

التوفيق بين مسؤوليات الأساتذة ومتطلبات المؤسسة

غارى س كراهنبوهرل Gary S. Krahenbuhl

إن وقت الأستاذ، وهو أثمان بضاعة في المجالات الأكاديمية، ويُهدر غالباً أو يركّز بشكل ضيق على وجوده مختارة من رسالة المؤسسة. تتحسن الإنتاجية حين يؤسس نظام مكافآت يضع جلّ توكيده على مساهمات الفرد والجماعة في تلبية أوسع الحاجات المؤسساتية. والتغييرات في تعديل الرواتب وإجراءات الترقية يمكن أن تكون حوافز لهذا التغيير.

تُصوّر حياة الأستاذ غالباً كأنها استعلام منطلق يلاحق الحقيقة. وأكثر العلماء شهرة هم أولئك الذين تطور بصيرتهم واكتشافاتهم حقول اختصاصهم بشكل ناجح. وتعتمد شهرة كلية أو جامعة بشكل واسع على مزايا أساتذتها كما يراها عن قرب أولئك الموجودين خارج المؤسسة والذين يأتون من اختصاصات علوم أخرى. إن جاذبية ونمو موهبة الأستاذ هو الموضوع الأول الرئيس في كل مؤسسة، ولكن حين يُحكم على الموهبة والإنتاجية بشكل واسع بمعايير علم ما يوجه الانتباه إلى مجموعة أوسع من الحاجات المؤسساتية للصدفة.

ربما كان التوازن بين النظرة الخارجية والنظرة الداخلية إلى قيمة عضو هيئة التدريس في مؤسسته أو مؤسستها متغيراً مقبولاً. استنتج ويلسون Wilson (2002) أثناء ذكره لنتائج مسح جرى في معهد البحوث للتعليم العالي في جامعة كاليفورنيا لوس انجلوس (Lwdholm, Alexander sax, and Korn 2002).

إن عدداً متنامياً من أعضاء هيئة التدريس «يهتمون أكثر بالطلاب. ويهتمون أقل بالمكانة صفحة A10. توحى هذه النتيجة بأن بعض أعضاء الهيئة التدريسية على الأقل يعيرون انتباهاً أكبر للتعليم والتعلم، الأمر الذي يكون أصعب منالاً للتخمين من وجهة النظر الخارجية. وربما كان من السابق لأوانه وصف إعادة تقييم التعليم على أنه اتجاه واسع الانتشار؛ علاوة على ذلك يمكن أن تكون النتائج غير مؤاتية لأعضاء هيئة التدريس الذين يدعم عملهم مجموعة عريضة من المرامي المؤسساتية ولكنهم يخدمون في أوضاع تعتمد نظام المكافأة التقليدي (الضيق).

في معظم الجامعات تعمل السياسات والممارسات المتصلة بأدوار الأساتذة والمكافآت وفق غايات تتعارض مع مرمى تشجيع مسؤولية الأستاذ عن جميع الوجوه الهامة في رسالة المؤسسة. إن عملية تحديد وتقييم المسؤوليات الأكاديمية تتصدع بعدة طرق. وتميل نظم المكافآت إلى تشجيع النشاطات التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على أن يسيروا قدماً في فروع علومهم، وغالباً تقصي نشاطات مهمة أخرى يكون على المؤسسة أن تستكملها. يعطى قليل جداً من الاهتمام إلى حاجات المؤسسة (غير البحث)، أو إلى مجمل أداء الوحدات من أجل دعم هذه الحاجات، أو إلى الهدر الذي يحدث حين يخفق أعضاء هيئة التدريس في استعمال وقتهم استعمالاً منتجاً. وتتفاوت قليلاً ملامح توزيع الوقت حتى عندما تختلف بشكل كبير المهارات والقدرات والمنافع. وتؤدي هذه الظروف إلى ضالة استعمال موارد الأستاذ بشكل عام وإلى تغيرات غير مقبولة إلى حد بعيد في عبء عمل الأستاذ حين ينظر إليه على أساس المردود وإلى عدم انتباه عام إلى مجال كامل من حاجات المؤسسة ويؤدي غالباً في حالة جامعات البحث إلى إيجاد طائفة الأساتذة يعتقدون أن جهودهم لا تكافأ وتذهب أدراج الرياح.

كل واحد من هذه الظروف يؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة وأخلاقياتها ولذلك هناك مصلحة متنامية لخلق دور جديد للأستاذ ولإيجاد نماذج مكافأة لا تكون مثقلة بمواطن الضعف.

