

1

تطوير هيئة التدريس والتدريس والتنظيم: الخيارات والاصطفاءات

روبرت م. دايموند

القضية

في السنوات الأخيرة تقارير مهمة صادرة عن معهد التربية الوطني (1984)، والوقف الوطني للعلوم الإنسانية (بينيت، 1984)، واتحاد الكليات والجامعات الأمريكية (1985)، وإيرنست يومير من مؤسسة كارنيغي (1986)، واتحاد التربية الوطني (1996)/ ركزت اهتمام الصعيد الوطني على عدد من المشكلات التي تواجه التدريس العالي في الولايات المتحدة. وقد أوردت هذه التقارير وغيرها من التقارير والتعليقات وجود ضعف في محتوى ونطاق المقررات الدراسية والمناهج، ومبالغة في تخصص أعضاء هيئة لتدريس وتركيزها، وعدم الانتباه إلى فعالية التدريس والتعلم في كثير من الكليات والجامعات. ونتيجة تلك التقارير والضغوط المتزايدة من الطلاب وذويهم والدولة والقادة الوطنيين، بدأ عدد متزايد من المؤسسات في استكشاف الطرق التي تمكنهم من تحسين نوعية وفعالية برامجها الأكاديمية على حد سواء. فالقضية تتمثل بحاجة ملحة للتصدي للمسائل المتصلة بتطوير الهيئة التدريسية والتدريس والتنظيم بغية تعزيز فعالية المؤسسات.

وقد وجدت دراسة أقرب عهداً قام بها غراي، دايموند وآدام في 1996 أن الجامعات تقوم في واقع الأمر بإبلاء المزيد من الاهتمام بالتدريس والأنشطة

المتعلقة بالتدريس. غير أن التغيير المهم لا يحدث بالصدفة. فهو يحتاج إلى التزام من جانب هيئة تدريسية متفانية وتتمتع بالمواهب وتعمل في بيئة مساندة. ولا يمكن لمثل هذه البيئة أن توجد من دون قيادة إدارية منهجية.

الخيارات

ثمة العديد من الخيارات المتاحة للإدارة والهيئة التدريسية الملتزمة بتحسين نوعية التدريس، يمكن أن تتراوح بين عدد من الأنشطة المستقلة وإنشاء مكتب مكلف رسمياً بتنسيق أو توجيه كافة الأنشطة الرئيسية التي تركز على تحسين التدريس؛ لذا، من الأهمية بمكان أن يقوم المسؤولون عن الجودة الأكاديمية الإجمالية باستكشاف نطاق الخيارات المتاحة لهم ونقاط القوة والقيود المقترنة بكل وسيلة. فإذا تقرر إنشاء مكتب رسمي أو مركز مكلف بدعم وتيسير تحسين التدريس وتعلم الطلاب، فإن الوسيلة التي يتم اتباعها سوف تحدد ما يلي:

- * مقدار الدعم المادي الذي ستدعو الحاجة إليه.
- * نوع الأثر الذي يمكن توقعه ضمن حدود المعقول وبالتالي المعايير التي يتم استناداً إليها تقييم البرنامج أو المركز الجديد.
- * توقع الفوائد أو النتائج ومدى أثر هذه المنافع على برنامج التدريس الإجمالي.
- * المدة المتوقعة للنتائج المحددة المرجوة.

ثلاثة بدائل

تركز الجهود الرامية إلى تحسين نوعية التدريس، بصفة عامة، على ثلاث وسائل يتم تطبيقها على تحسين التدريس. وما يميز كلاً من هذه المقاربات عن مقاربات أخرى هو التركيز الذي تتسم به:

- * تطوير هيئة التدريس - التركيز على هيئة التدريس.

* تطوير التدريس - التركيز على الطالب (المقررات والمنهج).

* تطوير التنظيم - التركيز على الهيكل والعملية.

ومع أنه يمكن توقع وجود تداخل وتراكب بين تلك الوسائل، فإن لكل منها خصائصه ونتائج المحتملة. وعلاوة على ذلك، فإن المواهب والخبرات التي يتمتع بها الأساتذة المطلوب منهم تنفيذ كل مقارنة تختلف اختلافاً مهماً. ويمكن إيجاز أبرز النقاط كما يلي:

تطوير هيئة التدريس:

يؤكد تطوير هيئة التدريس على تحسين مهارات تدريس فرادى أعضاء هيئة التدريس. تتضمن الأنشطة المشتركة زيارات للفصول يقوم بها اختصاصيون، واستشارات شخصية، وورش عمل، وندوات، واستخدام الفيديو لتحليل أساليب وتقنيات التدريس. ويمكن أيضاً اعتبار مفهوم مراجعة الأقران الذي برز أثره على الصعيدين الوطني والدولي، جزءاً من هذه المقاربة. يوجد عدة نتائج رئيسية:

* تأكيد اهتمام المؤسسة بالفرد.

* تحسين إنتاجية فرادى أعضاء هيئة التدريس عبر تحسين فعالية تدريسهم.

