموعد النهائي لتقديم الملف في حالة إجراء مراجعات سنوية). وبغض النظر عن ذلك، فإن الهدف من عقد هذه اللقاءات هو الحديث بوضوح عن إرشادات يتوجب الاقتداء بها للحصول على الترقية والتثبيت، وعن التقدم الذي يحرزه كل عضو من الأعضاء الجدد في هذا المضمار. كما أن هذا الوقت هو وقت مناسب لرئيس القسم لكي يتحدث خلاله عن أية تغييرات قد تطرأ على توجهات التثبيت، وإعداد الأعضاء للمراجعة بأحسن طريقة ممكنة. إن أكبر خطأ قد يرتكبه رئيس القسم هو أن يترك العضو الجديد ليعلم عن أدائه على مسار التثبيت بعد أن تكون عملية المراجعة قد أُجريت. فالمراجعات، سواءً أُجريت سنوياً أو مرة كل سنتين، فإنها مرهقة بطبيعتها. ويستطيع رؤساء الأقسام التخفيف من أعباء هذه المراجعات من خلال قيامهم بإجراءات مسبقة. ويقدم المشهد التالي مثلاً عن عضوة هيئة تدريسية جديدة لم تُقدّم لها المعلومات المناسبة عن كيفية تحقيق النجاح في مؤسستها.

المشهد: "Clarice" هي عضوة هيئة تدريسية جديدة على درب التثبيت في قسم إدارة الأعمال. وتعتبر الكلية التي يتبع لها هذا القسم مؤسسة تدريس؛ ورغم ذلك، تزداد مطالبه أعضاء الهيئة التدريسية فيها بالمشاركة في إعداد البحوث بغرض النشر. وكانت قد أمضت السنتين السابقتين في العمل على إعداد أطروحتها للنشر وتدريس مقررات تمهيدية في إدارة الأعمال في كلية محلية. وخلافاً لما قامت به من عمل في إعداد أطروحتها ومشاركتها في وضع كتب للتدريس في حقل إدارة الأعمال، فإن خبرتها في البحث محدودة. لقد كانت أطروحتها تثير الإعجاب، وهي تكتب بطريقة جيدة، ولديها مشروع بحث تشاركها فيه زميلة من مؤسستها السابقة. وقد حصلت "Clarice" على تقارير ممتازة عن كفاءتها في التدريس، وعلى خطابات تزكية من الأساتذة المشرفين على عملها.

التعليق: تمثل "Clarice" إلى حدٍ بعيد الحالة النموذجية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد. فقد أظهرت كفاءة وأعدة في حقل البحوث، إلا أنها ليست بالباحثة الخبيرة بعد. إن أعضاء الهيئة التدريسية بحاجة إلى معرفة التطلعات البحثية لمؤسستهم، بما في ذلك معلومات عن المجالات المناسبة للنشر فيها، وعن عروض البحوث في المؤتمرات، والهيئات الممولة للمنح. أعلم الأعضاء بوضوح عن درجات التقدم في أعمال البحوث التي يجب أن يكونوا عليها عند نهاية كل مرحلة من مراحل فترة الاختبار حتى لا يصلوا إليها وهم متخلفين، الأمر الذي يقلل من حظوظهم في الحصول على التثبيت.

تبعاً لحجم الأقسام، وعدد الأعضاء الجدد فيها، والموارد الأخرى المتوفرة في حرم المؤسسة (كمكتب تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية)، يتوجب على رؤساء الأقسام أن يساعدوا الأعضاء على استكشاف مجالات التدريس والبحث والخدمة، مع توجيه انتباههم بشكل خاص إلى الأسئلة التالية (Rodrigues, 1993):

- ما هي الأمور التي يأمل القسم بتوفرها في أداء أعضاء هيئته التدريسية في مجال التدريس؟
- كيف يمكن لأعضاء الهيئة التدريسية إظهار كفاءاتهم في التدريس؟
- ما هي الأمور التي يأمل القسم بتوفرها في أداء الأعضاء في مجال البحث؟
- هل هناك مطبوعات معينة يُفترض في الأعضاء أن ينشروا فيها؟
- ما هي المشاركات الكافية في مجال الخدمة؟

تختلف توجهات الأقسام اختلافاً شاسعاً ضمن مؤسسة معينة وضمن حقل التعليم العالي ككل. فرؤساء الأقسام الذين يسهرون على رعاية أعضاء هيئاتهم

المستجدين هم الذين يطرحون الأسئلة السابقة لمناقشتها وسبر أغوارها، ويثابرون على التأكد من التزام هؤلاء الأعضاء بالمسار الصحيح لتحقيق ما يصبو إليه القسم والمؤسسة في مجالات التدريس والبحث والخدمة. ويصور المشهد التالي كيف يمكن لنقص في المعلومات أن يقود بالعضو المستجد بعيداً عن نشاطات البحث.

المشهد: لقد حشدت "Jennifer" كل طاقاتها وبذلتها في التدريس وفي نشاطات الخدمة وأهملت إرسال مقالات للنشر أو بحوثٍ لتقديمها في المؤتمرات. وظنت أن مؤسستها سوف تكافئها على العمل الشاق الذي قامت به، وتكريس نفسها لطلبها، وتطويرها لمناخ التدريس. ولكن عند إجراء المراجعة في السنة الرابعة من عملها، يقال لها بأنها إن هي لم تنشر في السنة التالية عدداً وافراً من المقالات، لن يكون لديها أي حظ في الحصول على التثبيت في تلك المؤسسة.

التعليق: قدم معلومات محددة عما يتم احتسابه عند اتخاذ قرار منح التثبيت، واحرص على متابعة سنوية من خلال المناقشة مع الأعضاء الذين لم يتم تثبيتهم بعد للتأكد من أنهم يتبعون توجيهاتك في عملهم. واحم هؤلاء الأعضاء من واجبات الخدمة المرهقة.

لقد قدم الأستاذ "Robert Diamond"، الأخصائي في تطوير سبل التدريس في جامعة "Syracuse University"، نصيحة قيمة لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد في كتابه: (1995) "Preparing for Promotion and Tenure Review". في عمله هذا، ينصح الأستاذ "Diamond" أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالبداية في التحضير للترقية والتثبيت منذ بداية عملهم. ونحن نوافق على رأيه هذا بكل تأكيد ونقدم فيما يلي جزءاً من نصيحته (ص 4-6 من كتابه) لمساعدة رؤساء الأقسام على توجيه الأعضاء الجدد في سعيهم للحصول على الترقية والتثبيت.

مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على تعلم القواعد المتبعة: ما يحتاج

الأعضاء إلى معرفته

- عملية المراجعة في وحدتك. هل هناك إجراءات مراجعة سنوية؟ هل هي عملية مراجعة رسمية أم غير رسمية؟ ما هي المتطلبات؟ هل هناك مراجعة أكثر شمولاً تتم بعد ثلاث سنوات؟ ما هي أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين هذه المراجعات ومراجعة التثبيت من حيث الإجراءات والتطبيق؟
- نوع الوثائق التي تنتظر اللجنة تقديمها. ما هي المواد التي تتوقع اللجنة من العضو المستجد تقديمها لتوثيق طبيعة أدائه في التدريس والبحث والخدمة؟ هل تتوقع منه تقديم ملف، وما الذي يجب أن يحتوي عليه؟ كيف يجب أن يتم تنظيمه وعرضه؟ هل على العضو أن يقدم نسخاً أصلية من المطبوعات؟ هل يجب أن يتضمن الملف خطابات تزكية؟ إن كان الأمر كذلك، فممن؟ وكم؟ هل على العضو أن يقدم أسماء أسناد "references"؟
- الخطوات التي تتبعها اللجان لاتخاذ القرارات المتعلقة بمنح الترقية والتثبيت. ما هي الخطوات التي سوف تتبعها اللجنة؟ ما هو البرنامج الزمني؟ هل ستقابل اللجنة زملاء المرشح وطلابه؟ هل ستطلب وثائق أو تقارير تقييم من خارج المؤسسة؟ هل هناك إجراءات مراجعة تتم خارج المؤسسة؟ هل يعلم الأعضاء المستجدون بأفضل الطرق لاختيار هؤلاء الذين سيقومون بإجراءات المراجعة؟
- المعايير المستخدمة في تقييم نوعية المواد المقدمة. كيف يتم احتساب الأعمال التي تم نشرها؟ هل تميز عملية المراجعة بين أنواع هذه الأعمال؟ ما

هي المطبوعات المرموقة المكانة في قسمك؟ كيف يتم تقييم نوعية التدريس وتقديم النصح للطلبة؟ كيف تُقيّم النشاطات المهنية؟

- الأوزان المتباينة للنشاطات المختلفة. هل هناك من صيغة موضوعة لتحديد أهمية مواد معينة يتم تقديمها، أم أن هذا الأمر يحدد لكل عضو على حدة؟ هل هناك من طريقة معينة لتحديد نسب أوزان النشاطات (30%) للتدريس، 30% للبحث، 30% للخدمة، على سبيل المثال؟

إن رئيس القسم الذي يعالج أسئلة من هذا النوع سوف يساعد العضو الجديد على إعداد ملف شامل يُتوقع له النجاح. وعندما يخوض الأعضاء المستجدون في غمار عملية المراجعة مسلحين بإجابات عن تلك الأسئلة، سوف يكون باستطاعتهم تنظيم مهام عملهم ونشاطاتهم المهنية وترتيبها حسب أولوياتها تبعاً لذلك.

كلمة عن الضغط

نختم هذا الفصل بحديث عن الضغط لكونه معضلة متأصلة في عملية الترقية والتثبيت خصوصاً في السنوات الثلاث الأولى من العمل الأكاديمي (Pugh & Dinham, 1997). وينشأ الضغط بشكل رئيسي نتيجة لعدم وضوح الرؤية تجاه متطلبات الترقية والتثبيت إضافة إلى الصعوبات التي يفرضها التواجد في مؤسسة جديدة، وفي بلدة جديدة أيضاً، في كثير من الأحيان. ورغم أن أعضاء الهيئة التدريسية عادة ما يشعرون بالثقة بأنفسهم، كمدرسين وباحثين، وكأعضاء مساهمين في تخصصاتهم ومؤسساتهم، يظل الضغط عاملاً رئيسياً عند التعامل مع الضبابية التي تحيط بأسئلة مثل: كم علي أن أبذل من جهود في التدريس؟ وأين يجب علي نشر بحثي؟ وما هي نشاطات الخدمة القيمة؟ لقد تحدثنا سابقاً عن دور رئيس القسم في التعاطي مع أسئلة من هذا النوع. أما الآن، فننتقل إلى طرح بعض

المقترحات التي يمكن لرئيس القسم أن يقدمها للأعضاء المستجدين عندما يواجهون تلك الضبابية الملازمة لمسار التثبيت، والتي تتسبب في نشوء الضغط.

مسببات الضغط الشائعة

استناداً إلى مطالعاتنا لدراسات وضعت حول موضوع أعضاء الهيئة التدريسية الذين يسرون على درب التثبيت، وإلى مقابلات أجريناها مع أعضاء منهم في جميع أرجاء البلاد، نقدم فيما يلي قائمة بالضغوط حسبما عرفها الأعضاء المستجدون:

نزاعات مهنية وشخصية

- عدم توفر الوقت الكافي للعضو المستجد لكي يقوم بأداء واجباته المهنية مع المحافظة على عيش حياة شخصية مرضية.
- التضاربات بين المجالات المهنية والشخصية.
- إيجاد برنامج متوازن.
- الموازنة بين العمل والمتطلبات الأسرية.
- معرفة متى يصبح الحديث عن أمور أسرية وقضايا أخرى زائداً عن الحد المقبول.

اهتمامات تتعلق بالترقية والتثبيت

- عدم توفر الوقت الكافي لإنجاز مهام تعتبر ضرورية للحصول على التثبيت.
- سبر أغوار التوجهات حول الترقية والتثبيت (أي تبين ما هو مطلوب بالفعل للحصول على الترقية والتثبيت).
- معرفة كم من التدريس والبحث والخدمة يشكل توازناً سليماً.

- عملية المراجعة.
- الشعور بالذنب عند التوقف عن العمل (يمكن للعمل في البحوث أن يكون من غير نهاية).
- بالنسبة للنساء اللواتي يفكرن في الحمل والإنجاب، التضارب بين ساعة التثبيت والساعة البيولوجية.
- صعوبة المباشرة في عمل مخبري أو في مواد بحث أخرى بينما تتابع عقارب ساعة التثبيت دورانها.
- تغيّر القيادة سواءً في لجان الترقية والتثبيت أو في رئاسة القسم أو عمادة الكلية أو رئاسة الجامعة، وما ينتج عنه من تبدل في متطلبات التثبيت.
- الضبابية في تفهم رسالة المؤسسة وأهدافها (كمؤسسة تركز على التدريس، ولكنها تدفع في اتجاه البحث عند إجراء مراجعة التثبيت).

موضوعات تتعلق بالتدريس

- اهتمامات بقضايا الفصول (كتقييم الكفاءة في التدريس، والانضباط، وتحضير كم كافٍ من المواد).
- شعور المدرس كما لو أنه كان يُدجّل.
- متطلبات الطلبة المفرطة.

اهتمامات تتعلق بالقسم وبأعضاء الهيئة التدريسية

- استيعاب سياسات القسم.
- الشعور بعدم المقدرة على الإجابة بكلمة "لا" على طلبات المشاركة في الخدمة (خصوصاً بالنسبة للنساء وأشخاص من الملونين الذين قد يكون

الواحد منهم، أو الواحدة منهم هو الوحيد، أو هي الوحيدة في القسم من حيث الجنس أو العرق).

- معرفة متى يمكن الإجابة بكلمة "لا".
- المنافسة بين الأعضاء الجدد بعضهم مع بعض أو بين الأعضاء الجدد والأعضاء القدامى الذين غالباً ما يعملون في ظل مجموعة مختلفة من المتطلبات.
- عدم الحصول على المساندة التي توقعها العضو الجديد عند تعيينه.
- تبين التوازن الأمتثل بين العمل الفردي والعمل المشترك.
- التباينات الجيلية بين الأعضاء المتقدمين والأعضاء المستجدين، بين من مضى على عملهم في القسم فترة طويلة والقادمين الجدد.
- العزلة.
- عدم توفر التكتاف الأكاديمي.
- التعامل مع أجواء مشحونة (خصوصاً بالنسبة للنساء والأشخاص الملونين الذين يعملون في أقسام عرفت منذ القدم بأن معظم العاملين فيها هم من الرجال البيض).
- برنامج بحث لا يواكب الاتجاه السائد (مرة أخرى، قد يولد هذا الأمر ضغطاً بشكل خاص على أعضاء هيئة تدريسية ملونين والذين غالباً ما يتم التعاقد معهم للقيام ببحوث في مجالات لا تعتبر مواكبة للاتجاه السائد، وبعد ذلك عليهم أن يتعاملوا مع الضغوط الناشئة عن كونها لا تتماشى مع الركب).

- الشك والمخاوف المرتبطة بالثبیت.
- نزاعات في القسم.
- عدم معرفة أين يكون التوجه طلباً للمساعدة.

إن ما نجده عندما ننظر إلى هذه القائمة هو عدد من النزاعات الشخصية والمهنية والإجرائية. ولكن هل من واجب رئيس القسم التعامل مع موضوعات الضغط والقلق؟ من المؤكد أن على الأعضاء الجدد أن يتحملوا مسؤولية ضغوطهم بأنفسهم، ولكن وجود طبيعة متغيرة لعملية الترقية والثبیت في معظم المؤسسات إضافة إلى الأعداد الكبيرة من الأعضاء الذين يدخلون مضمار الثبیت، فإننا نعتقد بأنه من الضروري أن يجد رؤساء الأقسام سبلاً للتعامل مع موضوعات تتعلق بالضغط، سواءً كانت شخصية أو مهنية، فهم الذين يلعبون الدور الأكبر في تكوين طبيعة العلاقات القائمة في أقسامهم والتي يمكن أن تكون إما إيجابية مشجعة أو سلبية مكدره.

وفي نهاية المطاف، فالعضو الذي يستطيع الخلاص من أشكال من القلق كالتي ذكرناها سوف يصبح عضواً أكثر إنتاجية في قسمه. وبالتالي فالإجراءات الإيجابية التي تتخذها المؤسسة تجاه الضغوط التي يتعرض لها الأعضاء المستجدون لن تساعد هؤلاء الأعضاء فحسب، بل سوف تساعد المؤسسة نفسها في سعيها لبناء هيئة تدريسية فعالة. وسنبحث فيما يلي في بعض الخطوات التي يمكن لرؤساء الأقسام اتخاذها لمساعدة الأعضاء المستجدين على إيجاد طرق للتعامل مع الضغوط.

إن تطوير الاهتمام الشخصي وأخلاقية الرعاية سوف يجعل أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بأن هناك من يلجؤون إليه عندما يحتاجون إلى مساندة. وهذا لا يعني أن يتحمل رؤساء الأقسام الضغوط عن كل عضو جديد في أقسامهم، بل يعني أن الدراية بهذه الضغوط وإيجاد الوسائل التي تساعد على محاربتها سوف يساعدان الأعضاء الجدد على دحر مشاعر العزلة والوحدة.

على رؤساء الأقسام أن ينظروا إلى الأعضاء الجدد كأناس لهم جوانبهم الحياتية المختلفة. إذ كثيراً ما يتم الفصل بين العالم المهني والعالم الشخصي إلى حدٍ يثير التوتر. وهذا لا يعني أن يصطحب الأعضاء الجدد أطفالهم معهم كل يوم إلى العمل، بل يعني ضرورة أن يتبين رؤساء الأقسام أن الأعضاء الجدد لديهم جوانب أخرى في حياتهم. فالعضو الذي يشعر بأن عليه أن يعمل طوال الوقت لكي يواكب المتطلبات المتلاحقة لوظيفته سوف يُجبر في يوم من الأيام على التخلي عنها، أو أن يتابع عمله فيها وهو كاره لها.

إن الضغط وضيق الوقت يسيران دوماً جنباً إلى جنب. إذ يشعر الأعضاء المستجدون بأنهم لن يحصلوا أبداً على ما يكفيهم من الوقت لإنجاز كل ما يجب إنجازه من مهام. وباستطاعة رؤساء الأقسام مساعدة الأعضاء المستجدين بالتخفيف من أعباء التدريس والإشراف على الطلبة. ويخفف كثير من الأقسام من المقررات الموكلة لتدريسها إلى الأعضاء الجدد خلال السنة الأولى من عملهم. ورغم أن هذا أمر مفيد إلا أن الوظيفة الجديدة تجلب معها الكثير من التعديلات، وبالتالي قد يكون من غير الحكمة استغلال هذا التخفيض في إنجاز مهام أخرى (كالبحث مثلاً). أما بالنسبة للأعضاء العاملين في مؤسسات البحوث بشكل خاص، فإن تخفيض المقررات في السنتين الثانية والثالثة قد يكون ذا فائدة جمة في رفع الإنتاجية.

والمصدر الآخر للتخفيف من الضغوط التي يتعرض لها الأعضاء الجدد هو برامج تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية. فهذه البرامج ذات فائدة كبيرة، ولكن من المؤسف أنها لا تتوفر في جميع المؤسسات. وفي تلك المؤسسات التي تقتصر إلى مثل هذه البرامج، يمكن لرؤساء الأقسام أن يفكروا بالتعاون مع مكاتب المؤسسة أو أقسامها الأخرى في إقامة ورشات عمل يستفيد منها الأعضاء الجدد في مختلف أقسام المؤسسة.

سوف نركز في الفصل التالي على دور رئيس القسم في إعداد باحثين منتجين.

قوائم مراجعة:

المساعدة على التعامل مع الضغوط

- تعرّف على أعضاء الهيئة التدريسية عن كثب، على اهتماماتهم وعلى ما يعنيههم من شؤون.
- انظر إلى الشخص ككل.
- حدد بوضوح متطلبات الترقية والتثبيت.
- ركز على إعداد الأعضاء الجدد وعلى تنمية كفاءاتهم.
- شكل مجموعات مناقشة تُمكن الأعضاء الجدد من إشراك آخرين في اهتمامات مشتركة.
- ساعد العضو الجديد في الحصول على مرشد يسانده.
- انظر في تخفيض أعباء التدريس عن الأعضاء الجدد.
- صل الأعضاء الجدد بالموارد المتاحة خارج نطاق القسم.

إزاحة الضبابية عن الترقية والتثبيت

- قدم معلومات صريحة ومكتوبة عن معايير الجامعة والكلية والقسم لتقدير أحقية الحصول على الترقية والتثبيت.
- اجتمع مع الأعضاء الجدد بشكل اعتيادي للاطلاع على التقدم نحو التثبيت.
- استتبط آليات تساعد الأعضاء الجدد على مراقبة تقدمهم في التدريس والبحث والخدمة.

المراجع

- Diamond, R. M. (1995). Preparing for promotion and tenure review: A faculty guide. Bolton, MA: Anker.
- Pugh, K. L., & Dinham, S. M. (1997). The structure of stress in newly hired junior faculty. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Chicago. IL.
- Rodrigues, R. J. (1993, Summer). Translating your department culture for junior faculty. The Department Chair: A newsletter for Academic Administrators, (4) 1, 9–10.



الفصل الثاني عشر:

إعداد باحثين منتجين

إنني أجيد العمل في البحوث وأحبه أيضاً. لقد شجعني أستاذي المشرف ذات يوم على التقدم للعمل في إحدى مؤسسات البحوث، وهذا القسم هو الأفضل من نوعه في كل أنحاء البلاد. إذ لديهم من الموارد ما مكنتني من تأسيس مختبر جديد، وكلفوا واحداً من طلبة الدراسات العليا بمساعدتي في العمل فيه، وهذا أمر ضروري بالنسبة لبرنامج البحث. إنني سعيد هنا، وأخصص حوالي ثلاثين بالمائة من وقتي للعمل الكتابة للحصول على منح، وثلاثين بالمائة منه للمختبر وأعمال البحث، وثلاثين بالمائة للتدريس، وثلاثين بالمائة أخرى للخدمة وشؤون القسم. أجل، أعلم بأنني كثير الانشغال.

حي

لم يوضح لي أحد المقاصد بشكلٍ كافٍ. فعلى سبيل المثال، لو نشرت مقالة واحدة في مجلة ينظر إليها الجميع باحترام بالإضافة إلى مجموعة كبيرة من الأعمال الثانوية، فهل هذا يكفي؟ أو لو أنني نشرت خمس أو ست مقالات قيمة في مجلات ثانوية أو تخصصية، فهل يعتبر ذلك كافياً؟ وهل هو يكافئ نشر مقالة رائعة مع القيام بكتابة عدد كبير من فصول الكتب؟ هل يجب علي تأليف كتاب؟

حي

كنت أعتقد بأن ملف مراجعتي كان كاملاً، ولكن في اللحظة الأخيرة أعطيت لنا صيغة جديدة تتحدث عن معايير لم يسبق لي أن سمعت بها من قبل. ولا

حاجة لي بالقول بأنني وجدت في ذلك ما يسبب كما هائلاً من القلق والإرباك.

من الواضح أن الشخص الذي تحدث في المقتطف الأول يثمن البحث كثيراً، لذا فقد اختار مؤسسة لديها قيم مماثلة. ولكن لا يستطيع جميع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أن يحققوا مثل هذا التوافق السليم، وليست جميع المؤسسات واضحة في تحديد توجهاتها البحثية وتوقعاتها الأخرى. وقد تمثل المقاصد البحثية مصدر قلق بالغ بالنسبة للعضو الجديد السائر على درب التثيت لما بين المؤسسات من تباينات شاسعة في مقاصدها، الأمر الذي يتضح لنا من المقتطفين الأخيرين أعلاه. ومع ذلك، فإننا نعلم بأن البحث هو النشاط الأكثر مردوداً من بين جميع الأنشطة التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية بغض النظر عن نوعية المؤسسة، وهو في الوقت نفسه أكبر مصدر للضغط بالنسبة للأعضاء الجدد، كما سبق لنا أن ذكرنا.