لفت كل من فيلدر Felder (1994) وكراهنبوهرل krahenbuhl (1998) الانتباه إلى أهمية خلق وتفاضل أكبر في ملامح أعمال الأساتذة واعتبرا أن من اللازم أن يكافأ تنوع أوسع من الأدوار الأكاديمية. واقترح رود Rudd وبانكيك Pancake (1997) وكيلي Kelly (2003) أن عملية تقدير الأداء السنوي لجميع الوحدات الأكاديمية هي طريقة أخرى لتحويل انتباه الأساتذة إلى وجهة نظر داخلية أكثر، وبذلك يتعزز الانتباه إلى الحاجات المؤسساتية. تم مثل هذه المقاربة في معهد الفنون الحرة والعلوم في جامعة ولاية اريزونا عام ١٩٩٣
Arizona State University's College of Lileral Arts and Sciences

فوضعت ملامح جهود لتحسين مواءمة مسؤوليات الأساتذة للحاجات المؤسساتية.

الحاجة إلى دليل مرشد جديد في عبء العمل

يوجد في معظم الكليات والجامعات نموذج لمقدار العمل (النصاب) لجميع أعضاء هيئة التدريس. وتسهيلاً لغايات هذا الفصل دعنا نفترض هل هو ٤٠ / ٢٠ أي ٤٠٪ من الوقت للتعليم و ٤٠٪ منه للبحث و ٢٠٪ للخدمات. أيا كانت هيئة هذا النموذج، ما هي عواقب نموذج محدد لمسؤوليات الأستاذ؟

في المؤسسات التي تكون فيها واجبات العمل متماثلة جوهرياً يمكن توقع عدد من المخرجات. ويقدرُ التدريس غالباً من خلال استبانات طلابية فقط تنظم في آخر الفصل. ومثل هذه التقييمات تحدث بشكل نموذجي تجمعاً من التقييمات للأساتذة تقع بالقرب من أعلى نقطة من المقياس. وفي معظم المؤسسات ليست المشكلة هي الوزن الذي يعطى للتدريس بل هي عدم قدرة تقييم الطالب على التمييز بين المستويات المتباينة إلى حد بعيد في القدرة على التدريس. وفي الأوضاع التي يكون فيها تمييز قليل في القدرة على التدريس ماعدا أولئك الذين يحتلون مكانة بعيدة عن غيرهم، فإن التنوع في إنتاجية البحوث سيميز بين الأساتذة وبذلك يقود إلى تعديلات في الرواتب وترفيعات وتشبيحات تتوقف على الجدارة. وتحت هذه الظروف قد تصبح فئة من الأساتذة مستاءة ساخطة

ومعظم من فيها هم ممن كانوا غير منتجين في مجال البحوث ولذلك لم تكافأ جهودهم في المجالات الأخرى.

حين تكون واجبات العمل متماثلة لا يوجد إلا مرونة قليلة في استعمال ثروة الأساتذة حتى لو كانت قدرات الأساتذة ومنافعهم تغطي مجالاً واسعاً من الأمور وكانت حاجات الأقسام تتطلب العديد من المهارات. وفي مثل هذا المحيط تترك الحاجات المؤسساتية بشكل واسع إلى الاحتمالية لأنه يوجد متطلبات خاصة قليلة حول كيفية استخدام الأساتذة لأوقاتهم، فيما عدا تلبية برنامج التدريس. وأخيراً إن التنوع الفردي في المهوبة والحافز يؤدي إلى فوارق كبيرة مهمة في الإنتاجية (وبالتالي في مقدار العمل) حين ينظر إلى ذلك على أساس المردود.

عملية تحديد المسؤوليات

إذا أخذنا بعين الاعتبار كيف يمكن أن يستعمل وقت الأستاذ بشكل تام وناجح في دعم مجال كامل من النشاطات التي تتم رسالة الجامعة، فإن أول مطلب هو أن يكون لدى رؤساء الوحدة إحساس واضح حول أية أنواع من الأشياء يحتاجها قسمهم. قد يتخيل المرء أن حاجات المؤسسة واضحة. يعترف الجميع أن الإنتاجية الزاخرة بالعلم والتدريس في الصف الدراسي هما قمة الأولويات. أمور أخرى مهمة ولكنها أقل أولوية في التقدير تتضمن استقطاب طلاب إلى الجامعة والتوكيد على التنوع ودعم العلاقات بين فروع المعرفة ودرجات الشرف وبرامج تعليم موسعة والتزويد بنصائح دقيقة عميقة وتطوير وتحديث المنهاج، والالتزام بنمو مهني لاستعمال التكنولوجيا الجديدة وتطوير مهارات تعليمية مركزة لدى الطالب وتقوية تغذية فكرية ودعم مناخ طلاب الدراسات الجامعية. يحتاج رؤساء الوحدة أن يكونوا على علم بالعديد من الحاجات المؤسساتية هذه كما يجب أن يقوموا بواجبات عملهم الذي يضمن تغطيتهم الخاصة.

