

الفصل الثالث

نماذج من الأداء الجامعي

نماذج من الأداء الجامعي

--

أولاً : جامعة ميريلاند

من جامعات البحث العلمي Research University

تتضح في كل زيارة لإحدى الجامعات الأمريكية نظم إدارية مميزة لأن كل جامعة لها " بصمة " وشخصية خاصة يتم التعرف عليها من هياكلها الأساسية في الإدارة ومن الأداء الأكاديمي ، فهناك جامعات أبحاث Research Universities تمنح درجة الدكتوراه ، وجامعات ولاية State Universities تمنح درجة الماجستير . وجامعات البحث العلمي لها علاقة معينة مع المؤسسات الفيدرالية ، ولذا كان من المهم إدراك أبعاد تعامل هذه الجامعة مع الحكومة الفيدرالية⁽¹⁾ . يرى البعض أن النظام الفيدرالي يعتبر أفضل من النظم المركزية لأنه يوجد أرضية مشتركة للتعليم الجامعي بالدولة كلها ، كما أنه يتيح جانباً من الحرية للجامعة لتتخذ قراراتها المستقلة ، أي أن له بعض المزايا وبعض المثالب .

أحد هذه المزايا هو خلق المنافسة بين الجامعات ، فالمنافسة التي يخلقها نظام التقدم بمشاريع البحوث على المستوى الفيدرالي تفيد في تطوير البحث العلمي لأن المنح البحثية تعطى للجامعات ذات السمعة العلمية المتميزة وبعد دراسات جدوى من بعض الشركات قبل أن تقرر الحكومة الفيدرالية إجازة مشروع البحث ورصد ميزانيته . كما أن الموافقة تأتي أحياناً بعد تقييم لجنة من العلماء من الجامعة أو من خارجها كنوع من النظام المعروف باسم "تقييم النظراء" (أو مراجعة النظراء) Peer Review Process (PRP) ثم تحدد الجهات الفيدرالية لكل محافظة أوجه الصرف على البحث العلمي وهذا هو دور الحكومة الفيدرالية فيما يخص البحث العلمي ، ولذلك يقال أن مسئولى الحكومة الفيدرالية يملكون

(1) يتبع النظام الفيدرالي في بلدان عديدة أخرى مثل كندا وأستراليا وألمانيا وسويسرا ... الخ .

سلطة المال Power of the Purse ، لكن المال يعطى لمن يستخدم ميزانية البحث استخداماً مثالياً وموفقاً . وتبعاً لهذا النظام التنافسى يذهب نصيب الأسد من ميزانية البحوث إلى مائة من كليات القمة Top Colleges فى الولايات المتحدة ، ليس بسبب التخصص ولكن بسبب السمعة العلمية . وتتقدم ٣٥٤٥ مؤسسة علمية أمريكية لهذه المنح وتأتى جامعة ميريلاند فى الترتيب الخامس والثلاثين وهى من الجامعات التى تفوز دائماً بمنح البحث العلمى .

ولكن الانتقاد لمثالب هذا النظام تقوده ٨٥% من الجامعات الأمريكية لعدة أسباب أولها أن الثقافة الأمريكية ترفض تحكم الحكومات بأى شكل من الأشكال وشعارها منذ النشأة هو "The Role of Government is not to control" ومنهم من يرى فى هذا النظام تحيزاً ضد جامعات السود والجامعات النسائية لأنها تحرم دائماً من أى منح مالية . وتترجم هذه الجهات الدعوة أيضاً إلى تصحيح الاتجاه فى عدم التوازن فى توزيع النقود الفيدرالية الخاصة بالانفاق على التعليم ، مطالبة بأن يكون التوزيع على ٣٥٤٥ مؤسسة بالتساوى .

وهناك أيضاً بعض الانتقادات لعملية تركية مشروعات البحث العلمى بطريقة التقييم من لجنة العلماء السالف ذكرها (PRP) حتى لا تتحكم فى أنواع البحوث التى تقرر إجرائها ، وتفضل عليها التقييم من المؤسسة الوطنية للعلوم National Science Foundation التى توصى بتخصيص ميزانيات لبحوث مهنية مثل البحوث فى علم الأحياء أو علم الجينات ، أو التقييم من هيئة النظام القومى لمنح البحث العلمى National GI Bill بعد اقتراح مشروع البحث والذى من خلاله يتحدد النقدم لهذه المنح وفقاً للتفوق والكفاءة . كما أن مشروع المنح المسمى Pell Grants يعد وسيلة أخرى من الوسائل التى تعترف بالقروض كطريق شرعى للمنح التى تستخدم لأغراض علمية وبحثية .

وعلى الرغم من هذه الاعتراضات إلا أن هناك مساحة كبيرة من الاستقلال متاحة للجامعات كما ينص عليها البند العاشر المعدل فى الدستور الأمريكى ، والذى يعطى كل ولاية الحرية فى تدبير أمورها بما فى ذلك نظم التعليم بها .

ولا يعنى هذا تسلط حاكم الولاية ، لأن كل جامعة وكلية لا تخضع لسلطة المحافظ الذى يملك فقط أن يعين مجلس أمناء للجامعة Board of Trustees ويتكفل بدفع مصاريف الانتقال والغذاء لهم . ولا شك أن التوافق بين هذه السلطات الثلاث (السلطة الفيدرالية ، المحافظة ، الجامعة) تضمنه وتقره هذه الأسس الواضحة فى التعامل والأدوار المرسومة لكل منها . كذلك فإن الحرية الأكاديمية للبحث والتقى عن المعرفة والحقيقة مكفولة للجامعات وتراجع تشريعاتها باستمرار . أما قوة هذه المنظومة التعليمية فتتبع من مراعاة اهتمامات الناس Public Interest وعدم اللجوء إلى ما يتعارض مع مقترحاتهم⁽¹⁾ بشأن ضمان جودة التعليم وتطويره .

والجامعات البحثية لها وزن خاص جداً فى منظومة التعليم العالى لأن برامج بحوث الدكتوراه لها مكثفة وتعاملها مع الاتحادات الصناعية فى محيطها أكبر وأهم من الجامعات الأخرى ، وتبعاً لذلك يتسع هيكلها الإدارى ليكفل القيام بكل مهام الجامعة . لذلك تتفرع بها المناصب المناسبة وتتشعب اللجان للأغراض الخاصة التى تتألف من أجلها . وفى مثل هذه الجامعة ينشأ مجلس أكاديمى Academic Senate لمتابعة البحوث العلمية وهو كيان تنفيذى منتخب له سلطة كبيرة وتأثير واضح على سياسات الجامعة ، وله لجان فرعية تبحث فى التخصصات العلمية وأولويات البحث فيها وفى السياسات الأكاديمية وشئون هيئة التدريس وترقياتهم . وتسمى هذه اللجان Sub-Committees وكلها لجان تنفيذية منتخبة Elected Executive Com.

ويتعامل المجلس الأكاديمى مباشرة مع السلطات العليا بالجامعة (مجلس الأمناء ورئيس الجامعة ونائبه الأول) ويتبعهم سلسلة طويلة من معاونى ونواب الرئيس Vice Presidents لكل منهم مسئولية معينة ترتبط هنا بالبحث العلمى ،

(1) هناك دراسات جادة ومتصلة من عدة مصادر وهيئات لهذه المقترحات ، ومنها ملحق خاص بالتعليم العالى بالجامعة لجريدة التايمز Times Supplement for High Education ومن اتحاد الجامعات وهو ما يشبه نقابة العاملين بالتعليم . (ومما يقال تندراً أن الأمريكين مولعون بتكوين النقابات حتى لمنظفى المداخن Chimney Sweepers) .

ولذا تختلف مسميات هذه المناصب واختصاصاتها من جامعة لأخرى . فهنا مثلاً يوجد منصب نائب الرئيس للبحث العلمي ، والعلاقات والاعلام والنشر Press Relations & Publication أو نائب للتطوير وزيادة الموارد (للبحوث) ، وتتعدد الهيئات واللجان التى ترتبط أيضاً باتحاد الطلاب أو الخدمات الطلابية (من قروض وخدمات أخرى لها صلحة بالبحوث).

وبطبيعة الحال فإن جامعات البحوث يكون لها دخل منتظم من المبيعات والخدمات المرتبطة بالبحث العلمي ومشاريعه التى تطلبها المؤسسات الصناعية⁽¹⁾ ، ولذلك يلزم نواب للمسائل المالية بتخصصات متعددة تكون اجمالاً تحت باب تنظيم الميزانيات والدخل Budget Processing فيما يخص الأداء والانماء . ولا يفوتنا أن تخصيص الميزانية للجامعات يتحدد بمدى انجازها Performance-based funding of Universities ، فالجامعة التى لا تنتج ولا تنجز مشاريع البحث العلمى من المحتم أن تحرم من الميزانية⁽²⁾ لأن الميزانيات الفيدرالية تمنح وفقاً للأداء والنتائج الأكاديمي والعائد البحثي . وقد تحرم الجامعة أيضاً لأنها لا تعمل كما ينتظر منها أو بسبب سوء النتائج العلمية وانخفاض معدل خريجها فى امتحان الكفاءة (SAT) Scholastic Aptitude Test ، وتمنح جامعات البحوث حوافز أخرى لدعم خطط التطوير Incentive Funding ويكون الغرض منها هو زيادة التعاون بين الجامعات وبرامج الصناعة وتطويرها ، وهى تبلغ حوالى ٥% من ميزانية الجامعة، هذا علاوة على بعض القروض للباحثين ولبرامج الدراسات العليا⁽³⁾.

(1) مثال على ذلك ما طلبته شركة فورد للسيارات لقياس سريان الهواء فى محرك سياراتها (Air-flow Measurement) .

(2) يذكر الجميع أنه فى عهد الرئيس جونسون حرمت جامعة كبيرة مثل " كارولينا الجنوبية " من ميزانيتها للبحث من الحكومة الفيدرالية Federal Research Grant لهذا السبب .

(3) قد يحصل ٤١% من الطلبة أيضاً على مساعدات مالية من الجامعة ، ٣١% منهم يحصلون على مساعدات فيدرالية أو تعاقدات بحوث Fed-Fund Aid .

وتشكو بعض الجامعات من أن ميزانية البحث تظل منخفضة لأن دراسات تقييم الانفاق ونظم التمويل في مجال البحوث لا تهتم في مثل هذه الجامعة إلا بزيادة الميزانية لمبررات برامج ونتائج البحوث أو المعايير التكنولوجية للأداء Incremental Budgeting . وكل زيادة لا تكون مرتبطة بالسياسات البحثية والتعليمية وطموحاتها، بل يتم فحص قاعدة الميزانية من العام السابق أو عامين سابقين ومقارنة نتائجها لتحديد ما يُقرر من إضافات لئلا يتم تخفيض هذه القاعدة . ولذا يستخدم نموذج رياضي يبنى على التكاليف Formula Budgeting ، بأسعار وحجم الأشغال ونفقات خدمة التعليم والمكتبات وكافة نشاطات المؤسسة التعليمية والبحثية ، والهدف من ذلك هو توفير ميزانيات لأشياء أو مشاريع أبحاث تقرر فيما بعد Decision Packages . ولأن البحوث لا يجب أن تنتظر إجراءات التمويل والمراجعة كل عام ، يتم تحديد أولويات استخدام هذه البنود (المحتجزه أو المتوفره) . وهى عملية معقدة لكنها ضرورية وتعتمد أساساً على المفاضلة ، إذ تحذف برامج الأولويات الأدنى Low Priorities لصالح البرامج الملحة والضرورية ، ويمكن بعد أن تحذف برامج الأولويات الأدنى يوضع غيرها عند بدء كل عام ، بعد دراسة دلالات أداء المؤسسة أو تحقيق مستويات ممتازة من البحوث أو نتائج ملموسة فيها Demonstrated Results لأن الإنجاز البارز لابد أن يكافأ . وهناك شبه إجماع بأن هذا المنهج هو الذى يُصلح من أمر جامعات البحث العلمى، فكلها تبذل الجهد لإصلاح الميزانيات .

وتعرض جهود كل ولاية فى هذا الشأن على الحكومة الفيدرالية ، ويُنصح بأن يرفق مقياس الأداء للميزانية مع هذا العرض وإقتراح بثلاثة أعمال ينتظر إنجازها ويطلب لها إما :

- ١- تمويل مطلق غير مقيد Categorical Funding (وتعطى للجامعات التى لها برامج متفردة أو مجموعة برامج لها أهداف متشابهة) .
- ٢- تمويل مقابل إنجاز Performance Based ويعطى للمؤسسات التعليمية على أساس نتائج واضحة وانجاز بارز .

٣- تمويل مبنى على التنافس Competitive Funding ويتنافس عليه أكثر من مؤسسة للحصول على موارد تحقق هدفاً معيناً للولاية .

والذين ينادون بهذا الاتجاه يعترفون بفائدته وحسن نتائجه ويدعمون هذه الخطوات لتشجيع المؤسسات على التركيز على كفاءة وسلامة التعليم والبحث . ويقال أن عرض الجهد وانتظار النتائج يشجع على أن توضع الموارد في محلها . فإذا ما تم ربط الاعتمادات المالية بهذه الانجازات فإن الجامعات سيبتضاعل فيها الاتجاه إلى ربط الاعتمادات والموارد بأعداد الطلاب الذين يلتحقون بها وستكتفى بأعداد قليلة مؤهلة جيداً بدلاً من قبول مستويات ضعيفة من الطلبة بغرض زيادة ميزانيتها^(١) . وبهذا تركز اهتمامها على الكيف بدلاً من الكم فيزيد نشاطها وترقى سمعتها الأكاديمية والبحثية .

ومن الملامح المميزة لهذه الجامعات البحثية أيضاً نشاطها الأكاديمي الزائد وتدل عليه كثرة المنشورات والمطبوعات وتفرد اهتمامات أقسامها العلمية . ففي هذه الجامعة (ميريلاند) لاحظت اختلاف مسميات الأقسام عن ما ألفناه في جامعاتنا ، ففي كلية التربية مثلاً يوجد قسم " تخطيط سياسات التعليم والإدارة " Department of Education Policy Planning and administration . وتخالف مسميات الأقسام الأخرى كذلك الأسماء التقليدية الثلاثة المعادة بكليات التربية في جامعاتنا (أصول التربية / علم النفس / المناهج وطرق التدريس) . وهذا الاسم غير التقليدي " تخطيط سياسات التعليم ... " يوحى بأهمية نشاطات وبحوث مثل هذه الأقسام^(٢) .

يضاف إلى ذلك كثرة النشاطات والمسابقات بين الطلبة في العلوم الانسانية والأدب والفن ، والاعلانات عنها في الحرم الجامعي توحى بذلك. فهذا اعلان عن حلقات دراسية لتعليم الكتابة الخلاقة Creative Writing ، أو ورش عمل

(١) ذلك لأن أحد مبررات منح ميزانية البحوث فيما سبق كان زيادة عدد الطلاب بالجامعة .

(٢) تفخر الجامعة بأن ترتيب كلية التربية كان الثالث والعشرين (٢٣) عام ١٩٩٨ . (أنظر القائمة)

INCLUSIVE RANKINGS

SCHOOLS OF EDUCATION

THE TOP SCHOOLS

Rank/School	Overall Score	Reputation Rank by Schools	Reputation Rank by Interests	Student Selectivity Rank	Research Activity Rank	Faculty Resources Rank	97 Total Enrollment	97 Education School Research	Average 97 Total Score	97 Acceptance Rate
1. Teachers College-Columbia University- NYC	100.0	2	3	7	7	2	4,531	\$13,435,761	582	52.3%
2. University of California-Berkeley	100.0	5	6	2	8	3	396	\$11,157,260	579	25.7%
3. Harvard University- MA	99.0	2	1	6	18	5	1,120	\$9,032,754	579	16.0%
4. Stanford University- CA	98.0	1	2	2	14	16	352	\$9,917,149	599	38.3%
5. University of California-Los Angeles	97.0	8	3	22	4	1	561	\$17,290,380	540	35.4%
6. University of Michigan- Ann Arbor	94.0	5	4	10	38	12	437	\$6,388,932	546	51.4%
7. Vanderbilt University- Nashville- TN	93.0	5	9	30	4	16	537	\$14,739,413	541	47.0%
8. University of Illinois-Champaign	92.0	10	26	2	38	11	951	\$6,627,403	539	39.4%
9. University of Wisconsin-Madison	92.0	4	13	17	14	15	1,206	\$11,816,517	512	17.4%
10. University of Pennsylvania	90.0	19	32	22	17	16	745	\$9,606,991	528	61.1%
11. Indiana University-Bloomington	89.0	15	16	34	32	9	1,193	\$8,855,594	500	48.1%
12. University of Minnesota-Twin Cities	89.0	10	41	10	10	41	909	\$11,810,485	526	37.0%
13. Ohio State University-Columbus	88.0	8	6	66	9	29	3,036	\$12,987,360	459	52.2%
14. University of Texas-Austin	88.0	15	14	34	40	11	1,417	\$6,538,050	503	49.6%
15. Northwestern University-IL	87.0	23	15	9	55	16	291	\$4,189,255	574	49.4%
15. University of Colorado-Boulder	87.0	23	25	22	36	20	350	\$5,300,912	548	57.5%
15. University of Colorado-Boulder	87.0	23	27	34	25	14	910	\$8,213,257	504	45.6%
15. University of Iowa	86.0	10	10	10	26	56	1,033	\$7,956,810	540	52.0%
18. Michigan State University	85.0	34	40	29	6	33	4316	\$16,883,406	554	46.2%
19. New York University	85.0	21	34	47	14	25	1,978	\$12,945,053	486	36.4%
19. University of Georgia	85.0	10	12	29	70	16	788	\$5,504,693	521	46.3%
19. University of Virginia	85.0	10	12	29	70	16	788	\$5,504,693	521	46.3%
22. University of Kansas	84.0	31	41	41	22	46	1,397	\$12,717,513	570	55.5%
23. University of Maryland-College Park	83.0	19	50	34	12	45	1,009	\$14,798,000	512	40.7%
23. University of Washington	83.0	14	23	34	45	41	591	\$6,634,337	550	57.8%
25. Boston College	82.0	34	19	34	40	35	1,033	\$5,974,293	530	59.6%
25. Penn State University-Main Campus	82.0	15	21	47	53	29	990	\$4,229,039	478	43.1%



للتدريب على الابداع الأدبي والشعر والكتابة للأطفال وأساليبها الفنية ، والتدريب على الكتابة المسرحية والتمثيل ، وعن التصوير والرسم من نماذج حية^(١) وعن معمل لتعليم الرقص Dance Laboratory ، وتعليم اليوجا ، هذا إلى جانب تعلم الوسائط الالكترونية والتصوير والطباعة ... الخ . ولا تستثنى هذه النشاطات من التقييم السنوي للكليات والجامعات^(٢) أو التقدم للحصول على ميزانيات للبحوث .

CREATIVE WRITING		MASTER'S DEGREE
Rank/School		Average reputation score
1.	University of Iowa	4.5
2.	Johns Hopkins University (MD)	4.2
2.	University of Houston	4.2
4.	Columbia University (NY)	4.1
4.	University of Virginia	4.1
6.	New York University	4.0
6.	University of California-Irvine	4.0
6.	University of Michigan	4.0
9.	University of Arizona	3.9
10.	Boston University	3.8
10.	Cornell University (NY)	3.8
10.	University of Massachusetts-Amherst	3.8
10.	University of Montana	3.8
10.	University of Washington	3.8
10.	Washington University (MO)	3.8
10.	Brown University (RI)	3.7
16.	Indiana University-Bloomington	3.7
16.	University of Arkansas	3.7
16.	University of Utah	3.7
20.	Arizona State University	3.6
20.	Emerson College (MA)	3.6
20.	George Mason University (VA)	3.6
20.	Hollins College (VA)	3.6
20.	Sarah Lawrence College (NY)	3.6
20.	Syracuse University (NY)	3.6
20.	University of Florida	3.6
20.	University of Maryland-College Park	3.6
20.	University of Pittsburgh	3.6
20.	Warren Wilson College (NC)	3.6

^(١) أدعشني أن بعض هذه الاعلانات يقرر أن الرسم نقلا عن " موديل حي " في هذه الإشارة (Nude Models will be used) .

^(٢) جاء تقييم جامعة ميريلاند رقم ٢٠ في الكتابة الخلاقة عام ١٩٩٨ (أنظر القائمة) ↑ .

