

4

إنشاء برنامج لتطوير التدريس: مثال

ل. دي فينك

يصف هذا الفصل الأفكار والأنشطة التي ساهمت في وضع برنامج لتطوير التدريس في جامعة كبيرة نوعاً ما. بعض أحداث وتوجيهات هذه العملية كانت فريدة في نوعها من حيث المكان والخلفية، لكن لمعظمها تطبيقات عامة ويمكن أن تكون مثلاً على تنفيذ أفكار سبقت مناقشتها في هذا المؤلف. سأبدأ بمناقشة أصول هذا البرنامج، وأبين الأسباب المنطقية لمجموعة أنشطة البرنامج التي تم اختيارها، وأختم بمجموعة من الملاحظات بشأن استبقاء البرنامج مع الزمن.

الأصول

لقد ساهمت خمسة عوامل مهمة في تنفيذ برنامجنا المتعلق بتطوير التدريس:

- 1- وجود مجموعة مساندة.
 - 2- مخاطر قليلة لإجراء التجارب المتعلقة بالأفكار الجديدة.
 - 3- طريقة للتوصل إلى فهم المؤسسة.
 - 4- أساس لاكتساب المصداقية لدى هيئة التدريس.
 - 5- الدعم الإداري.
- وفيما يلي شرح لكيفية مساعدة هذه العوامل في وضع البرنامج.

جئت إلى جامعة أوكلاهوما في 1976 بصفة أستاذ مساعد، كنت قد تخرجت منذ وقت قريب العهد من مدرسة الدراسات العليا، حيث كنت مهتماً بأن أعين في قسم الجغرافية وفي الدراسات العليا. وقد جمع عميد التربية مجموعة من صغار الأساتذة، بمن فيهم أنا، لتدارس ما يمكن عمله لتعزيز تطوير التدريس في الجامعة، وقد أجرينا عدة اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار والأنشطة المحتملة. وأصبحت هذه المجموعة الصغيرة مركزاً للدعم ومجموعة عمل تبقي على مسيرة الزخم خلال فترة التكوين الراهنة.

كانت إحدى المساهمات المهمة في هذه المجموعة الأولى الشروع في برنامج سنوي للمدرسين المساعدين الجدد. وقد أدركت الأقسام الأكاديمية أن الطلاب المتخرجين بحاجة إلى المساعدة في التدريس وشجعت المدرسين المساعدين الجدد على الحضور. هذا الإدراك للحاجة أعطانا، بصفتنا منظمين، فرصة للخروج إلى العلن بأفكارنا بشأن التدريس الأفضل في بيئة كانت فيها المخاطر المقترنة بتعلم وتجربة مفاهيم جديدة متدنية نسبياً.

تمثل العامل الأساسي الثاني بقراري القيام بمقابلة عدد كبير من رؤساء الأقسام خلال تلك السنة الأولى بشأن المهام التدريسية لوحدهم، واحتياجاتهم المتعلقة بالتدريس والموارد الخارجية التي ستكون ذات فائدة عظيمة. هذا العمل كان تثقيفاً لي من ناحيتين مهتمين. الأولى، أنني أصبحت على اطلاع أكثر بكثير على الاختلافات في البرامج التدريسية للأقسام. فعلى سبيل المثال، كان على بعضهم القيام بأدوار خدمات كبيرة بينما كان بعضهم الآخر أن يركزوا بالدرجة الأولى على طلابهم في السنة الجامعية الأخيرة والطلاب الخريجين. الثانية، اكتشفت وجود أساتذة وأقسام يقومون بتدريس ممتاز و/ أو مبتكر جداً. غير أن المشكلة هي أنه لم يكن يوجد أحد يعلم بوجودهم. وقد فسرت ذلك بعدم وجود حوار ذي شأن وعدم وجود تواصل بشأن التدريس في الجامعة. لذا لم يكن يوجد شعور بوجود أسرة

تدريسية. كان لهذا الدرس أثر كبير على رؤيتي المتعلقة بما يستطيع ويتوجب على برنامج لتطوير التدريس أن يفعله أو يحاول فعله.

