

5

الجامعة الوطنية

باتريسيا إي. بوترا، أ. كاثلين غراينر

إن الجامعة الوطنية هي ثاني أكبر مؤسسة تعليمية خاصة لا تبغي الربح في كاليفورنيا. تأسست الجامعة عام 1971 وهي معتمدة إقليمياً من قبل الاتحاد الغربي للمدارس والجامعات. ولدى الجامعة ثمانية وعشرون موقعاً في كافة أرجاء ولاية كاليفورنيا وتمتد آثارها على طول سبع مائة واثنين وعشرين ميلاً من حرمها الجامعي في تشولا فيستا إلى ريدينغ. تقدم الجامعة برامجها الأكاديمية بدرجات تتراوح من السنتين الدراسيتين ودرجة البكالوريوس إلى مستويات الماجستير، وتقدم خدماتها لأكثر من سبعة عشر ألف طالب كل عام. ويتم تدريس المقررات بكافة الاختصاصات في القاعات والصفوف الدراسية داخل حرم الجامعة أو عبر الإنترنت. كما تقدم الجامعة اختصاصاتها وبرامجها التعليمية للطلاب العاملين في الشركات وأكاديميات الشرطة ومديرياتها وإدارات مراقبة الحدود والمشايخ والقواعد العسكرية والمنشآت والمرافق الحكومية والمدارس. ورسالة الجامعة الرئيسية بسيطة للغاية وهي: "إتاحة فرص تعليمية على الدوام بجودة عالية تناسب حاجات الفئات المتعددة من الطلاب الراشدين." أما قيمها الرئيسية فهي الجودة ومنح فرص للقبول الجامعي وتطبيق العلوم في الحياة العملية والتقدم بخطى سريعة والرسوم الجامعية المقبولة والتركيز على دعم المجتمع.

مبادئ النوعية العالية في الجامعة الوطنية

التزمت الجامعة الوطنية منذ تأسيسها بتلبية احتياجات الطلاب الراشدين، و قصة هذه المؤسسة التعليمية هي إحدى القصص الثورية في تاريخ مؤسسات التعليم العالي الأمريكية. وقد تشكلت تقاليدنا من حيث النوعية من خلال ثلاثة أحداث رئيسية وهي: (1) تأسيسها كمؤسسة غير تقليدية للتعليم العالي. (2) حالة الركود الاقتصادي الذي عانت منه الجامعة في أواخر الثمانينيات. (3) التزام رئيسها الثاني بوضع أنظمة عالية الجودة تسمح للجامعة بأن تطور تقاليدنا المتعلقة بالنوعية والجودة.

إن فكرة وجود جامعة أحد أهم قيمها إتاحة فرصة التعليم الجامعي لأكثر عدد من الطلاب الراشدين وتقديم برامج واختصاصات صعبة بجدول زمني ضيق، كانت تعد تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسات التعليمية في السبعينيات. وكانت نتائج الامتحانات القياسية ودرجات امتحانات الثانوية العامة هي في معظم الأحيان المعايير الوحيدة المقبولة "للنوعية والجودة". كما كانت الرسالة التقليدية واضحة للغاية وهي - أن فرص التعليم العالي كانت محصورة في الطلاب الراشدين المستعدين للالتزام ببرنامج الجامعة من حيث الشكل والجدول الزمني الذي يناسب الجامعة لا الطلاب. تم تأسيس الجامعة الوطنية علم 1971 لخدمة الطلاب الراشدين من خلال تقديم برامج جامعية مساوية بشكل مقرر كامل في الشهر الواحد. ولم يكن الهدف من تشكيل الجامعة أن تكون مختلفة بالضرورة بل أن تكون عملية وتناسب ظروف الطلاب.

أما الحدث الثاني الذي كان له كبير الأثر على تقاليد الارتقاء بالنوعية في الجامعة فكان انهيارها الوشيك عام 1988. كان ذلك بعد مرور نحو سبعة عشر عاماً على تأسيسها في أيام الضعف والانحطاط تحت إدارة رئيسها الأول ومؤسسها،

حيث دخلت الجامعة في مرحلة خطيرة من المصاعب المالية والتحديات المتعلقة بالاعتراف بها من قبل الهيئات المختصة. وكانت الجامعة على وشك الانهيار الفعلي من الناحية الاقتصادية والأكاديمية، فقد كانت واقعة في الديون المتراكمة التي بلغت حوالي عشرة ملايين دولار ولم تكن تتلقى أي تبرعات فضلاً عن أعداد الطلاب المنتسبين التي كانت آخذة بالانخفاض شيئاً فشيئاً. إن تجربة عميقة كهذه لا بد أن تؤدي إلى تغييرات دائمة في حياة أي مؤسسة.

أما الحدث الثالث الذي أثر على تقاليد الجامعة فهو الرئيس الثاني للجامعة والذي لا زال يشغل هذه المنصب حتى اليوم وهو جيري سي. لي الذي بث في المؤسسة المتداعية روح الأمل والإيمان بالقدرة على تحقيق المستحيل في العمل وولد التزاماً بين المدرسين والموظفين بمهمة واضحة ومجموعة من القيم الأساسية. وقد ساعد نظام الإدارة العامة ذات الجودة والنوعية العالية الذي تم تطبيقه عام 1990 بإعادة الجامعة إلى سابق عهدها من الاستقرار المالي وترك إرثاً حضارياً اتضح من خلال الإرادة القوية للمؤسسة لتقبل التغيير السريع والتجديد والمسؤولية.

بداية مسيرة النوعية والجودة

أعيد الاعتراف بالجامعة من قبل الاتحاد الغربي للمدارس والجامعات بحلول عام 1992. وبعد أن استعادت المؤسسة عافيتها من الناحية المالية اختارت أن توجه مواردها وجهودها نحو دعم قوة برامجها واختصاصاتها الأكاديمية. وكانت المحاولات الأولى لتحسين النوعية المؤسسية بين عامي 1992 و1995.

تم تطبيق مبادرات الإدارة العامة ذات الجودة والنوعية العالية في كافة إدارات الجامعة لتحسين الفعاليات القائمة وضمان تحقيق معايير النوعية في البرامج الأكاديمية. وفي عام 1993 تم تطبيق أنظمة إدارية موحدة في كافة أقسام الجامعة لتحقيق التوازن في الوظائف والفعاليات الإدارية.

وفي سبتمبر عام 1994، عبر مشروع "رؤية مستقبلية للسنة الجامعية 2000" عن رغبة الجامعة الوطنية لتصبح أفضل مؤسسة للتعليم العالي للطلاب الراشدين. وفي السنة التالية أنهت الجامعة خططها الإستراتيجية الخمسية الأولى. وفي أغسطس عام 1996، وضعت دراسة طرحت للنقاش تحت عنوان "الجامعة الوطنية: بيئة من النوعية العالية" وضعت خطة دعت فيها إلى "بذل الجهود بشكل جدي ومتواصل من أجل بناء تقاليد راسخة للنوعية العالية في الجامعة الوطنية" (لي، 1996). وقد كان التحدي الأساسي بالطبع يتجلى في تحديد إجراءات معينة يقتضيها تحقيق هذا التقليد المطلوب.

وفي عام 1997، خطت الجامعة الوطنية خطواتها الأولى نحو تطبيق نموذج للفعالية المؤسسية وشملت أقسام هذا النموذج وضع تقارير عن أهداف كل من الوحدات العاملة في الجامعة وذلك لدعم رسالة الجامعة وأهدافها؛ بالإضافة إلى جمع وتحليل واستخدام المعلومات لتقييم مدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها مسبقاً، ومعلومات عن التقييم المبني على التحسينات التي تم تطبيقها (نيكولز، 1995).

والجدير بالذكر أن الجامعة الوطنية لم تكن بحاجة إلى عدة سنوات لتطبيق نموذج الفعالية هذا كونها مؤسسة خاصة تعتمد مواردها المالية على الرسوم والأقساط الجامعية. وللتشجيع على تقبل سريع للنموذج، تمت مطالبة كل من الوحدات العاملة في الجامعة بتقديم تقرير إلى الأعضاء الرئيسيين في مجتمع الجامعة حول نتائج عمليات التقييم وذلك خلال اجتماع قمة خاصة بالتقييم. تم عقد أول اجتماع قمة في سبتمبر عام 1998 واستمرت الاجتماعات تتوالى بشكل سنوي للأخذ بيد الجامعة نحو المحافظة على الاهتمام بالتحسين المستمر.

اعتماد معايير بالدريديج

في عام 1997، تم تعيين لجان رئاسية لدراسة ووضع تقارير عن مجالات عمليات المؤسسة التي تحتاج إلى التطوير. كانت كل من اللجان تتألف من مجموعة

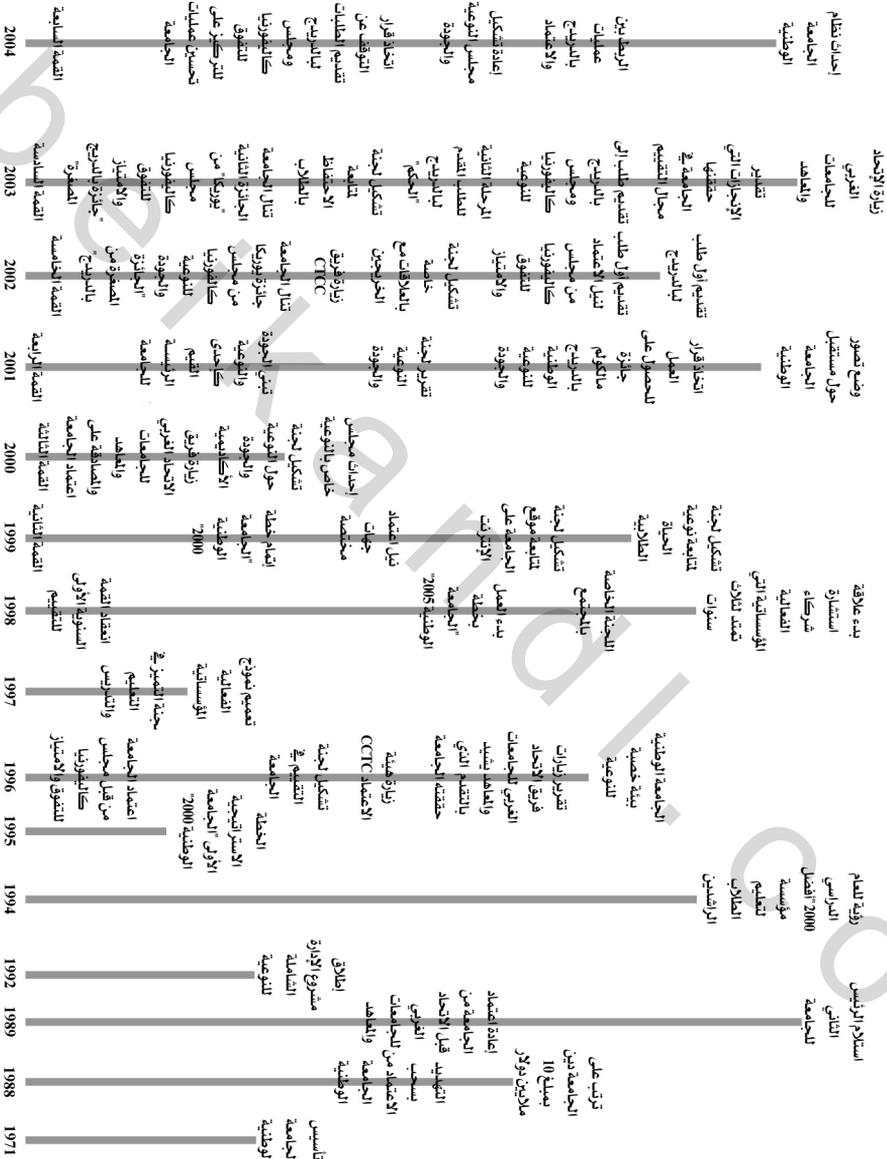
واسعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين من كافة الأقسام والاختصاصات في الجامعة. وفي عام 2000، تم تشكيل لجنة الاهتمام الأكاديمي والنوعي واشتمل تقريرها النهائي على ثمانية وأربعين توصية لتعزيز النوعية العالية والجودة في كافة المجالات الأكاديمية. وقد أشارت معظم نواحي التقرير إلى معايير بالدريديج التعليمية الخاصة بالارتقاء بنوعية الأداء وأوصت بأن يتم تبني النوعية واعتبارها القيمة الرئيسة السادسة من قيم الجامعة. في عام 2001 التزمت الجامعة بالسعي للحصول على جائزة مالكولم بالدريديج الوطنية للنوعية والجودة.