ويسعى هذا الجزء من الفصل للتحدث عن دور رئيس القسم في إعداد باحثين فعالين من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما الذي يستطيع رؤساء الأقسام عمله لمساعدة القادمين الجدد على إتباع برنامج بحث فعال؟ وما هي المشكلات الأكثر شيوعاً التي يصادفها الأعضاء المستجدون في مجال البحث؟ وكيف يمكن لرؤساء الأقسام المساعدة على حلها؟ وما هي الموضوعات الخاصة التي تتعلق بالنساء وأشخاص من الأقليات؟ وكيف يمكنك، كرئيس قسم، أن تتبين من هو العضو الجديد المنتج؟

إيجاد التوازن

سوف نبدأ بأقوال ثلاثة أعضاء هيئة تدريسية تُعَرِّض جميعها ما يشير إليه "Robert Boice" بتعبير "الانشغال".

إنني منخرط في التدريس بشكل مبالغ فيه. وتساورني بعض الريبة تجاه ذلك، ولكن ليس الكثير منها، لأنني أعرف بأنني قادر على الكتابة ولكنني أجد صعوبة في إيجاد التوازن. إنني أضطلع كثيراً بالتدريس، ثم أجد نفسي غارقاً في التفاصيل اليومية فاترك لكتابتي المقام الأخير. أخشى أنني أبذل وقتاً أطول مما يجب في التدريس. وأني سأضطر إلى التقليل من ذلك.. فأنا لن أجعل من جميع المقررات التمهيديّة حقلاً لمشروع بحثي.

حي به

لقد أمضيت سنتي الأولى في التدريس وفي محاولة الاستقرار وترتيب أموري المعيشية لأن الجميع نصحوني بذلك. أما الآن، فأتمنى لو أنني أستطيع استعادة تلك السنة، لكنني قلصت من التدريس قليلاً، ولما كنت بذلت كل ذلك الوقت في التحضير لمتطلبات الفصول.

حي به

أتمنى لو أنني كنت قد تعلمت كيف أنظم وقتي؛ لكنني استطعت أن أخصص وقتاً أطول للكتابة. وما أجهله هنا من أمور هي تلك التي تتعلق بمجال البحث، فكم يجب علي أن أنتج فيه بينما أنا أُدرّس.

وكما أشار "Boice"، فإن أعضاء الهيئة التدريسية الذين لا يتطورون إلى باحثين هم أولئك الذين يفتقرون إلى برنامج للبحث، والذين لا ينشرون إلا قليلاً، ولديهم رؤية سلبية تجاه الكتابة، وقدر مرتفع من الكمالية "perfectionism"، ويبررون قلة إنتاجهم في الكتابة بوجود معايير أرفع مستوى لديهم، وعادة ما يستغرق إكمالهم لأطاريحهم وقتاً أطول، ولم يسبق لهم قبل أن ابتدؤوا حياتهم الأكاديمية

أن نشروا إلا القليل أو أنهم لم ينشروا على الإطلاق. ورغم أن الاشتراطات التي يلزم تحققها في العضو لكي يُعتبر باحثاً منتجاً تختلف تبعاً لنوعية المؤسسة، إلا أن بإمكان رؤساء الأقسام أن يجعلوا هذه الاشتراطات أكثر وضوحاً. وهذا يمكن تحقيقه بطرق مختلفة:

- تعريف العضو الجديد بالنتائج التي توصلت إليها دراسات أعدت عن إنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية وإطلاعه على نماذج من النجاحات التي حققها أعضاء جدد والتي تتضح منها اشتراطات غير مكتوبة مفادها أن على العضو أن ينشر مقالة في السنة أو ثلاث مقالات خلال كل سنتين من سنوات الفترة الاختبارية.
- مساعدة الأعضاء الجدد على تطوير عادات منتجة.

لقد وجد "Boice" أن أعضاء الهيئة التدريسية غير المنتجين يعززون ضعف أدائهم إلى قلة الوقت، ويدعون بأنهم بحاجة إلى مقدار وافر من الوقت لكي يتمكنوا من الكتابة. وخلافاً للمفهوم السائد لدى الكثيرين، يرى "Boice" أن من يستطيع الحصول على فترات متقطعة من الوقت (كساعة أو ساعتين من الزمن في ثلاثة أو أربعة أيام من الأسبوع) كجزء من نظام ثابت، سوف يصبح أكثر إنتاجية من أولئك الذين لا يستطيعون الكتابة إلا إذا توفر لهم حيز كبير من الوقت من غير مقاطعة. ولو أننا ظننا بأن الكتابة هي أمر لا يمكننا ممارسته إلا في أيام العطل الأسبوعية حين يمكننا أن نجلس أمام جهاز الكمبيوتر من الثامنة صباحاً وحتى الثامنة مساءً، ولا نكتب في أي يوم من الأيام الأخر، لصعب علينا المحافظة على إيقاع ثابت.

يجب أن يكون هدف رؤساء الأقسام مساعدة الأعضاء الجدد على وضع برنامج زمني للكتابة، وربما تكون أفضل نصيحة يقدمها رؤساء الأقسام للأعضاء

الجدد هي أن يكونوا أكثر تفهماً لأهمية تنظيم الوقت. فكما أنهم قادرون على برمجة مواعيد لقاءاتهم مع الطلبة لتقديم النصح لهم، أو برمجة مواعيد اللقاء مع بعض الزملاء، يجب أن يبرمجوا مواعيد للكتابة أيضاً وأن يتعاملوا مع هذه المواعيد كما لو أنها كانت مع أناس آخرين. ويلعب رؤساء الأقسام دوراً في المحافظة على هذا النظام من خلال حثهم لأعضاء الهيئة التدريسية على وضع برنامج زمني مناسب يمكنهم الالتزام به (كالكتابة من الساعة الثامنة وحتى العاشرة من صباح أيام الاثنين والأربعاء والجمعة، على سبيل المثال)، ومن ثم مساندة هؤلاء الأعضاء في جهودهم من خلال احترام رؤساء الأقسام لبرامج من هذا القبيل.

ويمكن لرؤساء الأقسام تقديم الدعم من خلال مساعدتهم للأعضاء الجدد على تطوير خصائص وعادات تجعل منهم "باحثين منتجين"، حسب تعريف "Boice" (1992)، وكل من "Bland" و"Schmitz" (1996):

- إنهم يشاركون بفعالية في نشاطات المؤسسة، وسبق لهم أن نجحوا في إقامة علاقات تعاون وإرشاد.
- إنهم ينفقون خمس ساعات في الأسبوع على بناء التكتاف الأكاديمي لأنفسهم من خلال زيارات شخصية، وكتابة رسائل، وإجراء اتصالات هاتفية، وإرسال رسائل إلكترونية. إذ أن شبكات التواصل المهني تجعل بمقدور أعضاء الهيئة التدريسية بناء قواعد المعرفة لديهم، وقراءة مخطوطات قبل أن تنشر، ومراجعة أعمالهم من قِبَل زملاء آخرين.

• إنهم ينشئون عادات بحثية منتجة منذ بداية حياتهم المهنية. تشير أبحاث في موضوع إنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية إلى أن العضو المستجد إن هو لم يتمكن من إنشاء مثل هذه العادات خلال السنوات الخمس الأولى من تعيينه، فليس من المتوقع له أن يستطيع إنشاءها بعد ذلك (Bland & Schmitz, 1986).

• لديهم رؤية إيجابية تجاه المؤسسة والزملاء والطلبة (Boice, 1992).
 • إنهم ينفقون ساعتين من الزمن على التحضير للتدريس لكل ساعة واحدة من ساعات حصص التدريس في الفصول. وقد تعلموا استعمال أساليب شتى للتدريس، بما في ذلك إلقاء المحاضرات وتحفيز الطلبة على المشاركة (Boice, 1992).

• إنهم يعملون في عدة مشروعات متزامنة (مجمع المعلومات، وكتابة مقالات حول أبحاث نشرت)، لذا فهم مُحصّنون ضد خيبة الأمل إن لم تُكَلَّل جميع نشاطاتهم بالنجاح (Bland & Schmitz, 1986).

• لديهم معرفة عميقة بمجالات بحوثهم.
 • إنهم مطلعون على كافة الأعمال الرئيسية التي نشرت في مجال بحثهم، وعلى المشروعات الرئيسية الجارية حالياً، وعلى نظريات مختلفة، ويعرفون عن الباحثين الرئيسيين في ذلك المجال، كما أنهم على دراية بمصادر التمويل الأساسية (Bland & Schmitz).

إن أعضاء الهيئة التدريسية الذين لا ينجحون في تكوين كفاءات فعالة في البحث والكتابة في مهنتهم المهنية يقللون من حظوظهم في الحصول على الترقية والتثبيت.

خطوات لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على وضع برنامج بحث والالتزام به

بالإضافة إلى الأفكار الواردة أعلاه، فاستناداً إلى بحثنا وإلى مراجعاتنا للدراسات التي وضعت في موضوع تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية، نقدم فيما يلي خطوات يمكن لرؤساء الأقسام اتخاذها لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على وضع برامج بحث والالتزام بها. ورغم أن حديثنا يتجه نحو الأعضاء السائرين على درب التثبيت، إلا أن بإمكان الأعضاء المشبتين أيضاً أن يستفيدوا من هذه المقترحات لدفع عجلة بحثهم إلى الأمام.

الخطوة الأولى: تعرف على تاريخ البحث

عندما يتم التعاقد مع عضو جديد تُعرَّف على تاريخه في مجال البحث. هل لديه برنامج بحث مسبق الإعداد؟ وهل أنه يعمل حالياً في مشروع بحث؟ وهل لديه سجل نشر، وما الذي يحتويه؟ إن مثل هذا التقييم سوف يساعد على معرفة حجم المساعدة التي يحتاج إليها العضو الجديد لوضع برنامج بحث. فبعض الأعضاء قد يحتاجون إلى إرشادات أكثر مما يحتاج إليه عضو جديد لديه تاريخ في الحصول على المنح ونشر البحوث.

الخطوة الثانية: ساعد على وضع برنامج للبحث

يحتاج أعضاء الهيئة التدريسية غير المشبتين بعد، وخصوصاً أولئك الذين لم يسبق لهم أن عملوا في هذه الوظيفة من قبل، إلى البدء في العمل بموجب برنامج للبحث والمشاركة عليه. فالأعضاء الذين لديهم برنامج سبق إعداده، قد لا يحتاج رئيس القسم لأكثر من اللقاء بهم لتقييم إمكانية تطبيق هذا البرنامج وتحديد مدى مساهمته في حصول العضو على قرار إيجابي عند إجراء مراجعة التثبيت. أما الأعضاء الآخرون فغالباً ما يكون لديهم بعض الأفكار حول ما ينوون القيام به من

أعمال في حقل البحث، ولكنهم غير واثقين من كيفية جدولتهم لهذه الأعمال. إن الأعضاء الذين لا يمتلكون سوى خبرات محدودة في مجال البحث سوف يحتاجون إلى اهتمام خاص من رئيس القسم الذي عليه أن يلتقي بكل عضو منهم على انفراد ليبحث معه في كيفية إعداد برنامج بحث يتوافق مع احتياجات العضو ومتطلبات المؤسسة لمنح التثبيت. ويصور المشهد التالي كيف يمكن للعضو الجديد أن يحتاج إلى المساعدة خلال الفترة التي ينتقل خلالها من طالب دراسات عليا إلى أستاذ مساعد.

المشهد: لقد انتهت "Deborah" من العمل في أطروحتها وبدأت العمل في وظيفتها الجديدة كأستاذة مساعدة. ولكن سجل نشرها لا يحتوي على أكثر من مساهمات في مقالات كتبها الأستاذ الذي أشرف على أطروحتها. ولديها حالياً بعض الأفكار عن مراجعة أطروحتها - أو جزء منها - بغرض نشر هذا العمل، ولكن ما الذي عليها أن تحذفه، وأين عليها أن تتوسع في المناقشة، فهذا أمر غير واضح تمام الوضوح لديها، كما أنها لا تعرف إلى أين عليها أن تبعث بعملها بعد أن يصبح صالحاً للنشر. وهي لم يسبق لها أن تقدمت بطلب للحصول على منحة لبحثها من قبل، رغم أن أطروحتها كانت تستند إلى معلومات جمعت لبحث تم تمويله بواسطة منح حصل عليها الأستاذ الذي كان يشرف على أطروحتها.

التعليق: صل الأعضاء الجدد مبكراً بباحثين متمرسين لديهم اهتمامات مشابهة وبمقدورهم أن يقوموا بإدماج الأعضاء المستجدين ضمن شبكات تواصل في حقول التخصصات المناسبة، وقدم لهم معلومات تتعلق بالنشر واستراتيجيات الحصول على منح الكتابة.

الخطوة الثالثة: اجتمع باستمرار مع الأعضاء للحديث عن أبحاثهم

إن الاجتماعات الاعتيادية مع أعضاء الهيئة التدريسية تقدم فرصاً جيدة ومتعددة لتعريف العضو الجديد بتطلعات القسم والمؤسسة في مجال البحث. كما تساعد مثل هذه الاجتماعات على قيام التكايف الأكاديمي، وتضمن أن لا يُفاجأ العضو الجديد عند إجراء المراجعة السنوية.

المشهد: يعاني أعضاء الهيئة التدريسية في أحد الأقسام من صعوبة تحقيق تطلعات غير واضحة المعالم في وقت يقترب فيه موعد عملية التثبيت. فقد صُنفت الأعمال المنشورة على ثلاث مستويات تبعاً للمجلات التي تنشر فيها، وذكُر أن العمل الذي ينشر في "مطبوعة صقيلة الورق مع صورة مؤلفه" سوف يمنح صاحبه درجة (علامة) سلبية. ولكن "Maria" ما تزال تجد صعوبة في حل طلاسَم معايير غير مفهومة. إذ ماذا يعني "بحث هادف وهام"؟

التعليق: اجتمع بأعضاء الهيئة التدريسية بشكل اعتيادي (مرتين في السنة على الأقل) لتراقب تقدمهم ولتكرر على مسامعهم ما يتطلع إليه القسم والمؤسسة من إنجازات لمنح التثبيت. وأطلعهم على نماذج ملفات تقدم بها زملاء تم تثبيتهم مؤخراً بعد أن اجتازوا عملية المراجعة لمنح الترقية والتثبيت بنجاح. وساعد الزملاء المستجدين على تفهم خطابات (رسائل) المراجعة ومتطلباتها.

الخطوة الرابعة: ضع يدك على المشكلة

من خلال الاجتماعات الاعتيادية التي تحدثنا عنها، قد يكتشف رؤساء الأقسام مشكلة ما في مجال معين. وكمثال عن ذلك، فقد وجدت رئيسة برنامج ل تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية في إحدى المؤسسات حاجة إلى زيادة الإنتاجية في الكتابة لدى الأعضاء الجدد. فقامت بتشكيل فريق عمل لمراقبة كتابة الأعضاء الجدد بهدف توفير مرجعية تطلع على تقدم العمل في بحوثهم منذ

بداية العمل فيها إلى أن تصبح جاهزة للنشر. ويمثل هذا الفريق نموذجاً يمكن لرؤساء الأقسام الاستعانة به لمساعدة الأعضاء الجدد على زيادة إنتاجيتهم في الكتابة. ومرة أخرى، سنعتمد على بحث "Boice" في موضوع تكوين الإنتاجية البحثية والمحافظة عليها، لكي نقدم النصائح التالية حول موضوع الكتابة، والتي يستطيع رؤساء الأقسام تقديمها لأعضاء هيئاتهم التدريسية. كما أن بحث "Moody" (1997) يقدم بدوره أفكاراً ثيرة أيضاً.

- **اجعل من الكتابة أولوية معتدلة لا متصاعدة.** أدرج الكتابة ضمن نشاطاتك اليومية وحاول تجنب الكتابة في المساء وفي عطلة نهاية الأسبوع والعطل الأخرى. وحاول أن تنتج شيئاً كل يوم حتى ولو كان صغيراً (ككتابة ملاحظات مثلاً)، سواء كنت تشعر بالرغبة في الكتابة أم لا.
- **اكتب عندما تكون نشيطاً.** وهذا يعني للغالبية أن تكون الكتابة في الصباح. ومن المفيد أن تضع رسماً بيانياً لنشاطات الكتابة يوضح جدول الكتابة الزمني وما قمت بإنجازه من أعمال. ابتدئ بتخصيص فترات زمنية قصيرة (من عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة) ثم اعمل على زيادة طول هذه الفترات لتصل إلى فترات معقولة لا تشعر بالتعب خلالها (حوالي ساعة من الزمن). وتجنب بذل وقت طويل في الكتابة حتى لا تصل إلى المبالغة المفرطة.
- **كافئ نفسك وأطر عليها عندما تستطيع تحقيق أهدافك اليومية.** إذ من شأن الحوار الذاتي الإيجابي أن يقوي من العزيمة. وعندما تنجح في إنشاء برنامج عمل يومي مستديم ومريح، فكر في قيامك بالعمل في مشروعين مختلفين في آن واحد. إذ سيساعدك هذا على إيجاد تبادل فكري ذاتي بناء.

- أنشئ (أو انضم إلى) مجموعة مساندة في حقل الكتابة. إذا كان لديك صعوبة في الالتزام ببرنامج زمني اعتيادي للكتابة، فإن مجموعة من الزملاء الأعضاء يمكنها أن تساعد على تطوير عادات كتابة إيجابية وعلى المحافظة عليها.
- اجعل من عاداتك تبادل الاطلاع مع بعض الزملاء على أعمال بعضكم البعض حتى ولو كانت تلك الأعمال في طور الخطوط الرئيسية أو المسودات. فهذا سوف يساعد على تخفيف التأكيد على الجانب الفردي للكتابة، وسوف ينشئ شبكة من الزملاء الذين سوف يعرفون عن عملك ويساندونك فيه. كما أن تعميم عملك هو طريقة رائعة لبناء قائمة من المراجعين من خارج المؤسسة والذين، إن استدعوا، سوف يكونون على دراية مسبقة بعملك.
- قم بإعداد إضبارة بحث تحتوي على المشروعات المنجزة، والكتابات الجارية، وخططاً للمستقبل. إذ يمكن لهذه الإضبارة أن تصبح مادة للمناقشة خلال المراجعة السنوية وخلال الاجتماعات مع رئيس القسم والزملاء. كما أنها طريقة لتقييم التقدم في البرنامج الشامل للبحث، ولاكتشاف المجالات التي يلزم العمل على تطويرها.

الخطوة الخامسة: ساعد الأعضاء على كتابة طلبات للحصول على المنح.

على رئيس القسم أن يعمل على مساعدة العضو الذي يجد صعوبة في الحصول على موافقة على طلباته للحصول على المنح. وتتجلى أهمية هذا الأمر بشكل خاص في المؤسسات التي لديها تطلعات نحو الإنتاجية في هذا الحقل. ففي كثير من الأحيان، لا يكون الأعضاء على دراية واضحة بما عليهم إنجازه بما يتعلق بالحصول على تمويل خارجي. ويستطيع رئيس القسم مساعدة عضو الهيئة التدريسية على

الحصول على منح من خلال إطلاعهم على مثال عن طلب منحة تمت الموافقة عليه مؤخراً، ومن خلال تزويدهم بآرائهم ومقترحاتهم حول طلب أعده العضو في هذا الشأن.

أما إذا كان هنالك أكثر من عضو يجد صعوبة في هذا المجال، فأقم ورشة عمل لكي تتم من خلالها مناقشة القضايا المتعلقة به. إذ من المفيد على سبيل المثال، إقامة ورشة عمل حول موضوع الكتابة للحصول على منح تناقش قضية "الجوانب التفصيلية في عملية الكتابة للحصول على المنح". وادعُ محاضراً ذا خبرة ونجاحات في هذا المضمار لتقديم أفكار ونصائح بالإضافة إلى آرائه حول مسودات طلبات أعدتها الأعضاء. وقد يستطيع رؤساء الأقسام الاستعانة في هذا المجال بالموارد المتوفرة في المؤسسة. فباستطاعة إدارة البحوث أو مكتب تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية، إن توفر أحدهما في المؤسسة، إقامة ورشة عمل حول موضوع الكتابة للحصول على المنح. فإن تحقق ذلك، يستطيع رئيس القسم أن ينصح الأعضاء بحضور هذه الورشات وأن يتابع مساندة لهم لتحويل الأفكار إلى مقترحات بحثية.

الخطوة السادسة: ساند الاهتمامات البحثية

قد يشعر بعض الأعضاء الذين لم يتم تثبيتهم بعد، والذين يرغبون في القيام بأبحاث تدور حول موضوعات جديدة أو تتطرق إلى مجالات حساسة، بأنهم ليسوا أحراراً في القيام بذلك خوفاً من ردود أفعال لجان الترقية والتثبيت تجاه تلك الأبحاث. وإذا كان بعض الأعضاء قد تم التعاقد معهم لدعم البحث في مجال معين، فعلى رؤساء الأقسام مساندة هذه الاهتمامات. ويصور المشهد التالي مثلاً عن مأزق مشابه.

المشهد: تركز منهجية "Chris" على نظرية حقوق المرأة والمساواة بين حقوق النساء والرجال. ولكن مؤسسها مؤسسة محافظة، وكانت قد منحت التثبيت في

الماضي لأعضاء تركزت بحوثهم حول مجالات تقليدية للغاية. وقد قام القسم بالتعاقد مع "Chris" لتغطية اهتمامات متزايدة في قضايا حقوق المرأة. ولكنها تخشى الآن من أن تقف اهتمامات بحثها حائلاً دون حصولها على التثبيت.

التعليق: كن مؤيداً لاهتمامات بحث أصيلة لدى أعضاء هيئتك التدريسية. وراقب مراجعات التثبيت لملفات هؤلاء الأعضاء لاكتشاف ما إذا كان هنالك تحامل أو حكم مسبق لدى بعض الزملاء في لجنة التثبيت.

إن الخطوات التي ذكرناها لمساعدة الأعضاء المستجدين على وضع برامج بحث والالتزام بها يمكن أن يشارك في اتخاذها رؤساء الأقسام والمرشدين، ولكن من الضروري عدم إهمالها، فما زالت الإنتاجية في البحوث مفتاحاً للحصول على الترقية والتثبيت في غالبية المؤسسات، ورؤساء الأقسام الذين يشعرون بالمسؤولية سوف يساعدون على إيجاد مناخ يزيد من إنتاجية الأعضاء الذين لم يتم تثبيتهم بعد.

كما أن المقترحات التي قدمناها من خلال هذا الفصل تتجه نحو فعاليات التنمية المستمرة لكفاءات الأعضاء المستجدين. وبما أن عملية التثبيت تستمر عادة من خمس إلى سبع سنوات تبعاً لأعراف المؤسسات المختلفة، فمن الضروري أن يضطلع رؤساء الأقسام بفعالية بنشاطات التنمية المركزة لكفاءات أعضاء الهيئة المستجدين خلال فترة عملية التثبيت بأكملها. وسنركز في الفصل التالي على متابعة تنمية كفاءات الأعضاء المستجدين لتأهيلهم كمدرسين.

قوائم مراجعة:

إعداد برنامج العمل في حقل البحث

- قدر مستوى المشاركة التي تحتاج إليها للتشجيع على الإنتاجية في البحث.
- اعمل مع أعضاء الهيئة التدريسية على وضع برنامج عمل في حقل البحث.

- اجتمع مع أعضاء الهيئة التدريسية بكل اعتيادي ومستمر.
 - حدد المجالات التي تتضمن بعض المشكلات وقدم اقتراحات للمساعدة على حلها.
 - ساعد العضو الجديد على إعداد طلبات للحصول على منح.
 - ساند البحوث التي تخوض في مجالات غير تقليدية.
-

المراجع

- Bland, C. J. & Schmitz, D. (1986). Characteristics of the successful researcher: Implications for faculty development. *Journal of Medical Education*, 61 (1)
- Boice, R. (1992). *The new faculty member: Supporting and fostering professional development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moody, J. (1997). *Demystifying the profession: Helping junior faculty succeed*. New Haven, CT: University of New Haven Press.
- Tierney, W. G., & Bensimon, E. M. (1996). *Promotion and tenure: Community and socialization in academe*. Albany, NY: SUNY Press.