وقد نشأ العنصر الثالث في أصول برنامجنا عن مقرر من مقررات الدراسات العليا الذي قمت بتدريسه في كلية التربية في موضوع الاستراتيجيات المتعلقة بالتدريس، والذي ركز على تصميم المقررات وانخرط فيه طلاب خريجون كانوا يتطلعون إلى مهنة في مجال التدريس الجامعي. وقد قمنا، خلال مجرى العمل، بزيارة فصول عدة أساتذة يتصفون بمهارة غير عادية و/ أو معلمين مبدعين. وكمشروع يجري في الفصول، قمنا بدعوة أستاذ أو اثنين لحضور ما يجري في الفصل حيث كان لديهما مقرر كانا يريدان إعادة تصميمه. فقمنا بالتعاون معهما بشأن تلك المهمة.

كان لهذه الاتصالات مع الأساتذة عدة منافع، الأولى، أنها وضعتني أنا والفصل في دور استشاري، أدى بدوره إلى خلق صورة مقبولة للدور الذي تم تعييني من أجل القيام به في الجامعة. والثانية هي أن عدداً من الأساتذة الذين طلبوا مساعدة في التصميم وجدوا أن الأفكار التي طرحناها عليهم قد نجحت. وكانوا في وضع أفضل لتطوير مقررات بطرق بعثت السرور في نفوسهم وفي نفوس طلابهم.

هذان التطوران، تلقي طلبات للمساعدة في الفصل ورؤية بعض الأساتذة قادرين على تحقيق تحسين واضح في تدريسهم، قد مكثنا في خاتمة المطاف من طرح هذه المعطيات على كبير الإداريين أملاً في أن يرضى بأن يمول برنامجاً لتطوير هيئة التدريس. وقد ناقشنا تكاليف تنفيذ هذا البرنامج، وتمت الموافقة على التمويل.

وخلاصة هذه القصة المتعلقة بالأصول، أعود إلى ذكر أهمية العوامل الخمسة التي حددناها سابقاً:

1- وجود نوع من مجموعة الإسناد . فوجود مجموعة إسناد وُلد ابتهاجاً وأفكاراً جديدة واستعداداً لإقامة ورش عمل تجريبية واعتكافات.

2- لقد وفر جو تدني المخاطر الفرصة لاختبار أفكارنا . بالنسبة لي، تمثل ذلك بالبرنامج السنوي لتوجيه المدرسين المساعدين. وقد نجحت عدة من أفكارنا المتعلقة بموضوعات الدورة، ومع أن بعضها لم ينجح، إلا أن تلك التي لم تتجح لم تسبب إشكالات.

3- لقد أتاحت المقابلات التي أجريت لرؤساء الأقسام تفهماً لتفاصيل وضع مؤسستنا من حيث التدريس، وكانت ذات أهمية في تحديد ما سيكون مفيداً وما سيكون غير مفيد .

4- اكتسبنا مصداقية جراء الاتصالات التي انبثقت عن مقرر التربية وبرنامج المدرسين المساعدين.

5- لعب الدعم الإداري من كبير الإداريين وعميد التربية دوراً حاسماً في قبولنا .

وضع البرنامج

التمويل:

مع أن التكاليف التي اقترنت بتنفيذ برنامجنا قد عفا عليها الزمن، إلا أن شبكة التطوير المهني والتنظيمي قد جمعت منذ ذلك الوقت قدراً كبيراً من معلومات البرنامج، بما في ذلك الميزانيات، من برامج تطوير التدريس في الولايات المتحدة وكندا . يمكن لهذه المعلومات أن تساعد المؤسسات في تقرير مقدار المال اللازم من أجل نطاق برنامجها الخاص . ويمكن العثور على المزيد من المعلومات من خلال زيارة موقع شبكة التطوير المهني والتنظيمي على الإنترنت [www.podweb.org].