وفي عام 2002، قدمت المؤسسة طلباً لنيل الاعتماد من بالدريديج للمرة الأولى كما قدمت طلباً آخر لبرنامج مجلس كاليفورنيا الخاص بالامتياز والتفوق وفازت بالميدالية البرونزية على مستوى الولاية لجائزة يوريكا التقديرية. في عام 2003، حضرت الجامعة للمرة الثانية طلبات لنيل الاعتماد من بالدريديج ومجلس الولاية. وعلى الرغم من أنها لم تتأهل بعد لنيل الاعتماد من بالدريديج، فقد تمت الموافقة على تحديد موعد لزيارتها والكشف عليها من قبل مجلس كاليفورنيا للامتياز والتفوق كما تلقت المؤسسة جائزة ثانية من يوريكا.

والأهم من ذلك أن المؤسسة قد تلقت تقريرين شاملين على قدر كبير من الأهمية تضمننا ذكر مجالات عديدة بحاجة إلى التحسين والتطوير. وقد قدمت هذه الوثائق أساساً لإعادة تشكيل مقاربة المؤسسة لنظام بالدريديج ولنيل الاعتماد من قبل الجهات المختصة بشكل عام. ففي عام 2004، قررت الجامعة أنها لن تقدم طلبات أخرى لنيل الاعتماد من قبل الهيئات ذات الصلة على مستوى الولاية والمستوى الوطني وأن تقضي ثمانية عشر شهراً على الأقل في العمل على تطبيق الاقتراحات التي تهدف إلى التطوير. يلخص (الشكل 5-1) رحلة الجامعة الوطنية مع النوعية والجودة التي امتدت لأكثر من ثلاثة عقود من الزمان.

الشكل 5-1

مسيرة النوعية في الجامعة الوطنية



نظرة سريعة إلى ثلاثة وثلاثين عاماً من مسيرة النوعية في الجامعة الوطنية

القيادة الإدارية

إن الثبات هو أهم سمة للنوعية العالية وقد استفادت الجامعة الوطنية من الالتزام الدائم والتركييز الثابت لرئيسها. وبحسب تقارير المجلس الأمريكي الخاص بالتعليم لعام 2002 فإن متوسط سنوات الخدمة التي يمضيها الفرد الذي يشغل منصب رئيس مؤسسة تعليمية هو 6.6 سنوات عام 2001. إلا أن الرئيس الحالي للجامعة الوطنية قد خدم المؤسسة لأكثر من خمس عشرة سنة. وبفضل هذه الإدارة الطويلة الأمد إلى حد كبير، تمكنت الجامعة من تجنب الاضطرابات والفوضى التي لا بد وأن ترافق تغيير الإدارة، كما أنها بذلك تحاشت التغييرات في الاتجاهات المؤسسية.

يقوم فريق القيادة العليا الذي يتألف من الرئيس ورئيس مجلس الإدارة ونواب الرئيس بوضع التوجيهات والتعليمات والأهداف ويتداولونها مع العمداء والمديرين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية وغيرهم من الموظفين كي يضمنوا تعاقب التعليمات بعيدة أو قريبة المدى بحسب التسلسل الوظيفي المعتاد. تعد رسالة الجامعة وقيمها الرئيسية الأساس الذي تبنى عليه التعليمات الإستراتيجية ووضع أولويات تخصيص الميزانية ووضع الأهداف التي يجب أن تحققها الأقسام والأفراد وتشكيل لجان رئاسية تهتم بالأمر والقضايا الحساسة. وترتبط التوقعات المتعلقة بالأداء الفردي بهذه التعليمات والتوجيهات ويخضع الأداء الفردي للتقييم في منتصف السنة الدراسية وفي نهاية العام الدراسي كما يقاس بتحقيق هذه الأهداف.

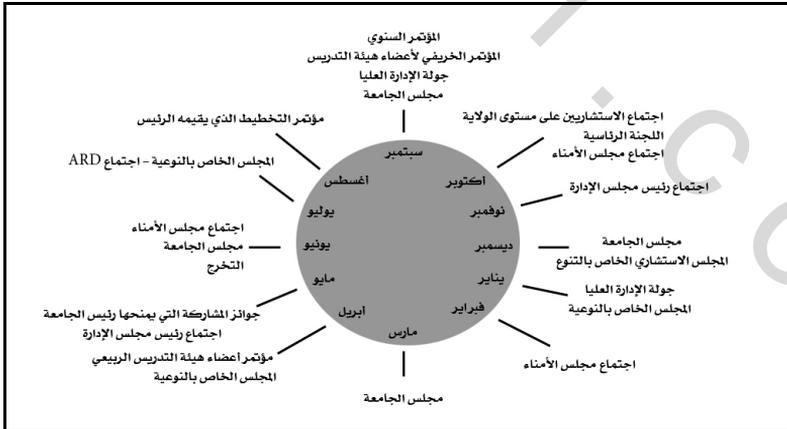
مراجعة الأداء الإداري

تبدأ دورة مراجعة الأداء الإداري في الجامعة الوطنية في يونيو كما هو موضح في (الشكل 5-2) ويقوم الرئيس بإعلان أي تغييرات رسمية على البنية

التنظيمية الإدارية في هذا الوقت بالتحديد. وهكذا يكون رؤساء الأقسام على اطلاع مسبق بالتغييرات المؤسسية التي قد تؤثر على عملياتهم في السنة الدراسية التالية. وتراجع الأقسام في الوقت ذاته النجاحات والإخفاقات التي حملها العام السابق. وينتج عن هذه المناقشات رسم الخطوط العريضة للخطط التي ستعمل الأقسام بموجبها. وتختلف الطريقة التي تدار فيها هذه النقاشات الأولية على امتداد المؤسسة. فبعضها يديره رئيس القسم حصرياً وبعض الأقسام يناقشون هذه القضايا من خلال اجتماعات مصغرة وبعضها الآخر يعقد جلسات غير رسمية. يتم التحضير لخطط عمل أولية خلال شهر يوليو وتقدم في اجتماعات التخطيط في شهر أغسطس. وقبل هذا الاجتماع الأخير الذي يسبق بداية العام الدراسي، يقوم الرئيس ونائبه بوضع عملية تخطيط تربط جدول الأعمال برسالة الجامعة وعملية التخطيط الإستراتيجي. ويمنح اجتماع شهر أغسطس فرصة لمراجعة الخطط الأولية التي وضعها كل قسم من الأقسام وكيفية ارتباط تلك الخطط بالتوجه الإستراتيجي العام.

الشكل 5-2

دورة مراجعة الأداء الإداري في الجامعة الوطنية



ويحضر الاجتماع الذي يعقد في خريف كل عام أعضاء من الإدارة والهيئة التدريسية والموظفين كما يتم نقل الاجتماع عبر الإنترنت إلى العاملين في الجامعة خارج سان دييغو. يقوم الرئيس بعد اطلاعه على كافة الموضوعات المطروحة في الاجتماع بوضع التوجهات والأهداف المؤسسية للسنة الأكاديمية الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك، يعقد كل نائب من نواب الرئيس اجتماعات منفصلة مع رئيس قسمه لتعزيز رسالة الرئيس. وقد تشكلت لجنة رئاسية تتألف من مجموعة واسعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين من كافة أرجاء الجامعة بهدف التحقيق وتقديم التقارير ووضع توصيات محددة حول قضايا مؤسسية حساسة مرتبطة مباشرة برسالة الجامعة.

وبعد ذلك يعد المدراء والعمداء ورؤساء الأقسام ورقة بالأهداف السنوية كتابة وذلك استجابة للخطة الإستراتيجية وخطاب الرئيس واللقاءات مع نواب رئيس الجامعة. وهذه الأهداف والغايات التي وضعت لها نتائج محددة يجب أن تحققها تخضع للمراجعة من قبل نواب الرئيس وتشكل الأساس الذي يبنى عليه التقرير السنوي للبرنامج ومراجعة البرنامج بالإضافة إلى تقييم الوحدات والاختصاصات والأقسام.

ويلتقي أعضاء الهيئة التدريسية الدائمين والمعيدين في الربيع والخريف ضمن ندوة خاصة بالمدرسين حيث يناقشون التعليم والدراسة الفعالة وينقلون إلى العمداء ورؤساء الأقسام القضايا التي تثير قلقهم وهم يبلغون بدورهم القادة الكبار بكل مطالب واحتياجات أعضاء هيئة التدريس. وتجمع قمة التقييم التي تنعقد في الخريف مجتمع الجامعة بكافة فئاته وشرائحه ويقدم الجميع تقريراً رسمياً حول التقدم الذي حققته الأقسام فيما يتعلق بالأهداف والغايات. كما أن القمة تقدم فرصة أخرى لتقييم التقدم الحاصل وتعديل المسارات عند الحاجة أو حتى وضع مسارات واتجاهات جديدة. أما عملية مراجعة الأداء لمنتصف العام الدراسي فتتم في يناير من كل عام والمراجعات النهائية للأداء التي تتم في يونيو فهي تجعل من عملية التقييم مسؤولية فردية. وفي عام 2000م تم تشكيل اللجنة الخاصة بالنوعية لتكامل

الاهتمام بمعايير بالدريدج. ويعد هذا المنتدى مكرساً بشكل حصري لتقييم التقدم المؤسسي نحو التطابق مع المعايير المذكورة.

إن معايير الأداء الرئيسية في الجامعة الوطنية موضحة في الشكل (3-5) وهي تمثل المؤشرات البارزة فقط. ويتم تقديم التقارير أسبوعياً وشهرياً وكل ثلاثة أشهر وكل عام أو عند الحاجة إلى القادة الإداريين الكبار عن طريق نظام الاستعلامات التنفيذية. كما يقوم القادة الكبار أيضاً بمقارنة أداء الجامعة بغيرها من المؤسسات على مستوى الولاية والمستوى الوطني عند توافر البيانات والمعلومات والمعايير المقارنة. كما تتم مراجعة المعايير ذات الصلة من قبل المسؤولين في حرم الجامعة والقيادة العليا في كل من المراكز التابعة للجامعة.