إعداد مدرسين فعالين

لم أكن مهياً البتة لتفهم فلسفة التدريس المتبعة هنا. وقد وجدت في هذا ما يسبب الضغط والكثير من الانزعاج. إنني أقوم بتدريس فصول ضخمة، والفصل الضخم في هذه المؤسسة يعني أن يتراوح عدد الطلاب فيه بين خمسين وستين طالب. ولقد تبين لي فحوى رسالة مفادها أن التدريس هنا يجب أن يتم بأسلوب التفاعل المتبادل، وبأسلوب المناقشة، لا بأسلوب إلقاء المحاضرات، وقد كنت أواجه الكثير من الصعاب في محاولتي تطبيق هذا النهج في فصولي. ونتيجة لذلك، فقد تكونت في مخيلتي مخاوف من متطلبات هذه المؤسسة وطريقة التدريس فيها، الأمر الذي زاد من حدة الضغط. لقد سبق لي أن درّست في مؤسسة أخرى، وكنت أستخدم هناك أسلوب إلقاء المحاضرات بشكل أساسي، ولم أواجه في اتباعه أية متاعب، كانت مناقشات كثيرة تدور بعد إلقاء المحاضرة لأن الطلبة كانوا يتفاعلون ويهتمون بما يسمعون. أما هنا، فقد وجدت الأمور أصعب بكثير. إذ علي أن أنشئ تفاعلاً أكبر وبطريقة متعمدة، ولكنني لم أستطع تحقيق ذلك. وبالتالي، فقد صرت أشعر بالإحباط نتيجة لما أحسست في نفسي من عدم توفر القدرة الذاتية لدي على تحقيق متطلبات ما يعتبر هنا تدريساً جيداً. ولكن هذا الشعور تلاشى مع مرور الزمن.

حي به

لقد كانت خبرتي في التدريس قبل أن آتي إلى هنا مقتصرة على ما قمت به من مساعدة في التدريس عندما كنت طالباً في معهد للدراسات العليا. إذ ساعدت هناك في تدريس مقررين. وكان هذان المقرران يتألفان من محاضرات طويلة،

وبالتالي فقد كنت أشعر بأن باستطاعتي أن أقوم بالتدريس هنا على نفس ذلك النحو. لقد كنت أراقب الأستاذ الذي كنت أعمل إلى جانبه في معهد الدراسات العليا، وافترضت بأن بإمكانني أن أستخدم نفس الاستراتيجية التي كان يستخدمها. لقد اعتمدت بشكل أساسي على إلقاء المحاضرات لأنني ظننت بان هذا هو الأسلوب الوحيد لتدريس مادة فصل دراسي كامل لمائة وخمسين طالباً. وحسبت أن الأمور تسير على ما يرام، لكنني صدمت عندما استلمت تقارير تقييم أدائي في التدريس. فالطلبة كانوا يشعرون بأنهم لم يحصلوا على تعليمات جيدة ولا على معلومات قيمة. وأنا الآن متخوف لأن مهامني في التدريس في الفصل الدراسي القادم ما زالت تتضمن نفس المقرر، وأشعر بأنني في حالة من الضياع إذ لا أعرف كيف يمكنني تغطية كافة مواد المقرر مع هذه المجموعة الكبيرة من الطلبة.

في ضوء الاهتمامات المتزايدة بنوعية التدريس، والتركيز المتصاعد على تقييم الطلبة لكفاءة مدرسيهم، والمدى الذي يمكن لأعضاء الهيئة التدريسية الوصول إليه في استعمال سبل التدريس الحديثة وإشراك طلبتهم في مشاريع البحوث، من الضروري أن يزود رؤساء الأقسام أعضاء هيئاتهم التدريسية بالموارد التي تساعدهم على تحقيق النجاح في فصول الدراسة. وكما يتضح من المقتطف الثاني أعلاه، فإن تأهيل عضو الهيئة التدريسية لكي يصبح مدرساً فعالاً يتطلب الكثير من الوقت. ورغم أن غالبية الأعضاء الجدد يتخرجون من مؤسسات بحوث حيث تعطى الأولوية فيها لأعمال البحث، إلا أن غالبية الوظائف التي يشغلونها بعد تخرجهم تكون في مؤسسات تدريسية التوجه. وبالتالي لا يمكن لرؤساء الأقسام الاعتماد على الإعداد السابق للأعضاء الجدد في تحضيرهم للاضطلاع بمسؤوليات التدريس. بل عليهم أن يتخذوا إجراءات مسبقة لتنمية كفاءات الأعضاء الجدد وتأهيلهم كمدرسين

فعالين. إن هدف هذا الفصل هو التحدث عن دور رئيس القسم في مساعدة الأعضاء الجدد على التطور في هذا الميدان. وسنقدم إلى رؤساء الأقسام مقترحات يمكنهم من خلالها إعداد الأعضاء الجدد للعب دورهم كمدرسين، وسنتعامل مع أدوار التدريس المختلفة، والفصول التي يتباين فيها الطلبة، وتقييم الطلبة لأداء مدرسيهم، وإدماج التدريس في مراجعات الترقية والتثبيت.

وكما يتضح من المقتطف الأول، فالمؤسسات التعليمية التي يتمحور توجهها بشكل رئيسي حول التدريس، عادة ما تكون لديها فلسفات مميزة في التدريس والتعلم، وتنتظر من القادمين الجدد اتباعها. إن دور رئيس القسم في مؤسسة كهذه هو أن يعمل على تخفيف وطأة الأعباء الملقاة على عاتق العضو الجديد الذي يسعى للانتقال من البيئة الثقافية لبرامج الدراسات العليا البحثية إلى البيئة التدريسية في هذه المؤسسة. وإذا كان رئيس القسم مهتماً بنوعية التدريس، وكان للتدريس أولوية حقيقية (أي أنه يؤخذ على محمل الجد عند تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية لتبين جدارتهم بالحصول على الترقية والتثبيت)، إذ ذلك يستطيع رئيس القسم أن يؤثر كثيراً على تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية وتأهيلهم كمدرسين ممتازين. وسوف نبدأ أولاً بالحديث عن تعريف التدريس الفعال.

ما هو التدريس الفعال؟

ليست هناك طريقة مؤسسية واحدة يمكن اعتبارها الطريقة المثلى. فما يحدد التدريس الفعال يختلف باختلاف الطلبة واختلاف الفصول والمحتويات والتخصصات، واستناداً إلى بحوث وممارسات في حقل التدريس، حدد "Davis" (1993, xix-xx) أربع مجموعات من الكفاءات والاستراتيجيات والرؤى التي من شأنها أن ترفع من قيمة الإنجازات الأكاديمية التي يحققها الطلبة.

(1) تنظيم المواد وشرحها بطريقة تتلاءم مع قدرات الطلبة. يشتمل التدريس الفعال على استيعاب المدرس للمعلومات التي تحتويها المواد ومقدرته على نقل هذه المعلومات إلى الطلبة. كما يتطلب التدريس الفعال من المدرسين تبين خلفيات الطلبة وأساليب تعلمهم لكي يتمكنوا من استعمال الطرائق المناسبة لشرح الأفكار الصعبة.

(2) إيجاد مناخ ملائم للتعلم. إن التدريس الفعال يستدعي أن يقوم المدرسون بإنشاء ألفة بينهم وبين طلبتهم. كما أنه يشتمل على تلبية احتياجات الطلبة، والتحدث إليهم عن تطلعات رفيعة الشأن، وتقديم الآراء حول أدائهم، واحترام التباينات فيما بينهم واختلاف طرق تعلمهم. والأساتذة الأكفاء هم الذين يصرون على التعاون والمشاركة وغيرها من أساليب التعلم الفعال.

(3) مساعدة الطلبة على أن تكون لديهم استقلالية في التعلم وتوجه ذاتي فيه. إن المدرسين الفعالين هم الذين يشرحون أهداف المقرر والتطلعات المتوخاة منه، ويساعدون طلبتهم على إنشاء تواصلات مع محتويات المقرر، وينظرون إلى التعلم على أنه مسألة تعاون مشترك، ويثيرون الاهتمامات الثقافية لدى طلبتهم.

(4) تقييم أساليب التدريس. إن المدرسين الأكفاء هم الذين يبذلون الوقت في التفكير بتمعن فيما يقومون به ولماذا يقومون به، وكيف يؤثر ذلك في تعلم طلبتهم. كما أن المدرسين الفعالين يعملون باستمرار على تطوير أساليبهم تبعاً لما تعود به هذه الأساليب من نتائج في فصولهم.

من الشائع أن ينتج عن هذه المجموعات من الكفاءات أداء جيد وأساتذة فعالون، وكذلك فإن رؤساء الأقسام الذين يساندون هذه الكفاءات، هم الذين

يبدلون الوقت في التفكير في التدريس ويبدلون قصارى جهدهم لتطوير أدائهم. ويستطيع رؤساء الأقسام إنشاء تقليد التدريس الفعال من خلال تحديثهم عن التدريس باستمرار، ومن خلال مساندهم ومكافأتهم للمدرسين الأكفاء، وتبَيُّن أن الكفاءة في التدريس لا تولد مع صاحبها بل تكتسب اكتساباً، وبذل الوقت في مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على الوصول إلى مكانة لائقة كمدرسين.

إعداد أعضاء الهيئة التدريسية للقيام بدورهم في التدريس

إن السنة الأولى من العمل في مهام التدريس تعني بالنسبة للعضو الجديد إيجاد توازن بين متطلبات الفصول ومتطلبات الطلبة من جهة ومسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسية الأخرى من جهة ثانية. أما بعد السنة الأولى، فيحتاج أعضاء الهيئة التدريسية إلى الجمع بين أدوارهم كأساتذة وباحثين وكأعضاء فعالين في المؤسسة. ورغم أن دور التدريس لا يكون دائماً هو الدور الذي يعود بالنفع الأكبر على صاحبه، إلا أنه بكل تأكيد أكثر واجب من واجبات الأعضاء تعلقاً بشؤون عامة الناس. فالحصول على التعليم الجامعي يمثل استثماراً مالياً رئيسياً بالنسبة للطلبة وأهاليهم وعموم المواطنين من دافعي الضرائب. وفي حين أن الحصول على التعليم الجامعي يتعدى بشكل متزايد كونه مجرد رغبة ليصبح ضرورة، تتزايد في نفس الحين مطالبة الأهالي والمواطنين بتحسين أداء التدريس لتبرير الارتفاع المتزايد في أقساط الجامعات والكليات.

لقد بدأت الجامعات والكليات في السنوات القليلة المنصرمة تبدي اهتماماً أكبر بالتدريس. وحتى في جامعات البحوث، حيث يأتي التدريس في المقام الثاني من الأهمية بعد البحث، صار هناك تفحص أدق لأداء التدريس. وحيث أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد لم يحصلوا على إعداد رسمي يؤهلهم للقيام بدورهم كمدرسين في الكليات والجامعات، وربما لا يكون لديهم سوى معرفة ضئيلة عن

كيفية تطبيق طرق تدريس طلبة المرحلة الجامعية الأولى التي تتبعها أقسامهم ومؤسساتهم، فإن كثيراً من الأخطاء التي يرتكبها الأعضاء الجدد سواءً في التدريس أو في الإشراف على الطلبة، والتي قد تبدو وكأنها ناجمة عن عدم الاكتراث، هي في الحقيقة نابعة عن النقص في إعداد هؤلاء الأعضاء لممارسة دورهم كمدرسين، وعن الإهمال في القيام ببحوث في موضوعات التدريس والتعلم.

من الأهمية بمكان أن يكون رؤساء الأقسام على دراية بالمتطلبات المرتبطة بتعلم الطلبة وأن ينموا من كفاءات أعضاء هيئاتهم التدريسية لكي يجعلوهم قادرين على التعامل مع هذه المتطلبات. ولقد حددت بحوث أجريت مؤخراً حول أساليب التدريس المجدية في المرحلة الأولى من التعليم الجامعي عدداً من السبل التي تساهم في تحسين أساليب التدريس. وسوف نبحث فيما يلي في هذه السبل ونقدم مقترحات حول دور رؤساء الأقسام في جعل أعضاء الهيئة التدريسية يستوعبون هذه السبل ويجعلونها جزءاً من منهجية تدريسهم.

مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التأهل كمدرسين

نقدم فيما يلي عشرة أساليب يستطيع رؤساء الأقسام تطبيقها لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على تحسين تعلم طلبتهم وتقييمهم لأدائهم، وعلى شعورهم بالارتياح للتدريس.

- 1) حدد تطلعات عالية وابدل جهوداً فعالة لمساعدة الطلبة على تحقيقها. يحتاج الأعضاء الجدد إلى معرفة كيفية تحديد تطلعات عالية ولكنها قابلة التحقيق، وأن يكونوا قادرين على شرحها لطلبتهم بوضوح عند البدء في تدريس المقرر (ECS, 1996).

- (2) طور احتراماً لمواهب الطلبة وأساليب تعلمهم المتباينة. إن الطلبة الذين يدخلون الكليات يأتون بخصوصيات متباينة كثيراً من حيث الخلفية، ودرجة الإعداد، والخبرات السابقة. لذا يتوجب على أعضاء الهيئة التدريسية أن يضعوا مقرراتهم ومناهج تدريسهم بطريقة تتعامل مع هذه التباينات (ESC, 1996).
- (3) إن السنة الأولى هي مرحلة حاسمة بالنسبة لنجاح الطالب. على أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أن يتبينوا أن ما يحصل مع الطلبة في فصولهم (صفوفهم) الأولى سيكون له آثار طويلة الأمد على حوافزهم وعلى ما سيبقى في أذهانهم من انطباعات، (ESC, 1996; Light, 1992).
- (4) يجب أن تركز الوظائف (الواجبات) على تنمية مستوى أعلى من كفاءات الطلبة. يجب أن يتعلم الأعضاء الجدد استراتيجيات لإدماج فعاليات ومشروعات صممت خصيصاً لتعزيز التفكير النقدي لدى الطلبة، وكذلك الحوارات الشفهية والكتابية، وحل المسائل. (ECS, 1996).
- (5) التدريس الفعال يولد تعليماً حيويًا. إن الطلبة يتعلمون أفضل ما يتعلمون عندما تتاح لهم فرص متعددة لإظهار كفاءاتهم واستخدامها بفعالية. ويستطيع رؤساء الأقسام مساعدة الأعضاء الجدد كيف يجمعون بين إلقاء المحاضرات وفتح المناقشات، وكيف يصممون واجبات تعود الطالب على تطبيق ما تعلمه في أوضاع وسياقات جديدة، والتي تعلمها الطلبة في تطبيقات وأفكار مختلفة، وتقييم أداء الطالب بناءً على فهمه وتطبيقه وليس على حفظه واسترجاعه.
- (6) على أعضاء الهيئة التدريسية أن يقوموا بالتقييم باستمرار وأن يقدموا تعليقاتهم بشكل مباشر. يزداد تعلم الطلبة فعالية عندما يحصلون على

معلومات عن مستوى أدائهم بشكل مباشر ومستمر. ويمكن أن تقدم هذه المعلومات للطلبة أثناء الحصص الدراسية أو من خلال لقاءات تقديم النصح للطلبة. فالطلبة في حاجة إلى معرفة مدى استيعابهم لما تعلموه من مواد.

(7) التعاون يساعد على التعلم. يتعلم الطلبة بأفضل طريقة عندما يشاركون في جهود جماعية. فالتعاون يقوي كفاءات الحوار وحل المسائل. ويشير "Richard Light" في بحثه الذي قام به في جامعة "Harvard" عام 1992 إلى أن أداء الطلبة الأكاديمي، إضافة إلى درجة رضائهم عن الكلية، يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى مشاركتهم مع طلبة آخرين في أعمال جوهرية.

(8) التعلم يحتاج إلى وقت كافٍ. يحتاج الطلبة إلى وقت، سواءً داخل فصولهم أو خارجها، للتفكير في وظائفهم وإتمامها.

(9) لقاء الطلبة بأعضاء الهيئة التدريسية خارج الفصول (الصفوف) يُحسّن من تعلم الطلبة. إن اللقاءات المستمرة بين أعضاء الهيئة التدريسية وطلبتهم خارج الفصول لها بالغ الأثر في إكمال البرامج والتعلم الفعال. إذ أن معرفة الطلبة بأساتذتهم بشكل جيد من خلال التواصل معهم داخل الفصول وخارجها من شأنه أن يعزز التزامات الطلبة الثقافية. ويؤكد البحث الذي قام به "Light" على العلاقة بين الطبيعة التواصلية للمشاركة الأكاديمية والنجاح الأكاديمي. ويشير "Light" إلى "أن كل طالب يتحدث عن أداء أكاديمي قوي بإمكانه أن يشير إلى إحدى الفعاليات التي تربط بشكل وثيق بين العمل الأكاديمي وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص الآخرين" (Light, 1992).

10) لا تبالغ في كمية المعلومات التي تقدمها للطلبة. من الأفضل أن يتعلم الطلبة معلومات أقل ويستوعبونها بشكل جيد من أن يتم إغراقهم بحقائق ومبادئ ومعلومات لا يستطيعون تطبيقها.

من العناصر الرئيسية للتدريس الفعال هو إيجاد تعلم فعال لا يركز فقط على العمل ضمن مجموعات (داخل الفصل وخارجه)، بل على التعاون وتبادل الأفكار أيضاً. ما الذي يستطيع الأعضاء الجدد، بمساعدة رؤساء أقسامهم، عمله داخل فصولهم لتشجيع الطلبة على التعاون والعمل ضمن مجموعات في سبيل التعلم؟

تسهيل قيام التفاعلات بين الطلبة في حقل العمل الأكاديمي

يستطيع أعضاء الهيئة التدريسية أن يبلوا بلاءً حسناً من خلال تقديمهم توجيهات لطلبتهم عن كيفية تشكيل مجموعات الدراسة. ويمكن لهذه التوجيهات أن تشمل على مقترحات عن وتيرة الاجتماعات، وعن الفترة الزمنية الواجب تخصيصها لكل اجتماع، وكيفية إحراز النتائج المرغوب فيها، والمنزلقات التي يجب تجنب التعرض لها، وكيفية التعامل مع أفراد غير منتجين في إحدى المجموعات. ويُعتبر ذلك إستراتيجية ناجحة لزيادة المشاركة في التعاون بين الطلبة في قاعات الفصول الكبيرة بشكل خاص. كما يمكن استخدام طريقة مجموعات الدراسة للتحضير للاختبارات والواجبات الأخرى إضافة إلى استخدامها في المشروعات المشتركة.

في الفصول الصغيرة أو ضمن مجموعات صغيرة في الفصول الكبيرة، يستحسن أن تطلب من الطلبة أن يحضروا أوراق واجباتهم قبل بضعة أيام من موعد تسليمها لكي يتسنى نسخها لتبادل قراءتها قبل الموعد المحدد. إن هذا يشجع على قيام التعاون بين الطلبة داخل الفصل، كما أنه يجعل واجباتهم أكثر جاهزية للتقييم والحصول على الدرجات.

يحتاج الطلبة إلى معرفة بعضهم البعض عندما يشكلون فريق تعلم. ولهذا الغرض، يحدد تشجيعهم على استغلال الفترات الزمنية بين حصص الدراسة للمشاركة في فعاليات تتعلق بالحصّة التي انتهوا من حضورها من خلال استخدامهم لشبكة تواصل طلبة الفصل عبر الإنترنت "listservs" أو غرف التخاطب عبر الإنترنت "Chat rooms". ويمكن لهذه الفعاليات أن تشتمل على طرح أسئلة يطلب إلى الطلبة الإجابة عنها مستخدمين في ذلك معلومات حصلوا عليها من خلال الحصّة المنصرمة، أو على تشكيل مجموعات صغيرة للقراءة والمناقشة، أو أن يطلب إلى كل منهم التعليق على ما كتبه زملاء الآخرون.

كيفية إدماج طريقة التعلم بالتعاون

هنالك العديد من الطرق لإدخال التعلم بالتعاون إلى الفصل (الصف)، والكثير من السبل التي يمكن اتباعها حسب نوعية التخصصات. (للاستزادة حول التعلم بالتعاون ومجموعة من الفعاليات المتعلقة به، يمكن مراجعة كتاب "Stein" الصادر عام 2000). وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي توفر أساساً جديداً:

- اشرح استراتيجيات تشكيل مجموعات الدراسة.
- شجع الطلبة على تبادل الاطلاع على أعمال بعضهم البعض قبل حلول موعد تقديمها.
- أنشئ شبكات تواصل لطلبة الفصل عبر الإنترنت أو أية آلية أخرى على هذا النحو (كغرف التخاطب عبر الإنترنت) لكي يتمكن الطلبة من التواصل خلال الفترات الزمنية التي تفصل بين الحصص.

حيث أن الفصول في الكليات آخذة في الاتساع، الأمر الذي يشكل حملاً ثقيلاً على أعضاء الهيئة التدريسية الجدد، فإن الاستراتيجيات التي ذكرناها لتونا

تساعد على قيام فصول صغيرة داخل الفصول الكبيرة وعلى تشكيل المجموعات. ويصور المشهد التالي كيف يمكن لرئيس القسم الذي يعمل على تعزيز التدريس الفعال أن يوجه عضو هيئة تدريسية جديد لم تجرِ الأمور في سنته الأولى في التدريس على ما يرام.

المشهد: لقد عانت عضوة الهيئة التدريسية الجديدة "Eva" من صعوبات في تدريس فصل كبير في السنة الماضية، والتي كانت بالنسبة لها السنة الأولى في هذه الوظيفة؛ وهي الآن، في مطلع السنة الثانية، متخوفة من تدريس نفس المقرر. اطلع رئيس القسم على تقارير تقييم أدائها في السنة الأولى، والتي لم تكن مشجعة، وتحدث إليها عن الفصل.

التعليق: يجتمع رئيس القسم مع عضوة الهيئة التدريسية لمناقشة أفكار تتعلق بتدريس فصل كبير وللحديث عن الموارد المتوفرة في كل من المؤسسة والأديبات المنشورة حول هذا الموضوع. كما ينصح رئيس القسم هذه العضوة بان تراقب أعضاء آخرين نجحوا في تدريس فصول تمهيدية كبيرة. إن مفتاح النجاح في تدريس الفصول الكبيرة هو أن تجعل طلبتها لا يشعرون بأنها كبيرة.

إن غالبية أعضاء الهيئة التدريسية الجدد عندما يبدأون بممارسة مهام وظائفهم الجديدة لا تكون لديهم سوى خبرات محدودة في التدريس. صحيح أن البعض منهم يمتلكون مواهب طبيعية تجعل منهم مدرسين ناجحين، إلا أن غالبيتهم يحتاجون إلى بذل الجهود لتنمية قدراتهم في هذا الميدان. لذا فإن المؤسسات التي يوجد فيها مراكز تدريس، تُحسِنُ فعلاً عندما تهتم بالأعضاء الجدد وتُعد لهم ورشات عمل لتنمية كفاءاتهم في حقول معينة (كإعداد المحاضرات، وتعزيز طرق التعلم بالتعاون، والتعامل مع الفصول الكبيرة). وتشير المعلومات التي توفرت لنا من خلال البحث الذي قمنا به إلى أن الأعضاء الجدد يلجؤون إلى مراكز التدريس

ويستفيدون من خدماتها. أما في المؤسسات التي لا تتوفر لديها مراكز لتنمية كفاءات التدريس، فعلى رؤساء الأقسام أن يلعبوا دوراً أكثر فعالية على مستوى القسم لتطوير أداء تدريس فعال. ونقدم في الفقرات التالية قائمة بالمشكلات التي غالباً ما تواجه الأعضاء الجدد، مع مجموعة من الأفكار التي يمكن لرؤساء الأقسام التحدث فيها مع أعضاء هيئاتهم التدريسية والتي يمكنها أن تساعد على تعزيز التدريس الفعال.

