

صعدُ فعاليتك في المنظمة: تعاون مع رؤساء الأقسام

آن ف. لوكاس

مما لا شك فيه أن التدريس العالي محاصر من عدة جهات ولا بد له من أن يتغير. وقد تداول اجتماع دائرة مستديرة اشتركت فيه مؤسسة بيو Pew Foundation بالتعاون مع الرابطة الأمريكية للتدريس العالي بشأن كيفية قيام الكليات والجامعات بتوفير تدريس أفضل والاستجابة لاحتياجات مجتمع آخذ بالتغير السريع. في موجز لعمل الاجتماع خلص منظور سياسة مؤسسة بيو بشأن التدريس العالي (1996) إلى ما يلي:

لم تعد المسألة مسألة ما إذا كان يتعين على المؤسسات أن تتغير، بل إنها تتعلق بالجهة التي تتحكم بإعادة التنظيم. هل هي كليات وجامعات الأمة أو السوق الذي تزداد منافسته يوماً بعد يوم للتدريس بعد المرحلة الثانوية والذي لا يتعاطف مع التقليد المؤسسي (ص100).

يضم هذا المنظور تصريحاً يعكس توافقاً أولياً بأن العناصر المناسبة للتغيير هي الأقسام الأكاديمية: "يجب اعتبار قسم من الأقسام مسؤولاً عن جودة التدريس الذي يقدمه أعضاؤه، من أجل تماسك هدفه الرئيس ومن أجل مساهماته في منهاج التدريس العام، ومن أجل الإشراف على أعضائه ومكافأتهم". (ص200). ويعتبر تصريح القسم العنصر الأساسي لإعادة التنظيم الهادف للتدريس العالي الأمريكي (ص300).

على أنه إذا كان للأقسام الأكاديمية أن تصبح عناصر للتغيير، فإنه يتعين على رؤساء الأقسام ممارسة القيادة والمعرفة والمهارات اللازمة لحث أعضاء هيئة التدريس على إنشاء أقسام جيدة. لا بد لرؤساء الأقسام من الانخراط في سلوك قيادي قوي مثل عقد محادثات لأعضاء هيئة التدريس بشأن التدريس والتعلم والمنهاج. استناداً إلى معلومات مبلغة ذاتياً من أكثر من 4500 استبيان لرؤساء الأقسام، أقول بأن معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية لا يعرفون كيف يصبحون عناصر فاعلة في التغيير، والكثيرون يفتقرون إلى المعرفة والمهارات. بل إنهم حتى يشككون على ما يبدو فيما إذا كانت لديهم السلطة - لحث أعضاء هيئة التدريس. جاء في أقل من 30% من استبيان رؤساء الأقسام أنه لم تحصل أي درجة من النجاح في تحفيز المعلمين الضعاف أو في حفز الزملاء ذوي الميول الصعبة أو تحسين الجودة الإجمالية للتدريس في القسم. وأقل من 40% أبلغوا عن تحقيق النجاح في حفز أعضاء هيئة التدريس الذين بلغوا منتصف حياتهم المهنية. إن المقولة المنتشرة التي تشلُّ رؤساء الأقسام هي أنهم مجرد أقران بين زملاء متساوين وليس لهم صلاحية. فهم لا يملكون "جزراً ولا عصياً"؛ وبالتالي فإنهم لا يستطيعون عمل أي شيء لحل المشكلات في القسم (لوкас، 1994).

كم أود أن أرى المزيد من التأكيد على قيام المؤسسات بالنظر إلى دور رئيس القسم بالجدية وتخصيص موارد ضرورية لتدريب رؤساء الأقسام وإنشاء الفرق بين رؤساء الأقسام وبين رؤساء الأقسام والعميد. أود أن أرى توفير تدريب متواصل لرؤساء الأقسام في المجالات التالية:

- * إنشاء الفرق.
- * إيجاد جو تواصل مساند.
- * تفويض هيئة التدريس.
- * تعلم كيفية جعل جودة التدريس نشاطاً متواصلًا لتطوير هيئات التدريس.