ثانياً : جامعة ولاية كاليفورنيا
California State University (CSU)
تأهيل المعلم على رأس قائمة الأولويات

تمتاز جامعة ولاية كاليفورنيا بأنها أكبر جامعة بالولايات المتحدة الأمريكية، بها أكبر مؤسسات تعليم بمنطقة الغرب وينضوى تحتها عدد كبير من الجامعات لكل منها حرم جامعي له مهمة وشهره محددة. تفخر الجامعة بأن عدد خريجها بالملايين (أكثر من مليونين) وأن بها خمسمائة موظف إدارة وتحت إدارتها ثلاثة وعشرون حرمًا جامعيًا ويتبعها مائة وتسع كلية مجتمع. وقد تقبل سنويًا مليون طالب في كل هذه الفروع، كما أن بها أعداداً كبيرة من الطلبة الوافدين من جميع أنحاء العالم يبلغ عددهم أكثر من سبعة آلاف طالب ويشكلون مجتمعاً دولياً، Cosmopolitan Community، حتى قيل أن ذلك جعل سكان الولاية يتحدثون إثنين وخمسين لغة مختلفة. تعتبر الجامعة (أكاديمياً وعلمياً) جامعة قوية تبلغ نسبة التخرج بها ٨٧% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع جامعات أخرى. طلبة الجامعة من جميع الولايات ومن أكثر من مائة وخمسة وثلاثين بلداً أجنبياً ، ويتوقع أن يبلغ عدد الطلاب خمسة وثمانون ألفاً عام ٢٠٠٥م (إضافة إلى طلابها Additional Students . وهي تخطط الآن لميزانية تزيد على أربعة مليارات دولار حتى عام ٢٠١٠ لمشروعات كبيرة تشمل الصيانة ومواجهة الزلازل وإقامة منشآت جديدة وبنود تعويضات للأساتذة.. إلخ.

والجامعة دائمة التوسع بإقامة المنشآت وتؤرخ لهذا بالتذكرة بأن أقدم حرم جامعي بها هو الذي أنشئ عام ١٨٥٧ في "سان خوسي" San Jose وأن حرمًا آخر يتبع الجامعة أقيم هذا العام (١٩٩٩) في "شانل آيلاندز" CSU at Channel

تعريف بالجامعة (للطلاب)

CSU: Campus "Fast Facts"



There are 22 established campuses in the California State University System — each with an exciting story to tell about student accomplishments, faculty achievement and recognition, exciting discoveries, and individual campus success stories. The following highlights one key fact about each of the system's highly regarded universities.

In 1998, California State University, Dominguez Hills student Roland Clarkson discovered the largest known prime number, nearly 910,000 digits long. At 19, he was the second youngest person to make such a find. It is only the 37th known Mersenne prime.

The California State University, Sacramento School of Education is the largest source of credentialed elementary and secondary school teachers in the state. In addition, the university's Criminal Justice Program is the largest in any North American university.

The Chico State University school newspaper won college journalism's highest honor three years in a row — 1996, 1997, 1998. The National Pacemaker award was given to the *Onion* for general excellence.

Success Magazine named California State University, Hayward one of the 25 best business schools in the nation for entrepreneurs. The university also established the first accredited MBA program in Russia in which Hayward students, along with students from the former Soviet Union, can take classes.

Upon graduation, all CSU Maritime Academy cadets receive job offers with average starting salaries of \$63,000 per year.

U.S. News & World Report ranks Cal Poly's College of Engineering as the top public undergraduate engineering school in the country.

California State University, Fullerton has a long tradition of successful partnerships with business, government and other educational entities, resulting in campus facilities and programs, such as the Fullerton Arboretum, the Marriott Hotel, Titan Sports Complex, Ruby Gerontology Center, plus the \$6 million renovation of the Grand Central Art Center in Santa Ana.

California State University, Los Angeles' Solar Eagle III won the 1997 North America Sunrayce defeating MIT, Stanford/UC Berkeley, Yale, Purdue North as well as Canadian giants Waterloo, Western Ontario and McGill Universities. The bright yellow Solar Eagle III has been added to Mattel Inc.'s prestigious line of Hot Wheels® collectibles — the only university in the nation so recognized.

California State University, Northridge, which was virtually leveled by the January 17, 1994, 6.7 magnitude earthquake, reopened just three weeks later. Professors taught their classes outdoors and in makeshift facilities as the entire campus worked to keep the university's doors open — a testament to the university's leadership, faculty and students.

The National Science Foundation reports that San Francisco State University ranks first in the nation among masters institutions whose graduates go on to earn doctorates in biology; second nationally in the number of graduates who earn doctorates in all sciences.

slands وبين هذين التاريخين مواقع ومنشآت عديدة^(١). ومن تقاليدھا الراسخة أن لكل حرم جامعی ما يميزه أكاديمياً وما يشتهر به من دراسات وبحوث، إذ أن الجامعة تخصص لكل حرم جامعی مسئولیات أكاديمية محددة. فمثلاً اختصت جامعة ولاية كاليفورنيا فی "فولرتون" CSU at Fullerton بالارتباط بالمؤسسات التجارية والصناعية ولها برامج أكاديمية ومشاريع مع أكبر هذه المؤسسات. وفي "سكرامنتو" Sacramento تعتبر كلية المعلمين أكبر مصدر لتخريج مدرسی الابتدائی والثانوی فی الولاية. أما جامعة ولاية كاليفورنيا فی "هايوارد" CSU at Hayward فهي من أفضل مدارس العلوم التجارية فی أمريكا ولديها برامج مشاركة دولية نشطة فی التعليم التجاري مع جامعات بالخارج. كما أن أفضل كلية هندسة فی الولايات المتحدة توجد فی "كالبولي" CSU at Calpoly. وتعتبر الأكاديمية البحرية للجامعة CSU Maritime Avademy صاحبة أكبر عدد من خريجي البحرية بأمريكا وهم من أصحاب أعلى الأجور فی هذه المهنة (٤٣ ألف دولار سنوياً). ولكل جامعة منها فحص مستقل لمنح شهادة اعتماد الجودة، ولكل منها مشاريع تزيابط وبرامج مشاركة مستقلة مع جامعات أخرى داخل وخارج الولايات المتحدة (لها تزيابط مع ١٧ دولة بالعالم وست دول أوروبية).

زرنا حرماً جامعيّاً كبيراً^(٢) فی مدينة "لوس أنجيليس" University of California at los Angeles (UCLA). يخدم هذا الحرم وحده حوالي ٣٧ ألف طالب منهم أربعة آلاف فی الفرقة الأولى Freshmen. وتعتبر هذه الجامعة هدفها الأول والأهم تخريج معلم متميز. يشمل كتالوج الجامعة ٢٤٠ موضوع دراسي، كما أنها تهتم بصفة خاصة بمواد الرياضيات واللغة الإنجليزية والكتابة

(١) هناك مثلاً حرم في Fresno، Monterey، و San Marcos، و Bakersfield، و Chico، San Francisco، San Diego، علاوة على ١٧ حرماً آخر أنشئت فيما بين ١٩١١ و ١٩٩٤.

(٢) أكبر جامعة تقع في "لوس أنجيليس" وفي "بيركلي" Berkely إذ يبلغ عدد الطلبة في كل منهما أكثر من ثلاثين ألفاً، أما أصغرها فيضم حوالي ثمانية آلاف طالب.

Writing، وتتعاون في هذا المجال مع المدارس الثانوية كي تساعد المتفوقين في هذه المواد على دخول الجامعة لأنها هي الأساس. ولكي تساعد طلبة التعليم قبل الجامعي على الاتجاه السليم في الدراسة الجامعية. وأيضاً لأن التعاون مع المدارس يمثل نقطة البداية في خطتها لتأهيل المعلمين. فالجامعة تعد برامج متنوعة ومتعددة لتدريب المعلمين وتشجع طلبتها على العمل في هذه المهنة. يؤكد الواقع ذلك لأن ٦٥% من المعلمين بأمريكا تخرجوا من هذه الجامعة التي تجتذبهم وتحببهم في العمل كمدرسين وهي تعدهم لذلك أفضل إعداد بالتعليم والتدريب.

هناك برامج تدريب للمعلم مدتها عامان وتدرس بلغتين Bilingual Training Programs وتنقسم إلى برنامجين يحدد لكل منهما عام دراسي مستقل علاوة على فصل دراسي واحد بالصيف Summer Session. يسمى العام الأول برنامج المستجدين Novices والثاني للمقيمين residents أو لدرجة الماجستير [Clad/B Clad/or Masters].

توحي تفاصيل برامج التدريب هذه بالجدية والإعداد السليم. وهي بصورة عامة تنقسم إلى:

السنة الأولى: Novice Year

تشمل فصلاً دراسياً في الخريف Fall Semester يخصص للتأهيل Orientation وتكوين مجموعات تخصصية Team Building والمشاركة في التعرف على "صناعة" المعلم Artifact sharing. وفي الفصل الدراسي الثاني Winter Semester دراسة جادة لمقررات متخصصة (قوية) rigorous Course work مع المشاركة العملية في مواقع المدارس Participation in school sites والملاحظة للأداء observation. أما الفصل الدراسي الثالث فيختص بدراسة وبحوث عن المهنة والطالب والمدرس Student teacher Job research.

السنة الثانية: (لدرجة الماجستير):

الفصل الدراسي الأول (الخريف) Fall Semester يشمل تدريباً على التدريس العملي بالمدارس طوال الوقت Full-time Teaching in schools

وحضور سيمينار (حلقات نقاش) ، مع دراسة مقررات التخصص لدرجة الماجستير (محاضرة كل أسبوع) . ويخصص الفصل الدراسي الثاني Winter semester للقراءة طوال الوقت Full-time Reading مع التوجيه والمعاونة Coordinated Support ، علاوة على سيمينار عن موضوع الماجستير وكيفية كتابة الرسالة وبدء محفظة أوراق الإعداد لها to begin Master Bortfolio . ثم تختتم بمناقشة defense وتقديراتها هي: ناجح Pass، ناجح مع التصويب والمراجعة Pass with Revision ، أو راسب not Pass .

وفي الفصل الدراسي الثالث (الربيع) يقوم الدارس بالتدريس العملى طوال الوقت مع سيمينار موجه Conducted Support seminar ومحاضرة أسبوعية عن تخصصه فى الماجستير . ثم يستمر التدريس العملى فى الشتاء التالى ويتزامن معه خمسة مقررات دراسية فى الثقافة، واللغة، ومقرر طرق تدريس خاصة Special education methods والتربية الحضرية urban education وعلم نفس تربوى educator psychology .

ولا يعنى هذا الاهتمام الزائد بتأهيل وتدريب المعلم إهمال نواح أخرى من رسالة الجامعة، فقد اختطت الجامعة لنفسها مهمة اجتماعية الهوية بحيث تساهم فى تقديم خدمات تعليمية متنوعة مثل التعليم المهنى Vocational instruction لمن فى سن دخول الجامعة والأكبر سناً، كما تؤدى دوراً تصحيحياً فى التعليم remedial instruction للطلبة والعاملين غير المؤهلين لمن ليس لديهم استعداد كاف للتعليم بعد الثانوى. هذا علاوة على منح درجات الماجستير والدكتوراه بالمشاركة مع جامعة كاليفورنيا Univ. of California وبعض الجامعات الخاصة . وما يميزها فى هذا المجال هو وجود أهم وأول معهد بحثى فى الولاية بها. لهذا كان الإقبال على الالتحاق بالجامعة (UCLA) متزايداً، وفى كل عام يتقدم لها أعداد أعلى من العام السابق، كما زاد عدد الملتحقين بها من الأمريكان الأفارقة وذوى الأصول اللاتينية وهما يشكلان ٢٧% من عدد طلبة الفرقة الأولى Freshman class . ربما يرجع ذلك إلى أن المساعدات الطلابية متوفرة ، فأكثر

من نصف الطلبة يتلقون مساعدات مالية^(١). مما يدعو للانبهار أيضاً ان الجامعة نشيطة جداً فيما يخص الرياضة وبها ٦٠٠٠ طالب يمارسون رياضات عديدة ويحزرون مراكز متقدمة فيها، والجامعة مرتبطة مع الاتحاد الوطنى للرياضة بالجامعات National Collegiate Athletic Association وتحظى بخدمات ورعاية قيمة من خلاله.

لعل ما يستحق الإشارة إليه فى هذه التجربة أمران:

أولاً: نظام قبول المتقدمين للجامعة وكما سبقت الإشارة فكل جامعة أو كلية لها نظامها الذى تحدده نظراً لظروفها الخاصة. والمعدل المعتاد للمتقدمين Normal admission rate من عشرة آلاف إلى إحدى عشر ألف متقدم. تشكل لجنة لدراسة طلبات القبول من ٩٠ عضو بها ٨ أعضاء من هيئة التدريس وعشرة أعضاء من مستشارى التعليم الثانوى وعشرين عضواً من الأقسام المختلفة Departmental advisors وباقى الأعضاء من مكتب شئون الطلاب. ويشترط اجتياز الطالب لأحد هذه الاختبارات (أى الحصول على الحد الأدنى لدرجة النجاح): الدبلوم الأمريكية GPA أو اختبار قدرة الطالب Scholastic Aptitude Test = SAT أو اختبار الكليات الأمريكية American College Test = ACT . يسمح هذا النظام للمتميزين فى التعليم الثانوى أيضاً أن يدرسوا للمستوى الجامعى وهم فى المدرسة الثانوية مما يتيح لهم اختصار سنوات الدراسة بالجامعة.

فى هذه الجامعة يراعى أن المتقدمين من أعراق متنوعة ومختلفة of ethnic diversity ، منهم من أصل أفريقى وآسيوى ومن البيض الأمريكيين ومن أصول لاتينية وتحدد لهم نسب معينة عند القبول. وتعنى الجامعة بدراسة المستوى الاجتماعى للمتقدمين لترى من منهم مثلاً ينتمى إلى عائلة من ذوى الدخل المنخفض Low-income family لمساعدته وغير ذلك من ظروف اجتماعية، كما تنظر فى كل التحديات الأخرى فى حياتهم Personal life challenges مثل

(١) توزع الجامعة حوالى بليون دولار على أكثر من ١٧١ ألف طاب كز عاد.

من يأتي من عائلة لا تتكلم الإنجليزية . ومتابعة دراسة الطالب من أهم الأمور أيضاً ، وخاصة إذا انسحب الطالب من دراسة المقررات الصعبة to drop out of tough courses إذ يمكن في هذه الحالة إلغاء طلب التحاقه بالجامعة.

ثانياً: أمر آخر مهم هو مفهوم الإدارة عند السلطات العليا بالجامعة والتزامها الجاد بتقاليد ومبادئ راسخة والذي يتضح من أحاديث مع بعضهم تكشف عن كيف يفكر مسئول الإدارة العليا وما هي همومه وأسلوب تغلبه على بعض التحديات.

في حديث صحفي^(١) أجرى مع رئيس مجلس أمناء الجامعة الأم Chancellor of CSU تبين أن المتابعة النشطة والحل السريع للمشكلات هما أساس التطوير وتحسين الأداء. يقول المسئول أنه زار في الثلاثة شهور الماضية (منذ بدء تعيينه في مارس ١٩٩٨) خمسة عشر حرمًا جامعيًا في مناطق متفرقة وناقش في كل منها مختص دراسات التنبؤ بمستقبل الجامعة Forecaster وسمع عن التحديات والمعوقات للتغلب عليها ومنها: أنه من المتوقع زيادة عدد الطلبة في العشر سنوات القادمة بمائة ألف ، وهذه مشكلة يلزم لحلها إنشاء عدد أربعة حرم جامعي وأن يزيد عدد الفصول الدراسية من فصلين إلى ثلاثة أو أربعة لتستمر الدراسة طوال العام ولمدة سبعة أيام بالأسبوع بلا عطلة ويكون التدريس بمعدل ١٢-١٤ ساعة يوميًا. وأنه يميل إلى تطبيق نظام دفع الرسوم مقدماً Prepaid tuition على دفعات ليتاح التعليم الجامعي لكل من يريده من أى طبقة اجتماعية^(٢)، ذلك بأن يدفع الفرد قسطاً بسيطاً جداً كل أسبوع على مدى ١٠ - ١٨ عاماً حتى موعد دخول الابن للجامعة، عندئذ يكون قد سدد رسوم الدراسة بطريقة ميسرة. وقد يُقدم الأجداد على دفع هذه الأقساط هدية لأحفادهم.

(١) في جريدة "لوس أنجيليس تايمز" Los Angeles Times يوم الأحد ٢٨/٦/١٩٩٨م.

(٢) يقول رئيس مجلس الأمناء Charles R. Reed أنه طبق هذا النظام عندما كان محافظاً لولاية فلوريدا قبل تقلده هذا المنصب الأكاديمي ولاقى هذا التسهيل تأييداً كبيراً.

تقديم للحديث مع
رئيس مجلس الامناء

SUNDAY, JUNE 28, 1998

Charles B. Reed

On Educating a Better Teacher at Cal State University

BY KENNETH R. WEISS

When Charles B. Reed became chancellor of the California State University in March, he figured his top priority would be preparing the 22-campus system for a tidal wave of students expected to enroll in the next decade.

That was before he sized up the troubled state of California public schools. Now, his No. 1 objective is to improve the training of public school teachers.

It was, perhaps, a natural evolution of thinking for the head of the nation's largest university system. As he puts it, "If we want to improve the public schools, we're going to have to improve the universities because that is where all the teachers come from."

Indeed, Cal State campuses churn out about 60% of California's teachers. And Reed himself has long been interested in the topic. In the early 1970s, he helped run a performance-based teacher education project under the auspices of the American Assn. of Colleges for Teacher Education.

He later moved to Florida where he worked his way up the rungs of state government ultimately to become chancellor of Florida's State universities. He presided over that 10-campus system for nearly a dozen years until Cal State's trustees lured him West to take a bigger job.

So Reed, 56, rises at 5 a.m. every day—an hour earlier than he did in Florida—to throw himself into his work. His friends say he is remarkably consistent: always charging forward like he did as a high school quarterback from a Pennsylvania steel mill town. His grit and determination won the state championship for his team. And, for him, a football scholarship to George Washington University.

In his few months on the job, he has visited 15 Cal State campuses and spends at least one day a week in Sacramento hunkered down with state lawmakers, the governor or education officials.

His wife, Catherine, stayed behind in Florida to arrange for the movers, who arrived in California early this month. In the interim, Reed "camped" in the chancellor's mansion in Long Beach, eating with plastic utensils, sleeping in the guest room because the master bedroom has no furniture. His wife has teased him ever since she caught him rinsing out a foam cup. The couple has two grown children.

Sitting in his equally sparse office at Cal State headquarters in Long Beach, Reed spoke recently about the challenges facing the university and public education.

عن رؤية مستقبلية للاهتمامات الأكاديمية فى القرن الحادى والعشرين يرى رئيس مجلس الأمناء أن علوم الكمبيوتر والاتصالات والتجارة والاقتصاد الدولى International economic trade يجب أن تكون محل الاهتمام الأول مع الحفاظ على الأسس الثابتة للتعليم السليم وهى القراءة والكتابة والرياضيات، ومقرر القراءة يستمر من المرحلة الابتدائية حتى نهاية التعليم الثانوى. نظرة أخرى للمستقبل تشير إلى أنه إذا أرادت الولاية أن يخفض عدد التلاميذ فى الفصول الدراسية، فإنها تحتاج إلى ثلاثمائة ألف معلم فى العقد القادم (عشر سنوات قادمة)، ويعد هذا المسئول أن يدبر مدربين من كل الفئات ومن ولايات أخرى للوفاء بهذا الالتزام كما يريد مراجعة مدة الدراسة التى يقضيها المعلم (٤ سنوات للبكالوريوس ثم عام تربوى خامس، ثم عام آخر ممارسة عملية للتدريب بدون أجر ليتعلم عملياً "سر الصناعة" to know the tricks of the trade ثم يعين بمرتب ٢٤ ألف دولار سنوياً) فإذا تغير هذا النظام ربما يقبل عدد أكبر على العمل فى مهنة التدريس. ويقترح اختصار فترة التدريب للدارسين مع تدريب خمسة عشر ألف معلم سنوياً من العاملين بالمدارس لأنه يعتبر هدفه الأول تدريب المعلم فى المدارس الحكومية، فهذا هو الذى يشكل خريج الثانوى الذى يصب فى الجامعة، والدائرة متصلة لأننا "إذا أردنا تحسين الأداء بالمدارس علينا بالإعداد الجيد للمعلم بالجامعة لأنها مكان صناعة المدرس".