أنشطة البرنامج:

كان لدي، عند اختيار أنشطة البرنامج، صورتان موجهتان لما يجب أن يكون عليه البرنامج. كانت الأولى، التي انبثقت عن مقابلاتي التي أجريتها لرؤساء الأقسام، خلق آليات للحوار والتواصل داخل الجامعة بشأن التدريس. فإذا استطاع الأساتذة التحدث مع بعضهم بشأن مشكلاتهم وحلولهم وتجاربهم، فعدتُ يمكن أن تنشأ مجموعة من المعلمين من شأنها أن تمارس أثراً كبيراً على موقف هيئة التدريس بشأن التدريس وممارسته. والثانية، هي أنني كنت بحاجة، بصفتي استشاري التدريس في الجامعة، أن أقوم بدور قيادي بشأن الأفكار المتعلقة بالتدريس الناجع. ومن شأن هذا أن ينطوي على قراءات واسعة وحضور اجتماعات مهنية مختارة، ومعرفة الأساتذة الذين يشكلون موارد محلية ثمينة للأفكار المتعلقة بالتدريس.

بالنظر لهذه الأهداف العامة، قمت باختيار ستة أنشطة أساسية للبرنامج أثبتت نجاحها عبر السنين. هذا الجمع الخاص قد بلغ مختلف الأشخاص وأتاح لي أن أكون مستفزاً أو تفاعلياً.

الرسالة الإخبارية: قمت، بمساعدة أحد الخريجين المساعدين غير المتفرغين، بنشر رسالة إخبارية ربعية مؤلفة من أربع صفحات. ويتمثل الجزء الأبرز من الرسالة الإخبارية عادة بصورة قلمية لأحد أعضاء هيئة التدريس الذي يقوم بشيء غير عادي كمعلم أو شخص يبدع في التدريس. واخترت الأستاذ الذي ستشر صورته ويقوم المدرس المساعد بإجراء المقابلة ويزور فصول الأستاذ لجمع المعلومات من أجل المقالة. وتمثل الرسالة الإخبارية، التي ترسل إلى جميع الأساتذة والمدرسين المساعدين، منفذاً جيداً للتطورات المؤسسية المهمة والمتعلقة بالتدريس، مثل نتائج عملية مسح يقوم بها المدرسون المساعدون عن تدريبهم وإشرافهم وتقرير لجنة رئاسة الهيئة التدريسية عن تقييم التدريس.

لقد كانت الرسالة الإخبارية آلية فعالة للتواصل مع كامل هيئة التدريس. ومع أنها محدودة على الأغلب في أثرها على أي عضو هيئة تدريس، فإن القصد منها تذكيرهم بأنهم جزء من أسرة التدريس. ومع أنها الأكثر وصولاً ضمن جميع أنشطة البرنامج، إلا أن تكلفة المدرس المساعد والطباعة تجعل منها النشاط الواحد المفرد الأكثر تكلفة في البرنامج.

مجموعات المناقشة ضمن هيئة التدريس: كان أكثر أجواء البرنامج إثارة هو إطلاق وإجراء عدد من مناقشات هيئة التدريس خلال سنة. يتناول أعضاء هيئة التدريس طعام الغداء كل أسبوعين خلال السنة، وينخرطون في مناقشة تستمر ساعة من الوقت حول جانب من جوانب التدريس في الكلية. ويتم تشكيل بعض المجموعات لمناقشة سلسلة من الموضوعات، تختار كل واحد منها المجموعة ذاتها. ويعمل آخرون في نطاق مشكلات أكبر لمدة ستة شهور أو سنة كاملة. ولقد تصدوا لموضوعات مثل كيفية تصميم مقرر من المقررات، وكيفية التدريس بصورة مبتكرة، وكيفية كتابة اختبارات أفضل، وكيفية العمل مع أنواع مختلفة من الطلاب. في هذه الاجتماعات، أقوم جزئياً بدور رئيس الجلسة وجزئياً كمدير للموارد، على سبيل المثال اختيار وتوزيع مقالة ذات صلة أو تحديد موقع ودعوة عضو من الهيئة التدريسية له خبرة في الموضوع.