- * تطبيق استخدام تحديد الأهداف المشاركة في القرارات بطرق تضمن التزام هيئة التدريس بأهداف الأقسام.
- * تعلم كيفية إيجاد مناخ يُمكن هيئة التدريس من الانخراط في أعمال البحث العلمي.
- * تفهم كيفية إدارة الصراع في الأقسام.

إن معرفة كيفية الحيلولة دون انتقال الصراع إلى الخفاء، بحيث إن "الزمالة المجوفة" التي كتب عنها ماسي وويلغر (1994) لا تهدد إنتاج هيئة التدريس وتطوير المجتمع، و تزيل أيضاً بعض العوائق التي تقف في وجه إنشاء فرق فعالة. يمكن لمطوري هيئات التدريس القيام بدور مهم في تحقيق هذه الأشياء.

تحقيق الحد الأقصى من الأثر على المؤسسة

يمكن للعاملين في مراكز تطوير هيئات التدريس زيادة فعاليتهم زيادة كبيرة في مجال التدريس العالي عبر الوصول إلى الأقسام الأكاديمية ومنسقي التدريس لتعزيز تطوير هيئات التدريس. بالنسبة لمعظم أعضاء هيئة التدريس، يعد القسم المكان الذي يشفقون منه هويتهم؛ وفي الأقسام الجيدة، يعتبر القسم مكاناً لروح الكلية والمساندة. وعندما يمارس رؤساء الأقسام دوراً قيادياً، فإنهم يوفرّون مناخاً آمناً ومفيداً لمناقشة ما يجري في قاعة الدرس. ويعمل تحسن الفعالية في التدريس بشكل متواصل على الحفز ويصبح معزّزاً كبيراً لمجرد أن أعضاء هيئة التدريس يعرفون أنهم بارعون فيما يفعلون وأن استجابة الطلاب إيجابية على نحو متزايد. لذا، فإن التعاون مع الأقسام يوجد تعاوناً للعاملين في مجال تطوير هيئة التدريس وبالتالي يساعد في أن يزداد أعضاء هيئة التدريس الذين تزداد فعاليتهم في التدريس. وبما أن التعاون مع رؤساء الأقسام يؤثر على المؤسسة في مجموعها، فإنه يعتبر استراتيجية تطوير تنظيمية.

لقد عُرِّف التطوير التنظيمي بأنه "فرع جديد من فروع المعرفة يهدف إلى تحسين فعالية المنظمة وأعضائها عبر برنامج تغيير منهجي" (هارفي وبراون، 1999، ص300). في المنظمات الفعالة يوجد شيئان هاما: تتحسن الإنتاجية عبر عمليات تدخل مناسبة، وتتاح الفرصة للأفراد لأن يتطوروا شخصياً ومهنياً. يؤكد التطوير التنظيمي على التغيير المخطط له بحيث يصبح الناس أكثر فعالية في الأشياء التي يقومون بها. وهكذا، في التدريس العالي، يتعين على رؤساء الأقسام أن يتعلموا كيف يوجدوا مناخاً في القسم يجعل أعضاء هيئة التدريس ممارسين تأملين، ويبعث فيهم الدافع للقراءة ومناقشة الأدبيات التي تتناول التدريس الفعال ويجعلهم يقررون كيف يمكنهم دمج قراءتهم بحيث تتكامل مع التغذية الراجعة feedback وتحليل خبرتهم الخاصة. ويصبح التعلم الجاري المتعلق بالتدريس الجيد هدفاً للتطوير المهني. يقترح باركر جيه بالمر (1993) بأن "يكون لكل معلم مجموعة من الزملاء المخلصين والمنفتحين ليقوم معهم باستكشاف نضاله كمعلم" (ص-11). ويؤكد بالمر على أنه لن يحدث سوى القليل من الكلام على التدريس إذا لم يقيم الإداريون ورؤساء الأقسام بالدعوة إلى هذه المحادثات دورياً.

