

الفصل السادس

تصور مقترح للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى مصر

مقدمة .

أ- الأسس والاعتبارات التى يجب مراعاتها عند وضع تصور للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة.

ب- التصور المقترح .

- أولاً : فلسفته .
- ثانياً : أهدافه .
- ثالثاً: منطلقاته.
- رابعاً: الهيكل التنظيمى .
- خامساً: آليات وإجراءات التنفيذ .
- سادساً : المتابعة والتقويم.
- سابعاً : الصعوبات والمعوقات المحتملة والحلول الممكنة للتعامل معها.

مقدمة :

تبيّن من كل ما تقدّم أننا بحاجة إلى استحداث أو تبني رؤية أو صيغة جديدة للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة في مصر تُبنى بظرف علمية ، وترتكز على مجموعة من الأسس المستمدة من الدراسات والبحوث بحيث تتضمن الجوانب الآتية :

- ١- تحليل كل من مفهومى أستاذ الجامعة ، والتنمية المهنية. (الفصل الثانى والفصل الثالث)
- ٢- نتائج تقويم الجهود المصرية فى التنمية المهنية لأستاذ الجامعة ، وما توصلت إليه الدراسات والبحوث . (الفصل الرابع)
- ٣- النماذج والاتجاهات العالمية ، والدروس المستفادة من خبرات الدول فى هذا الميدان. (الفصل الخامس) .

انطلاقاً مما سبق ، نعرض تصوراً مقترحاً للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى مصر ، لعل من لقي اهتماماً ومناقشة من المسؤولين والمهتمين ومتخذى القرار مما نودى لإصلاح أوجه الضعف والقصور فى الصيغ الموجودة حالياً ، وقبل ذلك نتم عرض أهم الأسس والاعتبارات التى نجب الأخذ بها ، ومراعاتها عند وضع أى تصور للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة على ضوء ما تم التوصل إليه من خلال تحليل الإطار النظرى السابق .

أ- الأسس والاعتبارات التى يجب مراعاتها عند وضع تصور للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة

من خلال تحليل مفهوم التنمية المهنية وخصائصها وأسسها ، وطبيعة أستاذ الجامعة وأدواره ، وتشخيص واقع الجهود المصرية فى ذلك الميدان ، وتحليل نماذج الصيغ العالمية المعاصرة فى بعض دول العالم ؛ حول التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فى بعض دول العالم ، اتضح أشد هناك اتفاقاً على مجموعة من الأسس والمبادئ التى لا بد أشد راعيها المسئولون ومصممون ومخططون برامج ، وأنشطة التنمية المهنية لأساتذة الجامعات ، والقائمون عليها، وهذه الأسس تشمل الآتى :

١- التنمية المهنية لأستاذ الجامعة ضرورة حتمية

إنّ التنمية المهنية لأستاذ الجامعة من أهم المداخل لإصلاح وتطوّر التعليم الجامعى ككل – كما أوضحت الدراسات – ؛ نظراً لأهمية الأدوار التى تقوم بها وتنوعها ، ومن هنا جاء تميز وتفرد أستاذ الجامعة. ومع التحولات ، والتغيرات المستمرة فى التخصصات ، والمجتمعات ، وطبيعة الحياة نفسها ، فإنه هناك تغييراً وتنوعاً فى تلك الأدوار ، ومتطلبات المهنة ، وحاجات الأستاذ ، ومن تحليل خبرات دول العالم المختلفين مكن التأكيد على :

أ- النظر إلى الأستاذ باعتباره متعلماً مدى الحياة ، لان توقف تعلمه عند مرحلة ، أو درجة معينة ، وبالتالي نجب أشد تشمل برامج ، وأنشطة التنمية المهنية كل المراحل العمرية ، والدرجات الوظيفية ، وأشد تمثل مكوناً رئيساً فى إعداد عضو هيئة التدريس للاضطلاع بأدواره.

ب- تعدد وسائل التنمية المهنية وآلياتها وأنماطها، التى نجب الإفادة منها ، والتركيز عليها بصورة متوازنة، فالتنمية المهنية منظومة متكاملة تم التخطيط لها ، ودعمها من كافة الأطراف المساهمة فيها ، والتخطيط لها سواء على المدى الزمنى القصير ، أو المتوسط ، أو البعيد، وتوفير الحوافز اللازمة بما نكفل توافر الدافعية لدى الأساتذة ، ونشجعهم على تنمية ذواتهم مهنيًا.

ج- التنمية المهنية لأستاذ الجامعة عملية متعددة الجوانب تشمل كل أدواره ، ولا بد من مراعاة التوازن بينها، فلان طغى واحدٌ منها على الآخر فى الاهتمام.

ولذلك ؛ فإنه لا بد أشن كوشد المنطلق الأساس هو تنمية وعى أساتذة ، وقيادات الجامعات ، والكليات بمدى أهمية التنمية المهنية باعتبارها ضرورة وحاجة لا بد منها، وليست مجرد تدرباً شكلياً ، أو مجرد وسيلة شكلية لاستكمال متطلبات الترقى كمان نظر إليها بعض أساتذة جامعاتنا ، "فالتنمية المهنية – بغض النظر عن العمر ، أو المكانة المهنية ، أو التخصص ، أو الخبرة التدريسية - ، ضرورة للأفراد لإكسابهم الكفايات المطلوبة لأدوارهم الحالية أو المستقبلية" ⁽¹⁾ . وكذلك لا بد من ربطها باحتياجات الجامعة كمؤسسة ، ومتطلباتها، وربطها فى الوقت ذاته بسياسات الترقية والإثابة.

٢ - التنمية المهنية لأستاذ الجامعة مسئولية كل من الأستاذ والجامعة

إذا كاشد نجاح الجامعة نعتد على مدى مان توافر لها من أساتذة ، لأنهم الركن الأساس لحسن أداء الجامعة لمهامها ووظائفها ، فلا بد أشد كوشد النظرة للتنمية المهنية باعتبارها مسئولية الأستاذ الشخصية من ناحية ، ومسئولية الجامعة - من حيث توفير الدعم والخطط والحوافز والآليات - من ناحية أخرى .

وقد أكدت الدراسات والبحوث ومنها دراسة "موراي" *Murray* أنه "لكى تصبح التنمية المهنية فعالة فإنها تحتاج إلى الدعم المؤسسى ، وأشد تصبح أكثر توجهاً نحو أهداف محددة ، مع ضرورة الربط بين تنمية الأساتذة وإثابتهم وتحفيزهم" ⁽²⁾ . كما أكد "ستينرت" *Steinert* ⁽³⁾ على الحاجة للتركيز على المشكلات السائدة ، وتوظيف استراتيجيات متنوعة فى التنمية المهنية ، وتضمن مبادئ ونظريات تعليم الكبار "فهناك حاجة واضحة للتنمية المهنية بصورة منهجية ورسمية فى الجامعات على المستوى العالمى.

⁽¹⁾ Pennington, G and Smith, B., "Career Long Competence: Unattainable Ideal or Professional Requirement?", in S, Ketteridge et al., *The Effective Academic* (London: Kogan Page, 2002), p.254.

⁽²⁾ Murray, J.P., "Faculty Development in a National Online World", *Campa-wide Information Systems*, 16(5), (1999), p. 47-65.

⁽³⁾ Steinert, Y., "Faculty Development in the New Millennium : Key Challenges and New Directions", *Medical Teacher*, (2000), p. 44-50.

لذا فهناك ضرورة لمراعاة حاجات الأساتذة والتعرف على أفكارهم ، ثمنأتى الدعم الفنى والمالى والإدارى من الكليات والجامعات لتنفيذ برامج التنمية المهنية.⁽⁴⁾ فالتنمية المهنية مسئولية كل من الأستاذ، وكذلك الكلية ، أو الجامعة التى تعمل بها ، كما أشد هناك أطرافاً عدقن مكن أشد تشارك ، منها وزارة التعليم العالى ، والأقسام العلمية ، ومؤسسات التنمية المهنية ، وهيئات التقونم والاعتماد الأكافىمي ، ومؤسسات التدرب والتأهيل ، والجمعيات المهنية ، والجمعيات العلمية ، والشبكات القومية للتنمية المهنية والمؤسسات الدولية المعنية بالتربية كاليونسكو ، والمنظمات الإقليمية ، وغيرها، والتى مكن أشد تقوم بأدوار عدة في تحقيق المهني للأساتذة .

- وتتنوع الأساليب المستخدمة في ذلك بين ما هو مباشر ، أىن تجه مباشرة إلى التنمية المهنية لأستاذ الجامعة من خلال البرامج والأنشطة المختلفة ، وما هو غير مباشر كالأنشطة التى تتيح لعضو هيئة التدريس النمو المهني بصورة غير مباشرة مثل توفير المراجع ، والكتب الحقة فى مجال المهنة، توفير الدعم المادى له فى الحصول على دورات تفيدده فى مجال تخصصه فى شركات أو مراكز خاصة (كمان حدث فى الجامعات التركية) .

٣- العلاقة الوثيقة بين الأوضاع المالية لأساتذة الجامعات وتنميتهم مهنياً

لا بد من مراعاة التوازش بين أجور ورواتب أساتذة الجامعة ، ومتطلبات توفير الحياة الكريمة بمان ضمن عدم انشغالهم عن أداء الأدوار المنوطة إليهم . تأسيساً على ما تقدم ، فإشد الجامعات على مستوى العالم ، تعمل على توفير أعلى الأجور لأعضاء هيئة التدريس، وتحمل تكاليف برامج التنمية المهنية ، بل لجأت بعض الجامعات لإتاحة برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فى مكاشد عملهم وفى كلياتهم ، والربط بين الترقيات ، والمشاركة فى برامج، وأنشطة التنمية المهنية ، واعتبار ذلك جانب رئيس فى التقونم (كما فى تجربة جامعة الإمارات العربية المتحدة) . كما تعمل جميع جامعات العالم على توفير المنح المالية لإتمام مشارنهم البحثية، وتقونم جوائز مافنة ، وشهادات التقونر للأساتذة المتميزنن إضافة لإقامة مهرجانات التكرم ، كما فى برنطانيا ، والولايات المتحدة ، والياباشد.

٤- الاهتمام بنظم اختيار انتقاء وتعيين وإعداد أعضاء هيئة التدريس

تعتنى الجامعات باختيار وانتقاء أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم ، ومن تحليل الدراسات والبحوث تبين أشد الكثير من دول العالم تلجأ إلى مانسمى بالتعيين بنظم العقود ، أو نظام التعاقد المؤقت ، أو العمل لجزء من الوقت على اختلاف المسميات من دولة لأخرى ، ولا تلجأ إلى تعيين عضو هيئة التدريس بصورة دائمة إلا بعد التأكد من امتلاك عضو هيئة التدريس لمتطلبات واشترطات المهنة وتحقيقه للمعيار المطلوبة ، وذلك من

(4) Burstad,H.,M., Management of Human Resources in Community College”, In G.A. Baker(Ed.), A Handbook On The Community College In America : Its History, Mission and Management (West port , CT:Greed Wood Press,1994),pp. 386-395

خلال نظم متابعة وتقويم الأداء ، وتحند مدى كفاءته ، وذلك النظام مطبق بالجامعات الإنجليزينة ، والتركية ، وبعض الجامعات الأمرنية وكذلك جامعة الإمارات العربية المتحدة، فإذا تحقق ذلك تم تعيين عضو هيئة التدريس بصورة دائمة ، وبنظام كامل الوقت ونحصل بناء على ذلك على كافة الامتيازات والمخصصات .