بعض التحديات الأخرى تنشأ من انخفاض المستوى الأكاديمى للدارسين من الأمريكان الأفارقة ومن ذوى الأصول اللاتينية. هناك حوالى ٨٠% من السابقين يحتاجون تعليم تصحيحي Remedial instruction فى الرياضيات و ٦٤% منهم يحتاجون ذلك فى اللغة الإنجليزية، أما ذوى الأصول اللاتينية فمنهم ٧١% فى الرياضيات، ٦٥% لديهم مشاكل فى تعلم اللغة، ويسعى المسئولون إلى إيجاد برامج مكثفة لتعليم الرياضيات واللغة قبل الالتحاق بالجامعة حتى يكونوا فى مستوى لائق ومقارب مع أقرانهم. والمسئولية مشتركة بين الآباء والمدارس والجامعة فى هذا الصدد، لكن الجامعة ترى أن مسئوليتها الأولى هى إعداد المعلم إعداداً جيداً .

ثالثاً : جامعة كولورادو

فلسفة خاصة في التعليم الجامعي

تعليم محوره الدارس Learner-Centered Education

في زيارة "جامعة كولورادو"^(١) في العاصمة "دنفر" تجسدت لنا فلسفة حديثة وخاصة تطرح تناوياً جديداً للتعليم الجامعي، وتدعو إلى تطوير البرامج التعليمية والبحثية لتناسب معطيات العصر في القرن الحادي والعشرين، أدرنا من هذه التجربة كيف تنشأ "فكرة" ثم تتحول إلى مؤسسة وبعد ذلك تمتد وتنشر اهتماماتها لتصبح كياناً تعليمياً ضخماً يحقق فلسفة ورؤية جديدة مبتكرة. ولدت الفكرة في مبادرة من حكام خمس ولايات في الغرب الأمريكي للمشاركة في مشروع يجمع بين مؤسسات التعليم في ولاياتهم، على أن تكون لهذا المشروع رسالة تعليمية حديثة هي تقديم نظام تعليم يتيح إمكانيات كبيرة وغير تقليدية للتعليم، وتساهم فيه مؤسسات تعليم عالي حكومية ومؤسسات صناعية وتجارية من قطاع الأعمال.

كان أول اجتماع لدراسة المشروع في يونيو ١٩٩٥ وأطلق عليه اسم "جامعة محافظى ولايات الغرب" (WGU) Western Governors University ، فكانت أول جامعة أمريكية تنشأ وفقاً لرؤية مسئولين من نوي المناصب السياسية، وسرعان ما شاركت فيها ثمانية عشر ولاية عند تأسيسها عام ١٩٩٧ واتخذت فلسفتها "المشاركة والمنافسة في تسهيل مصادر المعرفة". وفي التخطيط لمستقبل جامعات وكليات لا نظير لها، فيها نوع غير تقليدي من الدارسين من كبار السن وأصحاب المهن — هي جامعة بدون حرم جامعي وليس بها قاعات درس أو مباني لكنها جامعة حقيقية Virtual University . وللجامعة مكتب إدارة في مدينة

(١) جامعة بحثية تكنولوجية (بها برامج للماجستير والدكتوراه)، وبها عشر كليات ويحمل دليل الجامعة ٢٥٠٠ مقرر دراسي في أكثر من ١٥٠ تخصص. ٦٠ برنامج دراسي لمرحلة البكالوريوس ، ٥٠ للماجستير، ٤٠ برنامج لدرجة الدكتوراه، ولها اهتمام كبير بالعلوم الإنسانية.

"سولت ليك"^(١) Salt Lake وقاعات مخصصة للمقابلات مع الدارسين بمقر آخر في "دنفر" ومكتبة إلكترونية ضخمة في المكسيك.

ونظراً للامتداد الجغرافي الكبير لهذا الكيان التعليمي تحتم إبتكار وسائل تعليمية لا ترتبط بالمكان وتعتمد على تكنولوجيا الاتصالات من خلال الشبكة الدولية للمعلومات ووسائل أخرى حديثة، وعلى خدمات أكثر من حرم جامعي في ١٨ ولاية بكل إمكانياتها من أجهزة ومكتبات ومعامل ... الخ وبعض وسائل التعليم ذات التكنولوجيا المتقدمة مثل شبكات المعلومات ذات الخدمة السريعة، والتي تمكن الطالب من الحصول على مؤلف كامل في فترة وجيزة جداً. وللجامعة عدة مراكز خدمة في أكثر من موقع منها : مركز في الحرم الجامعي في "بولدر" Boulder، وفي "دنفر" Denver، وفي "كولورادو سبرنجز" Colorado Springs، ومجمع علمي آخر (مركز للعلوم الصحية) في "دنفر" أيضاً . ومن أبرز المراكز العلمية النشطة بها "مركز التدريب على تكنولوجيا التعليم"

Education Technical Training Center (ETTC) "ومركز "أورورا"^(٢) للتعليم العالي (AHEC) Aurora Higher Education Center وهو بمثابة مكتبة كبيرة ومركز لوسائل الإيضاح Media السمعية والبصرية.

ومما يجعل الاعتماد الكبير على الوسائل التكنولوجية المتنوعة ميسراً هو أن WGU تعتمد على مشاركة أربعة عشر شركة عالمية شهيرة في هذا المشروع (منها شركة IBM، ميكروسوفت، وأبل للكمبيوتر Apple، وبعض شركات الاتصالات الأخرى). ولذلك يمكن لأي دارس أن يجد برامج أكاديمية متنوعة وأن يتبادل المعلومات بين غيره من الدارسين ويحصل عليها أيضاً من شبكة المعلومات والبريد الإلكتروني والبريد النظامي Regular mail، ومحطات فضائية وإذاعية

^(١)،^(٢) تقع مدينة Salt Lake في ولاية "يوتا" Utah، أما "أورورا" Aurora فهي في ولاية كولورادو.

ومصادر تكنولوجية مختلفة. فالبرامج التعليمية تبنى على أساس التنافس والمسابقات ويفتقرن ذلك بالخدمات التالية : إمداد الدارس بالمعلومات، تقديم الاستشارات العلمية، حل المشكلات التي تصادف الطالب أو أي كلية مشاركة في الثمان عشر ولاية الأعضاء، وبهذا يتأكد شعارها "تعليم بلا حدود" Education without Boundaries . وفي حالة بعض المواد المطبوعة يتم توصيلها إلى الطالب من الناشرين تحت شعار آخر هو "تأتي إليك ولا تأتي إلينا"، إلا إذا طلب الدارس الالتقاء بأحد الموجهين أو معاونين لاستلام هذه المادة العلمية المطبوعة وللمناقشة معه.

والدارسون في WGU نوعية معينة من الطلبة، لأن هذا النظام التعليمي يتمركز حول الدارس ويعتمد على جهده وخبرته ومعلوماته، فالطالب لا بد أن يكون على علم ومعرفة تامة بالعمل على الكمبيوتر Computer literate ليكشف عن دليل الجامعة على موقعها في الشبكة الدولية on-line catalog وكذلك الحصول على استمارات التقديم وللقيام بالمراسلات المتبادلة بين الطالب والأستاذ . أما المواد والمقررات فتعتمد على مهارات وخبرات الطالب وما حصله من معارف في حياته العملية، لأن الطالب عليه أن يثبت نوع تلك الخبرة في استمارات التقديم للدراسة⁽¹⁾ ثم يبنى عليها لإثراء خبرته وتجديدها، لأن هذا النوع من الدراسة مرتبط بقدرات الدارس Competency based Education ، وما تريده الجامعة هو إرساء مفهوم أن الخبرات الحياتية والإنجاز المهني والعلمي له قيمته مثل حضور المحاضرات ودراسة المقررات النظرية الجافة في الجامعات الأخرى، وأن الطالب يمكنه استخدام مهاراته وتطبيق المعارف التي يكتسبها في العمل في دراسة من نوع جديد يستطيع فيها توجيه هذه الدراسة بنفسه self directed study، كي يستطيع أن يستمر في العمل وفي الدراسة ويطور مهارات العمل لتزيد فرصته للترقى،

(1) للجامعة اختبارات قبول والتقييم النهائي للطالب يعتمد على امتحان نهائي مدته ٣٠ ساعة وعند التقدم يتم التعاقد كتابياً.

ولهذا أطلقت WGU هذا الشعار منذ بدء المشروع : "إبق مع الدارس ليبقى في مجال عمله" Keep up with the student, and the student keeps up .with the field.

بناء على ذلك لا تقدم WGU "مقررات دراسية" بالمعنى التقليدي ، لكن هناك مشرفين وموجهين Mentors للطلبة ليحددوا للدارس التخصص الذي يناسبه وأي شبكة معلومات من الهيئات المشاركة Network Partners يعتمد عليها، ويعطى الطالب وقتاً كافياً للتقييم والاختيار. ويساعد WGU في تحديد البرامج الدراسية رموز شهيرة بارزة في التعليم والصناعة وبمستويات تحدها الهيئات الأكاديمية والمهنية في كل تخصص مراعية كل جديد وحديث في هذا التخصص. وأول اهتماماتها بالطبع مراعاة فائدة الطالب فهو في المقدمة دائماً لأن الموجه يحترم معارف الطالب وخبرته ومبادراته الذاتية personal initiatives ، ويرى أن أفضل الدارسين هو من لديه حافز شخصي self-motivated، أو البالغين والكبار ممن يتحملون مسئولية الدراسة وليس لديهم الوقت والمال ليدفعوا رسوماً باهظة في جامعات رسمية أو حكومية.

وتستعين WGU بمتخصصين من مصممي وممولي المقررات course providers وخبراء في الصناعة والتجارة، ومن يقومون بأعمال أخرى مثل كتابة تقارير المتابعة والإحصائيات، ومن يقومون بالخدمات المعاونة لدعم الطلاب student support services، ولهذا النظام مزايا عديدة منها :

- (١) هناك فائدة كبيرة للأساتذة من معدي المقررات لأن مقرراتهم وكتبهم تنتشر على نطاق واسع فيكون لها عائد مادي ومعنوي كبير.
- (٢) يستفيد الأستاذ أيضاً من تدريس مقرراته بوسائل إلكترونية ليس عليها طلب في كليته الأصلية، وقد يفضل هو شخصياً انتشارها بوسائل أخرى مثل هذه الوسائل.
- (٣) يجمع الأستاذ من هذه المقررات ومن تدريسها حقائب أكاديمية ووثائق تدريسيه متنوعة portfolios تضيف إلى خبراته وتساعد في تطوير مهنته

وعمله ، وخاصة إذا شارك مجموعات العمل في زيارة مواقع صناعية وإنتاجية.

(٤) يستطيع الأستاذ من خلال هذا النظام تقديم خدمات إضافية مثل مستشار للوظائف Career councilor وخدمات أخرى لاتحاد الطلاب الإلكتروني on-line student union، وأن يندمج في المجتمع الطلابي . وقد يقابل الطلبة خارج الموقع ليرشدهم ويتكلم معهم وفي ذلك عائد مادي ومعنوي أيضاً عندما يعمل مشرفاً لمتابعة إنجاز الدارسين.

(٥) يفيد الطالب والأستاذ معاً من التنوع الشديد في المقررات الموجودة في الجامعات والكليات المشاركة في WGU ومن خبرات الأساتذة ممن ينتمون لهذه المؤسسة وغيرها والذين يعدون مقرراتها affiliated education providers، ومعظمها تعد لأغراض وطلبات محددة tailored courses فتكون جديدة ومبتكرة.

(٦) يجد الطالب مزايا عديدة أيضاً منها : أن التحاقه بالدراسة يتم على بينه وتدبر بناء على نصائح الموجهين advisory mentors وبعد التّحاور مع مسؤولي القيد، (٢٠ طالب لكل موجه)، كما توضع له برامج تخصه individual programs وتفيده هو شخصياً في عمله ومستقبله الوظيفي ، وتقييم جهده يتم على فترات متقاربة حتى يكون على بينه من وضعه الدراسي مرحلياً . وفي دراسته يتبع خطه مرنة وفاعله ، وقد يتمكّن من تغيير المنهج أو بعض المقررات إذا لزم الأمر . ويمكنه مد فترة الدراسة حسب احتياجه ووفق المستويات التي يريدّها أو تحددها له منظمات وهيئات متخصصة. وبذلك تتاح الفرصة للدارس أن يُطوّر ويُحدّث معارفه ومعلوماته حسب برنامج العمل واحتياجاته الوظيفية.

(٧) عبر كثير من الدارسين عن ارتياحهم لأن البرامج الدراسية تركز على قدرات الطالب وخبرته ولأن الشهادة تمنح لمن يستطيع اكتساب المعرفة وتطوير قدراته، والامتحانات دورية تبنى على الإنجاز في مشاريع الأبحاث

ومعيار التقويم يُبنى على الجهد المستمر للدارس وليس على التقدير أو عدد الساعات المعتمدة *vigning degrees*، ولأن موعد الامتحان يحدده الطالب بالاشتراك والتشاور مع المشرف فيكون التقييم واقعي *authentic appraisal*. كما أن وسائل التقييم (الامتحان) تقدم في مناطق وأماكن عديدة فيختار الدارس المكان القريب من محل إقامته، ويمكن إعادة الامتحان مرات أخرى حسب التحصيل والاستعداد الشخصي.

(٨) اتضح أن هذا النموذج من التعليم الحر يتجاوز بشكل كبير مع احتياجات المجتمع وطموحات المؤسسات التجارية والصناعية أكثر من أي نوع آخر من التعليم، لأن المجتمع في ظل ظروف الاقتصاد سريع التغير، وفي ظل تسارع وانتشار تكنولوجيا المعلومات التي تسمح بإتاحة مصادر معلومات لم يسبق لها مثيل *unprecedented* يجب أن يستفيد من تلك الإمكانيات في تطوير واقعه. ثم لوحظ أن تطوير الدارسين أفاد كثيراً في مواقع الإنتاج التي يعملون بها، أي أن هذا النوع من التعليم له نتائج عملية وأنية باهرة تؤثر على تحسين الاقتصاد والصناعة، وبالتالي تطوير المجتمع.

(٩) قدمت هذه الجامعة المفتوحة تحديثاً وتطويراً ملموساً في مجال التعليم عن بعد وأثبتت أن التجربة الحياتية والخبرات العملية إذا ما اقترننا بالمقررات الدراسية التقليدية وغير التقليدية يكون عائدها الأكاديمي والعملية عظيماً.

(١٠) رسوم الدراسة بهذه الجامعة زهيدة جداً إذا ما قورنت بالرسوم الدراسية في أي جامعة تقليدية، وهي توفر الجهد والمال والوقت للدارس لمرونة التلقي في أي مكان وزمان يريده، وهي بذلك أيضاً تخفف الضغط على الجامعات الرسمية.

(١١) ثبت أن برامج المقررات - لأنها تدريبية عملية ومشاركة بين كل المؤسسات المشاركة في الجامعة *Corporate training programs* - نقلت من تكلفة التعليم وتتيح نتائج عملية أفضل لاعتمادها على مجموعات عمل لديها خبرات متنوعة وعلى دراسات في مواقع الإنتاج *field reviews*، وتقدير

الدارس فيها محبب للدارسين ويفيدهم في أشغالهم ووظائفهم، فقد يكون التقدير "خريج عالي القدرات" highly competent performer ، على سبيل المثال، فيرقى في عمله.

(١٢) هناك أيضاً فائدة كبيرة للهيئات المشاركة بالجامعة من مواقع الإنتاج corporate partners فهي تقوم بتشغيل الخريجين المتميزين وبالتعريف بمنتجات شركاتهم ومؤسساتهم (دعاية) وتساهم في برامج التدريب المشتركة التي تطور هذه الشركات، كما يتم تخفيض تكاليف التدريب للشركاء الذين يرسلون موظفيهم للدراسة في برامج الجامعة وللتدريب الإنتاجي بها.

(١٣) تستفيد هذه المؤسسات أيضاً من إرسال خبرائها للعمل بالجامعة كمراجعين ومقيمين field reviewers أو خبراء لمراجعة المادة العلمية . subject-matter experts

ومثل أي جامعة تقليدية يدير أمور WGU مجلس أمناء من الأكاديميين وحكام من الولايات المشاركة وعدد من الخبراء في الصناعة والتجارة ، ويرأس الجامعة محافظ أحد الولايات دورياً كل عام. ويتألف الهيكل العام لمجلس الأمناء من :

- (١) رئيس مجلس الأمناء (شخصية أكاديمية من الجامعات المشاركة).
- (٢) عضو مجلس مشارك للرئيس Co-Chair.
- (٣) حاكم ولاية "الاسكا" Alaska.
- (٤) حاكم ولاية "وايومنج" Wyoming.
- (٥) حاكم ولاية يوتا Utah.
- (٦) حاكم ولاية واشنطن.
- (٧) رئيسة جامعة شمال أريزونا North Arizona University.
- (٨) نائب رئيس للشؤون القانونية والإدارية.
- (٩) مدير تنفيذي.
- (١٠) رئيس جامعة ولاية واشنطن.

- (١١) مدير هيئة التعليم بعد الثانوي post-secondary education في "نبراسكا".
- (١٢) الحاكم السابق لولاية كولورادو.
- (١٣) مدير عام شركة IBM.
- (١٤) نائب رئيس المبيعات في شركة "صن ميكروسوفت" Sun Microsoft.
- (١٥) مدير عام للبرامج التدريبية (من الأكاديميين) program director.
- وقد ينضم ممثلون لشركات أو مواقع إنتاج أخرى أو بعض من القادة أو الأسماء البارزة في المجالين الأكاديمي والصناعي. ويتضح من هذا الهيكل التعاون بين القطاعين الأكاديمي وقطاع الأعمال والتجارة.
- مهام ومسئوليات مجلس الأمناء تتلخص في الآتي :
- (١) يراجع المجلس ويوافق رسمياً على مجالات الدراسة والتخصصات الأساسية والفرعية، مثلما توصي بها مجموعات العمل الأكاديمي ومراجعي التخصصات field reviewer.
- (٢) الإشراف على تطوير مادة ونوعية البرامج الدراسية.
- (٣) انتداب الأساتذة لتدريس المقررات والاستشاريين الأكاديميين council members والمشرفين والموجهين mentors لتوجيه الطلاب ووضع خطة الدراسة لهم أو تعديلها.
- (٤) مراجعة والموافقة على تقييم المهارات المقدم من هيئات وأساتذة التقييم.
- (٥) مراجعة الإضافات المقترحة للمقررات وتطبيقات البرامج الدراسية لكل طالب على حدة.
- (٦) اعتماد أوراق المتقدمين للدراسة.
- (٧) اقتراح (أو رفض) منح الدرجات للتخرج..
- (٨) اعتماد شهادات التخرج.
- ويشكل مدير البرامج التدريسيه مجلساً لوضع برامج الدراسة له مسؤوليات محددة :

مهام ومسئوليات مجلس وضع البرامج التدريسية :

(١) إجراء بحوث السوق لتحديد ما ينتظر عند تقديم طلبات الالتحاق من الدارسين.

(٢) وضع توصيف العمالة الماهرة للإطلاع عليه والالتزام به.

(٣) الاسترشاد بالشهادات المهنية التي تمنح في كل تخصص.

(٤) تشكيل مجموعات العمل واللقاء مع الخبراء في كل المواد التدريسية.

(٥) توزيع المقررات المتخصصة على المراجعين لتقييمها.

(٦) تجميع مادة input من الخبراء في كل التخصصات والمجالات ثم تقييمها مركزياً ونوعياً (بناء على تغذية مرتدة من المراجعين).

(٧) القيام بمقابلة شخصيات مهمة في الصناعة للتعرف على فائدة برامجهم التدريسية.

(٨) كتابة التقارير عن هذه الأمور وغيرها حسب ما يطلب من المجلس.

تتبع مجموعة العمل الإداري ما يمكن أن يسمى "بروتوكول عمل" فائق التحضر والرقى، فهي ترسل خطابات شكر للخبراء الذين ترشحهم للعمل معها (الشكر على قبولهم المشاركة في هذا العمل). وترفق كذلك خطاب تغطية covering letter عند التعامل مع مراجعي المقررات والمادة العلمية شكرهم على جهودهم التي سيبدلونها مع إشارة مهذبة تستهل بعبارة "لو سمحت راعي الآتي" توجه إلى المطلوب من المراجعين مثلاً :

أ - توضيح أهداف المادة تعليمياً مع تحديد ما يراد في المجالات الأساسية والفرعية Domains and Subdomains.