الشكل 3-5

المعايير الرئيسية للأداء في الجامعة الوطنية

معدل الحدوث	المقياس	المؤشر	الارتباط بالقيم الأساسية
شهرياً	تاريخ تقييم مقررات الطلاب	المعيار الأكاديمي	النوعية
شهرياً	المعدل العام للدرجات	المعيار الأكاديمي	النوعية
شهرياً	متوسط حجم الصف الدراسي	المعيار الأكاديمي	النوعية
شهرياً	الطلاب النشيطين	المعيار الأكاديمي	النوعية
كل ثلاثة أشهر	أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمتلكون الدرجات الجامعية النهائية	المعيار الأكاديمي	النوعية
كل ثلاثة أشهر	متابعة الطلاب لدراساتهم وبقائهم حتى آخر السنوات الدراسية والتخرج	المعيار الأكاديمي	إتاحة فرص القبول
أسبوعياً	التحاق الطلاب بحسب الاختصاص والموقع	المعيار الأكاديمي	إتاحة فرص القبول

تطبيق نظام بالدرديدج في الجامعات والمعاهد

معدل الحدوث	المقياس	المؤشر	الارتباط بالقيم الأساسية
كل ثلاثة أشهر	تسجيل الطلاب من الأقبليات	المعيار الأكاديمي	إتاحة فرص القبول
شهرياً	نمو نسبة التبرعات	المعيار الأكاديمي	الرسوم الجامعية المقبولة
سنوياً	دورة مراجعة البرنامج الجامعي	المعيار الأكاديمي	العملية والواقعية
سنوياً	معدلات التطور	المعيار المالي	النوعية
أسبوعياً	قبول طلاب جدد	المعيار المالي	إتاحة فرص القبول
أسبوعياً	الطلاب الحاليين	المعيار المالي	إتاحة فرص القبول
شهرياً	الحد الأقصى للتأخر في دفع الرسوم	المعيار المالي	الرسوم الجامعية المقبولة
شهرياً	المعدل الافتراضي لمجموعة المساعدات المالية التي تمنحها الجامعة	المعيار المالي	الرسوم الجامعية المقبولة
شهرياً	تقارير حول السلامة	المعيار الخدمي	النوعية
كل ثلاثة أشهر	معدلات القبول الجامعي	المعيار الخدمي	إتاحة فرص القبول
شهرياً	النمو في مجتمع الخريجين على الإنترنت	المعيار الخدمي	الواقعية والعملية
سنوياً	بيانات مقارنة الرسوم الجامعية	المعيار الخدمي	الرسوم الجامعية المقبولة
كل ساعة	مؤشرات سلامة الإنترنت	المعيار الخدمي	التقدم بخطى سريعة
شهرياً	تقارير حول تطور المرشد	المعيار الخدمي	التقدم بخطى سريعة
شهرياً	تقارير إعلامية على مستوى الولاية	المعيار الخدمي	المجتمع
شهرياً	تقرير عن الإعلام والسوق	المعيار الخدمي	المجتمع

ويقوم القادة الكبار بمراجعة الأداء والتطور الأكاديمي - وهو الاتجاه الذي يجب أن تساهم فيه كافة عمليات مراجعة الأداء. كما يراجعون البيانات المتعلقة بالأداء في مجالات عدة وهي:

- المناهج والبرامج والأقسام والكلية من خلال الرجوع إلى مراجعات البرامج الأكاديمية وتقارير الاعتماد والاعتراف بالجامعة وعمليات التقييم الخارجية والدراسات الخاصة بالمعايير.
- الهيئة التدريسية والعمداء من خلال التقدم نحو تحقيق الأهداف الذي يحدد في منتصف العام الدراسي ونهايته وعمليات تقييم التعليم التي يقوم بها الطالب وتطبيقات إعادة توزيع المناصب والتعيينات والاستحقاقات والترقيات.
- الطلاب، وذلك من خلال نتائج امتحانات القبول في مادتي اللغة الإنجليزية والرياضيات عند التسجيل في الجامعة بالإضافة إلى متوسط درجات الطالب وتقدم الطالب نحو نيل الشهادة والتخرج وأعلى مستوى توصل إليه الطالب فيما يخص إتمام المقررات ونتائج الامتحانات.

عمليات التخطيط الإستراتيجي

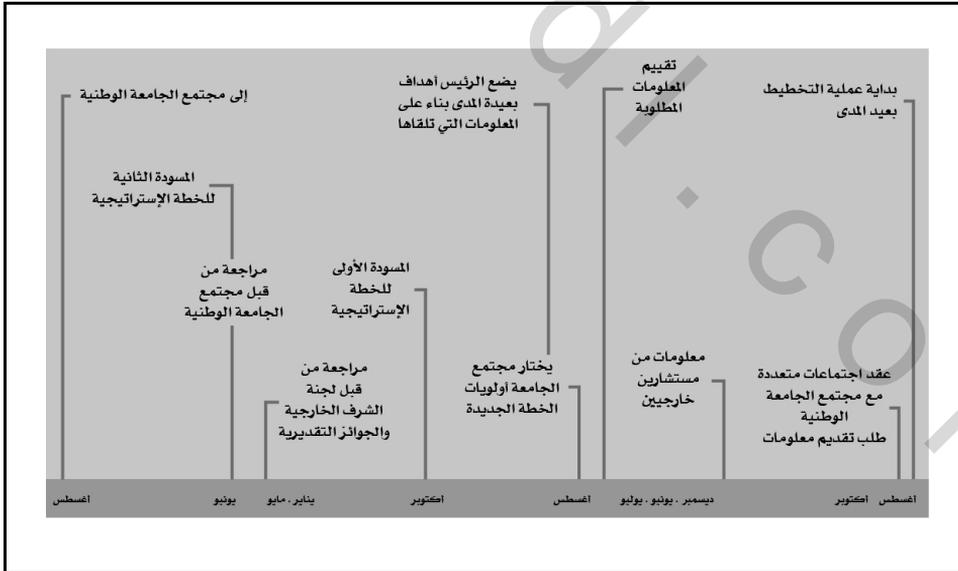
يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم الفعاليات الرئيسية التي تقوم بها أي مؤسسة. وهو أمر ضروري ولازم في التنسيق بين القيم المؤسسية والفعاليات والتطلعات والعمليات والوظائف اليومية. أما بالنسبة للجامعة الوطنية فإن التخطيط الإستراتيجي هو عملية أساسية ووثيقة متعلقة بشكل مباشر بالميزانيات السنوية والأولويات والفعاليات كما يلعب دوراً مهماً كرابطة تصل الأفكار بالأهداف والغايات المؤسسية.

وضعت المؤسسة خطتين إستراتيجيتين بعنوان (الجامعة الوطنية 2000، والجامعة الوطنية 2005) وهي الآن بصدد تنفيذ المرحلة الأولى من خطة (الجامعة الوطنية 2010). وبما أن عملية التخطيط الإستراتيجي مبادرة منهجية للنوعية فإنها مبنية بشكل أساسي على فهم الأحداث التي جرت وانعكاساتها على الإنجازات وذلك باستخلاص العبر من الدروس المكتسبة وذلك لوضع أساس جديد للعمل في المستقبل.

يمنح التخطيط الإستراتيجي الرؤية والتوجيه للجهود التي تبذلها الجامعة لتحقيق رسالتها على المدى البعيد. أما التخطيط المتعلق بالعمليات الراهنة فيقدم إطار عمل للتخطيط الإستراتيجي في جو العمل اليومي. وتنبثق عملية التخطيط السنوي وتخصيص الموارد والعمليات المتعلقة بالميزانية وتقييم الإنجازات عن الخطة الحالية (الجامعة الوطنية 2005) وترتبط بها بشكل مباشر (الشكل 4-5)

الشكل 4-5

وضع الخطة الإستراتيجية في الجامعة الوطنية



اشتمل وضع خطة الجامعة الوطنية 2005 على عدة خطوات من ضمنها تقييم إنجازات خطة الجامعة الوطنية 2000 وبدء العمل بشكل رسمي لوضع عملية تخطيط جديدة وتشكيل مجموعة خاصة للتخطيط تعمل على وضع جدول زمني محدد يتم من خلاله تحقيق عملي للأهداف الموضوعية. ومن أهم الخطوات التي اتخذت في وضع الخطة الحالية كانت المشاركة الواسعة لكافة المعنيين في مجتمع الجامعة الوطنية؛ وتعتبر هذه الخطوة من أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في عملية التخطيط الإستراتيجي. وعلى سبيل المثال، تم الحصول على المعلومات المطلوبة في وضع خطة الجامعة الوطنية 2005 عن طريق مجلس الأمناء والهيئة التدريسية والإدارة والموظفين والطلاب في كافة أنحاء الولاية. لقد حققت هذه العملية الاستشارية مشاركة منهجية للأطراف المعنية وإدراكاً شاملاً لاتجاه وأهداف نتيجة التخطيط. كما قدمت الحوارات المطولة مع مستشارين وخبراء خارجيين وجهات نظر وأفكار موضوعية وتحليلاً ينم عن خبرة واطلاع.

إن الخطة الإستراتيجية هي إطار عمل مكرس لتجسيد رؤية المؤسسة. ومن ثم تشكل الخطط المرتبطة بالعمليات الراهنة الأجزاء الفرعية السنوية أو القريبة المدى التي ستستخدم لتحقيق التقدم. تعتمد عملية التخطيط السنوي على الخطة الإستراتيجية من خلال تحديد الخطط التي تطبقها الوحدات الإدارية والأكاديمية ضمن سياق العمل اليومي. وتشكل الأهداف الإستراتيجية من حيث الغرض الذي وضعت من أجله إطار العمل الذي يقوم بدور الدعم والتنسيق لفعاليات التخطيط على مستوى الجامعة بالكامل، كما أنها منبثقة عن التوجيهات الإستراتيجية. إن تقييم فعالية الوحدات والأقسام من حيث تحقيقها للأهداف التي تضعها الخطط الراهنة يقدم معلومات وبيانات تفيد في تحديد التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتعد هذه العملية حلقة داخلية تؤمن معلومات تسمح للمؤسسة بأن تحدد المجالات التي تتطلب المزيد من الاهتمام والعناية.

إن أهم سمة من سمات عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الوطنية هي مرونتها. فعلى الرغم من إدراك الحاجة الواضحة إلى رؤية بعيدة المدى فإن الأهداف والجداول الزمنية ليست جامدة بل تحتمل التغيير والتعديل. ويمكن أن تتم إضافة أهداف جديدة من خلال التقييم المستمر لتحقيق الأهداف المشتركة وذلك كنتيجة للإنجازات الناجحة (على سبيل المثال الانتهاء من بناء مكتبة الجامعة التي تعد قمة في التطور) أو عندما تفرض الظروف الخارجية إجراء تغيير على اتجاه الأهداف البعيدة المدى (على سبيل المثال إضافة هيئات موحدة لتوسيع قاعدة عمليات الجامعة). ويتم تعميم التوجهات الإستراتيجية على مجلس الأمناء والقادة الكبار والهيئة التدريسية والموظفين.

إن خطة "الجامعة الوطنية 2005" هي وثيقة رئيسة تضم الأهداف والغايات الطموحة التي يمكن أن تخضع للتقييم. وتتأكد الجامعة من أن التخطيط الإستراتيجي يتعرض للقيم والقضايا الرئيسية التي تمس الجامعة وذلك من خلال تقييم الاتجاهات والأهداف الإستراتيجية بواسطة عملية منهجية تجري سنوياً تقوم من خلالها الوحدات الأكاديمية والوظيفية بجمع الاقتراحات والمعلومات وتحليلها وإجراء التغييرات المطلوبة وتحديد النتائج والفعاليات التي تدل على التغيير عبر الزمن. إن المتابعة السنوية لكل من الأهداف التي يتم تحقيقها يكشف التغييرات المتزايدة التي تساهم في التقدم الذي تتم ملاحظته. وتخضع التغييرات التي تطرأ على كل هدف للتحليل من خلال ثلاثة مجالات وهي: نوع التغيير والدليل على حدوثه والتثبت من حدوثه (داخلياً أو خارجياً). وتؤكد الجامعة الوطنية من خلال هذه العملية على السؤال التالي: "كيف لنا أن نعرف؟"

إن أحد أهم أقسام عملية التخطيط هو ربط الميزانية السنوية باتجاهات وشؤون عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة. ويقسم العمل على الميزانية السنوية إلى

مرحلتين. المرحلة الأولى هي وضع الميزانيات المبدئية على مستوى الأقسام وذلك لضمان التمويل المستمر للمشاريع. أما الطلبات التي تقدم للحصول على مبالغ إضافية تتجاوز الحدود التي جاءت في الميزانية المبدئية، فيجب أن تكون مرتبطة بأهداف التخطيط الإستراتيجي. وطلبات الأهداف المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي يجب أن ترتبط مباشرة بالتوجيهات والأهداف في خطة "الجامعة الوطنية 2005".