وفى الجامعات الأمرنية العريقة مثل هارفارد فإنه تم تعيين عضو هيئة التدريس بناء على معايير محددة (شهادات علمية بمستوى معين ومن جامعات معترف بها) ، وإجراء مقابلات شخصية مقننة تحدد مدى تحقيق المتقدم للتعيين للمواصفات المطلوبة بناء على طرق وأساليب علمية لا تخضع للأهواء أو التحيز، ونحدد فيها المتقدم للعمل رئيته للجامعة ، وآرائه الشخصية وما يمكن أن يسهم به ، وبناء على ذلك تم قبوله أو رفضه.

أما فى مصر ، فإنه - طبقاً لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢- تم تعيين أعضاء هيئة التدريس إما من بين أعضاء الهيئة المعاونة ، أو من خارج الهيئة بنظام الإعلاشد ، وعلى وظائف دائمة من بين الحاصلين على درجة الدكتوراه ، ونفترض هذا النظام أشد التفوق العلمى ، والحصول على درجة علمية عليا فى التخصص كالدكتوراه تمثل الأساس لتعيين عضو هيئة التدريس بالجامعة ، وإلى جانب ذلك اجتياز له عدد من الدورات طبقاً لقرارات المجلس الأعلى للجامعات.

ومن ثم فإن نظام اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس فى حاجة لإعادة النظر ؛ نظراً لأشد الدراسات أشارت إلى أشد بعض أعضاء هيئة التدريس نكتفوش بوصولهم إلى درجة ، أو مرتبة علمية معينة نظراً لظروفهم الشخصية وانشغالهم ، وتتوقف جهودهم للنمو المهنى عند حدود معينة ، كما نقتدوش الدافع والحافز للاستمرار ، وكل ذلك نستوجب إعادة النظر فى تعيين أعضاء الهيئة المعاونة ، أو أعضاء هيئة التدريس على درجات ووظائف دائمة اعتماداً على التفوق فى التقدير كميّار للتعيين ، فقد نكوش من المناسب أن نتم الاختيار من بين أعلى ثلاثة متقدمين ، وتعيينهم بنظام العقود المؤقتة على وظائف مساعد باحث ، وبعد قضاء فترة بيئية مناسبة وليكن عام دراسى كامل نتم التحقق من صلاحية المتقدمين ، ومدى توافر الكفاءات المطلوبة ، وتحقيق المعايير والاشتراطات ، وذلك من خلال مجلس القسم العلمى المختص. كما نتم إعداد المعينين تربيئاً للتدريس باعتباره الأساس فى رفع مستوى أداء وكفاءة عضو هيئة التدريس، وإكسابه الكفاءات والمهارات العلمية التي نجب توفرها فيه للقيام بمهامه وأدواره ، فمثلاً تركز الجامعات الأسترالية على برامج الإعداد للتدريس الجامعى ، وتوفير برامج تنمية مهنية تلبى حاجات الجامعات وأعضاء هيئة التدريس^(١) والتي تتضمن - على سبيل المثال - تدربهم على المناهج وطرق التدريس المرتبطة بمجال التخصص ، والتعرف بخصائص طلاب الجامعة ، والتعامل معهم ، وتحفيزهم ، ومراعاة ذوى الاحتياجات الخاصة إلى غير ذلك من الموضوعات، لكن ذلك لانعنى إهمال بقية الأدوار التي نقوم بها

(1) Dearn, J., Fraser, K. & Rayan, Y. , "Investigation into the Provision of Professional Development for University Teaching Australia : A discussion Paper" *DETYA*, Commonwealth of Australia. , p.20

أستاذ الجامعة من بحث علمي ، وخدمة مجتمع ، وأدوار إدارية ، وقيادية أخرى.

٥- الاعتماد على الدورات والبرامج التدريبية المختلفة باعتبارها وسائل فعالة في التنمية المهنية لأستاذ الجامعة

هناك توجه عالمي تمثل في الاعتماد على البرامج والدورات التدريبية باعتبارها وسائل فعالة في التنمية المهنية لأستاذ الجامعة كما تؤكد دراسة "لرات" *Eraut* على أهمية توفير كل صور الدعم لتلك البرامج ، ومراعاة " اختيار الوقت والمكان المناسبين ، وإتاحة كل موارد التعلم ، والخبراء القادرين على تقديم الدعم ، وقدرة الأساتذة على التعلم ، وتوفير كل فرص التطور المتاحة " ^(١) على أشد تكوشد دورات وبرامج وأنشطة التنمية المهنية موجهة ذاتياً ، بعبارة أخرى مرتبطة بحاجات الأساتذة ، وفهم أنماط تعلمهم ، وحاجاتهم من أجل إتاحة أفضل الفرص لتطور ممارساتهم ودعمها ، بمانراعي الطبيعة المركبة للتنمية المهنية ، التي تحدث في أنواع مختلفة من بيئات التعلم التي تتضمن أشكالاً رسمية (عبر المؤسسات) وغير رسمية (مثل الحصول على دورات من مؤسسات أخرى غير الجامعة في مجال التخصص مثلاً). وأشتم وضع خطط للتنمية المهنية على المدى البعيد ، والمتوسط ، والقرن ب ، ومراعاة التنوع بين مختلف المستويات (سواء هيئة معونة أو أعضاء هيئة تدريس) .

من جب تحقيق أعلى درجات التعايش فيما بين كافة أطراف التنمية المهنية ، بمانتطلب تحقيق المشاركة الفعالة بين الأساتذة من مختلف الأقسام ، والتخصصات ، والمؤسسات ، فضلاً عن الكفاءات الفنية والإدارية بالجامعة (الكليات المختلفة) في برامج التنمية المهنية ، كل في مجال تخصصه.

٦- التوسع في إنشاء مراكز لتطوير التعليم الجامعي على مستوى الجامعات

تهتم الجامعات على المستوى العالمي بتنمية أعضاء هيئة التدريس فيها وذلك من خلال إنشاء مراكز ووحدات خاصة تختلف في مسمياتها مثل:

- مراكز التطوير التعليمي .
- مراكز فاعلية التدريس .
- وحدات أو مراكز تنمية أعضاء هيئة التدريس .
- مكاتب تطوير العملية التدريسية في الجامعة.

وكل هذه المؤسسات تهدف أساساً الى تحسين المهارات التدريسية لعضو هيئة التدريس وتحسين العملية التدريسية في الجامعة (مستوى ونوعية) وتؤكد أو تحقيق رسالة الجامعة التدريسية ؛ بمانؤدي إلى تحسين القدرة التعليمية / التعليمية للطلاب . وأكدت دراسات "محمد حداد" إلى "الحاجة إلى إنشاء مراكز لتطوير

(١) Eraut , M. , *Developing Professional Knowledge and Competence*(London : Flamer Press,1994), p.5

التعليم الجامعي داخل كل جامعة".^(١) وكذلك دراسة "إحسان الحلبي" ، و"مرنم سلامة" على أهمية "إنشاء المراكز العلمية والمهنية والتدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وتبني برنامج دوري لتنمية كفايات عضو هيئة التدريس في المجالات المهنية ، والشخصية والبحثية ، والإرشادية ، والكفايات الخاصة لخدمة المجتمع ، وتحند مدة الاعتماد المهني لعضو هيئة التدريس، ثم نعاد بعدها التقويم لتجند الاعتماد".^(٢) فهناك حاجة إلى التوسع في إنشاء تلك المراكز في الجامعات المصرية ، وتوفير المقومات الأساسية لها ، ومراعاة ضوابط ، ومعايير الجودة المطلوبة في تلك المراكز ، بمانسهم في تحقيقها أهدافها المنشودة.

٧- أهمية إشراك أعضاء هيئة التدريس في تحديد احتياجاتهم التدريبية

تؤكد الدراسات والبحوث إلى أشد جهود التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في الجامعات لا بد تنطلق من الحاجات التالية :^(٣)

- تأهيله علميا في مجال تخصصه .
- تنمية كفاياته التدريسية.
- تدربه علي إعداد المناهج والخطط التدريسية الجامعية ، وتقونمها ، وتطوئرها .
- تنمية قدراته الإدارية والقيانية لأعداده لتولى المناصب الإدارية في الجامعة .
- تدربه على معرفة أساليب تقنم الاستشارات العلمية والفنية، ودراسات الجدوى، وإعداد المشروعات في تعامله مع المؤسسات العلمية ، والمنظمات الدولية .^(٤)

وكثير من الدراسات مثل دراسة "والين وسميث" (Wallin and Smith) أوضحت الآثار المترتبة على عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحند احتياجاتهم ، ووجدت في جامعة جورجيا أشد "تحند فعاليات وبرامج التنمية المهنية اعتماداً على الإدارات الجامعية في جامعة "جورجيا دوش مشاركة أعضاء هيئة التدريس، ولانوجد اهتمام بأراء أعضاء هيئة التدريس ، ولا لملاحظاتهم ، وهذا أدى بدوره إلى حدوث فجوة كبيرة بين احتياجات المشتركين من أعضاء هيئة التدريس في برامج التنمية المهنية وبين البرامج المعدة ، والمقدمة إليهم ، وتدنى مستوى الأداء المطلوب منهم".^(٥)

(١) محمد بشير حداد ، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي :دراسة مقارنة، ص ٢٠

(٢) إحسان الحلبي ، ومرنم سلامة، "تنمية الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد الأكاديمي"، (دراسة مقدمة في ورشة عمل " طرق تفعيل وثيقة الآراء للأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي"، جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠٠٤)، ص ٤٥

(٣) محمد عبد الخالق مدبولي ، التنمية المهنية للمعلمين ، ص ٣٠.

(٤) منى بنت حسن الأسمر ، "احتياجات التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات السعودية : رؤية مستقبلية"، ص ٢٥٤

(٥) William, D& Smith,G. "Professional Development Needs of Full Time Faculty in Technical-Colleges,Community College", *Journal of Research and Practice*, Vol.29,(2005), pp.87-108.

أما دراسة " كراوفورد " Crawford " فحاولت التعرف على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول برامج وأنشطة التنمية المهنية فى بريطانيا ، وتوصلت إلى الحاجة إلى مراعاة آراء أعضاء هيئة التدريس حول تنميتهم مهنيًا ، وأثره على اختيارهم لأنشطة ، وبرامج التنمية المهنية ، وأهمية ذلك فى تخطيط البرامج ، والأنشطة " .^(١)

تأسيساً على ما تقدم ، يمكن التأكيد على أهمية تحنّد احتياجات التنمية المهنية عند تخطيط أو تنفيذ أنشطة وفعاليات التنمية المهنية ، باعتبارها الدعامة الأساسية لنجاحها ؛ لأنها "الوسيلة الوحيدة لتحنّد القدر المطلوب تزويده للمتدربين من المعارف ، والمهارات ، والاتجاهات ، والخبرات الهادفة إلى إحداث التطور ، ورفع الكفاءة المهنية"^(٢) وتعبّر الاحتياجات عن الفرق أو الثغرة بين الأداء الحالى والمطلوب ، ومن يمكن تمثيلها فى المعادلة الآتية :

"الحاجة التدريبية = الأداء المستهدف – الأداء الفعلى .

أو الحاجة التدريبية = الأداء المتوقع – الأداء الممارس .

