

## أنواع البرامج ونماذجها الأولية

ديليفي ل. رايت

إن لجميع برامج تطوير هيئة التدريس موضوعاً مشتركاً: تحسين جودة التدريس عبر التعاون مع أعضاء الهيئة. وفي حين أن هذه رؤية مشتركة، إلا أن الخدمات تتفاوت تفاوتاً كبيراً وتتعدد الاختلافات بتعدد البرامج ذاتها. وفي الواقع، فإن تفحص برامج تطوير هيئة التدريس في مؤسسات مختلفة يبين أن الثبات الوحيد بينها هو الاختلاف. ولقد وضع الباحثون والمفكرون الأوائل في ميدان تطوير هيئة التدريس والتدريس، من أمثال غاف (1975)، ليندكويست (1978)، إيبيل وماكيشي (1985)، وإيريكسون (1986) مبدءاً أساسياً مهماً من خلال الإفصاح عن الحاجة إلى برامج فردية. فالبرنامج المبتكر يجب أن يناسب الثقافة المحلية، لذا فإن تنوع أنواع البرامج شيء مناسب وملائم.

هذا الفصل يستكشف عدة عوامل تشكل الأساس لتصميم برنامج لتطوير هيئة التدريس ويصف عدة أنواع من البرامج التي يقصد منها تلبية الاحتياجات المختلفة. ومع أن التنوع قائم، إلا أن أنواع البرامج الشاملة قد ظهرت ويوجد برامج نماذج أولى لهذه البرامج الشاملة. سيتم وصف هذه الأنواع من البرامج حسب الموقع في هيكل المؤسسة.

## عوامل برنامج من البرامج

### القيادة:

يتفاعل عدد من العوامل القرينية بغية قولبة العناصر المحددة للبرنامج. وتعد قيادة الأشخاص الأساسيين مثل الإداريين المساندين، وقيادي هيئة التدريس و/ أو مطوري هيئة التدريس أمراً حاسماً لتنفيذ برنامج ما. فخبراتهم واهتماماتهم ومجالات خبرتهم تؤثر على القرارات التي تحدد الاتجاهات المعقولة والمناسبة لبرنامج من البرامج. هذا التنوع من الخبرة والمنظور يفعل مفعوله عند تقييم الاحتياجات وتحديد الأهداف وتنفيذ البرامج وتقييمها. على سبيل المثال، إذا كانت خلفية مطور هيئة التدريس هي في تصميم المواد التدريسية والابتكارات التكنولوجية وكان إداريو الجامعة مهتمين بمراجعة منهاج التربية والتدريس العام، فعندئذ سيكون البرنامج المنبثق مختلفاً جداً عن برنامج مطور آخر لهيئة التدريس الذي له خبرة في إسداء المشورة ويكون مكلفاً بواجبات يستخدم في تنفيذها معطيات تقييم الطلاب لتحسين التدريس.

### مجتمع المؤسسة:

لكل مؤسسة خصائص لمجتمعها تؤثر على الاحتياجات التي تتعين تلبيتها من خلال تطوير هيئة التدريس. مثل المهام والحجم وسمات الطلاب والأدوار التي تقوم بها هيئة التدريس. وفي حين أن هذه الخصائص تساهم في تفرد كل مؤسسة، فإنها تقوم بعدئذ بوضع الحدود التي يمكن ضمنها تحديد مختلف الاحتياجات والإمكانات. على سبيل المثال، سيكون لجامعة مختصة بالأبحاث وفيها العديد من الفصول الكبيرة والمدرسين المساعدين من خريجي الجامعات، مجموعة من الاحتياجات مختلفة جداً عن احتياجات جامعة الفنون الليبرالية التي تتضمن أعداداً أقل من الطلاب وتفتخر بمقارباتها ذات الصبغة الشخصية إزاء التعلم.

