

## الفصل الرابع

### واقع التنمية المهنية لأستاذ الجامعة فى مصر

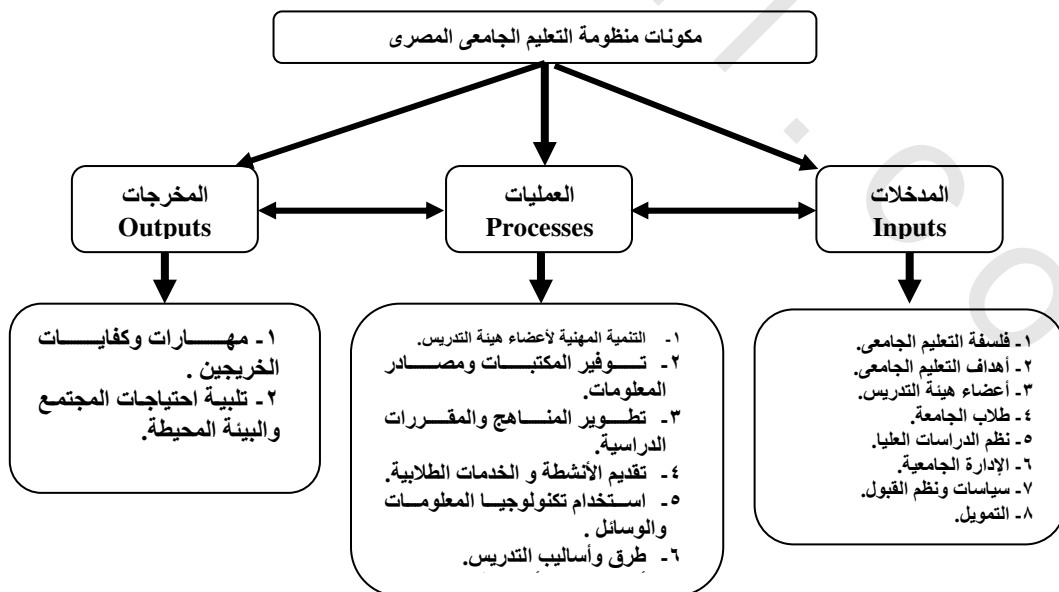
- مقدمة .
- أسس اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .
- أدوار وواجبات أستاذ الجامعة.
- مشكلات أستاذ الجامعة.
- الجهود المبذولة فى التنمية المهنية لأستاذ الجامعة المصرى :
- أولاً - "مراكز تطوير التعليم الجامعى" فى فترة التسعينيات حتى الآن .
- ثانياً - "الشبكة العربية للتطوير المهنى لأعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات العربية" فى منتصف التسعينيات.
- ثالثاً - "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" : *FLDP*.
- أ- مركز تنمية القدرات بجامعة القاهرة .
- ب- "المركز القومى الوطنى لتنمية القدرات" *NCFLD*.
- تعقيب.

## مقدمة :

إن استقراء تاريخ التعليم الجامعي المصري يوضح أن الجامعات المصرية بذلت الكثير من الجهود في ميدان التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، وذلك بحسبانه أحد المداخل لإصلاح التعليم الجامعي والنهوض به ، وشملت تلك الجهود إنشاء وحدات ومراكز تطوير التعليم الجامعي ومراكز تنمية القدرات وشبكات التنمية المهنية ، وقد تناولت الدراسات والبحوث رصد تلك الجهود ، وتحليلها وتقويمها .

لذلك سوف يتناول هذا الفصل بدايةً أوضاع أستاذ الجامعة المصري ، وأسس اختياره وتعيينه ، ورصد أبرز المشكلات التي تواجهه ، ثم الانتقال إلى عرض أبرز جهود تنميته المهنية ، ورصد وتحديد نقاط الضعف والقوة في تلك الجهود كما يتضح من تحليل نتائج الدراسات والبحوث.

إن التعليم الجامعي المصري يعد نسقاً اجتماعياً يتضمن العديد من الأنساق الفرعية ، وذلك النسق يتكون من ثلاث مكونات محورية هي : المدخلات وتشمل ( الفلسفة والأهداف وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب ، والإدارة الجامعية ، وسياسات القبول ، والتمويل ، ونظم الدراسات العليا ) ، والعمليات وتشمل ( التنمية المهنية للأساتذة ، وإتاحة مصادر المعلومات ، وأنشطة وحدات الطابع الخاص، واستخدام تكنولوجيا المعلومات ، وطرق التدريس ، ونظم التقويم المختلفة ) ، والمخرجات وتشمل ( الخريجين وخصائصهم ، والخدمات المقدمة للمجتمع والبيئة المحيطة ) ، وهذه المكونات يجمعها قدر من الاعتماد المتبادل ، وتؤثر بدورها على أستاذ الجامعة ويلخص الشكل رقم ( ١١ ) مكونات تلك المنظومة.<sup>(١)</sup>



شكل رقم ( ١١ ) يوضح مكونات بنية التعليم الجامعي المصري.

<sup>(١)</sup> حاتم فرغلي على ، "الأدوار المستقبلية للتعليم الجامعي في مصر في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين :دراسة استشرافية"(رسالة دكتوراه ، كلية التربية بأسوان - جامعة جنوب الوادي ، ٢٠٠٥ ) ، ص ١١٩ .

فمن خلال الشكل السابق ؛ يمكن إدراك قيمة ومكانة الأستاذ الجامعى المصرى ، والأدوار التى يقوم بها من حيث تأثيرها المباشر ، وغير المباشر فى جودة المخرجات ، وعناصر المحيط المؤسسى الذى يتعامل معه ، فقد أكدت الدراسات من خلال تحليل محتوى السياسات واللوائح ، والنظم الجامعية ، على أهمية الدور الذى يقوم به أستاذ الجامعة فى تحقيق فلسفة التعليم الجامعى المصرى ومبادئه التى تتلخص فى :<sup>(١)</sup>

- ١- التعليم الجامعى حقٌ لجميع المواطنين ، والتوسع الكمى فيه لتوفيره لكل مواطن ضرورة اجتماعية ، واقتصادية ، وثقافية ، وإنسانية ، كما أن التطور الكيفى المستمر ضرورة لربط مناهج التعليم الجامعى بالتحويلات العلمية ، والتكنولوجية الآتية ، والمستقبلية.
- ٢- عضو هيئة التدريس هو حجر الزاوية فى العملية التعليمية بالجامعة ، ومحور الاهتمام فيها.
- ٣- مجانية التعليم الجامعى أساس تلتزم به الدولة ، ومبدأ دستورى لا يمكن التخلّى عنه ، مع أهمية البحث عن مصادر جديدة لتمويل الجامعات المصرية.
- ٤- تخضع المناهج الجامعية لسياسات المجلس الأعلى للجامعات.
- ٥- التأكيد على استقلالية الجامعات ، وضمان ممارسة الحرية الفكرية ، والأكاديمية ، وهذا لا يعنى الانفصال عن المجتمع ، أو عدم الالتزام بمبادئه ، وقيمه ، وقوانينه.
- ٦- الإسهام فى البناء العلمى والخلقى للإنسان للنهوض بالمجتمع المحلى والقومى ، وتنمية المعرفة وإثراء الخبرة الإنسانية خاصة التى تتعلق بقضايا المجتمع ومؤسساته ، من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية متميزة وأنشطة تربوية هادفة.

وقد انعكست تلك الفلسفة على أهداف التعليم الجامعى المصرى فقد جاءت المادة رقم (١) قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة (١٩٧٢) لتبرز أهم تلك الأهداف التى تتلخص فى :

- ١- إعداد الكوادر البشرية المتخصصة فى مختلف مجالات المعرفة العلمية والمهنية بما يساعد على مواجهة متطلبات خطط التنمية الاجتماعية ، والاقتصادية فى كافة المجالات الحياتية سواء على الصعيد المحلى ، أو العربى ، أو العالمى.

(١) للمزيد من التفاصيل :

- فريد النجار ، "فلسفة التعليم الجامعى من المحلية إلى العالمية" (بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير التعليم الجامعى : رؤية لجامعة المستقبل ، جامعة القاهرة ، ٢٢-٢٤ مايو ، ١٩٩٩) ، ص ١٢ .  
- جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالى ، التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية : مرتكزاته ، واستراتيجية تطويره ، وأهم إنجازاته (القاهرة : وزارة التعليم العالى ، ٢٠٠١/٢٠٠٠) ، ص ١ .  
- مصطفى محمد عز العرب ، "إطار مقترح لفلسفة التعليم فى المرحلة الجامعية فى ضوء المتغيرات الدولية والإقليمية والقومية" (بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير التعليم الجامعى : "رؤية لجامعة المستقبل" ، جامعة القاهرة ، الفترة من ٢٢ إلى ٢٤ مايو ، ١٩٩٩) ، ص ٨٣ .