أو الحاجة التدريبية = الإمكانيات المطلوبة – الإمكانيات القائمة " .^(٣)

وقد قسّمت الدراسات احتياجات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس إلى ثلاثة أصناف رئيسية ضرورية لكل نظام تعليمي :^(٤)

١ - الاحتياجات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس ، وتتمثل فى إكسابهم المعلومات والمهارات والاتجاهات الأساسية التى تحتاجونها .

٢ - الاحتياجات المتعلقة بمشكلات العمل ، كضعف مستوى الأداء ، أو نقص الإنتاجية الناجمة عن نقص فى المهارات و المعارف .

٣ - الاحتياجات التطويرية والابتكارية ، وتتمثل فى إضافة معارف ومهارات جديدة على أعمال أعضاء هيئة التدريس لتلبية حاجات المستقبل واستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية .

ونرى "أرمسترونج" Armstrong أشد تحنّد الاحتياجات التدريبية تتضمن ثلاثة مستويات هى :^(٤)

١ - الاحتياجات التنظيمية : وتتركز فى تحنّد الأقسام ذات الحاجة للتدرب .

(1) Karin Crawford , "Continuing Professional Development in Higher Education: Voices from Below", p.10.

(2) Lang'at, Claudia Jocelyn , Professional Development Needs of College Instructor. (*Dissertation Abstracts International*, University of Alberta, (Canda), No:9809507).

(٣) عبد الحكيم موسى ، "تحنّد الاحتياجات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلّيات الجامعة غير التربوية من وجهة نظرهم، ص ٣٤ .

(٤) السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة : لتراتك للنشر و التوزيع ، ٢٠٠١) ، ص ٢٢ .

(5) Armstrong , M. , *Handbook of Personnel Management Practice* (5th ed) , (London: Kogan Page Limited, 1995) , p.45.

٢- الاحتياجات المهنية : من قصد بها تحنّد الكفّلات المطلوب إكسابها للمتدرب لرفع كفاءة أدائه الوظيفي.

٣- الاحتياجات الفرقة : من قصد بها تحنّد الأفراد ذوى الحاجة إلى التدرب.

وقد أكدت الدراسات على أشد أحد أسباب فشل برامج التنمية المهنية عموماً هو عدم استطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس فى تحنّد احتياجاتهم التدريبية ، مما تسبب بدوره فى ضعف إقبال بعض أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة فى الدورات والبرامج ، وعزوفهم عنها ، وذلك لأشد البرامج خُططت ونُفذت بظرفنة فوقية ومفروضة عليهم .

٨- الإفادة من شبكة الانترنت فى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

أوضحت الدراسات حدوث تحولات عنفة فى برامج التنمية المهنية من عقد الستينيات وحتى العصر الحالى ؛ وذلك نتيجة التطورات فى تكنولوجيا المعلومات ، وشبكة الانترنت وتطبيقات التعليم الالىكترونى ، فقد أوضح "سبيك ونلّب" (*Speck and Knipe*) و"بيولو" وآخروشد ، (*Bullough*) *and others* أشد هذه التحولات تتلخص فى الانتقال من : ^(١)

١- استخدام تكنولوجيا البرند الالىكترونى إلى الاتصال عبر الانترنت ، وفاعلية تقنم برامج

التنمية المهنية عبر الانترنت فى تطنر الأداء التدنسى لعضو هيئة التدريس. ^(٢)

٢- تدرب عدد محدود من المتدربين فى إطار زماش ومكاشد محدد إلى الانطلاق فى شبكات

المعلومات المحلية والعالمية من خلال (التعليم الشبكى) *Web-based Learning*.

٣- تنمية مهنية تستلزم انتقال المتدرب إلى تنمية مهنية فى مكاشد العمل ، وفى الوقت الذى ناسب

المتدرب. والذى نطلق عليه (التدرب على رأس العمل). ^(٣)

٤- برامج تراعى الاحتياجات العامة لأعضاء هيئة التدريس إلى برامج تخصصية تقى بحاجات

كل عضو على حدة.

٥- برامج تجعل البيئة هامشية إلى التركيز على اشتراك كل أطراف عملية التعليم/التعلم فى بناء

بيئة التعلم.

٦- استخدام وسائل لوضاح مرئية ومسموعة وثابثة تتمثل فى اللوحات وشرائط الكاسيت ، وما

تمثله من إمكانيات محدودة إلى استخدام تكنولوجيا تعليمية واسعة الإمكانيات كأقراص السى

دى وإمكانيات شبكة الانترنت.

^(١) Marcha Speck and Carroll Knipe, **Why can, we Get it Right? Professional Development in our Schools**(California: Corwin Press, 2001) , p.23

^(٢) Robert Bullough and V.Jr.and Andrew D Gitlin, **Becoming a Student of Teaching, Linking Knowledge Production and Practice** (New York: Routledge, 2001), p.34

^(٣) David Glover, and Sue Law, **Managing Professional Development in Education: Issues in Policy and Practice**, p. 54.

٧-التدرب بعيداً عن العمل المشترك مع الطلاب إلى التدرب من خلال الممارسة في بيئة التعلم.

٨-إعداد عضو هيئة التدريس وتدريبه من أجل استكشاف المعرفة.

٩-تدرب بنعتمد على خبراء ومتخصصين إلى تدرب بنعتمد على الأقران من خلال عملية تعاونية.

١٠- من التركيز على التقويم كأداة لرفع مستوى الأداء إلى تقويم من أجل تحسين جودة عملية التعليم / التعلم .

"هناك اتجاه عالمي متنامٍ في الاعتماد على برامج التنمية المهنية عن بعد ، أو عن طريق شبكة الانترنت"^(١) حيث لجأت كثير من الجامعات البريطانية والأمريكية وجامعات تركيا إلى إتاحة برامج للتنمية المهنية عبر شبكة الانترنت، وهذه البرامج - كما في بريطانيا - تم اعتمادها من قبل العديد من الهيئات مثل "أكاديمية التعليم العالي البريطانية" ، و "معهد التعليم والتعلم" ، إضافة لمثل قوم به "اتحاد الأساتذة البريطانيين" من مراجعة لتلك الدورات ، ومتابعة آراء أعضاء هيئة التدريس فيها. لذلك لا بد من الوضع في الاعتبار أن برامج التنمية المهنية عبر الانترنت لها شروط ومعايير معينة، وأنش الجامعات التي نفذت هذه النوعية من البرامج قد لجأت إلى اعتمادها أولاً من هيئات ضمان الجودة والاعتماد المختصة ، لضمان اتساقها مع هذه المعايير .

٩- مراعاة برامج التنمية المهنية لتعدد وتنوع أدوار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

تتعدد وتنوع أدوار عضو هيئة التدريس بالجامعة ، وندرج تحت كل دور مجموعة من المهام المتعددة التي تتطلب أداء كل منها مجموعة من الكفايات والمهارات التي يجب أن شمل بها عضو هيئة التدريس ، وبالتالي فعلى برامج التنمية المهنية أن تراعى التوازن بينها . ومن تحليل برامج التنمية المهنية في بعض دول العالم (إنجلترا – الولايات المتحدة) نوضح العنقلة بالتوازن والتنوع في برامج التنمية المهنية ، على خلاف برامجها في مصر ، فعلى سبيل المثال تتضمن مصفوفة برامج التنمية المهنية بمركز تنمية القدرات بجامعة الإسكندرية أربع مجالات (التدريس ونظم التعليم – البحث العلمي – القيادات والإدارة – الاتصال والسلوك والتعامل مع المجموعات)^(١) ، وأهملت وظيفة خدمة المجتمع - كما أشارت لذلك الدراسات - ، والأمر نفسه ينطبق على بقية الجامعات المصرية.

(١) حناشد أحمد رضواشد ، "دور مشروع التدرب على نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة بنها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات التعليم الإلكتروني" ، مجلة مستقبل التربية العربية ٥٩ ، (نوليو ٢٠٠٩) ، ص ١١ .

(١) "FLDC", Accessed 9/5/2012, <http://fldc.alexu.edu.eg/Programs.html>

١٠ - ضرورة مراعاة الخصائص المميزة في برامج التنمية المهنية لأستاذ الجامعة

تشير الدراسات والبحوث إلى أنه هناك مجموعة من الخصائص التي تعين توافرها في أى برنامج للتنمية المهنية لأستاذ الجامعة ، الأمر الذي يحتم ضرورة التأكيد عليها وهي: ^(٢)

أ- الشمولية: يجب أن تلبي البرامج الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جميع المجالات (التدريس- البحث العلمى - خدمة المجتمع - المجال الشخصى - المجال الإدارى).
ب- التكامل والتعاون: مشاركة جميع الأطراف ، والجهات المسؤولة عن التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس من جامعات ، وكليات ، وأقسام ، وهيئات ضماش جودة ، وشبكات تنمية مهنية إلى غير ذلك من المؤسسات.

ج- الاستمرارية: التجنيد المستمر ، والتقويم الدورى وفقاً للمتغيرات المستمرة ، وإعادة النظر أولاً بأول فى البرامج.

د- المشاركة: اشتراك كل من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، والمسؤولين ، ووزارة التعليم العالى ، والمتخصصين ، والخبراء فى تحنيد البرامج والأنشطة المطلوبة للتنمية المهنية .

هـ- المرونة: وذلك استجابتها بصورة مستمرة لاحتياجات المجتمع ، والجامعة ، وأعضاء هيئة التدريس، ومراعاة الوقت الملائم لتقنم هذه البرامج والأنشطة.

و- الوظيفية: من خلال تلبية متطلبات عضو هيئة التدريس من جهةٍ ، ومتطلبات التغيير المجتمعى والمهنى المستمر من جهةٍ أخرى .

والأسس والاعتبارات السابقة ، سوف نتم مراعاتها عند بناء وطرح التصور المقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فى مصر ، والذي تم وضعه على ضوء ما تم التوصل إليه فى الفصول السابقة حول طبيعة التنمية المهنية وخصائصها ، وطبيعة عضو هيئة التدريس المصرى وأوضاعه ، ونتائج تشخيص واقع الجهود المصرنة المبذولة فى ميداش التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، وكذلك الدروس المستفادة من تحليل الصيغ العالمية المعاصرة ، وما تم التوصل إليه من استخلاصات .

ب- التصور المقترح

أولاً : فلسفته

أكّدت الأدبيات والدراسات إند التنمية المهنية ضرورة حتمية لا غنى عنها فى ظل متغيرات العصر وتحدياته ، ون تحمل مسئوليتها كل من الجامعات وأعضاء هيئة التدريس. وأنهان جب أش تشمل

^(٢) لهاب السيد إمام ، "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرنة" ، ص ٢٣ .

المعينين والمدرسين المساعدين باعتبارهم نواة لأعضاء هيئة التدريس، وجميع فئات أعضاء هيئة التدريس بما فيهم الأساتذة المتفرغين وغير المتفرغين، وهذا انطلاقاً من فلسفة التعليم مدى الحياة والتعليم المستمر ، وعلى أساس أشد التعلم لان توقف عند عمر معين مهما حصل الإنساشد على أرقى الشهادات والدرجات العلمية .

