

## أسئلة وإجابات بشأن لجان تطوير هيئات التدريس

جويس بوفلاكس لوندو ومادلين ماير هيلي

في هذا الفصل نجيب على بعض الأسئلة المحددة التي كانت توجه إلينا من وقت لآخر من قبل المهتمين بإنشاء لجنة لتطوير هيئة التدريس في الجامعة. ويجب النظر إلى الإجابات المقدمة في سياق ثقافة كل جامعة على حدة.

### 1- ماذا يستطيع عميد أكاديمي فعله للشرع في تطوير هيئة التدريس؟

كثيراً ما يكون الإداري الذي يطرح هذا السؤال واعياً للتحذيرات من الأوامر الإدارية من طرف واحد في تطوير هيئة التدريس. والدور الهام والإيجابي الذي يمكن للإداريين الأكاديميين القيام به هو الإفصاح عن الرؤى التي يتطلعون إليها بالنسبة لمؤسستهم وتوضيح الكيفية التي يمكن فيها لتطوير هيئة التدريس أن يساهم في تحقيق تلك الرؤى.

تتضمن الخطوات العملية التي يمكن لطرف إداري القيام بها لاستهلال برنامج لتطوير هيئة التدريس ما يلي:

- \* تشكيل قوة مهام لأعضاء هيئة التدريس مؤلفة من قادة الجامعة.
- \* تخصيص أموال لكي تقوم هيئة التدريس بإدارة بنود مثل تقييم الاحتياجات وزيارات الاستشاريين والبرامج الفورية.
- \* إرسال أعضاء قوة المهام إلى المؤتمرات المعنية بتطوير هيئات التدريس.
- \* تشجيع إداريين آخرين ومجالس إدارة على أن يكونوا داعمين.

تعتمد الأدوار الأخرى التي يمكن لطرف إداري أن يقوم بها على ثقافة الجامعة، لكن السلوك يمكن أن يتراوح بين حضور جميع الاجتماعات والأحداث التي تتم رعايتها وبين سياسة عدم التدخل. والشيء الهام هو أن يكون الدعم الإداري ملموساً ومرئياً على حد سواء.

## 2- كيف يتصل تطوير هيئة التدريس بتقييم هيئة التدريس؟

بصفة عامة، نجد أن معظم أنظمة تقييم القرارات المتعلقة بجهاز العاملين تكون مفصولة عن برنامج تطوير هيئة التدريس فيما يتعلق بالبيانات المتصلة بالأفراد. غير أن نشاط التحسين يجب أن يدعم التقدم المهني في الجامعة إذا أريد أن لا يُنظر إليه بأنه شيء هامشي. إن المسار الذي يتم السير عليه ضيق. فمن جهة، يجب عدم إشراك لجان تطوير هيئة التدريس مباشرة في إدارة نظام للمكافآت للمؤسسة. ومن جهة أخرى، فإن بإمكانهم، على سبيل المثال، القيام بالأبحاث وتقديم معلومات بشأن تحديد الصفات اللازمة للتدريس الفعال، واختبار أدوات التقييم الموحدة، واستقصاء الأفكار المبتكرة في توثيق نشاط التدريس، مثل تقييم المحفظات، وإحضار الخبراء إلى الجامعة في مجال تقييم أداء هيئة التدريس، وتنظيم ورش عمل من أجل هيئة التدريس والإداريين وغيرهم من أجل تعريف المنح والتدريس في سياق ثقافة الجامعة. ويتعين على الإداريين الأكاديميين وأعضاء لجان الترقية والتثبيت في الهيئة أو جهاز العاملين تولي أدوار قيادية للعمل على أن يتم تشجيع التطوير المهني، بما في ذلك التحسين في التدريس، والاعتراف به ومكافأته.