ينشأ تحقيق الحد الأقصى من المداخلات المتعلقة بالتطوير الناجح لهيئة التدريس من خلال العمل الوثيق مع رؤساء الأقسام الأكاديميين. ولكن بما أن رؤساء الأقسام لديهم الكثير من المشاغل والذين يفرقون بالأعمال الورقية، لذا فإنه لا بد للعاملين في مجال تطوير هيئة التدريس أن يكون لديهم شيء ملموس ليقدموه لهم وليستجيبوا لاحتياجاتهم الواضحة، وإيجاد طريقة لتسهيل حياتهم بدلاً من تصعيبها. يشعر رؤساء الأقسام بالرضا جراء تعلم استراتيجيات يستطيعون استخدامها لتحقيق أهداف تطويرية عبر تطوير هيئة التدريس، وأن تمكنهم هذه المعرفة من تحقيق الأشياء. يجب أن يكون العاملون في مراكز التدريس مدركين لما يقول رؤساء الأقسام بأنهم يحتاجونه، لا أن يقولوا لهم ماذا يحتاجون إليه.

على أنه ثمة حوالي ربع الأعداد التي قدرها غرين (1988) والبالغة 80.000 من رؤساء الأقسام الذين يتناوبون على منصب رئيس القسم سنوياً. وبما أن رؤساء الأقسام الجدد لا يعرفون ماذا يحتاجون إليه وأن رؤساء الأقسام من ذوي الخبرة يشعرون أحياناً بأنه ليس لديهم من شيء جديد يتعلمونه، لذا فإن الكثير من المؤسسات التي شرعت في تدريب رؤساء الأقسام تركز على رؤساء الأقسام الجدد. ومع ذلك فإن التدريب الذي يحصلون عليه كثيراً ما يكون يتعلق بالجوانب الإدارية لوظيفتهم، بدلاً من التركيز على تطوير هيئة التدريس والأعمال القيادية التي يحتاجون إلى القيام بها. كيف، إذاً، يستطيع مطورو هيئات التدريس طرح برنامج تدريب مهني لرؤساء أقسام بوسعهم التأثير على المنظمة تأثيراً مهماً؟

أساليب بديلة

سوف يعتمد الدور الذي يقوم به مطورو هيئات التدريس بغية استهلال برامج تطوير القيادة وهيئات التدريس من أجل رؤساء الأقسام على علاقتهم الراهنة مع رؤساء الأقسام والعمداء ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، ومستوى الثقة التي أوجدوها ضمن مؤسساتهم، ومعرفتهم المتعلقة بتطوير القيادة والمهارات كميسرين للمجموعات الصغيرة. وتتضمن الأساليب الممكنة من البسيطة إلى المعقدة ما يلي:

- * دعوة ضيف لإدارة ورشة عمل لرؤساء الأقسام.
- * التصرف بصفة موجه دعوات، لا كمشارك، لمجموعة دراسية من رؤساء الأقسام الذين يجتمعون شهرياً لمناقشة المهام القيادية لرؤساء الأقسام.
- * استهلال الهيكل اللازم لمجموعة دراسة ثم عرض الحضور كشخص ذي موارد، أو كمقدم لتلك الاجتماعات التي لديك خبرة خاصة بها. على سبيل المثال، عند مناقشة إجراء مقابلات تغذية راجعة feedback بشأن التدريس في الفصل أو إدارة الصراع.
- * تولي دور الميسر للمجموعة بشكل متواصل من أجل مجموعة دراسة لرؤساء الأقسام.

كل من هذه الأساليب تحتاج إلى العمل الوثيق مع إداريين أكاديميين من مستوى عال، ودعم الإدارة الأكاديمية العليا.