كما إن التدرب وإعادة التدرب مهم لعضو هيئة التدريس فى أى مرحلة بهدف تنميته مهنيًا وفنيًا ووظيفيًا حتى يتمكن من التفاعل والتكيف مع المتغيرات العصرية الجيدة فى كل مجالات المعرفة والتكنولوجيا . كما يجب أشد تكوش النظرة للتنمية المهنية نظرة متكاملة ؛ فهى تتضمن مجموعة من الآليات والفعاليات ، والأنشطة والوسائل المتنوعة ، التى تعمل على الارتقاء المهني بعضو هيئة التدريس، وأدائه لأدواره من تدريس ، وبحث علمي ، وخدمة مجتمع ، وغيرها من الأدوار الإدارية والشخصية .

وتتنوع أساليب التنمية المهنية بين ما هو مباشر (الأنشطة التى تتجه مباشرة إلى التنمية المهنية لأستاذ الجامعة مثل البرامج التدريبية) ، أو غير مباشر (كالأنشطة التى تتيح لعضو هيئة التدريس النمو المهني بصورة غير مباشرة مثل توفير المراجع والكتب الحديثة فى مجال المهنة، توفير الدعم المادى له فى إجراء البحوث والمشروعات إلى غير ذلك من الأساليب).

واتساقاً مع ما تؤكد المبادئ المستمدة من "علم تعليم الكبار" ، فإن أستاذ الجامعة يمكن النظر إليه بحسبانه من "المتعلمين الكبار" ؛ الأمر الذى يحتم ضرورة مراعاة عند من الاعتبارات عند تنظيم برامج التنمية المهنية ، أنأتى فى مقدمتها :

- ١- التأكيد على استقلالية عضو هيئة التدريس وذاتيته.
- ٢- الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى عضو هيئة التدريس ؛ واستثمارها كمصدر ثرى لتعلمه.
- ٣- ربط البرامج بحاجات عضو هيئة التدريس الفعلية .
- ٤- التركيز على حل المشكلات الواقعية التى تواجهها عضو هيئة التدريس فى عمله بالجامعة.
- ٥- الاهتمام بالدوافع الداخلية لدى عضو هيئة التدريس للتعلم والتدرب.

ثانياً : أهدافه

- لما كاشد السعى إلى رفع كفاءة عضو هيئة التدريس فى أداء مهامه من خلال تنميته وتدريبه على كل ما هو جند ضرورة حتمية ؛ فإن هذا التصور المقترح من شأنه تحقيق الأهداف والغايات الآتية:
- علاج نقاط الضعف فى أداء أعضاء هيئة التدريس وتدعيم جوانب القوة.
 - مواكبة الاتجاهات الحديثة فى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس .

- تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس الفعلية .
- ربط التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بخطط تطوّر وإصلاح الجامعات باعتبارها مدخلاً للإصلاح.
- الاستفادة من المراكز الحالية (المركز القومى لتنمية القدرات ، مراكز تنمية القدرات على مستوى كل جامعة ، مراكز تطوّر التعليم الجامعى) وإصلاح أوجه الضعف والقصور بها.

ثالثاً : منطلقاته

تأسيساً على ما أسفر عنه تحليل الدراسات حول مفهوم التنمية المهنية لأستاذ الجامعة من أنها تشمل مجموعة من البرامج والأنشطة والممارسات المخططة والوسائل والسياسات التى تهدف إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس لإحداث تطوّر فى أدائه واتجاهاته ، وما كشف عنه تحليل جهود وخبرات التنمية المهنية فى مصر ودول العالم من أبعاد ، (كما سبق الإشارة إلى ذلك فى الفصول الثانى ، والثالث ، والرابع ، والخامس) ، فإن من مكن القول أشد هناك مجموعة من المنطلقات التى نركز عليها التصور المقترح وهى :

- ١ - التنمية المهنية لأستاذ الجامعة ضرورةً حتميةً .
- ٢ - التنمية المهنية لأستاذ الجامعة مسئولية كل من الأستاذ والجامعة .
- ٣ - العلاقة الوثيقة بين الأوضاع المالية لأستاذ الجامعات وتنميته مهنيّاً .
- ٤ - الاهتمام بنظم اختيار وتعيين وإعداد أعضاء هيئة التدريس .
- ٥ - الاعتماد على الدورات والبرامج التدريبية المختلفة باعتبارها وسائل فعالة فى التنمية المهنية لأستاذ الجامعة.
- ٦ - إنشاء مراكز للتنمية المهنية على مستوى كل جامعة .
- ٧ - التعرف الدقيق على احتياجات أعضاء هيئة التدريس بطريقة علمية.
- ٨ - الاستفادة من الإمكانيات التى توفرها شبكة الانترنت فى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- ٩ - مراعاة برامج التنمية المهنية لتعدد وتنوع أدوار أستاذ الجامعة.
- ١٠ - أشد تراعى برامج التنمية المهنية لأستاذ الجامعة الشروط الحاكمة لها ، والتى تتلخص فى (الشمولية، التكامل والتعاوّد ، والاستمرارية ، والمشاركة ، والمرونة ، والوظيفية).

رابعاً : الهيكل التنظيمى

أوضحت الدراسات والبحوث حول التنمية المهنية لأستاذ الجامعة أنها ذات طبيعة مركبة ، وتحتاج إلى تعاوّد وتنسيق على مختلف المستويات ، سواء القومى ، أو الجامعى ، أو على مستوى

الكلديات ، بالإضافة للحاجة للإفادة من جهود أطراف أخرى مثل اتحادات ونقابات أعضاء هيئة التدريس، إلى غير ذلك من الأطراف التى يمكن أشد تلعب أدواراً مؤثرة فى ذلك الميدان ، ومن ثم فإن التصور المقترح تضمن المستويات الآتية :

١ - المستوى القومى :

يمكن الإفادة من المركز القومى لتنمية القدرات على أن يتم تحويله إلى هيئة مستقلة إدارياً ومالياً وذلك بإصدار القرار الجمهورى الذى نص على ذلك ، بدلاً من وضعه الحالى ، حيث أشد رئيس مجلس الإدارة (وزنر التعليم العالى) ، هو الذى تولى تعيين منر المركز ، ونائبه ، والتعامل مع المركز باعتباره أحد مشروعات التطوير بالوزارة . إشد وضعاً كهذا قد نكوش مؤثراً بصورة سلبية فى تنفيذ أدواره ومهامه، الأمر الذى نطلب ضرورة التفكير فى توفير الموقع والمبنى ، والموارد المالية والبشرية المناسبة ، والتى نقتراح أشد تكوش من خلال تحنر مساهمات الجامعات المصرية بنسب مختلفة حسب قدرات كل جامعة ومواردها وحجم أعضاء هيئة التدريس فيها ، إضافة لما تستطيع الدولة ممثلة فى وزارة المالية من موارد . ونقتراح أن نغير مسمى المركز إلى "الهيئة القومية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم" .

٢ - مستوى الجامعات :

تختلف الجامعات المصرية فيما بينها فى الإمكانيات ، والخصائص ، وبالتالي فإن التصور المقترح نعتنر على قيام مراكز التنمية المهنية بإعداد سياسات وخطط وبرامج وأنشطة التنمية المهنية على مستوى كل جامعة ، بمان ضمن الإفادة من إمكانيات كل جامعة ، وتلبية احتياجاتها كمؤسسات ، ونمكن الإفادة من مراكز تنمية القدرات لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الحالية ، ومراكز تطوير التعليم الجامعى ، ونقتراح توحيد مسمائها إلى "مراكز التنمية المهنية" بمان عبر عن طبيعتها ، ومهامها . وتستمر تبعيتها لكل جامعة ، ونمثل منرها فى مجلس الجامعة ، ونقوم بعرض التقارير الدورية للمركز وخططه وسياسات التنمية المهنية على مستوى الجامعة ، وتشكيل فرق للإدارة بحيث نشم رؤساء الإدارات المختلفة بالمركز ، ومنسق التدرب ، والمدرسين العاملين بالمركز ، وتشمل إدارات المركز المقترحة كلاً من :

- إدارة التدريب : تختص بإعداد الخطط والبرامج والاتصال بالمدرسين والمتدربين إلى غير ذلك من المهام التى نطلبها التدرب .

- إدارة الحسابات والموازنة : تتولى إعداد للميزانية ، والمرتببات ، ومكافآت ، وحساب جدوى البرامج وتكلفتها إلى غير ذلك من الأدوار المرتبطة بالجوانب المالية بالمركز

- إدارة المشتريات والمخازن : تتلخص مهامها فى كل مان تعلق بمسائل التوردات ، وشراء السلع ومستلزمات التدرب وغيرها.
- إدارة الدعم الفنى :نقوم تركيب وصيانة الأجهزة و المعدات .
- إدارة ضمان الجودة : تتولى تحليل الاستبيانات الخاصة بالمتدربين ، وإعداد التقارير عن البرامج والمدرين ، والبيانات الإحصائية ، وتقديمها لمدي المركز بصفة دورنة لعرضها على مجلس الجامعة.
- إدارة الشؤون شئون العاملين : وتختص بأعمال أجازات العاملين ، والمراسلات ، وشؤوش العاملين وغيرها من الوظائف المتعلقة بالهيكل الإدارى للمركز.

٣- مستوى الكليات :

- أ- وحدات ضمان الجودة بالكليات : تتولى تلك الوحدات تطبيق نظام تقنم أداء أعضاء هيئة التدريس، بصفة دورنة ، من توزنع لاستمارات استطلاع رأى فى الأداء التدريس على الطلاب، وتحليلها إحصائياً ، وإرسال نتائجها للأقسام العلمية المختصة لتحند الاحتياجات التدربية لأعضاء هيئة التدريس.
- ب- كليات التربية : تقوم تلك الكليات بما تضمه من كفاءات بدور "بيت الخبرة" لبقية الكليات ، وللجامعة ، حيث تتولى أدوار تقنم الاستشارات ، والآراء حول مختلف الموضوعات المحالة إليها والمتعلقة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، ومن مكن أشنتم ذلك تنظيمياً من خلال مراكز الخدمات التربنية ، ووحدات الطابع الخاص بهذه الكليات.