ب - مراعاة وضع ترتيب أولويات حسب أهمية كل مجال وحسب فعالية كل تخصص.

ج - الاستفادة بتغذية مرتدة للمناهج التي تقيم حتى تتم المحاسبة والمساءلة بخصوص صحة ودقة هذا النظام التعليمي والجهود التي تبذل في تحضير مادته العلمية.

د - ضرورة أن يقدم المراجع إجابة على هذه التساؤلات: هل المادة العلمية تعطي معلومات كافية ومفيدة؟، هل المادة العلمية تركز على مهارات عالية في التفكير؟ Higher level thinking، أم تركز على قدرات عملية فقط task oriented، أو مهارات تنافسية competency oriented؟ هل التسلسل الفكري للمقرر conceptual sequence يعرض بمنطق متصل ومفهوم؟ وهل هناك معلومات أو تفسيرات إضافية يمكن إضافتها للإفادة منها؟ وأخيراً، بأي جزء من المادة العلمية يجب أن يبدأ الطالب؟.

لكي يحقق هذا النظام الفائدة الشاملة المرجوة منه للمجتمع والدارسين ورجال الصناعة والتجارة تتبع هذه الخطوات لإيجاد التواصل المطلوب بين جميع الأطراف.

(١) تبدأ الخطوة الأولى بالتعرف على المتاح والموجود من برامج الصناعة بالمجتمع.

(٢) التعرف على احتياجات المؤسسات من العمالة (حالياً ومستقبلاً) حيث تقوم الجامعة بالاتصال بمكتب العمل الأمريكي U. S. Beaureau of labor لمعرفة هذه الاحتياجات.

(٣) الاتصال برجال الأعمال والصناعة وبالأكاديميين المتخصصين للتأكد من فائدة البرامج الدراسية وتلقي اقتراحاتهم لتعم الفائدة على الجميع، العامل وصاحب العمل.

(٤) معرفة المتاح من معلومات ونظم أداء في المجتمع من خلال المؤسسات والأفراد الذين تتعامل معهم الجامعة ومن الاتحادات المهنية وغيرها.

(٥) إجراء بحوث السوق التي تحدد ما تتوقعه الجامعة من طلبات الالتحاق من الدارسين، وما يمكن أن يضاف للمناهج والمقررات في مجالات التخصص المتنوعة.

(٦) النظر في توصيات وإرشادات الاتحادات المهنية وما تقترحه من توصيف للعمالة الماهرة حتى يجري تطويرها للأفضل.

في هذه التجربة تأخذ كلمة "التطوير" بعداً آخر إذا تذكرنا أن WGU بدأت بفكرة طرحها حكام بعض ولايات الغرب ثم أنشئت بجهد تعاوني لتجعل التعليم العالي متاحاً وميسراً، وكانت في عام ١٩٩٨ بدايتها باثنتين فقط من البرامج الدراسية ثم أضيفت لها عدة برامج تباعاً ليكون التطوير فيما بعد بميلاد مؤسسات تعليمية أخرى تمتد وتنتشر رسالتها ورؤيتها، فتصبح كياناً تعليمياً ضخماً ذا رؤية منفردة. عندئذ ندرك أن فكرة WGU كانت بالفعل باعثاً لتواجد كيانات أكاديمية مهمة لها تأثيرها واتجاهاتها المستحدثة في المنطقة والقارة الأمريكية بأسرها، مثل:

(١) إدارة التعليم العالي بين ولايات الغرب (وهي تشارك في اعتماد جودة مؤسسات التعليم أيضاً) .

Western Interstate Commission for Higher Education (WICHE)

(٢) مجلس تعاون التعليم العالي في أمريكا الشمالية

Consortium for North American Higher Education Collaboration (CONAHEC)

(٣) مركز التعليم العالي والتكنولوجيا المتقدمة

The Higher Education and Advanced Technology Center (HEAT)

وسوف يشار إلى طبيعة كل من هذه الكيانات بشيء من التفصيل فيما بعد.

وكان هذا التركيز من جامعة كولورادو على تهيئة ظروف أفضل للدارس

محوراً للتحويل إلى إتجاه حديث في التعليم سينم التعريف به في فصل آخر .

رابعاً : جامعة ولاية "ميتشجن" في "إيست لانسنج"

Michigan State University (MSU), East Lansing⁽¹⁾

نموذج للإمتداد الخارجي والإنتشار Outreach Programs

هذه الجامعة واحدة من أنشط الجامعات بالولايات المتحدة فهي تحدد لنفسها بعناية شديدة أهدافاً وتوقعات واضحة، ولها رؤية طموحة عن مفهوم التعليم الجامعي ومسئوليته، تخطط وفقها للبرامج والأنشطة التي تكفل تحقيق هذه الرؤية. كما أن لها برامج نشاط متنوع يمتد خارج الجامعة outreach programs واتفاقيات تبادل reciprocal agreements بين جامعات أمريكية وأخرى عالمية.

تتلخص رؤية الجامعة عن فاعلية مؤسسات التعليم النشطة والمنتشرة في أربعة محاور : عضو هيئة التدريس – الطالب – الإمتداد الخارجي للمؤسسة – وفاعلية وتنوع مراكزها العلمية والبحثية. وهي محاور يجب مناقشتها وشرحها بالتفصيل بعد الإشارة في إيجاز شديد إلى ما تعلنه الجامعة في أحد مطبوعاتها عن أهداف التعليم الجامعي، وقد حددتها الجامعة في خمسة عشر بنداً:

- (١) العمل في إطار الترابط المعرفي وشمولية المعارف الأكاديمية والتقنية والفنية.
- (٢) إعطاء الطالب فرصة ممارسة الخبرات العملية.
- (٣) مشاركة الطالب مع أساتذته في البحوث والنشاطات الطلابية.
- (٤) استخدام وسائل متعددة للتدريس تربط بين المقررات والخبرات المختلفة.
- (٥) معاونة الطالب على الفهم والتحليل والمقارنة في بيئة تعطي الخبرة السياسية والاقتصادية.
- (٦) تشجيع وتطوير مهارة التحليل النقدي في قراءات الطالب العلمية والفنية والأدبية.

(1) هي جامعة أصغر من "جامعة ميتشجن" (University of Michigan) في "آن آربور" (Ann Arbor) حيث الحرم الجامعي الرئيسي. لكنها من الجامعات ذات التقدير العالي وتعمل منذ ٢٨ عاماً وبها ١٤ كلية، وفي عام ١٩٩٨ كان بها ٤٤ ألف طالب.

- (٧) مساعدة الطالب على خبرة توصيل المعرفة للغير to communicate knowledge بوضوح وأمانة وفي إيجاز (شفاهة وكتابة).
- (٨) تطوير الحس الجمالي aesthetic sensibility عند الطالب بتعامله في المحاضرات والنشاط الخارجي مع بعض الفنون مثل الموسيقى والمسرح والأدب.
- (٩) تربية الإحساس بالمسؤولية لدى الطالب لبناء مجتمع ديمقراطي سليم يتيح له التعامل المتبادل عالمياً ومحلياً.
- (١٠) تخريج طالب لديه القدرة على التنبؤ بالمشاكل وتوقع الفرص المتاحة واقتراح حلول وتغييرات.
- (١١) تخريج أفراد لديهم معرفة وخبرات ومهارات وسمات ذهنية تمكنهم من الإسهام بفاعلية وبنزاهة في المجتمع الدولي global society.
- (١٢) تخريج طالب يستطيع استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات.
- (١٣) تخريج طالب لديه الحافز والخيال والطاقة اللازمة للتعلم الذاتي خارج قاعات الدرس.
- (١٤) تخريج أفراد تساهم خبراتهم من مقررات الدراسة في الارتقاء والرشد (النضوج) الجماعي social maturation.
- (١٥) تخريج طالب لديه خبرات تؤهله لفرص عمل متعددة طوال حياته. ولا شك أن هذه الأهداف الضمومة تعكس أمرين هما : وضوح وتحديد فلسفة وهدف للتعليم الجامعي، والاهتمام الشديد ببناء شخصية الطالب وخبراته. وفي تعريف الجامعة للنموذج المنشود لمن يحصل على مؤهل جامعي، أو ما يجب أن يكون عليه دارسيها، ترسم منشورات الجامعة صورة مثالية في ست نقاط تصف شخصية وسمات خريج الجامعة وتحدد هويته الوطنية والاجتماعية^(١) :

(١) سيرفق صورة من النص باللغة الإنجليزية (ص ٩٧، ٩٩).

AIMS OF AN MSU UNDERGRADUATE EDUCATION

Provide students with a sense of the interrelatedness of knowledge, especially the melding of liberal learning and professional, technical, and specialized knowledge.

Provide students opportunities for practical experience in identifying, defining, addressing, significant professionally and socially relevant issues.

Provide students with opportunities to participate with faculty in the research and scholarly activities, including outreach scholarship.

Provide students with a variety of instructional modes and connections between curricular and co-curricular university experiences that ensure active engagement in the learning process.

Enable students to understand, analyze, synthesize, and compare social, cultural, economic, political and environmental phenomena in the United States and the world.

Encourage the development of skills of critical analysis and the use of such multiple modes of inquiry as scientific, artistic, and literary

Assist students in developing the ability to communicate knowledge and experience clearly, correctly, and concisely in oral and written forms.

Develop students' aesthetic sensibilities through the exposure in classes and co-curricular events in such areas as art, music, drama, and literature.

..... etc.

- (١) هو من يصير مواطناً فاعلاً ومنتجاً في بلده وفي العالم.
- (٢) هو من يسهم في مجتمعه ثقافياً من خلال قدراته على التحليل وعلى استخدام المعرفة ببصيرة ودراية.
- (٣) هو من يساهم اقتصادياً في مجتمعه بأن يداوم على التطبيق المثمر لمهاراته ومواهبه في عمله.
- (٤) هو من يشارك اجتماعياً بأن يفهم ويستوعب ويقدر المعتقدات والثقافات والتقاليد المخالفة الفردية والجماعية والعالمية.
- (٥) هو من يسهم في المجتمع ويضيف له خلقياً بالصدق وبالإخلاص للقيم التي ثبتت فعاليتها ونفعها.
- (٦) هو من يخطر في المجتمع سياسياً بإعمال العقل في أمور الدولة وكل شئونها بشيء من الجدية.
- وفي ظل هذا الدستور المعلن تتعهد الجامعة بأن تُخرج رجالاً ونساء متعلمين نشطاء active learners لديهم خلفيات ثقافية وطموحات متنوعة وأهداف محددة، ومستعدين لتحمل مسؤولية القيادة عندما تتاح لهم الفرصة لذلك. وهكذا يتأكد أن جناحي العملية التعليمية (الطالب والاساتذ) هما أهم المحاور الأربعة التي حددتها الجامعة في رؤيتها للتعليم الجامعي القادر على الانتشار والابتكار (أنظر الأصل باللغة الانجليزية) .

أولاً : عضو هيئة التدريس :

- تري الجامعة أن تطوير كفاءة الأساتذ الجامعي هو أساس تقدم advancement أي مؤسسة تعليمية ولهذا تراعي هذه الأمور :
- (١) لا بد أن يكافأ أعضاء هيئة التدريس المتميزين top-notch faculty^(١) بشئى الوسائل المادية والأدبية.

(١) تستخدم كلمة "faculty" في المصطلح الأمريكي بمعنى staff member (عضو هيئة تدريس).

EDUCATED PERSON

One who becomes an effective and productive citizen of the nation and the world.

One who contributes to society *intellectually* through analytical abilities and in the insightful use of knowledge.

One who contributes to society *economically* through the productive application of skills and talents.

One who contributes to society *socially* through an understanding and appreciation of the world and for individual and group beliefs, cultures and traditions.

One who contributes to society *ethically* through sensitivity and faithfulness to examined values.

One who contributes *politically* through the use of reason in affairs of state.

MSU is committed to graduating educated men and women with diverse backgrounds, aspirations, and goals who are active learners, ready to assume the responsibilities of leadership whenever the opportunities arise.

(٢) من يسعى إلى تحسين مستواه العلمي من هيئة التدريس، ورفع كفاءته، يُشجع على ذلك ويُعطى كل التسهيلات.

(٣) تُحدد بوضوح الفرص والمشروعات والبرامج التي تضمن تطوير الهيئة التدريسية، وتُسنَد إلى من يستطيعون تحقيقها بالتزام وأمانة وبموضوعية لا تشوبها المحسوبية.

(٤) من لا يريد الالتزام بواجباته ومسئوليته من هيئة التدريس، ومن لا يستطيع تحقيق ما يُنتظر منه، بعد إتاحة الفرص العادلة fair opportunities والإمكانيات المناسبة له لإجراء التحسين والتطوير. لابد أن يخضع لإجراء تنظيمي ومحاسبة قد تصل إلى حد الفصل من العمل.

(٥) لابد أن يُقيم كل متعاقد من هيئة التدريس سنوياً، وأن يُعلم بنتيجة هذا التقييم كتابة من رئيسة.

(٦) مراعاة وجود خبرات ونوعيات مختلفة من هيئة التدريس (تنوع عرقي وفي الجنس والخبرة الأكاديمية والسن) لأن هذا التنوع يثري تجربة الطالب. وفي التغيير الدوري لهيئة التدريس periodic turnover يضمن انتفاع الدارس بنوعيات جديدة من ذوي الحماس والحيوية vigor وبأفكار متباينة وجديدة تضيف إلى معارف الطالب وخبراته.

(٧) كل وحدة أو مركز علمي عليه أن يقدم تقرير إنجاز progress report، ويقدم التقرير مكتوباً، وبناء على هذه التقارير ونتائج التقييم لهيئات التدريس يمكن أن تتضح توقعاتهم بالنسبة لتجديد العقود أو زيادة المرتبات أو خلافه.

(٨) مساهمة عضو هيئة التدريس في النشاطات عموماً، وغير الأكاديمية منها، مطلوبة. والمشاركة في اللجان التي تشكل لدراسة بعض المشكلات والاقتراحات واجب من واجباته الوظيفية، ومثل ذلك أي أوامر أو تكليفات محددة تُسنَد إليه مثل المشاركة في اختبارات القبول أو دراسة مشكلة وتقديم توصيات.

(٩) الأمانة الأكاديمية academic integrity مطلوبة في كل عضو هيئة تدريس ويجب الالتزام بها مهما كانت المغريات، ويجب الحفاظ عليها تحت أي ظروف.

(١٠) مشاركة عضو هيئة التدريس في وضع سياسات قسمة وجامعته من الأمور الأساسية، وعليه أن يمارس عمله في ظل المشاركة والعمل الجماعي الذي يراعي مصلحة جامعته.

(١١) على الأستاذ الجامعي أن يبني علاقات طيبة أكاديمياً وعلى المستوى الاجتماعي والشخصي مع طلبته وزملائه ، وأن يعمل على تطوير هذه العلاقات في ظل احترام وتقدير متبادل وعلى أسس أخلاقية، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف نوعية الطلبة student diversity.

(١٢) تعيين بعض أعضاء هيئة التدريس طول الوقت full time ضرورة ، بعد التحري عن سماتهم الأكاديمية وتفوقهم العلمي والتزامهم من خلال لجان دائمة لهذه المهمة standing committees أو لجان مؤقتة (طارئة) ad hoc. ويجب أن تكون عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس خالية من التحيز أو المجاملة وبناء على الانتخاب وعلى مؤهلاتهم المهنية وقدرتهم على الإشراف العلمي على البحوث والكفاءة في التدريس teaching effectiveness ، بعد فحص السجل العلمي والأكاديمي للمتقدمين وإجراء مقابلات شخصية لهم interviews.

ثانياً : الطالب :

تتظر جامعة "متشجن" إلى الطالب على أنه محور العملية التعليمية وأول المستفيدين منها. وفي كل عام عندما تعيد تقييم أهدافها وتفحص تقاريرها السنوية تبذل الجهد الأكبر في التعرف على أحوال وسمات جمهور الطلبة student population : سلوكهم فيما بينهم، اهتماماتهم، معتقداتهم، مهاراتهم، وعيهم الثقافي cultural awareness، ونواحي أخرى عن تطورهم النفسي والاجتماعي. فهذه المعرفة تُرشد وتطور العملية التدريسية والتعليمية وتساعد القائمين عليها في العمل

على سلامة مناخ الحرم الجامعي، وفي رسم واقتراح البرامج والخدمات الطلابية التي تُصلح وتُحسن من الظروف الاجتماعية والبيئية والثقافية والأكاديمية بالجامعة. وبرامج الخدمة الطلابية متنوعة وممتدة وشاملة فهي تبدأ من إجراءات قبول الطالب بالكلية وتمتد حتى برامج خدمات الخريجين، وفيما بينهما تشمل خدمة التسجيل واختيار المقررات، والمساعدات المالية، والتسكين بالمدن الجامعية، وبرامج التوجيه والتكيف الثقافي orientation، والرعاية الصحية، والنشاطات الثقافية والرياضية، وتوفير الأمن والحماية، والرعاية النفسية والاجتماعية ... الخ. ويمكن عرض بعض هذه المهام والالتزامات تجاه الطالب فيما يلي :

(١) تحديد برنامج القبول admission program :

يبدأ التعامل مع الطالب بالإعلان عن هذا البرنامج الذي يخطط له بعناية فائقة لأن سياسة القبول تؤثر على كل مجريات ونواحي التعليم فيما بعد. لذلك لا بد أن يعلن هذا البرنامج كتابة وبوضوح تام لمساعدة الطالب على اتخاذ القرار السليم عن بيئة وعلم تام، مما يعكس أمانة المؤسسة التعليمية. ولا بد أن تعلن في البرنامج معلومات دقيقة وحقيقية عن المناهج والخدمات الطلابية والرسوم الدراسية والنفقات المصاحبة لها، وأي معلومات أخرى عن شروط وتشريعات الولاية والشروط الفيدرالية فيما يخص الجامعة.

ويتم ذلك في مطبوعات رسمية منها دليل الطالب prospectus الذي يوضح مسئولية وأهداف الجامعة، ثم يعطي نبذة عن هيئة التدريس والدرجات التي تمنحها الكلية وملخص للسياسات التعليمية والأكاديمية وتكلفة الدراسة، وأي فرص أو خدمات متاحة للطالب . ويعلن عن نشاطات وبرامج إضافية في كتيبات hand books / manuals ، وعن أخبار واهتمامات المجتمع الأكاديمي بصفة عامة، كما يجب أن يعلن عن هذه البرامج في وقت مناسب، حتى يتمكن الطلاب من اختيار المقررات التي تناسب اهتماماتهم وقدراتهم. بعد إجراء اختبارات تشخيصية diagnostic testing تساعد على توجيه الطالب لما يفيد علمياً ، إذ لا بد من أن تدرك إدارة الكلية قيمة الإرشاد counseling والنصح advising في ربط

الطالب على خطة أكاديمية Academic placement ، ثم أهمية متابعته بكل التيسيرات المالية (منح أو قروض) حتى تضمن الاحتفاظ به واستمراريته في التعليم retention of students. ومن أهم مبادئ معاملة الطلاب بعد ذلك مراعاة العدل والمساواة بينهم، لأن التفرقة في المعاملة تفسد قيمة وفعالية التعليم وتؤثر على العلاقة بين الطالب والمؤسسة التعليمية. وفي حالة رغبة الطالب في النقل إلى جامعة أخرى transfer of credit يجب إسداء النصح له بخصوص هذه التحويلات وإيجاد صلات بين الجامعات الأخرى لهذا الغرض لتسهيل التحويلات بينها.