تبدأ المرحلة الثانية من العملية عندما تتم مراجعة كافة طلبات الميزانية سواء المبدئية منها أو تلك المرتبطة بهدف تخطيط إستراتيجي خاص، والموافقة عليها من قبل مدير إدارة الميزانية قبل أن تقدم هذه الطلبات إلى لجنة الميزانية في الجامعة التي تتألف من رئيس مجلس الإدارة ونواب رئيس الجامعة. تصل اللجنة إلى قرار الموافقة بالإجماع على أولويات الميزانية المتعلقة بأهداف التخطيط الخاصة من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين: (1) إلى أي درجة يساهم هدف التخطيط الخاص المطلوب في دعم الأهداف البعيدة المدى الموضحة في خطة "الجامعة الوطنية 2005" والارتقاء بالنوعية الأكاديمية؟ (2) هل يعالج هدف التخطيط الخاص المطلوب قضايا أخرى أصبحت ملحة منذ أن تم الانتهاء من وضع هذه الخطط البعيدة المدى؟

إن عملية وضع وتخصيص الميزانية تمنح الهيئات الأكاديمية والإدارية في الجامعة حرية كافية لترجمة هذه الأهداف إلى أفعال بشكل يتماشى مع الحقائق الحالية والمتغيرة التي تؤثر على المؤسسة أو التي لم يكن بالإمكان توقعها عندما وضعت تلك الوثائق. كما أن هذه العملية تشجع على المرونة للاستجابة إلى الفرص التي تقدمها البرامج أو القضايا الاقتصادية.

إن خطط العمل القريبة أو البعيدة المدى في الجامعة الوطنية متضمنة في خططها الثمانية المختلفة بما فيها "الجامعة الوطنية 2005" والخطة الإستراتيجية الخمسية والبرنامج الأكاديمي وخطة التكنولوجيا وخطة التنوع وخطة المنشآت

والمرافق وخطة الميزانية وخطة التسويق والالتحاق وخطة الخدمات الطلابية. منذ عام 1998 والتغييرات الأساسية على خدمات وبرامج الجامعة، المستمدة من واحدة أو أكثر من الخطط المتعددة، تضم زيادة عدد الدورات والفصول الدراسية والاختصاصات الجامعية على الإنترنت وتطبيق نظام وضع التقارير عن درجات الطلاب على موقع الجامعة على الإنترنت وتحديث المرافق والمنشآت الموجودة في ثلاثة عشر موقعاً وإعمار منشآت ومرافق جامعية جديدة على مساحة 475.600 قدم مربعة وتأسيس أكبر مجموعة من الكتب الإلكترونية التي تحتويها مكتبة جامعة غير تقليدية في الولايات المتحدة وإقامة مجتمع على الشبكة خاص بطلاب الجامعة وخريجها.

كما أن النشاط الجديد المرتبط بتنسيق التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي وتقييم العمليات المنهجية لتحقيق كل ما سبق هو مشاركة الجامعة بعملية برنامج مالكولم بالدريديج الوطنية للارتقاء بالنوعية. إن أول طلب تم تقديمه لبرنامج بالدريديج جاء برد مفيد من ضمنه ضرورة التركيز على مراجعة العمليات والربط بين الأهداف الاستراتيجية وعمليات التخطيط. إن طبيعة تطبيق نظام بالدريديج يفرض على الجامعة وضع تحليل مفصل وفهماً شاملاً لذاتها وعملياتها بالإضافة إلى التشديد على ضرورة وجود بيانات ومعلومات كمية ونوعية خاضعة للتحليل والتفسير في سياق معايير متعددة وأهداف وثيقة الصلة برسالة الجامعة وقيمتها وعملياتها.

ويتم تعزيز القرارات الاستراتيجية من خلال التمسك بالمرونة والالتزام بنظام تقييم سنوي ورؤية مستقبلية تركز على المعلومات والبيانات. وهكذا تركز الجامعة الوطنية على العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والغايات التعليمية واختيار المعايير الملزمة وتنظيم عملية جمع المعلومات

وتحليلها وتوزيعها واتخاذ القرارات. إن جو العمل في الجامعة يتسم بأنه عاكس؛ حيث إنه يلجأ إلى التحليل والأدلة والبراهين لفهم الماضي والاستفادة منه في المستقبل. إن مجتمع الجامعة الوطنية هو المسؤول عن طرح الأسئلة المناسبة والسعي للحصول على البيانات والمعايير المطلوبة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

التركيز على الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة

لقد تحددت فئة سوق طلاب الجامعة الوطنية بوصفها تتجه إلى الطلاب الراشدين، لهذا فإن إدارة القبول في الجامعة تقتضي أن يتمتع الطلاب بخبرة في العمل (تقدر عادة بخمس سنوات). ومتوسط أعمار الخريجين الذين يشكلون 70٪ من الطلاب المنتسبين إلى الجامعة هو أربعة وثلاثون عاماً. أما متوسط أعمار الطلاب الذين لا زالوا يدرسون في الجامعة فهو ثلاثة وثلاثون عاماً. تعد الجامعة الوطنية أهم مؤسسة مستقلة تستقبل الطلاب الذين يأتونها من الجامعات الأهلية. ولتسهيل عملية التحويل وانتقال الطلاب قامت الجامعة بوضع اتفاقيات مفصلة عالجت فيها مناهج التعليم العام والتعليم المهني.

وبما أن الجامعة الوطنية تعد رائدة في مجال إعداد المدرسين في ولاية كاليفورنيا، فإن لديها عقود عمل للتعليم مع ست مائة وثلاث وأربعين منطقة في خمسين مقاطعة وهو رقم يتجاوز كل ما بجعبة أي مؤسسة أخرى في الولاية. كما توصي الجامعة الوطنية بعدد من المرشحين لمناصب التعليم التمهيدي أكثر من أي مؤسسة أخرى للتعليم العالي في كاليفورنيا. ومنذ عام 1971 كانت الجامعة المزود الأساسي للتعليم الجامعي للعاملين في الجيش وهي تقدم اليوم حصصاً دراسية في ستة مواقع عسكرية في جنوب كاليفورنيا.

الإصغاء إلى احتياجات الطلاب

تراقب الجامعة الوطنية توقعات الطلاب ومواقفهم وتقييمها بدءاً من لحظة الاتصال الأولى معهم حتى التخرج وانتهاء بمستقبلهم المهني. وتلجأ الجامعة إلى عدة وسائل داخلية وخارجية للاستماع إلى آرائهم ومعرفة احتياجاتهم وخلق بيئة تعليمية مساعدة للطلاب والعمل على تحسينها. (الشكل 5-5)

الشكل 5-5

المصادر الأساسية للمعلومات عن الطلاب وآرائهم في الجامعة الوطنية

فئة الطلاب	الوسائل المستخدمة في الاستماع إلى الطلاب ومعرفة آرائهم واحتياجاتهم
الطلاب المحتملين	المقابلات مع الطلاب
الطلاب الجدد	تقييم احتياجات الطلاب الراشدين
الطلاب الجدد	امتحانات القبول
الطلاب الجدد	التوجيهات
الطلاب الحاليين	علاقات الموظفين مع الأقسام
الطلاب الحاليين	عمليات تقييم المواد الدراسية
الطلاب الحاليين	شكاوى الطلاب
الطلاب الحاليين	استبانة خدمات الطلاب
الطلاب السابقون	مقابلات الانتهاء من الدراسة الجامعية
الخريجون	ملتقيات المدرسين/استبانة رأي المدرسين
الخريجون	استبانة آراء الخريجين/اجتماعاتهم

يقوم مستشار في الجامعة بمقابلة الطالب المحتمل التحاقه بها وذلك قبيل عملية القبول. ويقدم هذه المستشار للطلاب فكرة عامة عن نظام الجامعة الوطنية والبرامج والاختصاصات التي تقدمها ويتحقق من احتياجات الطالب التعليمية وتطلعاته المهنية لتحديد ما إذا كان الشخص مرشحاً جيداً ومناسباً لجو الجامعة المتميز ونظامها الاستثنائي. كما يقدم المستشار الإرشاد والتوجيه للطلاب فيما يخص عملية القبول

وقابلية نقل الدروس والحصص التي كان قد تلقاها في السابق؛ ويلفت نظره إلى شروط القبول في بعض الاختصاصات المحددة والخدمات المساعدة والإجراءات كما يساعده في تحديد مواعيد الحصص والمقررات الأولى.

كما يعين مشرف أو مستشار من أعضاء الهيئة التدريسية لمساعدة الطالب في كل ما يحتاجه طوال أعوام دراسته. وتوجد أيضاً وحدات دعم ومساعدة مخصصة لتلبية احتياجات الطلاب ذوي الإعاقات والطلاب الأجانب والعسكريين والطلاب الذين يخضعون لعلاج ما. يخضع الطلاب الجدد القادمون إلى السنة الدراسية الأولى ممن لم يحققوا شروط القبول في درجات مادتي الرياضيات واللغة الإنجليزية بالمستوى الجامعي لامتحانات قبول بغية تحديد قدراتهم ومهاراتهم في المادتين السابقتين كي يتمكن الطلاب الذين يعانون من صعوبات من تعزيز فرصتهم في النجاح من خلال حصص دراسية خاصة ودروس إضافية.

ويقسّم الطلاب إلى فئات بحسب اختصاصهم الأكاديمي. ونظراً إلى أن 58٪ من طلاب الدراسات العليا منتسبون إلى برامج التأهيل؛ لذا فإن الجامعة تؤمن لهم مجموعة إضافية من المشرفين المتخصصين للأخذ بيدهم خلال عملية التأهيل. وهناك بعض البرامج مثل تلك المعنية بتأهيل وإعداد المدرسين والاستشاريين النفسيين، لديها اتجاهات اختصاصية فردية أو جماعية تهدف إلى توفير الإرشاد الأكاديمي والمعلومات المتعلقة بالحصول على رخص مزاولة العمل. وكل برنامج أو اختصاص أكاديمي مزود بعضو بارز من الهيئة التدريسية يمكن أن يتواصل ويتفاعل معه الطلاب بهدف الحصول على معلومات إضافية أو لتزويده بآراء بناءة حول قضية ما. ويقوم الطلاب شهرياً بتقييم كل مقرر دراسي وطريقة إعطائه ومدرس المادة. وتقدم النتائج إلى رؤساء الأقسام والعمداء وقسم الشؤون الأكاديمية. وتخضع البرامج الجامعية سنوياً إلى تقييم لنتائج التعليم وتقييم عام للهيئة التدريسية والطلاب. وتقوم الهيئة التدريسية كل خمس سنوات بمراجعة شاملة

للتأكد من تلبية البرامج الأكاديمية لاحتياجات الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة. كما يتم تقييم التحسينات التعليمية سنوياً بالمقارنة مع المبادرات المشمولة في خطة الجامعة الوطنية 2005". ويتم إجراء استطلاع لآراء الطلاب الحاليين وطلاب التخرج وأرباب الأعمال وغيرهم من المعنيين لمعرفة مدى رضاهم عن خدمات الجامعة وبرامجها ومنتجاتها.

أما بخصوص السعي لتطبيق العملية كقيمة أساسية من قيم الجامعة الوطنية، فقد أظهرت نتائج الاستطلاعات التي أجريت منذ عام 2000 أن رضا الطالب عن تطابق برامج الجامعة مع احتياجات الواقع بشكل عملي كان إيجابياً بنسبة 88% أو أعلى. ويعد هذا الرقم على نحو كبير من الأهمية ذلك لأن الطلاب في هذه الجامعة هم إجمالاً من أصحاب المهن الذين يتمتعون بمعرفة عالية باحتياجات ومتطلبات مهنتهم. كما أن النتائج والملاحظات التي تمخضت عن استبيانات طلاب التخرج أظهرت أن الخريجين راضون عن مستوى تأهيلهم الأكاديمي بالنسبة لمجالات العمل التي اختاروها. وقد أشارت نتائج الاستطلاع الرئيس للمدرسين أن 98% من موظفي المدارس راضون عن تأهيل المرشحين من المدرسين.

كما تجري الأقسام الفردية استطلاعات تخص مجال عملها. ففي عام 1998 مثلاً، أجري استبيان لخمسة مائة وسبعة وثمانين طالباً جامعياً من الاختصاصات المختلفة من إدارة الأعمال حول اهتمامهم بالبرامج الدراسية عبر الإنترنت ومستواهم في استخدام الشبكة واهتمامهم بصيغة المواد التي تعطى لمدة شهرين. وشكلت هذه المعلومات الأساس الذي اعتمدت عليه الجامعة الوطنية في وضع برامج جامعية على الإنترنت بدرجة إجازة في علوم إدارة الأعمال ومواد يتم إعطاؤها خلال شهرين ومقررات على الشبكة تخص برنامج الماجستير في علوم الإدارة التنفيذية للأعمال. وتكلفت هذه البرامج بنجاح منقطع النظير، وقد ارتفع عدد الطلاب المنتسبين إلى برامج الجامعة على الإنترنت من مائة وخمسة وسبعين طالباً عام 2001 إلى أكثر من ثلاثة آلاف طالب عام 2004.