مشكلات التدريس التي غالباً ما تواجه أعضاء الهيئة التدريسية الجدد

فيما يلي قائمة بمشكلات التدريس التي عادة ما تواجه الأعضاء الجدد:

- قلة الخبرة في موضوع المادة.
- المبالغة في تحضير المواد.
- المبالغة في الاعتماد على طريقة المحاضرات بشكل لا يترك مجالاً لتفاعل الطلبة مع المقرر الذي يدرسونه.
- تدريس المقرر على مستوى أعلى أو أدنى من مستوى الطلبة.
- عدم وجود صلة وثيقة بين أهداف المقرر والمواد التي تقدم.
- إغراق الطلبة بالمعلومات.
- الافتقار إلى تنظيم المعلومات ضمن الفترة الزمنية المخصصة للمقرر.
- عدم الاكتراث بالظروف المادية لقاعة الفصل (كالإضاءة، وتنظيم مقاعد الدراسة).
- رفض طلب المساعدة في التدريس.

- عدم الدراية باستيعاب الطلبة للمقرر قبل الوصول إلى موعد الاختبار النهائي فيه.

للتغلب على هذه العوائق التي تقف حائلاً دون التمكن من ممارسة تدريس فعال، سنقدم مجموعة من المقترحات التي يمكن لرؤساء الأقسام مناقشتها مع أعضاء هيئاتهم التدريسية. ورغم أن هذه المقترحات تتجه بشكل رئيسي نحو مساعدة الأعضاء في التغلب على مشكلات الفصول الكبيرة، إلا أن من شأنها أن تساعد الأعضاء على أن يصبحوا مدرسين فعالين بغض النظر عن حجم الفصل وتكوينه.

الحديث عن مشكلات تنشأ داخل قاعة الفصل

لقد اتبعت نفس النظام في تدريس المقررات خلال السنتين الأولتين من عملي هنا. في كل فصل دراسي كنت أدرس ثلاثة مقررات - فكنت أدرس نفس المقرر التمهيدي لثنتين مختلفتين من الطلبة، وأتحدث في ندوة تعالج مقررًا متقدماً. أما في هذه السنة، فإنني أقوم إلى جانب تدريس المقررات التي أشرت إليها بتدريس مقرر مطلوب لتخصص جديد. وعلى وجه العموم، فإن الأمور تسير على ما يرام، ولكنني أنظر في بعض الأحيان إلى بحر من الوجوه في فصولي، وأفكر في حقيقة أنني لا أعلم سوى القليل عن حسن أدائي. فهل يستوعب الطلبة ما أشرحه لهم؟ وهل أنني أدرسهم المواد التي يحتاجون إليها؟ وهل الطرائق التي أتبعها في تدريسي توصل لهم هذه المعلومات؟

إن المقررات التمهيديّة، بشكل خاص، تتطلب من أعضاء الهيئة التدريسية تغطية مواد قد تكون خارج نطاق خبراتهم. ويستطيع هؤلاء الأعضاء أن يتعاملوا مع هذه المشكلة من خلال قراءتهم لموضوعات تقع خارج مجال تخصصهم ومن خلال توقعهم لأسئلة قد تُطرح عليهم حول هذه الموضوعات. كما أنه من المفيد لهم أن يستشيروا أعضاء آخرين من ذوي الخبرة في تدريس المقررات التمهيديّة وأن يطلبوا

إليهم مراجعة المواد والواجبات التي أعدها لاستخدامها في تدريس مقرراتهم. وبإمكان رؤساء الأقسام المساعدة من خلال استشارتهم للأعضاء الجدد حول المقررات التي يرغبون في تدريسها خلال السنة الأولى من عملهم. ورغم أنه قد لا يكون من الممكن دائماً تلبية جميع رغباتهم، إلا أن التحدث مع الأعضاء الجدد عن نقاط الضعف ونقاط القوة في المقررات التي سيقومون بتدريسها من شأنه أن يساعدهم على الإحساس بشكل أفضل تجاه ما طلب إليهم تدريسه من مقررات، كما يمكن أن يساعدك أنت كرئيس قسم على معرفة مجالات اختصاصاتهم وحقول خبراتهم.

إن المدرسين الفعالين، خصوصاً منهم الذين يدرسون فصولاً كبيرة، يشكلون مرجعية هامة بالنسبة للمدرسين الجدد. إذ يمكن للأعضاء الجدد الاستفادة من اجتماعهم مع أساتذة ذوي خبرة لأخذ آرائهم حول سياساتهم التدريسية، والاطلاع على طرق التحضير الأفضل، والآليات التي تحفز على قيام التفاعل مع الطلبة، ومن ثم متابعة ذلك من خلال حضورهم حصصاً يقوم بالتدريس فيها مدرسون متمرسون لمراقبة أدائهم والاستفادة منه. وبما أن المدرسين في غالبيتهم يُدرّسون بنفس الأساليب التي تم تدريسهم بها، فكلما ازداد عدد المدرسين الذين يحضرون حصصهم ويراقبون أداءهم ازدادت فرصهم للحصول على المعلومات الأساسية التي تساعدهم على تطويرهم كمدرسين.

يتوجب على أعضاء الهيئة التدريسية أن يتفكروا في الإنجازات التي يمكن تحقيقها بشكل معقول خلال الفصل الدراسي وخلال الفترة الزمنية المتاحة في كل حصة دراسية. ويجب أن يأخذ التحضير لكل حصة دراسية بعين الاعتبار أهداف هذه الحصة، كما يجب إطلاع الطلبة على هذه الأهداف بوضوح. ويستطيع رؤساء الأقسام التأكد من أن الأهداف الموضوعية قد وضعت بشكل معقول من خلال

تأكدهم من تفهم الأعضاء الجدد لمضمون التقويم الأكاديمي (الروزنامة الأكاديمية) لمؤسستهم الجديدة، ومن خلال إطلاع هؤلاء الأعضاء على نموذج من الأهداف التي وضعت لمقررات سبق تدريسها. ويمكن للأعضاء الجدد أن يستفيدوا أيضاً من توجيهات حول إعداد خطط التدريس التي تتلاءم مع الفصل الدراسي من جهة ومع إدماج استراتيجيات متعددة للتدريس والتعلم من جهة أخرى. (يعتبر بحث "Grunert" المنشور عام 1997 مرجعاً مفيداً ومختصراً في هذا الموضوع).

ورغم وجوب تحديد أهداف كل حصة تدريسية كجزء من خطة هذه الحصة، إلا أنه لا توجد طريقة واحدة محددة لتنظيم الملاحظات لهذا الغرض. وهناك سبل متعددة لتحقيق ذلك تشتمل على وضع الخطوط الرئيسية التي تقدم لمحة عامة عن النقاط الهامة المزمع مناقشتها، وبطاقات ملاحظات تذكر فيها المواد التي سوف يتم تقديمها للطلبة مع أفكار عن طريقة التقديم هذه، وجداول توضع لتحديد المواد تشتمل على أمثلة ومقترحات لإشراك الطلبة. ويمكن لبعض الأعضاء الجدد استخدام برنامج "PowerPoint" بشكل اعتيادي داخل الفصل لتقديم العرض. ويجب أن تؤكد جلسات تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية على أن أهمية الإعداد لتدريس المقرر تفوق أهمية الملاحظات التي يضعها الأستاذ، ومع ذلك فمن المفيد إطلاع الأعضاء الجدد على نموذج الملاحظات لمحاضرة أو على نموذج لخطة الدرس.

تمثل المقترحات السابقة إجراءات مسبقة تساعد الأعضاء الجدد عند اتخاذهم لها على التحسين من أداء تدريسهم. ولكن هناك مشكلات قد تظهر أثناء فترة الفصل الدراسي. وقد ينشأ بعضها نتيجة عدم الدراية بطبيعة الطلبة ودرجة تحضيرهم لتعلم المقرر. إلا أن بإمكان أعضاء الهيئة التدريسية التزود بمعلومات أكثر عن طلبتهم من خلال طلبهم إليهم في مطلع الفصل الدراسي تقديم بيانات

تحتوي على معلومات عن أنفسهم، ومن خلال التحدث مع زملاء آخرين ومع رئيس القسم عن مستوى إعداد الطلبة المسجلين في المقررات التي سوف يقومون بتدريسها. وبذلك يصبح بإمكانهم اختيار المواد الملائمة لاحتياجات الطلبة. كما أن استخدام شبكات التواصل عبر الإنترنت "listservs" وعقد لقاءات غير رسمية مع الطلبة هما سبيلان آخرنا لمعرفة ردود أفعال الطلبة تجاه ما يجري داخل قاعات الفصول (الصفوف).

وهناك طريقة أخرى لتقييم معلومات الطلبة وشعورهم تجاه المقرر تشتمل على التقييم المتواصل. إذ كثيراً ما لا يتبين للمدرسين أن طلبتهم يعانون من مصاعب في مقرر ما إلا بعد الانتهاء من تدريسه. لذا فمن المفيد أن يتم إجراء اختبار رسمي في منتصف الفصل الدراسي وفي نهايته للاطلاع على مدى تقدم الطلبة، وللقيام بأية تعديلات قد يتضح لزوم القيام بها. ومن استراتيجيات التقييم التي يمكن اتباعها طوال فترة تدريس المقرر أن يقوم الطلبة في نهاية كل حصة دراسية - ولمدة دقيقة واحدة - بتدوين العناوين الرئيسية لما تعلموه في ذلك اليوم. وتساعد هذه الاستراتيجية المدرس على تحديد الصلة بين أهداف الحصة وتعلم الطلبة. وهناك استراتيجية أخرى تتلخص بتقديم الطلبة في نهاية الحصة الدراسية قوائم يحددون فيها النقاط التي صعب عليهم تفهمها والتي قد تتعلق بموضوعات محددة أو بالحصة ككل. كما أن الاختبار النصف فصلي يساعد المدرسين على التحدث عن موضوعات في حصص دراسية لاحقة تتعلق باحتياجات الطلبة بشكل أكثر تركيزاً. إن الاختبارات النهائية قد تكون أكثر ألفة بالنسبة للأعضاء الجدد وذلك من خلال ممارستهم المساعدة في التدريس عندما كانوا طلبة دراسات عليا، ولكن كثيراً من الأعضاء الجدد لم يسبق لهم الاطلاع على فكرة الاختبارات النصف فصلية. لذا فإن رؤساء الأقسام المهتمين بتحسين أداء التدريس في أقسامهم عليهم أن يفكروا في تعريف أعضاء هيئاتهم التدريسية بهذه السياسة.

المشهد: أتى إليك "Brian"، عضو الهيئة التدريسية المستجد، في مطلع السنة الدراسية الثالثة من عمله في قسمك حاملاً معه بعض الهموم التي تتعلق بمهمته في التدريس. فقد سبق له أن درس نفس المقررات في السنتين المنصرمتين، وأضيف إلى مهامه هذه السنة تدريس مقرر جديد. إنه يشعر بزيادة الأعباء الملقاة على عاتقه، كما أنه غير واثق من فعاليته كمدرس حيث أن تقارير تقييم أدائه ما زالت غير مرضية، رغم أنه يشعر بأن الأمور تسير على ما يرام في المقررات التي يدرسها. والطلبة نادراً ما يشتكون إليه.

التعليق: اقترح على "Brian" أن يتبع استراتيجية الملخصات ذات الدقيقة الواحدة لتقييم تقدم طلبته طوال الفصل الدراسي. وساعده على أن يصبح على دراية ذاتية بطرائق التدريس التي يتبعها من خلال مراجعته لنموذج عن خطة درس. وشجعه على طلب المساعدة من مكتب تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية.

ممارسات شائعة لدى المدرسين الأكفاء

لكي يستطيع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد أن يصبحوا مدرسين فعالين، على رؤساء الأقسام أن يشجعوهم على تطوير الممارسات التالية لديهم:

- كن مرتاحاً لمواد المقرر.
- راقب أداء الأعضاء الذين نجحوا في تدريس مقررات في المجالات التي تجد فيها بعض الصعوبات.
- حدد بوضوح أهداف المقرر ككل، وأهداف كل حصة دراسية.
- طور نظاماً لوضع مذكرة تدون فيها النقاط التي سوف تتحدث عنها خلال الحصة على ألا تكون من الجمود بحيث لا تسمح بإعطاء أمثلة، أو تقديم

شروعات، أو تمنع من مشاركة الطلبة، أو مناقشة أمور جانبية هامة تتعلق بموضوع الحصة.

- ثابر على زيادة معرفتك بطلبك.
- قم بإجراء اختبارات طوال الفصل الدراسي.

حضور حصص التدريس بغية ملاحظة الأداء

إنني أحتفظ بكافة مناهج المقررات التي درستها. وخلال ثلاث سنوات، كتب عدد من الطلبة ملاحظات يبدون فيها إعجابهم بخصصي، واحتفظت بهذه الملاحظات في ملف خاص. لقد حضر ذات يوم عضو هيئة تدريسية من قسم آخر مكاني وأخبرني بعد ذلك بأنه يرى بأن طلبتي مُحضَّرين بشكل جيد. فطلبت إليه أن يكتب ملاحظة يُضمنها رأيه هذا. أعرف أن في ذلك شيء من التصنع، ولكنني نُصحتُ بأن أقوم به.

على الرغم من الدور الهام المناط برئيس القسم لمساعدة الأعضاء الجدد على أن يصبحوا مدرسين أكفاء، إلا أن تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية ليست قضية يقتصر التعاطي فيها على رئيس القسم وحده. فالأقسام التي تتسم بالحيوية تشرك جميع أعضائها في تنمية كفاءات الزملاء الجدد. وكما أن الأعضاء يستفيدون من مشاركة زملائهم في الاطلاع على أعمالهم الكتابية كطريقة لتطويرهم كباحثين، فإنهم يستطيعون أيضاً أن يستفيدوا من دلو زملائهم في مجال التدريس. ولتوفير آلية للحصول على آراء الزملاء يمكن أن يُطلب إلى بعض منهم حضور حصص تدريس لزملاء آخرين والتعليق على ما يلحظونه خلالها.

تعتبر بعض الأقسام حضور حصص التدريس جزءاً من عملية التقييم المتعلقة بالترقية والتثبيت. ورغم أن هذا الحضور يمكن أن يكون مساعداً، إلا أنه قد يتسبب في تشكيل ضغوط على عضو هيئة تدريسية جديد لشعوره بأنه يُقَيَّمُ بشكل

رسمي. فمن منظور تنموي، قد يكون من الأفضل لرؤساء الأقسام أن يتيحوا الفرصة للأعضاء الجدد لدعوة أعضاء متمرسين إلى حضور إحدى حصصهم قبل حلول موعد أي من إجراءات التقييم المتعلقة بعملية الترقية والتثبيت. وأحد السبل المتاحة لإنجاح هذه الفكرة هو أن تقوم بتحديد أعضاء الهيئة التدريسية المشهود لهم بفعاليتهم في قاعات الفصول، ومن ثم أن تسألهم عما إذا كانوا راغبين في حضور حصص تدريس وإعطاء ملاحظاتهم عما يجدونه فيها لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد. بعد ذلك يجب أن يُعلم الأعضاء الجدد بالأعضاء المتمرسين الراغبين في الحضور وأن يُشجّعوا على دعوة هؤلاء الأعضاء إلى فصولهم. إن الغرض من هذا الحضور هو إعطاء تعليقات بناءة وتزويد الأعضاء الجدد بألية إضافية لتحسين أدائهم في التدريس. ويصور المشهد التالي طريقة يمكن من خلالها الاستفادة من حضور حصص التدريس.

المشهد: إن تقارير تقييم أداء "Margaret" في مقرراتها تأتي دائماً متوسطة. وطلبتها نادراً ما يعطونها درجة تزيد عن ثلاث من خمس درجات، ولكن ليس لديها أية فكرة عما يمكنها عمله للرفع من درجة تقييم أدائها وتحسين أساليبها في التدريس.

التعليق: استعن بالأعضاء المتمرسين الذين ثبتت كفاءاتهم عملياً في حضور حصص تدريس أعضاء جدد لمراقبة أدائهم وتقديم النصح لهم. إلا أن ذلك يجب ألا يعتبر جزءاً من عملية التقييم، بل أن يعتبر وسيلة لمساعدة العضو الجديد على تقييم أدائه داخل فصله، والتعرف على المجالات التي عليه أن يركز فيها جهوده لتحسين أدائه.

إن رؤساء الأقسام الذين ينظرون إلى هذا الخيار على أنه وسيلة لإنشاء ثقافة للتدريس من خلال مشاركة الأعضاء المتقدمين والمستجدين، وعلى أنها طريقة

لمساعدة الأعضاء الجدد على التأهل كمدرسين، عليهم أن يفكروا في التوجيهات التالية لتنظيم عملية حضور حصص التدريس بغرض مراقبة الأداء:

- يجب أن يكون الحضور بناء على دعوة مسبقة فقط. إذ إن الزيارات المفاجئة تسبب ضغطاً لا حاجة إليها.
- إن الأعضاء المتقدمين الذين يقومون بمراقبة الأداء يجب أن يكونوا مهتمين حقاً بتنمية كفاءات التدريس، وليس بوضع تقارير عن الأداء فحسب.
- يجب أن يترافق الحضور لمراقبة الأداء بتعليقات كتابية تشتمل على ما وجده العضو المراقب من جوانب الأداء المتميزة، وما يراه من جوانب تحتاج إلى تحسين، ومقترحاته لتحقيق هذا الغرض.
- يجب أن تعقب حضور العضو المراقب مناقشته للعضو المستجد كوسيلة لاختتام هذه العملية.
- إن عملية الحضور بغرض المراقبة يجب أن تتم كآلية للتنمية، لا كوسيلة للتقييم. وفي الأقسام التي تعتبر فيها عملية تقييم الأداء داخل الصفوف جزءاً من إجراءات التقييم الرسمية يجب أن تتوفر هناك فرص أخرى لإجراء تقييم غير رسمي يركز على موضوع التنمية.

تقييم الأداء داخل الفصول: التدريس وعلاقته بالثبوت

رغم أن تقييم الأداء داخل الصفوف هو وسيلة ناجعة لتنمية كفاءات التدريس، غير أن الوزن الذي يعطى له عند الثبوت قد يزيد من الضغوط على أعضاء الهيئة التدريسية الجدد. وهؤلاء الأعضاء بوجه خاص، يحتاجون إلى المساعدة على إدراك

فحوى تقارير التقييم والاستجابة لها. ولقد تحدث إلينا عضو هيئة تدريسية في كلية صغيرة للفنون الحرة فقال:

إن كنت تعني بما تقول النجاح في الحصول على التثبيت، فإنني أعتقد بأن العامل الأساسي هو أن يكون الطلبة على درجة عالية من الإيجابية في آرائهم تجاه قدراتك على التدريس. إن تقييم الكفاءة في التدريس يعتبر حجر الأساس في هذه المؤسسة. والمسؤولون هنا يهتمون بتعليقات الطلبة الكتابية أكثر من اهتمامهم بماهية الأرقام.

وفي المقابل، تحدثت إلينا عضوة هيئة تدريسية في مؤسسة تمنح شهادات الدكتوراة وتضمن التدريس المتقن والبحوث عن خبرتها في تقييم كفاءة التدريس فقالت:

في القسم الذي أعمل فيه، يُتَوَقَّعُ منك أن تحصل على أربع درجات من خمس على الأقل فيما يتعلق بتقييم كفاءتك في التدريس. ومن خلال ما أسمعه، فأية درجة تقل عن ذلك تعتبر سيئة وغير مقبولة لدى إجراء المراجعة السنوية. وبالطبع فقد تم التضخيم من دور تقييم كفاءة التدريس، ولكن القسم ما زال ثابتاً على موقفه تجاه تلك الأرقام.

إن غالبية المسؤولين الإداريين ولجان الترقية والتثبيت يستخدمون نتائج التقييم المؤسسية لقياس فعالية التدريس وأدائه في عملية المراجعة لتحديد أهلية الحصول على الترقية والتثبيت. لذا فعلى رؤساء الأقسام أن يشرحوا للأعضاء المستجدين كيف سيتم استخدام تقارير التقييم في عملية الترقية والتثبيت. فهل ستكون هذه التقارير جزءاً أساسياً من عملية المراجعة؟ وهل يتجه الاهتمام نحو المعلومات الرقمية والكتابية في نفس الوقت؟ وهل يستطيع العضو تقديم مواد أخرى توضح فعاليته في التدريس؟ وكيف سيتم استخدام تقارير التقييم في عملية المراجعة؟ ويمكن أن تتضح أهمية الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال المشهد التالي:

المشهد: في نهاية كل فصل دراسي، توزع "Hester" على طلبتها النماذج الرسمية التي تستخدمها الكلية للحصول على تقييم الطلبة لأداء مدرسيهم. وتُجمع هذه النماذج بعد ذلك ثم تعاد تلك التقارير إلى أعضاء الهيئة التدريسية خلال الشهر الأول من الفصل الدراسي التالي. تُلقى "Hester" نظرة على تقارير التقييم ثم تدفع بها في أحد الأدراج وهي تنوي العودة إليها للتمحيص فيها عندما يتسع لديها وقت لذلك. إن تقارير تقييم أدائها تأتي بشكل مستمر بدرجة أقل من تلك التي يحصل عليها باقي الأعضاء المستجدين. ولكن مع انشغالها في التحضير لتدريس مقررات جديدة، ومشاركاتها في عدد من مشروعات البحث التي عليها متابعة العمل في بعضها وإكمالها في البعض الآخر، لا تجد "Hester" وقتاً لكي تعود فيه إلى مراجعة تلك التقارير. وكنتيجة لذلك، لا تغير هذه المدرسة شيئاً من أسلوب تدريسها، حيث أنها لا تعلم بأن هناك شيء بحاجة إلى تغيير.

التعليق: يستطيع رؤساء الأقسام حث أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على استخدام الأنظمة التي يتبعونها أنفسهم في إجراء التقييم للحصول على تعليقات الطلبة خلال فترة تدريس المقرر، وإجراء تعديلات على إستراتيجيتهم في التدريس إن تطلب الأمر ذلك، لكي تتعاطى بشكل أفضل مع احتياجات الطلبة للتعلم، والوصول في نهاية المطاف إلى تقارير تقييم داعمة في ختام الفصل الدراسي.

ما الذي يستطيع رئيس القسم عمله عندما يواجه بعضو هيئة تدريسية في حالة كتلك التي يصورها المشهد السابق؟ قد يعزو الأعضاء الجدد تدني الدرجات التي حصلوا عليها إلى آلية التقييم المتاحة للطلبة، الأمر الذي يجعل من الضرورة بمكان أن يرشد رؤساء الأقسام الأعضاء الجدد ويوجهوهم نحو كيفية الاستفادة من النتائج الواردة في تقارير التقييم، بحيث يستطيعون القيام بما يلزم تجاه نقاط

ضعفهم. إن تقارير التقييم النظامية تشكل وسيلة يمكن لرؤساء الأقسام استخدامها لتبَيِّن نوعية أداء الأعضاء الجدد في مهام التدريس ولكنها ليست كافية. لذا يتوجب على رؤساء الأقسام أن يفكروا في استخدام مجموعة من أساليب التقييم وأن يشجعوا أعضاء الهيئة التدريسية على استدراج آراء التقييم طول الفصل الدراسي، والاستفادة من فرص حضور أعضاء آخرين لحصصهم التدريسية بغية مراقبة أدائهم، وأن يفكروا في استخدام ملفات خاصة "portfolios" تحتوي على الوثائق التي تتعلق بمهام التدريس.