## هيئة التدريس المحلية:

يساهم أعضاء هيئة التدريس بتواقيعهم الخاصة بهم في برنامج ما حيث إن شعورهم بالملكية والمشاركة يؤثر على تطويره. إن أحد الشروط الأساسية للأنشطة الناجحة هو أنها تتصل باحتياجات هيئة التدريس المستهدفة. على سبيل المثال، قد يشعر أعضاء هيئة التدريس في وقت ما بالإلحاح على إيجاد طرق لزيادة انخراط الطلاب أو قدرات التفكير النقدي بينما قد يكونون في وقت آخر أكثر اهتماماً بتقنيات الاختبار والتصنيف أو تنفيذ تكنولوجيات مواقع الإنترنت. إن التضمن الدقيق لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس المحليين شيء مهم للنجاح المتواصل لبرنامج ما وطول أمده.

## السن والتطور التاريخي:

كثيراً ما يؤثر العمر والتطور التاريخي لتطوير هيئة التدريس في مؤسسة ما على عناصر برنامج ما في تطورها الرامي إلى تحقيق أهداف محددة. فقد يكون برنامج ناشئ نسبياً استجابة لرؤية عالية ومجالات اهتمام قصيرة الأمد، أو مجالات تساهم في بناء قبول هيئة التدريس. وقد ينطوي برنامج أكثر نضجاً وسبق له أن لقي قبولاً، على تصميم أنشطة متعمقة وأطول أمداً تتصدى لتحولات رئيسة في المنظورات الأكاديمية للمؤسسة.

## توفر الموارد:

يشكل توفر الموارد - المالية والبشرية وموارد المعلومات - قيوداً على كل برنامج من البرامج. وتعد التغييرات التي تحدث انعكاسات لتفاعل هذه المتحولات. وكلنا نعلم أن تحقيق أهداف وأنشطة مرغوبة يعتمد على الناس والموارد اللازمة لتحقيقها. لذلك فإننا جميعاً نحدد الأولويات بحيث تتناسب هذه المتحولات مع المخرجات التي تعتبر الأكثر قيمة.

وفي حين أن العوامل آفة الذكر تساهم في التفاوت بين البرامج، إلا أنه يوجد أيضاً مشاعات تنتج عن التموضع في هيكل مؤسسة ما أو عن استهداف وظائف مماثلة.

## التباينات البنيوية

- تحدث التباينات بين البرامج في الكيفية والمكان اللذين يتم تنظيمهما فيهما:
- \* تتم تسمية مركز واحد مفرد على نطاق الجامعة ويزود بالعاملين وتخصص له الميزانيات ضمن المؤسسة بغية تحقيق غايات تطويرية مستهدفة. وهو يفيد المؤسسة برمتها أو جزءاً كبيراً منها، بطرق عديدة.
  - \* ينسق برنامج تعاوني لجامعات متعددة البرامج والموارد لخدمة عدة جامعات في تحقيق احتياجاتها المتعلقة بتطوير هيئة التدريس بعدة طرق.
  - \* المركز الذي له غاية خاصة يخدم جمهوراً محدداً بشكل مفصل لتحقيق أهداف تطوير محددة على نحو أضيق.
  - \* إن مكونات التطوير جزء من برنامج أكاديمي أوسع نطاقاً. وتبرز هذه المكونات في كثير من الأحيان عندما تكون الموارد أو الأعداد التي تقدم الخدمة إليها صغيرة نسبياً.

وفيما يلي وصف أكثر شمولاً لكل واحد من هذه الأنواع و الأمثلة الراهنة. غير أن الهياكل تتغير، وعلى القراء الرجوع إلى الدليل السنوي التطوير المهني والتنظيمي أو صفحة على الموقع التالي: [http://www.podweb.org] للحصول على مزيد من المعلومات عن برامج محددة. وقد ازداد عدد المراكز والبرامج التي لها صفحاتها الخاصة على الإنترنت والتي يمكن الرجوع إليها أيضاً للحصول على التفاصيل.