(٢) وضع المناهج والمقررات الدراسية :

لابد من إدراك الفرق بين "المنهج" أو "البرنامج التعليمي" والمقرر الدراسي، فالبرنامج التعليمي يجب أن يكون أوسع broader وأشمل، لأنه يشمل ما هو أبعد من موضوع مادة علمية محددة subject يتعامل معها الطالب في قاعة المحاضرات أو المعمل أو المكتبة، ولأن المنهج يتضمن نشاطات طلابية متنوعة (محاضرات إضافية وتثقيفية، معارض، استشارات علمية، تواصل غير رسمي بين الطالب وعضو هيئة التدريس، برامج تدريبية وتعليمية مختلفة ... الخ). والمناهج أو الخطوط الدراسية يجب أن تركز على الاهتمام بموضوعات مترابطة تقدم كلما أمكن منظوراً شاملاً global perspective يؤكد على التنوع الثقافي والترابط مع العالم المعاصر. أما المقررات فيجب أن تتميز بالديناميكية وأن تُقيم وتراجع وتطور بانتظام وتُعدّل حسب احتياج المجتمع وما يستحدث في العلم، على أن يكون التقييم أو المراجعة مبنياً على فحص تأثير وفعالية ونتائج المقررات. ولا بد أن تتواءم طرق التدريس مع موضوعات المقرر لإثارة حافز ودوافع الاجتهاد لدى الطالب motivation، مع مراعاة استخدام التقنيات الحديثة في تدريس المقررات. وعند تقييم المدارس ومنح الدرجات العلمية يجب أن تُمنح على أساس برنامج دراسي متكامل وليس مجموعة من المقررات فقط، وفي الدرجات العلمية غير التقليدية

مثل الدراسات خارج الجامعة off campus education أو التعلم عن بعد (distance learning) لابد أن تخضع لنفس المقننات والشروط عند التقييم.

(٣) تجهيز المكتبة :

تجهيز مكتبة متكاملة وثرية جزء ضروري ومهم من خدمة الطالب فهي مازالت (رغم وجود كل التقنيات الحديثة) من أهم مصادر التعلم. فلا بد أن يراعى تيسير شروط التصريح (الترخيص) باستخدامها وتبسيط إجراءات هذا الاستخدام، وأن تساند وتكمل المواد التي بالمكتبة المقررات والبرامج الدراسية، وأن تتيح مصادر ووسائل متعددة للمعرفة مع نظام يُسهّل تحديد مكان كل مصدر في المكتبة. لذا يجب تدريب الطالب على الاعتماد على مصادر كثيرة لتنمية معارفه، وعلى البحث عن هذه المصادر وبجهد الشخص حتى يصبح ساعياً بنفسه للمعرفة ودارساً مستقلاً independent learner . ولكي يتحقق ذلك يلزم وضع برنامج نشيط ومستمر لأقلية الطالب على استخدام المكتبة ويكون هذا بمعاونة هيئة التدريس ومشاركتهم.

(٤) رعاية التفوق والمتفوقين :

يجب أن يكون ذلك بأسلوب رعاية مؤسسية للنخب المتميزة ومن الطلبة في عملية منظمة وبرنامج شامل. وبالجامعة نظام مراتب الشرف Honors program، أو برنامج درجات الامتياز "تهج المتفوقين". (وسيم الحديث عن هذا البرنامج أو النظام الذي يتبع في كثير من الجامعات الأمريكية في فصل منفرد). وهو نظام يعتمد على برامج ومناهج ومقررات ونشاطات تدريسية مكثفة لمن تتوفر فيهم شروط ومتطلبات التفوق وإمكاناته.

ثالثاً : إمتداد الجامعة للخارج out-reach system أو نشر خدمات الجامعة خارج أسوارها :

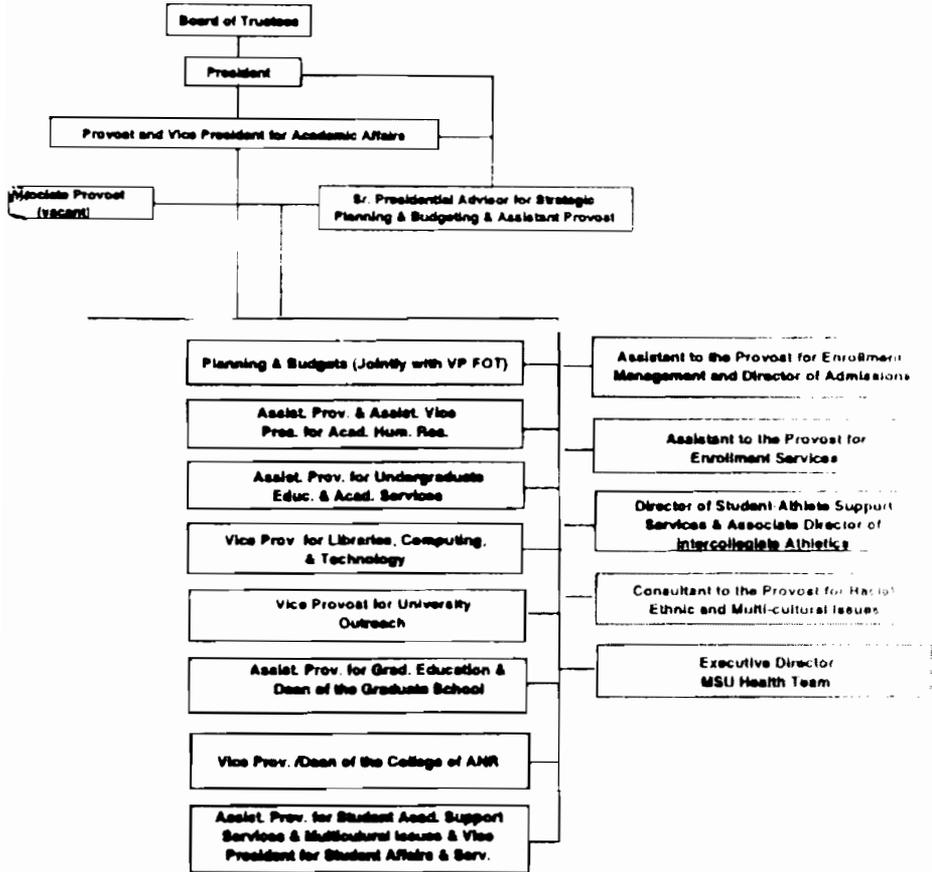
وهو نشاط يتطلب جهداً كبيراً وخبرات متنوعة وأساسه التخطيط الجيد، وتحديد المسؤوليات، ووجود هياكل إدارية محكمة بها توصيف للأعمال والمهام. وبناء على ذلك النشاط يتم تحديد المناصب الإدارية العليا في الجامعة ، (لأن كل

جامعة أمريكية لها رؤيتها الخاصة في وضع مسئوليات ومسميات الإدارة بها والتي تلائم احتياجاتها وليس لها نمط أو مسميات موحدة إلا في الخطوط العامة. ففي جامعة "متشجن" التي تراعي نشاط الجامعة الخارجي لزم تعيين نائب رئيس يختص بالعلاقات الجامعية Vice President for University Relations^(١) ونائب آخر للتخطيط الجامعي University Planning ، ففي مثل هذه الجامعة التي يزيد إنفاقها على برامج التبادل والانتشار يلزم الاهتمام الزائد بالميزانية والتخطيط للسياسات المالية ، لأنه بدون تخطيط تفقد الجامعة إحساسها بالهدف والاتجاه. والتخطيط السليم هو الذي يتيح لها تحديد الأمور التي تفرضا عليها سياسة مد نشاطها لمناطق أخرى، ويبدأ التخطيط بالجانب الأهم وهو تحديد المصادر source allocation ومتابعتها وهذا أحد دلالات قوة المؤسسة ثم يأتي بعد ذلك :

- (١) تحديد أولويات الإنفاق والبحث عن موارد جديدة للجامعة fund raising .
- (٢) التخطيط الجيد لبنود الميزانية والإنفاق . ولا يبنى هذا النوع من التخطيط على أوراق ومشاريع فقط ceremonial documents ، ولكن أفضل ما يطرح اقتراحات خيالية وخلقة واجتهادات لدعم وزيادة تأثير الجامعة كمؤسسة تعليمية، ويقدم سبل تطبيق وتنفيذ هذه الخطط.
- (٣) اقتراح وسائل التنافس الفعال لجذب الطلاب للجامعة وخاصة من بلدان خارج الولايات المتحدة، ويشمل التخطيط هنا هيئة التدريس والطلاب والأمناء والخريجين ... الخ.
- (٤) رسم الأدوار والمهام للإدارة العليا لسرعة اتخاذ القرار، وكفاءة القيادة leadership مع تنويع "التركيبة الإدارية"، ومراعاة الاتصال بجهات بالخارج والداخل قد تكون لها خبرة لتلقي النصح والمشورة منها.

(١) ويعمل تحت إشرافه مدير للخطط والميزانية Director of Plans and Budget نظراً لأهمية الفائقة للتخطيط والنواحي المالية (أنظر الرسم البياني) . (ص ١٠٧).

ORGANIZATIONAL CHART
 MICHIGAN STATE UNIVERSITY ACADEMIC AFFAIRS



(٥) جذب كفاءات في التدريس لتحسين الهيئة التدريسية وتطوير الأداء الأكاديمي والمهني professional development.

(٦) متابعة الدعم الإداري والتخطيط له ، فلا يخفى أن هيئة الإدارة من الموظفين staff هم الذراع التنفيذي لمؤسسة لها مثل هذا النشاط وهذه الاهتمامات، فلا بد أن يتفهم العاملون بها طموحات الجامعة وأهدافها، وعلى ذلك تتحدد مسؤولياتهم حتى يدور العمل كفريق بدون تعقيدات ويتعاون تام مع باقي المسؤولين بالجامعة. ومتابعة الدعم يعني توفير كل ما يُمكنهم من أداء أعمالهم ومتابعة الوحدات الإدارية وتحديثها وتدريبها تدريباً جيداً، وخاصة من يتعامل منهم مع طلاب وافدين. ويرعى كل ذلك مدير عام تنفيذي chief executive officer يضع السياسات ويوجه ويراقب لأن سرعة الأداء التنفيذي هي التي تضمن نجاح برامج الجامعة ، ذلك لأن الإخلاص في المتابعة والملاحظة اليومية لكل مجريات الأمور من مسئول متخصص head of campus يمثل المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ويساعد على تطوير الخطط والسياسات وإعلاء القيمة المعنوية للجامعة بصفة عامة.

(٧) نظراً لوجود الجامعة في منطقة بها مؤسسات صناعية وتجارية نشطة يمكنها المساهمة في برامج الجامعة ، فقد روعي وضع خطط اتصال بهذه المؤسسات مع وجود مكتب خاص للمتابعة والتنفيذ.

إذا كان التخطيط الجيد أحد مستلزمات جامعة الإنتشار والإمتداد للخارج، فإن برامج التبادل الطلابي تمثل ركناً هاماً من نشاطات الجامعة، لذلك كان من اللازم وجود مدير إدارة مهمته الإشراف على برامج تهيئة المجتمع الطلابي لحياة "عالمية" Internationalizing student Life (أنظر جزء من المطوية التي تعرف بالبرنامج) . ويتحقق ذلك بالتعريف بثقافات الطلاب المختلفة، وإيجاد السبل التي تمكنهم من التواصل معاً . ومن الطبيعي أن تقام لهذا الغرض ندوات ومناقشات عن "الحياة الجامعية للطلاب" وعن التفاعل المطلوب داخل الحرم الجامعي بين كل عناصره. ويعاون في هذا النشاط الثقافي مدير مساعد للحياة

INTERNATIONALIZING STUDENT LIFE

Internationalizing Student Life (ISL) is an exciting pioneer program at Michigan State University that seeks to prepare students for the global era in which we live. The objectives of ISL are to prepare students to:

- ◆ Learn about cultures other than their own through co-curricular interactions with members of the University community
- ◆ Develop interpersonal communication skills specific to successful cross-cultural exchange in preparation to live in a more culturally heterogeneous, global, and increasingly mobile environment
- ◆ Have out-of-class interactions among faculty, students, and staff of diverse, international backgrounds
- ◆ Learn how international social, political, cultural, and economic forces affect their lives

These programs occur in academic departments, residence halls, the MSU Union, and the International Center.

By participating in these co-curricular activities, students learn about the variety of cultures which co-exist in the contemporary global environment and the social, political, economic, and cultural forces which affect international relations. Students also develop needed skills for success in their chosen careers.

الطلابية Assistant Director of Student Life. هناك أيضاً برامج دولية لتبادل الطلبة، وللدراسة بالخارج، إذ يوجد حوالي ثلاثة آلاف طالب من الجامعة خارج الولايات المتحدة وفق برامج مزدوجة أو فردية للتبادل Two-way or one-way linkage programs.

بعد التعرف على دقائق هذا الأسلوب في الإدارة اتضح أن سبب نجاح الجامعة هو مرونة أساليب الإدارة علاوة على "تفصيل المسؤوليات" وتحديد الأدوار التي تنظم نشاط الجامعة في داخل وخارج الولايات المتحدة. وتعمل هذه الجهات الإدارية تحت مظلة مجلس للتعليم العالي بالولاية Board of Higher Education به متخصصون في التشريع والقانون ينتخبهم سكان الولاية كأمناء وأوصياء من المهتمين بنشاط الجامعة Trustees and Regents (مثل رجال الأعمال والتجارة وبعض خريجي الجامعة). وينضم إليهم عناصر من هيئة التدريس والطلبة. وكل هذه المستويات الإدارية تمثل "بنية إدارية أكاديمية" ناجحة لأن التعاون والتشاور بينها دائم ومتفق عليه (أنظر هيكل هذه البنية الإدارية) .

من بين اللقاءات المهمة كان اللقاء مع النائبة الأولى لرئيس الجامعة (Provost) الدكتوراه / "لو أنا سيمون" Dr. Lou Anna Simon وكان حديثها معنا عنوانه : "مسائل وتحديات التعليم العالي في جامعة ولاية ميشيغان"

Issues and Challenges in Higher Education at MSU

ولدهشتنا فقد كان هناك شبه تماثل في بعض الهموم والمشكلات برغم الفارق الكبير بين الظروف المالية والإدارية في الولايات المتحدة والبلدان التي ننتمي إليها. وهذه أمثلة من هذه المسائل أو التحديات :

(١) مسألة عدم التزام عدد كبير من الطلبة الذين يهملون في حضور المحاضرات، وقد ثبت في آخر الإحصائيات أن المواظبون منهم ٤٠% فقط.

(٢) التحويلات الكثيرة من مقرر إلى آخر (وهي مشكلة في الجامعات التي تتبع نظام الساعات المعتمدة) لأن ضبط طرق الحساب السريع للساعات وسجلات

الطلبة عنها تمثل تحدياً كبيراً للقائمين عليها . ويؤخذ في الاعتبار دائماً اختيار الإداريين القادرين على التعامل السريع مع هذه التحويلات والتعديلات في السجلات الأكاديمية للطلبة.

(٣) مسائل تخص إقامة وتسكين الطلاب ومتطلبات هذه الإقامة ، والنقاش يدور دائماً حول مدى التزام الجامعة بتدبير السكن في المدن الجامعية، وهل يترك ذلك التدبير للطلاب وتتخلى الجامعة عن هذا الالتزام ؟.

(٤) مشاكل حقوق الطبع للبحوث والكتب (والتصاريح بالنشر قد لا تراعى) وأيضاً سبل تنظيم الحماية للمادة العلمية إلكترونياً بكلمة السر ، ليضمن الباحث تلك الحماية Pass-word protected material .

(٥) في المؤلفات الكبيرة والكتب توجد مسائل عديدة وتشريعات للملكية الفكرية intellectual property حولها جدل ومناقشات لا تنقطع.

(٦) مسائل تحديد مواعيد بدء الدراسة والامتحانات calendar issues ، مما جعل بعض الكليات تلجأ إلى طرح مواعيد قَبْلَة للتغيير loose deadlines .

(٧) مسائل دفع المصروفات وتعذر الوفاء بسدادها من بعض الطلبة.

(٨) تدبير خطوط اتصال مجانية للطلبة toll-free lines حيث يتم الاتصال المستمر بين الأستاذ وطلّبه بالبريد الإلكتروني.

(٩) توفير الوسائل التكنولوجية وصيانتها لمساعدة الطلاب على استخدامها والتعود عليها helping to keep students in technology .

(١٠) تحديات صعوبة تدبير الموارد المالية، وخاصة بعد انخفاض الدعم المالي من الولاية مع ارتفاع بند المرتبات (بالجامعة عشرة آلاف موظف منهم ٦٠٠٠ نظاميين وأربعة آلاف من المنتدبين). علاوة على زيادة الطلب على المشاريع البحثية وتكلفة اللجان التي تقوم بدراساتها. كما أن اتجاه هيئة التدريس إلى التخصصات الدقيقة يفرض بنوداً إضافية للإنفاق. وقد تلجأ الجامعة إلى تعيين مسؤولين ومستشارين لتنظيم المسائل المالية.

في مثل هذه الظروف ولمواجهة هذه التحديات ، قد تساعد برامج الدعاية والنشرات الإعلانية التي تقترن بنظرة مستقبلية وبمبادئ إرشادية في الترويج والدعاية للجامعة لتزيد من دخلها . وفي أحد إصدارات الجامعة تذكر الإدارة أنها مع قدوم القرن الحادي والعشرين تجدد التزامها بأنها ستطور البرامج التعليمية والدراسات العليا وستنوعها وتكثف برامج الامتداد خارج الجامعة ثم تضع خمسة أهداف تسعى لتحقيقها، فالنظير ضرورة لحل المشكلات وزيادة الدخل وهذه الأهداف هي :

- (١) إنشاء برامج تدريب حديثة تتولاها المراكز العلمية والثقافية بالجامعة.
- (٢) التوسع في برامج التجديد والريادة في البحث العلمي والتعليم المهني مع طرح موضوعات البحوث المقترحة.
- (٣) السعي لأن تكون جامعة متشجن جامعة عالمية تمد خدماتها إلى أماكن أكثر في العالم عن طريق مشاركات الإنتشار out-reach partnership . وتوجد نماذج تطبيقية من خلال هذه الأنشطة الخارجية لأن العلم التطبيقي هو الهدف الذي لا تحيد عنه الجامعة.
- (٤) العمل على أن تبذل الجامعة جهوداً مضاعفة لتخلق مجتمعاً أكثر ترابطاً، وخاصة بين البيئة المحلية ومراكز الخدمة بالجامعة على أن تطلب مقترحات جديدة من المتعاملين مع المركز .
- (٥) السعي إلى أن تضيف الأقسام برامج أكاديمية مبتكرة وتطور المقررات لتحسين المناخ التعليمي والثقافي بالجامعة ، مع التأكيد على ما ترى غرسه في الطالب حتى يكون خريجاً تفخر به الجامعة ويستفيد منه المجتمع، على أن توزع نشرات توضح مهمتها وأهدافها للطلبة Mission Statement for Students .

مثل هذا السعي والنشاط يؤكد أن الارتقاء بالتعليم وتطويره promotional material مسألة تسويق ، وأن هذه الجهود تمثل بعض مواد وعوامل الجذب التي

تحد من المشاكل . وتعتمد الإدارة على خبراء في التخطيط والتسويق كأحد أنشطة الجامعة المهمة وخاصة نشاط الانتشار الخارجي .

ويرى البعض أن التخطيط والتسويق متكاملان يعتمد أحدهما على الآخر ويمكن أن يسيرا في خط واحد. يشمل التخطيط تدبير الموارد المالية ووضع خطط التحديث وجمع التبرعات مع تحديد المبادئ التي تسير الجامعة على هديها guiding principles أنياً ومستقبلاً. ويتولى التسويق، مثل أي نشاط إعلاني، الإعلان عن التجديد المستمر systemic updating بالجامعة وإعداد نشرات وكتالوجات تعلن عن هذا التحديث وتبرز الجوانب التي تجذب الطلاب وتحبب لهم الالتحاق بالجامعة، وخاصة عند تسويق البرامج الخارجية. عندئذ تُبرز ما يحقق توقعات الشريك خارج الولايات المتحدة وما يتمشى مع ما يطلبه من جامعة "متشجن".

من ناحية أخرى تفيد جهود التسويق في جوانب أخرى مثل الدراسة المستفيضة عن أنواع وكفاءة البرامج الأكاديمية بالجامعة، والتحري عن معلومات تخص أي منافس لها، مع جوانب معنوية أخرى مثل محاولة إيجاد التوافق بين العاملين والباحثين الذين ستضمهم برامج التبادل والمشاركة كي تضمن التفاهم والتعاون بينهم، خاصة إذا كانت اهتمامات المؤسسات متبادلة ومتطابقة تماماً thoroughly mutual . ذلك لأن أنواع التبادل كثيرة ومتنوعة ومشاكلها متباينة وغير مستبعدة الحدوث . لذلك تهدف جهود التسويق إلى أن تحدد الأدوار والمسئوليات للطرفين المشاركين .