تستخدم المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبانة الرضا السنوي الذي تم اعتمادها في الجامعة منذ عام 1994 ، بشكل روتيني لتعزيز الخدمات أو تحسينها أو تقديم خدمات جديدة من شأنها تلبية احتياجات الطلاب. (الشكل 5-6).

أما المعيار الداخلي لمستويات الرضا عن الخدمات الطلابية فقد بلغ نسبة قدرها 80%. وفي كل عام تتم مراجعة نتائج الاستطلاع من قبل كافة نواب الرئيس ومديري الأقسام ذات الوحدات المسؤولة عن خدمات الطلاب. كما يراجع المديرون الإقليميون أيضاً نتائج الاستطلاعات ويضعون خطط عمل لمعالجة الأمور التي سجلت نسبها انخفاضاً في المعايير.

الشكل 5-6

نتائج استطلاع الخريجين في الجامعة الوطنية

نسبة الزيادة	2002	2000	استطلاع الخريجين في الجامعة الوطنية
1%	96	95	مدى أهمية شهادة الجامعة الوطنية وقيمتها
	موافق بشدة / موافق فحسب		
1%	80	79	هل ساعدت شهادة الجامعة الوطنية على التعيين في منصب ما في مجال العمل؟
	ساعدت كثيراً / ساعدت إلى حد ما		
17%	80	63	إلى أي مدى ساعدت شهادة الجامعة الوطنية على التقدم في المنصب الذي كان يشغله الطالب عند تخرجه من الجامعة؟
	ساعدت كثيراً / ساعدت إلى حد ما		
5%	92	87	ما رأيك في نوعية البرنامج الأكاديمي في الجامعة الوطنية؟
	راض جداً / راض إلى حد ما		
4%	73	69	هل سيقع اختيارك على الجامعة الوطنية إذا ما فكرت بالحصول على شهادة أخرى؟
	نعم / ربما		

تحسين تعلم الطالب وأدائه

إن اعتماد مؤسسات التعليم العالي من قبل الهيئات الإقليمية ذات الصلة هو جزء مهم من تحقيق أهداف عديدة منها تأمين نوعية عالية وسهولة احتساب ساعات الدراسة المعتمدة لدى انتقال الطالب من جامعات أخرى والحصول على تمويل من الحكومة وتأكيد على جودة ومصداقية الخريجين من الجامعة بالنسبة لأصحاب الأعمال. تتضمن المراجعة عادة دراسة ذاتية تعكس الرؤية الشخصية للجامعة وتقييماً للمؤسسات المماثلة وتوصيات متعلقة بالمجالات التي تحتاج إلى التحسين المؤسسي. إن نتائج المراجعة تستدعي التركيز المستمر على المثابرة في تحقيق التقدم من حيث النوعية ونتاج المؤسسة التعليمية - وهو طلاب يتمتعون بالقدرة على التوفيق بين النظرية والتطبيق.

تكرس الجامعة الوطنية الجهد والوقت للعمل على الحصول على الاعتماد من قبل الجهات المختصة. وتقدم النتائج التي تأتي بها طلبات الاعتماد مخططاً يوضح بالتفصيل المجالات المؤسسية الرئيسية التي تستدعي اهتماماً أكبر. وآخر زيارة قام بها فريق الاعتماد التابع للمؤسسة قدم دراسة لقضية معينة ووضح تأكيد الجامعة على تحسين النوعية. إن التركيز على مهمة المؤسسة ودورات التخطيط الإستراتيجي والأهمية التي تعلق سنوياً على الأهداف تقدم إطاراً لاستغلال الفرص وتحسين الإمكانيات الأكاديمية والخدماتية.

تتسم هذه المرحلة من تاريخ الجامعة الوطنية بالاهتمام المكثف للنوعية والجودة الأكاديمية بالإضافة إلى التركيز التاريخي على إتاحة فرص التعلم لفئات عديدة من الطلاب والتقييم الداخلي والخارجي والتجاوب مع التغيير والتخطيط لمبادرات ومشاريع جديدة. وتضم بعض الفعاليات المصاحبة للنوعية دعوة مجموعات خارجية تخصصية ولجان من الخبراء لمراجعة مظاهر متعددة من عمل الجامعة والاستجابة لتوصياتهم وبدء

استخدام المؤشرات الأكاديمية لتعزيز فعالية أعضاء هيئة التدريس ونوعية البرنامج الدراسي وتطبيق عملية تقييم وتحليل منهجية لنتائج تعلم الطلاب. ولجأت الجامعة الوطنية، من خلال اتباعها المسار التقليدي نفسه الذي اعتادت عليه من حيث الاستفادة من زيارات الاعتماد السابقة للتحضير للدورة القادمة إلى استخدام النتائج والنقاط الرئيسية لوضع أفكار متعلقة بالتخطيط لزيارة في ربيع عام 2003 وهي:

- وضحت الأهداف التعليمية والإستراتيجية للمؤسسة
- طورت إجراءات التقييم وذلك لتحديد التقدم الحاصل وتحليله وكتابة تقرير عنه ضمن سياق الأفكار والموضوعات المذكورة
- طبقت إجراءات رأت بأنها استجابات ملائمة لنتائج عمليات التقييم.

إن هذا الموضوع الأساس - استخدام المعايير الصارمة والنوعية الأكاديمية العالية - ركز على ثلاث مجموعات من الموضوعات التي وضعتها الجامعة استجابة لنتائج الاعتماد وهي: صيغة الشهر الواحد وتضخيم الدرجات والاحتفاظ بالطلاب.

إستراتيجيات طرق التدريس: صيغة الشهر الواحد

باشرت الجامعة الوطنية بتطبيق صيغة دراسية مكثفة لشهر واحد. فبدلاً من أن يأخذ الطلاب ثلاث أو أربع مواد على مدى فصل دراسي يمتد على أربعة أشهر، يقومون بالتركيز على مادة واحدة في كل مرة. وتعد هذه الصيغة تحدياً للأكاديميين ومؤسسات التعليم العالي التي اعتادت على الجداول التقليدية. وعلى الرغم من ذلك فقد خلصت الجامعة إلى أن هذا النوع من البرامج - الذي أخذ بالانتشار بشكل واسع في المؤسسات التي تركز على تعليم الراشدين - يمتاز بفعالية أكثر من غيره. وتظهر الاستطلاعات السنوية التي يخضع لها الخريجون رضا الطلاب عن البرنامج الأكاديمي للجامعة الوطنية الذي يتسم بالعملية وقابلية تطبيقه في مجال العمل.

وقد أجرت الجامعة، بالإضافة إلى استطلاعات آراء الطلاب المتعددة التي تجريها سنوياً عدة أبحاث ودراسات لمراجعة فعالية صيغة المواد المركزة وهي: (Schwartz, 2002, Serdyukov, Subbotin, & Serdyukova, 2002, Tatum & Parker, 2002).

وقد تمخض عن هذه الدراسات ثلاث نتائج رئيسية وهي: (1) لم تكن هناك اختلافات ذات أهمية في النتائج بين الصيغتين. (2) شعر الطلاب في صيغة الثلاثة أشهر أنه كان لديهم مزيد من الوقت لإنجاز مهامهم الخارجية. (3) كان الطلاب في صيغة الشهر الواحد يشعرون بالرضى عن البرنامج وكانوا على استعداد أكبر لاقتراح البرنامج على أقرانهم. وتظهر هذه الجهود تأكيداً خاصاً على دراسة وانتقاد فعالية التعلم المتسارع والصيغة المركزة.

معالجة تضخم الدرجات

منذ منتصف الستينيات كانت مسألة تضخم الدرجات قضية صعبة على الفهم والمعالجة بالنسبة للجامعات؛ لذا قررت الجامعة الوطنية وبدعم من كافة الفعاليات الأكاديمية في الجامعة أن تعالج هذه القضية بشكل مباشر. وكانت الطريقة الأساسية في المعالجة تعتمد على التركيز في استخدام المعايير الصارمة الأكاديمية ونوعية محتوى المواد والمقررات وشروط التسجيل فيها على فرض أن تحسن النوعية وازدياد جدية المواد سيصاحبه تغيير في توزيع درجات الطالب.

وتطبيقاً لهذه الإستراتيجية وضعت الجامعة متوسط درجات الطالب 2.75 بالنسبة للبرامج الجامعية بدرجة البكالوريوس و3.25 لبرامج الدراسات العليا. كما تم تطبيق تدريبات على طريقة وضع الدرجات والعلامات، وناقش العمداء ورؤساء الأقسام مع أعضاء الهيئة التدريسية الخطة التي تهدف إلى خفض معدل قبول متوسط درجات الثانوية العامة. إلا أنه كان هناك أمر واحد يجب أن يؤخذ في

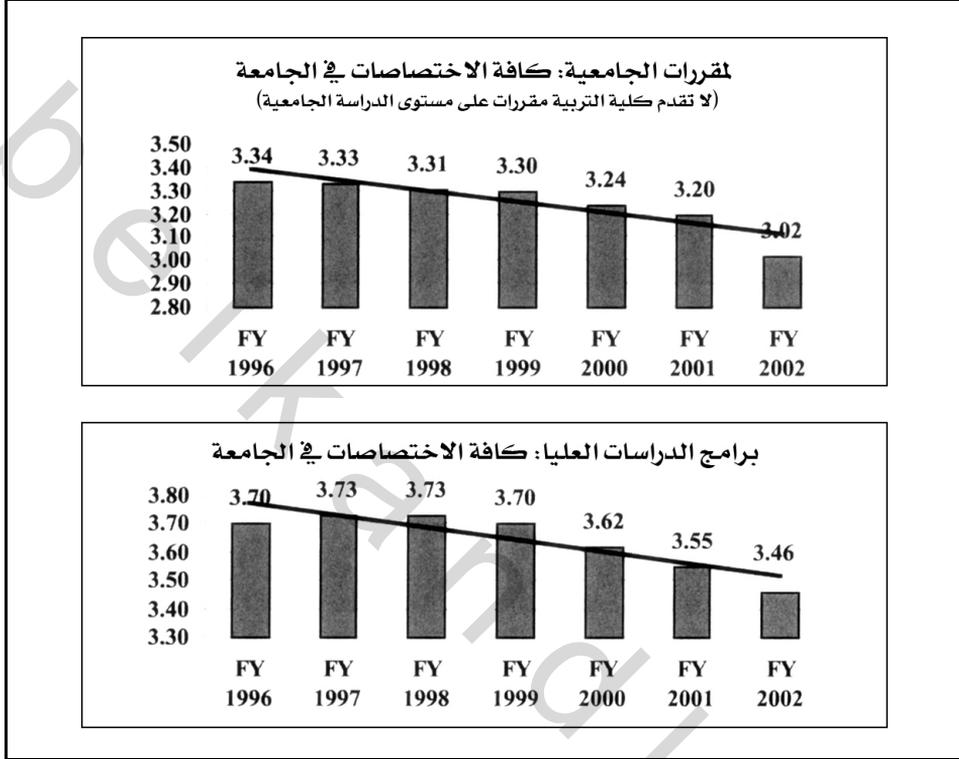
الحسبان وهو معدل أعمار الطلاب بشكل عام (منتصف الثلاثينيات) الذي يتميز بأنه العمر الذي يكون فيه الأفراد أكثر جدية وحماس بالنسبة للتعلم من طلاب الجامعات التقليديين. ومن الطبيعي أن يقوم الطلاب الراشدون بمستويات عالية من الأداء. كما تشير دراسات عديدة إلى أن الطلاب غير التقليديين لديهم دوافع ومهارات إدارة ذاتية أكبر وأن متوسط درجاتهم أعلى من الطلاب التقليديين 19 (84) (Spitzer,2000, Zemke & Zemke).