## المراكز على نطاق الجامعات:

الموقع: يتم التنظيم الإداري للمركز النموذجي على نطاق الجامعات من خلال المكتب الأكاديمي الرئيس للمؤسسة. ويتولى مسؤولية تصميم وتنفيذ أنشطة برامج التطوير التي تدعم برامج أكاديمية واسعة النطاق تتعلق بجودة التدريس ببعض الطرق المحددة جداً.

**التوظيف:** كثيراً ما يتم اختيار القادة الذين يوجهون برامج المركز النموذجية من ضمن هيئة التدريس المحلية استناداً إلى خبرة خاصة وقيادة ظاهرة أو اهتمام شخصي. ومع ذلك، فبالإمكان العثور على تجمع من مطوري هيئة التدريس من ذوي الخبرة على نطاق الأمة، الأمر الذي يزيد من توفر الخبرة الخارجية لهذه المناصب. تتضمن الهيئة الإدارية في المراكز التي تعمل على نطاق الجامعات نموذجياً مديراً وربما مديراً مساعداً وواحداً أو أكثر من مطوري هيئة التدريس الاختصاصيين، وخريجاً مساعداً غير متفرغ وسكرتيراً. ويمكن للأساتذة المختصين أن يكونوا من طبقة هيئة التدريس، الأمر الذي يتم التفاوض بشأنه عادة مع قسم مناسب. في بعض الأحيان يكون المدير من طبقة هيئة التدريس بينما يكون مطورو هيئة التدريس الآخرون من الأساتذة المهنيين ممن ليس لديهم مسؤوليات في أقسام أخرى. ويوجد في هذه المراكز تعيينات للسنة الأكاديمية والسنة التقويمية على حد سواء.

**الميزانية:** يتم دعم معظم المراكز التي تعمل على نطاق الجامعات بواسطة ميزانية التدريس العائدة للمؤسسة، لكن بعضهم يجد دعماً إضافياً من خلال أموال المنح من أجل جوانب خاصة للبرنامج. غير أن الأموال الخارجية للمنح المخصصة للأعمال المتعلقة بتطوير هيئة التدريس والتدريس قد تضاءلت في السنوات الأخيرة، ويواجه الاعتماد على تلك الأموال في الأعمال الجارية كثير من الصعوبات. وتتفاوت الميزانيات تفاوتاً كبيراً بالنسبة لعناصر البرنامج، وتعتمد قيمتها الاجمالية على ما إذا كانت تتضمن منحاً لهيئة التدريس أو باباً آخر من أبواب المصاريف. ويوجد لدى معظمها أموال لدعم برنامج متعدد الوجوه.

**المستفيدون:** تقوم المراكز التي تعمل على نطاق الجامعات بخدمة هيئة التدريس في جميع مراحل المهنة: هيئة التدريس الجديدة والساعية إلى التثبيت وكبار الأعضاء المثبتين. والبرامج مصممة ليس فقط من أجل هيئة التدريس التي تعاني

من مشكلات، بل لجميع هيئات التدريس. ويجري التصدي أيضاً لاحتياجات هيئة التدريس من غير المتفرغين أفراد.

**البرامج:** في معظم الحالات، تجاوزت أنشطة المراكز المذكورة المنح التقليدية وإجازات التفرغ والسفر من أجل تطوير هيئة التدريس. فقد أدخلت مبتكرات لحفز التغيير من أجل التحسينات المستهدفة. وتُصمم برامج المركز بحيث تستخدم مختلف المقاربات لخدمة جمهور كثير العدد؛ لذا فإن البرامج التي تقدم متعددة وقد تتضمن تركيبات متفاوتة من الأنشطة. وتوجد معلومات جديدة أو ورش لبناء المهارات والندوات ومؤتمرات ومشاورات فردية في معظم تصاميم البرامج. ويمكن تضمين الاعتكافات في البرمجة أيضاً. وقد تستمر ورش العمل والندوات من ساعتين إلى عدة أيام وتتيح فرصة تنشيط التفكير والتواصل بشأن الموضوعات ذات الصلة.

