

## أسس لجان تطوير هيئات التدريس

جويس بوفلاكس لوندو ومادلين ماير هيلي

لا عجب أن تكون الدعوة المتواصلة لتحسين التعلم في التدريس العالي اليوم هي أيضاً دعوة إلزامية لتحسين التدريس. إذا كنا نريد تعزيز التعلم في مؤسساتنا، فلا بد من إعطاء أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن التدريس الموارد والدعم مما يلزم لتحسين تدريسهم والتطور مهنيًا. وبما أنه في معظم الكليات والجامعات تكون اللجان هي التي يتم اختيارها للتصدي للقضايا وحل المشكلات وتقديم التوصيات، فلا عجب أيضاً أن تكلف لجنة جامعية بوضع برنامج لتطوير هيئة التدريس.

إن شبكة التطوير المهني والتنظيمي في التدريس العالي مصدر للمعلومات اللازمة للمساعدة في وضع برامج لتطوير هيئات التدريس في الجامعات. وكثيراً ما يسأل المدراء التنفيذيون في شبكة التطوير المهني والتنظيمي ولجنتها المركزية أو أعضاؤها كيف يقوم المرء بإجراء تطوير هيئة التدريس في جامعة من الجامعات. كثيراً ما تركز هذه الأسئلة على تشكيل لجنة لتطوير هيئة التدريس وعلى وظائفها. وربما يكون قد تم تشكيل اللجنة وتم إسناد مهمة عامة إليها، لكن كثيراً ما لا يكون من الواضح كيف يحدث تطوير هيئة التدريس.

يرمي هذا الدليل المقدم إلى لجان تطوير هيئات التدريس إلى المساعدة في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بطبيعة لجان تطوير هيئات التدريس وأهدافها وهياكلها وأنشطتها وكيفية عملها.

## تعريف تطوير هيئة التدريس

يتمثل واحد من أول الأشياء التي سيقوم بها الأفراد الذين يقومون بتنظيم لجنة لتطوير هيئة التدريس هو استعراض الغرض الذي استدعى وجودها. وقد تستفيد، في الوقت نفسه، من استعراض ما هو المقصود بتطوير هيئة التدريس في التدريس العالي اليوم. إن التعاريف مهمة بالنسبة للذين يباشرون في تنفيذ برامج لتطوير هيئة التدريس بغية إيضاح الاحتياجات وتحديد الموارد.

تطوير هيئة التدريس يتضمن الدعم التقليدي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الإجازات التي تمنح للأساتذة للقيام بأبحاث ودعم الأبحاث؛ والتركيز على أعضاء هيئة التدريس بصفتهم معلمين؛ ومهاراتهم في التدريس الفعلي في قاعة التدريس؛ والنظر إلى أعضاء هيئة التدريس بوصفهم علماء باحثين و مهنيين مهتمين بالتخطيط لمهنتهم وكتابة المنح والنشر والمهارات الإدارية؛ والنظر إلى أعضاء هيئة التدريس كأشخاص متكاملين يستفيدون من الاهتمام بالصحة الجيدة والمهارات المشتركة بين الأشخاص وإدارة التوتر.

تطوير التدريس يتضمن تخطيط المناهج وتصميم المقررات ومبادئ وتطبيق نظرية تعلم الطلاب.

التطوير التنظيمي يشمل بنية المؤسسة وعملها وتكوين الفرق وقضايا جهاز العاملين.

لقد برز تطوير هيئة التدريس تدريجياً، خلال عدة عقود من الزمن، بوصفه مصطلحاً شاملاً ينطوي تحت جناحيه معظم الأساليب المتمحورة حول أعضاء هيئة التدريس، بالمعنى العام على الأقل. وهو يشير إلى مجموعة من الأنشطة الرامية إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التحسن والتطور عبر إجراء تغييرات مخطط لها في خبرتهم ومهاراتهم ومواقفهم وسبل مهنتهم أو حياتهم الشخصية من أجل تحسين الفرد والطلاب والمؤسسة.

