

## الفصل الخامس

# توجهات لا مركزية نحو تطوير التعليم: دعم جودة التعليم والتعلم من داخل الكلية

أليكس رادلوف

يحدد هذا الفصل قضايا تطوير التعليم التي نحتاج لمواجهتها بهدف الارتقاء بجودة التعليم والتعلم داخل وحدة أكاديمية، وسيكون المثال في هذه الحالة: كلية العلوم الحياتية. إن جوهر تطوير التعليم هو برنامج تطوير وتجديد في سياق إطار آخر هو برنامج ضمان الجودة مسترشداً بسياسة مؤسساتية للتعليم والتعلم، تؤكد على منهاج يركز إلى تعلم الطالب مع قابلية التحسن، ومع تأكيد قوي على استخدام التقنيات التي تظهر باستمرار لإغناء عملية التعلم.

### خلفية البحث

على الجامعات أن تواجه الآمال المتزايدة لسلسلة من ذوي العلاقة والمتعلقة بجودة عملية التعليم والتعلم التي تقوم بتقديمها. ويسعى الطلبة وأرباب العمل والحكومات ودافعوا الضرائب جميعاً وراء الجودة كي يصبح التعليم الذي يشاركون في توفيره من طراز رفيع، حيث تقوم الجامعات بعمليات لتحقيق جودة التعليم والتعلم - وإن لزم الأمر لتحسينهما-. وفي الوقت نفسه -وكما ورد باختصار في الفصل الأول- أوجد تعميم التعليم العالي جماهيرياً والتغييرات الحاصلة في ديموغرافيات الطلاب، حاجة متزايدة إلى توجهات تعليم مرنة يركز على المتعلم. ودفع النمو السريع للمعلومات وتقنيات الاتصالات الجامعة وبسرعة للتوجه إلى التقنية بحثاً عن طرق أسهل لإيصال المعلومة إلى الطالب البعيد عن مبنى الجامعة الرئيس، ودعم التعليم المرنة، وتحسين

كفاءة التعليم. وتقع كل هذه الواجبات في سوق تتنافس فيها الجامعات فيما بينها، وبينها وبين بدائل متوافرة تقدم التعليم العالي إلى الطلاب المحليين والأجانب، باذلة الجهد لمحاولة توسيع مصادر تمويلها، واطمئنانها على مستقبلها المالي.

ماذا يعني لصانعي القرار، التأكيد على الجودة والمسؤولية داخل نظام جامعي منافس ومطاط مالياً؟ كيف يواجهون التحديات لإثبات وتحسين جودة التعليم والتعلم في أوضاع يزداد فيها أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتخفيض الميزانيات، وتحدر معنويات هيئة التدريس؟ في هذا الفصل ستكون هذه الأسئلة موضع نظر ومعالجة من قبل شخص مسؤول عن جودة التعليم والتعلم داخل الكلية وحيث اتخذ توجهاً لامركزياً لتطوير التعليم لمواجهة بعض هذه المسائل.

## السياق

السياق هو كلية علوم الحياة في الجامعة التي تضم معهد ملبورن الملكي للتقنية. RMIT، وهو معهد يعمل في قطاع مزدوج، فيدرس برامج تعليمية لمنح مؤهل متوسط وبرامج أخرى لمنح درجة جامعية، وتضم الكلية أكثر من 3000 طالب يتساوون في الدوام الكامل، كما تضم 300 أستاذ تقريباً موزعين على أربعة أقسام، وكلية. والكلية مسؤولة عن أربعين برنامجاً تعليمياً في الكيمياء الحيوية، والتقنية الحيوية، وعلوم الصحة، والبيئة، وتمنح في نهاية الدراسة شهادات معتمدة من مستوى الشهادة المتوسطة حتى الدكتوراه. ولكل برنامج فريق يتألف من هيئة تدريس مسؤولة عن إدارة وتعليم البرنامج ومن قائد للبرنامج مسؤول عن تعاون الفريق وإعداد تقرير يرفعه إلى رئيس القسم أو الكلية، وتتلقى النشاطات التعليمية لجميع البرامج الدعم من «مكتب جودة البرامج» الموجود مركزياً في الكلية المسؤول عن دعم تطوير البرنامج، وتجديده، والتأكد من جودته، وتحسينه، وتطوير كفاية هيئة التدريس، وإجراء البحوث في التعليم والتعلم، كل ذلك في توافق مع الاتجاه الإستراتيجي للجامعة، وإستراتيجيتها في التعليم والتعلم، والسياسات والعمليات المتصلة بها.

وتلتزم الكلية بتأكيد أن برامجها تتمتع بجودة عالية من منظور رضى الطالب عنها وخاصة فيما يتعلق بالتعليم، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها باحتياجات المجتمع

والصناعة، وإمكانية إيجاد عمل للخريجين، ومن منظور حيويتها فيما يخص متطلبات الطالب بإيجاد أماكن التدريس، وأخيراً مردود البرامج فيما يتعلق بتكاليفه.

وتسترشد إستراتيجية التعلم والتعليم بأبحاث (كوير) عن المعرفة والبحوث المكرسة للاكتشاف، والتكامل، والتطبيق، والتعليم، والتزام نظام عمليات الجودة بما فيها نظام تأكيد جودة البرنامج. وتبعاً لمراجعة جرت عام 2000 عن عمليات الجودة المتعلقة ببرامجها التعليمية قدمت الجامعة نظام الجودة الجديد بوصفه إطاراً للجودة الفائقة. ووضع برنامج التأكد من الجودة في إطار شامل من المبادئ الإرشادية، ومفتاحه هو توجه مستند إلى الأدلة في تحسين مستمر للجودة باستخدام عدد من المعايير. وقد حددت هذه المعايير عبر عملية مشاورات، وتضمنت متطلبات الوكالة الأسترالية للجودة في الجامعات AUQA التي تراقب الجامعات عبر دورة مدتها خمس سنوات، كما لبت هذه المعايير مطالب الإطار الأسترالي لمواصفات التدريب AQTF الذي يراقب البرامج التقنية والدراسات العميقة، وكذلك استجابة لسلسلة من الأجهزة المهنية المكلفة باعتماد برامج الجامعة. ويتضمن برنامج التأكد من الجودة المعايير الآتية:

- الحاجة إلى البرنامج، بما في ذلك حاجة الصناعة والمجتمع للخريجين.
- تصميم التعليم، بما فيه قدرات الخريجين والتوافق بين الأهداف وبين تجربة التعلم وتقويمها.
- المساواة: تتضمن وصول جميع الطلاب إلى البرامج، وكذلك المساواة في دعم الطلاب.
- الإدارة: تتضمن العمليات والتوثيق.
- الوسائل: تتضمن قدرات هيئة التدريس والتجهيزات.
- التقييم: يتضمن مراجعة مستمرة للبرنامج.
- متطلبات ذوي العلاقة: تتضمن احتياجات الهيئات المهنية للاعتماد.