٢- ربط التعليم الجامعي بالمجتمع ، واستخدام مؤسساته كمراكز للإشعاع الفكري والثقافي ، تقوم بإجراء مختلف الأبحاث ، والدراسات في كافة المجالات، واستثمار نتائجها بما يحقق التطور ، والتقدم.

٣- بناء شخصية الإنسان المتكاملة وإعداده أكاديمياً ، وتربوياً ، ومهنياً بهدف خلق مواطن مستنير واسع الأفق وقادر على تفهم طبيعة العصر ، والتعايش مع متغيراته الآلية ، وتحدياته المستقبلية.

٤- رعاية البحوث العلمية التي تسهم في التقدم العلمي ، والتقني ، وتشجيعها على خدمة المجتمع.

٥- المساهمة في تقدم المعرفة ، والفكر الإنساني ، وإحداث التغيير الجذري للارتقاء الحضاري ، ووسيلة ذلك هي البحث العلمي ، وتكوين الإنسان القادر على الابتكار ، والإبداع.

ويقوم أستاذ الجامعة بدور غاية في الأهمية في تحقيق تلك الأهداف ، لأنه يمثل أهم ركائز الجامعة ، وأهم مدخلات المنظومة التعليمية سواء من حيث دوره كوسيط هام في نقل المعرفة والثقافة ، وقدوة لطلابه ، ودوره الفعال في مواجهة قضايا المجتمع ومشكلاته ، كما يعتمد عليه تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم العالي للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب القادرين على إحداث التطوير ، والتحسين المجتمعي، ويحوزون على ثقة المجتمع.<sup>(١)</sup>

وتوضح الدراسات أن هناك زيادة ملحوظة في أعداد أعضاء هيئة التدريس العاملين والمتفرغين بالجامعات المصرية، فقد زادت أعدادهم من نحو ٤٢ ألف عضو عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ .<sup>(٢)</sup> ليصل إلى ثلاثة وستين ألفاً طبقاً للتقارير الرسمية عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨م.<sup>(٣)</sup> وبلغت في عام ٢٠١٠/٢٠١١ ما يقارب السبعون ألف عضو هيئة تدريس .<sup>(٤)</sup>

كما تشير الإحصاءات إلى أن نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب وفقاً لنوع التعليم الجامعي على النحو المبين في الجدول رقم (١) :<sup>(٥)</sup>

(١) صالح عليجات ، " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " (ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر : الجامعات العربية: التحديات والافاق المستقبلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الرباط ، بالمملكة المغربية ، ٩-١٣ ديسمبر ٢٠٠٧م)، ص ١٩٣ .

(٢) وزارة التعليم العالي ، إنجازات وزارة التعليم العالي والجهات التابعة لها في الفترة من سبتمبر ٢٠٠٣ وحتى الآن(القاهرة : وزارة التعليم العالي ، ٢٠٠٨) ، <http://www.egy-mhe.gov.eg> : On-Line Access

(٣) مجلس الوزراء المصري ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، تقرير إبريل ٢٠٠٨ عن التعليم العالي في مصر ، (القاهرة : مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ، ٢٠٠٨) ، ص ٥.

(٤) فاطمة سويري ، "مشكلات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" ، بوابة الأهرام الالكترونية ، ٢٠١١/٥/٣١ .

(٥) <http://gate.ahram.org.eg/UI/Front/Inner.aspx?NewsContentID=77215>

(٥) وزارة التعليم العالي ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ، التعليم العالي في مصر : ملخص التقرير الوطني (القاهرة: وحدة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي ، ٢٠١٠) ، ص ١٣ .

## جدول رقم (١)

نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب وفقاً لنوع التعليم ٢٠٠٦/٢٠٠٧م.

| الجامعات الحكومية | الجامعات الخاصة | جامعة الأزهر |
|-------------------|-----------------|--------------|
| ٢٩ : ١            | ١٣ : ١          | ٥٥ : ١       |

ومن الجدول السابق يتضح أن نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب في الجامعات الحكومية تعتبر جيدة بالنسبة للمعايير العالمية ، لكن في الوقت نفسه ، يجب مراعاة أنها قد تختلف من جامعة لأخرى، ومن تخصص لآخر ، ففي كليات الطب ، والتمريض ، والسياحة ، والفنادق، والزراعة ؛ نجد أن عدد أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للطلاب قد يكون كافٍ بل أكثر من المطلوب ، في الوقت الذي تعاني فيه كليات التجارة والحقوق من عدم التناسب بين عدد أعضاء هيئة التدريس وأعداد الطلاب .

### - قواعد اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم :

يتم تعيين المعيدين والمدرسين المساعدين بنظام الإعلان أو التكليف وفقاً لأحكام قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة (١٩٧٢)م ، وذلك من بين أوائل الكليات والأقسام ، طبقاً للخطط الخمسية للأقسام العلمية واحتياجاتها ، ويشترط فيمن يعين معيداً ما يأتي:<sup>(١)</sup>

(١) أن يكون حاصلاً على تقدير جيد جداً على الأقل في التقدير العام في الدرجة الجامعية الأولى .

(٢) أن يكون حاصلاً على تقدير جيد على الأقل في مادة التخصص أو ما يقوم مقامها.

ومع ذلك إذا لم يوجد من بين المتقدمين للإعلان من هو حاصل على تقدير جيد جداً في التقدير العام في الدرجة الجامعية الأولى ، فيجوز التعيين من بين الحاصلين على " جيد " على الأقل في هذا التقدير ، وبشرط أن لا يقل التقدير في مادة التخصص ، عن " جيد جداً " .

وتعكس البنود السابقة مدى حرص القانون على تطبيق معايير دقيقة ومحددة ، وأن تكون قواعد المفاضلة واحدة لا تخل بتكافؤ الفرص في تعيين أوائل الكليات والأقسام ، حيث أكدت أحكام محاكم مجلس الدولة أن " الأفضلية للأعلى تقديراً في التقدير العام أيّاً كانت الجامعة أو الكلية التي تخرج فيها أو السنة التي حصل فيها على المؤهل الجامعي، وعند التساوي في التقدير العام يُفضل في الترتيب مَنْ حصل على درجات أعلى في هذا التقدير، وعند التساوي في التقدير والدرجات؛ يُفضل الحاصل على الدرجة الأعلى في تقدير مادة التخصص ، والحاصل على الدرجة الأعلى في مجموع درجات هذه المادة ، وعند التساوي في كل ما تقدم ؛ يُفضل الحاصل على درجة علمية أعلى بذات الضوابط المتقدمة ؛ كما يجوز لمجلس الجامعة طبقاً للمادة (٧٢) من القانون ، أن يُضمّن الإعلان عن شغل وظائف المعيدين شروطاً أخرى

<sup>(١)</sup> جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي ، قانون تنظيم الجامعات ، ص ص ٥٤-٥٥.

بالإضافة إلى الشروط السابقة ، والتي يجب - كما أوضحت الجمعية العمومية لمجلس الدولة - أن تكون متصفة بالعمومية والتجريد ، لا أن تكون منطوية على تمييز منهى عنه أو إخلال بالمساواة أو بتكافؤ الفرص وهى الأمور المكفولة بنص الدستور للمواطنين جميعاً عند التنافس على شغل الوظائف العامة".<sup>(١)</sup>

فالهدف هو تحقيق التكافؤ والمساواة بين جميع الخريجين ، من خلال الاعتماد على معايير موحدة ومحددة لتعيين المعيدين ، لكن على الجانب الآخر ، فإن لهذا النظام أو الأسلوب فى التعيين مثالبه ، فالتقدير العام خلال سنوات الدراسة ، أو تقدير مادة التخصص ، وغيرها من المعايير السابقة قد يكون غير كافٍ لضمان اختيار أفضل العناصر المتقدمة للتعين .