وتشارك الجامعة في أنواع متعددة من اتفاقيات التعاون مثل :

أ - اتفاق مؤسسي موسع Broad Institutional Linkage فيه عقد موقع من الطرفين (بين جامعتين) به تفاصيل تضمن التعاون في مجالات عديدة. يحدد فيه كل نشاط تحت عناوين مقررته مع التزامات واضحة من كل طرف. وغالباً ما يكون بينهما تبادل موسع للأساتذة والطلاب Broad-based faculty and student exchange وقد يشمل بحثاً مشتركة joint-research وتبادل

خدمات أو مواد من المكتبات . يتولى الإنفاق على مثل هذا التعاقد أحياناً مؤسسة غير الجامعة outside funding (تدفع نفقات السفر والمرتببات ... الخ) كما أن هناك نماذج اتفاقات بين أكثر من دولتين ، مثلما يحدث بين مؤسسات أكاديمية من أمريكا وكندا والمكسيك.

ب – برامج اتفاقيات خاصة programs of specific agreements تتم من خلال عقد مكتوب له بنود محددة وموقع من الطرفين. يركز هذا الاتفاق على عدد من الأنشطة ذات النفع المشترك، لتبادل هيئة التدريس أو مواد بحوث. وقد يدفع الطرفان تكلفة هذا التعاون بالمشاركة بينهما. وبالتبادل بين كل منهما one-on-one exchange. من هذه النماذج برامج التبادل لعمل رسمي مؤقت Temporary Professional Work.

ج – اتفاق صداقة Friendship Agreement يكتب على هيئة مذكرة تفاهم Memorandum of understanding من صفحة أو اثنتين بدون أي التزامات مالية. في هذه الحالة قد يكون الاتفاق من خلال أحد المراكز بالجامعة ، فيتولى إرسال استمارة للمشاركة (ربما عضو هيئة تدريس واحد) تمثل زيارة عمل BI form أو زيارة سياحة B2⁽¹⁾ تقدم إلى السفارة الأمريكية في بلده للحصول على التأشيرة لدخول الولايات المتحدة كحالة زيارة مؤقتة nonimmigrant status.

رابعاً : المراكز المالية العلمية والبحثية :

تتولى غالباً هذه المراكز أعمال المنح العلمية scholarships والامتداد الخارجي واتفاقيات التبادل، كما أن لها نشاط بحثي وأكاديمي كبير داخل الجامعة. من المعروف أن جامعة "متشجن" بها أهم مركز للدراسات الأفريقية بالجامعات

(1) تختلف أنواع الاستثمارات الخاصة بتصريح الإقامة FI = طالب طوال الوقت للحصول على درجة علمية، JI = الإقامة لمدة عامين خارج الولايات المتحدة في حالة تغيير نوع تصريح الإقامة أو طلب الجنسية. والطالب طول الوقت full time هو الذي يدرس ما لا يقل عن ١٢ ساعة في الفصل الدراسي بالتعليم الجامعي، ٩ ساعات في الفصل الدراسي للدراسات العليا.

الأمريكية يهتم بالبحث في تخصصات عديدة تتعلق بقارة أفريقيا، منها بحوث في السياسة والاقتصاد أحدها عن كتاب "فلسفة الثورة للزعيم جمال عبدالناصر" (رسالة ماجستير) أشرت إليه في مقاله قصيرة نشرت في جريدة الأهرام (مرفق صورة منها). وجميع المراكز العلمية (عددها ٧ مراكز) لها برامج متطورة ومتجددة تُبنى على العمل الجماعي team work وعلى المشاركة في المحيط الأكاديمي للجامعة. هناك مثلاً مركز "وارتون" (١) و Warton وهو مركز نشط في دراسات العلوم الإنسانية يولي اهتمامه الأول للدراسات عن الحضارات والتاريخ والثقافات المختلفة والتي تلقى اهتماماً كبيراً الآن وهناك مركز لتعليم وبحوث اللغة (CLEAR) Center for Language Education and Research وهو من أنشط المراكز بالجامعة باعتبارها تمثل مجتمعاً دولياً Cosmopolitan Community يمتد لعدة بلدان بالخارج وبه كثير من الطلبة الأجانب. بالمركز وسائل تكنولوجية متنوعة لتعليم اللغات إضافة إلى وسائل تكنولوجيا الاتصالات، وله جريدة CLEAR News تنشر أخبار المركز ونشاطه الخاص بالتدريب والتدريس والبحث في علوم اللغويات. أنشئ المركز عام ١٩٩٦ بمنحة من "هيئة مراكز بحوث اللغة" بتمويل مدته ثلاث سنوات، على أن يبدأ تدبير موارده ذاتياً بعد ذلك. يرتبط المركز مباشرة بالنائب الأول لرئيس الجامعة provost ويلعب أدواراً نشطة في البحث والتعلم والتعليم والتدريب في لغات عديدة غير الإنجليزية منها الفرنسية والأسبانية والألمانية وبعض اللغات الآسيوية (مثل اللغة الروسية) ، كما يلبي الاتجاه الرسمي للحكومة إلى تعليم اللغات الأفريقية وتشجيع تعلم اللغة الصينية لأن عديداً من رجال الأعمال الأمريكيين يتجهون الآن إلى الصين. يعمل المركز دائماً بالتعاون مع جهات كثيرة ، فعندما يُقدم على تطوير ضرق التدريس والمادة

(١) يطلق اسم مؤسس المكان غتبا على ما قام بتأسيسه وتكليفه من ماله الخاص تخليداً له وتشجيعاً لغيره على أن يحذو حذوه. ومعظم مباني الحرم الجامعي في أي جامعة أمريكية تحمل اسم مؤسسها.

التاريخ.. هدم أم هواملة بنساء؟

الاستاذ.....

ثانيتها: الدراسة العلمية الحادة التي تراعى الامانة والوضوح في العرض والتحليل دون العكاسات أو تفسيرات شخصية مخفية، حتى تكون هدف الدراسة تحديد ملامح فكر واستخلاص فلسفة وتفكير رؤية، وفي زيارة لجامعة ولاية ميشيغان (MSU) عرفت من أحد أساتذتها وهو اد تشرلز جيلوزو Charles Gilozzo وكيل مركز الدراسات الدولية بالجامعة انه حصل على الماجستير عن دراسة لكتاب «فلسفة الثورة» للزعيم جمال عبد الناصر، وفي جهد علمي محامد لم يؤثر فيه بما كان سائدا حينئذ من تعامل على هذا الزعيم.. وقال د/ تشارلز: «وماذا وجدتي؟» وكانت اجابته من مغللق موضوعية البحث العلمي: «هي زعيم سبق فكرة عصوده، و طرح أفكارا قيمة وروية سياسية ثاقبة» هنا اسمح لي أن أعيد تساؤلك الحائر: «أين يذهب باحث مصري أو عربي يريد أن يقدم دراسة أكاديمية علميا بعيدا عن التاريخ بصفحة الهمم، ومنزها عن الازهاب والانتزاز الفكري. لأن تسجيل التاريخ - وهذا نصيبنا - في ضوء مصالح ذاتية ومقاصد شخصية ترمي الي تصفية الحساسات يخلق أمة بلا ذاكرة وطمس وعي شعف ويفترق أجيالا حائرة بلا جذير فكرية. بحق هذا البلد العظيم علينا - كما تابيت أنت بسألة - أن نخرجك بمنهج سلهم حتى يكون الزوال، والوضوحية فيما ثابت في حياتنا

د. فرديس البهنساوي

لقد اشرت قسمة خطيرة على صفحات «دينا الثقافية» ولقد ضاعف طرحت لهنده القومية شجوني، إذ كنت عائدة لثرى من الولايات المتحدة الامريكية بعد زيارة لعدة جامعات فيها، تعصف بدمي وتعذب أفكارى القارية بين مشاهدي لهدد إسه صنعت تاريخها من البداية وكونت تراثها الحضارى والثقافى بالتخليد الحاد لفكر قادتها وزعمائها بدون تحج أو شطط فى الأحكام، مهما يكن الحال واختلاف الرأى حول افعالهم واسرارهم وحددت لذلك وسيلتين

١- اولاهما: إقامة مزاراتاريخية ونصب تذكارية فى أماكن مفتوحة وفسحة جدا تحيط بها الحدائق والنافورات ويفرغها السن الجمالى فى التصميم لحد أن كتبت عليها بحروف كبيرة عبارات مستتارة من فكر عظماء، ورموز الأمة، وبها تماثيل تجسد مواقف خالدة من حياتهم وتعرض أحداثا فجروها وأدوارا مصيرية لعبوها وأضرب مثلا على ذلك النصب بالعامصة الامريكية لجرودج واشنطن أول رئيس للولايات المتحدة، وقد سجدت فيه عبارات من كتاباته وخطبه تروى الفاهيم التبعويةاطلة والاسانية التى صنعت حضارة هذه الدولة وحددت إطار ثقافتها، وهناك مزارات اخرى عديدة منها مزار حرب التحرير فى مدينة فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا، والذي يخلد تاريخ تحرير الولايات المتحدة من السلطنة البريطانية، وكل هذه أماكن لا تحظى يوما من زيارات تطلد تاريخ كل قادة وعظماء، محبر من زعماء حركة الاستقلال من تفعل تلك النخلد وقادة التنوير وأبطال الثورات السياسية والفكرية الاحتلال البريطانى

العلمية Methods and Material يتعاون في ذلك مع كلية التربية. وعلى هذا المنوال يمتد تعاونه وإنجازه لجهات كثيرة :

(١) يطور المركز مقررات اللغات للتعليم الثانوي ويضع برامج للتعاون في التدريس والتدريب مع المدارس في التعليم قبل الجامعي ويتعاون مع الشركات التي تنتج الكتب الدراسية text book companies في عمليات التطوير والمراجعة وكتابة التقارير عنها.

(٢) يقيم ورش عمل workshops للتدريب على الكتابة السليمة وفنون الاتصال وتعلم اللغات بالكمبيوتر computer-assisted learning واستخدام الوسائل التكنولوجية الأخرى في تعلم وتعليم اللغة (مثل الفيديو والأقراص الممغنطة ... الخ).

(٣) يعلم الإنجليزية كلغة ثانية لمن تختلف عندهم لغة الأم mother tongue ولمن يودون السفر إلى الخارج لجامعات أجنبية، في برامج ذات مدد قصيرة. كما يقدم المركز برامج تعليم لغة في دورات صيفية مقابل ٤٠ دولار رسوماً للدورة.

(٤) يدرب المعلمين من المدارس على إعداد المادة العلمية material development وتصميم المقررات curriculum design، وابتكار الوسائل المعاونة على التدريس، كما يدرّبهم على كيفية تدريس بعض المقررات content-based instruction، ويعد برامج لتدريب معلمي الثانوي أثناء الإجازة الصيفية بغرض التطوير المهني professional development، كما يتيح المركز لعدد من مدرسي اللغات منح تعلم لغات بالخارج fellowships.

(٥) يعد المركز مقررات في اللغة الإنجليزية للأغراض الخاصة English for Special (specific) Purposes (ESP) للمتخصصين في القانون والفيزياء والتمريض أو أي تخصص آخر يطلب من المركز.

(٦) يقدم دورات لتعليم استخدام الكمبيوتر الشخصي lap-top والشرائح الممغنطة CDs أو شرائط DVD (compressed Vedeo) في التعلم ، وخاصة تعلم اللغات.

(٧) ينظم المركز دورات لمدرسي اللغات الأخرى بالمدارس الثانوية (ألماني / أسباني / فرنسي) للتدريب على تدريس مادتهم العلمية بالمدارس ثم إعطاء المركز تغذية مرتجعة feed back عن نتائج عملية التدريس في ورشة عمل تناقش وتقيم أساليب التدريس وأعمال الاختبارات.

(٨) ينشئ برامج نشطة للتعليم يعطي فيها الدارسين قوائم مطالعة list of reading تشمل ٢٥ كتاباً في علوم اللغة linguistic sciences تتم مناقشتها في مواعيد محددة وعائدها العلمى والثقافى عظيم الفائدة .

(٩) يعنى المركز بدعم سبل التعلم الذاتي (individual) self leaning وذلك بالتدريب على استخدام مواقع معينة للمقررات في الشبكة الدولية للمعلومات web courses ، ثم تكتب التقارير عن المقررات الدراسية بها، علماً بأن الالتحاق بهذه البرامج يتم بواسطة البريد الإلكتروني وبأن المركز يدعم ويطور التعليم بهذه الوسائل غير التقليدية.

وفيما يلي تفاصيل برنامج شاهدته عن "فائدة الشبكة الدولية في تعلم اللغات الأجنبية" :

— يبدأ البرنامج بالتعريف بفائدة هذا الاتجاه الحديث في التعليم (تعلم اللغات على وجه الخصوص).

— يشرح طريقة البحث عن المعلومات بالشبكة وطرق تقييمها.

— وضع درجات وتصنيف للكتب التي تطرح عن تعلم اللغات.

— كيفية فتح صفحات ومواقع في الشبكة web pages and sites وتنظيم المعلومات بها.

— تحضير الرسوم الإيضاحية والملفات السمعية للشبكة.

— كيفية الاستفادة من نواحي أخرى مثل البريد الإلكتروني والاتصال الجماعي بالصوت والصورة والاتصال التليفوني من خلال الشبكة telenet وغيرها، مثل الاتصال بشخصيات لها نفس النشاطات في التعليم ... الخ.

وهكذا تمثل هذه المراكز البحثية والعلمية بالجامعة عصب النشاط الأكاديمي والعلمي بها، وتعطي روحاً متفجرة وحيوة نابضة داخل الحرم الجامعي ، وتستطيع جامعة "متشجن" بواسطتها أن تمارس دورها وأعمالها باقتدار كجامعة نشطة لها امتداد خارجي فعال.

لا شك أن هذا الدور الفعال بجامعة ولاية "متشجن" في "ايست لانسنج" يدعمه تفاعل عدة عناصر إيجابية تعمل معاً تحت مظلة رؤية الجامعة vision ورسالتها mission التي لا تحيد عنها. يمكن الإشارة إلى تلك العناصر لالقاء بعض الضوء على مقومات منظومة العمل الأكاديمي الناجح :

نشاط إعلامي دؤوب :

جريدة الجامعة ، وجرائد المراكز البحثية ، والنشرات الإعلانية ومطبوعات الأقسام الأكاديمية توحى كلها بهذا النشاط، وتهدف جميعها إلى خدمة مجتمع الجامعة بما تحويه من معلومات تغطي اهتمامات كل من يعمل أو يدرس بالجامعة. وتعلن عن الإصدارات الجديدة من الكتب وعن الأحداث الثقافية والسياسية الجارية وآخر أخبار المشاريع البحثية project updates. كما تنشر ما يستجد في قوانين التعليم ، وأخبار المؤتمرات ، واحتفاليات الجامعة مع أبواب ثابتة للأسئلة والاستفسارات Questions and Answers عن كل ما يهم الأفراد من أمور ثقافية وعلمية وإدارية يتولى الإجابة عنها كل مسئول. وتقدم الأخبار القومية والعالمية في صفحات معنونة World Report أو U. S. News. وتطرح هذه الجرائد والمطبوعات من حين لآخر أخبار تقييم المؤسسات الأكاديمية والأسس التي يتم وفقها هذا التقييم وأخبار برامج الدراسات العليا في كل الجامعات الأمريكية. ولا تخلو أيضاً من الكتابة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية كالفنون والموسيقى والمسرح والكتابة الإبداعية فتعكس اهتمام الجامعة الزائد بالجانب الفكري والثقافي.

أما ما تخلو منه هذه الجرائد والمطبوعات فهو مقالات النفاق للمسؤولين وصفحات "المقابلات" والحوار التي تركز على عبقرية كبار الشخصيات بالجامعة وإنجازاتهم التي لن تتكرر.

رعاية طبية شاملة :

من منظور اقتصادي وإنساني معاً يُعتبر الطالب ثروة الجامعة والوطن وينال الرعاية لذلك في ظل مبادئ وتقاليد جامعية ثابتة ومحررة كتابياً تسلم للطلاب في بدء العام الدراسي ليقراًها ويلتزم بها. لذا توجد بالجامعة أعلى نسبة عضو هيئة تدريس للطلاب بين الجامعات الأمريكية.

تبدأ الرعاية بمحاولة حل مشاكل الطلبة ، وفي هذا السن بين الشباب توجد كثير من المشكلات التي تتطلب متابعة سريعة. قيل لنا أنه من بين إثنين وأربعين ألفاً من الطلاب هناك خمسة عشر ألفاً لا يمكن ضبط سلوكهم أو السيطرة عليهم out of control وتأتي مشكلة التدخين وتعاطي الكحوليات⁽¹⁾ على رأس قائمة المشاكل. لذلك وجدنا نشرات تحذر من ذلك بين أيدي الطلبة وعروض تطلب ممن يريد النصيحة والمعاونة على الإقلاع عنهما التوجه إلى مكاتب خاصة لخدمة الطلاب. كما أن هناك مكاتب أخرى وأقسام ترعى كل ما يمس الحياة الطلابية مثل Department of Student Life . وتهدف جميعها إلى تدعيم مناخ طلابي سليم والارتقاء بمناخ تحصيل أكاديمي جيد لكل الطلبة من جميع الجنسيات. علاوة على أن بالجامعة من يشغل منصب نائب رئيس لشؤون الأصول الاثنية (العرقية) Vice-president for Ethnic Affairs يدرس ويتابع ويرعى الطلبة من جميع الأعراق لأنه خبير بثقافتهم المختلفة.

تشدد الجامعة أيضاً على أن يكون عضو هيئة التدريس قدوة للطلاب وأن يضرب المثل في عمله بتلك الصفات التي تحاول الجامعة غرسها في طلابها مثل :

(1) في كل عام يموت ثلاثمائة ألف من طلبة الجامعات الأمريكية بسبب التدخين ، ومائة ألف طالب يموتون بسبب تعاطي الكحوليات سنوياً.

العدالة، الموضوعية، احترام التنوع والاختلاف والكرامة الإنسانية والأمانة والاجتهاد في العمل ... الخ. تشمل الرعاية المادية إتاحة فرص العمل للطلبة، وكما علمنا من أوراق الجامعة فإن ٤٦% من الطلاب يعملون بالحرم الجامعي في المكتبات والمعامل والمقاهي وغيرها. ولكل ذلك يزيد الإقبال على الجامعة، فهي تتلقى ما يزيد على ٢٠ ألف طلب التحاق من الطلبة كل عام وتحاول رفع ميزانية "إيست لانسنج" لتتجاوز ستمائة مليون دولار سنوياً، بحيث تدعم برامج التبادل التي بلغت حوالي أربعين برنامج تبادل أساتذة وطلاب ترسل من خلالها ٤٠% من عدد طلابها للخارج.

تفكير مستقبلي دائم :

تنظر الجامعة دائماً بعين المستقبل في كل أمورها، فتحاول التطوير في المقررات التي تدرس عالمياً ويجري البحث على مستوى عالمي عن كل ما قد يجد في العلوم مستقبلاً لتضمن تدريسها في معاهدها ومراكزها للامتداد الخارجي. يوجد كذلك موقع إلكتروني Campus Email لي طرح فيه كل فرد من مجتمع الجامعة أفكاراً للمستقبل.

تدعو لذلك إعلانات عل لوحة إعلان الأقسام الأكاديمية ترحو المشاركة من

الجميع: Please Visit the Promise Web talk

كما أن هناك ثلاثة مواقع لرئيس الجامعة والنواب لتلقي الاقتراحات من أي طالب أو عضو هيئة تدريس لتطوير المقررات، أو طرح أية أفكار بخصوص مستقبل التعليم بالجامعة أو لتحسين المناخ الأكاديمي والثقافي بصفة عامة. من الأفكار التي نفذت بالفعل مشروع تدوير المخلفات Office of Recycling الذي يدور أكثر من ثلاثة ملايين رطل من الأوراق ويوفر للجامعة ست ملايين كيلو وات من الكهرباء. هذه النظرة المستقبلية هي التي تحقق التطوير والتحسين.

قيل أن مركز اللغة بدأ عام ١٩٦٠ بتدريس مقررات الاختبار الشهير TOEFL فقط، ثم طرحت أفكار كثيرة جعلت منه مركزاً فائقاً ومتميزاً بالصورة التي سبق وأشرنا إليها، فالبدايات وإن كانت متواضعة مع هذا الفكر تنمو وترقى

MSU Guiding Principles

Initiated by the university community in 1994, the Michigan State University Guiding Principles will guide the institution into the next century. The Department of Student Life's Mission Statement complements the six Guiding Principles, which includes:

- ◆ Improve Access to Quality Education and Expert Knowledge
- ◆ Achieve More Active Learning
- ◆ Generate New Knowledge and Scholarship Across the Mission
- ◆ Promote Problem Solving to Address Society's Needs
- ◆ Advance Diversity Within Community
- ◆ Make People Matter

Department of Student Life Mission Statement

The Department of Student Life supports and promotes a University climate and active learning for all students which facilitates:

- ◆ Leadership development
- ◆ Co-curricular applications
- ◆ Personal and community responsibility
- ◆ Appreciation for diversity

In support of the Guiding Principles of Michigan State University.