الملفات

يمكن لمثل هذه الملفات أن تُستخدم بشكل رسمي وغير رسمي. فكثير من الكليات والجامعات تتجه نحو استخدام التقييم الذي يستند إلى الملف الذي يضمه أعضاء الهيئة التدريسية أهدافهم في التدريس خلال الفصل الدراسي أو السنة الدراسية، والطريقة التي تمكنوا من خلالها تحقيق هذه الأهداف. وكألية لتقييم الأداء، تُمكن هذه الملفات أعضاء الهيئة التدريسية من استخدام وسائل متعددة لتقييم فعاليتهم في التدريس. وبالتالي، يستطيع رؤساء الأقسام الاستفادة من الملفات لمراقبة تطور عضو الهيئة التدريسية الجديد كمدرس. وكما ذكرت "Dr. Weimer" في الفصل التاسع من هذا الكتاب، فإن الاعتماد الكلي على التقارير النظامية لتقييم الكفاءة في التدريس ليس بالوسيلة الناجعة لتنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية. وعلى العكس من ذلك، فالملفات يمكن استخدامها بشكل رسمي وغير رسمي كوسيلة لتحديد أمور تجري داخل الفصول، وكوسيلة لإجراء تقييم شامل للفعالية. (انظر بحث "Seldin" المنشور سنة 1997، كمرجع مفيد يتحدث عن إعداد الملفات واستخدامها).

ندوات حول التدريس

تمثل ندوات التدريس وسيلة أخرى يمكن لرؤساء الأقسام استخدامها لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على القيام بدورهم كمدرسين. وعلى سبيل المثال، تستخدم جامعة "Hamline University" ندوات مناهج التدريس لتأهيل أعضاء هيئتها التدريسية المختصين في مجالات مختلفة كمدرسين. وتتمحور اهتمامات هذه الندوات حول التدريس ومساعدة الأعضاء على تحديد المشكلات التي يعانون منها داخل فصولهم وإيجاد الطرق المناسبة لمعالجتها. والهدف الرئيسي لهذه الندوات هو التحدث عن التدريس والتعلم ومساعدة الأعضاء على تحقيق تطلعاتهم الشخصية في مجال التدريس بالإضافة إلى تطلعات الجامعة. وتتصف الجلسات بطابع غير رسمي وتركز على تنمية كفاءات الأعضاء وتأهيلهم كمدرسين، ولا يقتصر تركيزها على التقييم وحده.

تدريس الطلبة المتباينين

لقد كانت تقارير تقييم أدائي مخزية. فلم أكن أرتب المواد ضمن هيكل واضح المعالم، ولم يكن باستطاعة الطلبة أن يتبينوا ما الذي يتوقعونه. فصي المؤسسة التي كنت أعمل فيها سابقاً، لم تكن تقارير التقييم مطلوبة. لقد كنت أشعر بالاستغراب لأن الطلبة لم يكونوا يأتون للتحدث إلي، مع أنني أثق بأنني لست من ذلك النوع الذي يتخوف الناس من التحدث إليه. ولكنني لم أناقش موضوع تقارير تقييم أدائي غير المرضية مع مجموعة الأعضاء الذين يحضرون الندوة لأن هذا الموضوع بدا لي وكأنه لا يتعلق باهتماماتهم. وبشكل رئيسي، كان لدي مشكلات تتعلق بتباين أعمار الطلبة في فصولي، فالأكبر سناً منهم، كانوا طلبة غير تقليديين، أما صغار السن، فكانوا قد تخرجوا من المدارس لتوهم. وبدا لي أن الاحتكاك بين أعضاء هذين الفريقين كان يجري بطريقة خاطئة.

إن الطلبة يتغيرون بطريقة تتطلب موارد وخبرات لا تتوفر دائماً لدى المؤسسات التعليمية. وتدرّس طلبة اليوم هو أكثر صعوبة من ذي قبل، أما أعضاء الهيئة التدريسية فهم كثيراً ما يكونون غير مزودين بما يلزمهم للاستجابة لمتطلبات طرق الطلبة المختلفة في التعلم. ففي الماضي، كان بإمكان أعضاء الهيئة التدريسية الاعتماد على وجود مجموعة من الطلبة في فصولهم تتراوح أعمارهم بين ثمان عشرة واثين وعشرين سنة، والذين تم إعدادهم بشكل مقبول. أما الآن، ففي كثير من المؤسسات تشكل هذه الفئة أقلية بين الطلبة، ومع ذلك فما تزال هناك ميول لتدريس هذه الأقلية. وبالتالي، فعلى أعضاء الهيئة التدريسية أن يتبينوا، بمساعدة رؤساء أقسامهم، أن أكثر فئة تزايداً في العدد الآن هي الفئة التي تضم الراشدين العائدين إلى الدراسة. وكثير من هؤلاء الطلبة اللاتقليديين كانوا من أفراد القوة العاملة، وكثير منهم أيضاً لديه خبرات سابقة في الكليات. فمن الواضح إذاً بروز متطلبات في قاعات التدريس تختلف عن متطلبات الطلبة البالغين من العمر ثمان عشرة سنة والذين لم يسبق لهم التواجد في فصول الكليات من قبل.

يستطيع رؤساء الأقسام مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التعامل مع هذا التباين في فصولهم من خلال إطلاعهم على البحوث التي أُعدت عن تدكّر الطلبة، وكيف يمكن لتفاعل المدرسين مع طلبتهم أن يساهم في زيادة فرص الطلبة في تحقيق النجاح. إذ أن غالبية أعضاء الهيئات التدريسية لا يدرون عن الكم الضخم من الأدبيات التي وضعت في موضوعات تدور حول آثار الاندماج الأكاديمي والاجتماعي في الكم الذي يحتفظ به الطلبة في ذاكرتهم من معلومات (انظر بحث "Tinto" المنشور سنة 1987، وبحث "Pascarella & Terenzini" المنشور سنة 1991). وعلى سبيل المثال، فقد ثبت أن الطلبة الذين يتفاعلون مع مدرسيهم خارج الفصول (كأن يطلبوا منهم نصيحة خلال تواجدهم في مكاتبهم، أو أن يتوقفوا هناك لتبادل الحديث حول أحد الموضوعات) أكثر انخراطاً في التعلم، ويشعرون

بارتباط أوثق بمؤسستهم، وهم بالتالي أكثر التزاماً بمتابعة دراستهم فيها. وقد ثبت أيضاً أن الطلبة الأكثر قدرة على تشكيل هذا الإحساس بالاندماج، هم الذين تم إعدادهم مسبقاً - سواءً في منازلهم أو في المدارس الثانوية - لكي يصبحوا طلبة كليات. بينما أن الطلبة الذين يأتون من بيوت فقيرة، أو الذين ينتمون إلى أقليات عرقية، وكذلك النساء أيضاً، هم الأقل حظاً في توفر الثقة بأنفسهم للمبادرة إلى إنشاء مثل تلك العلاقات. لذا يتوجب على أعضاء الهيئة التدريسية، خصوصاً الذين يعملون منهم في المؤسسات التي تتجه إلى تعليم المرحلة الأولى من الدراسة الجامعية، أن يعلنوا أمام الجميع أنهم يرحبون باستقبال طلبتهم في مكاتبهم والتحدث إليهم فيما يرغبون فيه من موضوعات.

يستطيع أعضاء الهيئات التدريسية الاستفادة من مطالعة كتاب: "Lives on the Boundary" (1989) الذي يحكي فيه مؤلفه "Mike Rose" عن خبراته عندما كان مدرساً لطلبة ضعيفي الإعداد في جامعة "UCLA". ومن خلال حكايات عن الإحباطات التي كان طلبته يعانون منها عندما كانوا يحاولون تدبر أمورهم في بيئة جعلتهم يشعرون بالعزلة فيها، يوضح "Rose" أن الأساتذة الذين ينشئون التواصل مع طلبتهم على الصعيد الشخصي هم الأوفر حظاً في إيجاد فرص لتعلم الطلبة الضعيفي الإعداد. إن أعداد طلبة الكليات الذين يحتاجون إلى مقررات ترميمية في الكفاءات الأساسية آخذة في الارتفاع، ومعها ترتفع الحاجة إلى المدرسين الذين لديهم المعرفة والقدرة على القيام بأكثر من مجرد "حشو" معلومات في رؤوس طلبتهم.

إن المقترحات التي قدمناها لرؤساء الأقسام لمساعدة أعضاء هيئاتهم التدريسية على تحسين أدائهم في التدريس تفيد جميع الأعضاء، المستجدين منهم والمتقدمين. ورؤساء الأقسام الذين يساعدون في تأهل الأعضاء الجدد كمدرسين فإنما هم

ينشؤون بذلك ثقافة قسمية تُثمن التدريس. وبإشراك جميع الأعضاء في دفع عجلة التدريس نحو الأمام، من المؤكد أن يتحسن أداء التدريس لدى جميع أعضاء هيئة القسم.

أعضاء الهيئة التدريسية كمرشدين "advisors"

إن تقديم الإرشاد للطلبة هو جزء من مهمة التدريس ولكن كثيراً ما يُفعل عنه. يتحمل معظم أعضاء الهيئات التدريسية نوعاً من مسؤوليات الإرشاد، ولكن بما يتعلق بالتدريس، نادراً ما يكون هناك توجيه أو تدريب للمدرسين على كيفية إرشاد الطلبة. وعادة ما يُكَلَّف الأعضاء الجدد بمهمة الإرشاد، فيُعطون نسخة من دليل الطلبة، ويُتركون بعد ذلك لكي يجتمعوا معهم للتخطيط لبرامج مقرراتهم. ورغم أن معظم المؤسسات لديها مكاتب متخصصة في التربية التعاونية والخدمات المهنية، فإن الإرشاد يمكن أن يشتمل أيضاً على إعطاء نصائح في مجال الخيارات المهنية، والتدريب من خلال العمل بعد التخرج، ومعاهد الدراسات العليا. ولكن العضو الجديد في هذه المهنة، قد يجد في مثل هذه المسؤوليات عبأً لا يستطيع التعامل معه. ويستطيع رؤساء الأقسام في مثل هذه الحالة أن يساعدوا من خلال إعطاء التوجيهات عن الإرشاد بأسلوب بناء.

ومن حال خبراته في التدريس والأبحاث التي قام بها في هذا الحقل، يرى "Richard J. Light" في بحث نشره سنة 1992 أن المرشدين يستطيعون مساعدة الطلبة على اتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن ترسم مساراتهم الأكاديمية بكامل أبعادها. فالشبان والشابات عندما يدخلون كلياتهم، ومعظمهم يدخلونها لأول مرة، سوف تواجههم على الفور مسائل جدية تحتاج إلى اتخاذ قرارات دونما تلوؤ: ما هي المقررات التي يجب علي اختيارها؟ وما هي الموضوعات التي يُستحسن أن أتخصص

بها؟ وما هو التخصص الرئيسي الذي اختاره؟ وأية أنشطة يُفضل أن أشارك فيها؟
وكم علي أن أدرس؟ وكيف أقوم بذلك؟

إن هذه القرارات هي قرارات شخصية محضة. وكثيراً ما تُتخذ استناداً إلى قليل من المعلومات، رغم أن النتائج المترتبة عنها قد تكون هائلة. ولكن بإمكان المرشدين أن يلعبوا دوراً بالغ الأهمية في مساعدة الطلبة على التفكير بموضوعية في القرارات التي سوف يتخذونها. فبإمكانهم أن يطرحوا عليهم أسئلة ثم أن يبنوا على أجوبتها مقترحات مناسبة قد يكون لها بالغ الأثر في المسار الأكاديمي لطلبتهم وفي حياتهم المهنية من بعد. وعادة ما تستمر علاقة الإرشاد هذه طوال سنوات الدراسة في الكلية، لذا من الأجدر أن تُبنى منذ البداية على أسس سليمة.

إن أهم ما توصل إليه "Light" في هذا السياق هو أن الأداء الأكاديمي للطلبة وشعورهم بالرضى تجاه كليتهم يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى مشاركتهم مع الأساتذة والطلبة الآخرين في الأعمال الأساسية. إذ لماذا تكون إحدى الكليات مرضية بالنسبة لبعض الطلبة وغير مرضية بالنسبة لبعضهم الآخر؟ يفيد طلبة بأن اختيار مقررات معينة، والقرارات التي يتخذونها، وعادات الدراسة التي يتبعونها تقود إلى التجارب الناجحة في الكلية. وبالإضافة إلى ذلك فإن النجاح في الكلية يرتبط بإقامة علاقات وثيقة مع الأساتذة في داخل الفصول وخارجها، وتتجلى أهمية ذلك بالنسبة لكثير من الطلبة على النحو الأكبر عندما تكون تلك العلاقة بين الطالب ومرشده الأكاديمي "advisor".

يتطلب العمل الأكاديمي والنجاح فيه ارتباطاً بين الأشخاص. ويستطيع كل طالب يتحدث عن أداء أكاديمي مثمر أن يشير إلى نشاط معين يربط العمل الأكاديمي بشكل وثيق بشخص آخر أو بمجموعة من الأشخاص. وغالباً ما يكون الشخص الآخر هو الأستاذ الذي يشرف على أعمال الطلبة في فصل (صف) صغير،

أو أن يكون معاون الأستاذ في حقل البحث والذي يشرف على أعمال الطلبة خارج الفصل؛ وفي أحيان كثيرة يكون الأستاذ هو المرشد الأكاديمي لذلك الطالب. إن كافة هذه الأدوار تتطلب من الأستاذ أن يكون على دراية بالسبل المجدية لتطوير علاقة إرشاد بناءة مع الطلبة. وتقدم قائمة المراجعة الواردة في نهاية هذا الفصل معلومات تتعلق بما يحتاج الأعضاء المستجدون إلى معرفته من عموميات عن مسؤوليات تقديم النصح للطلبة.

عادة ما يكون أعضاء الهيئة التدريسية، في جامعة للبحوث بشكل خاص، على دراية بأن على الطلبة أن يقوموا بإعداد بحث تجريبي، إلا أن دور التدريس غالباً ما يكون غير واضح تماماً لديهم. ولكن القيام بأعمال جيدة في البحث لا يقود بالضرورة إلى التمكن من أداء تدريس متقن. وتختلف أولويات المؤسسات والأقسام بالنسبة للتدريس اختلافاً بيناً. فقد تكون المهمة الأساسية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية للفنون الحرة على سبيل المثال، هي تدريس ستة مقررات أو أكثر خلال السنة الأكاديمية. وفي المقابل، فإن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات البحوث وفي بعض الجامعات الشاملة قد يكونوا مطالبين بموازنة التدريس مع متطلبات عديدة أخرى للتمكن من الحصول على التثبيت. ولكن دور رئيس القسم في مساندة التدريس المتقن يبقى على أية حال عاملاً رئيسياً في تحديد المستقبل المهني لعضو الهيئة التدريسية الجديد.

قوائم مراجعة:

تقديم النصح للطلبة (موجهة لأعضاء الهيئة التدريسية)

- شجع الطلبة، وخصوصاً الذين هم في السنة الدراسية الأولى في الكلية، على التسجيل في فصول صغيرة تُحَفِّز على قيام التفاعلات داخل الفصل.

فهذا يُمكن الطلبة من الارتباط بالآخرين، ويُعلِّمُهُم كيف يعبرون عن آرائهم بحرية، ويساعد على اكتشاف اهتماماتهم بتعمق أكثر.

□ انصح الطلبة بالانضمام إلى مجموعات الدراسة، خصوصاً فيما يتعلق بالمقررات الكبيرة. فهذه المجموعات من شأنها تعزيز قيام التفاعلات بين الطلبة وإيجاد إحساس لديهم بالانتماء إلى الجماعة في داخل الفصل (الصف). شجع الطلبة على تبادل الاطلاع على وظائف بعضهم البعض قبل حلول موعد تسليمها وعلى اطلاعهم عليها لمدرسيهم قبل ذلك الموعد، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بموضوع الكتابة. فالكتابة هي مصدر رئيسي لتشكيل الضغوط على الطلبة، وبقدر ما يسرع الطلبة في جعل الكتابة ممارسة مشتركة بقدر ما يصبحون قادرين على تركيز جهودهم نحو تأهلهم ككتاب. إن غالبية الطلبة يرغبون في التأهل ككتاب ولكنهم غير واثقين من السبل التي تمكنهم من تحقيق ذلك. وكثيراً ما يقدم الطلبة مسودات لأعمال كتابية ثم يشعرون بالإحباط لحصولهم على تعليقات سلبية تجاهها. لذا فإن المشاركة في الكتابة على أنها عملية بحد ذاتها هي وسيلة لإغناء طريقة التعبير من خلال الكتابة، وكتابة تقارير البحوث، وغيرها من الواجبات الكتابية الأخرى في الفصول.

□ ذكر الطلبة بأنك أنت من يقدم الإرشاد لهم، ولكن تحقيق ما يطلب إليهم تحقيقه هو من مسؤوليتهم، فشجعهم على طرح الأسئلة، وعلى التخطيط المسبق للقيام بالأعمال المطلوبة منهم خلال الفصل الدراسي، وعلى قراءة دليل الطلبة ودليل الجامعة بتمعن.

المراجع

- Davis, B. G. (1993). Tools for teaching. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Education Commission of the States (ECS). (1996). What research says about improving undergraduate education: Twelve attributes of good practice. AAHE Bulletin, 48 (8), 5-8.
- Grunert, J. (1997). The course syllabus: A learning-centered approach. Bolton, MA: Anker.
- Light, R. J. (1992). The Harvard assessment seminars, second report: Exploration with students and faculty about teaching learning, and student life. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Education and Kennedy School of Government.
- Pascarella, E., & Terenzini, P. (1991). How college affects students. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rose, M. (1989). Lives on the boundary. New York, NY: Penguin Books.
- Seldin, P. (1997). The teaching portfolio: A practical guide to improved performance and promotion/ tenure decisions (2nd ed.) Bolton, MA: Anker.
- Stein, R. F (2000). Cooperative learning: A faculty guide to teamwork in the classroom. Bolton, MA; Anker.
- Tinto, V. (1987). Learning college: Rethinking the causes and cures of student attrition. Chicago, IL: University of Chicago Press.



الفصل الرابع عشر:

مراقبة المشاركة في واجبات الخدمة

إنني أبدل قُرابة نصف وقتي في مجالات الخدمة. فالمشكلة هي أنه ليس لدينا عدد كافٍ من الأعضاء المتقدمين، وهؤلاء المتقدمون لا يرغبون في المشاركة في الخدمة. ورئيس القسم يشعر بأنه ليس لديه الخيار، والعميد يبدو وكأنه غافل عما يجري. هناك دائماً سبب وجيه لتكليفي بعضوية إحدى اللجان؛ ومشكلتي الآن هي أنني اشعر بان ذلك لن يساعدني في الحصول على التثبيت.

حي به

المشكلة في المشاركة في أعمال اللجان هي أنها تشغل العضو. فهي تتطلب الكثير من الوقت، لذا فأنا أتجنبها؛ وعلى وجه العموم، فإن رئيس القسم يعمل على حمايتي من إضاعة الوقت في الانشغال بها.

يصور هذان التصريحان الدور المحوري الذي يمكن لرئيس القسم أن يلعبه في مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين في مضمار واجبات الخدمة. ويبين التصريح الأول دراية من أتى به بأن مشاركته في أعمال اللجان تؤدي إلى تقليص الوقت الذي يبذله في حقلَي التدريس والبحث، وبما أن رئيس قسمه لا يساعده على حماية هذا الوقت، فهو ليس بمقدوره أن يفعل الكثير حيال التقليص من المسؤوليات التي يُفرض عليه تحملها. أما العضوة التي أدلت بالتصريح الثاني، فلأنها محظوظة في الحصول على مساندة رئيس قسمها، لم يُثقل كاهلها بكثير من مسؤوليات أعمال اللجان.

ورغم أن جميع المؤسسات تتطلب من أعضاء هيئاتها التدريسية نوعاً من المشاركة في تقديم الخدمات، إلا أن أحداً منها لا يكثر كثيراً بقيمة هذه الأعمال عندما يحين موعد عملية الترقية والتثبيت. ويختلف الدور الذي يلعبه الاضطلاع بمسؤوليات الخدمة في صنع القرار المتعلق بمنح الترقية والتثبيت باختلاف نوع المؤسسة، ولكن قليلاً ما يُعرف الأعضاء المستجدون بما هو ضروري (أو غير ضروري) من فعاليات الخدمة. لذا يجب على رئيس القسم أن يشرح للأعضاء المستجدين الأعراف السائدة في القسم والمؤسسة في هذا المجال. فباستطاعته أن يخبرهم بسهولة بأن عليهم المشاركة في الفعاليات المهنية (أي نشاطات المؤتمرات الوطنية، والمشاركة في أعمال هيئات التحرير) وفي مجال الخدمات العامة (أي المشاركة في أعمال لجان المؤسسة)، إلا أن تعريف الأعضاء بالكم المطلوب من هذه المشاركات هو مهمة أكثر صعوبة.

التوجيه في مسألة خيارات الخدمة

إنني لم أنشر الكثير من الأعمال، ولكن مشاركتي في فعاليات الخدمة هي الأفضل في الكلية، كما أن عملي في التدريس يسير على نحو جيد. وأعتقد بأنهم سيأخذون كل هذا في الحسبان (Tierney & Bensimon, 1996).

حي

لقد نصحتني رئيس قسمي بأن أشارك في أعمال اللجان التي تعمل على صعيد الكلية، لأن في ذلك طريقة تمكن أعضاء الهيئات التدريسية في أقسام أخرى من التعرف بي (Tierney & Bensimon, 1996).

حي

أحد رؤساء الأقسام: ليست بالفكرة الحسنة أن يتنحى الشبان والشابات من أعضاء الهيئة التدريسية بعيداً ويختبئون. وأرى أن من مسؤوليتي أن أكلفهم بالمشاركة في أعمال لجان يستطيعون من خلالها التعرف على المؤسسة، ونستطيع نحن أن نتعرف عليهم من خلالها أيضاً (Tierney & Bensimon, 1996).

حي

رئيس إحدى لجان الترقية والتثبيت: إن تقييم المشاركة في الخدمة هو أمر ليس بالسهل عندما نقوم بمراجعة ملف أحد الأعضاء، ولكن قد تكون المراجعة في الوقت نفسه هي الفرصة الوحيدة لمصادفة مسؤول من قسم آخر سبق له أن قابل هذا العضو أو أنه سمع عما قام به. فقد يقول أحد أعضاء اللجنة: "أجل، لقد شارك هذا العضو في المجموعة التي أنيطت بها تلك المهمة الخاصة خلال السنة الفائتة، لقد كان ذلك حملاً لا يستهان به"، وسوف ينظر باقي أعضاء اللجنة بإكبار إلى العضو صاحب الملف. (Tierney & Bensimon, 1996).

يستطيع رؤساء الأقسام مساعدة أعضاء الهيئات التدريسية المستجدين على اختيار الخدمات التي سيضطلعون بها والتي تحقق احتياجاتهم واحتياجات المؤسسة على النحو الأفضل. ورغم أن المشاركة في الخدمة تعتبر أمراً مرهقاً، إلا أن المشاركة في أعمال اللجان تتيح فرصاً مناسبة لإقامة شبكات تواصل وللقاء زملاء من أقسام وكليات أخرى. لقد تبين اثنان من رؤساء الأقسام في المقتطفات السابقة الجوانب الإيجابية للخدمة، وبمقدورهما أن يشرحا كيفية المشاركة في تقديم الخدمة في مؤسستيهما.

كثيراً ما يصعب على أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين معرفة ما هي النشاطات التي يستحسن لهم أن يقبلوا بالتكليف بها، وما هي النشاطات التي يفضل لهم أن يرفضوا المشاركة فيها. وتتفاقم هذه المشكلة عندما يتعلق الأمر بواجبات الخدمة التي يصعب مراقبتها، كالعامل مع الطلبة على سبيل المثال. فالمدرسون الذين يحظون بشعبية بين الطلبة، وكذلك الأعضاء الذين ينتمون إلى أقليات - عرقية كانت أو غيرها - غالباً ما يجدون أنفسهم محاطين ببحر من الطلبة الساعين طلباً للحصول على مساعدة أو نصيحة أو على أذن صاغية. ومع ما في هذه الواجبات من أهمية بالغة، إلا أن على رئيس القسم مساعدة هؤلاء الأعضاء

على الحفاظ على أوقاتهم وطاقاتهم بحيث لا يعطون مهام الخدمة الأولوية على مهام التدريس والبحث. ويصور المشهد التالي كيف يمكن للاضطلاع بمهام الخدمة أن يتعارض مع الواجبات الأكاديمية الأخرى.