ولتجنب عيوب النظام السابق ، تلجأ كثير من الجامعات العالمية إلى تعيين الخريجين بنظام التعاقد المؤقت على وظائف "مساعد باحث" أو "مساعد التدريس" *Graduate Teaching Assistant* المعروف اختصاراً بـ (GTA) - كما فى الجامعات الأمريكية والكندية واليابانية - ، وتعيين من يثبت كفاءته فى عمله منهم ، بعد حصوله على درجة الدكتوراه ، واجتيازه لبرامج التنمية المهنية المطلوبة ، ووتحقيق لمستويات مرضية طبقاً لنظم تقييم الأداء كما تبين فى الفصل السابق .

أما بالنسبة لواجبات المعيدين والمدرسين المساعدين ، فإن مواد قانون تنظيم الجامعات ، تضمنت كونهم نواة أعضاء هيئة التدريس ، ويقومون بالدراسات والبحوث العلمية اللازمة للحصول على الدرجات العلمية العليا ، وبما يعهد إليهم القسم المختص من التمرينات ، والدروس العلمية ، وسواها من الأعمال تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس ، وبالأعمال الأخرى التى يكلفهم بها العميد ومجلس القسم ، وتلك المادة تعكس مدى عناية القانون بإعداد عضو هيئة التدريس من بداية تعيينه كمعيد ثم مدرس مساعد.<sup>(٢)</sup>

والجدير بالإشارة فى هذا السياق ، أن المعيدين ، والمدرسين المساعدين يعاملون باعتبارهم من غير أعضاء هيئة التدريس ، وخاضعين لأحكام قانون رقم (٤٧) لسنة (١٩٧٨) العاملين المدنيين بالدولة ، وهذا القانون مطبق أساساً على الموظفين الإداريين ، والعمال الفنية ، والعمال غير المؤهلة ، فى حين أن المعيدين ، والمدرسين المساعدين ما هم إلا باحثين وطلاب دراسات عليا ، إضافة لما يقومون به من مهام فى معاونة أعضاء هيئة التدريس ، مما أدى لتعالى المطالبات فى الجامعات المصرية مؤخراً بضم هذه الفئة إلى أعضاء هيئة التدريس ، ووفقاً لأحكام قانون تنظيم الجامعات.

(١) الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة ، فتوى رقم ٦٤٢/٦/٨٦ ، (القاهرة : الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع ، جلسة ٢٠٠٩ / ٣ / ١٨) ، ص ١٣١ .  
(٢) وزارة التعليم العالى ، قانون تنظيم الجامعات ، ص ٥٨ .

وهذا الوضع يحتاج لإعادة النظر على ضوء ما هو حاصل فى بعض النظم الجامعية العالمية المعاصرة ، فجامعة مثل جامعة "هوكايدو" اليابانية تنتظر إلى الفئة المعاونة باعتبارها مصدراً ثرياً بالخبرات المبدعة نظراً لكونهم أقرب فى السن للطلاب ، فيستطيعون استخدام طرق أسهل ، وأنسب لتوصيل المعلومات من التى يستخدمها الأساتذة ، إضافة لقدرتهم على التحوار مع الأساتذة ، وتقريب مشكلات وأسئلة الطلاب إليهم ، أما الجامعات الأمريكية والبريطانية فإن مساعدى التدريس ، ومساعدى البحث ، وأخصائى المكتبات، وأخصائى تكنولوجيا المعلومات يعاملون معاملة أعضاء هيئة التدريس ، ومن حقهم الانضمام للاتحادات والروابط المهنية المختلفة.

أما بالنسبة لتعيين أعضاء هيئة التدريس فيكون من بين الحاصلين على درجة الدكتوراه سواء من الهيئة المعاونة ، أو ممن هم من خارج الهيئة بنظام الإعلان ، فيتم طبقاً للمواد من رقم (٦٥) إلى رقم (٧٩) من قانون تنظيم الجامعات<sup>(١)</sup> مع اشتراط حصول المعيدين ، والمدرسين المساعدين ، والمدرسين ، والأساتذة المساعدين على عددٍ محددٍ من الدورات ، والبرامج التدريبية ، وفقاً لقرارات المجلس الأعلى للجامعات للترقى للدرجة ، أو الوظيفة الأعلى .

ومن خلال تحليل ما سبق ، والمقارنة بين ما يتم فى الجامعات المصرية ، وسواها من الجامعات الأجنبية ، يمكن القول أن الجامعات المصرية تكتفى بمعيار اختيار المعيدين من بين أوائل الأقسام والكليات على أساس معيار الأعلى فى التقدير العام ، ثم يتدرج المعيد مهنيّاً ليصل بعد استيفائه للشروط من الحصول على درجة الماجستير ودورات تنمية القدرات ، ليتم تعيينه مدرساً مساعداً ، والذي بحصوله على الدكتوراه ودورات تنمية القدرات يتم تعيينه مدرساً ، والذي بدوره يستمر خمس سنوات فى نفس الوظيفة ، ويجرى عدد من الأبحاث فى التخصص ، ويجتاز دورات تنمية القدرات المطلوبة ، ويترقى من خلال موافقة اللجان العلمية الدائمة على ترقّيته لأستاذ مساعد ، ونفس الأمر يحدث عند الترقى من أستاذ مساعد إلى أستاذ .

أما فى الجامعات الأجنبية فالأمر مختلف ، إذ يتم التعيين وفقاً لقواعد وأسس علمية متنوعة منها تحليل المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة إلى تقرير يسمى تقرير مواصفات المهنة ، وذلك بواسطة مجموعة من الخبراء ، ومن ثم يتم عرض أوراق المترشحين على الجهة المختصة ، ومن ثم إجراء مقابلات شخصية للتحقق من صحة المعلومات ، والتحرى من المترشح عن بعض التفاصيل ، ثم يتم التعيين بصورة مؤقتة ، ثم يتم إعادة تقييم المترشح فى ضوء نظم تقييم الأداء التى تختلف من جامعة لأخرى ، وبعد فترة زمنية يتم تعيينه بصورة دائمة كما فى معظم الجامعات الأوروبية والأمريكية ، بل وبعض الجامعات العربية كجامعة الإمارات العربية المتحدة.

(١) جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالى ، قانون تنظيم الجامعات ، ص ص ٣٢-٣٨.

ويمكن القول إن أحد أبرز عيوب النظام السابق أنه فى أى مرحلة من الممكن أن يتوقف عضو هيئة التدريس عن المشاركة فى أنشطة التنمية المهنية ، بل قد يتراجع مستواه لاكتفائه بتحقيقه لدرجة علمية معينة ، أو انشغاله بظروف خاصة أو أعمال تجارية، يساعده فى ذلك أن التعيين على درجاتٍ دائمةٍ، وأنه لا يتم تطبيق نظم تقويم الأداء فى الجامعات المصرية، وهذا أمر يتطلب إعادة النظر والدراسة.

#### - أدوار وواجبات أستاذ الجامعة :

تتنوع أدوار أستاذ الجامعة المصرى ، ما بين دور تدريسى ، ودور بحثى ، ودور خدمى ، إضافة للأدوار الإدارية والإشرافية التى يقوم بها ، وقد أضيف إلى هذه الأدوار قيامه بدور مرشد أكاديمى للطلاب ، أو ميسر للتعلم ، أو مرشد ، وموجه للطلاب ، ودور الفنى التكنولوجى الذى يستطيع التعامل مع تكنولوجيا التعليم ووسائلها ، وغيرها من الأدوار التى فرضتها طبيعة العمل فى الجامعة ، ومتطلبات العصر ، وتحدياته . ولقد حدد قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢م فى مواده من رقم (٩٥) إلى رقم (٩٩) واجبات وأدوار عضو هيئة التدريس فيما يلى :<sup>(١)</sup>

- التفرغ للقيام بالدروس ، والمحاضرات ، والتمرينات العملية .
- الإسهام فى تقدم العلوم ، والآداب ، والفنون بإجراء البحوث ، والدراسات المبتكرة.
- الإشراف على ما يعده الطلاب من بحوث ، والإشراف على المعامل، وعلى المكتبات ، وتزويدها بالمراجع .
- التمسك بالتقاليد ، والقيم الجامعية الأصيلة، والعمل على بثها فى نفوس الطلاب ، وترسيخ وتدعيم الاتصال المباشر بالطلاب، ورعاية شئونهم الاجتماعية ، والثقافية ، والرياضية.
- تقديم تقرير سنوي عن الأنشطة العلمية ، والبحوث التى أجراها ، ونشرها ، والبحوث الجارية للعرض على مجلس القسم.
- المشاركة فى أعمال المجالس واللجان التى يكونون أعضاء فيها ، وعليهم المشاركة فى أعمال المؤتمرات العلمية للقسم أو الكلية.
- والواجبات السابقة ، فى مضمونها يمكن تلخيصها فى (التدريس ، البحث العلمى ، خدمة المجتمع) ، والتى تمثل وظائف الجامعة .