وهناك مبادئ إرشادية إضافية أخرى تتضمن مراجعة شاملة لأداء البرنامج باستخدام منهجية حاسمة، وتقارير منتظمة عن المعايير، والتصديق الخارجي، والتوافق بين مسوغات البرنامج وتحسينه باستمرار، وإعادة دراسة مسوغاته والوصول بنتائج الجهد إلى الحد الأقصى، والالتزام بنظام المعرفة كما حددها (بوير) (بوير) (1990).

وباستخدام برنامج تأكيد الجودة بوصفه إطاراً، تخرط الجامعة في عملية منهجية لتطوير البرنامج وتجديده، مع التأكيد على تطوير مرن للمناهج يعتمد على مناهج تحركها القدرات المرتكزة إلى الطالب، مع تأييد دولي قوي، ونتائج إيجابية في تحقيق المهارات المهنية. بالإضافة إلى ذلك هناك التزام مؤسساتي بتطوير التعليم على الإنترنت باستخدام نظام مركزي لإيصال التعلم إلى الطالب، يضم قادة التغيير التعليمي والجودة واحتياجات ذوي العلاقة ومطالبهم، ومسؤولية الحكومة ومستلزمات الرقابة والقيود المالية.

وكي نسهل وندعم جودة التعليم والتعلم يجب أن يكون لدى كل كلية عميد مشارك (أكاديمي)، أو مدير لجودة التعليم أو منصب معادل لهما. إنها مناصب أكاديمية عليا مع مسؤولية لقيادة التغيير وتشجيع جودة التعليم والتعلم في كل البرامج التي تقدمها الكلية.

ولدى الجامعة أيضاً عدد من المجموعات المركزية مثل مجموعة «خدمات تقنية التعليم» LTS «ووحدة دعم التعليم» LSU ومجموعة التخطيط والجودة PQ... إلخ لديها القدرة لدعم نشاطات التعليم والتعلم. وعلى كل حال وعبر معطى محدد هو حجم الجامعة وبنيتها المنظماتية اللامركزية، ومن حقيقة أن جميع البرامج في كلية علوم الحياة تدرس في مبنى يبعد 17 كيلومتراً عن مبنى الجامعة الرئيس، وفي الوقت الذي يأتي الكثير من القوة الداعمة لتحسين الجودة من المركز، فإن العمل الرئيس لدعم عمليات الجودة والمخرجات تحدث أساساً على مستوى الكلية.

ويلخص هذا الفصل تجربتي في أثناء مدة سنتين عملت فيهما عميداً مشاركاً (أكاديمياً)، في صنع قرارات عن طرق دعم وتحسين جودة التعليم والتعلم عبر تطوير

التعليم من داخل الكلية. وبشكل محدد، لخصت المسائل التي واجهتها في محاولتي لدعم الارتقاء بجودة التعليم والتعلم ووصفت ردودي عليها. وتتضمن هذه المسائل تحديد القدرات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس كي يتمكنون من تحقيق آمال الجامعة وطموحاتها في برامج الجودة في التعليم، والتوجهات في تطوير التعليم التي يمكن أن تكون فعالة في دعم بناء مثل هذه القدرات داخل الكلية، وما هي الطريقة الأفضل لتقييم المخرجات التي نحصل عليها من هذه الجهود؟.

### المسائل

إن المسألة التي أوليتها اهتمامي بوصفي عميداً مشاركاً (أكاديمياً)، كانت عن هدي في الرئيس ودوري، وهما بالتحديد تحسين جودة التعليم والتعلم في كل برامج علوم الحياة، بالتوافق مع رؤية الجامعة، وقيمها وأهدافها، وأنظمة الجودة فيها، وسياساتها، وممارساتها.

وكي أتمكن من إنجاز هذا الهدف كان لا بد من مواجهة عدد من القضايا منها:

- كيف نحفز أعضاء هيئة التدريس ليعملوا في مهمة التحسين المستمر للجودة؟.
- كيف نسهل وندعم بناء قدرة هيئة التدريس في التعليم والتعلم لنسمح لهم بالمشاركة الفعالة في نشاطات تحسين الجودة؟.
- كيف ندعم نشاطات التحسين بوصفها جزءاً من التحسين المستمر للجودة بما فيها تأمين الوسائل لمثل هذه النشاطات؟.
- كيف نقوم فاعلية هذه النشاطات؟.
- كيف نقدر المخرجات الإيجابية ونكافئها؟.
- كيف ندعم برنامج (بوير) للمعرفة ولا سيما المتعلقة بالتعليم والتعلم؟.
- كيف نحافظ على حلقة من الدورات للتحسين المستمر للجودة (بين أولويات أخرى) مع محدودية الوسائل.

ويزودنا نظام برنامج تأكيد الجودة بإطار لهذه المهمات، مع تقرير سنوي عن البرنامج وفق معايير الجودة، بوصفه الإستراتيجية الرئيسة التي تبنتها الكلية لإدارة تحسين برنامج الجودة (وار وفريقه 2002) وتتضمن تقارير البرنامج السنوية «جرداً» لمعايير الجودة باستخدام عدد من مصادر الأدلة، بعضها موصى به مثل حاجة الطالب للبرنامج والتغذية المرتجعة من الخريجين عبر الاستبانة المتعلقة بتجربة الدورة الوطنية، وبعضها الآخر له صفة رسمية أقل، مثل الحصول على ردود فعل أرباب العمل، والفاحصين الخارجيين كما تحدد التقارير ميادين التحسين، وتقدم خططا لاستمرار التحسين، وتحدد أي مصادر أخرى مطلوبة لتحقيق المخرجات.