يمكن أيضاً تشجيع التواصل بشأن التدريس من خلال مناقشات تجري على الغداء أو من خلال مجموعات دراسة يزداد فيها التفاعل غير الرسمي. وتستفيد هيئة التدريس أيضاً من برامج مثل دوائر تدريس بغية تعزيز نظام للتواصل بحيث يجد أعضاء هيئة التدريس آخرين لهم اهتمامات واحتياجات مشتركة. ويمكن استخدام النشرات والبروشورات والإشعار الإلكتروني ومواد البيانات المعدة للتوزيع للإعلان عن أنشطة التطوير فضلاً عن المحافظة على بروز البرنامج. وكثيراً ما تستخدم الرسائل الإخبارية لإيصال الأفكار الجديدة ومعلومات عن الأحداث، أو من أجل تقدير المساهمات. تتمتع الرسائل الإخبارية بميزة الوصول إلى الأشخاص المترددين في المشاركة بطرق أخرى، لا سيما حين يتعلق الأمر بعدد كبير من أعضاء هيئة التدريس.

يتمثل واحد من أكثر أنماط التطوير نجاعة بالمشاركة الفردية. وتعد مهارات المطورّ أمراً حاسماً في العمل بطريقة لا تنطوي على إصدار الأحكام، بطريقة داعمة وذكية، لكنها يمكن أن تتدخل بطريقة يمكن للتغيير أن يحدث فيها. إن لعنصر البرنامج هذا إمكانات كبيرة لتعزيز التغيير حين يقترن بتحليل مسجل على الفيديو

للتدريس والتغذية الرجعية بشأن منظورات الطلاب بواسطة الاستبيانات أو بواسطة تقنيات الجماعات الصغيرة.

وقد تكون مكتبة تحتوي على مصادر من المقالات والكتب والمراجع ذات أهمية في تقديم المعلومات لهيئة التدريس بشأن الموضوعات التدريسية. ويتعين على مطور هيئة التدريس والمركز أن يكون لديهما رف من الكتب عن الموارد المفضلة للاستقاء منها. ويمكن أيضاً العثور على مواد مفيدة في الفيديوها وبرامج الحاسوب ووحدات التدريس الذاتي. وتستخدم المراكز بشكل متزايد صفحات الإنترنت من أجل نشر مواد الموارد، وتوفر خصائص مثل قوائم شبكة التطوير المهني والتنظيمي مورداً متجاوباً للتشاور مع مطوري هيئة التدريس في مؤسسات أخرى.

وتمثل المساعدة في استعراض ومراجعة المناهج، من مقررات مفردة إلى برامج كاملة، تأكيداً آخر قد تعمل به برامج المركز. وتؤدي مواد المقررات حسنة التصميم إلى تدريس أفضل. وكثيراً ما يكون إنتاج كتب المقررات فضلاً عن مواد وسائل الإعلام نتيجة لهذه المقاربة. وقد بدأت المراكز التي تعمل على نطاق الجامعات تصبح أكثر انخراطاً في علاقات شراكة مع مكاتب وحدات أخرى ضمن مؤسساتها بغية تعزيز التركيز على المبادرات المؤسسية، التي تتضمن أمثلة منها تقييم النتائج والتنوع والكتابة/ الحديث عبر المنهاج.

يمكن لعناصر التقدير والمكافآت لبرنامج تطوير هيئة التدريس أن تتخذ شكل برامج مكافآت للتدريس أو منح خاصة لهيئة التدريس. وكثيراً ما تعطى مكافآت التدريس في احتفالات خاصة ضمن الأسرة الأكاديمية. كما أن المنح الصغيرة توفر أيضاً التقدير والتشجيع، لكن الأموال تمنح لإتمام مشروع أو للسفر أو لعمل صيفي أو إجازات تفرغ. وقد تتضمن هذه المشاريع أيضاً خطأً من أجل التطوير المهني أو الشخصي.

كثيراً ما يعمل مطورو هيئة التدريس في لجان لهيئة التدريس أو للتطوير مكلفة بالعمل على تحسين جودة التدريس. وقد تكون هذه اللجان نشطة في سعيها للحصول على تمويل خارجي لمشاريع خاصة.