<sup>(١)</sup> جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالى ، قانون تنظيم الجامعات ، ص ٤٥ .

أما المواد من رقم (١٠٠) إلى رقم (١٠٤) من القانون ، فقد كرّست فكرة تفرغ أعضاء هيئة التدريس لعملهم الجامعي ، حيث لا يجوز لهم أن يشتغلوا بالتجارة ، أو أن يشتركوا في إدارة عمل تجارى ، أو مالى ، أو صناعى ، أو أن يجمعوا بين وظيفتهم ، وأى عمل لا يتفق وكرامة هذه الوظيفة.<sup>(١)</sup>

وربط القانون الترقية بالجهد الذى يبذله عضو هيئة التدريس فى عمله الجامعي ، فكان أحد شروط تعيين الأستاذ المساعد كما نصت المادة (٦٩) "أن يكون ملتزماً فى عمله ومسلكه منذ تعيينه مدرساً بواجبات أعضاء هيئة التدريس ومحسناً أداءها". ونفس الشئ جاء فى المادة (٧٠) الخاصة بتعيين الأساتذة ، ويدخل فى الاعتبار فى تعيينه مجموع إنتاجه العلمى منذ حصوله على الدكتوراه أو ما يعادلها ، وما يكون قد أشرف عليه من رسائل الماجستير والدكتوراه التى تمت إجازتها ، وكذلك نشاطه العلمى والاجتماعى الملحوظ ، وأعماله الإنشائية البارزة فى الكلية أو المعهد".

كما صدر القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة (١٩٧٢).<sup>(٢)</sup> والذى عمل على معالجة مشكلة تدنى رواتب أعضاء هيئة التدريس من خلال رفع قيمة بدل الجامعة ، وتحسين أوضاع الأساتذة فوق السبعين وضمهم إلى فئة الأساتذة المتفرغين ، وتبنى الانتخاب فى اختيار القيادات الجامعية ، وذلك كاستجابة لمطالب أعضاء هيئة التدريس .

### مشكلات أستاذ الجامعة المصرى :

على الرغم من الجهود المبذولة للارتقاء بالتعليم الجامعي فى مصر فى السنوات الأخيرة ، وما شهدته الجامعات المصرية من مشروعات للتطوير والإصلاح والتحديث بالمشاركة مع المؤسسات والهيئات الدولية ؛ إلا إنه لا زال يعاني العديد من مظاهر القصور التى انعكست بدورها على قيام أستاذ الجامعة بوظائفه الأساسية سواء التعليمية ، أو البحثية ، أو وظيفة خدمة المجتمع ، وتنمية البيئة ؛ بل إن البعض يؤكد أن التعليم الجامعي المصرى يعاني أزمة على مستوى البنى ، والوظائف والأهداف ، وأزمة معرفية أيضاً.<sup>(٣)</sup>

فمن حيث كونها "أزمة معرفية" فيتمثل فى مناهج ومقررات التعليم الجامعي المصرى التى لا تساير المستجدات المعرفية ، أو التقدم العلمى ، أو التكنولوجيا ، وأن التعليم الجامعي المصرى يكرّس ، ويدعم كل من ثقافة الذاكرة ، وتقنية التلقين فى غرس المعارف والعلوم فى عقول شبابنا بما يجعله

(١) وزارة التعليم العالى ، قانون تنظيم الجامعات ، ص ص ٤٥-٤٦.

(٢) جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالى ، قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ( القاهرة : جريدة الوقائع المصرية ، ٢٠١٢/٧/١٤ ).

(٣) للمزيد :

- محمد نبيل نوفل، "مأزق سياسات التعليم العالى فى ظل توجهات التنمية"، مجلة مستقبل التربية العربى، (يوليو ١٩٩٥) : ص ٢٧ .  
- حامد عمار ، الإصلاح المجتمعي : إضاءات ثقافية واقتضاعات تربوية (القاهرة : الهيئة العامة للكتاب ، ٢٠٠٨ ) ، ص ١٦٩ .

نمطاً من التعليم الجامعى لا يعرف طريق تغيير الواقع ، أو الاستجابة لمستجدات العصر على الصعيد السياسى أو الاقتصادى أو الاجتماعى أو الثقافى .<sup>(١)</sup>

"أما بالنسبة لكونها "أزمة بنى" ، فتتمثل فيما تعكسه الجامعات من خلال تنظيمها ووظائفها من خصائص ، ومشكلات ضاربة بجذورها فى مراحل التعليم قبل الجامعى ، بحيث تحولت الممارسات الجامعية إلى ممارسات مدرسية بما لها من خصائص : تلقين ، واستظهار آلى للمعلومات ، وحفظ ، وتلقين ، وسلبية تامة من جانب الطلاب فى عملية التعلم ، ومحتوى دراسى متخلف ، والاكتفاء بالكتاب الجامعى .. إلخ ، وتوقع الجامعات فى هذه البنى عن مجتمعاتها ، وحرمان هذه المؤسسات من أهم مصدر لتجديد محتواها وأدائها ، وهو التفاعل الإيجابى مع قطاعات العمل والإنتاج ، والتي تتسم بالمرونة والتجدد والتغير والتطور ، وتفقد بذلك الجامعات قدرتها فى توجيه النشاط داخل مجالات العمل ، والإنتاج".<sup>(٢)</sup>

وأما بالنسبة "لأزمة الوظائف" فى التعليم الجامعى المصرى ، فإنها تشمل الوظيفة التعليمية للجامعات المصرية التى تعانى من مظاهر قصور وخلل ، لعل أبرزها عدم التوافق بين سياسة القبول الحالية بالجامعات المصرية ، واحتياجات المجتمع من القوى العاملة ، والتركيز فى المناهج الجامعية على الجوانب النظرية دون تطبيقات عملية كافية ، والاعتماد على طرق تدريس تقليدية كالمحاضرة ، والإلقاء ، وشيوع أساليب الحفظ والتلقين ، وتزايد أعداد الطلاب بما يفوق القدرات الاستيعابية للجامعات".<sup>(٣)</sup>

وبالنسبة للوظيفة البحثية للجامعات المصرية ، فمن مظاهر القصور التى رصدتها الدراسات : "انفصال البحوث العلمية الجامعية عن المشكلات الحقيقية التى تعانى منها قطاعات الإنتاج ، وتركيز الجامعات على وظيفتها التعليمية ، وإغفال وظيفة البحث ، وإنتاج المعرفة الجديدة ، وعدم ملاحقة البحوث العلمية الجامعية لأحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا المتقدمة ، ونقص التمويل اللازم للبحث العلمى ، واعتماده على الجهود الفردية ، وغياب دور القطاع الخاص فى تدعيم البحث العلمى الجامعى ، وضعف قنوات الاتصال بين الجامعات المصرية ، والجهات المستفيدة من الأبحاث الجامعية".<sup>(٤)</sup>

كما أن "هناك بعض السلبيات التى تتعلق بوظيفة الجامعة فى خدمة المجتمع ومنها : وجود انفصال شبه تام بين التعليم الجامعى ، واحتياجات سوق العمل ، واقتصار دور التعليم الجامعى على طرح

(١) شبل بدران الغريب ، التعليم والحرية : قراءات فى المشهد التربوى المعاصر ، ص ١٢٠ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٢١ .

(٣) محمود كامل الناقه ، " التخطيط لتطوير التعليم الجامعى " (بحث مقدم إلى المؤتمر القومى السنوى الحادى عشر: التعليم الجامعى العربى آفاق الإصلاح والتطوير ، مركز تطوير التعليم الجامعى - جامعة عين شمس ، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية ، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤ ) ، ص ٥٤٦ .

(٤) ممدوح الصدفى ، ابتسام عطية ، حنان كفافى ، " إشكاليات البحث العلمى فى مصر والتوجهات المستقبلية للتغلب عليها " (بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا والعلاقات الثقافية ، ١٩٩٩ ) ، ص ٢٢٤ .