### القدرات المطلوبة لجودة التعليم والتعلم

تطرح مهمة التحسين المستمر الجودة في برامج التعليم أسئلة عن طبيعة القدرات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس ليكونوا قادرين على القيام بهذه المهمة وكي يشاركوا بشكل حقيقي في عملية تحسين الجودة في التعليم والتعلم. وفي الحقيقة، اهتمت الجامعة بهذه المسألة عبر جهودها لتأسيس إطار للتطوير المهني ومواصفاته (تايلر 2002).

وقد حلل تايلر وثائق الجامعة بما فيها وثائق اتجاهات الجامعة الإستراتيجية التي حملت عنوان «إلغاء الحدود: نحو استمرارية معهد ملبورن الملكي للتقنية» في تحديد القدرات التي يحتاجها الجهاز كي يلبي أهداف الجامعة في التعليم والتعلم. ويقدم الجدول 1.5 ملخصاً عن القدرات المطلوبة لجودة التعليم والتعلم.



الجدول 1.5: القدرات المطلوبة للارتقاء بجودة التعليم والتعلم

الوصف	القدرة
أن يكون قادراً على تطوير وتغذية الشراكة مع الأفراد والمشروعات والمجتمعات محلياً وعالمياً للتمكين من التعليم والتحديث والتغيير.	1- العمل محلياً وعالمياً
أن يكون قادراً على رعاية وتحصيل علاقات عمل تعاوني ومبدع ومنفتح على أجهزة الدعم والأجهزة الإدارية والأكاديمية	2- العمل مع الزملاء والأنداد
أن يكون قادراً على تهيئة الفرص والسبل لمشاركة متزايدة وتحقيق مجموعات المساواة في التعليم والتدريب	3- المساواة والسبل
أن يكون قادراً على تقديم القيادة والرؤية في كل المستويات داخل المنظمة	4- القيادة
أن يكون قادراً على التعامل مع متلقي العلم باحترام وبشكل صريح لدعم عملية تعلم مدى الحياة والمواطنة المنتجة	5- العمل مع متلقي العلم
أن يكون قادراً على تصميم وتنفيذ منتجات جديدة قابلة للحياة تجارياً، وتعميم الخدمات في مجال التعليم والتدريب والبحث.	6- المناولة
القدرة على تصميم وتفصيل برامج تعلم لها طابع دولي، وتكامل في العمل وموجهة إلى مجموعات مختلفة من الطلبة ضمن إطار تأكيد الجودة.	7- التخطيط من أجل التعلم
أن يكون قادراً على تنفيذ إستراتيجيات تعلم مرنة وقليلة التكاليف لتمكين تطوير المهارات والارتقاء بالمعرفة وتشجيع العمل على التعلم والتفكير فيه	8- التعليم بهدف التعلم
أن يكون قادراً على تصميم وقيادة عمليات التقويم المتكاملة مع التعلم الصالح الذي يعتمد عليه العادل والمرن ويأخذ بعين الاعتبار الحاجات المختلفة	9- التقويم لأجل التعلم
أن يكون قادراً على جمع البيانات من مصادرها وتحليل البيانات من عدد من المصادر لتقويم الأداء استناداً إلى المخرجات ويعلن عن عمليات التحسن في نوعية التعليم والتعلم	10- تقويم التعليم والتعلم
أن يكون قادراً على التفكير بطريقة نقدية ويعمل مع الأقران ومتلقي العلم كي يتحقق من أدائه الشخصي والعمل في نشاطات لتشجيع جودة ممارسة التعليم وقادراً على أن يشجع باستمرار ويجدد المعرفة والمهارات داخل الميدان المهني أو الأكاديمي عبر البحث. والتشاور أو العمل النشط مع الصناعة والمجتمع	11- تجربة عميقة وتطوير مهني
ان يكون قادرا على تطوير الإستراتيجيات لتمكنه من مراجعة المشكلات، وحلها، وتحقيق الثقة والالتزام داخل بيئة متحدية معقدة سريعة التغيير	12- الإدارة الشخصية
أن يكون قادراً على إدارة الأنظمة والوسائل لدعم فاعلية واستمرارية البرامج التعليمية والخدمات داخل إطار السياسات والعمليات والمطالب التشريعية	13- إدارة التعليم والتعلم

• المصدر: جدول صيغ من بيانات غير منشورة في تقرير (تايلر) 2003 لمعهد ملبورن لتعليم التقنية

وتضيء هذه القائمة مسألتين تتعلقان بالقدرات: الأولى: إن جودة التعليم والتعلم كما تتصورها الجامعة تتطلب سلسلة عريضة من القدرات لا تتضمن فقط مبادئ تقليدية، ومعرفة تربوية، ولكن أيضاً فهماً للطبيعة الكونية المتصلة بالتعليم ومهارات القيادة والإدارة. ثانياً: آخذين بعين الاعتبار اتساع سلسلة القدرات المحددة فمن غير الواقعي توقع أن يمتلك كل عضو في هيئة التدريس كل القدرات المطلوبة. وعلينا بالأحرى أن نتبنى تصوراً جماعياً، فيكون الهدف هو الحصول على قدرات موزعة بين أفراد فريق يضم أعضاء من هيئة التدريس والإدارة معاً. ومن المهم أن نعرف بالحاجة لتطوير التعليم وبدوره في دعم تطوير السلسلة العريضة من القدرات المطلوبة.

### على ماذا يجب أن يكون تركيز جهود تطوير التعليم؟

على مستوى الكلية مع الأخذ بعين الاعتبار السلسلة العريضة من القدرات المطلوبة لإنجاز تحسين جودة التعليم والتعلم في كل البرامج، بينما المصادر المتوافرة لتطوير التعليم محدودة نسبياً، وكان التحدي هو تحديد مكان جهود تطوير التعليم. وقد اتخذ القرار بتركيز الجهود بطريقتين: الأولى: إن تطوير التعليم يجب أن يتوافق مع تحسين الجودة في كل البرامج التعليمية في علوم الحياة باستخدام نظام التأكد من جودة البرنامج. والطريقة الثانية: يجب أن تكون نشاطات تطوير التعليم فعالة وكافية في وقت واحد إذ عليها أن تعمل (وأن يراها الآخرون أنها تعمل)، وعليها أن تكون قابلة للدعم.