## 3- ماذا نفضل في حال مغادرة طرف إداري مؤيد أساسي؟

في بعض الأحيان تكون هيئة تطوير التدريس تسير في الاتجاه الصحيح، ولكن تأتي الضربة بعدئذ، حيث يغادر المسؤول الإداري الرئيس. فماذا يتعين على اللجنة أن تفعله في هذه الحالة؟ إن التدابير الوقائية ذات أهمية. فبالدرجة الأولى، يجب أن يكون عدد مسؤولي لجنة التطوير أكثر من إداري واحد. فيجب إدخال رؤساء

الأقسام وقادة الشُّعب وكبار هيئة التدريس بالسرعة الممكنة. إن نوع التدريب الأولي الذي يوصى به من أجل أعضاء لجان تطوير هيئات التدريس يصلح أيضاً للإداريين. فإذا غادر أحد الإداريين الرئيسيين بالفعل، فعندئذ يتعين إشراك أعضاء اللجنة في كتابة وصف المركز الشاغر، وفي الاشتراك في لجنة البحث ومقابلات المرشحين. ما هي الأولويات التي تكون للمرشحين بالنسبة لتطوير الهيئة؟ ما هو سجلهم السابق؟ هل يوجد تعاريف لتطوير هيئة التدريس منسجمة مع تعاريف اللجنة وثقافة الجامعة؟ وعندما يتم التعاقد مع إداري جديد يتعين على لجنة تطوير هيئة التدريس إجراء برنامج تدريب في مجال تطوير هيئة التدريس لذلك الشخص. ويجب أن تكون اللجنة مستعدة لإظهار دعم اللجنة للبرنامج و، إذا أمكن، توثيق منجزاته.

#### 4- ما الذي نستطيع عمله لجعل تطوير هيئة التدريس مهمة مرغوباً بها بالنسبة للجنة؟

يجب تثقيف لجان تطوير هيئة التدريس. فالاعتكافات والمؤتمرات التي تجري خارج الجامعة والاجتماعات الدورية تنشئ روح الجماعة والمقاصد المشتركة. ويجب أن تكون اجتماعات اللجنة ذاتها ميادين اختبار للأفكار حتى حين تقوم بممارسة جيدة في عمليات المجموعة. ويجب إيلاء قدر مماثل من الاهتمام للعمل على تنفيذ المهام والمحافظة على الإحساس باحتياجات الأعضاء ومشاعرهم. ويجب الاحتفال بالنجاحات التي يتم إحرازها. وعندما تبدأ لجنة التطوير في العمل كمجموعة، فعندئذ سيتم تناقل الخبر بأن تلك مهمة ذات اعتبار.

#### 5- كيف يمكننا تحسين حضور أنشطة تطوير هيئة التدريس؟

من الطبيعي الشعور بالقلق بشأن الحضور إلى ورش العمل والمؤتمرات. ويعرف ذوو الخبرة في برمجة تطوير هيئة التدريس أن حضور البرامج التي تحظى بالرعاية يمكن أن يتفاوت تفاوتاً كبيراً من حدث لآخر، ولا يكون لذلك سبب ظاهر في بعض الأحيان. ولا يوجد حل واحد لمشكلة تدني الحضور، ومعظم أعضاء هيئة التدريس

لا يحبون أن يطلب إليهم الحضور، غير أنه يمكن القيام بإجراء ما . فقبل الحدث، يتعين على الذين يخططون للنشاط أن يكونوا على صلة بالجماعة المستهدفة. هل يلبي الحدث حاجة واضحة؟ هل تجعل نشرات وإعلانات ورش العمل الحدث يبدو مثيراً؟ هل يوجد تعارض في الجداول الزمنية؟ هل تشترك هيئة التدريس في مجموعها في المناسبة، مثلاً، استضافة الضيوف، أنشطة التقييم، أو العمل كأعضاء في لجنة؟ هل تم إطلاق الإعلانات في الوقت المناسب؟ هل يطلب التسجيل المسبق؟ إذا لم يجذب حدث ما الجمهور المتوقع، فلا بد من إجراء تحليل للموضوع. هل يمارس ضغط على هيئة التدريس بشأن ورش العمل؟ هل كانت آخر ورشة عمل فاشلة؟ فعلمية استقصاء على الهاتف لمن سيتخلفون أو الذين يحضرون قد تعطي تغذية رجعية لازمة وتجند جمهوراً للمرة التالية. وختاماً، الأعداد لا تشكل المقياس الوحيد، فبرنامج يجذب عشرة أشخاص مهتمين بشأن القيام بمشاريع أبحاث تتعلق بقاعة التدريس يعتبر برنامجاً ناجحاً.