آلاف من الخريجين إلى سوق العمل دون مراعاة الاحتياجات الفعلية للسوق في ظل سياسة الخصخصة والاعتماد على التقنية ، والانفصال بين التعليم الجامعي ، وقطاعات العمل ، والإنتاج".<sup>(١)</sup>

وقد توصلت الدراسات والبحوث حول واقع وأوضاع أستاذ الجامعة أنه يعاني من عديد من المشكلات ، منها ما يرجع إلى القوانين والتشريعات التي تنظم التعليم الجامعي ، وتضبط منظومة التعليم الجامعي ككل ، والتي أدت بسبب وجود الكثير من الثغرات إلى تقييد الإبداع لدى أستاذ الجامعة ، وهناك مشكلات ترجع إلى الهيكل التنظيمي للجامعة وما به من عوار ، وتقييد الحريات الأكاديمية والبحثية في كثير من الأحيان نتيجة التدخلات الأمنية في الفترة السابقة ، ويضاف إلى ما سبق الأوضاع المالية المتدنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، والتي جاء القانون (١٨٤) لسنة ٢٠١٢ محاولاً تحسينها.<sup>(٢)</sup>

عموماً يمكن تصنيف مشكلات أستاذ الجامعة المصري إلى المحاور الآتية :

**أولاً - المشكلات المتعلقة بالتدريس:** يواجه أستاذ الجامعة مجموعة من المشكلات التدريسية التي قد تعيقه عن أداء مهامه مثل: كثرة أعباء عضو هيئة التدريس في ظل الأدوار الجديدة المطلوبة منه ، وعدم مناسبة عدد ساعات تدريس المقرر لمحتواه ، وزيادة أعداد الطلاب بصورة مستمرة بما لا يتناسب مع عدد أعضاء هيئة التدريس مما يجعله يواجه صعوبات في التفاعل مع الطلاب<sup>(٣)</sup> ، كما أن كثرة عدد الطلاب والتدريس لهم في قاعات ضيقة لا تتوافر بها الإمكانيات ، يؤثر سلباً في رغبته في التدريس ، ويجعله غير قادر على القيام بعملية تقويم طلابه مرحلياً ومتابعة أعمالهم، مما يؤدي إلى سوء نتائج عملية التعليم. كما أن تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم ، والتوسع في التعليم الجامعي بكافة صوره وبرامجه ، أدى إلى تباين خصائص الطلاب نتيجة اختلاف أعمارهم، وانتماءاتهم ، ومستوياتهم الاقتصادية ، والاجتماعية، ونشأت عنه المشكلات الآتية :<sup>(٤)</sup>

١. تدنى المستوى الأكاديمي والثقافي للطلاب المقبولين في الجامعة.

٢. ضعف انضباطهم داخل قاعات الدراسة.

٣. ضعف تقديرهم لأعضاء هيئة التدريس.

٤. رفضهم للتجديد في طرائق التدريس ، ورغبتهم في التلقين.

<sup>(١)</sup> محمد على عزب ، وسعيد محمود مرسى ، "علاقة سوق العمل بالتعليم العالي في ظل اقتصاد العولمة" ، مجلة التربية والتنمية ، ٢٣ ، (سبتمبر ٢٠٠١) : ص ٨٩.

<sup>(٢)</sup> يوسف سيد محمود ، أزمة الجامعات العربية (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٩) ، ص ٢٠.

<sup>(٣)</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development(OECD) and The World Bank, *Reviews of National Policies for Education : Higher Education in Egypt 2010* (U.S.A : The World Bank , 2010),p.30

<sup>(٤)</sup> داليا فوزى الجبوشى ومنة الله عصام محبوب ، " ورقة بحثية عن مشاكل التعليم الجامعي في مصر " ( القاهرة ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ، ٢٠٠٧ م ) ، ص ٤.

ثانياً - **المشكلات المتعلقة بالبحث العلمى:** هناك العديد من المشكلات، التى تؤدى إلى ضعف الانتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس ، حيث يرجع ذلك إلى:

١. قلة توافر الكتب والمراجع العلمية الحديثة بالمكتبات الجامعية.
٢. قصور المكتبات الجامعية عن مجاراة التحديث والتنوع العلمى ، والافتقار إلى الخدمات المكتبية كالتصوير والاطلاع.
٣. قلة المعامل والمختبرات ، ونقص الأجهزة و المعدات .
٤. ارتفاع تكاليف إجراء ونشر الأبحاث العلمية .
٥. عدم وجود خريطة بحثية توجه أستاذ الجامعة للبحث فى نقاط بحثية محددة.

ثالثاً - **المشكلات المتعلقة بخدمة المجتمع:** تتمثل المشكلات المتعلقة بخدمة المجتمع فى النقاط التالية: <sup>(١)</sup>

١. عدم توافر الندوات والمؤتمرات التى تربط بين الجامعة ومواقع العمل والإنتاج.
٢. ضعف الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة فى مناشط خدمة المجتمع.
٣. عدم احتساب العمل الخدمى للمجتمع كجزء من نصاب عضو هيئة التدريس.
٤. قلة اهتمام غالبية أعضاء هيئة التدريس بقضايا البيئة وخدمة المجتمع ؛ لانشغالهم بالتدريس والبحث العلمى.
٥. نقص الاعتمادات المالية المخصصة من الجامعة لخدمة المجتمع.
٦. ضعف إعلان الجامعة عن خدماتها فى المجتمع المحلى.
٧. نقص الوعى البيئى والخدمى لدى أعضاء هيئة التدريس بما يقلل من قدرتهم فى التغلغل فى مشاكل المجتمع.

**رابعاً- المشكلات المادية:** تشمل "تدنى الرواتب والأجور ، وضعف المخصصات المالية لأعمال الإشراف على الرسائل ، وإجراء البحوث وضعف الدعم المادى المقدم من الجامعة للمشروعات، والبحوث العلمية" <sup>(٢)</sup> ، وارتفاع تكاليف المشاركة فى البحوث والمؤتمرات ، وارتفاع ثمن المراجع والكتب، والاشتراك فى الدوريات العالمية ، ونشر البحوث فيها ، وقلة التجهيزات والمعامل ، وارتفاع ثمن الخامات . وهذا جعل عدد من الأساتذة يلجأ إلى طرق أخرى لزيادة دخولهم مثل القيام بأعمال تجارية، أو مالية ، أو صناعية ، أو تقديم خدمات استشارية للغير ، بما قد يشغلهم عن أدائهم لأدوارهم ومهامهم داخل الجامعات . ويجدر الإشارة إلى أن الدولة أصدرت قانون (١٨٤) لسنة ٢٠١٢ ، والذى جاء ضمن بنوده رفع بدل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما ساهم فى رفع رواتبهم مؤخراً.

<sup>(١)</sup> مريم تاج الدين ، معوقات أداء الجامعة فى خدمة المجتمع وتنمية البيئة وسبل مواجهتها ( القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٠)، ص ص ١١٣-١١٤.

<sup>(٢)</sup> حامد عمار ، الإصلاح المجتمعى: إضاءات ثقافية واقتضاعات تربوية ، ص ١٨٦.

**خامساً - المشكلات الإدارية :** تتعدد المشكلات الإدارية لأستاذ الجامعة وهى مشكلات متصلة بطبيعة الإدارة فى الجامعة كمؤسسة بيروقراطية روتينية، تضع سياستها، وتضع نظمها ولوائح عملها بما لا يتفق مع طبيعة العمل الأكاديمى مما يؤدى إلى اختلالات إدارية تعبر عن سلبيات ، أو سوء الوضع الإدارى فى الجامعة ، ومن بين تلك المشكلات الإدارية : <sup>(١)</sup>

١. غلبة الروتين فى العمل الإدارى وآليات العمل البيروقراطية فى الجامعة.
  ٢. صعوبة إجراءات نشر البحوث العلمية.
  ٣. اعتماد الجامعة على المركزية فى اتخاذ القرارات.
  ٤. كثرة القرارات وتضاربها ، وعدم مناسبة القوانين المطبقة مع متطلبات العصر والمهنة ، والمتغيرات التى يشهدها المجتمع ، بما يؤدى إلى شيوع روح الجمود فى جامعاتنا المصرية .
  ٥. سوء الأساليب الإدارية المتبعة فى الجامعة ، وعدم كفاءة الجهاز الإدارى بالجامعة .
  ٦. ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهم .
- يُضاف لذلك عدم تشجيع المناخ الجامعى على الإبداع ، والابتكار ، والقيام بالبحث ، نتيجة ما تشهده الأقسام العلمية من مشكلاتٍ وصراعاتٍ.