* تسهيل التغيير الذي يجري التركيز عليه عبر زيادة التأكيد على ما يتعلمه الطلاب وتقليل التأكيد على ما يغطيه أعضاء هيئة التدريس.

* تحسين وجهة نظر هيئة التدريس إزاء التدريس.

تطوير التدريس:

يركز تطوير التدريس بالدرجة الأولى على الطالب عبر تحسين المقررات أو المنهاج. تتضمن الأنشطة المشتركة تصميم المقررات والمنهاج وتنفيذها وتقييمها. وتتضمن هذه الوسيلة أيضاً إدخال تكنولوجيات المعلومات والتقنيات التربوية في المقررات والمنهاج. وفيما يلي النتائج الرئيسية لهذه الوسيلة:

- * تحسين الكفاءة والفعالية الأكاديمية.
- * استخدام الموارد إلى الحد الأقصى.
- * التركيز على تعلم الطلاب.
- * قابلية زيادة الانتساب وتقليل التسرب.
- * زيادة رضا هيئة التدريس والطلاب بالمقررات والبرامج.

تطوير التنظيم:

يركز تطوير التنظيم على هيكل المؤسسة والعلاقة بين وحداتها. تتضمن الأنشطة المشتركة ورش العمل والندوات والاستشارات الفردية مع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتدخل أنشطة التطوير المتعلقة برؤساء الأقسام والعمداء ضمن هذه الفئة أيضاً. فيما يلي نتائجها الرئيسية:

- * توضيح العلاقات بين الوحدات.
- * تشخيص المشكلات المؤسسية.
- * تعزيز الاتصالات والتغذية الرجعية (feedback) بين الوحدات.
- * توضيح أهداف المؤسسة أو الوحدة.
- * تسهيل تطبيق البرامج.
- * تحسين مناخ العمل بالمؤسسة.

التطوير المهني:

التطوير المهني مصطلح يستخدم بشكل غير دقيق ويشير بصفة عامة إلى تطوير هيئة التدريس والتطوير المهني معاً. على أنه من المحتمل أن يفهم منه بأنه يشمل تطوير التنظيم أيضاً.

اعتبارات أخرى

ثمة عوامل عديدة يتعين أخذها بالاعتبار في اختيار وسيلة لتعزيز الجهود التطويرية التي تقوم بها مؤسسة من المؤسسات. على سبيل المثال، نجد أن تطوير

هيئة التدريس هو ربما أسهل الوسائل الثلاث من حيث التطبيق. ويمكن أن يكون له أثر مباشر في وقت أقصر من أي من تطوير التدريس أو تطوير التنظيم. كما أن له صبغة سياسية أقل من غيرها، ويمكن للإدارة أن تستفيد من حيث إنها سينظر إليها على أنها اتخذت إجراءات سريعة ومباشرة وإيجابية للتصدي للمشكلات.

أما تطوير التدريس - الذي يدعم هيئة التدريس في القيام بشكل منهجي في تصميم وتطبيق وتقييم المقررات الدراسية والمناهج والبرامج، فإنه يستغرق وقتاً أطول في التنفيذ. هذه الوسيلة تشكل فيما يجري تدريسه وما إذا كان يتم تحقيق الأهداف الإجمالية لبرنامج أكاديمي أم لا. في تطوير التدريس، يعتمد التقرير النهائي، فيما إذا كان جهد من الجهود قد نجح أو لم ينجح، على أداء الطلاب. فهو متصل إذاً بالجهود المبذولة في مجال تقييم المؤسسات الوحدات.

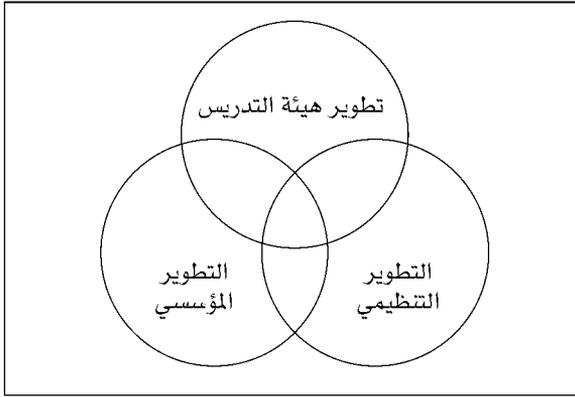
قد ينطوي تطوير التنظيم، خلافاً لتطوير هيئة التدريس أو تطوير التدريس، على الاستعانة بمستشارين خارجيين. فهدف تحسين الهيكل والعملية قد ينطوي على جهود تتجاوز المشروع الأكاديمي المباشر. فعلى سبيل المثال، كثيراً ما يولى الاهتمام إلى العمليات الإدارية وشؤون الطلاب. فثمة حالات لا يمكن فيها التنفيذ الناجح لبرامج تطوير التدريس حتى تتم معالجة مشكلات تنظيمية أساسية أخرى. وقد يكون التخطيط الاستراتيجي للتدريس بالفعل جزءاً من جهد إجمالي يتعلق بتطوير التنظيم. ويتمثل مبدأ أساسي للأكاديمية الوطنية التي أنشئت حديثاً للقيادة الأكاديمية في أنه إذا أريد تحقيق تغيير رئيس وأساس فإنه يتعين على جميع قادة مؤسسة ما أن يتعاونوا لتحقيق ذلك التغيير، كما يتعين إجراء تخطيط دقيق للعملية. ويجب أن يكون من المفهوم أن القادة يشملون أعضاء المجالس والرؤساء وكبار الإداريين و العمداء ورؤساء الأقسام وكبار هيئة التدريس.