## 6- ما مقدار ما يمكن للجنة أن تفعله؟

يمكن للحماس الذي أبداه أعضاء لجنة التطوير في اعتكافها في شهر مايو أن يتبدد بحلول شهر سبتمبر. إن اللجنة تحتاج إلى ترتيب الأولويات والتخطيط للتنفيذ استناداً إلى عدد العاملين الراغبين الذين لديها في الواقع. فكثيراً ما تعتمد البرمجة الناجحة على الاهتمام بالتفاصيل. مثلاً، يتعين على شخص ما الإشراف على كتابة المذكرات والرسائل الإخبارية وتحريرها ونشرها وإيداعها بالبريد، ووصول ورشة العمل إلى التفاصيل المهمة المتعلقة بحجز الغرف والمرطبات وأن يتم استقبال المتحدثين الضيوف وقادة ورشة العمل في المطارات واستضافتهم بطريقة لائقة. أمثال هذه المهام يجب توزيعها على أعضاء اللجنة، حتى مع وجود منسق، وأن لا يتم إسنادها إلى المساعدين. فقد تكون الأنشطة التي تجعل برامج وموارد لجنة

تطوير هيئة التدريس بارزة للعيان، مثل الرسالة الإخبارية أو المذكرة، والمقترنة ربما ببعض الدعوات غير الرسمية إلى الغداء وورشنة عمل رئيسية أو أكثر، كل ما يمكن القيام به. وقد يكون مما يبعث إلى الراحة ويحقق الفائدة أن ندرك بأن أنواعاً أخرى من اللجان (مثل لجنة المناهج) تستطيع القيام بأشياء من نوع تطوير هيئة التدريس وكثيراً ما تفعل ذلك.

#### 7- إذا كان زملاء هيئة التدريس متشككين أو يقاوموا التغيير، فما الذي تستطيع لجنة لتطوير هيئة التدريس أن تفعله؟

تبدأ معظم برامج تطوير هيئات التدريس بوجود أعضاء من هيئة التدريس ممن يبحثون عن أفكار جديدة وتتطوي على التحدي تتعلق بتحسين التدريس أو معالجة قضايا التطوير المهني.

ومن الصعب التذرع بالصبر في وجه الهجوم المتشكك، لكن الذين يروجون للأفكار الجديدة والأشياء المبتكرة في مجال تطوير هيئة التدريس كثيراً ما يواجهون خرافات ومنظورات وطيدة بشأن الحياة الأكاديمية. مثلاً، كثيرون منا لا زالوا يعتقدون أن المعلمين الجيدين يولدوا كذلك وأن المعلم الذي له شعبية مشكوك به أكاديمياً وأن التدريس الجيد لا ينال ولن ينال المكافأة. وكثيراً ما يسمع الذين يستهلون البرامج الشكوى التي مفادها أن أعضاء هيئة التدريس الذين يحتاجون بالفعل إلى المجيء لا يفعلون. وقد يقال بأن المعلمين الفاعلين يحتاجون إلى تطوير هيئة التدريس وأنهم مستفيدون وحسنو الاطلاع على برامجهم. ومع الوقت، يمكن، من جراء تلبية البرمجة الجذابة لاحتياجات مختلف الجماعات، توسعة قاعدة المشاركة بحيث تشمل أولئك الذين هم بحاجة إلى البرنامج.

#### 8- ما هي العلاقة بين لجنة لتطوير هيئة التدريس واتحاد لهيئة التدريس؟

يجب ويمكن للعلاقة بين اتحاد لهيئة التدريس ولجنة لتطوير هيئة التدريس أن تكون علاقة مواءمة و دعم متبادلين. وتهتم كلا الفئتين بمصالح أعضائهما ورفاههم.