**سادساً - سوء خدمات الرعاية الصحية والاجتماعية :** ضعف مستوى الخدمات الصحية المقدمة من تأمين صحى ورعاية طبية للأساتذة ، وقلة أنشطة الرعاية الاجتماعية المقدمة لأستاذ الجامعة ، وسوء أحوال أندية أعضاء هيئة التدريس ، وعدم تناسب مساحتها وأحجامها مع تزايد أعداد أعضاء هيئة التدريس.

إن واقع الحال يشير إلى إنه بالرغم مما تبذله الجامعات المصرية من جهودٍ متنوعةٍ للتطوير والتحديث، إلا أنها لازالت تعاني من قصور فى مستوى أدائها بوجه عام سواء على مستوى الجامعات ، أو الكلية ، أو القسم العلمى ، أو أعضاء هيئة التدريس <sup>(٢)</sup> ، وهناك مؤشرات لتدني فى مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات المصرية فى مختلف الجوانب، منها على سبيل المثال :

- ١ - "نقص كفايات كثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، فكثير منهم ليس لديهم دافع إيجابي نحو المهنة ، و قصور بعض أعضاء هيئة التدريس عن القيام بمهامهم التدريسية ، وعدم قدرة الطلاب على الاستفادة منهم" <sup>(٣)</sup>.

<sup>(١)</sup> داليا فوزى الجبوشى ومنة الله عصام محبوب ، " ورقة بحثية عن مشاكل التعليم الجامعى فى مصر " ، ص ٥ .  
<sup>(٢)</sup> محمد نصر ، " واقع البحث العلمى بالجامعات العربية واتجاهات ورؤى للتطوير والتحديث " ، (بحث مقدم إلى المؤتمر القومى السنوى الثالث عشر ، " الجامعات العربية فى القرن الحادى والعشرين : الواقع والرؤى "، مركز تطوير التعليم الجامعى ، جامعة عين شمس ، ٢٦-٢٧/١١/٢٠٠٦) ، ص ٨٧ .  
<sup>(٣)</sup> محمود كامل الناقة ، " تجربة الجامعات المصرية فى إعداد وتكوين المعلم الجامعى " (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومى السنوى الثانى عشر لمركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس، والمعنون : تطوير أداء الجامعات العربية على ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٥ ) ، ص ٤٩ .

٢- التقدم المعرفي لدى كثير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية وانحصار في مجالات تخصص ضيقة ، والاعتماد على آليات تعليمية تقليدية تعتمد التلقين أساساً ، ولا تستثمر طاقات الطلاب وحواسهم المختلفة ، وتحصرهم في تلقّي ألي للمعلومات ، سواء من المحاضرة التقليدية لعضو هيئة التدريس ، أو من كتاب جامعي ، يفتقد الأسس التربوية والتعليمية الحديثة، فضلاً عما يعتوره من قصور نتيجة تقادم ما به من معلومات. "وتؤكد مجلس الشورى المصري على هبوط المستوى العلمي لأعضاء هيئة التدريس على جميع المستويات بالجامعات المصرية".<sup>(١)</sup>

٣- "وجود العديد من المعوقات التي تعيق تحقيق الجودة في أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، وتتصدرها المعوقات الاقتصادية " .<sup>(٢)</sup>

٤- "هناك خلل واضح في أداء واجبات ومهام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ناتج عن إقبالهم بأعباء كثيرة يترتب عليها إما إهمالهم لبعض المهام المكلفين بها ، أو تأديتهم لهذه المهام دون إتقان أو جودة " .<sup>(٣)</sup>

يتضح من العرض السابق أن واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لمهامهم التدريسية ، والبحثية ، وفي مجال خدمة المجتمع ، دون المستوى الذي يُطمح أن يكون عليه أدائهم في ظل الدعوة إلى تحقيق جودة أداء الجامعات المصرية ، مما يعكس الحاجة إلى دراسة موضوع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مواجهة تلك المشكلات المتعددة التي يعانيها التعليم الجامعي عموماً ، وأستاذ الجامعة المصري على وجه الخصوص ، لذا "فهناك حاجة إلى الارتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وإكسابهم أساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة لتحسين ممارساتهم، فالتنمية المهنية هي الملاذ الأخير للجامعات في مصر الآن لمواكبة التغيرات التي تسود العالم في الوقت الحاضر، وذلك لما تتضمنه من استراتيجيات وعمليات تهدف إلى توفير المهارات ، والمعلومات ، والمعارف لتمكين أعضاء هيئة التدريس ، والقيادات من تحقيق رسالة الجامعة".<sup>(٤)</sup> ، فالتنمية المهنية تمثل " أحد المداخل والمرتكزات الأساسية في الإصلاح والتحسين التعليمي، "والعمل على جعل الأستاذ الجامعي جزءاً من الحل في منظومة تطوير التعليم وليس جزءاً من المشكلة".<sup>(٥)</sup>

(١) محمود كامل الناقه ، " تجربة الجامعات المصرية في إعداد وتكوين المعلم الجامعي " ، ص ٥

(٢) مؤمن عبدالعزيز عبدالحميد ، " بعض معوقات تحقيق الجودة في أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط " . الثقافة والتنمية ، ٢٠٠٣ ( يوليو ) ، ص ٨٧ .

(٣) فتحي درويش عشيبه ، الإدارة الجامعية بين التفاعل مع التحديات المعاصرة ومشكلات الواقع : دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة (القاهرة : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، ٢٠٠٥) ، ص ١٣٧ .

(٤) سلامة عبد العظيم حسين ، " التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس و القيادات الأكاديمية بالجامعة " ، ص ٤٢ .

(٥) محمد سيد أحمد الزغبى ، محمد سمير الشاذلى ، " مساهمة مشروعات التطوير في النهوض بالعملية التعليمية " (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لوحدة إدارة مشروعات التطوير بجامعة بني سويف وعنوانه : دور مشروعات التطوير في تنمية الجامعة ومحافظة بني سويف ، جامعة بني سويف ، ٢٠ أكتوبر ٢٠٠٩) ، ص ١٨٩ .

## الجهود المبذولة فى التنمية المهنية لأستاذ الجامعة المصرى :

لم تكن الجامعات المصرية بمعزلٍ عن العالم فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، وحتمية الارتقاء بمستوياتهم المهنية عبر برامج وأنشطة التنمية المهنية ، وتزويدهم المستمر بالمعارف ، والمهارات المواكبة لمستجدات العصر ، فلا يتخلفوا عن ركبته من جهةٍ ، ويتمكنوا من إعداد طلابهم للتعامل معها من جهةٍ أخرى .

والمتتبع لجهود التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية عبر تاريخ نشأتها وتطورها، يجد أنه حتى صدور قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ كانت التنمية المهنية قاصرة على ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة ، وجهود على المستوى الفردى ، تتمثل فى المشاركة فى بعض المؤتمرات ، والندوات ، وإجراء البحوث ، والمشروعات بحثية ، وما قد يتاح من فرص للمشاركة فى مهام وبعثات علمية .

وبدايةً من حقبة السبعينيات ، وعقب صدور قانون تنظيم الجامعات الحالى رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، الذى ألزم الجامعات بتنظيم دورات تدريبية أو دورات أو مقررات حول أصول التدريس ، كشرط لتعيين فى وظيفة "مدرس" ، قامت الجامعات المصرية على المستوى المؤسسى الرسمى بتنظيم أنشطة وبرامج فى مجالات إعداد، وتأهيل عضو هيئة التدريس ، وتدريبه ، وتنميته مهنيًا ، خصوصاً مع التوجه العالمى فى الجامعات الأمريكية والبريطانية ، ببنى برامج التنمية المهنية و التدريب لأعضاء هيئة التدريس ، وعدم الاكتفاء بحصولهم على درجة الدكتوراه فى التخصص لقيامهم بالتدريس فى الجامعة .