وكي نحسن قدرة برامجنا على تطوير التعليم يجب التركيز على جعل نشاطات الجودة «طبيعية» مع التأكيد على تحسين الجودة أكثر من الدفاع عن وضعها الحالي، والتأكيد على الارتقاء بها أكثر من مجرد إطرائها. وتحتاج أيضاً للتأكيد على المسؤولية المهنية، والإدارة الذاتية داخل هيئة التدريس متضمنة تقوية نقاط الرقابة الداخلية، والعمل في التجربة المعمقة بوصفها جزءاً مكماً للعمل الأكاديمي. وأخيراً هناك حاجة لأن تسهم في تطوير ثقافة تثمن وتطالب بالأدلة في التعليم والتعلم، وثقافة العمل في مجال المعرفة بموضوع التعليم والتعلم. وهكذا يجب أن يكون تركيز تطوير التعليم على مساعدة هيئة التدريس ليطوروا ويشجعوا القدرات التي ستسمح لهم فيما بعد

بإدارة وتحسين برامجهم ضمن حلقة متواصلة من تطوير الجودة. وكي يفعلوا ذلك فهم لا يحتاجون فقط إلى معرفة تربوية ومهارات، بل أيضاً إلى فهم لعمليات الجودة والالتزام بالممارسة المستندة إلى الأدلة.

ولتحقيق الفاعلية والكفاءة في تطوير التعليم، شاركت ثلاثة مصادر للمعلومات في تشكيل تفكيرنا من أجل التخطيط لجهود تطوير التعليم في الكلية. وتضمنت هذه المصادر البحث في تطوير التعليم والتعلم وإدارة التغيير، والدروس التي تعلمناها من تجاربنا السابقة في تطوير التعليم، ومعرفتنا بالعوامل السياقية بما فيها الخلفيات المهنية، والأدوار، والمسؤوليات، وخبرات هيئة التدريس في الكلية.

واستناداً إلى أدبيات البحث، هناك دليل على أن تطوير التعليم غالباً ما يكون فعالاً عندما يعترف بنشاطات هيئة التدريس وقدراتهم القائمة في حينه، ويبني عليها (مارتين 1999)، ويأخذ توجهاً إزاء الزملاء يتضمن «تبادل الأفكار، والروابط بين الزملاء داخل وعبر القسم (أوستين 1998)، والتركيز على تجديد البرنامج في أثناء تطوير المنهاج بما فيه التركيز على توجهات التعليم، وإستراتيجيات التعليم والتعلم. (زوبر-سكيريت 1992). كما يتضمن خططاً للقيام بأبحاث داخل الصف الدراسي ومشروعات تعلم مهارات عامة، (كروس وستيدمان 1996، كمبر ورفاقه 2000، كمبر وماكي 1996) وتشجيع الممارسات المعمقة (بروكفيلد 1995)، ودراسات عن التعليم (باس 1999، بندر وجراي 1999، هاتشينغ وشولمان 1999)، كما يحتاج تطوير التعليم إلى دعم الذين يحتلون مناصب القيادة مثل العمداء ورؤساء الأقسام وعمداء الكليات (كوتر 1996)، رامسدن 1998، ويرجن 2003).

وهناك أيضاً برهان على أن جهود تطوير التعليم تحتاج لأن تكون متواصلة لأنها يمكن أن تتطلب تغييرات عميقة تماماً في توجهات التعليم والتعلم والمفهومات المترافقة معهما التي من غير المتوقع أن تحدث نتيجة لحضور شخص ما بذاته ندوات متخصصة في أوقات فراغه وورشات عمل تقام لموضوعات خاصة (جيبز وكوفيه 2001، كمبر 1998، روست 1998، تريجول وفريقه 1999).

وخبرتي السابقة في تطوير التعليم قد زودتني أيضاً برؤى عن العوامل التي تؤثر في فاعلية تطوير التعليم. فبالإضافة إلى تأكيد صوابية المكتشفات الناجمة عن البحث، فقد ألفت الضوء أيضاً على أهمية أن يكون لديك أهداف واضحة، وآمال من نشاطات تطوير التعليم مع ربط بالمبادئ التي تدعم وتوجه هذه النشاطات، وكذلك التأكد من أن يقدم أعضاء هيئة التدريس المشاركون المشارك في دعم تطوير التعليم الخبرة والمهارات الملائمة. كما يزود بالتمويل المقرر. (دولاهارب ورادلوف 2000 - 2001، باركر وفريقه 1998، رادلوف وفريقه 2001).

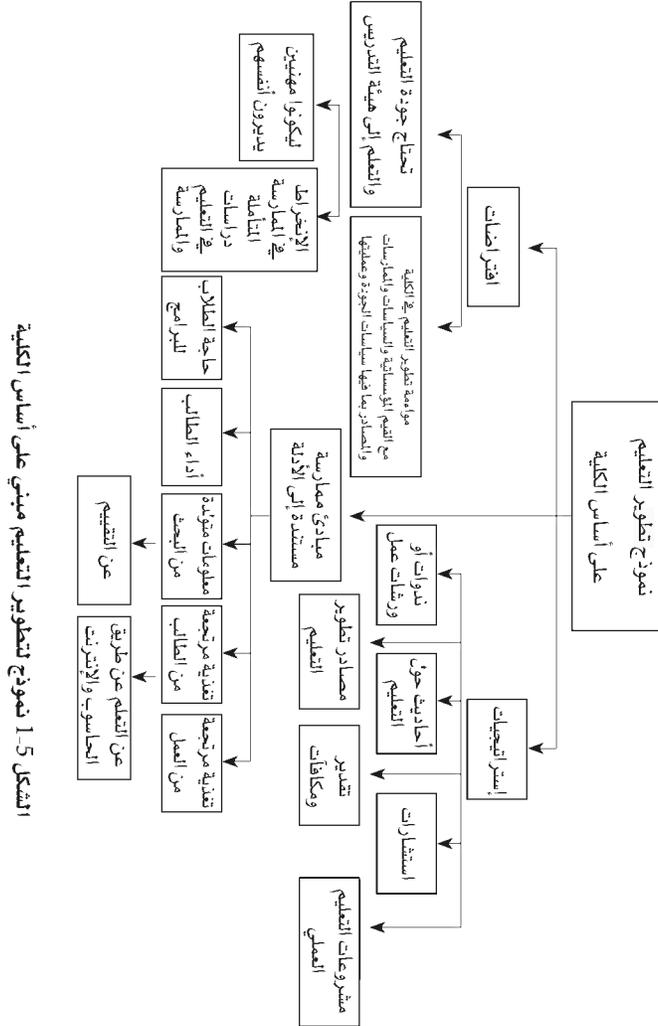
وأخيراً، كان علينا أن نأخذ بعين الاعتبار خصائص أعضاء هيئة التدريس العاملين في «علوم الحياة» عند اتخاذنا القرار بتركيز الجهود على تطوير التعليم وشكلها. فهم لديهم خلفيات علمية، ويملك بعضهم تجارب في المراكز الطبية، وجميعهم يعلمون في برامج ذات مخرجات مهنية قوية. وبالإضافة إلى ذلك، فقد قام معظمهم، التزاماً بأوامر الجامعة، ببعض نشاطات التعلم على الإنترنت تتعلق بتوجهاتهم في التعليم. وقام بعضهم بوضع إستراتيجيات لتعلم الطلبة عن بعد، وتعليم عدد متزايد من الطلاب الأجانب.