وثمة استراتيجية من المحتمل أن تشجع على هذه الموازنة تتمثل بجعل رئيس أو منسق لجنة تطوير هيئة التدريس يجتمع مع زعماء الاتحاد سنوياً على الأقل لمناقشة الاهتمامات والاحتياجات المتصلة بالتطوير المهني التي يتم الإعراب عنها من قبل عموم هيئة التدريس. ويتعين أن يكون لدى لجنة تطوير هيئة التدريس أفكار واضحة عن الموضوعات ذات الصلة بقضايا المساومة وأن تتجنبها بوصفها موضوعات في برامج لورش العمل أو لمناسبات أخرى. وتعتمد استراتيجيات أخرى على ثقافة الجامعة، لكن كثيراً ما ينظر زعماء اتحاد هيئة التدريس إلى تطوير الهيئة بأنه ميزة من الميزات.

## 9- إذا كان لدينا لجنة، فهل نحتاج أيضاً إلى منسق أو إلى مركز لتطوير هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال، نجد أن المشكلة التي ينبغي التصدي لها هي ضرورة تنفيذ برنامج هيئة التطوير بشكل ناجح وفعال. وكما لاحظنا سابقاً، كثيراً ما نجد أن هناك تلازماً واقتراناً بين منسقي/ مراكز تطوير هيئة التدريس واللجان. فالمنسقون يقومون بدور القيادة في استهلال وتطوير الأفكار وتصميم البرامج ويقومون بتسهيل التواصل بين هيئة التدريس والإداريين وجهاز العاملين، ويشرفون على تنفيذ البرامج والمتابعة والتقييم والتغذية الراجعة. وكثيراً ما يحمل منسقو تطوير هيئة التدريس أو مدراء مراكز تطوير الهيئة التاريخ والأهداف والأحلام في رؤوسهم وبالتالي فهم أنصار متحمسون وعناصر ملتزمون بالتغيير. وطالما يوجد لدى لجنة تطوير هيئة التدريس أنصار عليهم مسؤولية تنفيذ عمل تطوير هيئة التدريس ويتمتعون بسلطة القيام بذلك، يكون للبرنامج فرصة التأثير الكبير على الأفراد والمؤسسة. فوجود أو عدم وجود منسق أو مركز للجامعة، من المحتم تقسيم مختلف المهام والوظائف بين أعضاء لجنة التطوير الذين يعتبرون مسؤولين عن إنجازهم. وفي الجامعات الصغيرة، كثيراً ما يكون منسقو اللجان أعضاء في هيئة

التدريس ويعملون لفترات محدودة (ثلاث سنوات، مثلاً)، ويقومون بتدريب من يخلفهم قبل عودتهم إلى تولي أدوارهم السابقة.

## 10- ما هي النتيجة النهائية لنشاط تطوير هيئة التدريس برمته؟

إن تشكيل لجنة لتطوير هيئة التدريس بغية تحسين المناخ من أجل التدريس والتعلم يعني أن عمل اللجنة يجب أن يكون موضع تقييم متواصل. لقد كان تقييم مكاسب الطلاب الشغل الشاغل للتدريس العالي في السنوات قريية العهد. إن الربط بين مكاسب الطلاب وبرامج تطوير هيئة التدريس هو فرضية بحث طموحة. وإذا لم يكن بالإمكان التصدي للسؤال الكبير على الفور، فعندئذ يمكن التصدي للأسئلة الأقل شأنًا.

\* كيف يقيم أعضاء هيئة التدريس الأحداث التي ترعاها اللجنة؟

\* ما هو نوع الشهادات غير المطلوبة التي لديك؟

\* هل تسفر عمليات المسح أو الملاحظات عن تغييرات في ممارسات هيئة التدريس في قاعات الدرس؟

\* ما هي الأدلة الموثقة التي تستطيع جمعها على تطور هيئة التدريس مهنيًا؟

تكمُن المحصلة النهائية في المواقف الإيجابية والمزيد من الاستفسار النشط والتعلم الأفضل. إن لجنة تطوير هيئة التدريس بحاجة إلى خطة لاقتناص وتقييم والإبلاغ عن هذه المكاسب إلى جمهورها من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين.