وتلا ذلك من جهود عديدة فى ميدان التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، مثل إنشاء مراكز تطوير التعليم الجامعى ، والشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات العربية التى أنشئت بالتعاون مع اليونسكو ، انتهاءً بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات . ويتناول هذا الجزء عرض تلك الجهود ، ونتائج الدراسات التى تناولتها بالتحليل والتقييم، وذلك على النحو التالى :

### أولاً - مراكز تطوير التعليم الجامعى من فترة التسعينيات حتى الآن

ترجع فكرة إنشاء مراكز لتطوير التعليم الجامعى إلى الاتجاه العالمى إلى العناية بالتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس فى فترة السبعينيات ، وحاجته لاكتساب المهارات المهنية فى التدريس ، وصدور العديد من التقارير ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر ، تقرير روبنز " فى بريطانيا ، و"تقرير كارنيجى" بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك من منطلق أن تنمية هيئة التدريس تؤدى إلى تنمية أفضل للطلاب والنظام التعليمي ككل ؛ ومن هذا المنطلق لجأت الجامعات الأمريكية لإنشاء "مراكز لتطوير

التعليم الجامعى" كما هو الحال فى جامعتى "ميتشجان" و"كاليفورنيا" ، كما أقامت جامعات المملكة المتحدة مراكز ، ووحدات للتدريس الجامعى كما فى جامعات "ليدز" و"مارى" و"بدفورد" ، وكذلك قامت بعض الجامعات بتنظيم دورات تدريبية للنهوض بالمعلم الجامعى مدة كل منها ٣ فصول دراسية . أما عربياً فقد أقامت "جامعة الملك عبد العزيز" مركزاً لتطوير التعليم الجامعى فى عام ١٩٨٦ ، وقام هذا المركز بدوره بتنظيم عدة ندوات خاصة بالتدريس الجامعى ، واستضافة عدد من الأساتذة الزائرين المتخصصين فى التعليم العالى للارتفاع بمستوى أداء عضو هيئة التدريس، وتزامن ذلك مع دعوة مكتب التربية العربى لدول الخليج للعناية بالكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس بالجامعات.<sup>(١)</sup>

وفى مصر – فى نفس الفترة – تعالت الأصوات المطالبة بضرورة توجيه العناية بالنمو المهنى لعضو هيئة التدريس بالكلديات الجامعية المصرية ، ومنها تقرير مجلس الشورى بعنوان " الجامعات المصرية حاضرها ومستقبلها " عام ١٩٨٥م والذى أشار إلى "هبوط المستوى العلمى للهيئة التدريسية بكافة الجامعات المصرية ، والافتقار إلى الأساتذة من أصحاب المدارس الفكرية العلمية الراسخة ، وضرورة التقييم الدورى لعضو هيئة التدريس ، وإعادة النظر فى نظم تعيين المعيدىين" ، وجاءت استراتيجية تطوير التعليم بمصر عام (١٩٨٧) للمطالبة بوضع ضوابط تكفل حسن سير عضو هيئة التدريس والارتقاء به إلى أحسن وأعلى المستويات العلمية ، ومتابعة قيامه بواجباته على أسس جامعية. كما دعا المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا (١٩٩٢) لأهمية العناية بالنمو المهنى للمعلم الجامعى " ، كما طالب وزير التعليم حسين كامل بهاء الدين ، بضرورة قيام الأقسام العلمية بالكلديات الجامعية بعقد الندوات والمؤتمرات لتشجيع البحث العلمى والارتقاء بعملية التدريس ، والعمل على دعم العلاقة مع البيئة والمجتمع المحلى.

وقد سعى المجلس الأعلى للجامعات لمواكبة الاتجاهات العالمية فى العناية بتنمية عضو هيئة التدريس مهنيًا والنهوض بأعضاء هيئة التدريس ، وإنشاء "مراكز تطوير التعليم الجامعى" ، التى تقوم بالعديد من أنشطة التنمية المهنية لأساتذة الجامعات ، وإجراء البحوث والاستشارات، وعقد المؤتمرات ، والندوات حول مختلف قضايا التعليم الجامعى ، وسنعرض فى الجزء التالى لمركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس ، نظراً لكونه أقدم وأشهر مركز لتطوير التعليم الجامعى على مستوى الجامعات المصرية .

<sup>(١)</sup> UNESCO , *Higher education staff development: directions for the 21st century* , p.5

## - مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس :

تم إنشاء مركز تطوير التعليم الجامعى بقرار من المجلس الأعلى للجامعات بتاريخ ١٩٩٠/٩/٢٧ باعتباره مركزاً من مراكز جامعة عين شمس ذات الطابع الخاص له الاستقلال الفنى والمالى والإدارى، ومقره كلية التربية وبدأ العمل به منذ عام ١٩٩١<sup>(١)</sup>. وهدف المركز إلى تحقيق ما يلى :

١- تخطيط المناهج الدراسية لكليات الجامعة على أسس تربوية .

٢- تطوير طرق التدريس لإثراء العملية التعليمية .

٣- التدريب على استخدام الوسائل التعليمية .

٤- التدريب على أدوات التقويم.

٥- إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية للمدرسين المساعدين والمعيدین

٦- تطبيق نظم الإدارة الحديثة على المؤسسات التعليمية .

٧- إجراء البحوث على مختلف العمليات التعليمية بكليات الجامعة.

٨- عقد دورات تدريبية لمن يرغب من الجامعات والهيئات المختلفة .

ويضم المركز الشعب الآتية : تخطيط المناهج وطرق التدريس، وتكنولوجيا التعليم ، والامتحانات، وشعبة التدريب الإدارى ، والوحدات المتخصصة بكليات الجامعة .

وتتلخص أهم ما قام به المركز من أنشطة فيما يلى :

١- عقد الندوات والدورات وتنظيم المؤتمرات حول قضايا التعليم الجامعى ، حيث بلغ عدد المؤتمرات التى عقدها المركز منذ إنشائه حتى عام ٢٠١١ ستة عشر مؤتمراً ، منها على سبيل المثال : المؤتمر القومى السنوى الخامس عشر بعنوان " نحو خطة استراتيجية للتعليم الجامعى العربى " ، والمؤتمر القومى السنوى السادس عشر " العربى الثامن " بعنوان " التعليم الجامعى العربى ودوره فى تطوير التعليم قبل الجامعى " ، ويتم استضافة الخبراء فى تلك الندوات والمؤتمرات ، والمهتمين بقضايا التعليم الجامعى على مستوى الجامعات العربية والمصرية ، وإتاحة الفرص لتبادل الخبرات .

٢- إصدار مجلة المركز (دراسات فى التعليم الجامعى ) ، وتقوم بنشر أحدث البحوث فى مجال التعليم العالى والجامعى .

٣- عقد الدورات التدريبية فى مجالات ( التأهيل التربوي والنفسى للمعلمين ، الحاسب الآلى ، والتأهيل للحصول على شهادة الرخصة الدولية ICDL ) .

<sup>(١)</sup> "موقع مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس" ، <http://net.shams.edu.eg>, accessed in 18 August 2010

٤- قام المركز بأنشطة أخرى متنوعة تشمل تقديم خدمات استشارية ، وتم إعداد حقيبة تدريبية لتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية بالاشتراك مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فى عام ٢٠٠٢<sup>(١)</sup> وفى عام ٢٠١١ قام المركز بتقييم المناهج والأساليب التعليمية فى برنامج محو الأمية بالهيئة العامة لتعليم الكبار .

ثانياً- الشبكة العربية لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالى فى منتصف التسعينيات

### *Arab Network for Staff Development in Higher Education (ASDN)*

"اتجهت منظمة اليونسكو منذ عام ١٩٨٤ لتأسيس شبكات للتنمية المهنية فى مختلف مناطق العالم لعدة مبررات أولها : الميل لتبنى اتجاه الربط بين مؤسسات التعليم العالى ، ثانياً : تغير النظرة إلى عمليات التعلم من التلقى السلبي للمعرفة إلى المشاركة النشطة ، لذا تم تأسيس هذه الشبكات لتعزيز جودة عمليات التدريس والتعليم ، وتنمية كافة أعضاء هيئة التدريس"<sup>(٢)</sup> وكان الهدف من تأسيسها "العمل على تبادل الخبرات ، والطرق المبتكرة ، والتركيز على حاجات طلاب اليوم فى مختلف السياقات، فهذه الشبكات جميعها تشترك فى أنها : "تعمل على تحسين وتطوير التدريس الجامعى بما يلبي حاجات المجتمع المتغيرة، وتعزيز إسهام التعليم الجامعى فى النظام التعليمى ككل، وربطه مع التعليم الأساسى والثانوى ، بما يتضمنه من مجالات مثل برامج تدريب المعلمين وإسهام الجامعات فى المعرفة"<sup>(٣)</sup>.