ورشة عمل تطوير العمل القيادي لرؤساء الأقسام:

عادة لا يكون رؤساء الأقسام متأكدين بشأن أي الموضوعات التي ينبغي أن تتضمنها ورشة عمل تتعلق بالعمل القيادي. من المفيد القيام بتقييم لاحتياجات المشاركين من رؤساء الأقسام قبل إدارة ورشة العمل. وعندما يشير التقييم إلى أن 60% من رؤساء الأقسام الذين سيشاركون في ورشة العمل يرغبون في أن تتضمن ورشة العمل موضوع حفز المدرسين الضعاف فإن هذا يبرر اختيار الموضوع بالنسبة للمشاركين. كما أنه يُوجد موضوعاً للمتابعة من قبل مركز تطوير هيئة التدريس.

وفي نهاية ورشة العمل، التي يمكن أن تجري خلال يوم أو يومين، على رؤساء الأقسام أن يبينوا خطياً المجالات الأخرى التي يرغبون في التركيز عليها في عمل التطوير المهني في المستقبل. يجب أن تحفز ورشة العمل التفكير بحيث إن رؤساء الأقسام لا يتعلمون بعض المهارات العملية التي يمكن لهم استخدامها فوراً في القسم فحسب، بل يصبحون أيضاً واعين لاحتياجات أخرى للأعمال القيادية. ويوفر تحليل هذه النتائج معلومات للمؤسسة عن الموضوعات التي يتعين تغطيتها لاحقاً.

استهلال وجمع مجموعة دراسية لرؤساء الأقسام:

يمكن لمدير مركز تطوير هيئة التدريس أن يقترح على العميد أو نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية تكوين مجموعة دراسية يناقش فيها رؤساء الأقسام مهارات القيادة وتطوير هيئة التدريس ليكون برنامجاً مستمراً للتطوير المهني. ومن شأن مركز تطوير هيئة التدريس أن يتولى مسؤولية تدبير أفضل زمان ومكان بالنسبة لرؤساء الأقسام. وقد يقوم، بموافقة رؤساء الأقسام، بإجراء تقييم لما تعلمه الرؤساء من المجموعة. وليس من شأن ممثل أو ممثلي مركز تطوير هيئة التدريس الانخراط في اجتماعاتهم الدورية.

يعتمد احتمال الاتصال بعميد أو بنائب رئيس للشؤون الأكاديمية على حجم المؤسسة. فمجموعة من 12 إلى 15 من رؤساء الأقسام تتيح المجال لمنظور درجة لا بأس بها من المشاركة. وإذا كان عددهم أكثر من ذلك، فمن المحتمل أن يكون من الحكمة تشكيل مجموعات دراسية ضمن كل كلية.

وإذا كانت المؤسسة كبيرة، من المفيد أيضاً المباشرة مع مجموعة من رؤساء الأقسام لدراسة رائدة. وفي اختيار المجموعة الرائدة، يمكن اختيار ما يعتبر أنه أنجح كلية بحيث أن رؤساء أقسام آخرين في المؤسسة يفهمون أن أفضل كلية هي التي في مقدمة العملية. وعندما بدأت برنامجي المستمر المتعلق بتطوير القيادة (لوكاس، 1986) مع كلية علوم وهندسة كانت تعد من أنجح الكليات في إحدى الجامعات، عرض عدة رؤساء أقسام من المجموعة، بعد انتهاء البرنامج، مصاحبتي للتحديث إلى رؤساء أقسام من كليات أخرى في الجامعة ليقولوا لهم كم كانت التجربة مفيدة لهم. هذا النوع من التأييد نافع جداً.

يمكنك بوصفك منظماً للاجتماعات أن ترتب القيام بتقييم للبرنامج في نهاية السنة. وضع أيضاً استبياناً لاستقصاء استجابات رؤساء الأقسام للمجموعة الدراسية. فقد تحتاج إلى استخدام النتائج في مناقشة الموضوع مع آخرين وضمهم في تقريرك السنوي عن المنجزات.