المشهد: يجد "Neal"، الأستاذ المساعد الودود، نفسه مضطرباً بعضوية العديد من اللجان سواءً منها تلك التي تعمل ضمن نطاق القسم أو تلك التي يمثل فيها قسمه والتي تعمل على صعيد الجامعة. وهو يبذل الكثير من الوقت في مهام الخدمة هذه بحيث أصبح التحضير للتدريس يأتي في المرتبة الثانية لديه، أما عمله في البحث فقد تنهقر إلى المرتبة الثالثة من أولوياته وبفارق كبير عن سابقه. وصار "Neal" يشعر بأن من الأسهل عليه العمل على تحقيق المتطلبات التي يعلم بأن مواعيدها ستحل في الأسبوع التالي أو في الشهر القادم من أن يشغل باله في التثبيت الذي سيحين موعده بعد أربع سنوات.

التعليق: اجعل من المعروف لدى الجميع ما تلعبه الخدمة من دور في عملية الترقية والتثبيت، وراقب نشاطات الخدمة التي يشارك فيها أعضاء الهيئة التدريسية المستجدون من خلال اجتماعك بكل واحد منهم مرتين في السنة للتأكد من محافظتهم على توازن سليم. وإن دعت الضرورة، فناقش العمداء والمسؤولين في الجامعة في أمر أعباء الخدمة. ولا تنس أن تعداد واجبات الخدمة التي يضطلع بها العضو المستجد ليس المعلومة الوحيدة التي تحتاج إليها لمراقبة ما يشارك فيه العضو من نشاطات. فعضوية بعض اللجان، على سبيل المثال، قد تتطلب وقتاً وجهداً أكثر بكثير مما قد تتطلبه عضوية لجانٍ أخرى.

ما الذي يستطيع رؤساء الأقسام عمله لمساعدة أعضاء هيئة تدريسية مثل "Neal" يرغبون في أن يكونوا أفراداً مساهمين في جامعاتهم، ويحبون مساعدة الطلبة مع الرغبة في المحافظة على برامج بحوث منتجة؟ إن مفتاح النجاح في عملية

التثبيت هو الحفاظ على التوازن. فالأعضاء المستجدون بحاجة إلى معرفة متطلبات الحصول على التثبيت أولاً، ومن ثم العمل على إيجاد توازن بين هذه المتطلبات تبعاً لهذه المعلومات. إذ أن دور الخدمة في اتخاذ قرارات التثبيت قد يتراوح، تبعاً للمؤسسة، من غير ذي أهمية إلى أساسي. ويستطيع رئيس القسم مساعدة الأعضاء المستجدين على التطلع بموضوعية إلى واجبات الخدمة.

رغم أن المشاركة في بعض فعاليات الخدمة هو أمر حتمي بالنسبة للأعضاء المستجدين، فالاختيار السليم لواجبات الخدمة الذي سوف تكون لها آثار إيجابية على مستقبلهم المهني من شأنه أن يعوض عما يبذله هؤلاء الأعضاء من وقت في تلك الأعمال الروتينية للجان. ومن بين الخيارات الإيجابية، المشاركة في أعمال لجان يرأسها أعضاء هيئة تدريسية يتمتعون بالحنو داخل المؤسسة، والخدمة في إحدى المجموعات المناط بها القيام بمهمة خاصة والتي من شأنها أن تجذب اهتمام العميد واستحسانه، والعمل في مشروعات خدمة تتعلق بمجالاتها بخبرات العضو السابقة أو باهتمامات بحثه.

بالإضافة إلى مساعدة العضو المستجد على تحديد نشاطات الخدمة التي يشارك فيها، يستطيع رئيس القسم مساعدته أيضاً على تقييم حجم المسؤوليات. فهل من صيغة محددة عن كمية المشاركات المطلوبة؟ على سبيل المثال، وجدنا في أحد مواقع بحثنا أن المطلوب من عضو الهيئة التدريسية أن يشارك في عضوية لجننتين من لجان القسم (بحيث يتأسس واحدة منها)، وإحدى لجان الزملاء من الأعضاء، وإحدى اللجان العاملة على مستوى الجامعة. فإن حقق العضو هذه المتطلبات والتزم بها خلال فترة الاختبار، فإن لجنة الترقية والتثبيت سوف تعتبر مساهمته مرضية عندما يحل موعد إجراء مراجعة الترقية والتثبيت. وبالتالي، فلو قدم رئيس القسم أفكاراً واضحة عن كمية المشاركة في الخدمة التي تعتبر مرضية، لصار أعضاء

الهيئة التدريسية في موقف يجعلهم قادرين من خلاله على إيجاد التوازن في حياتهم المهنية. ورغم أن أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين يحتمل ألا يكونوا في الغالب مستعدين لتحمل الكم المطلوب منهم من المشاركة في فعاليات الخدمة، فإن بعضاً منهم سوف يجدون أنفسهم غارقين في مطالبات بالمشاركة بسبب انتماءاتهم الجنسية أو العرقية. إذ تستدعي النساء والأعضاء الملونون في بعض الأحيان للمشاركة في عضوية لجان القسم والكلية والمؤسسة بغرض تمثيل عرقهم أو جنسهم في تلك اللجان، لذا فهم كثيراً ما يصبحون مثقلين بأعباء مسؤوليات الخدمة. وقد ناقش أحد الذين تحدثوا إلينا هذه المشكلة فقال:

تمثل الخدمة عشرون بالمائة من حجم التقييم فقط، وأقوم أنا بثلاثة إلى أربعة أمثال ما يقوم به أي عضو آخر من أعضاء الهيئة التدريسية... ولأنني من أصل لاتيني، فإن عدداً كبيراً من الطلبة يأتون إلي، وليس بالضرورة للاستشارة بطريقة تقليدية أو على نحو أكثر رسمية، بل هم يأتون للتحدث عن مشكلاتهم، ويقولوا لي بأنهم غير قادرين على التعايش مع هذه المؤسسة "الناصعة البياض" أو ليخبروني عن الأوضاع التي لا تطاق في بيوتهم... وبالتالي، فأنا أعب دوراً مزدوجاً، الوجه الأول منه هو واجبي في تقديم الإرشاد الأكاديمي، أما الآخر فهو واجبي في إعطاء النصائح الشخصية، وهذا يتطلب الكثير من الوقت. ولكن المؤسسة لا تتبين أن الأعضاء الذين ينتمون إلى أقليات عرقية يحملون أعباء إضافية لمجرد كونهم ينتمون إلى هذه الأقليات... إنني أستمتع بما أقوم به من عمل، ولكن يجب أن أجزى عليه (Tierney & Bensimon, 1996).

رغم أنه من الضروري للجان أن يتواجد فيها تمثيل للنساء ولأعضاء الملونين، فإن على رؤساء الأقسام أن يتأكدوا من أن الأعضاء السائرين على درب التثبيت لا يرهقون بأعباء متزايدة من مسؤوليات الخدمة. ويصور المشهد التالي سهولة انقياد مثل هؤلاء الأعضاء إلى الإفراط في المشاركة في نشاطات الخدمة.

المشهد: "Amy" هي في السنة الثانية من عملها في وظيفة تُثبت فيها بعد انقضاء فترة الاختبار. لقد أتت إلى جامعة الولاية هذه بعد أن جاءت المراجعة التي أُجريت في نهاية السنة الرابعة من عملها في جامعة بحوث بنتائج غير مرضية. ورغم أن تقييم أداء تدريسيها كان في صالحها، ورغم مشاركتها في نشاطات الخدمة الجامعية والتخصصية، وما كان ينظر إليه في القسم من إنتاجيتها في البحث على أنه أداء متوسط، فقد قيل لها بأنها ليست ممن يصلحون للتثبيت في جامعة بحوث. وما هي الآن وقد أتمت السنة الأولى من عملها في جامعته الجديدة، تنظر إلى تلك السنة الأولى على أنها "سنة زاخرة بأعباء تقديم الإرشاد للطلبة والمشاركة في نشاطات الخدمة". إن "Amy" هي المرأة الوحيدة في القسم كما أنها العضوة السوداء الوحيدة فيه؛ وحسب مراثياتها، فهي العضوة الوحيدة التي تكثر بشؤون الطلبة وترغب في المشاركة في الحياة الجامعية من بين جميع أعضاء هيئة القسم.

التعليق: يجب على رئيس القسم أن يراقب انخراط الأعضاء في نشاطات الخدمة، وأن يشجعهم على الإجابة بكلمة "لا" لمستويات مرهقة من الانخراط فيها، وأن يؤيد قراراتهم بعدم المشاركة في بعض من نشاطاتها. كما يجب بذل عناية خاصة بالأعضاء المثقلين بأعباء مسؤوليات غير مرئية.

إن أعضاء الهيئات التدريسية مطالبون بالمشاركة في تحمل مسؤوليات الإدارة والخدمة في جامعاتهم. ولكن طالما بقيت النساء وبقي الأعضاء الملونون قلة، فإنهم سوف يستدعون أكثر من غيرهم من الأعضاء لشغل مراكز في مجال الخدمة. وعلى مستوى القسم، فإن رئيس القسم في مكانة تجعله قادراً على مراقبة مشاركة الأعضاء في نشاطات الخدمة، وعلى التأكد من توزيع عادل في تحمل

مسؤولياتها. أما على مستوى الكلية والجامعة، فقد يجد رئيس القسم صعوبة أكبر في حماية أعضاء هيئة قسمه من إغراقهم بأعباء مسؤوليات الخدمة.

يجب على رؤساء الأقسام أن يدافعوا عن مصالح أعضاء هيئاتهم التدريسية وأن يتفاوضوا مع العمداء والمسؤولين ذوي المراكز الرفيعة في المؤسسة لإبقاء مستويات المشاركة في الخدمة ضمن حدود يستطيع الأعضاء أن يتدبروا أمورهم فيها، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالنساء والمولونين من أعضاء الهيئة التدريسية. وعلى الرغم من ضرورة المشاركة في تحمل مسؤوليات إدارة شؤون الجامعة، وأهمية تقديم الخدمات للحفاظ على حسن إدارة الكلية، فمن الواجب ألا تطغى التزامات الخدمة على الجوانب الهامة الأخرى من مهام الأعضاء المستجدين خلال السنوات الأولى من عملهم. ومع التوجه نحو إيجاد مجتمعات مؤسسية أكثر ثراءً في تبايناتها الثقافية، على رؤساء الأقسام أن يتأكدوا من التوزيع العادل للالتزامات ومسؤوليات الخدمة، وأن يعطوا الأعضاء تقييماً واقعياً لما يستحقونه من جزاء نظير ما قدموه في حقل الخدمة يتناسب مع ما يحصلون عليه من جزاء لقاء تحقيقهم لمتطلبات الحقول الأخرى للحصول على الترقية والتثبيت.

قوائم مراجعة:

مراقبة الاضطلاع بنشاطات الخدمة

- لا تطلب إلى الأعضاء الجدد المشاركة في عضوية لجان تتطلب أعمالها بذل الكثير من الوقت ولا تطلب إليهم ترؤس لجان.
- كلف الأعضاء الجدد بالمشاركة في نشاطات خدمة من شأنها أن تساعد على اكتساب تفهم أشمل للقسم أو المؤسسة، وأن تسهل من اندماجهم فيها.

- ساعد الأعضاء الجدد على اختيار مسؤوليات الخدمة التي سيضطلعون بها.
 - وضع متطلبات الحصول على الترقية والتثبيت فيما يتعلق بمجال الخدمة، وأتج فرصاً لتحقيقها.
 - ساعد الأعضاء على تعلم الرد بكلمة "لا" على مطالبات بالمشاركة في الخدمة.
 - ناقش أعباء الخدمة على مستوى الكلية والجامعة.
-

المرجع

Tierney, W. G., & Bensimon, E. M. (1996). Promotion and Tenure: Community and socialization in academe; Albany, NY: SUNY Press.



شرح إجراءات التقييم

بعد أن تمت مراجعة السنة الثالثة للمضي، قيل لي بأن علي أن أرفع من نوعية الأعمال التي أنشرها. فلجنة المراجعة على مستوى الكلية كانت مترددة لأن ما نشرته من بحوث لم يكن موضوعياً بل كان نظرياً. اجتمعت برئيس القسم بغرض التوصل إلى استراتيجيات للتعامل مع اهتمامات اللجنة ولتطوير منهج مُركّز لجمع المعلومات. وعملت في سنتي الرابعة من غير كلل لنشر بحوث إضافية واستطعت الحصول على منحة لا بأس بها. وأشعر الآن بالارتياح تجاه إنجازاتي. وسوف نرى رأي اللجنة عندما يحل موعد مراجعة الترقية والتثبيت.

حي به

في السنة الأولى قال لي رئيس القسم بأن علي أن أركز على التدريس، وهذا ما فعلت. وفي السنة الثانية وجدت رئيس القسم يرى أن ما نشرت من أعمال لم يكن كافياً، فعملت على زيادة إنتاجي في حقل البحث، وعندما تمت مراجعة ملفي في السنة الثالثة، لم يُجدد لي عقدي لوجود مشكلات تتعلق بأدائي في التدريس. ورغم أنني ما زلت لا أدري ما هي تلك المشكلات بالضبط، لكنني صرت متعباً من التعامل مع تبديل الأهداف. وأرى أن القضية برمتها لا تستحق كل هذا العناء.

سنبحث في هذا الفصل في الدور المستمر لرئيس القسم في توجيه الأساتذة المساعدين في قضايا محددة تتعلق بالتقييم من أجل تحديد الاستحقاق للحصول على

الترقية والتثبيت، ولمساعدتهم على تجنب مشكلات كالتى واجهت الأستاذين المساعدين اللذين تحدثا في المقتطفين السابقين. ويتضمن هذا الفصل نصائح تتعلق بإعداد مواد تقدم المعلومات، بالإضافة إلى طرق لإجراء مراجعات سنوية ومراجعات في منتصف الفترة الاختبارية ووضع قائمة بأسماء المراجعين من خارج المؤسسة.

يتوجب على رؤساء الأقسام أن يتخذوا إجراءات مسبقة لإعداد معلومات عن الترقية والتثبيت ومناقشة هذه المعلومات مع الأساتذة المساعدين بشكل مستمر. فالأساتذة المساعدون في حاجة لمعرفة إلى من عليهم أن يتحدثوا وما هي الأسئلة التي يجب عليهم طرحها؛ لذا يجب أن تبدأ هذه العملية بمبادرة من رئيس القسم بالاشتراك مع أعضاء الهيئة التدريسية المتقدمين. إذ أن العملية المنهجية سوف تضمن معاملة جميع الأعضاء الجدد على قدم المساواة. ورغم أن بعضاً من هؤلاء الأعضاء لديهم قابلية طبيعية لمخالطة الآخرين لتبين القواعد غير المكتوبة؛ إلا أن كثيرين منهم لن يشعروا بالارتياح إلى المبادرة بفتح الحوارات، أو أنهم سوف لن ينجحوا في الانخراط في تكتلات القسم (Tierney & Bensimon, 1996). فعلى سبيل المثال، أخبرنا أستاذ أفرو – أمريكي ما زال في مرحلة الاختبار السابقة للتثبيت أن المساعدة التي حصل عليها من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الدراسات الإثنية لم تكن يُتقدم له من قبل عضو متقدم في ذلك القسم إلا إذا بادر العضو المستجد بنفسه إلى طلب المساعدة. وقال: ”إنك تشعر دائماً بالارتياح عندما تتوجه إلى الأشخاص العاملين في هذا القسم، وعندما تتحدث إليهم فإنك تشعر بأنهم مهتمون بشأنك. فهناك تشوق لإطلاعك على وثائق كملف تثبيت تقدم به أحد الأعضاء في السابق، وما قام به هذا العضو، وكيف سارت الأمور“ (Tierney & Bensimon, 1996, pp. 110–111). وعندما حان موعد إعداد طلب حصوله على التثبيت، أفاد هذا العضو نفسه بما يلي: ”لقد شرحوا لي كيفية كتابة البيان الشخصي.... وأمضى معي أحد زملاء ثلاث ساعات قمنا خلالها باستعراض كافة محتويات

الملف“ (p. 111). إن الدرس الذي نتعلمه من هذا المثال هو أن على رئيس القسم ألا يفترض بأن كافة الأمور تسير على ما يرام طالما أن الأعضاء لا يطرحون أسئلة. وبشكل مماثل، فعوضاً عن الاكتفاء بإعلام أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بضرورة إقامة شبكات تواصل، من الأفضل بكثير أن تُشرح السبل التي تجعل شبكات التواصل مدمجة في البرامج الاعتيادية لهؤلاء الأعضاء بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملهم.

إن كان من آليات إقامة شبكات في مؤسستك السعي للتعرف بأشخاص يحتمل أن يشاركوا في المراجعة ذات يوم، فمن الضروري في مثل هذه الحالة أن تجعل الأعضاء الجدد على دراية بالسبل التي تُمكن الأساتذة الجدد من تعريف الآخرين بأنفسهم. لقد بحثنا سابقاً في الاستفادة من واجبات الخدمة كوسيلة لإقامة شبكات تواصل أو للانضمام إليها. فبالإضافة إلى ذلك، يستطيع رئيس القسم أن ينصح العضو المستجد بتبادل الاطلاع على الأعمال مع مجموعة من نظرائه في مؤسسات أخرى. فالتعاون مع مجموعة كهذه سوف يساعد على تطور العضو كباحث وعلى أن يصبح معروفاً لدى أشخاص من المحتمل أن يصبحوا من المراجعين في المستقبل. كما يمكن اتباع استراتيجية أخرى من خلال تشجيع الأعضاء الجدد على حضور المؤتمرات وتقديم عروض عن بحوثهم فيها، والمشاركة في هيئات تلك المؤتمرات التي تجمع بين الباحثين ذوي الخبرة والقادمين الجدد. إذ ما يتوجب على الأعضاء الجدد معرفته هو أن يُعرفوا الآخرين بأنفسهم، وأن أفضل وسيلة للوصول إلى هذه الغاية هي إقامة تواصلات تركز على اهتمامات أكاديمية وتدرسية مشتركة.

ولمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين على تشكيل شبكات التواصل، فإننا ننصح رؤساء الأقسام بأن يضعوا دليلاً إرشادياً عن عملية الترقية والتثبيت يقدم

للأعضاء المعلومات التي سيحتاجون إليها لإعداد ملفات الترقية والتثبيت. ويجب أن يحتوي هذا الدليل أيضاً على نماذج لوثائق توضح طريقة صياغة ملف الترقية والتثبيت التي تطالب بها المؤسسة. كما يجب أن يحتوي في الوقت نفسه على تحذير للأساتذة الجدد من القيام بأمور غير مرغوب فيها. ويجب أن يصف الدليل المعايير المتبعة في تقييم أداء التدريس، وأداء البحث، وأداء الخدمة. كما يجب أن يحتوي أيضاً على تسلسل أحداث عملية الترقية والتثبيت وأن يحدد تواريخ الانتهاء من كل مرحلة من مراحل العملية، بما في ذلك تاريخ تبليغ المرشحين بقرار اللجنة. كما أنه من الضروري أن يصف الطريقة التي يتم بها تبليغ المرشح (أي هل يتم ذلك من خلال خطاب سري، أو من خلال الاجتماع به شخصياً). هذا بالإضافة إلى الشروط التي يمكن بموجبها تقديم التماس لإعادة النظر في قرار التثبيت الأولي، والظروف التي تسمح بمنح وقت مستقطع خلال فترة الاختبار السابقة للتثبيت (كإنجاب طفل على سبيل المثال).

كما أننا نقترح أيضاً أن يقوم رؤساء الأقسام بعقد اجتماعات مراجعة سنوية مع الأساتذة المساعدين. إن الغرض من هذه الاجتماعات هو الاطلاع على تقدم الأساتذة المساعدين، وإجراء التعديلات الضرورية على المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق كل منهم، والبحث فيما ينبغي أن يكون في ملفه عندما يحين موعد مراجعة التثبيت. فعلى سبيل المثال، لو كانت المؤسسة تطالب بأن يحتوي الملف على عدد معين من الخطابات التي يكتبها أعضاء متقدمون في الهيئة التدريسية للشهادة على فعالية المرشح في التدريس، تأكد من أن المرشح على دراية بهذه المتطلبات وساعده في اختيار الأعضاء الذين سوف يحضرون حصصاً تدريسية لهذا المرشح بغرض تقييم أدائه من خلالها وفي تحديد مواعيد حضور كل منهم. وكجزء من المراجعة السنوية، نبه المرشح إلى ضرورة جمع أسماء أشخاص من المحتمل أن يطلب إلى أحدهم أن يشارك في أعمال اللجنة التي ستراجع عمل المرشح بصفته مراجعاً من

خارج المؤسسة. ويجب أن يكون المراجعون من العارفين بموضوعات عمل المرشح على صعيد الوطن. توفر الاجتماعات السنوية لرئيس القسم فرصة ثمينة لتوجيه اهتمام القادمين الجدد نحو ما يجب عليهم التركيز عليه استعداداً للمراجعة الختامية. اطلب من الأساتذة المساعدين القيام بما يلي:

- شرح برنامج بحثهم (كتحديد المنطلقات النظرية، والتحدث عن مسار البحث بتوسع أكثر، والمفاهيم الجديدة التي خلص إليها البحث، وما إلى هنالك).
- تقديم أسماء أساتذة يعملون في مؤسسات أخرى على دراية بطبيعة عملهم ويمكن أن يطلب إليهم المشاركة كمراجعين من خارج المؤسسة.
- وصف سبل محددة تمكّنوا من خلالها تحسين أدائهم في التدريس أو وصف ابتكارات قاموا بتطبيقها في قاعات فصولهم (صفوفهم).

إن الغرض من مطالبة الأستاذ المساعد بأن يبيّن هذه الموضوعات هو لفت انتباهه إلى خصوصية عملية التثبيت. فلو كان القادم الجديد في سنته الثانية أو الثالثة على مسار التثبيت غير قادر على شرح برنامج بحثه بطريقة تعكس تركيزاً موضوعياً، أو كان غير قادر على ذكر أسماء الأشخاص الذين هم على دراية بعمله والذين يمكن أن يصبحوا مراجعين من خارج المؤسسة، فسوف يعرف رئيس القسم بأن هذا الأستاذ المساعد في حاجة إلى رعاية مركزة.

توفر الاجتماعات السنوية لرئيس القسم أيضاً فرصة للتعرف على ما إذا كان القادم الجديد يستفيد من الفرص التي تتيحها المؤسسة للحصول على منح للبحث والتنمية المهنية. وعلى سبيل المثال، فإن جامعة "Santa Clara University" لديها برنامج زمالة لأعضاء الهيئة التدريسية المستجدين صُمم بحيث يُقدم للباحثين الجدد متسعاً من الوقت للتفرغ بغية القيام ببحوث مع تأمين التمويل الكافي لتغطية التكاليف الأساسية لمشروعات البحوث. ويستمر الحاصلون على الزمالة في تقاضي

مرتباتهم كاملة مع إعفائهم من التدريس وأية مهمات أخرى، ويتقاضى الواحد منهم ثلاثة آلاف وخمسمائة دولار لتغطية نفقات مشروع بحثه. قد يعلم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد بوجد مثل هذه المنح ولكنهم لا يتقدمون بطلبات للحصول عليها لأنهم قد يظنون بأنها لن تُعطى لهم أو لأنهم لا يعرفون كيف يكتبون طلبات للحصول على المنح. ويستطيع رؤساء الأقسام مساعدة الأعضاء الجدد على تخطي هذا العائق من خلال التحدث إليهم بطريقة غير رسمية عن أمثلة عن طلبات نجحت في الحصول على منح، ومن خلال إبداء استعدادهم لمراجعة مسودات الطلبات والتعليق عليها. ويجب أن تعقب الاجتماعات السنوية دائماً خطابات تشجيعية ولكنها تقدم في الوقت نفسه تقيماً صريحاً لنقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل قادم جديد بالإضافة إلى نصائح واضحة باتخاذ إجراءات معينة.