حين يتشاور الرؤساء مع أعضاء هيئة التدريس لوضع واجبات العمل من أجل

السنة القادمة يجب أن يقود العملية ثلاثة اقتراحات:

١- يجب أن يكون لدى كل أستاذ خطة عمل تصوّر مجموعة من المسؤوليات المناسبة؛ تعني كلمة مناسبة خليطاً من التدريس والبحث والخدمة، ومقدار العمل (إذا اكتمل بشكل مرضٍ يلزم أن يكون معادلاً لمقدار العبء الكامل أي النصاب، وجودته (ينبغي أن يكون الأداء مرضياً أو أفضل من ذلك). لا يمتد مفهوم «مناسب» إلى مظاهر المضمون أو الأسلوب التي هي مصونة بالحرية الأكاديمية.

٢- ينبغي أن يتوقع أعضاء هيئة التدريس (تنوعاً في ملامح عملهم). لا يوجد قالب واحد لعمل الأستاذ. وسوف يتنوع خليط المسؤوليات بين أعضاء هيئة التدريس وعند كل عضو من عام لآخر.

٣- ينبغي أن يتوقع الأساتذة الأعضاء أنه سوف يوجد اقتران بين المسؤوليات المعينة (المحددة) ومراجعات للأداء. ويمكن أن يكون من غير المناسب سؤال الأستاذ العضو أن يعمل على مجموعة من النشاطات ثم يقوم أداءه أو أدائها على ميزان آخر. إذا كانت الجامعات تتوقع من أعضاء الهيئة التدريسية أن يغيروا توجههم بشكل يكونون فيه أكثر انتباهاً إلى الحاجات المؤسساتية حينئذٍ ينبغي أن يوجه التوكيد على المراجعة عن التسلسل القديم الذي يفضل أن يكون الإنتاجية في البحث عن كل شيء سواه.

تحتاج هذه المقاربة إلى عملية جديدة لتحديد المسؤوليات، وتتضمن التعاون بين رئيس الوحدة والأساتذة. على رئيس الوحدة أن يضع ملفه (أو ملفها) قبل البدء بعملية اللقاء مع أعضاء الهيئة التدريسية لكي يهيئ تحديدات مقدار العمل للسنة القادمة. ينبغي أن يعار الانتباه إلى النشاطات التي يجب أن يغطيها القسم في الاستجابة لحاجات المؤسسة، وكفاءات ومنافع أعضاء هيئة التدريس والأداء الماضي للأستاذ في مختلف وجوه حياته. فمثلاً ينبغي أن يتردد رئيس الوحدة في أن يوافق على إعطاء مقدار كبير من الوقت من أجل إجراء بحث لشخص لم يستعمل مثل هذا الوقت في الماضي استعمالاً منتجاً. فالموافقة على مثل هذا

الترتيب ربما تعني أن مورداً مهماً للأستاذ - وهو الوقت - سوف يضيع وسوف يحاكم عضو هيئة التدريس على أن أداءه غير مرضي.

يتوقع من عضو هيئة التدريس أن يقبل المسؤوليات كما حددت، مع توقعات أداء متناسبة مع الوقت المخصص لكل نشاط. وينبغي أن يطبق الخيار الافتراضي (ربما ٤٠ / ٤٠ / ٢٠) حين يلح الأستاذ على حمل مسؤوليات مختلطة رآها الرئيس غير مناسبة. يُحمّل الأستاذ كل المسؤولية عن ذلك المهمة إذا اتخذ الخيار الافتراضي. ويصبح هذا مهماً حين يصل وقت المراجعة السنوية إذا كان الأداء في مجال أو أكثر غير مرضٍ. ويُجأ إلى الاحتكام لتأمين طريقة لطرف ثالث محايد (مثال: لجنة من الموظفين) لتقضي في الخلافات بين رئيس الوحدة والأستاذ العضو. وبعد مراجعة القضية تضع اللجنة توصية لرئيس الوحدة. وإذا أخفق الأستاذ بالوصول إلى الإنصاف الذي يرغب فيه، تدخل في اللعبة حينئذٍ آليات المظالم التابعة للجامعة. وعملياً حين تبدأ إجراءات مثل تلك التي وصفناها قبل قليل بواسطة وسائل الأستاذ لا يكون هناك إلا صراعات قليلة في موضوع المهمات والواجبات.