أن تكون مورداً لمجموعة دراسية لرؤساء الأقسام:

هذا الأسلوب الأساسي مماثل لعقد اجتماع لمجموعة دراسية لرؤساء الأقسام سوى أنك توافق على تقديم عرض أو أن تكون مشاركاً أساساً عندما تجري مناقشة موضوعات لديك معرفة ومهارات خاصة فيها. مثلاً، في أحد الاجتماعات يمكنك أن تقدم ورشة عمل مصغرة حول جانب من التدريس تكون مستعداً لتقديمه لهيئة التدريس في كل قسم. هدفك هو أن تجعل رؤساء الأقسام يعرفون بأنه يوجد أشياء كثيرة عن التدريس تستطيع إطلاعهم عليها في ورش عمل الأقسام وأن لديك كمية

لا بأس بها من الخبرة والمعرفة عن أدبيات التدريس. وعليك أن تتأكد من كونك تحترمهم وتقدم لهم الدعم بحيث يشعرون بالرغبة في التشاور معك إذا كان لديهم أسئلة إضافية عن التدريس. هذا النوع من الاتصال يمكن أن يوطد مصداقيتك ويسمح لك بأن تقوم بمزيد من العمل ومع الأقسام.

تسهيل مجموعة دراسية لرؤساء الأقسام:

ما لم تكن قد عانيت من قيد كرئيس قسم أكاديمي، فإن خبرتك ستتمثل بكونك قائد مناقشة جيد. تعال إلى الاجتماع وأنت مسلح بأسئلة تتبثق بشكل سلس من القراءة التي قمت بها لهذا الشهر. وستكون قائمة القراءة قد تحددت مسبقاً من قبل واحد أو اثنين من قادة رؤساء الأقسام، بالتشاور مع العميد ومعك بوصفك مصدراً من المصادر. كن حذراً جداً في تقديمك للنصائح، حتى عندما تشعر أن لديك إجابات للمشكلات التي يثيرها رؤساء الأقسام. يمكنك المشاركة عندما تثار مناقشات بشأن التدريس الفعال، أو مجالات أخرى من معرفتك المتخصصة. على أنه يجب فعل ذلك بحذر. تأكد من أن ما تقدمه موجز وأن تبقى ضمن حدود اختصاصك. استخدم طرح الأسئلة المفيدة بدلاً من تقديم الإجابات. وبالطبع إذا سألك رؤساء الأقسام أو إذا طلبوا منك أن تقدم عرضاً رسمياً بشأن ناحية من نواحي التدريس أو موضوع آخر، فافعل ذلك.

برنامج القيادة لرؤساء الأقسام

بعد أن تكون قد فكرت ملياً بالدور الذي تريد أن تقوم به في استهلال برنامج قيادة لرؤساء الأقسام، يجب أن يكون لديك فكرة واضحة عن الخطوات التي سوف تتخذها لضمان احتمال تطبيق اقتراحاتك. في أول الأمر يستهل مدير مركز تطوير هيئة التدريس محادثة مع عميد أو مع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية يبين فيها أنه يمكن زيادة التطوير المهني الجاري لأعضاء هيئة التدريس زيادة كبيرة عبر تدريس رؤساء الأقسام مهارات القيادة وتطوير هيئة التدريس. اقترح على العميد أن يتصفح

أحد الكتب عن تطوير القيادة لرؤساء الأقسام. ثم يقوم العميد بإعطاء اثنين أو ثلاثة من أكثر رؤساء الأقسام نفوذاً نسخاً من الكتاب ليقرؤوه ويعلمهم بأنه يجري النظر في برنامج لتطوير القيادة. ويقترح العميد مناقشة ذلك الاحتمال معهم قبل الاجتماع التالي لرؤساء الأقسام. ثم يجتمع العميد بالقيادة غير الرسميين لمناقشة الخطة ويطلب منهم أخيراً أن يكونوا مستعدين لمناقشة ذلك البرنامج عند طرح الموضوع في اجتماع رؤساء الأقسام التالي. كما يطلب مدير مكتب تطوير هيئة التدريس أن يتواجد ليتحدث عن الموضوع في اجتماع العمداء التالي من أجل رؤساء الأقسام.