هذه المجموعات أثبتت فعالية استثنائية في خلق شعور بالجماعة. وقد قال الكثيرون من المشاركين إن ذلك كان النشاط الوحيد الذي أتاح لهم الاجتماع والتعرف على أعضاء هيئة التدريس خارج أقسامهم، وصرح آخرون بأن تتابع الاجتماعات مع أساتذة آخرين للتحديث حول التدريس جدد التزامهم بأن يحسنوا عملهم داخل الفصل. وقد لاحظت أن جزءاً مهماً من الـ 50 إلى 60 شخصاً الذين كانوا ينضمون إلى هذه الجماعات كل سنة يغيرون ما يفعلونه في الفصل بطريقة مهمة.

بالمقارنة مع الرسالة الإخبارية، نجد أن مجموعات المناقشات يصلون إلى عدد أقل من الناس، لكن نسبة عالية سيشعرون على الأغلب بتأثير كبير على تدريسهم. هذا النشاط يتيح المجال أيضاً للتصدي للمشكلات الفردية بشكل جماعي بدلاً من أن يجري ذلك من قبل استشاري واحد.

الاستشارة الفردية: ومع ذلك، يوجد أيضاً أعضاء في هيئة التدريس لديهم أسئلة حول تدريسهم من الأفضل معالجتها، لسبب أو لآخر، بشكل فردي. ففي كل سنة، يطلب من 20 إلى 30 من أعضاء هيئة التدريس وبعض المدرسين المساعدين مساعدة فردية. وبعضهم يجد التشجيع من رؤساء أقسامهم بالسعي للحصول على مساعدة (عادة يكون ذلك بنتيجة شكاوى الطلاب و/ أو عمليات تقييم متدنية للمقررات من قبل الطلاب، في حين أن آخرين يقررون المجيء من تلقاء أنفسهم. ولدى بعضهم أسئلة إجرائية يمكن الإجابة عنها من خلال مناقشة قصيرة، ربما تكمل بمقالة أو اثنتين. ويرغب آخرون في تحليل متعمق لأدائهم في الفصل، الأمر الذي يحتاج إلى مناقشات ومشاهدات داخل الفصل، وفي كثير من الأحيان، إلى الطلب من الطلاب إبداء آرائهم على شكل إجابات مكتوبة و/ أو مقابلات. وتوجد الآن عدد من الكتب المتاحة لمساعدة مستشاري التدريس على اكتساب براعة في هذه العملية (مثال ذلك، برينكو ومينغيس، 1997؛ لويس ولونده، 2001).

لهذا النشاط قدرة عالية على تغيير ممارسات التدريس لدى الفرد من هيئة التدريس، لكنه يحتاج أيضاً إلى قدر لا بأس به من الوقت والمهارة. وتتطوي المهارات على معرفة كيفية التواصل (بما في ذلك كيفية الإصغاء)، ومعرفة ما يراد البحث عنه في تصميم مقرر من المقررات و/ أو في مجموعة من أحداث الفصل، وتحديد الأنشطة التي تساعد أعضاء هيئة التدريس في إجراء التغييرات اللازمة في تدريسهم.

استبيان خاص بشأن تقييم المقررات: تتمثل خدمة عامة أتيحها من خلال مكتبي كل ستة شهور هي نظام تطوير الفرد وتقييم مقرر الذي طوره المركز لتقييم

وتطوير هيئة التدريس في جامعة ولاية كانساس. تقتضي جامعتنا أن يتم تقييم جميع المقررات من قبل الطلاب كل ستة شهور، ولكل كلية استبيانها الخاص بها للقيام بذلك. على أن الكثيرين من الأساتذة يشعرون بالحاجة إلى مقارنة أكثر تقدماً لهذه المهمة. ولقد اخترت استمارة نظام تقييم مقرر وتطوير الفرد لمساعدة الأساتذة على الحصول على تقييم أكثر تعمقاً لتدريسهم؛ لأن له معايير يقدرها الأساتذة (مثال ذلك، هل تعلم الطلاب ما كان الأستاذ يحاول تدريسه؟)، وقسم تشخيص ومعايير وطنية.