وتتضمن بعض المراكز أيضاً برنامجاً مساعداً مثل مساعدة مهارة التعلم لدى الطلاب والامتحانات وخدمات التقييم، وخدمات وسائل الإعلام وتطوير المهن، أو برامج تبادل أعضاء هيئة التدريس.

ومع أنه لا يوجد برنامج واحد يتضمن جميع هذه الأنشطة، إلا أن معظم المراكز التي تعمل على نطاق الجامعات تقدم تنوعاً يناسب احتياجات مؤسستها وأهدافها ومواردها. وضمن النطاقات الحاصرة للزمن والموارد، كثيراً ما تستهدف المراكز بضعة مجالات من أجل الجهد المركز وهذه يمكن أن تتطور مع الزمن ليصبح لها تأكيدات مختلفة. وفي حين أن الهياكل يمكن أن تتغير، فإن بعض الأمثلة من المراكز التي تعمل على نطاق الجامعات التي تجمع بين خدمات وسائل الإعلام وغيرها من خدمات تطوير هيئة التدريس والتدريس تتضمن تلك المدرجة أدناه:

\* مركز التدريس والتعلم، جامعة كارولينا الشمالية في تشابل هيل.

\* مركز تطوير التدريس والبحث، جامعة واشنطن.

\* مكتب تطوير التدريس والتكنولوجيا، جامعة دالهوري.

\* مكتب خدمات التدريس، جامعة ولاية كولورادو.

\* مكتب دعم وتطوير التدريس، جامعة جورجينا.

وتتضمن المراكز المتخصصة فقط بالتدريس/ التطوير المهني ما يلي:

\* مركز تعزيز التدريس، جامعة آيوا الشمالية.

\* مركز التطوير المهني، جامعة كين.

\* مركز البحث المتعلق بالتدريس والتعلم، جامعة ميشيغان.

- \* مركز التدريس، جامعة ماساشوستس في أمهيرست.
- \* مركز تدريس الفعالية، جامعة ديلاوار.
- \* مركز التدريس الفعال، جامعة تكساس، أوستن.
- \* مركز دعم التدريس، جامعة يورك.
- \* مركز تطوير هيئة التدريس، جامعة نبراسكا، أوماها.
- \* مكتب تطوير هيئة التدريس، كلية سانت نوربيرت.
- \* برنامج التميز في التدريس، جامعة ميسوري، كولومبيا.
- \* مركز التدريس والتعلم، جامعة نبراسكا، لينكولن.
- \* خدمات التدريس الجامعي، جامعة ألبيرتا.

### برامج تعاونية بين عدة جامعات:

المكان: يكون عادة للبرامج التعاونية بين عدة جامعات مكتب مركزي ينسق الجهود ويدير الموارد بغية تحقيق الأهداف المتعلقة بتطوير هيئة التدريس لعدد من المؤسسات. وعلاوة على ذلك، يكلف الأفراد في كل جامعة بالتواصل والتنسيق المحليين. وقد تنشأ تلك المكاتب والبرامج من أنظمة للتدريس العالي المنتشرة على نطاق الولاية، أو قد تكون تجمعات طوعية للكليات في منطقة جغرافية معينة لديها رسالة مماثلة.

التوظيف: لدى هذه البرامج عادة مجلس تنسيق مركزي مؤلف من إداريين أكاديميين وهيئة تدريس وأحياناً طلاب من كل جامعة، بالإضافة إلى إداري واحد أو أكثر مكلف بإدارة الموارد وتنسيق الجماعة الأكبر وتطوير البرنامج. وكثيراً ما يكون التزويد بالأساتذة مركزياً في الحد الأدنى ولا يزيد عادة عن ثلاثة أشخاص. وقد يكون لجامعات بمفردها ضمن هذا النوع من البرامج لجان هيئة تدريس فضلاً عن مراكز للموارد وأساتذة لتكملة موارد الجامعات المتعددة.