تقييم ومكافأة الوحدات الأكاديمية

تقوم معظم المؤسسات وحداتها الأكاديمية في دورة متعددة السنين. وترسم هذه التقييمات دراسة شاملة ذاتية، وزيارات تفقد من فريق خارجي. وتميل المراجعة الدورية الخارجية إلى التركيز على القسم كيف يبدو للعالم الخارجي: أي ماهو مكانه في العلم الذي يدرسه؟ على خلاف ذلك يكون التركيز في المراجعة السنوية على الوحدة الأكاديمية كيف تبدو من وجهة النظر الداخلية: أي كيف تساهم في رسالة المؤسسة؟

ثمة ممارسة متداولة شائعة، إن تغيرت، يمكن أن تقود إلى وجود أساتذة أكثر استجابة وإنتاجية للمؤسسة وهذه الممارسة هي (توزيع حصص متساوية) على الوحدات في تعديل مخصصات الرواتب. إن زيادة ٤٪ في جميع الجامعات

يترجم أنه ٤٪ من أساس ميزانية الرواتب الموزعة على كل وحدة. وتوزيع حصص متساوية قد يبدو عادلاً، ولكن يكون له معنى قط إذا افترضنا أن كل الوحدات متساوية في الإنتاجية وأنها مفيدة للمؤسسة، وربما لا تكون الحال على هذا النحو أبداً.

إذا أرادت الجامعة من وحداتها الأكاديمية أن تكون أكثر انتباهاً للحاجات المؤسسية فعليها أن تقوم بخطوات لتشجع تغييراً أكبر. أثبتت إحدى الممارسات أنها ناجعة وهي التقييم السنوي للإنجازات الجماعية للوحدات الأكاديمية وتوزيع متفاوت لحصص تعديل مخصصات الراتب يتخذ أساساً لتقييم أداء الوحدة. وحين تطبق هذه الممارسة يكون تركيز المراجعة السنوية على مساهمات كل وحدة في رسالة المؤسسة. وهذه الممارسة تساعد الأقسام على التقدم إلى ما وراء الفكرة التي تقول أن ذلك الذي ينفذ بشكل جماعي ليس أكثر من مجموع ما يقوم به أعضاء هيئة التدريس بشكل فردي وهم يسعون إلى الإطراء الشخصي. وحين يكون هناك مكافآت في الأقسام التي تستخدم مرجعية الأستاذ بطرق مستجيبة لحاجات الجامعة، تصبح الوحدات أكثر إبداعاً وعمقاً بكثير في تحديد مسؤوليات الأساتذة.

كيف يجب على المرء أن يقود تقييماً سنوياً لأداء الوحدة؟ الطريقة الجيدة للانطلاق هي في مراجعة أولويات المؤسسة مع رؤساء الوحدة، ثم يسأل كل واحد منهم أن يصفوا أفضل ممارساتهم التي تستجيب لتلك الأولويات. قد ينجم بعض التعقيد في هذه النشاطات التي يمكن تصنيفها إلى مجالات واسعة مثل: ماذا تفعل الوحدة لتزود طلابها بمناخ تعلم جيد؟ ماذا تفعل الوحدة لتساند وتعزز جودتها وسمعتها في العلم؟ ماذا تفعل الوحدة من أعمال غير هذه النشاطات كي تستجيب إلى حاجات المؤسسة الأوسع؟ ويدخل هنا بعض الأمور مثل التزام المجتمع والامتداد إلى التعليم العام K-21، ودعم العلاقات بين شتى

التخصصات والتدريس في السنة الجامعية الأولى، وزيادة الموارد المالية وإلى ما هنالك.

يمكن بعد ذلك وضع تقرير عن أفضل الممارسات تتقاسمه جميع الوحدات، ويُلفت الانتباه إلى تلك النشاطات التي قدرتها الجامعة بشكل خاص. سوف يكون لدى رؤساء الوحدات فكرة أفضل عما هو متوقع وسوف يكونون منفتحين لكل الأفكار الجيدة التي ساهمت في تقدم الجامعة. وفي الوقت الذي يوجّه رؤساء الوحدات نحو خطة جديدة حتى يبدأ الانتباه إلى بناء عملية تقييم.