وقد عاش الجهاز تجربة مستوى عال من التغيير في السنين القليلة الماضية بما فيها التغيير في بنى المنظمات، وفي القيادة العليا، وانتقال العديد منهم من مبنى الجامعة الرئيس إلى مبان أصغر في مدن بعيدة عن المركز الرئيس. وقد ترافقت هذه التغييرات مع عمل يزداد فيه الشك، والمعوقات، والضغط المالية. وقد أثر كل ذلك سلباً في معنويات هيئة التدريس ومدى التحفيز لديهم. وأكثر من ذلك، نقول: إن الكلية هي جزء فقط من جامعة واسعة تطور العديد من نماذج تطوير التعليم وتعتمد حالياً - وإلى حد بعيد - على الدعم الذي تتلقاه من داخل الكليات. ويتضح الاعتماد على الدعم المحلي ولا سيما عندما يجري عمل هيئة التدريس في مبنى أصغر بعيداً عن الجامعة، مع تسهيلات قليلة تقدم لهم مركزياً، كما هي الحال مع القسم الأكبر من الأساتذة في كلية علوم الحياة.. ولكي تتوافر أي فرصة للنجاح لابد لفعاليات تطوير التعليم أن تأخذ بالحسبان هذه العوامل السياقية والعمل ضمن معوقاتها.

## تقديم الدعم لتطوير التعليم من داخل الكلية

إذا أدخلنا في حسابنا الاعتبارات المذكورة أعلاه والأدلة عن التوجهات الفعالة لتطوير التعليم، علينا مع تقدم الوقت أن نضع أنموذجاً لدعم تطوير التعليم والتعلم من داخل الكلية. ويؤسس الأنموذج على فرضية أن جودة التعليم والتعلم تتطلب من أعضاء هيئة التدريس أن يكونوا مهنيين يديرون أنفسهم بأنفسهم ينشغلون بممارسات تأملية، مع دراسات عن التعليم والتعلم بوصفها جزءاً متكاملاً مع عملهم. ويقدم تطوير التعليم الدعم لهيئة التدريس، ويصقل القدرات التي يحتاجونها لتلبية توقعات وآمال الجامعة. ويقر الأنموذج أيضاً بأهمية مواءمة القيم المؤسسية، مع الأهداف، والسياسات، والتجارب، والوسائل لإنجاز مخرجات تطوير التعليم المطلوبة. وأبعد من ذلك، وفي خط واحد مع نظام برنامج تأكيد الجودة المتبنى من الجامعة يشدد الأنموذج على أهمية الممارسة المستندة إلى الأدلة، مع استخدام البيانات مثل حاجة الطلاب إلى برامج، وأداء الطلاب، والتغذية المرتجعة من الطلاب وأرباب العمل. والمعلومات المستندة إلى البحث مثل أبحاث تصميم عمليات التقويم، وفاعلية النشاطات المختلفة المتعلقة بالتعليم التي تقدم عبر الإنترنت. وأخيراً يعترف الأنموذج بأهمية أن يمتلك سلسلة من أشكال الدعم المختلفة لتطوير التعليم لتلبية الحاجات المختلفة لهيئة التدريس.

وفي وقت متأخر من عام 2001 أنشئ مكتب برنامج الجودة داخل مركز الكلية ليجمع ويشترك في العمل عن تطوير البرنامج وتجديده، وبرنامج التأكد من الجودة وبناء القدرة لدى الجهاز (انظر التفاصيل في موقع <http://www.Life.Rmit.edu.au/tl/opq>) ويتألف مكتب برنامج الجودة من العميد المشارك (أكاديمي) / مدير جودة التعليم، ومدير تطوير التعليم، ومنسق الارتقاء بالمستوى التعليمي، والمساعد الشخصي للعميد المشارك الذي يقدم أيضاً دعماً إدارياً للمكتب، وقد يلقي مكتب برنامج الدعم من إداري أو اثنين من العاملين في المشروعات إن كانت الميزانية تسمح بذلك. واستخدم مكتب برنامج الجودة الأنموذج الموصوف أعلاه كقاعدة مكنه من تأسيس سلسلة من أنشطة تطوير التعليم بهدف تطوير قدرة هيئة التدريس على دعم جودة التعليم والتعلم. وتتضمن هذه الفعاليات ندوات متخصصة، وورشات عمل، ومشاورات على مستوى فريق البرنامج، وعلى مستوى الأفراد



في هيئة التدريس، ومشروعات تعلم عامة، وتطوير الوسائل لدعم بناء قدرة هيئة التدريس، وتكريم ومكافأة أعضاء هيئة التدريس العاملين في التعليم. وسوف نبحت كل هذه النقاط في البنود الآتية. وللحصول على تفاصيل أكثر عن الفعاليات الحالية والسابقة المدعومة من مكتب برنامج الجودة يمكن مراجعة الموقع التالي:

<http://www.life.rmit.edu.au/tl/academic-development.html>

## الندوات وورشات العمل

ينظم مكتب برنامج الجودة ندوات منتظمة seminars، وورشات عمل مفتوحة لكل أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وتهدف إلى وضع أنموذج لممارسة جيدة في تسهيل التعلم النشط، واستخدام ملائم للتقنية. وتقام الندوات عن التعليم والتعلم عادة وقت الغداء وتستمر ساعتين، وتناقش «موضوعات ساخنة» تتعلق بالتعليم والتعلم، وتتيح الفرصة لزيارة خبراء كي يطرحوا أفكاراً جديدة. وقد تضمنت الموضوعات «اختيار أدوات التقييم الصحيحة»، و«تحديد وتضمين القدرات لخريجي علوم الحياة»، ومعالجة موضوع «البحث في الصف الدراسي»، و«تطوير الملف المهني» و«الاستنتاجات السريرية وتدريب زملاء الباحثين».