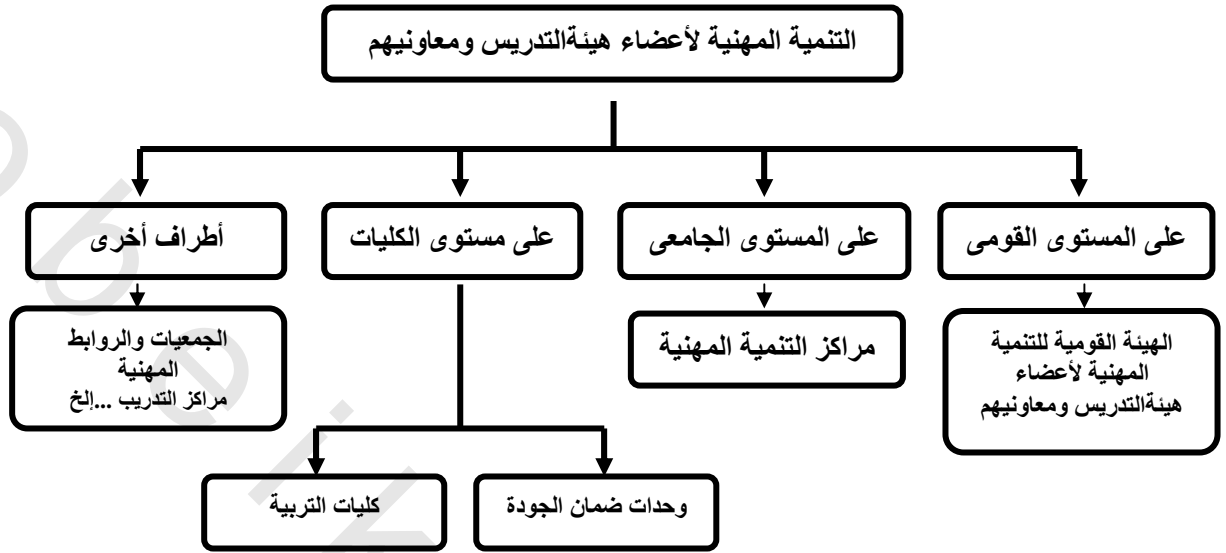
٤- جهات أخرى :

نجدد الإشارة إلى أنه فى مصر جهات لا تقوم بدورها فى التنمية المهنية على النحو المطلوب لأسباب سياسية أو اجتماعية أو غيرها مثل النقابات المهنية ، أنفة أعضاء هيئة التدريس ، الاتحادات المهنية ، والروابط العلمية ، وزارة التعليم العالى ، كليات التربية ، الأقسام العلمية ، فى حين أنه فى دولة كبرن طانيا مثلاً ، نجد أشد "اتحاد أساتذة الجامعات والكليات البرنطانية" UCUنقوم بدورٍ لجابى فى التنمية المهنية لأعضائه والدفاع عن حقوقهم وأوضاعهم المهنية وعقاب المخطئ وتبادل الخبرات ، لذلك فهناك ضرورة للتفكير المستقبلى فى إمكانية الإفادة من هذه الجهات فى دعم وتعزز جهود التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس المصرى ، وكيفية تنظيم تلك الجهود تشنعيأ ومالياً وإدارناً .

خامساً : آليات وإجراءات التنفيذ :

إشد مسؤولية تنفيذ برامج التنمية المهنية تتسع فى مداها ما بين أعضاء هيئة التدريس بحكم مسؤوليتهم الشخصية والفرقة ، والجامعات ، إضافة إلى أطراف ومؤسسات أخرى مثل اتحادات ونقابات أعضاء

هيئة التدريس ، ونلخص الشكل رقم (١٥) أطراف ومستويات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.



شكل رقم (١٥) يوضح
أطراف ومستويات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

من خلال الشكل السابق ، نوضح تنوع وتعدد مستويات التنمية المهنية ، و التي تشمل المستوى القومي ، والجامعي ، وعلى مستوى الكليات ، إضافة للأطراف الأخرى المتعددة التي يمكن أشد تقوم بأدوار بارزة في ذلك الميدان ، ومن ثمن يمكن تنفيذ التصور المقترح على النحو التالي :

- ١- **على المستوى القومي "الهيئة القومية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم" :**
هي هيئة مستقلة مالياً وإدارياً تمثل المرجعية على المستوى القومي ، وتتضمن مهامها ما يأتي :
١- وضع معايير لجودة البرامج والدورات واعتمادها .
٢- اعتماد المراكز على مستوى الجامعات المصرية ، ومراجعتها دورناً للتأكد من تلبيتها بصورة دورنة أو سحب الاعتماد إذا ما حدث خلل أو تقصير .
٣- إعداد المدربين ، ومنحهم الترخيص للتدرب سواء على المستوى المحلي أو الدولي من خلال الدورات والبرامج والاختبارات .
٤- استقدام الخبراء الدوليين من الجامعات المختلفة في مجال التدرب والتنمية المهنية والإفادة من خبراتهم .
٥- إرسال المدربين لتلقى دورات تدربية في الجامعات الأجنبية للتعرف على أحدث الاتجاهات .

٦- ترجمة المراجع والكتب المتعلقة بالتدريب ونظراته وبرامج التنمية المهنية ، وتوزع تلك الكتب وتدرّسها على بمكتبة المركز ، وعلى مراكز تنمية القدرات بالجامعات، وإتاحتها على موقع الهيئة.

٢- على مستوى الجامعات : مراكز التنمية المهنية (مراكز تنمية القدرات الحالية):

نمكن أشد تقوم مراكز التنمية المهنية (مراكز تنمية القدرات الحالية) بأدوارٍ متعددة على مستوى كل جامعة ، وذلك بمان تفق مع متطلبات وحاجات الجامعة كمؤسسة من ناحية ، وحاجات أعضاء هيئة التدريس بها من ناحية أخرى ، وفي ضوء تحليل الدراسات حول سليات المراكز الحالية ، وخبرات دول العالم فى ذلك الميادش ،نمكن القول أشد ثمة حاجة إلى إجراء بعض الخطوات بمان كفل تحقيق تلك المراكز لمهامها ، وذلك ن شمل مان لى :

١- إلغاء دورات إعداد المعلم الجامعى نظراً لما توصلت إليه الدراسات والبحوث فى عدم جدواها وعدم مواكبتها لمستجدات العصر ومتطلبات المهنة.

٢- ضماش توفير الموارد المالية والبشرية المناسبة لمراكز تنمية القدرات.

٣- منح العاملين والمدرسين بمراكز تنمية القدرات التابعة للجامعات والحاصلة على الاعتماد من المركز القومى حافز الاعتماد بمان ناظر فى ذلك الكليات الحاصلة على الاعتماد من هيئة ضماش الجودة ، بمان حفز جهود العاملين والمدرسين ومقرى المراكز لتطوّر تلك المراكز ، واستمرار حفاظها على معيار الجودة والاعتماد.

٤- إجراء التعديلات القانونية المناسبة لتكوش لهذه المراكز هيئة تدرّسية دائمة ، أو منتدبة ندب كلى أو جزئى مع حصولهم على نفس المزلل الموجودة بالكليات أو أفضل ، بمان حافظ على الخبرات والكفاءات الموجودة بتلك المراكز، مع توفير الفرص لخبراء المراكز لزيارة مراكز التدريب والتنمية المهنية بالجامعات العربية والأجنبية لتبادل الخبرات.

كما أوضح تحليل الخبرات المحلية والعالمية أنه نمكن أشد تتضمن مهام تلك المراكز مان لى ومن ثم فإش مهام تلك المراكز تتضمن :

١- وضع سياسة للتنمية المهنية على مستوى كل جامعة ، تتضمن رؤية شاملة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بمختلف الفئات والخطط طوالة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى ، والتعاوش مع الجهات المختلفة التى نمكن أشد تشارك (الجمعيات العلمية ، أنبة أعضاء هيئة التدريس ، الاتحادات ، الجامعات الأجنبية ، المكتبات ... إلخ) ، وذلك بمان كفل الإفادة من خبراتها وأنشطتها.

٢- تصميم دليل /كتيب للمعنيين والمدرسين المساعدين وأعضاء هيئة التدريس الجدد بالجامعة (الذين تم تعيينهم من خارج الهيئة) ، لتعرّفهم بالجامعة كمؤسسة وطبيعتها ، ومفردات ثقافة تعليم الجامعى ، وطبيعة المهنة ومتطلباتها ، وحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس ، والهيكل التنظيمى للجامعة ،

وخصائص الطلاب الجسمية ، والنفسية ، والعقلية ، والاجتماعية ، إلى غير ذلك من الموضوعات ، وتوزن الدليل على عضو هيئة التدريس من تسلمه مع قرار تعيينه ، وإعداد دليل للمدرسين ووضّح فيه محتوى البرنامج التدريبي ، وأهدافه ، والأدوات ، والطرق التدريسية.

٣- إعداد البرامج والدورات وفقاً للمراحل التالية :

- **المرحلة الأولى** - تحدد الاحتياجات : ويتم تحديدها من خلال :

أ- رغبات وآراء أعضاء هيئة التدريس ، ونتائج التقييم الذاتي ، وحصر احتياجات أعضاء هيئة التدريس الواردة من أقسام و كليات الجامعة.

ب- نتائج تقويم أداء عضو هيئة التدريس من خلال تقارن الأقسام أو وحدات ضمان الجودة على مستوى الكلية أو المعهد .

ج- آراء الخبراء حول المستجدات في ميايقن (التدريس الجامعي) - تعليم الكبار - النظريات الجيدة في مجال علم النفس وتعليم الكبار . إلخ).

د- معيار جودة برامج التنمية المهنية التي تضعها المركز القومي لتنمية القدرات .

- **المرحلة الثانية** - تصميم وتخطيط البرامج : وتتضمن عدة خطوات وإجراءات منها عقد اجتماع

تمهيدى لوضع الملامح الرئيسة لتصميم برامج التنمية المهنية والتي تتضمن : اختيار الموفنولات التي توضح المفاهيم ، والأفكار الأساسية للموضوعات المتفق عليها ، ومن ثم بناء المحتوى ، وانتقاء المدرسين ، وتحديد طرق التدريس .

- **المرحلة الثالثة** - التنفيذ : وتشمل تلك المرحلة التخطيط القبلى - تحدد المشاركين والمستفنين -

نشر قائمة محتوى البرنامج - توفير الموارد - تنفيذ البرنامج، إما داخل الكلية، أو المعهد التعليمي، أو داخل مركز التنمية المهنية).

- **المرحلة الرابعة** - مرحلة التقويم والمتابعة : وتشمل التقويم داخلياً، أو خارجياً من خلال استطلاع

آراء المتدربين - المدرسين.

٥- التواصل مع كليات وإدارة الجامعة وغيرها من الجهات لتوفير المدرسين المتخصصين

٦- التعايش مع مراكز التدريب المتخصصة ؛ فعلى سبيل المثال ، يمكن تنظيم دورات فى اللغة الإنجليزية بالتعايش مع المركز الثقافى الأمريكى، أو المجلس الثقافى البريطانى، ودورات فى تكنولوجيا المعلومات بالتعايش مع مراكز تكنولوجيا المعلومات (منها معهد تكنولوجيا المعلومات التابع لوزارة الاتصالات ومجلس الوزراء ، الأكاديمية العربية ، مراكز ICDL التابعة لليونسكو ، مراكز ICTP ، شركات ميكروسوفت وإنتل وغيرها من المؤسسات) . ويتم التنسيق مع تلك الجهات لتوفير الدورات المطلوبة سواء على مستوى الجامعة ككل، أو على مستوى الكليات، أو على مستوى الأقسام العلمية ،

وعقد اتفاقيات معها بحيث تستفيد الجامعة من حيث توفير دورات على أعلى مستوى ، وبأقل تكلفة ممكنة، واستفادة عضو هيئة التدريس بحصوله على الدورات المطلوبة مجاناً.

٧- التنسيق مع المركز القومى للتأكد من أشد الدورات والبرامج تراعى معيار الجودة والاعتماد الدولى.

٨ حساب تكلفة الدورات والبرامج للتأكد من جداولها الاقتصادية بالنسبة للجامعة، أو الاتفاق مع جهات خارجية .

٩- عقد اتفاقيات شراكة مع مراكز التنمية المهنية بالجامعات العالمية لتبادل الخبرات ، واستقدام الخبراء ، والتعرف على الخبرات الدولية .

١٠- إعداد وتنفيذ البرامج المختلفة سواء التنشيطية أو التأهيلية للوظائف القيادية ، بحيث لا يتم تعيين عضو هيئة التدريس (كل حسب فئته) فى الدرجة الأعلى إلا بعد أن يتم تدريبه فى مركز تنمية القدرات على مستوى الجامعة (على أن تفرغ للتدريب فقط وذلك لمدة شهرين أو ثلاثة على الأقل مع احتفاظه بالراتب وكافة المخصصات والمزايا المالية) .