يقوم العميد المشرف عادة بتقييمات سنوية. وينبغي أن تشمل المواد المجمّعة من أجل المراجعة تقييماً ذاتياً مختصراً يضعه رئيس الوحدة، وبيانات مؤسسية عن إنتاجية الوحدة، ونتائج مسوح يقوم بها الطلاب ووجهات نظر يضعها عن كل وحدة العمداء وموظفون وإداريون آخرون يتعاملون مع هذه الوحدة.

بعد ذلك يمكن استعمال المعلومات التي جمّعت لتهيئة تقرير يقوم الأداء report card لكل وحدة (يوجد نموذج لهذا التقرير في الملحق ٥ أ). يستعمل العميد درجات التقرير التقييمي للأداء والبيانات الأخرى للمؤسسة ليشرّف على توزيع تعديل الاعتمادات المالية للرواتب على الأقسام.

لا يتصل التقييم وتوزيع الاعتمادات المالية بصيغة محددة مثبتة. بل إن تقييم الوحدة يفيد لوضع الوحدات في تجمعات مع أعضاء كل تجمع ومعاملتهم بالتساوي. فعلى سبيل المثال في سنة يتوافر فيها ٥% من أساس الراتب من أجل توزيع الحصص، تتلقى الأقسام التي كانت أكثر تلبية لحاجات المؤسسة ٧% بينما تتلقى الوحدات الأقل تلبية ٢% (وأولئك الذين يقعون بين النهائيتين يتلقون ٤ أو ٦%) وبهذا يكون رئيس الوحدة قد أعطى زيادات متفاوتة للأساتذة الأعضاء في وحداتهم. ويتلقى منجزو الأداء العالي (وهم أعضاء هيئة التدريس بصفاتهم الفردية) زيادات مماثلة من خلال الوحدات إلا أن أكثر الوحدات مسؤولة كان لديها أفراد أكثر لتكافئهم لأنه أثناء تحديد الواجبات كانت

أكثر انتباهاً لحاجات المؤسسة وكان الأساتذة مجتهدين ومتقنين في حمل عبء هذه الواجبات.

وبالاختصار إن أفضل الوحدات كانت أكثر إنتاجاً واستجابة وبذلك وعلى أساس مشاركة كل شخص أنتج أعضاؤها أكثر مما تحتاج الجامعة وهم يستحقون أموالاً أكثر من الاعتمادات المالية التي وزعت.

فمثلاً في جامعة ولاية أريزونا (كلية الفنون الحرة والعلوم) حيث استعملت ممارسة توزيع الحصص المتفاوتة حسب استحقاق الوحدات في أدائها السنوي الجماعي (krahenbul1998) تراوحت التعديلات (مع الزيادة) على مدى أكثر من ٤ سنين بين ١٥% و ٢٦% من أصل الراتب. وهذا يعني أن القسم الذي كان أكثر استجابة لحاجات المؤسسة تلقى تعديلاً على الراتب أكبر بـ ١,٧٣ مرة من الأقسام التي كانت أقل يقظة وانتباهاً. إن ممارسات تعديل الراتب بهذه الطريقة كان له تأثير بالغ في كيفية إدراك قيمة مساهمات الأساتذة في أمور غير البحث والنشاطات المبدعة.

التغيرات التنظيمية لتعزيز بناء المؤسسة

ينبغي اتخاذ عدد من الخطوات لجعل هذه التغيرات مؤسساتية في التوجه، وتخفيض التوكيد على النشاطات التي تسهم بشكل منفرد في هيئة أعضاء هيئة التدريس وارتفاع مقامه في فرع علمه ووضع أهمية أكبر على مجموعة مسؤوليات الأساتذة الأوسع والأغنى والتي تساهم في أداء رسالة المؤسسة. ومن الجوهرى أن يلتزم الرئيس والموظفون الكبار بمثل هذا التغيير. وعلاوة على ذلك ولأنه يلزم وقت لتغيير الثقافة الأكاديمية فإن الاستقرار في وظائف القيادة الرئيسية هذه وفي منصب العمادة سوف يساعد في تأمين انتقال أल्प وأسس إلى نظام متغير المكافآت.