رتب لاجتماع العميد بالأساتذة المساعدين مرة في السنة على الأقل. إذ لدى العميد رؤية أكثر شمولية من رئيس القسم أو المرشح تجاه متطلبات المؤسسة والتغيرات التي قد تطرأ على أهدافها والتي قد يكون لها أثر في مراجعة الترقية والتثبيت. كما أنه من الضروري أيضاً أن يكون العميد على اطلاع على عمل المرشح، فهو الشخص الذي سوف يكتب التوصية النهائية حول ما إذا كان يؤيد منح الترقية والتثبيت للمرشح.

بالإضافة إلى هذه الاجتماعات الثنائية، يستطيع رؤساء الأقسام المهتمون بتقديم أعضاء هيئاتهم التدريسية المستجدين أن يوصوا بالاستفادة من الفرص المتاحة لتنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية التي توازر الاستعداد لمراجعة التثبيت. ويمكننا أن نقترح تزويد كل عضو من الأعضاء المستجدين بنسخة من كتاب Robert "Preparing for Promotion and Tenure: 1995 الصادر سنة 1995"

”Review: A Faculty Guide“، وأن تعقد جلسة توجيه أو جلستين حول موضوع الطبيعة الاستمرارية لتجهيز ملف المراجعة.

التحضير للمراجعة النصفية

تختلف المؤسسات في طرق إجراء المراجعات. فمنها ما تراجع أداء أعضاء هيئاتها التدريسية سنوياً، ولكن غالبيتها تقوم بنوع من المراجعة في منتصف فترة الاختبار (في السنة الثالثة غالباً). وتختلف أغراض هذه المراجعات باختلاف المؤسسات، إلا أن من الأساسي أن يكون الغرض منها واضحاً، وأن تكون نتائجها المحتملة معروفة. فأعضاء الهيئة التدريسية المستجدون يستحقون أن يعلموا ما إذا كانت المراجعة إجراءً رسمياً فحسب أم أنه قد يتمخض عنها قرار بإنهاء العقد. ويجب أن يعرف المرشحون أيضاً ما إذا كان تقرير المراجعة النصفية سوف يلحق بملف الترقية والتثبيت أم لا. وأخيراً، يجب أن يقال للأعضاء أن تقريراً إيجابياً للمراجعة النصفية لا يضمن الحصول على التثبيت.

يجب أن تُجرى مراجعة شاملة لأداء الأعضاء السائرين على درب التثبيت في منتصف فترة الاختبار، أي في حوالي السنة الثالثة. وحتى المؤسسات التي تقوم بإجراء مراجعات سنوية، عليها أن تقوم بهذه المراجعة النصفية لتعريف هؤلاء الأعضاء بمدى تقدمهم نحو التثبيت. وتبعاً لحجم القسم يحدد ما إذا كان جميع أعضاء الهيئة التدريسية سوف يشاركون في عملية المراجعة، أم أنه سوف تشكل لجنة للاضطلاع بهذه المهمة. ويجب أن تختتم عملية المراجعة هذه بتقرير كتابي يوضح بشكل مجمل جميع نقاط الضعف ونقاط القوة لدى العضو، ويقدم نصائح محددة بما يجب على العضو أن يقوم به من أعمال خلال المدة المتبقية من فترة الاختبار لكي يحقق متطلبات القسم والمؤسسة لمنح التثبيت. وعندما يتبين أن أحد الأعضاء لا يملك المؤهلات الكافية ولا يُتوقع له أن يحصل على نتائج إيجابية عند

المراجعة النهائية، يجب على رئيس القسم أن يفكر في تقديم توصية بعدم تجديد عقده أو أن يقنعه بتقديم استقالته. فمثل هذا الإجراء أن يعطي المرشح متسعاً من الوقت لتحسين ملفه أو لكي يسعى للحصول على فرصة عمل أخرى. كما يجب أن يكون خطاب المراجعة النصفية جامعاً، بحيث يوضح مدى تقدم المرشح نحو التثبيت، وأن يكون في الوقت نفسه مُعَرِّفاً، بحيث يشير بوضوح إلى المجالات التي يتوجب على المرشح أن يبذل فيها عناية خاصة. وسوف نقدم في نهاية هذا الفصل نموذجاً عن هذا الخطاب.

ملف الترقية والتثبيت

إن جميع المؤسسات لديها مجموعة من التعليمات الواجب اتباعها في إعداد الملف، وأحد الأدوار الهامة التي يلعبها رئيس القسم هو التأكد من اتباع المرشحين لهذه التعليمات بمنتهى الدقة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تدريب الموظفين الإداريين في الأقسام على تنظيم الملفات بشكل يجعلهم على دراية بما يجب عمله وما يجب تجنب فعله عند إعداد الملف، سوف يجعل عملية الإعداد أكثر سهولة وأقل هدراً للوقت بالنسبة لرئيس القسم والمرشحين.

كثيراً ما يظن المتحمسون من المرشحين بأنهم بقدر ما ينفقون من وقت في إعداد ملفاتهم بقدر ما يظهرون جديتهم في العمل وإنتاجيتهم الأكاديمية. ولكن نادراً ما يتحقق ذلك، إذ قد تكون للمبالغة في حشو الملف نتائج سلبية. فلو ضُمّن المرشح ملفه كل نشرة تعود إلى العروض التي قدمها في المؤتمرات والندوات وحلقات البحث داخل المؤسسة وخارجها، فقد يشكّل ذلك انطباعاً بأنه يفتقر إلى ما يثبت قيامه بإنجازات جوهرية. وينصح "Diamond" في كتابه الذي أشرنا إليه سابقاً بأن الوثائق المضمنة في الملف يجب أن تؤكد على بعدين: (1) جودة العمل، (2) وأهمية العمل. وبالإضافة إلى ذلك يقول: "قد يقدم أعضاء الهيئة التدريسية للجان الترقية

والتثبيت معلومات تفصيلية تتعلق بنوعية الجهود التي بذلوها في عملهم، ولكنهم قد يتجاهلون التحدث بموضوعية عن أهمية هذا العمل، أو وصف أثره، أو شرح طرق للاستفادة منه ومن هم الذين سيجدون في هذا العمل أهمية بالنسبة لهم“ (p. 22). لذا فإن دور رئيس القسم هنا هو أن يُعرّف الأستاذ الجديد بكيفية إظهار جودة العمل وأهميته ومساعدة المرشح على إعداد ملف متقن التركيز وسهل المراجعة من خلال اختيار وثائقه بطريقة تبرز أفضل إنجازات المرشح وأعماله.

أحد الجوانب المهمة، والذي كثيراً ما يتم تجاهله، هو المذكرة التي يكتبها المرشح لشرح إنجازاته. لذا يجب على رؤساء الأقسام أن يشرحوا الأغراض المتوخاة من هذه المذكرة وأن يقدموا إرشاداتهم حول طريقة كتابتها، وعمما يجب أن تحتوي عليه، وكم يجب أن يكون طولها. إذ كثيراً ما يميل المرشحون نحو المبالغة في التطويل. ولقد اطّلت إحدانا على ملفٍ يحتوي على مذكرة تتألف من تسع عشرة صفحة، وما أثار استغرابنا هو كيف سمح رئيس القسم لهذه المذكرة بأن تصل إلى مراحل المراجعة النهائية. فالأرجح أن أعضاء لجنة الترقية والتثبيت سيستأوون عندما يطلب إليهم استيعاب مذكرة تتألف من تسع عشرة صفحة. كما أن المبالغة في التطويل قد تثير التساؤلات؛ فلماذا يحتاج مرشح إلى تسع عشرة صفحة ليشرح عن نفسه. ورغم أن هذا المرشح يستحق اللوم على سذاجته، لكن رئيس القسم يستحق اللوم الأكثر، فهو الذي تجاهل نصح المرشح باختصار مذكرته وجعلها ضمن حيزٍ يسهل التعامل معه.

وينصح “Diamond” أن تُقدم المذكرة معلومات لا يسهل تبيينها من الوثائق التي يحتويها الملف، على النحو التالي:

- الأسباب التي دعت المرشح للجوء إلى الخيارات التي ذهب إليها (كسياسات التدريس، وما يتعلق ببرنامج البحث).

- ما هو المدى الذي وصل إليه المرشح في تحقيق تطلعاته.
- الظروف التي ساعدت على تحقيق النجاح أو تلك التي أعاقته تحقيقه (إلا أننا نحذر من الإطالة في التشكي).
- أهمية العمل من حيث المساهمة الثقافية في الحقل.
- جدول يشرح للجنة طريقة تنظيم الوثائق التي تم تقديمها.

عملية المراجعة الخارجية

يختلف مدى اعتماد المؤسسات على المراجعات الخارجية كوسيلة إضافية لتقييم أهلية المرشحين للحصول على الترقية والتثبيت. ففي المؤسسات التي تتبع هذه الطريقة يعتبر تقديم المرشحين قائمة بأسماء الأشخاص الذين يقترحونهم للقيام بمراجعة أعمالهم أمراً في غاية الأهمية بالنسبة لهؤلاء المرشحين. وعادة ما يقدم عضو الهيئة التدريسية هذه القائمة، ومن ثم يقوم رئيس القسم بالاتصال بالأشخاص الذين وردت أسماءهم فيها. وكما ذكرنا في مواضع عديدة من هذا الكتاب، فإن إنشاء شبكات التواصل هو أمر غاية في الأهمية بالنسبة لعملية التثبيت. وتنعكس فائدة مشاركة العضو المستجد في شبكات التواصل التخصصية من خلال نجاحه في تحقيق المتطلبات المتعلقة بوضع قائمة بأسماء المراجعين من خارج مؤسسته للمشاركة في عملية الترقية والتثبيت. لقد فوجئنا خلال مؤتمر حضرناه مؤخراً مما قاله أحد أعضاء هيئة تدريسية في السنة الثانية من فترة الاختبار السابقة لمنح التثبيت:

إنني غير متأكد عما تعنيه عملية المراجعة الخارجية. لقد سبق لي أن استمعت إلى بعض التعليقات عنها، ولكنني لم أتحدث إلى رئيس قسمي على هذا النحو من التحديد فيما يتعلق بعملية التثبيت.

ولكن متحدثاً آخر أكثر حنكة شرح لنا خطته للحصول على مراجعين إيجابيين من خارج مؤسسته فقال:

إنني أقوم بجمع أسماء. لقد بدأت في هذا النشاط منذ اليوم الأول من عملي. فعندما أنتهي من كتابة مقالة، أرسل بها إلى ما بين عشرة أشخاص وخمسة عشر شخصاً من قائمتي. إنني أتابر على إرسال أعمالهم دائماً. فعليك أن تُعرّف الناس بنفسك. وإن أنت لم تفكر في العملية [عملية التثبيت]، فإنك لن تلحظ ذلك. وأذهب أيضاً إلى المؤتمرات أربع مرات في السنة. كما أن لدي شبكة تواصل. هناك دائماً أكثر من سبب للقيام بعمل ما؛ فأنت تحتاج إلى وقت لكي يعرفك الناس، ويجب عليك أن تُعرفهم بنفسك. فليس هناك ما هو أسوأ من خطاب يأتي من خارج المؤسسة بيتدئ بجملة "لم يسبق لي أن سمعت بهذا الشخص" (Tierney & Bensimon, 1996).

لقد تعامل كل واحد من هذين الشخصين مع عملية المراجعة الخارجية بطريقة مختلفة تماماً عن تلك التي تعامل بها الآخر. ومن الواضح أن أولهما غير عابئ بهذه العملية ويحتاج إلى التوجيه لكي يصبح قادراً على خوض غمار الألاعيب السياسية الدقيقة. أما الثاني فهو يستعمل ذكائه السياسي لإكمال مسيرة التثبيت مع قليل من المساعدة الإرشادية. ولكن قليلاً من الأعضاء المستجدين من يعرف كيف يتعامل مع عملية المراجعة الخارجية على النحو الذي يتعامل من خلاله هذا الأستاذ المساعد؛ والغالبية منهم يحتاجون إلى توجيه من رؤساء أقسامهم.

عندما يتم إعداد برنامج البحث، يجب على رئيس القسم أن ينصح العضو الجديد بتحديد المراجعات المناسبة ضمن فترة زمنية معينة. وبالنسبة للأعضاء الذين يعملون في مجالات لا يمتلك زملاؤهم فيها معرفة متعمقة تمكنهم من مراجعة أعمال المرشحين بموضوعية، وكذلك بالنسبة للنساء وللأعضاء الملونين الذين يعملون في حقول تعتبر خارجة عن "التوجه السائد"، تصبح المراجعة الخارجية أمراً

حاسماً لتأييد الدراسة التي وضعها العضو المستجد منهم. وليس هنالك ما يسبب القلق للمرشح ويضعف من موقفه خلال الاستعداد للمراجعة النهائية أكثر من اضطراره في اللحظات الأخيرة إلى العثور على باحثين مناسبين يملكون الخبرة في حقل بحثه. إن التفكير في شأن المراجعين من خارج المؤسسة مبكراً هو في الوقت نفسه وسيلة يتمكن الأعضاء المستجدون بها من أن يزيدوا من اطلاعهم في حقول بحوثهم ومن الشعور بالارتياح لتقييم أعمالهم. إضافة إلى ذلك، فعندما تصبح العملية علنية سوف يتاح للنساء والأفراد الملونين الوصول إلى الدوائر الداخلية لتخصصاتهم. إذ أن النجاح في الحياة الأكاديمية يتطلب أن يُقيّم جميع أعضاء الهيئة التدريسية من قبل أقرانهم بشكل مستمر.

كيف يمكن تحديد المراجعين المناسبين من خارج المؤسسة

إن الأعضاء الجدد هم الذين يبدؤون عملية اختيار المراجعين من خارج المؤسسة، وتزودهم المقترحات التالية بأسس يرتكزون عليها لبدء بحثهم عن هؤلاء المراجعين.

- اختر أعضاء هيئات تدريسية متقدمين على دراية بمجال بحث المرشح من حيث العلاقة بالتخصص.
- ابحث عن الأعضاء الراسخين في الحقل الأكاديمي.
- لا تختَر شخصاً سبق له أن تعاون مع المرشح في السابق (كأن شاركه في تأليف كتاب، أو كان له مرشداً ذات يوم).
- اختر عضو هيئة تدريسية يعمل في مؤسسة من نفس نوع مؤسسة المرشح.
- إذا كان عمل المرشح واقعاً في مجال تخصص بالغ التحديد، فحاول التوصل إلى شخص لديه توجه نظري مماثل أو خبرة منهجية مشابهة.

خطاب رئيس القسم الموجه إلى لجنة الترقية والتثبيت

إن إحدى أهم المسؤوليات التي يضطلع بها رئيس القسم هي تنسيق عملية الترقية والتثبيت. فالخطاب الذي يرفقه رئيس القسم بملف المرشح يجب أن يتحدث عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المرشح وأن يقدم تقييماً لأدائه في التدريس، ولعمله البحثي أو الفني، ولمشاركته في نشاطات الخدمة. كما يجب أن يشير الخطاب بشكل مباشر إلى جوانب من الملف قد تستلزم مزيداً من التوضيح، وأن يقدم توصية واضحة باتخاذ قرار بمنح التثبيت للمرشح أو بحجبه عنه. وإذا كان الملف يحتوي على مستندات تدعم فعالية المرشح في التدريس، كمناهج المقررات، أو الوظائف والاختبارات، أو وثائق عن نشاطات شارك فيها المرشح لتحسين فعاليته في التدريس؛ فمن مسؤولية رئيس القسم أن يشرح هذه المستندات للجنة الترقية والتثبيت. إذ من غير هذه الشروحات قد لا تجدي تلك المستندات نفعاً في مؤازرة المرشح للحصول على التثبيت، وبالتالي، يستطيع رئيس القسم دعم ترشيح عضو الهيئة التدريسية من خلال شرحه كيف تثبت تلك المستندات درجة عالية من الكفاءة في التدريس.

تتألف لجان الترقية والتثبيت في المؤسسات الكبيرة من أفراد ليسوا على دراية بعمل المرشح ولا بمجال تخصصه. فانطلاقاً من هذه الحقيقة، ينبغي أن يكون المرشح ورئيس القسم شديدي الحرص على شرح نشاطات معينة. فالشخص الذي لا يعمل في حقل التعليم، على سبيل المثال، لن يكون بمقدوره أن يميز بين عرض تم تقديمه في اجتماع عقده جمعية "the American Education Research Association" (AERA) وعرض آخر قُدم في أحد اجتماعات جمعية "the American Association for Higher Education" (AAHE). فلو كان المرشح ساعياً للحصول على التثبيت في مؤسسة تعطي الأولوية لأعمال البحوث، فإن

مشاركته في برنامج الجمعية الأولى تمثل نشاطاً ذا مقام أرفع بكثير من المشاركة في برنامج الجمعية الثانية. وعلى العكس من ذلك، فلو كانت مؤسسة المرشح تركز على الصلة بين الدراسات البحثية وتطبيقاتها العملية، فسوف يُعطى لتقديم عرض في أحد اجتماعات الجمعية الثانية وزناً أكثر. وعلى نحو مشابه، يجب أن يشير الملف وخطاب رئيس القسم إلى المنزلة المهنية الرفيعة التي تتمتع به المجلة التي نُشرت عمل المرشح. كما يجب أن يتم فصل الأعمال التي نُشرت في مجلات مُحكَّمة عن تلك التي تم نشرها في مجلات غير مُحكَّمة. أما في حقل الخدمة، فإن الاكتفاء بتقديم قائمة باللجان التي شارك المرشح في أعمالها لن يجدي نفعاً. إذ يجب أن يقوم كل من المرشح ورئيس القسم بشرح الإنجازات التي نجمت عن مشاركة المرشح في عضوية لجنة - أو لجان - معينة.

إن رئيس القسم الذي يأخذ هذه المسؤولية على محمل الجد سوف يكتب خطاباً يؤكد لأعضاء لجنة الترقية والتثبيت فيه أن رئيس القسم وأعضاء هيئته التدريسية المتقدمين قد أخضعوا ملف المرشح لتدقيق أكاديمي صارم. كثيراً ما وجد رؤساء أقسام أنفسهم قد انزلقوا إلى دور المدافع إما عن المرشح أو عن موظفي القسم المسؤولين عن توصيل الملف إلى المكتب المختص في الوقت المحدد. ولكننا نقترح أن يلعب رئيس القسم الدور الأكثر أهمية وهو أن يكون بمثابة المفسر والحكم بالنسبة لإنجازات المرشح تجاه معايير المؤسسة.

نستطيع أن نفترض أنه إذ كان المرشح قد بلغ السنة السادسة من مسار التثبيت فمن المؤكد أن هنالك ما يثبت أنه قد حقق متطلبات المؤسسة للحصول على الترقية والتثبيت؛ فلو أن الأمر لم يكن كذلك لما كان قد جُدد عقده بعد إجراء المراجعة النصفية. ولكن من المعلوم أن ليس كل أستاذ مساعد يصل إلى السنة السادسة من مسار التثبيت يرقى ويثبت.

من المسؤوليات الهامة الملقاة على عاتق رئيس القسم هي التأكد من أن المرشحين يستفيدون من المساندة والفرص المتاحة لهم. وفي الوقت نفسه، فهو مسؤول أيضاً عن عدم تمديد عقد عضو من الواضح أن سجله أقل من متطلبات المؤسسة. فدور رئيس القسم هو أن ينصح المرشحين بما يجب عليهم القيام به للتوصل إلى ملف ترقية وتثبيت يحقق تطلعات المؤسسة. لن يتقبل جميع الأعضاء المستجدين النصيحة التي تقدم لهم أو لن يعمل جميعهم بها (كحضور ورشات عمل عن التدريس، أو تبادل المخطوطات مع زملائهم)، أو أن منهم من سيمتعض عندما يقال له بأن يخفف من مشاركته في نشاطات الخدمة التي لن تُحتسب، أو أن يزيد من الوقت الذي يبذله في التحضير للتدريس.

إننا لا نتوقع من رؤساء الأقسام أن يتحولوا إلى أخصائيي معالجة وأن يحاولوا التغيير من طباع أشخاص يُصرون على اتباع سلوكيات من شأنها أن تلحق بهم هزيمة ذاتية. إذ أن تركيزنا كان منصباً على كيف يمكن لرؤساء الأقسام، من خلال قيادتهم، أن يعملوا على إيجاد مناخ ملائم لنجاح الأعضاء المستجدين الذين قد لا يكونوا عارفين بالقواعد والأنظمة ولكنهم راغبون في تعلمها عندما يتم إطلاعهم عليها. واضعين ذلك نصب أعيننا، فإننا نعتبر هذا العمل دليلاً إرشادياً يتحدث عن استراتيجيات أساسية من شأنها أن تُمكن رؤساء الأقسام من أن يكونوا سباقين في ميدان التنمية المهنية لأجيال المستقبل من أعضاء الهيئة التدريسية المتقدمين في أقسامهم.

التقييم النهائي: الاستعداد والألعاب السياسية

يعتبر التقييم محور العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئته التدريسية السائرين على درب التثبيت. ويحرص رؤساء الأقسام الأكفاء على تقييم أعضاء هيئاتهم بشكل مستمر. ولقد كانت الغاية من هذا الكتاب هي إرشاد رؤساء الأقسام حول

مساعدة الأعضاء المستجدين على الانشغال في عمل بحثي جدير بالتقدير، وعلى أن يصبحوا مدرسين فعالين وأعضاء منتجين في أقسامهم، وعلى إعداد ملفات تُوثق هذه الإنجازات للحصول على الترقية والتثبيت.

تمتلى عمليات التقييم بالإجراءات الرسمية، والإجراءات غير الرسمية، والألاعب السياسية. وكعضو متقدم في هيئة القسم، فإن رئيس القسم الذي يشعر بالمسؤولية الملقاة على عاتقه لديه الدراية بإجراءات التثبيت المتبعة على صعيد القسم والكلية والمؤسسة، وهو يقوم بإعلام الأعضاء المستجدين بالسياسات المتعلقة بها وبالفروقات الطيفية فيما بينها. وإن أُحسِنَ استخدام هذا الدليل، تصبح عملية إعداد ملف التثبيت للمراجعة مسألة إملأ فراغات وتصنيف معلومات تبعاً للصيغة التي حدتها المؤسسة. حيث أن محتوياته سوف تكون حاضرة.

إن عملية المراجعة بفرض تحديد الاستحقاق في الحصول على الترقية والتثبيت – سواءً كانت المراجعة الأولى أو الثانية أو النهائية – هي فرصة يتمكن من خلالها عضو الهيئة التدريسية من إطلاع جماعة أكبر من الزملاء على عمله على صعيد الجامعة. ويجب أن يكون رئيس القسم والمرشح، وهما اللذان عملاً سوية، قادرين على وضع ملف يقدم توثيقاً شاملاً لإنجازات المرشح؛ بحيث يصل هذا الملف إلى المستويات المتتالية لصانعي القرار بطريقة يفي بها بكل متطلبات مراجعة ناجحة.