وقد تم إعداد قائمة مقترحة لبرامج التنمية المهنية فى ضوء الخبرات العالمية ، وما توصلت إليه الدراسات والبحوث حول احتياجات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية ، وتشمل مجالات (التدريس – البحث العلمى – خدمة المجتمع – المجال الإدارى – المجال الشخصى – مجالات أخرى) ، وذلك كمان وضحاها جدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨) يوضح القائمة المقترحة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

أولاً : مجال التدريس :
١- الطرق والأساليب الحديثة في التدريس الجامعي المرتبطة بمجال التخصص . ٢- أنماط الطلاب الجامعيين والتعامل معها. ٣- توظيف التكنولوجيا التعليمية في التدريس. (استخدام أجهزة الداتا شو- برامج العروض التقنية). ٤- التواصل الإلكتروني مع الطلاب (Chat-E-mail-Facebook-Tweeter-Skype). ٥- المشاركة في أعمال الامتحانات والكنتروليات . ٦- قواعد الورقة الامتحانية وتصميم بنوك الأسئلة . ٧- أنماط الاختبارات وفقاً للتخصص. ١٠- الإرشاد الأكاديمي للطلاب. ١١- إدارة المواقف التعليمية الجامعية. ١٢- إنتاج وتصميم الحقائق التدريس. ١٣- أساليب تحفيز وتنمية الإبداع لدى الطلاب. ١٤- الإرشاد والتوجيه التربوي للطلاب. ١٥- تصميم المقررات والبرامج الدراسية وفقاً للمعيار العالمية. ١٦- الأساليب العلمية لتطوّر المناهج. ١٧- تصميم خطة المقرر الدراسي. ١٨- إعداد ملفات المقررات الدراسية. ١٩- تحنّد أهداف البرامج ومخرجات التعليم. ٢٠- توصيف المقررات الدراسية. ٢١- تصميم المقررات الإلكترونية . ٢٢- إنشاء وإدارة قاعات الدراسة الافتراضية. ٢٣- أساليب الاختبارات الشفهية.
ثانياً : مجال البحث العلمي :
١- أساسيات ومهارات الإشراف على البحوث والرسائل العلمية. ٢- استخدام البرامج والحزم الإحصائية المرتبطة بالتخصص. ٣- استخدام محركات البحث والمكتبات الرقمية وقواعد البيانات العالمية. ٤- النشر الدولي للبحوث . ٥- استخدام برامج التوثيق الإلكتروني Endnotes. ٦- إدارة الحوار والمناقشات العلمية أثناء الحلقات الدراسية العلمية. ٧- فنيات وطرق كتابة المقابلات البحثية.
ثالثاً : مجال خدمة المجتمع :
١- التعامل مع وسائل الإعلام . ٢- وحدات الطابع الخاص : طبيعتها وأدوارها المجتمعية . ٣- دور أستاذ الجامعة في بناء المجتمع الديمقراطي . ٤- التعامل مع مؤسسات المجتمع المدني : الضوابط والقواعد الحاكمة .

تابع : القائمة المقترحة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

رابعاً : المجال الإدارى :
١- مبادئ الإدارة الجامعية الفعالة . ٢- إدارة الأزمات والكوارث. ٣- قانون تنظيم الجامعات . ٤- صنع واتخاذ القرار . ٥- فن التفاوض والتعامل مع الإضرابات والاعتصامات . ٦- تفويض السلطة. ٧- إدارة الصراع . ٨- تنظيم المؤتمرات . ٩- حقوق وواجبات عضو هيئة التدريس . (كل حسب فئته). ١٠- تخطيط التطوير وإدارته فى مؤسسات التعليم العالى والجامعى. ١١- إدارة الجودة الشاملة فى الجامعات. ١٢- أساليب إعداد وإدارة الميزانية. ١٣- إدارة وتنظيم الاجتماعات والمجالس واللجان الجامعية. ١٤- إدارة المعلومات وإدارة المعرفة. ١٥- اللوائح الأكاديمية والإدارية.
خامساً : المجال الشخصى :
١- الحفاظ على الصحة العقلية والنفسية لعضو هيئة التدريس. ٢- التعامل مع الضغوط. ٣- مهارات التعامل مع الحاسب الآلى . ٤- التعامل مع اللغات الأجنبية . ٥- مهارات استخدام لغة الجسد. ٦- تنمية مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعى . ٧- التقويم الذاتى لأستاذ الجامعة (المقليس – الاختبارات – ملف الإنجاز).
سادساً : مجالات عامة متنوعة :
١- الجامعة كمؤسسة تعليمية (نشأتها – طبيعتها – أهدافها – خصائصها). ٢- أنماط التعليم الجامعى . ٣- أستاذ الجامعة : الأدوار والمهام . ٤- التعامل مع طلاب الجامعة وخصائصهم. ٥- المعلّـم القومية للممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعى (يمكن تنظيم ذلك البرنامج بالتنسيق مع خبراء هيئة ضمان الجودة والاعتماد). ٦- المنح و الجوائز والتقدم لها . ٧- إعداد مشروع بحثى . ٨- الاتجاهات العالمية فى مجال التخصص. (وذلك بالتنسيق مع الأقسام العلمية على مستوى الجامعة) . ٩- ضمانات الجودة والاعتماد فى مجال التعليم الجامعى. ١٠- الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لأستاذ الجامعة.

من الممكن الاختيار من بين القائمة المقترحة السابقة على حسب الفئة (معيد – مدرس مساعد –

مدرس – أستاذ مساعد – أستاذ – قيادات جامعية) ، وفيما لى مصفوفة البرامج المقترحة لكل فئة :

١- بالنسبة لفئة المعيدین : يشمل البرنامج المقدم لهم ما یلى :

١- التعرف بالجامعات كمؤسسات تعليمية، وطبيعتها ، وهياكلها التنظيمية ، وطبيعة الجامعة المعینین فیها، وخططها التتمنة ، والترحيب بالمعینین باعتبارهم نواة أعضاء هيئة التدريس الجدد وأساتذة المستقبل. (ونقترح أشنكوش ذلك من خلال أحد قيادات الجامعة الحالية أو السابقة)

٣- طلاب الجامعة وخصائصهم الجسمیة ، والعقلیة ، والنفسیة ، والاجتماعیة (كيفية التعامل مع أنماطهم المختلفة).

٤- حقوق وواجبات مهنة المعید والمدرس المساعد (الحقوق مثل : الأجازات بأنواعها – المنح – البعثات – المخصصات المالیة – الواجبات والمهام والأدوار).

٥- طرق التدريس المستخدمة والتدريب علیها .

٦- الحفاظ على الصحة النفسية والعقلیة لأعضاء هيئة التدريس.

٧- التعامل مع الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة (الموهوبون – المعاقون) .

٨- التعامل مع التكنولوجيا التعليمية فى التدريس.

٩- تصميم العروض التعليمية .

١٠- استخدام لغة الجسد فى التدريس.

١١- استخدام برامج الحاسب الآلى فى مجال التخصص.

١٢- قواعد كتابة الرسائل العلمیة ومواصفاتها.

١٣- دورات تكنولوجيا المعلومات (الرخصة الدولیة - تصميم صفحات الويب بیج – استخدام

البرامج الإحصائیة فى البحث العلمی – استخدام شبكات التواصل الاجتماعی وبرامج الشات) .

١٤- دورات مهارة إدارة الصف/ قاعة الدراسة /المعمل / المدرج .

١٥- التعامل مع الاعتصامات والإضرابات الطلابیة .

١٦- إدارة الوقت .

١٧- أخلاقیات المهنة.

١٨- معییر جودة التعليم الجامعی .

ب- بالنسبة لفئة المدرسين المساعدين :

نتم تدريب المدرسين المساعدين عقب حصولهم على درجة الدكتوراه لمدة شهرین فى مراكز تنمیة القدرات على مستوى الجامعة ، على أشنكوش البرنامج التدربى مانلى :

١- الاتجاهات الحديثة فى تدريس مادة التخصص .

٢- حقوق وواجبات عضو هيئة التدريس (مع التركيز على وسائل المطالبة بالحقوق والتعامل مع الجهة الإداریة) .

٣- تصميم المقررات والبرامج .

٤- معيار الجودة فى المقررات والبرامج الدراسية .

٥- وضع الامتحانات والتصحيح .

٦- أعمال الكنترولات والتصحيح .

٧- عضوية الأقسام واللجاء العلمية بالكلية أو المعهد وآليات عمل اللجاء .

٨- التعامل مع الأزمات والكوارث .

٩- إدارة وقت عضو هيئة التدريس.

ج- بالنسبة لفئة المدرسين والأساتذة المساعدين والأساتذة والقيادات الجامعية :

نتم إتاحة دورات مثل :

١- تصميم المواقع على شبكات الإنترنت .

٢- إجراء المشروعات البحثية .

٣- المشاركة فى المؤتمرات العلمية والندوات .

٤- النشر الدولى للبحوث (مواصفات البحث ، تصنيف المجلة العلمية ، المنح والمشروعات المتاحة لعضو هيئة التدريس).

٥- استخدام الوسائط والبرامج التكنولوجية الحديثة فى التدريس (مثل برامج السكاى بى والشات ، والتعامل مع البريد الالكترونى ، والفيس بوك وغيرها).

٦- كفاءة تصميم المقررات إلكترونياً .

٧- الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية .

٨- التعليم الجامعى عن بعد وبرامج التعليم المفتوح ، وخصائص الطلاب وطرق التدريس.

٩- الإرشاد الأكاديمى للطلاب.

١٠- مهارات الإشراف على البحوث العلمية.

١١- مهارات العمل فى فرق بحثى.

١٢- التعامل مع وسائل الإعلام .

١٣- المشاركة فى اللجاء الجامعية على مستوى القسم / الكلية / الجامعة.

د- بالنسبة لفئة القيادات الجامعية (رؤساء الأقسام – وكلاء الكليات – عمداء – النواب – رؤساء

الجامعات – مديرى الوحدات ذات الطابع الخاص والبرامج) : يمكن أن يتم تنظيم برامج تأهيلية للأساتذة

من المترشحين للتعيين بوظيفة قيادية وتشمل :

١- الإدارة الجامعية وأنماط القيادة الجامعية .

٢- الهيكل التنظيمى للجامعات / الكليات .

- ٣- التخطيط الاستراتيجي .
- ٤- إدارة الأزمات والكوارث .
- ٥- إدارة الصراع .
- ٦- التفويض الإداري .
- ٧- التعامل مع وسائل الإعلام .
- ٨- وظائف الإدارة وعملياتها.
- ٩- إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص.
- ١٠- صنع واتخاذ القرار.
- ١١- فن التفاوض والتعامل مع المظاهرات والإضرابات الطلابية.

ونراعى فى البرامج والدورات المقدمة الاعتبارات التالية :

أ- تحمل الجامعات تكلفة الدورات التى تجرى فى مراكز التنمية المهنية بالكامل، ولأن تحمل عضو هيئة التدريس أى رسوم أو نفقات ؛ وفى حالة رغبة عضو هيئة التدريس فى تلقى برامج فى مجالات أخرى تفيده مهنيًا وشخصيًا ، ولا توفرها له الجامعة ، فيمكن أئء تحمل الجامعة جزء من التكلفة (النصف أو الربع) وفقاً لتقييم القسم العلمى أو اللجاء المختصة بالكلية أو المعهد لمدى فائءتها لعضو هيئة التدريس ، وأءائه فى كليءه (وذلك كما فى الجامعات التركية) .