حتى مع قيادة مستقرة وملتزمة هناك العديد من العقبات التي يلزم تخطيها. يتعلق أحد التحديات بكيفية قيادة التغيير في أوضاع التعليم العالي. وتجدر

الإشارة إلى أن الجامعات مشهورة في مقاومة التغيير، وليس من غير الشائع عند الأساتذة أن يحبطوا التغيير بمقاومة سلبية ومقاومة فعالة معاً. كذلك إن لجان الأساتذة هي غالباً بطيئة في الاعتراف والإحاطة بأهمية التفتيش العريض عن التفوق والامتياز في ملفات أعضاء هيئة التدريس. في مثل هذه الأوضاع من الأفضل عادة تجنب الضغط على الأساتذة وبدلاً من ذلك تقدم لهم احتمالات جديدة. وهذا يمكن أن يتم من خلال نشاطات مثل بناء معرفة أكبر بحاجات الجامعة، وعرض التغيير على أنه خطوة جيدة تقدم فرصاً وأنه عملية مستمرة نامية متطورة والعمل مع الأساتذة لبناء ممارسات ومكافآت وحوافز لدعم التغيير. وجهود النصح والنمو التنظيمي مفيدة أيضاً لجعل الأستاذ يتقدم بنجاح.

ينبغي أن يكون التوكيد الجديد على أي مدى يحسن أعضاء هيئة التدريس القيام بما يُسألون عنه. وهذه ليست بالخطوة السهلة على الجامعات لتقوم بها لأنها تتخيل عندئذٍ أنها تتجه نحو طريق الخراب. ولتأمين أسباب الراحة أثناء الحركة في الاتجاه الصحيح ينبغي أن يعتقد الأشخاص الذين يؤلفون الهيئة العاملة في المؤسسة أن هناك أهدافاً مهمة وراء كسب الفرد للهيبة والاعتبار في مجال اختصاصه وهو كسب ذو شأن لدى الأستاذ. وينبغي أن تكون النظرة الجديدة أنه: إذا كانت مسؤوليات الأساتذة التي هي مهمة للجامعة وفُرضت كجزء من مقدار العمل الفردي قد تمت بشكل ممتاز حينئذٍ يجب أن يُكافأ الأساتذة على ذلك، وينبغي أن يعبر عن وجهات النظر هذه بإدخال تعديلات على الرواتب وإجراء مراجعات اختبارية للأساتذة بعد تثبيتهم واتخاذ قرارات في موضوع الترقية والتثبيت. وليس هذا خفضاً للحاجز من أجل التقدم بل هو إيجاد طرق أكثر للمرور فوق الحاجز.

مخرجات تغييرات السياسة والإجراءات

إن التغييرات في فرض المسؤوليات وتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بصفتهم أفراداً مستقلين والوحدات الأكاديمية التي مازالت تساهم في المؤسسة،

تؤدي إلى نتائج مرغوبة. وبالنسبة للأستاذ بشكل منفرد فإن الممارسات الجديدة لتعديل الرواتب تؤدي إلى النظر في مجال أوسع من النشاطات على اعتبارها مهمة وتستحق الاعتراف بها. بالنسبة للأقسام كان هناك حافز واضح لإعارة الانتباه إلى الحاجات المؤسساتية. ولقد أصبحت هذه الأقسام أكثر معرفة وأشد انتباهاً إلى نشاطات أساسية غير إجراء البحوث.

حين تُبدل السياسات والإجراءات من أجل تسهيل التقدم باتجاه إنجاز الأهداف المؤسساتية المرغوبة يحدث العديد من أشكال التقدم والإنتاجية. وفي حالة جامعة ولاية أريزونا كان هناك العديد من التغييرات الإيجابية. وعدد الأساتذة العلماء ممن نالوا الجدارة الوطنية والذين جذبوا إلى الجامعة ازدادوا أربعة أضعاف. وقاد انهماك الأستاذ في التعليم عن بعد إلى مضاعفة حجم امتداد برامج التعليم في الجامعة. وازداد بشكل مثير انهماك طلاب الدراسات الجامعية بنشاطات الاستكشاف وكذلك ازداد عدد الذين ربحوا المكافآت الوطنية بين الأساتذة القدماء الكبار. وتحسنت معدلات المشاركة والتخرج وكذلك تحسنت تقويمات الطلاب لتجربتهم في الجامعة (القائمة على المقابلات). والاستعمال المثمر واسع الحيلة لوقت الأستاذ أطلق الباحثين للقيام ببحوث أكثر وتضاعف التمويل الخارجي خلال السنين الخمس الأولى من البرنامج وازدادت بشكل مثير البحوث التي تربط الجامعة بالمجتمع. وقد يكون من غير المناسب الاستنتاج أن جميع هذه التغييرات الإيجابية كانت النتيجة المباشرة لبنى المكافآت الجديدة (ولا شيء سوى ذلك)، لأنه كان يوجد العديد من النشاطات الأخرى موجهة لإنجاز التغيير. إلا أن درجة التغيير الذي تحقق في أكبر وحدة مركزية في الجامعة ما كانت لتحدث لو لا إعادة التوجيه الذي تم وضعه هنا.