ولكن سيكون من السذاجة أن نفترض بأن إعداد ملف شامل والوصول إلى مستويات مرموقة في التدريس والبحث والمشاركة في نشاطات الخدمة سوف يضمنان الحصول على التثبيت. ففي بعض الأحيان قد لا ينجح في الحصول عليه من خلال عملية المراجعة بعض من أكثر الأعضاء استعداداً وأهلية. إذ من المتوارث أن تكون عملية التثبيت حافلة بالألاعب السياسية. فهناك أجزاء منها لا يمكن حل ألغازها لاختلاف السياق السياسي المؤسسي باختلاف المؤسسات. فالجوانب

السياسية للعملية لا يمكن لأحد إدراكها إلا إذا كان من أحد الأعضاء الضالعين بخفيا الأمور لكونه جزءاً من الحلقة الداخلية المغلقة. أما نحن، كفيرنا ممن هم خارج هذه الحلقة، فلا ندري عما يحاك في الخفاء من مكائد. وهذا الانقسام إلى فريقين أحدهما داخل الحلقة والآخر خارجها هو عامل بارز في تدني نسبة التثبيت لدى هؤلاء الذين يقفون خارج الحلقة الداخلية كالنساء والأفراد الملونين. كما أن بقاءهم خارج إطار صنع قرارات التثبيت لن يخدمهم في شيء. إذ من شأن الألعيب السياسية أن تحط من قدر جهود حتى أكثر أعضاء الهيئة التدريسية استعداداً. إن استخدام هذا الدليل، في اعتقادنا، سوف يساعد رؤساء الأقسام على توضيح العملية للأعضاء المستجدين والاستفادة من جميع الفرص للحصول على التثبيت.

وبأخذ الموارد التي بذلت للتعاقد مع أعضاء الهيئة التدريسية المستجدين بعين الاعتبار، فإن من صالح المؤسسة أن تنظر إلى مواهب الأعضاء الجدد بحيادية. إذ كثيراً ما نسمع أعضاء جدد يقولون أن عملية التثبيت هي نظام للاستبعاد وليس للاحتواء. من المسلم به أن ليس كل عضو هيئة تدريسية مستجد يستحق الحصول على التثبيت أو أنه مهتم بالحصول عليه. ولكن الاستعداد الجيد يخفف من فعالية الألعيب السياسية ويوفر حظوظاً أكبر للحصول على الترقية والتثبيت.

قوائم مراجعة:

تقديم دعم مستمر من أجل التقييم

- قم بإعداد دليل إرشادي - أو قائمة إرشادات - للترقية والتثبيت.
- قم بإجراء مراجعات سنوية لأداء جميع أعضاء الهيئة التدريسية الذين لم يتم تثبيتهم بعد.
- ساند نشاطات البحوث وكتابة الطلبات للحصول على المنح.

- نبه المرشحين إلى ضرورة جمع أسماء أشخاص يمكن أن يطلب إليهم المشاركة في مراجعة أعمالهم كمراجعين من خارج المؤسسة.
- رتب لاجتماع العميد بالأساتذة المساعدين مرة في كل سنة.
- عزز فعاليات تنمية كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية التي تساعد على التقدم بنجاح.

نموذج خطاب مراجعة نصفية

عزيزي المرشح

إن توجيهات الكلية المتعلقة بالترقية والتثبيت قد أشارت إلى وجوب القيام بمراجعة نصفية (في منتصف الفترة الاختبارية) والتي يُنتظر بموجبها أن يشارك الأعضاء المثبتين في القسم في تقييم جميع جوانب عمل المرشح في حقول التدريس والبحث (أو العمل الفني) والخدمة، بنفس التعمق، على قدر المستطاع، الذي يتم به التقييم في مراجعة التثبيت. وتجدون فيما يلي تقييمنا الرسمي لعملكم.

الإجراء

إن خطاب التقييم هذا لا يضمن النجاح ولا يتوقع الفشل عندما يحين موعد التثبيت، إلا أن النصائح الواردة فيه يجب أن تؤخذ على درجة عالية من الأهمية حيث أن القسم سوف يشير إليها في مراجعته النهائية للتثبيت. وعملاً بتوجيهات الجامعة المتعلقة بالترقية والتثبيت، بإمكانكم مناقشة هذا الخطاب مع رئيس القسم وتقديم ردكم عليه قبل أن يُسلم بشكل رسمي إلى العميد.

التدريس

إن سجل تدريسكم يدل على تفوقكم في أكثر من مجال. فعلى الرغم من الفصول الكبيرة التي درستم فيها، جاءت تقارير تقييم أدائكم جيدة جداً. كما أنكم أديتم كفاءة ومرونة متميزتين في التعامل مع احتياجات القسم المتعلقة

بالمناهج خارج نطاق تخصصكم، وأبرز ما في ذلك عملكم في تدريس مقرر "التمهيد للمجتمع والديانة" وتطويركم لمقرر "التقاليد الدينية في مجتمعات الأقليات". ولقد لاحظنا أيضاً اهتمامكم بتطوير المقررات والابتكار والتجريب. وبشكل خاص؛ فإن مشاركتكم في مشروعين لتطوير المناهج قاما برعاية جمعية "AACU"، وفي ورشتي عمل، وفي منحة تدريس لتطوير المناهج، تشهد لكم بالتزامكم الحيوي والمستمر بالتنوع المثلى للتدريس. وبالإضافة إلى ذلك، فقد قمتم بدور هام في تقديم النصح للطلبة.

وفي تقديرنا، فإن سجلكم يدل على تقدم نحو تحقيق المعايير في حقل التدريس للحصول على التثبيت والترقية إلى مرتبة أستاذ مشارك.

البحث

فيما يتعلق بعملكم البحثي، فقد أعجبنا بتوجهكم المهني نحو البحث والنشر على الرغم من أعباء التدريس التي تضطلعون بها. لقد نشرتم أربعة مقالات أو فصول من كتب خلال السنوات الثلاث التي أمضيتموها هنا، غالبيتها في مجلات مُحَكِّمة مرموقة أو في مشروعات نشر أقامتها دور نشر تابعة لجامعات رفيعة المستوى.

إن مشاركتكم الفعالة في مجموعات وطنية للبحوث وقيادتكم لبعض منها تبين بوضوح أنكم قد استطعتم الحصول على ثقة الزملاء بكم واحترامهم لكم. كما لاحظنا أيضاً أنكم تقومون حالياً بتأليف كتاب لم تنتهوا من العمل فيه بعد، وإننا نتطلع إلى إنجازه في المستقبل القريب.

وفي تقديرنا، فإن سجلكم في حقل البحث والنشر يبين تقدماً ممتازاً نحو تحقيق المعايير في حقل البحث للحصول على التثبيت والترقية إلى مرتبة أستاذ مشارك.

الخدمة

بالنسبة للخدمة، فإن سجلكم يذهب إلى أبعد بكثير مما يُتوقع من عضو هيئة تدريسية غير مثبت تقديمه من خدمة، وبالتالي فهو ليس مثالياً فحسب بل هو

استثنائي ورائع. ولقد لاحظنا بشكل خاص مشاركتكم المستمرة في المشروعات، الرسمية وغير الرسمية، للمساهمة في إثراء الحياة الثقافية في الجامعة. والأمر الوحيد الذي يعيننا في هذا السياق، هو أن لا تدعوا نشاطات الخدمة تطغى على خطط بحثكم. أما بالنسبة لمجال التكتاف الأكاديمي، فقد جعلتم الجميع ينظر إليكم على أنكم عضو نافع وفعال في مجتمع القسم ومجتمع الجامعة.

وفي تقديرنا، فقد أبديتم تقدماً ممتازاً نحو تحقيق المعايير في حقل الخدمة للحصول على التثبيت والترقية إلى مرتبة أستاذ مشارك.

الخلاصة

إن سجلكم بأكمله، حسب تقييمنا، يدل على تقدم ممتاز وعلى تميز مهني في الحقول ذات الأهمية بالنسبة للتثبيت والترقية. ونحثكم على إكمال العمل في مخطوطة كتابكم والتوجه بعد ذلك نحو خطط متينة لنشره من خلال مؤسسة نشر معتبرة. ولتحقيق مثل هذا المشروع الطموح، نحثكم على تخفيف حجم مشاركتكم الفعالة في نشاطات الخدمة في حرم الجامعة ريثما تنتهوا من العمل في مشروع كتابكم.

المخلص

Erick La Marque, Chair and Professor

الترقية والتثبيت

(يجب أن تملأ من قبل رئيس قسم المرشح)

هل يحتوي الملف على:

- مذكرة بقلم المرشح؟
- السيرة الذاتية للمرشح؟
- خطاب التوصية بقلم رئيس القسم؟

- تبرير لاعتبار كل وثيقة احتوى عليها الملف دليلاً على تحقيق معايير الجودة في حقول التدريس والبحث والخدمة؟
- معايير القسم والكلية لمنح الترقية والتثبيت (إن وجدت)؟
- توصية لجنة القسم؟

هل توضح السيرة الذاتية للمرشح

- تحديداً كاملاً لتواريخ المراحل الدراسية والعمل المهني التي مر المرشح من خلالها؟
- المقررات التي قام بتدريسها؟
- كافة الشهادات التي حصل عليها المرشح مع ذكر أسماء المؤسسات التي منحتها؟
- صور عن الأعمال التي نشرها المرشح مصنفة ضمن الفئات التالية: الكتب والرسائل "monographs"، الفصول "Chapters"، مقالات في مجلات مُحَكَّمَة "refereed"، الخلاصات "abstracts"، تقارير البحوث، الأعمال الأخرى؟
- قائمة بالأعمال التي نشرها المرشح؟
- نسبة المساهمة في أعمال مشتركة تم نشرها؟

خطابات التقييم

- خطابات تقييم من خارج المؤسسة مع نسخة عن الخطاب الذي تم توجيهه طلباً لتقييم عمل المرشح بالإضافة إلى وصف موجز للمكانة الأكاديمية التي يتمتع بها المراجع من خارج المؤسسة؟
- خطابات تم استلامها من محكمين لم يطلب إليهم أن يكونوا من ضمن المراجعين الرسميين من خارج المؤسسة؟

الدلالات على النوعية

- هل قدم المرشح ملخصاً عن تقارير التقييم التي وضعها الطلبة؟
- هل شرح المرشح أهمية عمله البحثي في مذكرته؟ (مثل كيف أضافت الأعمال التي نشرها إلى الأدبيات، أو كيف أن كتب التدريس التي شارك في وضعها تختلف عن مثيلاتها في نفس الموضوع).
- هل قدم المرشح نسخاً عن الأعمال التي نشرها؟

خطاب رئيس القسم

- هل يقدم الخطاب مناقشة متوازنة للبحث والتدريس والخدمة؟
- هل يشرح الخطاب كيف يساهم عمل المرشح في تحقيق رسالة القسم ورسالة المؤسسة؟
- هل يشرح الخطاب مجالات عدم الاستمرارية، خصوصاً الظروف التي أثرت على عمل المرشح؟
- هل ينصب تركيز الخطاب على الدلالات بدلاً من العموميات؟
- هل يتعاطى الخطاب مع موضوعات أثارها مراجعون من خارج المؤسسة؟
- هل يتحدث الخطاب عن وجود إمكانيات واعدة لدى المرشح؟

المراجع

- Diamond, R. M. (1995). Preparing for promotion and tenure review: A faculty guide. Bolton, MA: Anker.
- Tierney, W. G., & Bensimon, E. M. (1996). Promotion and tenure: Community and Socialization in academe. Albany, NY: SUNY press.



المراجع

- Arreola, R. A. (1995). *Developing a comprehensive faculty evaluation system*. Bolton, MA: Anker.
- 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.
- Bakst, D. (1999). *Student privacy on campus*. Washington, DC: Council on Law in Higher Education.
- Bednash, G. P. (1991). Tenure review: Process and outcomes. *Review of Higher Education*, 15 (1), 47-63.
- Bell, C., Brock, R., & Gildensoph, L. (1993). *Guide to the perplexing: An introductory survival manual for new College of Liberal Arts faculty at Hamline*. St. Paul, MN: Hamline University.
- Bland, C. J., & Schmitz, C. (1986). Characteristics of the successful researcher: Implications for faculty development. *Journal of Medical Education*, 61(1).
- 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.
- Boice, R., & Jones, F. (1984). Why academicians don't write. *Journal of Higher Education*, 55 (5), 567-582.

- Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Braskamp, L. A. (1994). *Annual review of faculty achievements and contributions*. Chicago, IL: University of Illinois, Chicago.
- Braskamp, L. A., & Ory, J. C. (1994). *Assessing faculty work: Enhancing individual and institutional performance*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bukalski, P. J. (1993). *Guide for nontenured faculty members: Annual evaluation, promotion, and tenure*. Atlanta, GA: University Film and Video Association.
- Centra, J. A. (1993). *Reflective faculty evaluation: Enhancing teaching and determining faculty effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chait, R. (1998). *Ideas in incubation: Three possible modifications to traditional tenure procedures*. Washington, DC: AAHE.
- Chesler, M. A., & Crowfoot, J. E. (1989). *Racism in higher education*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Chickering, A. W., & Gamson, Z. F. (1991). *Applying the seven principles for good practice in undergraduate education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chism, N. (1999). *Peer review of teaching: A sourcebook*. Bolton, MA: Anker.
- Clark, S. M., & Corcoran, M. (1986). Perspectives on the professional socialization of women faculty: A case of accumulative disadvantage. *Journal of Higher Education*, 57, 20-43.
- Coiner, C., & Hume, D. (1998). *The family track: Keeping your faculties while you mentor, nurture, teach, and serve*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Covey, S. R. (1995). *The seven habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Provo, UT: Covey Leadership Center.
- Creswell, J. W., & Brown, M. L. (1992). How chairpersons enhance faculty research: A grounded theory study. *Review of Higher Education*, 16(1), 41-62.

- Creswell, J. W., et al. (1990). *The academic chairperson's handbook*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Daly, F., & Townsend, B. K. (1994). The chair's role in tenure acquisition. *Thought & Action: The NEA Higher Education Journal*, 9 (2), 125-145.
- Davidson, C. I., & Ambrose, S. A. (1994). *The new professor's handbook: A guide to teaching and research in engineering and science*. Bolton, MA: Anker.
- Davis, B. G. (1993). *Tools for teaching*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Diamond, R. M. (1994). *Serving on promotion and tenure committees: A faculty guide*. Bolton, MA: Anker.
- Diamond, R. M. (1995). *Preparing for promotion and tenure review: A faculty guide*. Bolton, MA: Anker.
- Diamond, R. M. (1998). *Designing & assessing courses & curricula: A practical guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Diamond, R. M. (1999). *Aligning faculty rewards with institutional mission*. Bolton, MA: Anker.
- Diamond, R. M., Adam, B. E., Froh, R. C., Gray, P. J., & Lambert, L. M. (Eds.). (1993). *Representing faculty work: The professional portfolio*, 81. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Downs-Lombardi, J. (1996). Ten teaching tips for newcomers. *College Teaching* 44 (2), 62-63.
- Eble, K. E. (1990). *The craft of teaching: A guide to mastering the professor's art* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eble, K., & McKeachie, W. J. (1986). *Improving undergraduate education through faculty development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Edgerton, R. (1993). The tasks faculty perform. *Change*, 24 (4), 4-6.
- Education Commission of the States. (1996). What research says about improving undergraduate education: Twelve attributes of good practice. *AAHE Bulletin*, 48 (8), 5-8.
- Edwards, R. (1994). Toward a constructive review of disengaged faculty. *AAHE Bulletin*, 47 (2), 6-7,11.

- Fairweather, J. S. (1996). *Faculty work and the public trust*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Fink, L. D. (Ed.). (1984). *The first year of college teaching*. New Directions for Teaching and Learning, No. 17. 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.
- Finkel, S. K., Olswang, S., & She, N. (1994). Childbirth, tenure and promotion for faculty women. *The Review of Higher Education*, 17 (3), 259-270.
- Gaff, J. G., & Lambert, L. M. (1996). Socializing future faculty to the values of undergraduate education. *Change*, 28 (4), 38-45.
- Gibson, G. W. (1992). *Good start: A guidebook for new faculty in liberal arts colleges*. Bolton, MA: Anker.
- Glassick, C. E., Huber, M. T., & Maeroff, G. I. (1997). *Scholarship assessed: Evaluation of the professoriate*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gmelch, W. H. (1993). *Coping with faculty stress*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (1993). *Leadership skills for department chairs*. Bolton, MA: Anker.
- Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (1995). *Chairing an academic department*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gmelch, W. H. (1996). It's about time. *Academe*, 82 (5), 22-26.
- Gmelch, W. H., Burns, J.B., Carroll, J.B., Harris, S., & Wentz, D. (1992). *Center for the Study of the Department Chair: 1990 Survey*. Pullman, WA: Washington State University.
- Golde, C. M. (1999). After the offer, before the deal. *ACADEME*, 85 (1), 44-49.
- Grunert, J. (1997). *The course syllabus: A learning-centered approach*. Bolton, MA: Anker.

- Gullette, M. M. (1992, March/April). Leading discussion in lecture courses: Some maxims and an exhortation. *Change*, 32-39.
- Higgerson, M. L. (1996). *Communication skills for department chairs*. Bolton, MA: Anker.
- Hirsh, D. (1996). An agenda for involving faculty in service. *AAHE Bulletin*, 48 (9), 7-9.
- Hitchcock, M. A., Bland, C. J., Hekelman, F. P., & Blumenthal, M. G. Academic success of faculty. *Academic Medicine*, 70 (12), 1108-1116.
- Hoag-Sowers, K., & Harrison, D. F. (1998). *Finding an academic job*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hutchings, P. (1993, November/December). Windows on practice: Cases about teaching and learning. *Change*, 14-21.
- Hutchings, P. (1996). *Making teaching community property: A menu for peer collaboration and peer review*. Washington, DC: AAHE.
- Hutchings, P. (1996). The pedagogical colloquium: Focusing on teaching in the hiring process. *AAHE Bulletin*, 49 (3), 3-4.
- Innovative Higher Education*. (1996). Special issue on Peer Review of Teaching. 20 (4), 219-307.
- Jarvis, D. K. (1991). *Junior faculty development: A handbook*. New York, NY: The Modern Language Association.
- Kolodny, A. (1994, spring). Personal interview.
- Leaming, D. R. (1998). *Academic leadership: A practical guide to chairing the department*. Bolton, MA: Anker.
- Light, R. J. (1992). *The Harvard Assessment Seminars, Second Report: Explorations with students and faculty about teaching, learning, and student life*. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Education and Kennedy School of Government.
- Lucas, A. F. (1989). Motivating faculty to improve the quality of teaching. In A. F. Lucas (Ed.), *The department chairperson's role in enhancing college teaching*, 37, 5-15. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Lucas, A. F. (1994). *Strengthening departmental leadership: A team-building guide for chairs in colleges and universities*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lynton, E. A. (1995). *Making the case for professional service*. Washington, DC: AAHE.
- Marchese, T. J. (1987). *The search committee handbook: A guide to recruiting administrators*. Washington, DC: AAHE.
- Massy, W. F., Wilger, A. K., & Colbeck, C. (1994). Overcoming "hollowed" collegiality. *Change*, 26 (4), 10-20.
- McKeachie, W. J. (1994). *Teaching tips: Strategies, research, and theory for college and university teachers* (9th ed.). Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
- Menges, R. J. & Associates. (1999). *Faculty in new jobs: A guide to settling in, becoming established, and building institutional support*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Metter, E. (1996). Scholars in search of publishers. *AAHE Bulletin*, 49 (3), 7-9.
- Moody, J. (1997). *Demystifying the profession: Helping junior faculty succeed*. New Haven, CT: University of New Haven Press.
- Murray, J. P. (1993). Hiring: Back to the basics. *The Department Chair*, 3 (4), 16-17.
- Neumann, A. (1993, April). The ties that bind: Notes on professorial collegiality as academic context. Paper presented at the American Educational Research Association.
- Nilson, L. B. (1998). *Teaching at its best: A research-based resource for college instructors*. Bolton, MA: Anker.
- Olsen, D., & Sorcinelli, M. D. (1992). The pretenure years: A longitudinal perspective. In M. D. Sorcinelli & A. E. Austin (Eds.), *Developing new and junior faculty*, 50, 15-25. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ory, J. C., & Ryan, K. E. (1993). *Tips for improving testing and grading*. Newbury Park, CA: Sage.

- Palmer, P. J. (1993, November/December). Good talk about teaching: Improving teaching through conversation and community. *Change*, 8-13.
- Pascarella, E., & Terenzini, P. (1991). *How college affects students*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Perlman, B., & McCann, L. I. (1996). *Recruiting good college faculty: Practical advice for a successful search*. Bolton, MA: Anker.
- Pugh, K. L., Dinham, S. M. (1997). *The structure of stress in newly hired junior faculty*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Chicago, Illinois.
- Reynolds, A. (1992). Charting the changes in junior faculty: Relationships among socialization, acculturation, and gender. *Journal of Higher Education*, 63 (6), 637-652.
- Roberts, R. (1996). A report from the Stanford History Department. *AAHE Bulletin*, 49 (3), 3-6.
- Rodrigues, R. J. (1993, Summer). Translating your department culture for junior faculty. *The Department Chair*, 4 (1), 9-10.
- Rose, M. (1989). *Lives on the boundary*. New York, NY: Penguin Books.
- Scott, R. R. (1981). Black faculty productivity and interpersonal academic contacts. *Journal of Negro Education*, 50 (3), 224- 236.
- Seagren, A. T., Creswell, J. W., & Wheeler, D. W. (1993). *The department chair: New roles, responsibilities and challenges*. Higher Education Report Number 1. Washington, DC: ASHE-ERIC.
- Seldin, P. (1988). How colleges evaluate teaching: 1988 versus 1998. *AAHE Bulletin*, 50 (7), 3-7.
- Seldin, P. (1997). *The teaching portfolio: A practical guide to improved performance and promotion/tenure decisions* (2nd ed.). Bolton, MA: Anker.
- Seldin, P. & Associates. (1999). *Changing practices in evaluating teaching: A practical guide to improved faculty performance and promotion/tenure decisions*. Bolton, MA: Anker.
- Shulman, L. S. (1993). Teaching as community property: Putting an end to pedagogical solitude. *Change*, 25 (6), 6-7.

- 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.
- Svinicki, M., & O'Reilly, M. (1996). When faculty try quality: Three examples from the "Quality Teaching Project" at the University of Texas. *AAHE Bulletin*, 49 (3), 10-13.
- Thompson, C. J., & Dey, E. L. (1998). Pushed to the margins: Sources of stress for African American college and university faculty. *The Journal of Higher Education*, 69 (3), 324-345.
- Thyer, B. A. (1994). *Successful publishing in scholarly journals*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tierney, W. G., & Bensimon, E. M. (1996). *Promotion and tenure: Community and socialization in academe*. Albany, NY: SUNY Press.
- Tierney, W. G., & Rhoads, R. A. (1994). *Faculty socialization as a cultural process: A mirror of institutional commitment*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 93-6. Washington, DC: The George Washington University School of Education and Human Development.
- Tinto, V. (1987). *Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Tucker, A. (1992). *Chairing the academic department: Leadership among peers* (2nd ed.). New York, NY: ACE/Oryx.
- Turner, C., Sotello, V., & Myers, Jr., S. L. (2000). *Faculty of color in academe: Bittersweet success*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Watson, G., et al. (1994). Pursuing a comprehensive faculty development program: Making fragmentation work. *Journal of Counseling and Development*, 72 (5), 465-473.

- Weimer, M. (1990). *Improving college teaching: Strategies for developing instructional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weimer, M. (Ed.). (1993). *Faculty as teachers: Taking stock of what we know*. State College, PA: National Center on Postsecondary Teaching, Learning, & Assessment.
- Weimer, M. (1996). *Improving your classroom teaching*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wergin, J. F. (1993, July/August). Departmental awards. *Change*, 24.
- Wergin, J. F. (1994). *The collaborative department: How five campuses are inching toward cultures 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.
- Whicker, M. L., Kronefeld, J. J., & Strickland, R. A. (1993). *Getting tenure* (Vol. 8). Newbury Park, CA: Sage.
- Whitt, E. J. (1991). Hit the ground running: Experiences of new faculty in a school of education. *Review of Higher Education*, 14(2), 177-197.
- Wisconsin, University of (1998). *Peer review of teaching*. University of Wisconsin-Madison. Available: www.wisc.edu/MOO.