## هياكل تطوير هيئات التدريس

كثيراً ما يوجد مركز لتطوير هيئة التدريس إلى جانب لجنة تطوير هيئة التدريس. ويميل أعضاء شبكة التطوير المهني والتنظيمي، بصفة عامة، لأن يكونوا منسقين لتطوير هيئة التدريس في مؤسساتهم. وكثيراً ما يكون هؤلاء المنسقون أعضاء في هيئة التدريس من ذوي اختصاصات مختلفة لتولي قيادة برنامج لتطوير هيئة التدريس.

وعندما يوجد مكتب أو مركز لتطوير هيئة التدريس، سيكون هناك على الأغلب علاقة بينه وبين لجنة تطوير هيئة التدريس. وكثيراً ما تكون للجنة صفة استشارية إزاء المركز ويقوم منسق المركز بترأس اللجنة أو يعمل كعضو فيها. وكثيراً ما تتحد الصفتان بشأن الوقائع ويتقاسمان المصاريف. وفي حالات أخرى، تكون برامج المركز واللجنة هي ذاتها في واقع الأمر.

وعلاوة على مركز أو مكتب معين، تقوم مجالات مؤسسية أخرى بتقديم خدمات في مجال تطوير هيئة التدريس مثل مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ومجلس هيئة التدريس، ورئيس الجامعة والعمداء. وتقوم لجان أخرى أكاديمية أو من جهاز العاملين بتقديم بعض الخدمات المتعلقة بتطوير هيئة التدريس.

## أهداف لجان تطوير هيئة التدريس

تتم عادة صياغة أهداف لجنة تطوير هيئة التدريس استناداً إلى ما استرعى الانتباه في أول الأمر إلى تحسين بيئة التدريس والتعلم. ويعد تشكيل لجنة لتطوير هيئة التدريس حلاً لحاجة ملموسة لتعزيز مناخ إيجابي للتعليم أو البحث. ويمكن، بصفة عامة، تصنيف أهداف لجنة تطوير هيئة التدريس ضمن الفئات المتوقعة لتحسين التدريس والتطوير المهني. على أنه سيكون لكل مؤسسة مزيج فريد من الأساليب والأنشطة. فيمكن تصميم لجنة لتطوير هيئة التدريس للتصدي لاحتياجات تعد ذات أهمية خاصة في ذلك الوقت بالنسبة لهيئة التدريس والإدارة

والجهة المانحة أو لمجموعة من هذه الفئات. ويمكن تنقيح هذه الأهداف أو زيادتها عندما تبدأ اللجنة عملها. وفي بعض الحالات، قد تتولى اللجنة المزيد من المسؤوليات مثل تنفيذ برنامج لتوجيه المعلمين المساعدين وأعضاء هيئة التدريس الجدد، وتنسيق كافة الأنشطة المتعلقة بتطوير هيئة التدريس في الجامعة، أو تقديم منح للأبحاث والسفر.

### أنشطة لجان تطوير هيئات التدريس

يمكن تقسيم الأنشطة التي ترعاها لجنة تطوير هيئة التدريس إلى مجالين رئيسيين: تخصيص الأموال وتوفير الأنشطة التي تتعلق بتطوير هيئة التدريس. يدعم تخصيص الأموال البحث المتعلق بفروع المعرفة والبحث المرتكز إلى ما يجري داخل الفصل والسفر لأغراض مهنية وتطوير المناهج وتصميم الأنشطة التي تشمل ورش العمل والمؤتمرات والمناقشات التي تدور على مائدة الغداء والاعتكافات لدعم التدريس في الفصل والتطوير المهني الإجمالي. وتتفاوت الموضوعات الرئيسية التي يتم تناولها في ورش العمل والمؤتمرات. ومن الموضوعات النموذجية:

- \* استراتيجيات التدريس.
- \* التقدم للحصول على الفوز بمنحة/ إجازة.
- \* الكتابة عبر فروع المعرفة.
- \* الحاسوب في التدريس.
- \* تعزيز التفكير النقدي.
- \* مهارات المحاضرة.
- \* التدريس في فصل متعدد الثقافات.
- \* مجموعات تعلم تعاونية.
- \* طرق وضع العلامات.
- \* مناهج التدريس العام.
- \* التخطيط للمقررات.