ب- تفرغ عضو هيئة التدريس لحضور تلك الدورات والبرامج.

ج- تنوع المءى الزمنى للءورة حسب طبيعة المحتوى المقءم ، والأءاف المطلوب تحقيقها .

ء- ءءنء البرامج والدورات بصورة ءورئة بمان لى احتياجات أعضاء هيئة التدريس.

هـ- إءاحة محتوى الدورات والبرامج ءءربئة على شبكة الانترنت ، وءنفىء بعض الدورات إلكترونيًا بالكامل من ءلال شبكات الانترنت ، بمان ناظر فى ذلك جامعات إنءلءرا والولاء المتءة وءركيا (برامج ءءرب عن بعء) ، للإفاءة من المزلءا التى ءءيحها شبكات الانترنت : ءوفير الوقت والجهد والتكلفة وءوافر عنصر الإءاحة والسرعة حسب ظروف عضو هيئة التدريس، بشرط أشءن ءم ءقييم مءى اسءفاءة عضو هيئة التدريس من الءورة ، واخءباره فيها .

و- الفصل بين ءءصصاء والفئات المءءلفة مع مراعاة ءءانس بين المجموعات.

ز- اخءيار المءربين على أساس معلىر ءقيقة ءءضمن (ءءصص - سنوات الخبرة - الكفاءة) ، ونءم مراعاة آراء المءربين عءء ءءنءء لهؤلاء المءربين، بحيث لآن كوشء هناك مجال للمءاملاء أو ءءحيزات.

ح- الإعلاش عن برامج التنمية المهنية المقدمة داخل الجامعة من خلال الوسائل المختلفة (مواقع الانترنت- مواقع التواصل الاجتماعي - المنتديات - النشرات الدورية) ، وتقنم فرص متساوية لجميع أعضاء هيئة التدريس للالتحاق بها.

٣- على مستوى الكليات :

أ- وحدات ضمان الجودة :

هناك حاجة لتطبيق نظم تقنم أداء عضو هيئة التدريس ، وذلك ليس بغرض تهدد أو التقليل من كرامة عضو هيئة التدريس أو المساس بأوضاعه الوظيفية ، لكن هدفه تشخيصى علاجى فهونسعى إلى تعرنف عضو هيئة التدريس بنقاط قوته ونقاط ضعفه ، ومساعدته على الارتقاء بأدائه لأدواره المختلفة . ومنمكن أشنكوش ذلك من خلال وحدات ضمانات الجودة بالكليات، وتعميم ذلك على (كل فئات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) ، وإنشاء نظام للتقنم الشامل لعضو هيئة التدريس بصفة دورنة باستخدام عدد من الأدوات التىمكن أشتشم:

أ- استطلاع آراء الطلاب فى الأداء التدريسى لعضو هيئة التدريس.

ب- الأنشطة والمشروعات البحثية التىنقوم بها عضو هيئة التدريس.

ج- الدورات التدريبية وأنشطة النمو المهنى .

د- الجوائز الحاصل عليها .

هـ- تقارنر رؤساء الأقسام ومجالس الأقسام .

وترسل النتائج للأقسام العلمية ، وفى ضوء نتائج التقنم نتم تحند أوجه القصور والاحتياجات التدريبية والبرامج المطلوب توفيرها . كما نتم ربط نتائج التقنم بنظم الترقيات ، وتقنم جوائز ومكافآت التميز فى الأداء ، وتكرنم الأساتذة المتميزن سنناً على مستوى الكلية والمعهد العلمى.

منمكن إعداد سجل داخل كل قسم علمى باحتياجات كل عضو هيئة تدريس بصفة دورنة ، وذلك فى ضوء رغباته من ناحية ونتائج تقييمه من ناحية أخرى ، ومنمكن الاعتماد فى هذا الجانب على تشجيع عضو هيئة التدريس على إجراء تقنم ذاتى لأدائه التدريسى ، وهناك عدة طرق لإجراء التقنم الذاتى منها : استخدام نماذج خاصة لهذا الغرض ، أو أشنقوم بتسجيل جميع فعالياته ونشاطاته وسلوكياته داخل المحاضرة ، ثمنقوم باستعراض ذلك الشرنط المسجل وتحليل مانحتننه من فعاليات وممارسات تدريسية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف ؛ وتتولى وحدات ضمانات

الجودة حصر الاحتياجات التدريبية المطلوبة على مستوى الكلية أو المعهد ككل ، ومخاطبة مركز التنمية المهنية على مستوى الجامعة لإعداد الدورات والبرامج المطلوبة .

ب- دور كليات التربية وأقسامها التربوية :

تؤدي كليات التربية – بحكم طبيعتها – دوراً في مجال إعداد أستاذ الجامعة وتنميته مهنيًا ، فهي تمثل "بيت خبرة " أو "استشاري" نعين الاستفادة منه ؛ ومن ثم فهناك حاجة ملحة لتوطيد التعايش مع كليات الجامعة ، ومراكز التنمية المهنية ، وذلك في مجالات تقويم الاستشارات التربوية ، وإجراء الدراسات والبحوث حول ما نـُحال إليها من موضوعات متعلقة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

كما أنها تعتبر مصدراً – يمكن الاعتماد عليه – في توفير الخبراء في مجالات طرق التدريس، وتعليم الكبار ، وعلم النفس وغيرها من التخصصات .

ومن يمكن أشد تتيح تلك الكليات الفرص لأعضاء هيئة التدريس الراغبين في الحصول على دبلومات علمية في التدريس لمرحلة التعليم الجامعي ، (على غرار ما تمنحه أكاديمية التعليم العالي البريطانية من درجات الدبلوم في التدريس) ، ومن يمكن التفكير في إعداد برامج علمية جنـدة بمسمى "الزمالة في التدريس" ، وتخصيصها لأعضاء هيئة التدريس الراغبين في زيادة وتوسيع معارفهم ومدركاتهم في ذلك المجال، وتوفير مزلها وحوفر تضمن إقبال أعضاء هيئة التدريس عليها.

٤- أطراف أخرى متنوعة :

تبين من خلال عرض الصيغ العالمية في الفصل الخامس ، إلى أنه ثمة أطراف يمكن الاستفادة منها في التنمية المهنية لأستاذ الجامعة المصري ، مثل : هيئة ضمان الجودة والاعتماد ، الجمعيات والروابط العلمية ، والمنظمات الدولية كاليونسكو ، والمنظمات الإقليمية كالمنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة ، بعض شركات القطاع الخاص ، بعض المؤسسات والمشروعات التابعة لوزارة التعليم العالي ، كمشروع المكتبة الرقمية ، مشروع نظم المعلومات الإدارية، والمراكز المماثلة في الجامعات العربية والأجنبية ، كما يمكن دعم إنشاء نقابات واتحادات لأعضاء هيئة التدريس (من خلال تعزل التشريعات وتوفير الدعم المالي المناسب لها) إلى غير ذلك من المؤسسات ، ومن يمكن لتحقيق ذلك تنفيذ بعض الإجراءات لعل من أهمها :

- دعم اشتراك أعضاء الهيئة التدريسية في الجمعيات والهيئات العلمية ، والمنظمات التربوية العالمية،

على أشد تتحمل الجامعة أو الكلية نسبة أو جزء أو بالكامل حسب ما يتوافر من موارد ومخصصات .

- زيادة دعم الجامعة المالي لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات أو الندوات والتي تعقد

الكليات أو الروابط أو الجمعيات المهنية ، وتسهيل الإجراءات الإدارية .

- تنشيط حركة الترجمة العلمية لأحدث المراجع والمؤلفات الجامعية الأجنبية في المجالات المختلفة، على أن تقوم الجامعات بمكافأة عضو هيئة التدريس نظير جهده وشراء الكتب المترجمة وتبادلها مع الجامعات المختلفة ، أو أن يشترط فيمن رقى أستاذاً مساعداً أو أستاذاً أن يترجم مرجعاً علمياً واحداً على الأقل في مجال تخصصه.
- تعزل القانوش بمان تيح الحنة لأساتذة الجامعة في تشكيل النقابات والاتحادات المهنية المعبرة عنهم، وتشجيع تلك الاتحادات والروابط على قيامها بدورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعاون مع مراكز تنمية القدرات والجامعات .
- اتباع نظام التفرغ العلمى بحيث يتمكن عضو هيئة التدريس من القيام بزيارة لدولة أجنبية ، أن تفرغ لإجراء بحوثه أو لتأليف أو ترجمة كتبه ، لأش ذلك ن تيح ودعم فرصة تكون المدارس الفكرية فى المجالات المختلفة.
- الاهتمام بأسلوب "التنمية المهنية الذاتية" ، فمن خلال استخدام "ملف الإنجاز" ، "البورتفوليو" ، (وهو عبارة عن تجميع منظم لمختلف الإنجازات الأصلية التى توثق التقدم المهني والجهود والمواقف والاتجاهات والممارسات التربوية والنمو الأكاديمي) ، وممارسة التفكير التأملى فى ملف الإنجاز يستطيع عضو هيئة التدريس أن يحدد نقاط ضعفه ونقاط قوته ، واحتياجاته من برامج ودورات التنمية المهنية.
- دعم المكتبات الجامعية من خلال رفع ميزانياتها وتوفير الدعم الكافى للاشتراك فى الدوريات العالمية فى كل تخصص على نفقة الجامعة أو الكلية .
- عقد الاتفاقيات بين الجمعيات والروابط العلمية والمهنية لتنظيم دورات وندوات علمية بمراكز التنمية المهنية ، وكلليات الجامعة ، بمان حقق الإفادة من الخبرات المتوفرة لدى تلك المؤسسات.

سادساً : المتابعة والتقويم

- الهدف من المتابعة والتقويم هو التعرف على نقاط الضعف فى البرامج بصورة مستمرة وتدعيم جوانب القوة، وبلوغ ذلك ،نمكن الاعتماد على عدة وسائل نأتى فى مقدمتها :
- ١- استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس فى الدورات والبرامج (عقب الدورات مباشرة) ، ونراعى أن تتضمن المحاور الآتية :
- المحتوى العلمى للبرنامج ، ومدى الإفادة منه بالنسبة للتخصص ، والطريقة ، والأداة.
- مدى توافر الإمكانيات المادية ، والبشرية لنجاح البرنامج.
- ملاءمة وقت البرنامج للمشاركين.
- مقترحات التحسين والتطوير للبرامج القادمة.

٢- استطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس بعد مرور فترة زمنية من تدرّس بهم لا تقل عن عام دراسي ، للتعرف على مدى الاستفادة منها، (كما هو معمول في جامعة "هوكليدو" اليابانية).

٣- نُطْلَب من المدربين اجتياز دورات تدرّسية واختبارات من قبل المركز القومي لتنمية القدرات (كل خمس سنوات) تم تجنّد ترخيص التدرّس ، للتأكد من متابعتهم لاتجاهات التدرّس الحديثة، وحفاظهم على مستواهم.

٤- مراجعة قوائم الدورات باستمرار من قبل فريق أو وحدة متخصصة بالمراكز على مستوى كل جامعة ، وتحديد الدورات ، والبرامج الجديدة في ضوء استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية .

٥- مراجعة محتوى الدورات واعتمادها باستمرار بواسطة المركز القومي لتنمية القدرات .