حين تستعمل موارد الأستاذ بشكل مبدع وبكل طاقاتها وبطريقة تليبي حاجات المؤسسة على نحو أفضل (بما في ذلك النشاطات السابقة التي تم تجنبها) فإن مثل هذا التغييرات ينبغي أن تكون متوقعة. ويتم بذلك اقتداء أفضل الممارسات في كل مكان في الجامعة. ويوجد الآن معرفة أكبر بأهمية واختلاف الأدوار التي

تتفد في متابعة المرامي العامة. وأصبحت نسبة أكبر من أعضاء هيئة التدريس أكثر تمكناً ونشاطاً؛ وتوافرت معرفة بادرة بالإنجازات الجماعية.

عندما تكون النشاطات اليومية للأساتذة مواءمة بطريقة معقولة عميقة لرسالة المؤسسة يتم تعزيز إنتاجية الوحدة، وينمو الإحساس تجاه المؤسسة بمسؤولية الفرد لكي يدير أمور حياته مع مراعاة حقوق الآخرين وازداد عند أعضاء الجامعة الكثيرين الإحساس بأن ما يقومون به مهم ومعترف به. وأخيراً يتغير كل من الجودة وملامح المؤسسة نحو الأفضل وإلى مصلحة الجميع.



- Felder, R. M. (1994). The myth of the superhuman professor. *Journal of Engineering Education*, 82(2), 105–110. Retrieved August 20, 2004, from <http://www.ncsu.edu/felder-public/Papers/Mythpap.html>
- Kelly, R. (2003). Focusing on departmental success. *Academic Leader*, 91(1), 1–7.
- Krahenbuhl, G. S. (1998, November/December). Faculty work: Integrating responsibilities and institutional needs. *Change*, 30(6), 18–25.
- Lindholm, J. A., Alexander, W. A., Sax, L. J., & Korn, W. S. (2002). *The American college teacher: National norms for the 2001–2002 HERI faculty survey*. Los Angeles, CA: UCLA Higher Education Institute.
- Rudd, W. G., & Pancake, C. M. (1997). The emerging faculty as team. *Journal of Engineering Education*, 86(1), 39–43.
- Wilson, R. (2002, November 8). A kinder, less ambitious professoriate. *Chronicle of Higher Education*, p. A10.



obeikandi.com

التوفيق بين مسؤوليات الأساتذة ومتطلبات المؤسسة

ملحق ٥ أ

التقييم السنوي لمساهمات القسم في بناء المؤسسة
(السجل التقييمي للوحدة)

Unit Report Card

رموز	وثيقة الصلة بالموضوع	المنزلة	الدرجة
PR	وثيقة أولية	EX	ممتاز
SR	وثيقة ثانوية	AVG	جيد
NR	لا صلة بالموضوع	MIN	غير مرض
			فاشل

الدرجة	المنزلة	وثيقة الصلة بالموضوع	
			I إيجاد محيط تعليم جيد
			أ- تقديم صفوف خاصة
			١- كتابة مكثفة
			٢- وقت مرن (ضخم، متمدّد)
			٣- درجات شرف
			٤- حلقات دراسية للطلاب الجدد
			٥- تعزيزات (معامل حصص تدريس مساندة، شعب للمناقشة، رحلات ميدانية)
			٦- وجهات نظر موسعة (مشاريع التخرج، العلاقات بين مختلف فروع المعرفة، حلقات دراسية للكبار)
			٧- تسجيل محدود

			٨ - تعليم الأستاذ
			٩- خبرة طلاب الدراسة الجامعية بالبحث
			١٠- ابتكار في التدريس
			ب - تسهيلات خاصة /دعم
			١- معامل وسيطة للتعلم/صفوف دراسية
			٢- معلمون /مرشدون (زيادة في الساعات)
			٣- تجهيزات حديثة/محطات مناسبة
			٤- ندوات، سلسلة مؤتمرات
			٥- دعم سمعي/بصري
			٦- صفوف دراسية مجدولة بتجهيزات مناسبة
			ج - بالاثراء/ الاعتراف
			١- جمعيات شرف، نوادي خاصة بالتخصصات الأكاديمية
			٢- مجموعات دراسية منظمة
			٣- جوائز للطلاب
			٤- تطوير «ملاحم الالتزام» (سيرة العمل)
			٥- برنامج الزملاء المبتدئين
			٦- دعم تقديم ورقة بحث في مؤتمر