لتعزيز استخدام أداة تقييم المقررات تلك، فإني أقوم بإرسال مذكرة في نهاية كل ستة شهور إلى جميع الأقسام لتوزيعها على أعضاء هيئتهم التدريسية، أعلمهم فيها أن المواد اللازمة لنظام تقييم مقرر وتطوير الفرد متاحة من مكتبي، دون تكلفة يتكبدها القسم، وذلك بمجرد إعادة الاستبيان المعبأ. ويستفيد من هذه الخدمة في الوضع النموذجي من عشرين إلى ثلاثين من الأساتذة كل ستة شهور. وعندما تعود النتائج من مركز التجهيز، أقوم بتشجيع حار، لكل مستخدم لأول مرة أو لثاني مرة، للحضور إلى مكتبي وذلك كي أشرح الصفحات المتعددة التي يطبعها الحاسوب، فإذا كانت النتائج جيدة، فإني أهنئهم وأحثهم على مواصلة العمل الجيد. وإذا كانت النتائج لا تشبع الغرور، فعندئذ بإمكاننا الشروع بالتفكير في الخطأ الذي تم ارتكابه ونحدد أنشطة محتملة، بما في ذلك، ربما، مشاركتهم في فريق مناقشة أو زيارتي لفصولهم بصفتي استشاري تدريس؛ لذا، فإن هذه الخدمة لا توفر تغذية رجعية مفيدة للأساتذة بشأن تدريسيهم فحسب، بل إنها تصل أعضاء هيئة التدريس بأنشطة برامج أخرى.

برنامج توجيه المدرسين المساعدين: لدى جامعتنا حوالي 600 من المدرسين المساعدين، وثلثهم تقريباً جدد في كل فصل خريف. وهؤلاء جماعة من المعلمين سريعي التأثير بشكل خاص وهم بصفة عامة جدد في مجال التدريس. وقد بدأنا

نشاط البرنامج هذا ببرنامج توجيه منهجي لجميع المدرسين المساعدين الجدد، كان من حيث الأساس عبارة عن دورة مكثفة عن التدريس استغرقت يوماً واحداً. وقد توليت تنظيم البرنامج، لكن بمساعدة عدة أعضاء من هيئة التدريس والمدرسين المساعدين المتقدمين من أنحاء الجامعة.

وقد عمل هذا البرنامج بنجاح خلال بضع سنوات، لكن كبير الإداريين قدم أموالاً من زمن قريب العهد من أجل قيامنا بتوسعة رئيسة. وبنتيجة ذلك أصبح الآن لدينا برنامج يستغرق خمسة أيام لجميع المدرسين المساعدين من الدول الأخرى يتبعه برنامج آخر مدته أربعة أيام لجميع المدرسين المساعدين. ويتضمن برنامج المدرسين المساعدين من الدول الأخرى التطرق إلى مقرر اللغة الإنجليزية، وتعريفاً بالتعليم العالي الأمريكي، ومقدمة أولية للثقافة الأمريكية. ويتضمن البرنامج المخصص لجميع المدرسين المساعدين جلسات عن موضوعات عامة (مثال ذلك، مسؤوليات المدرسين المساعدين، كيفية معالجة الغش، التحرش الجنسي والتقييم الذي يقوم به كل شخص لتدريسه وعدة فرص للتدريس المصغر المسجل على الفيديو بشأن أشياء مثل إلقاء المحاضرات وقيادة المناقشات ومعالجة مشكلات الفصول).

يمثل نشاط البرامج هذا خدمة خاصة لجمهور معين. وهو نشاط يوافق الجميع بأنه لازم ويقدره المدرسون المساعدون؛ لأنه يوفر لهم المعلومات اللازمة بشأن دورهم ومسؤولياتهم الجديدة.

برنامج لأعضاء هيئة التدريس الجدد: في 1988، قرر كبير الإداريين تمويل نشاط برنامج جديد. نتيجة ذلك، قمت بتنظيم ندوة للتطوير المهني من أجل جميع أعضاء هيئة التدريس الجدد. وقد تم تصميمها على غرار مجموعتنا المعنية بمناقشات هيئة التدريس حيث تجتمع المجموعة من أجل طعام الغداء وبرنامج تعلم. والفرق الرئيس هو أن مجموعة هيئة التدريس الجديدة لا تجتمع إلا في فصل الخريف. والغاية من هذه الندوة هي مساعدة أعضاء هيئة التدريس الجديدة للانطلاق في بداية أفضل وجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة (فينيك، 1992).