بعد أن وضعت الخطة والأهداف ، تقدمت العملية إلى الأمام على مدى سنتين وأدت إلى نتائج جيدة. يتضح النجاح المشجع لمبادرة الجامعة الوطنية في تخفيض الدرجات المرتفعة من خلال تحسين النوعية واستخدام المعايير الصارمة الأكاديمية في مراجعة للبيانات المتعلقة بمتوسط الدرجات على مدى عدة أعوام وذلك في الرسوم البيانية اللاحقة والتي تحلل متوسط الدرجات التي تم الحصول عليها على مر الوقت على المستوى الأكاديمي للمؤسسة بالكامل (الشكل 5-7).

لقد أظهر التحليل اتجاهاً تنازلياً مستمراً في مستوى متوسط الدرجات في كافة الاختصاصات والجامعة بشكل عام. وقد أجري تحليل آخر على عدد التقديرات الممتازة "A" التي تم منحها للطلاب. فبين عام 1998 و2002 كانت نسبة تقديرات الامتياز التي حصل عليها الطلاب في برامج درجة المعهد (سنتين دراسيتين) تراجمت بنسبة بلغت 8%. أما في أوساط برامج درجة الإجازة (أربع سنوات دراسية) فكان الهبوط بنسبة 10% ، كما سجلت تقديرات الامتياز التي منحت لطلاب درجة الماجستير والتأهيل هبوطاً وقدره 4%. إلا أن أكبر تغيير شهده توزيع درجة الامتياز فكان بين عامي 2000 و2002 عندما زادت الجامعة تركيزها على متوسط درجات الطلاب GPA كما هو موضح في الشكل 5-8.

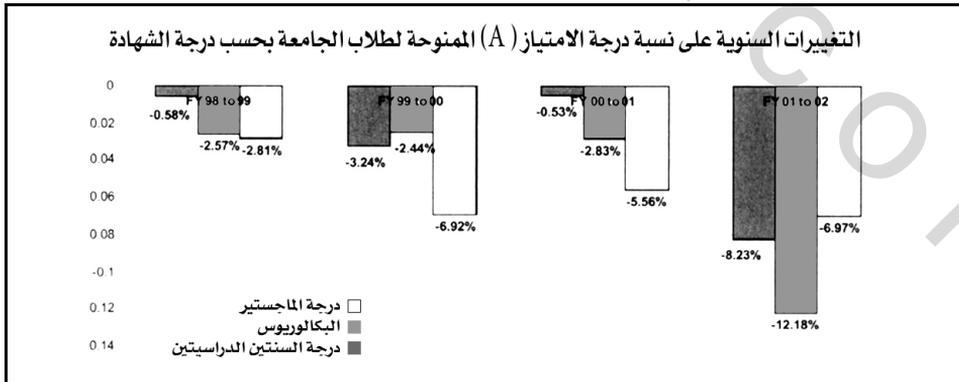
الشكل 5-7

متوسط الدرجات التي منحت على مر السنين في الجامعة الوطنية



الشكل 5-8

التغيرات السنوية على نسب تقديرات الامتياز التي منحت لطلاب الجامعة الوطنية



وكانت إحدى الوسائل التي ساهمت في تحديد العلاقة بين استخدام المعايير الأكاديمية الصارمة وارتفاع الدرجات وضع تقرير حول بيانات متوسط الدرجات لكل مادة تم إعطاؤها في الجامعة. ويقدم التقرير بيانات موجزة إلى المؤسسة كما أنه يساهم في مراجعة أدق لمتوسط درجات الطلاب في المادة قيد الدراسة في مجموعة مختلفة من الترتيبات مثل متوسط الدرجات للصفوف الدراسية التي تضم أقل من عشرة طلاب مقابل صفوف تضم عدداً أكبر من الطلاب. وعلى الرغم من أن إعداد التقرير الأساسي يدور حول الاختصاصات والأقسام والمواقع، فإن من الممكن أن يدرس متوسط درجات الطلاب من خلال البرنامج الأكاديمي.

وخلاصة الأمر أن التقرير يساعد الجامعة على اتخاذ الإجراءات الضرورية عند اللزوم كتحديد المواد التي يمنح مدرسوها الطلاب معدلات عالية على الدوام ومدرسو المواد الذين يمنحون درجات متدنية إلى أقصى الحدود. وتظهر المعلومات المتعلقة بهذه المبادرة أنه لا توجد أي علاقة تذكر بين الدرجات التي ينالها الطالب في مادة ما والدرجة التي يمنحها الطالب لمدرسه أثناء عملية التقييم التي يخضع لها أعضاء الهيئة التدريسية في نهاية المقرر.

زيادة معدل الاحتفاظ بالطلاب

تعد معدلات الاحتفاظ بالطلاب ومعدلات التخرج قضايا بعيدة المدى تعتمد بشكل كبير على الطرق المستخدمة لتقدير المعلومات ذات الصلة. تقوم الجامعة الوطنية عن طريق إدارة الفعالية الأكاديمية والتقييم بتتبع بقاء الطلاب في الجامعة ومتابعتهم للدراسة ومعدلات تخرجهم بشكل مستمر. والجدير بالذكر أن 70% من إجمالي عدد الطلاب هم طلاب يدرسون بدوام جزئي (غير متفرغين). ولهذا لا بد أن الوقت الذي يستغرقه في الدراسة سيكون أطول مما لو كانوا طلاباً متفرغين للدراسة الجامعية.

ونظراً إلى تفرد برنامج الجامعة الوطنية وبنيتها الأكاديمية، فإنها تستخدم صيغة قريبة من الطريقة التقليدية لحساب معدلات الاحتفاظ بالطلاب والتخرج. حيث إن الطريقة التقليدية مثلاً تحدد العدد النظامي للمواد الذي يجب أن تعطى للطلاب الجامعيين في الفصل الدراسي الواحد أو كل أربعة أشهر بأربع مواد، وثلاث مواد في الفصل بالنسبة لطلاب الدراسات العليا. عندما طبقت هذه الطريقة على طلاب الجامعة الوطنية ارتفع معدل التخرج لديها على مدى العشر سنوات الأخيرة من 65% إلى 75%.

في خريف عام 2000 بدأ مجلس إدارة الجامعة ومدراء الأقسام بإجراء نقاشات حول الإستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز نجاح الطلاب الجدد. وقد تضمنت الإستراتيجيات المذكورة اللجوء إلى تحليل تفصيلي لمعدلات الاحتفاظ بالطلاب إضافة إلى معدلات التخرج ومراجعة نتائج الاستطلاعات السنوية للوصول إلى فهم أعمق للأسباب التي تدعو الطلاب إلى ترك الجامعة. كان التركيز على الدور الذي تلعبه إرادة الطلاب في اتخاذ قرارات ترك الجامعة الوطنية وملاءمة هذه القرارات لوضعهم والإجراءات التي يمكن أن تتخذها الجامعة للتأثير على قراراتهم وتغييرها.

كما تم اعتماد إستراتيجية تهدف إلى رفع معدلات بقاء الطلاب في الجامعة ومتابعتهم للدراسة تمثلت في توفير الأبحاث للطلاب ومساعدتهم في تحقيق التقدم الأكاديمي والنجاح في المهارات الأساسية بشكل خاص كالكتابة على سبيل المثال. وفي عام 2000، قامت لجنة رئيس الجامعة الخاصة بالكتابة بوضع وتطبيق عدة إستراتيجيات تهدف إلى تحسين الكتابة من خلال المنهاج. ومنذ ذلك الحين، اعتمدت الهيئة التدريسية توجيهات جديدة حول البرنامج كما أقيمت مراكز للكتابة في كافة المراكز الأكاديمية الأساسية في الولاية تقريباً. وفي عام 2001 تم تعيين مدير لمراكز الكتابة للربط بين موظفي المراكز وتنسيق ما تقدمه

منتديات الكتابة التي تقيمها الهيئة التدريسية. وفي كل عام يأتي إلى هذه المحاضرات مئات من أعضاء الهيئة التدريسية، كما تقدم الجامعة أيضاً مركزاً للكتابة على الإنترنت.

المدرسون والموظفون

تنظم الجامعة الوطنية العمل والوظائف وتديرها بحسب أقسامها الخمسة الأساسية، التي يديرها رئيس مجلس إدارة أو نائب للرئيس. إن اللوائح الرسمية التي تحدد مسؤوليات العمل والمؤهلات الثابتة على امتداد السلم الوظيفي في الجامعة تضمن توزيعاً عادلاً للقوى العاملة ذات المؤهلات العالية في المؤسسة. ويعمل في الجامعة حالياً 216 عضواً في الهيئة التدريسية و2200 مدرساً ملحقات Adjunct instructor و618 موظفاً يعملون بدوام كامل أو جزئي. وتضمن الاجتماعات التي يتم إجراؤها على مستوى الولاية الثبات والتوافق في كافة مظاهر العمليات المحلية. كما يجتمع العاملون في الجامعة على كافة المستويات سنوياً لتبادل المعلومات.

أنظمة إدارة أداء الهيئة التدريسية والموظفين

تتمتع الجامعة الوطنية بنظام مكافآت مبني على الأداء خاص بالموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية. ولا يخضع المدرسون إلى نظام خدمة معين وكافة الإداريين من المستوى الأعلى يعملون بموجب عقود سنوية. كما يتمتع المدرسون والموظفون بفرص عديدة للمشاركة والمساهمة في الإدارة الإستراتيجية للجامعة، ولديهم الفرصة للقيام بتقييم ذاتي وإعادة النظر في مستويات أدائهم ومساهماتهم. وتشمل دورة مراجعة الأداء مناقشة مقاييس الأداء واقتراح وظائف إضافية وأهداف تعليمية مرتبطة بالتقدم المهني وتقدير التوقعات المستقبلية.

يشجع نظام إدارة أداء الهيئة التدريسية والموظفين الأداء العالي من خلال التأكيد على توظيف أعضاء هيئة تدريسية وموظفين ذوي مؤهلات علمية ذات مصداقية عالية وخبرات عملية متميزة والإصرار على إخضاعهم للتدريب والتعليم اللازمين لتطوير مهاراتهم وقيامهم بوضع أهداف مرتبطة بقسمهم ومراجعتها بشكل دوري وإطلاع مدراء أقسامهم عليها وذلك كجزء من التقييم السنوي للأداء و عملية تجديد عقودهم، بالإضافة إلى تقديمهم لأداء يتوافق مع توقعات الإدارة. وتتم مكافأة الأفراد على الأداء المتميز من خلال الترقيات والاستحقاقات المالية وغيرها من مظاهر التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة. (الشكل 5-9)

ويتم تحديد تجديد العقود والترقيات في الجامعة الوطنية بشكل مختلف عما هو عليه في الكثير من مؤسسات التعليم العالي. فقد تم تصميم العديد من المناصب الوظيفية على أساس أنها إقامة تدريبية مدفوعة الأجر وذلك كي يتسنى للطلاب تطبيق ما تعلموه في جو عمل حقيقي؛ ولهذا فإن نجاح البرامج التعليمية في الجامعة متعلق إلى حد كبير بمعدلات إتمام الطلاب العاملين في الجامعة لدراساتهم حتى الوصول إلى التخرج، والذين ينتقلون للعمل في القطاع الخاص حالما يتخرجون. أما أعضاء الطاقم الوظيفي في الجامعة ممن ليسوا طلاباً فهم متخصصون محترفون يتمتعون بخبرات عملية واسعة.

يضع الموظفون أهدافاً سنوية ويخضعون لعملية تقييم رسمية مع المشرفين عليهم. ويتأهل الموظفون الذين يشغلون وظائف أدنى من مستوى الإدارة لزيادات سنوية تنافسية في الرواتب بناء على أدائهم أو يترشحون لجائزة ممثل الرئيس التي تمنح للأداء المتميز. يتلقى الموظف الذي يمنح هذه الجائزة زيادة فورية على صافي مرتبه السنوي بنسبة 10%. أما الموظفون الذين يكون مستوى أدائهم أقل من المتوقع فيخضعون لسياسة انضباط تقدمية قد تقتضي تلقيهم لتدريبات أو توجيهات

إضافية، والموظفون الذين لا يرقى مستوى أداؤهم إلى التوقعات المنتظرة منهم فسيتلقون خطة تطويرية يضعها مدراؤهم المشرفون عليهم لتعزيز أداؤهم في الدورة القادمة.