			١- تدريب/ تقييم/ تعليم
			٢- شهادة في تدريب يقظ عن متطلبات المستقبل في مهنة الأستاذية
			٣- تنمية عضو هيئة التدريس
			٤- تنمية الوحدة (تراجعات)
			II - البناء/ استمرارية البرامج الوطنية البارزة
			أ- بحوث الأستاذ/ النشاط المبدع
			١- التمويل الخارجي
			٢- المنشورات
			٣- دعوات للمحاضرات
			٤- النشر/ المراجعة
			٥- تجمعات القوة
			٦- التعاون مع الأساتذة في فروع معرفة أخرى
			٧- منح لتطوير المستقبل الوظيفي
			٨- دعم النشاطات بين مختلف فروع المعرفة
			٩- التعاون مع شركاء صناعيين /معامل وطنية
			١٠- الوصول إلى تسهيلات خاصة، مجموعات، أرشيف إلخ
			ب- ترؤس فرع المعرفة

			١- إحداه مكاتب في المنظمات المهنية
			٢- الخدمة كمدير للبرنامج، رئيس قسم في الوكالات الفدرالية
			٣- الخدمة في هيئة مستشارين، في مجلس، في هيئة معتمدين
			٤- مضيف/ ينظم مؤتمرات وورشات عمل
			٥ - بيوت النشر الوطنية/ مجلات دولية
			ج - نوعية الطالب المتخرج
			١- زيارات استقطاب لطلاب الدراسات العليا
			٢- درجات الطلاب في اختبار GRE
			٣- تنسيب الطلاب لدرجتي M.F.A.,PHD
			٤ - قبول كلية الدراسات العليا لطلاب برامج الدراسة الجامعية
			٥- ملاءمة مقدار عبئ العمل لمساعدتي التدريس
			٦- مدى منافسة المخصصات المالية
			III - خدمة المؤسسة الأوسع
			أ- استعمال الموارد بشكل كامل ناجح

			١- استعمال المكان والتجهيزات بشكل مناسب
			٢- توجيه وتوزيع مناسب لوقت الأستاذ وجهده
			٣- استعمال الموظفين لأكمل شكل ممكن في إنجاز العمل
			٤- استعمال الحيلة والدهاء في استبدال التعليمات
			ب - تلبية الحاجات المؤسسية
			١- تقديم مقررات تلبية للطلب
			٢- توليد رصيد ساعات معتمدة طلابية (حماية لأساس التمويل)
			٣- التزويد بمقررات لدعم الدراسات العامة
			٤- عروض في الصيف
			٥- استخدام الأستاذ على مستوى الدراسة الجامعية وفي المقررات الأولية
			٦- دعم تعليم العلاقات بين فروع المعرفة
			٧- التزويد بإرشاد جيد النوعية
			٨- دعم الجامعة في استقطاب الطلاب/ أيام المهنة
			ج - ثقافة الوحدة
			١- اهتمام عميق بالولاء للجامعة

			٢- خدمة في اللجان على كل المستويات
			٣- اتصالات جيدة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس
			٤- مستويات مناسبة من الاستشارات/ المشاركة في السلطة
			٥- ميكانيكية حل المشاكل الداخلية الناجمة
			د - التمدد الفعال
			١- الخدمة في هيئات الولاية /مجالس
			٢- رعاية المناسبات الخارجية
			٣- ورشات عمل لتعلمي المدارس العامة
			٤- أحداث في الجامعة لطلاب المدارس الثانوية (معرض علمي)
			٥- استضافة موظفي كليات مجتمع، استشاريو المدارس الثانوية
			٦- برنامج مشاركة سفراء أعضاء الهيئة التدريسية
			٧- تشغيل العيادات والمختبرات والمتاحف والمعارض
			٨- برامج للنقائص
			٩- المشاركة في منظمات الولاية والمنظمات المحلية

			١٠- استضافة جولات في الجامعة
			١١- المشاركة في نشاطات المتخرجين
			١٢- مسيرات الكليات
			١٣- برمجة الراديو والتلفزيون
			١٤- متابعة صناديق التمويل
			١٥- مجموعات الأصدقاء
			١٦- الرسائل الإخبارية

سمح بطبع هذا التقرير من قبل مؤلفيه Gary S Krah enb uh