وتستمر جلسات «التحدث عن التعليم TAT» ساعة واحدة، يتبعها تناول المرطبات التي تشجع النقاش عن مسائل التعليم داخل الكلية، وتقدم فرصة لأعضاء هيئة التدريس كي يتبادلوا الخبرات والرؤى عن التغيير في دور أساتذة الجامعة. وكل مسألة تعرض تبدأ باستخدام -حافز للنقاش- قول مقتبس أو فكرة مستخلصة من مقال عن موضوع البحث. وتضمنت موضوعات برنامج «لنتحدث عن التعليم» عناوين مثل «أستاذ الجامعة: أزمة الهوية المهنية» و«إنجاز برامج الجودة - تحديات القيادة» وهيئة التدريس والموظفين هناك شراكة بينهما؟».

وتقام ورشات العمل لمجموعات محددة مثل «الأساتذة المؤقتين»، و«قادة البرنامج وتطوير هيئة التدريس لمواد التعلم والإنترنت» مع التركيز على موضوعات تهم هذه المجموعات المحددة. ونورد أمثلة على موضوعات ورشات العمل منها: «دعم تعلم الطالب النشط» و«لماذا يجب عليك... وكيف تستطيع؟» و«يوم التخطيط لبرنامج القادة 2003»، و«تصميم التقييم المستند إلى المنهاج».

## الاستشارات

تُجرى الاستشارات مع فرقاء البرنامج وأفراد من هيئة التدريس على قاعدة الحاجة، وتتصل بشكل رئيس بتنفيذ السياسة وتقديم المشورة عن متطلبات الكلية

والجامعة لتطوير البرنامج، وتجديده. وتستخدم الاستشارات لدعم قادة البرنامج في تحضير التقارير السنوية للبرنامج وتطوير سجلاته التي تشكل مستودعاً لوثائق قابلة للتدقيق لكل برنامج. وأخيراً إن المشاورات مع المجموعات والأفراد من أعضاء هيئة التدريس تضمنت تقديم النصيحة عن مواد التطوير باستخدام الإنترنت وبناء الثقة في التعامل مع التقنية. وقد شارك في المشاورات عضو من هيئة التدريس هو في الوقت نفسه عضو في مكتب تجديد البرنامج (مجموعة مركزية في الجامعة). لدعم هيئة التدريس لتطوير مناهج قدرات الخريجين من أجل برامج جديدة وتجديد برامج قائمة.

### مشروعات التعلم العملي

يدعم مكتب جودة البرنامج هيئة التدريس لتنفيذ مشروعات المبادرات الإستراتيجية التي تهدف لتحسين خبرات التعلم لدى الطالب، وجودة البرنامج. ويقدم التمويل على أسس تنافسية، ويقدم أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون عادة في فرق صغيرة، مع فرصة أن يحمل مسؤولية مشروع يلبي حاجة في برنامج خاص. ويجب أن تتضمن المشروعات احتمال تحسين الجودة في أكثر من برنامج واحد، كما تتضمن تطوير قدرات الخريج في الطلبة عبر تغيير الممارسات التعليمية. وتعمم مخرجات المشروع عبر ندوة خاصة أو اجتماع خاص. ويجب أن تتضمن منتجاً بحثياً، مثل ورقة عمل أو عرض لنتائج مؤتمر. ويمكن أن يقدم جزء من التمويل لدفع رسوم حضور مؤتمر لتقديم بحث ما. ويقدم المسؤول عن البرنامج دعماً متواصلاً لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتنفيذ المشروعات بما فيه مساعدتهم على توزيع الوسائل ووضع تصميم لتقويم النشاطات، والتحضير للتقارير النهائية. وحتى اليوم اكتمل 13 مشروعاً وعممت مخرجاتها. «وتضمنت عناوين المشروعات: من يقوم من؟ تطوير أداة التقويم الذاتي لطلاب التمريض في الحالات السريرية.» «إغناء بوابة الويب للطب الصيني»، «تطوير ملفات الطالب عبر البريد الإلكتروني»، «استخدام اتصالات البريد الإلكتروني اللامتزامنة في مجلة النادي».

## مصادر تطوير التعليم

جرى تطوير عدد من المصادر لدعم بناء القدرات لدى هيئة التدريس. ويزود موقع على الإنترنت خاص بتعليم وتعلم «علوم الحياة» بمعلومات تُجدد باستمرار عن الأحداث والمشروعات، ويشير الموقع إلى مصادر مفيدة لدعم التعليم والتعلم. وهناك دليل خدمات يلخص الخدمات المختلفة التي يقدمها مكتب برنامج الجودة والجامعة لدعم برنامج الجودة والتعليم والتعلم. ويقوم فريق للبرنامج PTU بتحديثه أسبوعياً عبر رسائل في البريد الإلكتروني ترسل إلى قادة البرنامج ورؤسائه ليشاركوا مع فرق البرنامج هيئة التدريس المهتمين بالموضوع. وبشكل نموذجي فإن هذه التحديثات تشمل مواد إخبارية مختصرة ومعلومات ونصائح تتعلق بالتعليم والتعلم. ويمكن للجهاز أن يشارك بمواد لتضمينها في البرنامج. وهناك مصدر آخر هو مجموعة من الإرشادات تتضمن مراجع مفيدة لتطوير الملفات، ونشر لمحات عن أعضاء هيئة التدريس على موقع علوم الحياة لتشجيع التفكير والتوجه البحثي نحو التعليم. وهناك شكل آخر من وسائل التطوير هو المشاركة في مراجعة السياسات على مستوى الجامعة، ومراجعة الممارسات المتعلقة بالتعلم والتعليم مع فكرة أن تكون في توافق أكثر مع احتياجات البرنامج والجهاز والطالب.