- \* التخطيط للحياة/ للمهنة
- \* العمل الإيجابي.
- \* بناء المنهج.
- \* تنظيم ملف للتدريس.
- \* المهارات الشفوية.
- \* استخدام الأدوات السمعية - البصرية.
- \* المتعلمون الراشدون.
- \* كتابة أوراق البحث.
- \* إرشاد الطلاب.
- \* تعزيز الروح الجماعية.
- \* الفصل الصعب.
- \* البنية الفكرية.

### أسرار اللجان الناجحة المهتمة بتطوير هيئات التدريس

يعد الدعم الإداري وملكية هيئة التدريس عنصرين أساسيين ومتطلبين أساسيين ضروريين لتنفيذ برامج ناجحة في مجال تطوير هيئة التدريس. وعلاوة على ذلك، نجد أن اللجان ذات البرامج الناجحة تغير أنواع الموارد التي تأتي بها إلى هيئة التدريس اهتماماً دقيقاً، كما تهتم بالترويج للأحداث وبما تعلمه بوصفها هيئة تصنع القرار. وتولي اللجان الناجحة المهتمة بتطوير هيئة التدريس اهتماماً لجميع المجالات التي تتم مناقشتها بشكل مفصل أدناه.

#### دور الإداري:

يعد الدعم الإداري مسألة حاسمة في نجاح برنامج من البرامج. ويأتي هذا الدعم، كما هو من المتوقع، على شكل تمويل. كما أنه يعني أيضاً تصريحات كلامية واضحة تدعم البرمجة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس، كما أنها تعني نوعاً من المشاركة المرئية من جانب الشخص الإداري.

## ملكية هيئة التدريس:

ويتمثل عنصر أساسي آخر في تطوير هيئة التدريس بالدعم من جهة هيئة التدريس أو ملكيتها. يعرف زعماء لجان تطوير هيئات التدريس هيكل الثقافة والسياسة والحكم بحيث إن برامجهم تلبي الاحتياجات في سياق المؤسسة. ويشعر أعضاء الهيئة بالاحترام نحو زملائهم في هيئة التدريس ويثقون بهم؛ فيطلبون تدخلات منهم، كما يحضر قادة هيئة التدريس المناسبات التي تكون تحت الرعاية. كما أن الهيئة تقوم، كما ورد آنفاً، بدور الموازنة بين الإداريين وهيئة التدريس. إن مبادرة هيئة التدريس ذات أهمية، وأما البرامج التي ينظر إليها بأنها مفروضة من الأعلى إلى الأسفل فإنها لن تتجح.

## طبيعة اللجنة:

في الوضع المثالي، يجب أن لا تكون لجنة تطوير هيئة التدريس لجنة تقليدية ذات جدول أعمال محدود وتستجيب إلى القضايا التي تطرح عليها. وتتضمن النصائح بشأن تشكيل اللجنة والحفاظ على مرونتها المباشرة بشكل غير رسمي. فمذ البداية، يتعين إشراك أعضاء هيئة التدريس المهتمين، والبقاء خارج نظام الحكم. ويمكن للقبول الأوسع نطاقاً أن يأتي لاحقاً.

يجب أن يكون الأعضاء محترمين وذوي نفوذ وأصحاب أفكار ومفكرين مستقلين، كما يجب أن يمثلوا الجماعة التي ستقدم اللجنة خدماتها إليها. ومذ البداية، من الأهمية بمكان التأكد من أن الأعضاء ملتزمون ومقتنعون بالبرنامج ويفهمونه ويهتمون بشأنه وأنهم يتمتعون بالحيوية والرغبة في العمل.

## البرمجة الناجحة:

تلبي لجنة تطوير هيئة التدريس، نموذجياً، مختلف الاحتياجات، عبر تقديم تشكيلة من الأنشطة. ويتم تحديد البرامج عبر تقييم الاحتياجات والاهتمامات، وإجراء المقابلات والزيارات واستخدام الاستبيانات المكتوبة والاستفادة من أفكار أعضاء اللجنة بوصفها تمثل الجماعة الأوسع نطاقاً.