ويشمل نظام تقييم أداء الهيئة التدريسية مراجعة سنوية للملفات التي توثق الأداء الفردي وذلك لإعادة التعيين والترقيات والمكافآت. وتتضمن التقديرات الاستحقاقية تقييماً ذاتياً يرتبط بالتقديرات التي يضعها رئيس القسم والعميد ولجنة العاملين في القسم ولجنة العاملين في الجامعة ورئيس مجلس الإدارة ومراجعة نهائية من قبل رئيس الجامعة وذلك للتأكد من مصداقية كافة التقديرات الاستحقاقية. وبما أن الجامعة لا تدفع لأعضاء هيئة التدريس نفقات المعيشة أو أي مصاريف أخرى لذا فإن نظام المكافآت يدفعهم إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء. كما تشمل معايير نظام تقدير أداء أعضاء هيئة التدريس أيضاً نتائج الطلاب والتعلم الذي يحققه الطالب.

الشكل 5-9

وسائل تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في الجامعة الوطنية

الوسائل	النتائج أو العمليات الداخلية
زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس والموظفين	زيادة 25% وسطياً على مدى السنوات الخمسة السابقة
زيادة المخصصات المالية التي تمنح لأعضاء هيئة التدريس بهدف التطوير المهني	حققت زيادة بلغت 50% في السنوات الخمسة السابقة
مراجعات الأداء التي تتم في منتصف العام الدراسي وفي نهايته	تشجيع ومساعدة مستمرة
تقدم الدعم والتشجيع للهيئة التدريسية	مساعدة مستمرة في الشؤون الخاصة بالتعليم والطلاب
دعوة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اللجان والهيئات والمجالس	تركيز واهتمام متواصل بالشؤون التي تمس التدريس والتعلم

الوسائل	النتائج أو العمليات الداخلية
جوائز رئاسية	95% من المتقدمين حصلوا على جوائز في السنوات الاثني عشرة السابقة
برنامج مساعدة العاملين في الجامعة	7% من العاملين استفادوا من البرنامج عام 2002
برنامج الإعفاء من الرسوم الجامعية	استفاد من هذا البرنامج حوالي 135 موظف في عام 2002
نظام ترقية الموظفين ومكافآتهم	يضمن مكافأة الأداء المتميز على أساس تنافسي
مدير الأبحاث التي ترعاها الأطراف المهتمة	يساعد الهيئة التدريسية في تحديد الممولين لرعاية مشاريع البحث
برنامج العلماء الرئاسيين (2001)	يمنح الوقت اللازم لإجراء الأبحاث العلمية
جائزة ممثلي الرئيس (أسست عام 1999)	تكافئ الموظفين ذوي الأداء المتميز
جائزة أفضل مدرس في العام الدراسي (تأسست عام 1992)	اعتراف مستمر بالتميز في التعليم
جائزة بولدوغ التي يقدمها رئيس الجامعة (تأسست عام 2002)	تقدير مستمر لمثابرة الموظف
جائزة ARD Bridge	تقدير للمهارات القيادية للهيئة التدريسية

تعليم وتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين

إن استمارة تقييم أداء العاملين في الجامعة تتطلب من المدراء والمشرفين أن يقوموا بتلخيص الفعاليات كالتدريب والتوجيه الخاص والمهام الخاصة التي سيتم التخطيط لها لتطوير كل من العاملين الذين يتم الإشراف عليهم والمساعدة على تحسين أداء العمل أثناء مدة التقييم القادمة. ويتم تحديد احتياجات التعليم العام والمؤسسي ومتطلبات التدريب على مستويين وهما: (1) الاحتياجات على مستوى الأقسام والاختصاصات المرتبطة بأهداف وغايات تلك الوحدات والمؤسسة بشكل

عام. 2) الاحتياجات على المستوى الفردي مرتبطة بنيل التراخيص والشهادات أو المتطلبات المتعلقة بأحد الاختصاصات الأكاديمية.

لنبدأ بالمستوى المؤسسي حيث يتم وضع أهداف الأقسام وخطط العمل الفردية مع الاستطلاعات السنوية للطلاب والموظفين واجتماع قمة التقييم. فعلى سبيل المثال، تم تحديد مكتب خدمات العملاء على أنه الإدارة التي تحتاج إلى التحسينات وذلك في تحليل لبعض الاستطلاعات التي أجريت مؤخراً. وقد استجابت إدارة الموارد البشرية لهذا الأمر بتنظيم ورش عمل حول الخدمات والتعامل مع العملاء الذين يصعب إرضائهم. كما اشتملت التدريبات في هذا المجال على التوجيه الذي يقدم للموظفين الجدد والتدريب على القيادة والعمل الجماعي والانضباط التقدمي والتقديم القوي للمحاضرات والتدريب والتواصل وتقديم خدمات متميزة للعملاء والتعامل مع العملاء المثيرين للمشكلات والتحكم بالوقت وتقييم الأداء والتدريب التقني على البرمجيات والطرفيات المختلفة.

تم البدء بتطبيق برنامج توجيهي نصف شهري لكل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس المؤهلين للحصول على المساعدة. وقد تضمن البرنامج محاضرات عن رسالة الجامعة وقيمها الأساسية وسياساتها وعملياتها والتنوع فيها ومنع التحرش وأنظمة التكنولوجيا وأساسيات الخدمات والمزايا. كما تشمل عملية التوجيه محاضرات للأقسام بشكل منفرد ومثال ذلك برنامج تطوير لمدة خمسة أيام تحت عنوان "مستشار 101" موجه إلى الموظفين الجدد المسؤولين عن استشارات القبول الجامعي.

كما يحضر كافة أعضاء هيئة التدريس الجدد برنامجاً توجيهياً وضع لمساعدتهم في الشؤون المتعلقة بمتطلبات التعليم ضمن إطار التدريس في الصيغة الاستثنائية للجامعة. وتبرز هذه البرامج التوجيهية سياسات وعمليات الجامعة في كتابة نتائج عملية التعلم ووضع التعليمات العامة للمواد وتحديد معايير وأنظمة

وضع درجات الطلاب ووضع إستراتيجيات تفاعلية لدفع الطلاب على المشاركة في العملية التعليمية وتدريب المواد على شبكة الإنترنت واستخدام التقنية الحديثة في المواد التي يتم إعطاؤها في حرم الجامعة وتفهم الطلاب الراشدين وتحقيق الأهداف والغايات المؤسسية.

ويتم التدريب باستخدام صيغ ووسائل مختلفة لتتناسب احتياجات العاملين في الجامعة على امتداد الولاية وتشمل تقنيات التدريب التعليم عن بعد (عن طريق الإنترنت أو الاتصال المرئي) داخل أو خارج مراكز ورشات العمل بالإضافة إلى حلقات البحث والمؤتمرات التي ينظمها مدربون واستشاريون خارجيون أو التي تنظم داخلياً من قبل الموظفين والهيئة التدريسية في الجامعة. يتم دعم التعليم الجامعي الإضافي أو التدريب المهني الخارجي من خلال تسديد الأقساط الجامعية. أما التدريب على الأعمال أو التعليم في الصفوف الدراسية التقليدية ومشاريع التعليم على الإنترنت فتبدأ على مستوى الموظفين والمدرسين.

ويتم تعزيز تطبيق المستويات العالية من المعارف والمهارات أو معالجته إن اقتضى الأمر ذلك من خلال ملاحظات المشرفين والمدراء وعمليات تقييم الأداء. وتتم عمليات تقييم الأداء بشكل رسمي على الأقل مرة واحدة في السنة. كما يراقب العمداء ورؤساء الأقسام والأعضاء البارزون في الهيئة التدريسية وقيمون أعضاء هيئة التدريس وذلك في حال وجود ترقيات أو مكافآت مرتقبة وكذلك من أجل اقتراح ممارسات تربوية وأخرى خاصة بإدارة الصفوف الدراسية أو إدخال محتويات إضافية أو مختلفة على تلك الممارسات. كما أن عمليات التقييم التي يجريها الطلاب شهرياً والتي يراجعها العمداء ورؤساء الأقسام بعناية بالغة وتستخدم كجزء من تقييم أداء الهيئة التدريسية – تبرز أيضاً الكفاءات والمواطن التي تحتاج إلى التطوير والتحسين. وتظهر معارف ومهارات الموظفين من خلال مراقبة إنتاجية العمل الذي

يقيم أسبوعياً وشهرياً باستخدام المؤشرات الرئيسية لأداء الأقسام وسنوياً بالرجوع إلى نتائج قمة التقييم.

راحة وأمان ورضا أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين

قامت الجامعة الوطنية بتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على راحة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين ورضاهم ودفعهم نحو التقدم إلى الأمام وذلك من خلال دراسات المقارنة ومتابعة وتنظيم الشكاوى ومراقبة معدلات التغيب عن العمل وتغيير الموظفين.

وقد أظهرت مراقبة المشاركات في الجمعيات واللجان وعمليات الإدارة أن مساهمات الهيئة التدريسية والموظفين قد زادت على أساس سنوي بنسبة 97% من العام 1997 إلى العام 2000. وتشمل الطرق الأخرى لتقدير رضا العاملين في الجامعة متابعة عدد ساعات التغيب الخاص عن العمل للقيام بخدمات اجتماعية.

وكانت العوامل الرئيسية التقليدية تتضمن نظام المكافأة - أي الرواتب والحوافز وعمليات التقييم والعلاقات الجامعية والمهنية والمشاركة أو التمثيل في الإدارة والقيادة والجو العام للعمل. أما المؤشرات التي تقيّم هذه العوامل وغيرها فتخضع لمراجعة سنوية للتأكد من تمتع الأقسام بإمكانية تغييرها أو تعديلها حسب ما تقتضي الحاجة. كما تخضع البيانات والتقارير التي تجمع من أجل المؤشرات فتخضع للتحليل الدوري وتقدم نتائج التحليل إلى كافة شرائح وفئات مجتمع الجامعة وإلى الأقسام بشكل منفرد خلال قمة التقييم. وتقدم هذه الدراسات تقارير مقسمة بحسب الجنس والعرق وتصنيف العمل بغية مساعدة إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والأقسام على تفهم حاجات المجموعات المختلفة من العاملين في الجامعة.

يتم تقدير راحة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس ورضاهم وحماسهم للعمل من خلال طرق تقييم رسمية وغير رسمية. تشمل الطرق الرسمية استطلاعاً سنوياً لـ

الخدمات يخضع له كافة العاملين في الجامعة بالإضافة إلى مراجعات إدارية ومراجعات مقارنة وعمليات تقييم ذاتية وتقارير اللجان المعنية. وتستخلص المعايير غير المباشرة من الشكاوى ومعدلات تغيير الموظفين وإحصائيات التغيب عن العمل والمناقشات والاتصالات الودية. توفر كل هذه المؤشرات معلومات تساعد المؤسسة في تقييم المشكلات القائمة وتوقع القضايا المستقبلية. والجدير بالذكر هو أن العديد من الطرق الرسمية موجهة للتعامل مع العاملين في وظائف مختلفة وذلك كي يصبح بالإمكان تقسيم المعلومات إلى فئات وأنماط مختلفة.

إدارة العمليات الأكاديمية وعمليات الدعم

تحدد الجامعة عملياتها التي تتمحور حول التعلم من خلال تفاعل بين الهيئة التدريسية والإدارة الأكاديمية والمعطيات التي تقدمها الإدارة والموظفون بالإضافة إلى البيانات المتوافرة وذات الصلة الخارجية والداخلية منها. وقد يتم البدء في تطبيق برنامج جديد أو إجراء تعديلات عليه أو اعتماد عملية جديدة في أية مرحلة من دورة العمل في الجامعة. كما يتم الرجوع إلى مصادر معلومات عديدة لتقييم الحاجات والتوقعات الخاصة بالبرامج الجديدة، بما فيها تحليل سوق العمل الراهن والمتوقع مستقبلاً ومتطلبات صاحب العمل واهتمامات الطلاب والخريجين وتحليل تأثير المنافسة على الأطراف المذكورة. وبناء على هذه المعلومات يقترح أعضاء الهيئة التدريسية والموظفون والطلاب والخريجون والإداريون برامج جديدة.