جزء من مطوية تطرح رؤية للعمل المستقبلي

عاماً بعد عام. مما لفت نظري أن ما تطرحه الجامعة مع نهاية كل فصل أو عام دراسي يحمل بين طياته هذه النظرة للتحسين في المستقبل. كانت إحدى الأوراق تحمل عدة مبادئ استرشادية تعد الجامعة بأنها ستعمل على تحقيقها في بداية الفصل القادم وهي :

إتاحة الفرص للطلاب للحصول على تعليم أكثر جودة، تحقيق وسائل تعلم نشط active learning، الوفاء بمتطلبات المجتمع وحل المشكلات التي تصادفه، الاهتمام أكثر من ذلك بالناس خارج هذا الحرم الجامعي to make people Matter . وكلها أمور تسعى الجامعة لتحقيقها دائماً وليست وعوداً في الهواء.

عمل بأسلوب ديمقراطي :

يعني هذا الأسلوب في العمل الإداري أن لا تلقي الأوامر والقرارات من القيادات العليا فتدون وتسجل وقد لا تنفذ، لكنه أسلوب يراعي التماس الرأي من جهات متعددة ليكون القرار معبراً عن رؤية جماعية. مثال على ذلك يختص بالبحث العلمي وكيف توضع خطط البحوث بالجامعة : يرسل مجلس الأمناء منشوراً لكل كليات الجامعة يطلب اقتراح موضوعات للبحث Research themes وتشمل إما مشروعات تُجرى بها بعض الأبحاث أو موضوعات جديدة مقترحة ثم تناقشها لجان تعاون نائب الرئيس للبحث العلمي، وتشكل مجموعة عمل working group لتحديد المجالات الأهم أو الأكثر فائدة عملياً وتطبيقياً، ويكتب رئيس مجموعة العمل تقريراً يعتمد من الجميع يحدد موضوعات البحث مع أسباب الاتجاه إلى أنواع معينة من البحث العلمي. يأتي ذلك بعد دراسة ولقاءات وزيارات لمواقع صناعية وإنتاجية وملئ استمارات استبيان من بعض العاملين بها حتى تتضح احتياجاتها من التخصصات البحثية بالجامعة. على الجانب الآخر تتخذ جميع القرارات بالجامعة بعد جمع المعلومات عن حال التعليم داخل الجامعة وتقييم نتائجه، والسؤال عن مدى الرضا عن الخدمات الجامعية بين شرائح متباينة من المستفيدين فتكون القرارات نابعة من رؤية عامة يتجاوب معها الجميع.

إشاعة محيط ثقافي خلاق :

تعمل الجامعة بجد على خلق جو عام يراعي الاهتمام الشديد بالنواحي الثقافية والفنية. وتهدف من ذلك إلى الارتقاء بنوعية الحياة promoting quality of life داخل الحرم الجامعي. فبجانب الاهتمام بالعلوم البحتة والتطبيقية والإلكترونيات الحديثة تهتم بالإنسانيات والفنون التطبيقية. توجد بالجامعة عدة متاحف منها متحف "كريسج" للفنون Kresge Art Museum الذي يضم حوالي ستة آلاف عمل فني. كما توجد المكتبة التي تحوي أكثر من أربعة ملايين كتاب. منها آلاف من الكتب عن الآداب والفنون، ومتحف تاريخي ضخم عن حياة الناس وتراثهم Falk Life. ويخصص مكان للخلق الفني بالجامعة يقصده المبدعون ممن يمارسون فن الرسم والنحت وغيرها، وتقام بالجامعة حوالي تسعة معارض فنية كل عام.

يشارك المجتمع في "إيست لانسنج" أيضاً في هذه النشاطات الاجتماعية والفنية عن حب للجامعة وطوعية حيث يوجد نظام التطوع للمعاونة في الأنشطة الجامعية. وقد لمسنا ذلك في لقائنا مع متطوعين من كبار السن لتنظيم حفل الوداع الذي أقامته الجامعة لمجموعتنا من الزائرين. وفي المدينة نادي أنشأته الجامعة The President's Club عام ١٩٦٣ لمن يريد أن يسهم بأمانة في دعم برامج الجامعة "لتوطيد علاقة الجامعة بالمجتمع To Support University Programs". وفي النشرات الإعلانية أسماء جماعات المانحين والمتبرعين للجامعة Donor Societies وتقام بالمتحف الحفلات في المناسبات الاجتماعية ويحييها عازفون وفنانون من المجتمع الجامعي ومن الطلبة. في هذا المحيط الثقافي اكتسبت الكلمات معاني جديدة مثل كلمة Diversity, Community, out reach ... الخ. كذلك رأينا محاولات حقيقية تتجه لخدمة المجتمع (مثل مركز "كيلوج" Kellogg لتعليم كبار وبه حوالي نصف مليون دارس من كبار السن الذين يدرسون العلوم والفنون وحتى ممارسة الإبداع الأدبي. عبارات كثيرة أصبح لها معنى جديد أيضاً وراء عبارة : أن هذه جامعة عالمية تخدم "متشجن" والعالم .

Global University Serving Michigan and the World

خامساً : صناعة المتفوقين

"كليات مرتبة الشرف" Honors Colleges⁽¹⁾

في منتصف الستينات من القرن الماضي خشيت الولايات المتحدة منافسة اليابان وألمانيا الاقتصادية لها، فقامت بدراسة أوضاعهما الاقتصادية والتعليمية، وخلصت الدراسات إلى أن نظام التعليم هو سبب التفوق الاقتصادي والأداء المتميز لمواطني هاتين الدولتين". هذا ما ذكره التقرير الشهير الذي عرض على الكونجرس وعنوانه "أمه في خطر".

ومن هنا كان القرار بإنشاء كيان مؤسسى للرعاية المستدامة لأصحاب القدرات الذهنية والملكات المتميزة أثناء الدراسة الجامعية وإتاحة الفرص لهم في العمل المناسب لمواهبهم بعد التخرج، حتى تتاح لخريج الجامعة ظروف مهنية تكرر الاستفادة القصوى من علمه ونبوغه وتمهد له سبل القيادة البحثية والعلمية في البلاد. وتقرر إنشاء نظام تعليمي في بعض الجامعات تحت مسمى "كليات مرتبة الشرف" Honors Colleges ولهذا الكيان الأكاديمي مجلس مركزي على مستوى الولايات الأمريكية كلها مقرة في مدينة "بوازي" Boise، عاصمة ولاية "أيداهو" واسمه (National Collegiate Honors Council (NCHC) ومن أهم أعماله التخطيط المركزي لبرامج رعاية الفائقين والمتميزين بالجامعات الأمريكية. ويقسم هذا النظام الجامعات الأمريكية إلى ست مناطق، ويمكن لأي جامعة الاشتراك في هذا البرنامج القومي بعد مخاطبة المجلس الرئيسي في أيداهو. وينبثق عن هذا المجلس ويتبعه كلية في كل جامعة باسم "كلية مرتبة الشرف" تلتزم ببرامجه وتوجيهاته وسياسته العامة. إلا أن لكل كلية الاستقلال الإداري والمالي والخطط والبرامج التي تجعلها تقيّد وتتجز مهامها في رعاية المتفوقين على مستوى الجامعة التي توجد بها. ويهدف هذا النظام إلى "صناعة" خريج متميز يعمل بجهد، ويواصل بحوثه على مستوى رفيع.

⁽¹⁾ كانت زيارة هذه الكليات في رحلة سابقة على هذا البرنامج .

تعريف بالبرنامج:

هدف هذا البرنامج هو تقديم مستوى رفيع من التعليم لفئة متميزة من الطلاب المتفوقين وذلك بمنحهم فرصاً تعليمية إضافية ورعاية مستمرة بغرض بناء الشخصية الأكاديمية والاجتماعية لهذه الصفوة من خريجي الجامعات، بحيث تكون مخرجات التعليم الجامعي دارس أو باحث نابه لديه ثقة في قدراته ويشغل مكاناً مهنيًا وإنتاجياً يدفع ببلده إلى التقدم والارتقاء. وعلى المستوى القومي يكون التخطيط والمتابعة: توضع البرامج وتحل المشكلات ويتم التنسيق بين الطلبة والأساتذة من هيئات التدريس . ويتم التواصل بين المجلس المركزي والكليات المحلية بتبادل المعلومات والمواد الثقافية وخطط المناهج الدراسية Curricular programing، ثم يأتي تقييم هذه الخطط والبرامج. وتقع مهمة تنفيذ البرامج محلياً في كليات مرتبة الشرف بجامعات عديدة من منظور موحد وفي إطار قومي يرمى إلى مساعدة الطلاب المتميزين على استمرار التفوق وإلى تشكيل العقول الناقدة والباحثة عن المعرفة Inquisitive minds، فالأهداف والملاح العامة لهذا الكيان التعليمي واحدة وهي:

أولاً: تأكيد وحدة المعرفة الإنسانية وتكاملها:

لأن المقررات التي يدرسها الطالب تأتي ضمن برنامج دراسي مكثف ومتنوع يحوى العلوم الأساسية والإنسانية والهندسة وعلوم المستقبل واللغات وبعض المقررات البينية Interdisciplinary مما يتيح قدراً متوازناً من المعارف والعلوم والثقافة الفنية والسلوكية في دراسة لخلاصة الفكر الإنساني بجانب التخصص. وبسبب التعاون بين الأقسام في هذه الناحية تكون للطلاب صلات بزملائه وأساتذته في تخصصات أخرى وتنبور اهتماماته وتتسع خلفيته الثقافية. ولا بد أن تتوفر صفات خاصة في الطالب والأستاذ المحاضر، بأن يكون الطالب قادراً على التخيل والابتكار والمبادرة وحل المشكلات، ويكون المحاضر متميزاً علمياً وثقافياً، وهذه الكليات تعمل دائماً على جذب أعضاء هيئة التدريس البارعين من كافة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي الخارج كي يحاضروا في مقررات دراسية

صمموها ونبغوا في تدريسها. وغالباً ما تكون هذه المقررات بينية ومتداخلة، ومثال ذلك:

أ- مقرر في نظم العدالة والعلوم السياسية.

ب- مقرر في الأحياء والكيمياء.

ج- مقرر في الفن وعلوم اللاهوت في العصر الوسيط.

د- تاريخ الفكر واللغات القديمة.. إلخ.

وكل كلية لها أن تصمم وتطور مناهج وبرامج الدراسة فيها، لأنه لا يوجد نموذج موحد لكل الجامعات no universal model لأن الكلية تضع برامج الدراسة والمقررات حسب إمكانيات الطلاب واختياراتهم ونشاط الجامعة ولائحة المقررات بالأقسام المختلفة والمقررات التي يدرسها الطالب في كليته الأصلية وتخصصه العام. وبذلك لا يمكن نقل برنامج دراسة بحذافيره من كلية إلى أخرى أو من جامعة إلى أخرى. هناك فقط التزام الطالب بمقررات كليته الأصلية his degree granting college (D.G.C.) وما يراه من مقررات إضافية في كلية مرتبة الشرف. وكلية الشرف تنشئ وتستحدث مقررات وتغير في البرامج التي تصممها "وتفصلها" خصيصاً حسب متطلبات منسبها وسياساتها المحلية، حتى تكون لكل كلية وجامعة شخصيتها الخاصة بها. ومنهجها في ذلك تجريبي وليس صارماً not rigid but experimental ليراعي مصممو المقررات التكوين الفكري للطلاب ومهارة الموهوبين فيه والقدرة الذهنية والميول الخاصة لديهم.

ثانياً: ضرورة أن تكون المحاضرة دافعاً للتعلم الذاتي والبحث عن المعرفة:

وذلك بأن نتيج وسيلة التدريس للطلاب فرصة هذا التعلم، فتجعله يبحث في المراجع والكتب حتى لا يكون هدف المحاضرة توصيل معرفة محددة ولكن خلق من يستطيع أن ينتج المعرفة ويشكل نفسه ثقافياً وحضارياً to make knowledge. not merely to acquire it and to enact culture. وبهذا يخلق نظام التعليم للإنسان الذي لديه القدرة على الفكر الخلاق ومن تتربى عنده ملكة النقد والتفكير البناء ومن يستطيع حل المشكلات والتعاون مع الآخرين. وبهذا

تكون المحاضرة نوعاً من التحدى الذهني والعلمي وتحث الطلاب على بذل أكبر جهد لديهم للتحصيل المبني على قدرتهم في اكتساب المعرفة ذاتياً والسعى لها.
ثالثاً: تطبيق نظام الساعات المعتمدة:

الذي يتيح للطلاب حرية اختيار المقررات وفق نسب وحدود مرسومة في كليته الأصلية وكلية المتفوقين وفي معظم الأحوال يمر الطالب بالمراحل الآتية:
١- يسجل الطالب في كليته للتخصص العام لمدة فصلين دراسيين على الأقل عدد الساعات المعتمدة له عن ١٢ ساعة في كل فصل دراسي ويجب أن يحقق فيها تقديراً عالياً: ممتاز أو جيد جداً (A, B or 3, 4).

٢- إذا تحقق للطلاب هذا التقدير بجانب تفوقه في الدراسة الثانوية يتقدم للالتحاق بكلية مرتبة الشرف بعد أن ترشحه كليته لذلك، ويتم اختياره في الذكاء والمهارات للقبول بها aptitude test^(١) ثم يمر بتجربة خلاقة هي حلقة دراسية تعرف باسم freshman honors colloquium في دراسة غير تقليدية لفترة فصلين دراسيين، تضم طلاب من كليات مختلفة وتحوى مقرراً إبداعياً مكثفاً في القراءة والكتابة والتعرف على الأفكار الإنسانية المؤثرة في تاريخ البشرية، وبهذا تنمي في الطالب تبادل الخبرة مع زملائه وملكة البحث والنقصى والفهم بجانب الاتصال بنخبة ممتازة من أساتذة الجامعة. وتعتبر هذه المرحلة عملية انتقاء لمن سيواصل الدراسة في الكلية، إذ تختبر مهارات الطالب وتوكل إليه دراسات أخرى خاصة يحددها المشرف عليه ، وان لم يؤدي الطالب أعماله بصورة مرضية يرفض طلبه للالتحاق بكلية مرتبة الشرف. ومن مزايا هذه المرحلة ما يلي:

(١) لوحظ أن هناك توافق بين نتيجة هذه الاختبارات والإنجاز العلمي للطلاب بالجامعة بصرف النظر عن درجاته في التعليم الثانوي.

أ- عدد الطلبة يكون محدوداً^(١) (خمسون في المتوسط) فتتولد صلة وثيقة بين الأستاذ والطالب وبين الطالب وزملائه one - to - one contact.

ب- لا تكون الدراسة في صورة محاضرات تقليدية ومناقشات تقليدية فتتاح فرصة للمناقشة والحوار وتوليد الأفكار Brain Storming.

ج- تشجيع العمل الفردي في البحث والكتابة والإبداع.

د- يتابع بحوث وأعمال كل طالب مشرف من الأساتذة المحاضرين لتحقيق فرصة جيدة للتوجيه ويستمر الإشراف tutoring حتى التخرج ولا ينقل الإشراف إلا بموافقة المشرف أو عميد الكلية.

٣- بعد قبول الطالب في الكلية يكمل حتى التخرج في المتوسط ما لا يقل عن ١٢٠ ساعة معتمدة في كليته departmental hours يضاف إليها ما لا يقل عن ١٢ ساعة في كلية مرتبة الشرف (تكون غالباً عدد ثمان مقررات - ثلاث مقررات في العام الدراسي الأول أولها مقرر في علم الاقتصاد). ثم توزع الخمسة مقررات الباقية على السنوات التالية. ولكي ينتقل الطالب من المرحلة الأولى إلى التالية from freshman to sophomore عليه أن يدرس ما لا يقل عن ٣٢ ساعة بحيث يكون فيها مقرر واحد على الأقل في كلية الفائزين في كل فصل دراسي credit honor hours.

٤- توزع الساعات المعتمدة في المراحل كلها على النحو التالي:

أ- من ٦ - ١٠ ساعات في التخصص العام major بتقدير ممتاز أو جيد جداً في كل فصل دراسي.

ب- ١٢ ساعة على الأقل في التخصص الثانوي minor وتدرس في كلية الفائزين.

ج- مشروع بحثي مستقل independent study project في السنة النهائية (وله ١٠ ساعات دراسة حرة ٦ منها للمشروع والباقي بحث فردي) ويكون الامتحان فيه

(١) يحدد عدد الطلاب الممتازين من ٥% إلى ١٠% من طلاب المدارس الثانوية وفي المتوسط تبلغ نسبة النبوغ ٢% بحساب الولايات المتحدة.

مناقشة فى لجنة حكم على المشروع وتسلم له شهادة مستقلة وله مقرر خاص
Senior project course لكن الجهد الأكبر فىه يقع على الطالب الذى يقوم بأحد
هذه الأنشطة:

- ينشئ برنامج بحث تطبيقى أو تجربة ترتبط بالمجتمع.
- أو يقوم بعمل فردى كدراسة مشكلة ويضع حلولاً لها.
- أو يقدم فكرة أو مشروع بحث مبتكر من اقتراحه ويناقشه تبعاً مع المشرف.
- أو يندمج فى نشاط أكاديمى أو علمى مع مؤسسة خارج الجامعة (شركة أو
هيئة.. إلخ).

ويعد لقاء جماعى Senior honors colloquium يعرض فىه كل طالب
ما درسه من مقررات وتجربته فى البحث . وفى النهاية وقبل التخرج يحسب
متوسط تقديرات الطالب ودرجاته فى الامتحانات والمقررات مجتمعة grade
point average ويرمز لها (gpa)، حتى يمكنه الاستمرار فى الكلية لدرجة
التخرج. كما يجمع معها ساعات الدراسة التى يقضيها الطالب خارج الولايات
المتحدة^(١). وقد يعطى الطالب فرصة إعادة دراسة مقرر ليحقق التقدير المطلوب إذا
قل تقديره عن ممتاز أو جيد جداً.

رابعاً: خلق مفهوم شامل للريادة الجامعية:

إذ يؤدى المشرفون والموجهون mentors^(٢) هذا العمل فى جو عائلى
أسرى حميم منذ أن يلتقى الطالب بالمشرف بعد التقديم للكلية مباشرة وحتى بعد
التخرج لتوجيه الطالب للعمل الذى يناسب دراسته وتميزه. ويتوفر بمقر الكلية
أماكن للقاءات الاجتماعية وقاعات درس ودار ضيافة للأساتذة المحاضرين من
الزائرين والمنتدبين. هذا إضافة إلى برامج رعاية شاملة للطلاب تبدأ بالتوجيه

(١) يقضى الطلاب فصلاً دراسياً فى أحد الكليات بإيطاليا، إنجلترا، أيرلندا أو كندا.

(٢) قد يكون الموجه من بين الزملاء المتقدمين عن الدارس بنفس الكلية . ويعلن عن هذه الخدمة
بأجر أحياناً (أنظر أحد الاعلانات) (ص ١٣٠) .

Peer Mentors Needed

For the KSU McNair Scholars Program Summer Research Institute

When: Summer II Session
Wage: \$7.00 per hour
Who: Juniors & Seniors
Time: Based on schedule
Where: Honors College

The KSU McNair Scholars Program is funded by the US Department of Education. The program provides academic services to KSU Juniors and Seniors to prepare them for doctoral studies.

Searching for dedicated Mentors!!

لاختيار المقررات الدراسية فى التخصص العام والخاص وتوضيح شروط وبرامج النظام وبرامج الدراسة المستقلة ، ويتخللها حل المشاكل الشخصية والاجتماعية للطالب، لأن الريادة هنا ليست متابعة أكاديمية فقط بل لها جوانب إنسانية وروحية تؤهل الطالب للتفوق وتضمن له التغلب على كل المصاعب. ومن البداية يحدد نوع التميز لدى كل طالب:

- ١- الطالب الذى يتميز بأن خياله خصب ومركب أكثر من نظرائه.
- ٢- الطالب الذى يتميز لأنه يعمل بجد ومثابرة أكثر من غيره.
- ٣- الطالب الذى يتميز بأنه بارع فى المناقشة والتفكير المنظم وعنده قدرة على الإفصاح والبيان articulate.
- ٤- الطالب الذى يتميز لأنه نابغ فى العلوم والرياضيات.
- ٥- الطالب الذى يتميز لأن لديه مواهب قيادية وله قدرة على أداء المهام الصعبة ولديه ثقة بالذات وشخصية قوية.