كل هذا يستغرق وقتاً. غير أن العمداء ونواب الرئيس للشؤون الأكاديمية يقولون لي في بعض الأحيان إن عدداً من رؤساء أقسامهم لا يتقبلون برامج تطوير القيادة. وعندما جربوا الطريقة التي عرضتها للتو، أصبح رؤساء الأقسام أكثر استعداداً لمساندة خطط التطوير المهني. وكلما كان رؤساء الأقسام مشاركين من البداية في التخطيط لبرامج القيادة، تتولد عادة استجابة حماسية.

أمثلة من القيادة وموضوعات عن تطوير هيئة التدريس

في مجموعة دراسية، يجتمع رؤساء الأقسام عادة مرة في الشهر لمدة ساعتين أو ثلاث ساعات في وقت يناسب الأغلبية. ويمكن، حسب مناخ الكلية، إشراك العميد والزميل ونائب العميد أيضاً. في بعض الكليات قد يفضل رؤساء الأقسام تضمين رؤساء الأقسام فقط، حيث أنهم يشعرون بأنه سيكون لديهم الحرية في الحديث عن مشكلات يعانون منها أكثر مما لو كان العميد موجوداً. في إحدى الكليات التي كنت أتعاون معها، شارك العميد مشاركة فاعلة في عمليات لعب الأدوار والمناقشات، وحضر جميع الجلسات وسرد قصصاً عن أخطاء ارتكبها وما تعلمه من هذه الأخطاء، وأطلع رؤساء الأقسام على شعوره بأهمية البرنامج وأنه نموذجاً يحتذى به رؤساء الأقسام في الكلية.

رؤساء الأقسام يقرؤون عادة فصلاً في كتاب عن قيادة رؤساء الأقسام، ثم يأتون معاً وهم مستعدون لمناقشة ذلك الفصل ويسردون تجربتهم بشأن ما قرؤوه. لقد نُشرت عدد من الكتب الجيدة في السنوات الأخيرة (بينيت وميغولي، 1990؛ غميلش وميسكين، 1993؛ التعلم، 1988؛ لوкас، 1994؛ سيغرين، كريسويل وويلر، 1993؛ تاكر، 1993؛ هيخت، هيغرسون، غميلش وتاكر، 1999). وهي تتضمن معلومات بشأن عدد من الموضوعات المحتملة للمناقشة، بما في ذلك الموضوعات التالية:

- * استراتيجيات لإدارة الاجتماعات.
- * القيادة مقابل الإدارة.
- * حفز ومكافأة هيئة التدريس.
- * استخدام تقييم الأداء كأداة مستمرة لتطوير هيئة التدريس وصنع قرار العاملين.
- * تقييم أداء التدريس.
- * إيجاد مناخ قسم مساند.
- * زيادة التواصل بين رؤساء الأقسام والعمداء.

عندما يجتمع رؤساء الأقسام بشكل دوري لمناقشة مسؤولياتهم القيادية، فإنهم يشعرون بقوتهم. فهم لا يستطيعون استكشاف بعض القضايا التي يعانون منها يومياً فحسب، بل إنهم يصبحون مجموعة مساندة لبعضهم. عندما قدمت برنامجاً لتطوير القيادة إلى 15 من رؤساء الأقسام والعمداء المشاركين والمساعدين وعميد إحدى كليات العلوم والهندسة (لوкас، 1986)، وجدت أن المشكلات التي طرحت للمناقشة كانت من المشاكل التي كان رؤساء الأقسام يواجهونها في أقسامهم. وعلاوة على ذلك فقد كانوا يتهاقون في كثير من الأحيان بين الجلسات ليحصلوا على منظور آخر يتعلق بقضية ما. وبالنسبة لرؤساء الأقسام الذين يصفون أنفسهم بأنهم وحدهم في