وعندما يتم تحديد الاحتياجات والموضوعات ينبغي اختيار قادة ورش العمل - بعناية فائقة. ويمكن استخدام أشخاص من الخارج للبحث على التعرف على مرئيات وأساليب جديدة وإدخال خبرة خاصة قد لا تكون متوافرة في الجامعة. ويمكن استخدام الأشخاص من الداخل بغية تعزيز الخبرة المحلية ويكون ذلك عادة بغية الاقتصاد في التكاليف. ويجب أن يكون قادة ورش العمل مستعدين لمواجهة جمهور الحاضرين الذين سيقابلونهم ومن المتوقع أن يُمنذجوا وسائل للتدريس الفعال بأنفسهم.

وتتمثل خصائص أخرى للبرامج الناجحة بما يلي:

- \* اطرح الموضوعات التي ثبت أن لها أثراً واضحاً على التدريس في الفصل.
- \* اربط بين ورش العمل وموضوع ما .
- \* اعمل على بناء روح الجماعة بين المشاركين.
- \* قدم المرطبات.
- \* قدم المنشورات الدورية الحديثة والمحرة بعناية.

يعد الصبر فضيلة وضرورة على السواء. عند تنفيذ تشكيل لجان تطوير هيئات التدريس، يمكن لتطوير هيئة التدريس أن يحصل ببطء بل لعله يجب أن يكون بطيئاً؛ فالبرامج الناجحة تحتاج إلى الوقت. ولا تقيّم البرامج استناداً إلى أعداد الحاضرين فقط، على الأقل في أول الأمر.

### كيفية عمل لجان تطوير هيئات التدريس

لعل طبيعة عمل اللجان هي مجال من مجالات الأنشطة التي كثيراً ما لا يعار الاهتمام بها في عالم اللجان الأكاديمي. يتعين على لجنة تطوير هيئة التدريس أن تعمل كمجموعة مستقلة لها دور أو رسالة متميزان. ويتعين عليها الانخراط في مهام ذات شأن لا أن تردد أقوال الآخرين ببغائياً أو أن تمرر السياسات البيروقراطية.

يتعين على الأعضاء أن يكونوا متفاعلين وأن يعملوا على انخراط الأشخاص الذين يتولون العمل ويقومون بتنفيذ البرنامج. في كثير من الأحيان يقوم منسق أو ميسر بالإشراف على التنفيذ والمتابعة، إلا أنه لا بد من وجود عضو لجنة واحد على الأقل يكون مستعداً لأن يتولى جميع ما تحتاج إليه اللجنة من أعمال. يجب تنظيم العمل بحيث تكون الأهداف نصب العين. ويتعين على الأعضاء استلام جداول الأعمال قبل الاجتماعات؛ وأن يتم، كلما أمكن ذلك، تشكيل لجان فرعية تتولى الاهتمام بالموضوعات ذات الأهمية. ويجب إجراء تقييم لما يحرز من تقدم وللعملية بشكل متكرر.

يجب أن يكون لدى اللجنة أموالها وميزانيتها الخاصة بها وأن تكون منفصلة عن الأموال العامة. وفي حين أنه من المحتمل أن يطلق تمويل خارجي برنامجاً من البرامج أو أن يكون ذا فائدة بالنسبة لاحتياجات خاصة، فإنه يجب أن تعتمد اللجنة على مصادر خارجية من أجل الحصول على الأموال بغية مواصلة أنشطتها. فإذا كانت اللجنة تقوم بإدارة الأموال أو تخصيص المنح، فإنه من الأهمية بمكان وضع ونشر مبادئ توجيهية بشأن الإنفاق والتخصيص.

من المفيد القيام بتدريب أعضاء اللجنة. تتضمن الموارد لمثل ذلك التدريب إقامة اعتكافات خاصة وتقديم أديبات معاصرة في تطوير هيئات التدريس لكل عضو من الأعضاء، ودعم الأفكار بوصفها مشاريع رائدة، وتمويل الحضور في ورش العمل والمؤتمرات الخارجية مثل مؤتمر شبكة التطوير المهني والتنظيمي.

يجب إعطاء أعضاء اللجنة تعويضاً و/ أو تكريماً. فبما أنهم كثيراً ما يعملون ساعات طوياً، فإنهم يستحقون التعويض إما من خلال إعطائهم إجازات زمنية أو احتفالات خاصة أو تكريم أو فرص سفر.