يعرف هذا البرنامج بأنه ندوة هيئة التدريس الجديدة ويتضمن عدة جلسات عن خمسة موضوعات عامة:

1- تعريف بالجامعة

- التنظيم
- السياسات
- الإجراءات
- المكاتب

2- التدريس

- التدريس الجيد
- الموارد المحلية المتاحة

3- البحث

- كتابة مقترحات بشأن المنح
- برامج دعم محلي من أجل تمويل وإدارة المنح

4- التطوير المهني

- الأفكار والأنشطة التي يتعين على هيئة التدريس وضعها نصب أعينهم بشأن نموهم المهني طويل الأمد

5- الموقع الجديد

- التعريف بالمدينة والولاية

مناقشة

هذه الأنشطة الستة - الرسالة الإخبارية، مجموعات هيئة التدريس المعنية بالمناقشات، المشاورة الفردية واستبيان خاص لتقييم المقررات، برنامج توجيه المدرسين المساعدين، وبرنامج لأعضاء هيئة التدريس الجدد - التي ورد وصفها

أنفاً، تبين أنها جمع فعال، وقد نجحت في جذب أعضاء التدريس للمشاركة منذ طرحها. ومع ذلك، ينبغي أن أعلق على ما لم يتم تضمينه في البرامج، وسبب ذلك.

الأول، يوجد لدى جامعتنا، بالفعل، برنامج للمنح الصغيرة للمشاريع ذات الصلة بالتدريس، لكن لا يتم تناولها من قبل مكثبي. هذه المنح يديرها نائب كبير الإداريين لخدمات التدريس ولجنة خاصة من أعضاء هيئة التدريس. وهؤلاء يقومون بوظيفة مفيدة من خلال دعم إجراء التجارب والتطوير المهني لهيئة التدريس التي تقوم بالتدريس. وهي بكل بساطة مفصولة تنظيمياً عن الأنشطة الواردة أعلاه.

ثانياً، إنني أقوم برعاية ورش عمل قليلة جداً. والسبب الرئيس هو أن معظم الموضوعات التي كان من الممكن تناولها في ورشة عمل يتم التصدي لها من خلال مجموعة هيئة التدريس المعنية بالمناقشات. وعلاوة على ذلك، فإنني أعتقد أنه يغلب احتمال تغيير أعضاء هيئة التدريس مواقعهم وممارساتهم بنتيجة المناقشات المتتالية الحدوث أكثر منها كنتيجة لاجتماع يجري مرة واحدة. ويستثنى من ذلك موضوعات لا يبدو، بحكم طبيعتها، أنها بحاجة إلى مناقشات مطولة. على سبيل المثال، فقد دفعتني عدة طلبات، من أعضاء هيئة التدريس، للمساعدة في تطوير قسم التدريس المتعلق بمحفظتهم المتعلقة بمنصبهم الثابت، إلى تنظيم ورشة عمل مدتها نصف يوم حول الاستعداد لعملية مراجعة التثبيت في المنصب الجامعي. أما الآن فإن ورشة العمل تجري كل سنتين وتتضمن عروضاً من أشخاص من كلية الدراسات العليا ولجنة التثبيت في المنصب الجامعي ومركز الاستشارات وعمداء الكليات.

الحفاظ على البرنامج

بعد أن يتم تأسيس برنامج ما، فإنني أقدم ثلاث نصائح بشأن المحافظة على الفعالية عبر الزمن.

زيارة رؤساء الأقسام الجدد:

النصيحة الأولى هي القيام بزيارة جميع رؤساء الأقسام الجدد في كل فصل خريف. فيما أنهم يلعبون دوراً حاسماً في دعم أو عدم دعم جهود تحسين التدريس، فمن المفيد اكتساب تعاونهم. يوجد في جامعتنا خمسة أو ستة رؤساء أقسام جدد كل سنة. ففي الشهر الأول من السنة الدراسية، آخذ موعداً منهم لمراجعة قائمة الخدمات التي يقدمها مكتبنا والحديث عما يعينه هذا لهم. وهم يبتهجون عادة لمعرفة الموارد التي نقدمها. وأشعر بمتعة من جعلهم يدركون القضايا المتعلقة بتطوير التدريس والدعم، كما أُعْلِمهم بما أحْتاجه منهم. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الاجتماعات تتيح لنا التعاون مع بعضنا بصفتنا شركاء في منظمة.