الخدائق، نجد أن هذا النوع من المساندة الجماعية ذا أهمية بالغة. وعلاوة على ذلك، عندما يجتمع رؤساء الأقسام دورياً لمناقشة القضايا وتحديد أهداف شهرية، فإنهم يحاولون تنفيذ هذه الأهداف ليعودوا إلى المجموعة بأنباء نجاحاتهم والمشكلات التي يواجهونها. إن ترجمة المعرفة هذه إلى مستوى العمل لا يحدث بالضرورة بنتيجة مجرد قراءة رؤساء الأقسام لكتاب عن القيادة. فضغط لطيف، ولكن حقيقي، من جانب المجموعة يصبح عاملاً مساعداً لمواصلة التطوير المهني.

الخاتمة

عندما تستهل مراكز تطوير هيئات التدريس برامج تطوير القيادة وهيئة التدريس من أجل رؤساء الأقسام، فإنها تزيد تأثيرها في الكليات والجامعات. مثل هذه البرامج تصل إلى عدد أكبر من أعضاء هيئة التدريس، وتوجد تعاوناً في الأقسام بحيث إن التدريس الجيد يصبح هدفاً للتطوير المهني المتواصل، وزيادة وعي الأقسام بأن مراكز تطوير هيئات التدريس يمكن أن توفر خطوات التنفيذ اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

آن ف. لوكاس: هي أستاذة فخرية متقاعدة من جامعة فيرليه ديكنسون، حيث كانت مديرة مكتب التطوير المهني والتنظيمي، وهي تقوم بإدارة ورش عمل تدريبية تتعلق بالقيادة لرؤساء الأقسام وكانت عضواً في اللجنة المركزية لشبكة التطوير المهني والتنظيمي.

البريد الإلكتروني: annlucas@aol.com

المراجع

- Bennett, J. B., & Figuli, D. J. (1990). *Enhancing departmental leadership*. New York, NY: American Council on Education/Macmillan.
- Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (1993). *Leadership skills for department chairs*. Bolton, MA: Anker.
- Green, M. F. (Ed.). (1988). *Leaders for a new era*. New York, NY: American Council on Education/Macmillan.
- Harvey, D., & Brown, D. R. (1996). *An experiential approach to organization development* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hecht, I. W. D., Higgerson, M. L., Gmelch, W. H., & Tucker, A. (1999). *The department chair as academic leader*. Phoenix, AZ: American Council on Education/Oryx.
- Leaming, D. R. (1998). *Academic leadership: A practical guide to chairing the department*. Bolton, MA: Anker.
- Lucas, A. F. (1986). Effective department chair training on a low-cost budget. *Journal of Staff, Program, and Organization Development*, 4 (4), 33-36.
- Lucas, A. F. (1994). *Strengthening departmental leadership: A team-building guide for chairs in colleges and universities*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Massy, W. F., & Wilger, A. K. (1994, January). *Hollowed collegiality: Implications for teaching quality*. Paper presented at the Second AAHE Annual Conference on Faculty Roles and Rewards, New Orleans, LA.
- Palmer, P. J. (1993). Good talk about good teaching. *Change*, 25, (6), 8-13.
- Pew Foundation. (1996, February). *Policy perspective on higher education* (6: 3). Philadelphia, PA: Pew Foundation.
- Seagren, A. T., Creswell, J. W., & Wheeler, D. W. (1993). *The department chair: New roles, responsibilities and challenges*. (ASHE-ERIC Report #1) Washington, DC: George Washington University.
- Tucker, A. (1993). *Chairing the academic department*. New York, NY: Macmillan.