## الاعتراف والمكافآت

في عام 2000 قامت الكلية بتأسيس برنامج مكافآت جودة التعليم، والهدف منه هو:

- الاعتراف بجهود هيئة التدريس ومكافأتهم على ما قدموه من إنجازات مهمة في تحقيق أهداف الكلية في التعليم والتعلم.
- النهوض بصورة وواقع التعليم والتعلم في الكلية.
- تقديم فرصة لأعضاء هيئة التدريس كي يشاركوا في معلوماتهم ومهاراتهم عن التعليم والتعلم عبر الكلية.

- تشجيع ودعم هيئة التدريس لترشيح من يروه مناسباً لنيل جوائز التعليم في الجامعة.

وتقدم جوائز جودة التعليم سنوياً لأفراد وفرادى بدرجة اعترافاً بجودة عملهم في دعم التعلم المرتكز إلى الطالب، ورعاية الدراسات عن التعليم والأبحاث. ويرشح أعضاء هيئة التدريس من قبل الطلبة والزملاء الباحثين، كما يمكن أن يقدموا طلبات شخصية تتضمن ملفهم التعليمي وبيانات تأييد من الطلبة والزملاء مع دعم من الرؤساء. ويطلب من الحاصلين على الجوائز أن يقدموا مشورة عن التعليم الجيد على شكل رسالة يوجهونها إلى زميل جديد تشر عبر الموقع الإلكتروني.. ويمكن للمكافأة المالية أن تستخدم لدعم تطوير مهني أبعد عبر المشاركة في مؤتمر، أو في فعالية لتطوير هيئة التدريس و/ أو لشراء وسائل تتعلق بالتعليم والتعلم.

### تقويم مخرجات جهود تطوير التعليم

تجسد التركيز الرئيس للنشاط الحالي في تأسيس مكتب برنامج الجودة ووضع عمليات لدعم برامج التعليم والتعلم بما فيه بناء قدرة هيئة التدريس عبر فعاليات تطوير التعليم التي وصفت في هذا الفصل. وعلى كل حال وعلى خط واحد مع الالتزام بتحسين الجودة المستمر استناداً إلى البراهين، وشعورنا بالمسؤولية عن الموارد التي نستخدمها، كان علينا أيضاً أن نفكر كيف نقوم فاعلية جهودنا. وكان هذا دائماً تحدياً رئيساً عبر حقيقة التعقيد في عمليتي التعليم والتعلم، والتحولات المختلفة في تحديد مخرجات التعليم والتعلم. بالإضافة إلى جهود تطوير التعليم مثل الدعم الإداري، والمصادر الطبيعية ونسب أعداد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.

ويقدم لنا الاتجاه واسع الانتشار لدونالد كيركباتريك لتقويم فعاليات التطوير والتدريب في ميدان الأعمال business (كيركباتريك 1998) نقطة بدء مفيدة لتحديد أي دليل يمكن أن نحتاج الحصول عليه كي يساعدنا في تقرير فاعلية توجهننا لتطوير التعليم. ونستطيع باستخدام إستراتيجيته القائمة على أربع خطوات هي: الرضى، والتعلم، والتطبيق، والتأثير، أن نبدأ برسم ما يمكن أن يؤسس دليلاً مفيداً على فاعلية جهود تطوير التعليم:

- رد فعل إيجابي من هيئة التدريس لدعم وفرص تطوير مهني على شكل تغذية استرجاعية، وتعليقات غير رسمية، والمشاركة في الفعاليات و«عائد الأعمال» (الرضى).
  - ازدياد ثقة هيئة التدريس، والمنافسة في التعليم والتعلم عبر التقييم الشخصي، وتقييم الزملاء الباحثين، وتقويم الطالب (التعلم).
  - ممارسات محسنة في التعليم والتعلم في مستوى البرنامج والدورة (الموضوع) بوصفها دليلاً على تصميم فعاليات التعلم ومهمات التقويم ذلك على شكل التغذية المرتجعة، ومراجعة زملاء باحثين. (التطبيق).
  - تحسين أداء الطالب، ودليله تخفيض معدلات التآكل في عدد الطلاب، وازدياد معدلات التقدم ومخرجات الارتقاء بالتعليم (التأثير).
  - ازدياد رضى الطالب، والخريج، ورب العمل عن التعلم ومخرجات التعلم (التأثير).
  - تحسين أداء البرنامج وذلك بما يتعلق «بقوانين الأعمال» في الجامعة وهي على وجه التحديد: الجودة (رضى الطالب والخريج)، ومدى التطبيق (إمكانية توظيف الخريج)، والموثوقية (الحاجة للبرنامج وجدوى الكلفة فيما يخص نفقات البرنامج)، (التأثير).
- ومن السهل نسبياً أن تجد الدليل على المطلب الأول، أي: ردود أفعال هيئة التدريس (الرضى)، ونحن نفعل ذلك بشكل روتيني. وقد استخدمنا مثل هذه التغذية المرتجعة لمراجعة وتعديل فعالياتنا في تطوير التعليم. ولكنه من الصعوبة بمكان تقرير ماذا يمكن أن يكون الدليل الموثوق في المستويات الثلاثة الأخرى -التعلم ومدى التطبيق والتأثير-. فيما يخص التأثير فهو الأكثر إشكالية إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العوامل العديدة التي يمكن أن تتدخل بين تطوير التعليم وتحسين أداء الطالب، وبين ازدياد رضى الطالب وتحسين أداء البرنامج. وفوق ذلك، إن التقويم النمطي يتطلب مستوى معيناً من تأمين المصادر والتزام هيئة التدريس، وهذا غير متوافر بشكل نموذجي، وهو بالتأكيد غير متوافر في الوقت الحالي داخل الكلية. وفي الوقت الحاضر نحن نجمع

داخل إطار التأكيد على جودة البرنامج الأدلة المتصلة بعدد من العوامل ذات الصلة بالتأثير وتتضمن تآكل أعداد الطلاب، ومعدلات التقدم، ورضى الطالب، والخريج، ورب العمل، وأداء البرنامج. ويكمن التحدي هنا في كيف ننسب بشكل منهجي أياً من هذه الاتجاهات التي تدل عليها المؤشرات المشار إليها إلى سلسلة فعاليات تطوير التعليم الموجودة حالياً داخل الكلية؟.