عندما يتم البدء بوضع برنامج اختصاص جامعي جديد يتشاور أعضاء هيئة التدريس الدائمون مع المدرسين العاملين بدوام جزئي وغيرهم من الأطراف المعنية لوضع المنهاج والمقررات والأسس الرئيسة للبرنامج. فعلى سبيل المثال: شاركت شرطة حرس الحدود في وضع برنامج اختصاص القضاء الجنائي وعلوم الأدلة الجنائية، كما قدمت شركة Sempra Energy النصائح والمشورة في وضع برامج

اختصاصات علوم إدارة الأعمال وعملت شركة Gateway Computers كشريك في برامج التكنولوجيا الحديثة، كما فتحت المدارس المحلية أبوابها كمواقع عمل لتشغيل خريجي اختصاصات التعليم، كما قدمت بيانات للتقييم لخدمة الاختصاص المذكور. وفي إجراء تم تعزيزه مؤخراً قدم إداريون بارزون في الجامعة معطيات في بداية العملية تخص النجاح المحتمل الذي قد يحققه طرح برنامج اختصاص جامعي جديد في السوق.

وبعد خضوع البرامج الجديدة للمراجعة من قبل اللجان الأكاديمية في الجامعة، يقوم أعضاء مجلس الاختصاصات الجامعية ومجلس اختصاصات الدراسات العليا بمراجعة للبرامج المقترحة. ويعد انسجام البرامج الجديدة مع رسالة الجامعة وحاجة أصحاب العمل إلى البرامج الجديدة والحجم المتوقع لسوق الطلاب والأهداف المنتظرة من البرنامج والنتائج التعليمية المتوقعة ونوعية المناهج والمقررات وتأثير البرنامج الجديد على غيره من الاختصاصات التي تقدمها الجامعة أصلاً والمتطلبات المالية للبرنامج، يعد كل ذلك معايير تستخدم في عملية المراجعة والتقييم. وإن الدورة الزمنية المحددة لوضع البرنامج تتوافق مع إحدى القيم الأساسية للجامعة وهي وتيرة البرامج المتسارعة. وبشكل عام، يستغرق وضع البرامج الاختصاصية الجديدة وتطبيقها حوالي اثني عشر شهراً.

إن عملية وضع المقررات تضمن أن تلبى كافة البرامج والاختصاصات حاجات الطلاب بشكل أساسي. وعندما يحصل أي برنامج اختصاصي جديد على الموافقة النهائية يتم تعيين عضو بارز من الهيئة التدريسية واختيار مجموعة من المستشارين الخارجيين من أهل الاختصاص لهذا الغرض. ويتم الاتصال بهؤلاء المستشارين إما بشكل منفرد أو جماعي للحصول منهم على معلومات خارجية حول متطلبات الاختصاص الأكاديمي ودعمه؛ قد يكون هؤلاء المستشارون مدراء لشركات

تجارية أو تكنولوجية أو مدراء مدارس أو غيرهم من المعنيين بالاختصاص قيد الدراسة. ويوجه عضو الهيئة التدريسية الذي تم تعيينه عملية تطبيق البرنامج التي تتضمن توزيع وثائق البرنامج المتعلقة بأهدافه وغاياته ومنهاجه بمقرراته المختلفة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين عليه وخطة التقييم الخاصة به.

وقامت الجامعة الوطنية بهدف ضمان المعايير العالية في تطبيق المناهج والمقررات، بوضع مناهج دراسية موحدة توضح الشروط الأولية للقبول والأهداف الذي يجب أن يحققها الأداء والكتب الدراسية وتوصيات حول الواجبات والفروض التي يجب أن ينجزها الطالب ومقاييس وضع الدرجات والمراجع بالإضافة إلى توصيات حول الفعاليات التعليمية الفردية والجماعية ومعايير التقييم. يحدد العضو البارز في الهيئة التدريسية مع رئيس القسم وعميد الكلية موعد البدء بالعمل في البرنامج الجديد في المواقع التي تم الاتفاق عليها مسبقاً. ويتم تحديد المواقع بناء على توافر أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الطلاب واحتياجات القوى العاملة في المنطقة. تقدم هذه العمليات المعايير والثبات اللازمين لحماية المناهج والمقررات في بيئة متباعدة جغرافياً إلى حد كبير.

وتواصل الجامعة الوطنية تركيزها الأساسي على التعلّم الفعال من خلال إقامة نشاطات تعليمية تعتمد على التجارب التي تقتضي إنجاز الطلاب للواجبات والفروض بشكل جماعي والاهتمام بخدمة المجتمع والقيام بالأبحاث النوعية والنقاشات وتقديم المحاضرات على الإنترنت بشكل متزامن وغير متزامن واستخدام التقنية الحديثة. وتشمل كافة الاختصاصات في الجامعة على مادة أساسية تقتضي أن يقوم الطلاب بتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في المواد الأخرى بشكل فعال بما فيها قيام الطلاب بالتدريس. كما أن أحد الوجوه الرئيسية للتعليم والتعلم هو تقديم المواد والاختصاصات للطلاب عبر الإنترنت. في الأول من يوليو عام 2002 قامت إدارات

الجامعة الوطنية بتدشين قسم جديد فيها يدعى Company Spectrum Pacific Learning. والمسؤولة الرئيسة لهذا القسم هي تقديم برامج اختصاصية تتضمن مواد ومقررات ذات جودة تعليمية عالية جميعها من تأليف وإعداد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. وأحد أسباب تأسيس هذا القسم الجديد هو التصميم الراهن على نقل أكبر عدد ممكن من المقررات والاختصاصات إلى صيغة تدرس عن طريق الإنترنت بالإضافة إلى صيغة التدريس في مواقع الجامعة نفسها وذلك بالاعتماد على التقارير المستمرة التي ترد إلى الإدارات حول الحاجة أو الرغبة في فتح باب التعليم بواسطة الإنترنت.

عمليات دعم الطلاب

يتم تحديد المتطلبات الأساسية لعملية الدعم من خلال طريقتين رئيسيتين وهما:

- (1) تقييم الاحتياجات بواسطة التخطيط الإستراتيجي وعملية تخصيص الميزانية.
- (2) التقارير والمعلومات التي تتمخض عن الاستطلاعات والطلاب والأطراف المعنية (الشكل 5-10). ويقوم الإداريون المسؤولون عن وحدات خدمات الطلاب كل عام بتحديد الاحتياجات ووضع أولويات الميزانية بما يتناسب مع التخطيط الإستراتيجي وعملية وضع الميزانية. وقد شكلت نتائج استطلاعات الطلاب والموظفين دافعاً لتسخير موارد مالية إضافية لرفد الميزانية في مجالات فتح المكتبة أمام الطلاب وتوفير أفضل مختبرات التكنولوجيا الحديثة للطلاب وخدمات الدعم الأكاديمي للطلاب. ويتم تحديد عمليات الدعم الأساسية من قبل كل من الوحدات العاملة في الجامعة. تعمل الجامعة الوطنية من مبدأ أن الأفراد ذوي المناصب الحساسة هم الأقدر على تحديد عمليات الدعم الأساسية والمتطلبات التشغيلية اللازمة لتطبيقها. وتصمم العمليات اليومية في الجامعة حول الأهداف والمعايير العامة. وتستخلص هذه

الأهداف والمعايير بالطبع من مراجعة الأداء المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي وعمليات استطلاع آراء الطلاب.

وتشمل المعايير والمؤشرات الأساسية للأداء المستخدمة في مراقبة وتحسين هذه العمليات زيادة معدلات التسجيل وزيادة عدد المراكز التعليمية وارتفاع عدد أعضاء الهيئة التدريسية الدائمين وارتفاع عدد الطلاب الذين يستفيدون من مراكز تقوية مهارات الكتابة. وارتفاع مستويات رضا الطلاب والهيئة التدريسية والموظفين والاستمرار في جعل رسوم الجامعة مقبولة ومواصلة إجراء التحسينات على المعايير والعلاقات المالية الخارجية والنمو المتزايد لحجم التبرعات للجامعة ورفع مستويات التطور والخدمات التي تقدمها فرق تقنيات المعلومات والتعزيز المستمر لموارد المكتبة الإلكترونية.

يعد التحسن في معدلات رضا الطلاب في صميم رسالة الجامعة الوطنية ويتجاوز مجرد القيام بمراقبة الصفقات التي تجريها الجامعة والمراجعة السنوية لتقارير الاستطلاعات. ويتم تقييم المعايير الأساسية لأداء كل من العاملين بشكل منفرد وأداء الوحدة بشكل عام بغية تخطيط الفرص التطويرية ووضع معايير لكل وحدة للارتقاء المستمر بالنوعية.

الشكل 5-10

أنظمة خدمات الدعم ومتطلباتها الرئيسية في الجامعة الوطنية

المتطلبات التشغيلية الرئيسية	أنظمة مساعدة الطلاب
الاتصال بالطلاب الجدد قبل بدء الحصة الدراسية الأولى تنظيم برامج المواد بشكل ملائم دقة المعلومات المستخدمة في التوجيه والإرشاد الإجابة الفورية عن أسئلة الطلاب الأولية	عمليات القبول

المتطلبات التشغيلية الرئيسية	أنظمة مساعدة الطلاب
<ul style="list-style-type: none"> • السرعة والصحة في تجميع السجلات • السرعة في تسجيل الطلاب وبخاصة أولئك الذين يحتاجون إلى مساعدات مالية 	السجلات والالتحاق
<ul style="list-style-type: none"> • تقديم كافة المعلومات الخاصة بالإرشادات المتعلقة بالمساعدات المالية بصحة وتفصيل • إنجاز الأوراق الخاصة بتقديم المساعدة المالية للطلاب بأسرع وقت ممكن 	المساعدة المالية
<ul style="list-style-type: none"> • القيام بالإرشاد والتوجيه وتعيين مدرسين بشكل صحيح وملائم ويتوافق مع متطلبات الولاية وتوجيهاتها 	المؤهلات
<ul style="list-style-type: none"> • تسجيل طلاب الاختصاصات الجامعية في دورات تقوية في الرياضيات والكتابة • نمو المهارات في الكتابة والرياضيات • توافر الخدمات التي تقدمها مراكز تقوية الكتابة 	التقييم والمساعدة الأكاديمية
<ul style="list-style-type: none"> • توافر خدمات الاستشارات المهنية 	تقديم الاستشارات المهنية على الإنترنت
<ul style="list-style-type: none"> • إتاحة المعلومات للجميع 	المكتبة
<ul style="list-style-type: none"> • تأمين مصادر التقنية الحديثة 	التكنولوجيا الحديثة

المراجع

- American Council on Education. (2002). The American college president 2002 edition. Washington, DC: Author.
- Lee, J. C. (1996). National University: An environment of quality. Presentation at the University Assembly, National University, La Jolla, CA.
- Nichols, J. O. (1995). Practitioner's handbook for institutional effectiveness and student outcomes assessment implementation. New York, NY: Agathon Press.

Schwartz, D. (2002). Student learning in accelerated college programs: A review of recent studies including CPA exam results. La Jolla, CA: National University.

Serdyukov, P., Subbotin, I., & Serdyukova, N. (2002). A one subject, one – month model of intensive mathematics instruction and its implications on adult learners. La Jolla, CA: National University.

Spitzer, T. M. (2000, Fall). Predictors of college success: A comparison of traditional and nontraditional age students. *NASPA Journal*, 38 (1). Retrieved September 3, 2004, from <http://publications.naspa.org/cgi/Viewcontent.cgi?article=1130&context=naspajournal>

Tatum, C., & parker, J. (2002). Concentrated versus extended learning: A comparison of two instructional formats. La Jolla, CA: National University.

Zemke, R., & Zamke, S. (1984, March 9). 30 things we know for sure about adult learning. *Innovation ?Abstracts*, 6 (8). Retrieved September 3, 2004, from <http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/>

[teachtip/adults – 3.htm](#)