**الميزانية:** تميل الميزانيات لأن تكون كبيرة نسبياً لأنها تمثل جميع الموارد لدعم تطوير العديد من أعضاء هيئة التدريس. في بعض الحالات، كانت تلك الهياكل تبدأ بأموال من المنح وكانت التكاليف تنقل لاحقاً للدعم من داخل النظام.

**البرامج:** تتجلى الاحتمالات الفريدة للتواصل بين المؤسسات في الأنشطة التي توفرها برامج تطوير هيئة التدريس التعاونية بين عدة جامعات. وكثيراً ما يتم إعطاء المنح من أجل السفر وإجازات التفرغ والبحث والزمالات الصيفية والمشاريع الخاصة مع وجود منافسة من جانب جميع الجامعات. وفي كثير من الأحيان تكون مؤتمرات نهاية الأسبوع والصيف وورش العمل والاعتكافات والأكاديميات والمعاهد منظمة على أساس فروع المعرفة وتتضمن هيئات تدريس من عدة جامعات. ويتم تسهيل التواصل بين المؤسسات بواسطة الرسائل الإخبارية والمنشورات وغير ذلك من وسائل الاتصال بالأشخاص من ذوي العلاقة والاختصاص بما في ذلك لوحات الإعلانات الإلكترونية. وفي حين أن التعاون بين هيئات التدريس من جامعات مختلفة يمثل فرصة خاصة يتيحها هذا الترتيب، إلا أن فرادى مقاربات التشاور المتعلقة بتطوير هيئات التدريس نادراً ما تكون متوفرة ما لم تقدم الجامعات مستشاريها الخاصين بها.

تتضمن النماذج الأولية لبرامج التعاون بين عدة جامعات ما يلي:

- \* معهد جامعة ولاية كاليفورنيا للتدريس والتعلم.
- \* برنامج الحاكم المتعلق بزملاء التدريس، جامعة نظام جورجيا.
- \* مجلس التطوير المهني لهيئات التدريس، نظام التدريس العالي لولاية بنسلفانيا.
- \* مكتب التطوير المهني والتدريسي، جامعة نظام ويسكونسن.
- \* مجمع فيرجينيا الغربية لتطوير هيئة التدريس والمقررات في الدراسات الدولية.

## مراكز الأغراض الخاصة:

المكان: هذه المراكز يمكن أن تكون على نطاق الجامعات ويمكن أيضاً أن تخدم كليات وجامعات أخرى. وهي مصممة لاستهداف غاية أضيق نطاقاً من المراكز التي تعمل على نطاق الجامعة أو نطاق جامعات عديدة، بالرغم من أنها تخدم نطاقاً واسعاً من هيئات التدريس، و، في عدد من المعاهد، معلمين مساعدين من الخريجين.

التوظيف: يتمتع العاملون في هذه المراكز بخبرة خاصة تتناسب مع أهداف المركز. ويتراوح عدد الأشخاص عادة بين اختصاصي واحد وثلاثة بالإضافة إلى العاملين المساندين.

الميزانية: في حين أن بعض هذه البرامج بدأت بأموال منح، فإنها تكون عادة إما جزءاً من ميزانية المؤسسة أو أنها تدر دخلاً من الخدمات التي تقدم إلى المستفيدين الخارجيين.

البرامج: تتفاوت محتويات البرامج حسب الأهداف الخاصة ذات العلاقة. وتظل الرسائل الإخبارية وورش العمل والمنشورات ومواد الموارد دعامة إبلاغ للأطراف المتلقية، وأفضل طريقة لفهم هذه البرامج هي عبر استعراض بضعة برامج محددة. يعد مركز تطوير الأفراد والتقييم التربوي، الذي كان سابقاً مقترناً بجامعة ولاية كنساس، شركة لا تنشئ الربح تزود الكليات والجامعات بمؤتمرات إقليمية ووطنية علاوة على عمليات لإدارة وترتيب الأدوات لتقييم أداء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والعمداء والإداريين. وتنتشر الرسائل الإخبارية ومركز تطوير الأفراد والتقييم التربوي المعلومات المتعلقة بتطوير وتقييم هيئة التدريس. وقد صمم برنامج المعلمين الخريجين في جامعة كولورادو، بولدر خصيصاً لتدريس المساعدين من خلال ورش العمل والندوات والرسائل الإخبارية والكتيبات وأشرطة الفيديو. ويركز برنامج قراءات مجمع كلية لينشبورغ على إعداد هيئة التدريس للتدريس في هذا البرنامج الخاص متعدد فروع المعرفة. وقد ساهم مساهمة مهمة في النمو الإجمالي