ومع كل ذلك، ومع الطلب المتزايد إلى الجامعات لتلبية أهداف جودة التعليم والتعلم، واستخدام موارد محدودة بشكل فعال، سيكون علينا أن نفكر بطرق لاستنباط الأدلة على فاعلية تطوير التعليم التي ينتظر منها أن تكون كذلك من قبل ذوي العلاقة كأعضاء هيئة التدريس الذين هم في مواقع اتخاذ القرار، والحكومات، ووكالات التمويل. والإخفاق في ذلك سيضع فعاليات تطوير التعليم تحت ضغوط متزايدة حيث تخفض الميزانية وتزداد أعباء هيئة التدريس. وتدلنا خبرتنا أن هذا ما حدث فعلاً حيث طالب رؤساء الأقسام والكليات بجزء أكبر من الميزانية يوزع على التدريس والبحث في مستوى القسم أو الكلية مع جزء أقل لصالح الكلية لدعم تطوير التدريس.

### الخطط المستقبلية

نتيجة للعمليات الحالية الواسعة في إعادة تشكيل الجامعة، فقد أصبحت الكلية موضوع هذا البحث مع كليتين أخريين جزءاً من ملف العلوم والهندسة والتقنية SET، وهو واحد من ثلاثة ملفات أكاديمية داخل الجامعة. وسوف يُجرى دعم هذه الملفات من قبل ملفات أخرى بما فيها ملف باسم «التعليم والتعلم والطلاب» TLS. وستقدم عملية إعادة التكوين هذه فرصة للتفكير في كيف نستخدم بعض الأفكار التي طورناها داخل الكلية في بناء فعاليات تطوير التعليم في ملف «العلوم والهندسة والتقنية»، بما فيها:

- مشروعات عبر الكلية لمواجهة مسائل أساسية مثل الوصول إلى الطالب، والمساواة، وممارسات التقويم، وتجربة الطالب في التعلم.

- دعم أعضاء هيئة التدريس المؤقتين داخل المدينة الجامعية وخارجها.
- تطوير الملفات المهنية لهيئة التدريس بما فيها ملفات البريد الإلكتروني.
- تقوية الممارسة المستندة إلى الأدلة بوصفها قاعدة لجودة التدريس والبرنامج.
- تعاون بين التخصصات المختلفة فيما يتعلق بالبحث والتعليم.

أما عن إمكانية أن نطبق هذا النموذج الذي طورناه داخل كلية واحدة، في مجموعة أكبر وأكثر تنوعاً، فإنه أمر بدأنا حالياً فقط باستجلائه.

وفي هذه الأثناء، نحتاج أن ندرس الدلالات طويلة المدى لإعادة هيكلة تطوير التعليم. وإذا ما عرفنا أن الهيكل الجديد يهدف إلى تحديد العمل الأكاديمي بقدر الإمكان داخل الكليات، فيمكن أن يكون تحديده في هذا المستوى - بدلاً من مستوى ملف «العلوم والهندسة والتقنية» - عاملاً في دفع تطوير التعليم خطوة أبعد في تحقيق اللامركزية. وهكذا فإن توجه الرئيس نحو تطوير التعليم يصبح محورياً في تحديد أي دعم يمكن أن يقدم على مستوى الكلية. أكثر من ذلك، إن السؤال عن أي دور يمكن لقيادة الملف الأكاديمي أن تفرضه لنفسها فيما يتعلق بتطوير التعليم يبقى سؤالاً بحاجة إلى إجابة. وأبعد من ذلك، أن ملفات «التعليم والتعلم والطلاب» في قيادة وتحقيق تطوير التعليم ما زالت بحاجة إلى توضيح.

## الخاتمة

في هذا الفصل، قمت بوصف أنموذج لامركزي لتطوير التعليم داخل الكلية، وقد استمر تطبيق الأنموذج أكثر من سنتين، وركز على بناء قدرة هيئة التدريس لتطوير البرنامج، وتجديده، باستخدام توجه تحسين الجودة المستمر المستند إلى البرهان، بالتماشي مع إطار التأكيد على جودة برنامج الجامعة. والقرارات عن نوع الدعم الذي يجب تقديمه للتعليم، اتخذت باستخدام الأدلة المستخلصة من البحث، والخبرة الماضية، مع الأخذ بالحسبان خلفية السياق وهيئة التدريس. ونحن نبحث الآن عن

طرق لتقويم جهودنا في مجال التأثير في التعليم والتعلم. ومع الوقت، وبينما نقوم بتنقية أهدافنا ومصادر الأدلة التي نحتاج لاستخدامها، فسوف نكون في وضع أفضل لأن نحكم إلى أي مدى أفاد هذا الاتجاه اللامركزي، التعليم والتعلم.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار إعادة هيكلة الجامعة التي تجري حالياً، فإن مسألة أين هو المكان الأفضل لوضع جهود تطوير التعليم، ما زالت يالبحاح على جدول الأعمال. وربما يكون جمع توجهي المركزية واللامركزية هو النتيجة الأفضل، ولكن سيبقى حجم المساحة التي يحتلها كل اتجاه، وكيفية جمع الاتجاهين، مسألتين يجب معالجتهما بعناية كي نعتمد الجواب المناسب. وربما، بل لعل ما هو أكثر أهمية، معرفة كيف تستطيع كل المستويات - الكليات الملفات الأكاديمية والملفات الأخرى مثل ملف «التعليم والتعلم والطلاب»- أن تعمل معا لتحقيق أهدافنا. ويعتمد القرار الجيد كثيراً على كيفية تفهم القيادة لأنواع القدرات التي تحتاجها هيئة التدريس لدعم جودة التعليم والتعلم، وكيف يعمل أعضاء هيئة التدريس بوصفهم مهنيين يديرون أنفسهم بأنفسهم، والدور الذي يمكن لتطوير التعليم أن يؤديه في هذه العملية. ولربما كان مثل هذه المجموعة هي الأفضل لنوجه إليها جهودنا لتطوير التعليم.