٦- مراجعة المراكز بواسطة زيارات لجاءد المركز القومي لتنمية القدرات ، من الممكن الاستفادة في ذلك من الاتفاقيات مع مراكز التنمية المهنية ، والتدرّس للحصول على الاعتراف من الجامعات الأجنبية.

من تم تحليل نتائج التقيّم بواسطة لجنة أو قسم متخصص على مستوى المركز تولى تحليل استمارات استطلاع الرأى إحصائياً وبيّاشد نتائجها، وترفع التقارن لمقر المركز بصفة دورية ، كما تم إصدار كتيب أو دليل لبيّاشد العائد ، والمردود من الدورات بصورة سنوية.

سابعاً : الصعوبات والمعوقات المحتملة والحلول الممكنة

أوضح استقراء الأدبيات ، والتي تضمنت تحليل خبرات دول العالم المشابهة لنا ، وتحليل نتائج الدراسات التقيّمية للجهود المصرية في ميداشد التنمية المهنية لأستاذ الجامعة ، وواقع تعليمنا الجامعي ، إلى أنهن ممكن توقع بعض الصعوبات ، والمعوقات المحتملة ، والتي ممكن طرح بعض الحلول الممكنة في مواجهتها .

أ- الصعوبات والمعوقات المحتملة :

إنش استقراء الأدبيات حول الممارسات الحالية في التنمية المهنية لأستاذ الجامعة المصري ، نشير إلى أشد هناك جملة من الصعوبات المحتملة ، لعل من أبرزها :

١- نقص وضعف دافعية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في برامج التنمية المهنية :

نشارك كثير من أعضاء هيئة التدريس إيجاباً في برامج التنمية المهنية ؛ إما بسبب حاجتهم لتجنّد عقودهم المهنية كما في بعض الجامعات في مصر أو بغرض الترقية للدرجة الأعلى وظيفياً ، وقد

نشارك بعضهم لأنهم رزقوا دوشاً أشد صيروا أفضل مهنيًا ، ونظروا دوشاً إليها على أنها الطريق المتاح للنمو وظيفيًا ، ولزيادة كفاءاتهم وتحقيق الرضا المهني ، وبالتالي فإنهم جذبهم إلى تلك البرامج هو اعتقادهم بأنها تزد من معارفهم ومهاراتهم وتسهم في نموهم وتعزز فاعليتهم مع الطلاب . فهم رزقوا دوشاً من هذه البرامج أشد تقدم أفكاراً ملموسة ومحددة وحلولاً للمشكلات التي تواجههم في قيامهم بأدوارهم ، وارتباطها بالعمليات اليومية في قاعات الدراسة ؛ فإذا لم تحقق برامج التنمية المهنية هذه الاحتياجات فإنهم يصيرونها الفشل.

ومن ثم فلا بد أشد تُخطط برامج وأنشطة التنمية المهنية على أساس احتياجات أعضاء هيئة التدريس ، وأشتم إلى جانب ذلك نشر الوعي بأهمية تلك البرامج بينهم ، وتقنم مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على الاهتمام بها ، والإقبال عليها.

٢ - التخطيط لبرامج التنمية المهنية لا يتم وفقاً للقواعد والضوابط العلمية:

أوضحت الأدبيات أشد أحد أبرز عوامل فشل برامج التنمية المهنية في مصر ، هو أشد التخطيط لتلك البرامج تم بصورة فورية ، حيث تقوم مجموعة من الخبراء بالتخطيط والإعداد ، إضافة لذلك فلا توجد سياسات معلنة واضحة في ذلك الميدان سواء على المستوى القومي ، أو على مستوى كل جامعة ، وكل كلية ؛ وبالتالي فالحاجة ماسة لتغيير الممارسات الحالية ، والانطلاق من الضوابط والمعايير التي يجب أشد تبني عليها سياسات وبرامج التنمية المهنية من (شمول ، وتكامل ، وتعاود ، واستمرارية ، ووظيفية ، ومرونة ، ومشاركة) ، على كافة المستويات ، وكذلك تنوع أساليب التنمية المهنية سواء المباشر منها (على سبيل المثال دورات وبرامج التدريس) ، أو ما هو غير مباشر (كتوفير الكتب والمراجع ، ودعم اشتراك أعضاء هيئة التدريس في الروابط ، والجمعيات المهنية ، والدوريات العالمية ، أو تدعيم المكتبات الجامعية بأحدث المراجع) .

٣ - الافتقار إلى نظرية واضحة للتنمية المهنية توجه الممارسات الحالية :

هناك اتفاق في الأدبيات أنه ليس هناك تعرف ثابت ومحدد "للتنمية المهنية" ، بل هناك خلاف حوله ؛ ونرجع ذلك إلى تنوع الآراء ، والاتجاهات ، والمعتقدات ، والافتراضات حول التعليم ، والتعلم والتدريس والتقييم ؛ فهي تنتمي إلى ما نطلق عليه "المفاهيم المراوغة" *elusive concepts* ، لتعدد أبعادها ومعانيها ؛ مما يصعب معه وضع نظرية واضحة حول التنمية المهنية في حد ذاتها الحال.

إن ممارسات أعضاء هيئة التدريس ، ومشاركتهم في أنشطة النمو المهني تتأثر بما لنهم مجموعة من المعتقدات ، والاتجاهات ، والافتراضات المرتبطة بالتعليم ، والتدريس ، وخبراتهم السابقة والمتراكمة كطلاب ، ومعلمين ، التي تتأثر - بدورها - بمجموعة متنوعة من المتغيرات بما فيها : الحالة

الاجتماعية والاقتصادية ، وأصولهم ، وجنسهم ، وديانتهم ، وتخصصهم الوظيفي ، والعلاقات مع الآخرين...إلخ.

لذلك فعند محاولة التعرف على أثر كل من هذه المتغيرات ، وتحديد أثرها الأكثر تأثيراً ، فإن النتيجة تبدو غير واضحة ، رغم أنه من خلال هذه المتغيرات تتفاعل أعضاء هيئة التدريس مع أنشطة النمو المهني ، ومن خلالها تتشكل اتجاهات ومعتقدات أعضاء هيئة التدريس ، وبناء عليه تتحدد ممارستهم في قاعات الدراسة ؛ ومن ثم هناك عدة إشكاليات فرعية تحتاج للإجابة عليها وتحديدها وهي :

١- ما الذي ستثير دافعية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في أنشطة تسهم في التغيير الإيجابي أدائهم؟

٢- ما نوعية الأنشطة التي تفيد أعضاء هيئة التدريس في مراحل مختلفة في مهنتهم؟

٣- هل دراسة موضوعات التخصص تؤثر في معدل نموهم المهني؟

٤- ما دور الثقافة المهنية والتخصصية في تشجيع الارتقاء بالنمو المهني في التدريس؟

وإذا لم يتم دراسة المعتقدات والاتجاهات والافتراضات الضمنية لدى أعضاء هيئة التدريس والكشف عنها ، فإن جهود التنمية المهنية قد لا تؤدي - بدورها - إلى حدوث تغيير أو اختلاف في ممارساتهم ، وتصبح مجرد عرض لمجموعة من الطرق الجيدة في التعليم والتدريس ، وطرق توصيل المحتوى ، وتقييم الطلاب.

تأسيساً على ما سبق ؛ يمكن القول إنه تجاهل معتقدات وآراء أعضاء هيئة التدريس وأفكارهم واتجاهاتهم قد انعكس سلباً على جهود التنمية المهنية ، وفشلها في تغيير أدائهم ، واستمرارهم في الممارسات القائمة بالفعل ، لذلك لا بد أن نكوش التوجه السائد لدى مراكز التنمية المهنية هو محاولة التعرف على آراء ورغبات أعضاء هيئة التدريس ، ومحاولة نشر الوعي بأهمية التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس ، ومحاولة تغيير الثقافة السائدة لدى البعض منهم ، وبعض القيادات الجامعية تجاه أنشطة وبرامج التنمية المهنية ، من خلال توفير الحوافز والمميزات التشجيعية.

ب- الحلول الممكنة:

هناك مجموعة من الحلول المقترحة لمواجهة صعوبات ومعوقات تطبيق ذلك التصور المقترح وهي :

١- توفير الدعم الفعال من القيادات الجامعية لبرامج وأنشطة التنمية المهنية للجامعات ، ومن الممكن أن يقدم رئيس الجامعة تقريراً سنوياً للوزن بإنجازات الجامعة في ذلك المجال ، ونقاط الضعف ، والقوة ، وخطة الجامعة ، ومناقشته خلال اجتماعات المجلس الأعلى للجامعات .

٢- الربط بين تلقى برامج تأهيلية فى مجالات الإدارة و القيادة ، والترقية لمناصب إدارنة أو قيانة(من منرى وحدات ، رؤساء أقسام ، وكلاء إلى غير ذلك من المناصب).

٣- أشد توازىد البرامج بين احتياجات الجامعة ، والاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس من خلال استطلاع آرائهم .

٤- التركيز على المشكلات التيواجهها أعضاء هيئة التدريس ، وطرح الحلول من خلال برامج التنمية المهنية ، وتجنب المثالية في الطرح البعيد عن الواقع ، أو القابلية للتحقيق.

٥- تصميم البرامج وفقاً للكفايات المتتقة مع متطلبات الأداء ، وذلك من خلال تحنود كافة المعارف والمهارات المطلوبة لأداء أدوار أعضاء هيئة التدريس الجودة ضمن وظائف ومهام محددة وصياغتها على شكل كفايات، ثم بناء البرامج .

٦- التخفيف من الأعباء الإدارية والتدريسية الملقاة على أعضاء هيئة التدريس، وخصوصاً فى الكليات ذات الأحجام الكبيرة (التجارة – الحقوق) ، وذلك من خلال إعادة النظر فى أعداد المقبولين بالكليات إلى نسب أعضاء هيئة التدريس ، وتعيين أعضاء هيئة تدريس جدد فى الأقسام التى فيها قلة فى عددهم، وفى حالة عدم توافر الإمكانياتمكن أشن تم التفكير فى تعيينهم بالتعاقد .

٧- توفير الحوافز المادية والمعنوية والجوائز للأساتذة من المتميزين فى مجالات التدريس أو البحث أو الإشراف على الرسائل ، ومكافآتهم إما معنولاً ، أو مانيلاً ومعنولاً والاستعانة بهم فى تدرب أقرانهم من أعضاء هيئة التدريس ، للإفادة من خبراتهم ، ومنمكن توزنع شهادات التكرم وجوائز على المتميزن فى مختلف المجالات طبقاً لمعلير تقييم الأداء بصورة سنوية ، وكذلك تكرر مهم من خلال موقع الجامعة ، و موقع كل كلية .

٨- دراسة قيام هيئة ضماش الجودة والاعتماد بتصنيف الجامعات المصرية الحكومية والخاصة والأجنبية على المستوى القومى بصورة سنوية ، وترتيبها وفقاً لمجموعة من المؤشرات والمعلير ، وخصوصاً مانعلق بأعضاء هيئة التدريس ، وأدائهم التدريسى ، وإنتاجيتهم العلمية والبحثية ، والإفادة فى ذلك من التصنيفات العالمية (الصينى ، والبرنطانى ، والأمرنى ، والأسترالى) ، ومنح الجامعات الثلاث الأولى فى الترتيب منح مالية ومكافآت وحوافز مانية لقياداتها والعاملين فيها ، بما نكفل حدوث نوع من التنافس بين هذه الجامعات .