لأعضاء هيئة التدريس وحيويتهم (بيتاس، 2000). إن الخدمات المساندة والتدريب بالحاسوب في جامعة ولاية كولورادو مع هيئة التدريس والمعلمين المساعدين وأفراد العاملين ساعد في تعزيز فهم وتنفيذ تكنولوجيات الحاسوب.

### مكونات تطوير البرامج الأكاديمية الأخرى

المكان: هذه البرامج لا تختلف من حيث الأساس من حيث أنواع الأنشطة أو الأهداف عن المراكز التي تعمل على نطاق الجامعة، لكنها منظمة في المؤسسة ضمن وحدة أخرى مثل مكتب أحد العمداء أو لجنة تطوير هيئة تدريس.

التوظيف: في هذه البرامج، إما تضطلع هيئة التدريس، التي تتمتع بإجازات تفرغ، بمسؤوليات للتنفيذ، أو يتولى شخص إداري هذه المهمة كجزء من أعباء عمله.

البرامج: تناط مسؤولية تطوير البرامج عادة إلى لجنة من أعضاء هيئة التدريس، مع وجود فترة ما لتفرغ هيئة التدريس. وفي حين أن هدف تحسين التدريس ينسجم مع أنواع أخرى من برامج تطوير هيئة التدريس، إلا أن النطاق قد يكون مقيداً بالموارد. من الأمثلة على ذلك ما يلي:

- \* برنامج تطوير هيئة التدريس، كلية الطب، جامعة تورنتو.
- \* برنامج التطوير المهني لهيئة التدريس.
- \* مكتب التطوير المهني والتنظيمي، معهد الزراعة والموارد الطبيعية، جامعة نيبوراسكا، لينكولن.
- \* لجنة التدريس والتعلم، كلية واباش.

### الخاتمة

تقدم هذه المناقشة لأنواع البرامج ونماذجها الأولية توضيحاً جلياً بأنه يوجد بالفعل تنوع ناجح من الهياكل لتعزيز تطوير هيئة التدريس والتدريس والتنظيم. ولا توجد طريقة واحدة تكفي لجميع مؤسسات التدريس العالي، وثمة طرق عديدة لتحقيق هدف تعزيز التطوير المهني.

ديليفي ل. رايت مديرة مركز التدريس والتعلم في جامعة نيبراسكا، لينكولن. بدأت كممارسة في تطوير هيئة التدريس في أوائل سبعينيات القرن العشرين وخدمت في اللجنة المركزية لشبكة بود. وكانت المديرة التنفيذية لبود من 1989 لغاية 1991 .

البريد الإلكتروني: [dwright@unl.edu](mailto:dwright@unl.edu)



## المراجع

- Eble, K. E., & McKeachie, W. J. (1985). *Improving undergraduate education through faculty development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Erickson, B. L. (1986). Faculty development at four-year colleges and universities: Lessons learned. *Proceedings of faculty evaluation and development: Lessons learned* (pp. 33-48). Manhattan, KS: Kansas State University, Center for Faculty Evaluation and Development.
- Gaff, J. G. (1975). *Toward faculty renewal*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lindquist, J. (Ed.). (1978). *Designing teaching improvement programs*. Berkeley, CA: Pacific Sounding Press.
- Pittas, P. (2000). A model program from the perspective of faculty development. *Innovative Higher Education*, 25, 97-110.