إن الوسائل الثلاث غير منفصلة كلياً عن بعضها. فكل جهد لدعم تعلم الطلاب يمكن له، في بعض الظروف، أن يركز على أنشطة أكثر اقتراناً بوسيلة ما منها

بوسيلة أخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن لبرنامج يتعلق بتطوير هيئة التدريس أن يحدد تغييرات مهمة في المقررات يتعين إجراؤها، أو أن يبرز مشكلات تتعين معالجتها بالتواصل ضمن قسم أو مؤسسة. وقد يكشف مشروع لتطوير التدريس عن الحاجة إلى إنشاء وكالة دعم تدريسية أو تحسين المهارات التدريسية لعضو معين من أعضاء هيئة التدريس، أو قد يوصي خبير في مجال تطوير التنظيم أو لجنة تخطيط استراتيجي مؤسسي بإنشاء وحدة أو بمبادرات لتطوير هيئة التدريس أو لتطوير التدريس.

كثيراً ما يمكن رؤية التركيز المحدد للوحدة في العنوان الذي تعرف به. على سبيل المثال، يجد المرء ضمن شبكة التطوير المهني والتنظيمي في التدريس العالي، ورابطة أمريكا الشمالية المهنية لتطوير هيئة التدريس والتدريس والتنظيم، أعضاء من مكاتب بعناوين مثل مراكز أو مكاتب لتحقيق التدريس الفعال، للتدريس والتعلم، لتطوير التدريس، للتفوق في التدريس، للتطوير التربوي، ولتطوير هيئة التدريس، بين جملة عناوين أخرى. على أن الأهم هو التكلفة المحدد الذي يتم إنساده إلى الوحدة ومركزها ضمن البنية المؤسسية. فكلما كان موقع الوحدة عالياً في السلم الهرمي للمؤسسة وكلما كانت أكثر مركزية بالنسبة لبنية الجامعة أو الكلية، ازداد أثرها المحتمل.

يتعين على إدارة كل مؤسسة اختيار الوسيلة أو مجموعة الوسائل التي يتعين دعمها. يتعين على هذا القرار أن يأخذ بالاعتبار احتياجات وأولويات المؤسسة ضمن سياق مهمته والمزايا والنتائج التي يمكن توقعها ضمن حدود المعقول من وسيلة معينة، والموازنة بين التكاليف والمزايا. وقد لا تكون الوسيلة الفضلى لمؤسسة ما هي الفضلى لمؤسسة أخرى.



الشكل 1-1 التداخل المتزايد بين الوسائل

ملاحظات إضافية

في حين أن عناوين الوحدات التي تدعم فعالية المؤسسات والجهود التطويرية كانت ثابتة خلال العقود الأخيرة من الزمن، إلا أنه ثمة تغييرات أساسية عديدة جارية في الوحدات ذاتها. هذه التغييرات تتعلق مباشرة بازدياد أهمية فعالية التدريس والتعلم في العديد من المؤسسات وفيما يلي أمثلة على تلك التغييرات:

* يزداد تموضع الوحدات ضمن المكتب الإداري الكبير أو نائب الرئيس الأكاديمي، الأمر الذي يزيد احتمال التأثير والنجاح.

* الموارد في زيادة، وأصبح رئيس الوحدة يحتل مركزاً أعلى في الهيكل الإداري للمؤسسة.

* كثيراً ما تكون المهام الثلاث لتطوير هيئة التدريس والتدريس والتنظيم متداخلة (كما يظهر في الشكل 1-1).

في المدى الطويل، نجد أن المقاربة المتكاملة هي التي قد تبرهن على أنها الأكثر فعالية والأجدي من حيث التكلفة. وهي التي نرى أنه يجري العمل بها بشكل متزايد ومتواتر.

وعندما يتم إنشاء وحدة من الوحدات، فإن مديرها يتحمل مسؤولية تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة بالطريقة المثلى بغية تحقيق الأولويات المسندة إلى الوحدة. ويتعين على المرء فهم الحاجة إلى استكشاف البدائل وفي بعض الأوقات، الحاجة إلى الموازنة بين الخيارات. وليس هذا بالأمر السهل على الإطلاق لكنه شيء أساسي. سوف تتناول الفصول التالية بالتفصيل نواحي تطوير هيئة التدريس والتدريس والتنظيم.

روبرت داياموند هو رئيس الأكاديمية الوطنية للقيادة الأكاديمية وأستاذ فخري متقاعد من جامعة سيراكيوز، سيراكيوز، نيويورك، وقد ألف عدة كتب وعمل عضواً في اللجنة المركزية التابعة لشبكة التطوير المهني والتنظيمي.