الانضمام إلى لجان الجامعة:

الثانية، أوصي بأن يصبح العاملون في برنامج تطوير التدريس أعضاء في لجان الجامعة عندما يكون ذلك مناسباً. وهذا يزيد شفافية البرنامج، ويتيح للعاملين تمثيل احتياجات برامج التدريس، ويثقفهم بشأن جوانب من عمل الجامعة التي تؤثر على برامج التدريس.

الانخراط في التطوير المهني:

وختاماً، يحتاج العاملون إلى الانخراط في أكبر قدر من التطوير المهني يسمح به وقتهم وميزانيتهم. أما بالنسبة لي، فعلاوة على مراجعة الكتب والمجلات، فقد كانت أهم أنشطتي تتمثل بحضور الاجتماعات الوطنية لشبكة التطوير المهني والتنظيمي والاجتماع السنوي لمدراء إقليميين لبرامج تطوير التدريس. وهذه ترقّي تفهمي ومهارتي فيما يتصل بالتعامل مع العوامل المؤسسية وأنشطة البرامج وطرق تدريس محددة.

الخاتمة

لقد تضمن هذا الفصل وصفاً لأصول برنامج تطوير للتدريس، وجوهره واستبقائه. ويمكن استخلاص بعض المبادئ العامة من هذه التجربة التي لا بد أن تكون مفيدة للأشخاص أو المؤسسات الراغبين في إنشاء برنامجهم الخاص.

الأول، يتعين على مطور التدريس أو هيئة التدريس الإتيان برؤية تدل على سعة المعرفة ومبتكرة لما تدعو الحاجة إليه وما سوف يتم قبوله في مؤسسته. الثاني، يتعين على أنشطة البرنامج أن تلبى احتياجات هيئة التدريس المحلية وأن تكمل بعضها بطريقة منتجة. الثالث، يتعين إيجاد طرق لربط البرنامج ودمجه بصورة متكاملة مع احتياجات وأنشطة أشخاص ووحدات آخرين ضمن المؤسسة. وأخيراً، يتعين على العاملين في البرنامج عمل كل ما هو لازم لاكتساب المحافظة على المهارات والمعرفة اللازمة لدعم البرنامج.

هذا يبدو مسألة منطوق سليم، ولعله كذلك بطريقة ما. على أن وضع برنامج ناجح ودائم يقتضي فكراً والتزاماً. وبما أنني شاهدت بعض البرامج الجديدة تتجح وأخرى تتعثر، فقد أدركت أنه توجد طرق أكثر فعالية وأخرى أقل فعالية للشروع في تنفيذ برنامج من البرامج. وأمل أن يقدم هذا الفصل توجيهاً نافعاً حول العملية.

ل. دي فينك هو الذي قام بتصميم وتأسيس برنامج تطوير التدريس في جامعة أوكلاهوما، ويقوم بإدارته الآن. وقد عمل أيضاً في لجنة بود المركزية.

البريد الإلكتروني: afink@ou.edu

المراجع

- Brinko, K. T., & Menges, R. J. (Eds.). (1997). *Practically speaking: A sourcebook for instructional consultants in higher education*. Stillwater, OK: New Forums.
- Fink, L. D. (1984). Year-long faculty discussion groups: A solution to several instructional development problems. In L. C. Buhl & L. A. Wilson (Eds.), *To improve the academy: Vol. 3. Resources for faculty, instructional, and organizational development* (pp. 90-94). Stillwater, OK: New Forums.
- Fink, L. D. (1992). Orientation programs for new faculty members. In M. D. Sorcinelli (Ed.), *New and junior faculty*. New Directions for Teaching and Learning, No. 50. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewis, K. G., & Lunde, J. P. (2001). *Face to face: A sourcebook of individual consultation techniques for faculty/instructional developers* (2nd ed.). Stillwater, OK: New Forums.