وبعد تحديد نوع التميز يتولى المشرفون متابعة هذه الأنواع من النبوغ وما يلزم للطالب من دراسات خاصة أو إضافية تنمى هذه الموهبة بالرعاية السليمة والريادة الشاملة.

خامساً: الربط بين التعليم وسوق العمل:

وذلك بمتابعة الخريج حتى لا يساق إلى مجال عمل لا يناسبه فيكون الإحباط والفشل. ويسبق ذلك توجيه برامج الدراسة والتخصصات وجهة مهنية بالاتصال بالمؤسسات الاقتصادية والإنتاجية من منطلق أن التعليم الجامعى تفاعل مع الحياة والمجتمع وبناء لشخصية إنسان مؤهل لاتخاذ القرار وحل المشكلات. وعلى هذا تتنوع الشهادات التى تمنحها الكلية لتمنح الخريج الكفاءة المطلوبة:

- ١- شهادة جامعية فى تخصص منفرد Individualised major يبتكره ويحدده الدارس بنفسه (كأن يدرس الفن الشعبى والفلك مثلاً).

٢- شهادة جامعية فى تخصصين عامين تعكس خبرة مزدوجة من قسمين مختلفين dual degree or double majors (هندسة وعلوم أو علوم وآداب أو أدب انجليزى وأدب ألماني مثلاً).

٣- بكالوريوس دراسات عامة Bachelor of General Studies ليس فيها تخصص محدد ولكنها تعبر عن معرفة عريضة بنوعيه كبيرة من التخصصات.

٤- شهادة من أقسام وكليات متنوعة لأعمال متاخلة Cross Collegial degree program.

٥- شهادة عامة تتيح معرفة واسعة وتؤهل لأعمال ومهن بذاتها non-major degree وفيها تركيز على اهتمامات متعددة وتعد الخريج لمهنة فنية معينة تتطلب هذه المعرفة الموسوعية فى عدة مجالات.

سادساً: التثقيف المتصل للطلاب:

بأن تمدد الكلية بكل الفرص التثقيفية التى تتعدى حضور المحاضرات: مثل مشاهدة المسرحيات والاستماع إلى المحاضرات العامة وحضور الندوات واللقاءات العلمية مع أساتذة متميزين على المستوى القومى والعالمى وفق برنامج يسمى campus discussions أو Campus visitors. وعلاوة على ذلك يتم توفير فرص الاحتكاك بطلبة من تخصصات أخرى مع التكليف بمهام بحثية لها طابع استكشافى إلى جانب الجولات العلمية والحلقات الدراسية & field studies seminars ، ويكون هذا النشاط على هيئة تكليف من المشرف assignments:

- ١- مطالعة قائمة قراءات مختلفة.
- ٢- الترتيب والإعداد لموضوع حلقة نقاش (سيمنار).
- ٣- دراسة مشاكل معاصرة فى العلوم والتكنولوجيا.
- ٤- مناقشة تجارب حياتية بارزة.
- ٥- التعرف على بيئات وشعوب أخرى والكتابة عنها.
- ٦- التعرف على عمل المؤسسات الدولية والعلوم السياسية.. إلخ.

النواحي الإدارية للنظام

أولاً: الهيكل الإدارى العام وهيئاته:

- ١- مجلس الأمناء الرئيسى والراعى لكل كليات المتفوقين بالولايات المتحدة (NCHC). ويتكون من ٦ إلى ١٢ عضو، وهو مجلس إدارة عليا تكون العضوية به دورية rotatory من عمداء كليات مرتبة الشرف والجامعات بالمناطق الست أو من يمثلهم، وله اجتماع شهرى تتظر فيه الأعمال وتتخذ القرارات المركزية. وله حق متابعة أعمال هذه الكليات، وتنبثق منه لجان تكلف بمهام معينة، ويتولى تعيين مديرى البرامج فى الجامعات المختلفة.
- ٢- فى درجة أدنى يأتى مجلس كليات الشرف فى الجامعات الفرعية. وله اجتماع سنوى يحضره فئات تمثل الكليات التابعة لهذا البرنامج. وفيه يتم تقديم ومناقشة تقرير سنوى عن إنجازات النظام بالكليات. وتنظم قبل هذا الاجتماع لقاءات وجلسات متنوعة وسلسلة من ورش العمل يرتب لها جيداً Pre - conference sessions، حتى تعرض كل كلية برنامجها الخاص وتناقشه لتحدد مزاياه ومثالبه.
- ٣- هيئة المستشارين من الصفوة elite/or teachers of high campus reputation ممن يختارهم المجلس الرئيسى من عدة جامعات. ويتم عرض البرامج عليها لتقييمها وترشيدها. وتتولى رسم السياسات العامة وحل المشكلات، كما تقدم تقريراً قومياً عن الكليات ليعتمد فى (NCHC) ويسمى National honors report وللهيئة جريدة رسمية "منبر مرتبة الشرف" forum for honors تهتم بأخبار الكليات والبرامج المختلفة وتنتشر كل المعلومات عنها على المستوى القومى.

ثانياً: الهيكل الإداري المحلي:

المهام والواجبات	المواصفات والمؤهلات	الوظيفة/ الهيئة أو المكتب
<p>التعامية الأكاديمية والمالية والإدارية لأعمال كلية مرتبة الشرف.</p> <p>١- وضع برامج المنح للطلاب المتميزين.</p> <p>٢- متابعة أعمال بعض البرامج المشابهة والاستفادة منها.</p> <p>٣- وضع بروتوكول Protocol (نظام) التعامل مع الطلاب حسب ما تقتضيه ظروف الكلية.</p> <p>٤- الإعداد للحلقات الدراسية التمهيدية والاختبارات الخاصة بالمؤهبة.</p> <p>١- مراجعة مجاميع الطلاب المتفوقين والذين لم يقدموا للبرنامج.</p> <p>٢- تلقى ترشيحات من الكليات والأساتذة عن بعض الطلبة المتميزين.</p> <p>٣- التعرف على نوع المؤهبة في محلات محددة لدى الطلاب مما لا يتضح من الترجمات العلمية.</p> <p>٤- إتمام إجراءات القبول (طبع أوراق التسجيل والمطويات التي تعلق عن البرنامج وتعطى المعلومات عنه).</p> <p>٥- تخصيص أيام لمعاملة الطلاب لاختبار الشخصى.</p>	<p>القدرة على الإدارة والإقناع.</p> <p>- القدرة على التخطيط والتفكير السليم.</p> <p>البراعة فى التفاهم مع الآخرين والأصـال بجهات متعددة.</p> <p>الجدية والقدرة على التركيز والتعمق الأكاديمى.</p> <p>لاب أن يكونوا من الإداريين وهيئة التدريس المعطيين والمستعدين للتوجيه والمعاونة ومناقشة المتقدمين يوم المعاملة المحمسة GOOD INTERVIEWS.</p> <p>خبرة بالقنوم وأعمال تسجيل البنات. والتواريخ. والمهارة فى التنسيق.</p>	<p>١- عميد يعارته هيئة سكرتارية للأعمال الكتابية.</p> <p>٢- مدير برنامج Honors Director ومن المستحسن أن يكون ممن يدرسون فى البرنامج ليتمكن أحواله بصنق وواقعية.</p> <p>٣- مسجل admission officer ويتبعه اثنان من الإداريين (مكتب قبول) بالترتيب. ٢- عضو هيئة تدريسيين.</p> <p>٤- مكتب حاسوب ومسجل computer calendar office (اثنان) من الإداريين.</p> <p>٥- مجلس تنسيق honors co-ordinating council وكيـل هيئة تدريسيين + ٢- طلبة وينتد انتخابه كل ثلاث سنوات.</p>
<p>١- جذب الطلاب المؤهلين للانتحاق بهذا البرنامج.</p> <p>٢- توجيه المستجد للدراسة التى تلائمها.</p> <p>٣- الدعاية للبرنامج والأصـال بوسائل الإعلام.</p> <p>٤- عمل برامج تكييف orientation للطلبة الجدد وشرح طبيعة البرنامج فى لقاءات مع الطلبة.</p> <p>٥- الإعداد للنشاطات الثقافية واللقاءات والنوادي.</p> <p>٦- إجراء تقييم دورى للبرنامج، ومناقشته مع الطلبة والعمل على تحسينه وتطويره.</p>	<p>من المؤهلين للعمل الاجتماعى، ومن لديهم القبول والقدرة على الانتماء مع الغير والتفاعل معهم، ومن لديهم شعبية وحضور يمكنهم من كسب الانتخاب.</p>	<p>٥- مجلس تنسيق honors co-ordinating council وكيـل هيئة تدريسيين + ٢- طلبة وينتد انتخابه كل ثلاث سنوات.</p>

تابع ثانياً: الهيكل الإداري المحلي:

المهام والواجبات	المواصفات والمؤهلات	الوظيفة/ الهيئة أو المكتب
<ol style="list-style-type: none"> 1- توجيه ونصح الطلاب (academic advising) والتوصية بمقررات جديدة خاصة. 2- حل المشاكل الاجتماعية والدراسية والصحية للطلاب. 3- مساعدة الطلاب في اختيار المقررات. 4- رسم خطط ما بعد التخرج للطلاب وفرص العمل وإمكانياته. 5- اختيار المحاضرين المناسبين حتى من جامعات أخرى بالانتداب. 6- الاتصال بروساء الأقسام لاختيار المقررات. 7- تشكيل لجان الامتحان وتقييم المقررات بواسطة استمارات خاصة Class evaluation forms. 	<p>من لديهم قدر كبير من العلم بالبرنامج والخبرة الأكاديمية بالمقررات ومن يتميزون بالصبر والتطوع لخدمة الآخرين عن درية (well - informed).</p>	<p>٦- مكتب التوجيه والإرشاد Local ٢ honors advisor من الإداريين</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1- متابعة بنود الإنفاق في البرنامج (كتب ومعدات وأجهزة). 2- تحديد أجز المنتدين والمحاضرات العامة والسفر والانتقالات. 3- إجراء دراسات التمويل من المصادر غير الثابتة. 4- إعداد الميزانية وتحديد ومراجعة أوجه الإنفاق. 5- تنظيم المنح الطلابية. 	<p>من المتخصصين في الأعمال المالية والمحاسبية.</p>	<p>٧- إدارة الميزانية (ولها مصادر مالية ثابتة) ٢ من الإداريين في تخصص المحاسبية.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1- وضع برنامج منظم للمراسلات mailing schedule الرسمية مع جميع الإدارات والكليات المتماثلة. 2- الاتصال بباقي الشبكة في كل الجامعات والمركز الرئيسي. 3- مرارة الجامعات الأخرى للتعريف بأعمال البرنامج ونشاطه وإجازاته. 4- إصدار المطويات والنشرات عن ملامح البرنامج ومطوبات الكلية. 5- مخاطبة جهات الإعلام المحلية والخارجية. 6- حفظ الملفات file keeping cabinets. 	<p>من لديهم موهبة الكتابة والتحرير والاتصال وأعمال السكرتارية والعلاقات العامة.</p>	<p>٨- مركز المراسلات والعلاقات العامة correspondence and P.R. مدير + مساعد + ٢ من الإداريين.</p>

وقد حقق هذا النظام التعليمي نجاحاً مطرداً وانتشاراً مستمراً. وهناك العديد

من الأسباب لهذا النجاح وأهمها:

أولاً: التطوير المستمر والجدى للمناهج:

وذلك بمتابعة كل جديد فى العالم وإصدار المطبوعات الدورية التى تضيف لكل مجال أكاديمى وتثرى تجربة المتخصصين والدارسين فيه، مع مراعاة أن يعتمد المحاضر على مصادر أولية ومراجع متميزة وأمثلة المطبوعات التى تصدر محلياً والتي تتعلق بالدراسة والمقررات هى:

١- دليل الطالب: يصدر فى كل فصل دراسى ويحوى شرحاً وافياً لمحتوى كل مقرر والمراجع المتوفرة له، وطرق التقويم فى نهاية الفصل الدراسى ونوع الامتحان: تحريرى، شفوى، كتاب مفتوح، أو إجابة خارج قاعة الامتحان - take home exam وهناك دائماً مقررات جديدة فى كل فصل دراسى ونماذجها غالباً هى:

أ- مجموعة مقررات أساسية: إنجليزي، أحياء، رياضة.. إلخ.

ب- مجموعة مقررات عالية المستوى: مقررات بينية well-prepared and team - taught أو مقرر نقاش seminar-model courses.

ج- مجموعة مقررات خاصة tailored courses وهى مقررات ثرية غير نمطية تحضر خصيصاً لهذه الكليات، ويلزم لها جهد كبير فى الإعداد والانتدابات، والتفاوض مع القائمين بتدريسها وغالباً ما توصف بأنها high risk, or high-gain venture لأنها قد تفشل وقد تنجح وتدرس فى كليات بجامعة أخرى.

د- مقررات مستقلة Independent tutorial courses وهى تخص طلاب السنة النهائية، بها كمية كبيرة من القراءات ويعين فيها مشرف لكل طالب وهى تكشف عن خبرات علمية عريضة وتفتح سبلاً جديدة للتعلم.

٢- مرشد الطالب: advising handbook

وهو كتاب يوجه الطالب للاختيار الأفضل للمقررات ويبدله على المنح الدراسية وينصح الطالب المستجد وطالب السنة النهائية لما يجب مراعاته من أمور إدارية. وهذا الكتيب يحزر على هيئة أسئلة واستفسارات تعطى الإجابة عليها.

٣- دليل إعداد البحوث والرسائل الجامعية: وبه شرح لكيفية إعداد هذه الأعمال البحثية ويعطى نماذج مكتوبة لها modules of study. وتنتشر به البحوث الممتازة وقوائم ببلوجرافية بموضوعات الأبحاث التي تناولها الطلاب ومشاريع التخرج حتى لا تتكرر.

٤- كتاب التقييم: Evaluation book ليشرح طرقاً مختلفة لتقييم الأداء، وهو يعطى تحليلاً لنتائج الامتحان والمشاريع البحثية المطروحة وقيمتها التطبيقية (للسنة النهائية) ويتم دراسة نتائجه مركزياً.

٥- نشرات إخبارية وأفية ومطويات تعلن عن النشاط الثقافي والعلمي والفنى المصاحب للمقررات الدراسية (مثل حلقات الدراسة فى السنة التمهيديّة F.H.C) وأخبار زوار الكلية من المحاضرين، والندوات والسفر للخارج فى فصل دراسى تعليمى.. إلخ.

ثانياً: كفاءة العملية الإدارية والإعلامية لهذا النظام، لأن هناك تحديد للمهام الإدارية لكل موظف ووصف دقيق لها Job description، والعمل يتم بنشاط بالغ، مع وجود وسائل متابعة لكل الأعمال وبرنامج زمنى لتنفيذها تجرى متابعته بحزم شديد. كما أن هناك قائمة معلنة بالمتطلبات التي يجب على كل من يتعامل مع الكلية تجهيزها والالتزام بها.

ثالثاً: تحقيق التكامل فى التخطيط والتعاون بين المجلس المركزى والجهات المحلية وبعض الهيئات والمؤسسات الأخرى، فيتم التعاون فى رسم البرامج نتيجة للتواصل المستمر والتعريف بنشاط الكليات والمقررات والمشاريع المبتكرة بها. كما أن هناك تكامل أيضاً بين الكلية ومؤسسات المجتمع وهيئاته التي تهتم بالمشاريع البحثية للطلاب وتبنى اختراعاتهم، وكثيراً ما تسهم تلك البحوث بالفعل فى التقدم الصناعى

والاجتماعى، مثلما يبرز كتاب ومؤلفون واعدون من بين الدارسين ففتبناهم دور النشر والمؤسسات الأدبية والفنية والصحفية، وهذا التكامل ينشأ عنه تعاون مادي عندما تساهم بعض المؤسسات في تمويل المنح الدراسية، وعندما تمول بعض مراكز البحوث الدراسات التي تحلل وتفسر الأحداث الاجتماعية والتاريخية والسياسية، أو تسهم المشاريع الهندسية للدارسين في تخطيط وتطوير أماكن ومواقع موجودة بالفعل. وأحياناً يتم تبادل المعارض العلمية والفنية مع جهات خارج الولايات المتحدة أيضاً.

رابعاً: توفير الوسائل التعليمية المبتكرة والوسائل التكنولوجية المختلفة، مع ابتكار أساليب فردية جديدة للتعليم والمحاضرات. فكما أسلفت تتنوع مجموعات المقررات وطرق تدريسها فمنها نماذج حل مشكلات ومنها ما يبني على أسلوب الحوار والنقاش وتوليد الأفكار مع الاعتماد على وسائل التثقيف الأخرى المتاحة من مواد وأفلام وبرامج في القنوات التعليمية.

خامساً: استقلالية الموازنات والموارد المالية^(١): وهناك نوعان من المصادر المالية الثابتة لهذا البرنامج هما: ميزانية من عميد الكلية Dean's Budget وميزانية من الجامعة President's Purse . ومنها يتم الصرف والإنفاق واعتماد المنح الدراسية بأنواعها المختلفة وهي:

- أ- منحة الإغفاء من مصاريف الإقامة بالمدينة الجامعية.
- ب- منحة الإغفاء من الرسوم الدراسية ، وتسحب إذا لم يحقق الطالب تقدير ممتاز.

(١) بعض الجامعات لها موازنات ضخمة وبها أعداد كبيرة جداً من الطلاب مثل:

أ - جامعة "يوتا" Univ. of Utah في Salt Lake city وبها أكثر من ألف طالب وميزانيتها حوالى نصف مليون دولار.

ب - جامعة غرب ميشجن West Michigan وبها حوالى ٣٥٠ طالب وميزانيتها حوالى ٣٥٤٠٠٠ دولار.

ج- منحة الفنان الخلاق Creative artist award وتعطى لمن ينبغ فى تخصص فنى معين وهى مبلغ مالى حوالى ١٠٠٠ \$ (ألف دولار).
د- جائزة الإنجاز العلمى المتفوق وقيمتها كالسابقة وتعطى لمن يتميز فى مشروع بحثى. ولا يجوز الجمع بين منحتين إلا للمحتاجين مادياً فقط .
وفى نهاية كل عام يجرى تقييم أعمال الطالب ليرى إذا ما كان يستحق تجديد المنحة من عدمه.

وعلاوة على هذا النجاح المستمر فإن لهذا النظام مردود وعائد أكاديمى قيم إذ أنه يثرى التعليم الجامعى ويحقق جوانب إيجابية كثيرة منها:

١- إرساء سبل التعليم بطريقة المشاركة team or group teaching لأن المقرر الواحد يتولى تدريسه اثنان أو أكثر من المحاضرين وقد يوكل تصميم المقرر وإعداده لهم ، وتأليف كتبه أيضاً تأليف مشترك.

٢- ترسيخ عنصر التعلم الذاتى والتشجيع عليه، والاعتماد فى هذا التعلم على الخبرة والتجربة Experiential Learning.

٣- تقوية الروابط بين الأقسام الأكاديمية المختلفة داخل الجامعة وخارجها بطريقة التبادل cross-departmental exchange، مما يتيح إنشاء مقررات ودراسات متقدمة فى مجالات تخصصات متعددة، ويقدم فرصة للأقسام لملى فراغات المقررات بها curricular gaps بأنماط غير تقليدية من الدراسات والموضوعات البحثية، تسهم فى خلق مقررات قوية وحل مشكلات علمية.

٤- إبراز الشخصية الأكاديمية والثقافة التعليمية لكل جامعة لأن البرامج التعليمية تختلف فى كل منها فلا توجد لوائح جامدة تصمم بل برامج مستقلة ومميزة لها أهداف تجمع تحت لوائها كل الخبرات فى كلياتها مجتمعة. وذلك يسهم قطعاً فى بيان طبيعة وتوجهات كل جامعة عندما تحدد بلا استعلاء النموذج التعليمى والأكاديمى الخاص بها. والشعار المتداول هو: There is no one model superior to another, but the nature of each institution defines this model.