وأقدم الشبكات التى أسستها اليونسكو هى "الشبكة الأوروبية لتنمية أعضاء هيئة التدريس فى التعليم العالى" (The European Network on Staff Development in Higher Education, ENSHDE)، و"شبكة أمريكا اللاتينية" REDESLAC ، وتأسستا عام (١٩٨٤م) ، أما فى عام (١٩٨٩) فقد تم تأسيس شبكة للتنمية المهنية بين الجامعات الأفريقية ؛ كما تبنت اليونسكو إقامة شبكة عربية للتنمية المهنية نظراً لاختلاف خبرات الدول العربية فى مجال التعليم الجامعى ، وما تعانيه المنطقة من مشاكل متشابهة متعلقة بالتنمية ، وتزايد الطلب الاجتماعى على التعليم الجامعى ، وارتفاع تكلفة التعليم الجامعى ، وعدم وضوح حقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس ، وعدم فاعلية الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ، والحاجة إلى تبادل الخبرات فى تلك المجالات بين أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات العربية.

وأنشئت " الشبكة العربية لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالى " عام ١٩٩٤ ، ومقرها فى جامعة الإسكندرية<sup>(٤)</sup> ، وذلك للربط بين الجامعات العربية فى مجال تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس فى

(1) Jerry G. Gaff & Ronald Dsipson , "Faculty Development in the United States" , *Innovative Higher Education* , Vol. 18, No.3 , (1974) , p.168

(2) UNESCO , *Higher Education Staff Development : Directions for the 21<sup>st</sup> Century*, pp. 93-107.

(3) Ibid, p. 14

(4) Ibid, p.14

الجامعات العربية، وعُقد الاجتماع الأول للجنة التأسيسية في أكتوبر ١٩٩١ ، واختيار كلية الهندسة جامعة الإسكندرية ، باعتبارها المقر الرئيس للشبكة وذلك لعدة مبررات : (١)

١- مصر نقطة محورية بالنسبة للوطن العربى ، نتيجة لموقعها الجغرافى ، وعدد طلابها الهائل ، وكثرة جامعاتها .

٢- قانون تنظيم الجامعات لعام ١٩٧٢ ، والذي يتطلب من كل حاصل على درجة الدكتوراه دراسة مقررات خاصة فى علم النفس ، وطرق التدريس فى كلية التربية قبل السماح له بالتدريس.

٣- كلية الهندسة جامعة الإسكندرية لها علاقات وثيقة مع مكاتب اليونسكو ، وتم اختيارها بواسطة اليونسكو نفسها ، باعتبارها من أفضل المؤسسات العلمية والتكنولوجية فى العالم العربى. وتولى عميد كلية الهندسة بصفته الاعتبارية على الدوام منصب الأمين العام لهذه الشبكة. (٢)

وتلخصت أهداف الشبكة فى : " تعزيز القدرات الوطنية فى مجال تطوير أعضاء هيئات التدريس فى الجامعات العربية "؛ وذلك من خلال النشاط والإجراءات التنفيذية التالية : (٣)

- تنظيم ورش عمل ، وعقد ندوات وحلقات المناقشة خاصة بالتطوير المهنى لأعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات العربية .
- إنتاج المواد التعليمية بأنواعها المختلفة لكى تستخدمها الجامعات العربية فى نشاطها التدريبى فى مجال التعلم الذاتى والتطوير المهنى لأعضاء هيئات التدريس .
- إنشاء مركز إقليمي عربى للتدريب ، والتطوير المهنى لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات العربية .
- مساعده وحدات ، ومكاتب ، ومراكز التدريب ، والتطوير المهنى لأعضاء هيئات التدريس القائمة فى الجامعات العربية بهدف رفع كفاءتها .
- اجراء الدراسات والبحوث التى تستهدف تطوير العملية التدريسية فى الجامعات العربية.

وفى ضوء هذه الأهداف تحددت المهام المنوطة بها فى :

- ١- تنظيم ورش عمل متخصصة هدفت إلى تبادل الخبرات .
- ٢- القيام بزيارات للإطلاع على التجارب العالمية والعربية.
- ٣- إنتاج المواد التعليمية اللازمة لرفع جودة التعليم .
- ٤- القيام بالبحوث ، والدراسات لتطوير العملية التعليمية فى الجامعات العربية.

(١) Cryer pat , "Improving the Experience of Post Graduate Research : A Survey of the U.K. Support provision for Staff and Students" , *Journal of Higher Education*. Vol. 22, No.3 , (October1998) : 269-272

(٢) الشبكة العربية للتطوير المهنى لأعضاء هيئة التدريس الجامعى بالتعاون مع كلية الهندسة ، جامعة الإسكندرية ، **لائحة النظام الأساسى للشبكة** ( الإسكندرية : كلية الهندسة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٢ ) ، ص ٣١.

(٣) UNESCO, *Higher Education Staff Development: Directions for the 21<sup>st</sup> Century* , p.6.

## تقويم جهود الشبكة العربية للتنمية المهنية

نظمت الشبكة عدداً من الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات كل من مصر ، وسوريا ، ولبنان ، والأردن<sup>(١)</sup> ، وإعداد عدة نماذج تعليمية ، والمواد التدريبية . وقد تناولت الورش التي أقامتها الشبكة عدداً من الموضوعات ومنها :<sup>(٢)</sup>

- ١- تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية .
- ٢- تداعيات نظام الفصول الدراسية على تطوير وتدريب أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العربية.
- ٣- التقويم في الجامعات : المناهج – الطلاب – أعضاء هيئة التدريس.

ومن خلال تحليل المطبوعات الصادرة عن اليونسكو والشبكة العربية تم استخلاص الجدول التالي حول المؤتمرات التي عقدتها الشبكة في الفترة من ١٩٩١ حتى ١٩٩٥ على النحو التالي:

### جدول ( ٢ )

#### المؤتمرات وورش العمل التي عقدتها الشبكة منذ تأسيسها حتى ١٩٩٥/١٠

| المؤتمر/ ورشة العمل                                                                                | مكان عقده                    | التاريخ     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------|
| "تطوير التعليم العالي"                                                                             | جامعة الإسكندرية             | يناير ١٩٩٣  |
| "ورشة عمل :تنمية المهنية في جامعات دول مجلس التعاون الخليجي"                                       | جامعة العين الإمارات العربية | مارس ١٩٩٣   |
| "الحاسب كوسيلة تدريسية وتعليمية في التعليم العالي"                                                 | جامعة الإسكندرية             | مارس ١٩٩٣   |
| "إعداد واستخدام الوسائل السمعية البصرية في التعليم"                                                | جامعة قطر.                   | إبريل ١٩٩٤  |
| انعكاسات نظام الفصل الدراسي في تطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية                 | جامعة الإسكندرية             | أكتوبر ١٩٩٤ |
| ورشة عمل تجارب الجامعات العربية في مجال التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية                    | الجامعة الأردنية             | ١٩٩٤        |
| ورشة عمل تداعيات نظام الفصول الدراسية على تطوير وتدريب أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العربية | جامعة الإسكندرية             | أكتوبر ١٩٩٤ |
| استخدام مدخل الموديلات في برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس                                | تونس                         | إبريل ١٩٩٥  |
| ورشة عمل التقويم في الجامعات : المناهج – أعضاء هيئة التدريس                                        | جامعة دمشق                   | إبريل ١٩٩٥  |
| المداخل المختلفة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية                          | جامعة الإسكندرية             | أكتوبر ١٩٩٥ |

والجدول السابق يوضح تنوع الموضوعات في مجال التنمية المهنية التي اهتمت بها الشبكة، وتوزيع أنشطتها على مختلف الدول العربية المشاركة.

وأوضحت نتائج الدراسة التقويمية لجهود الشبكة العربية *ANSD* ، والتي قامت بها منظمة اليونسكو (١٩٩٤)<sup>(٣)</sup> ، أن أبرز إنجازات الشبكة العربية للتطوير المهني أنها وفرت الفرصة لصانعي السياسات ليفكروا معاً في موضوع التنمية المهنية. فمثلاً في اللقاء التأسيسي تم اللقاء بين ٣٢ عميداً

(١) محمد بن فاطمة ، "عضو هيئة التدريس الجامعي المبدع : ملامحه ، إعداد،تدريبه ،واستراتيجية توفيره " ( بحث مقدم إلى المؤتمر الثامن للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي و البحث العلمي في الوطن العربي ، "الجودة النوعية للتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية" ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، القاهرة، ديسمبر ٢٠٠١ ) ، ص ٢٩.

(٢) محمد بشير حداد ، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في مصر ، ص ١١٧.

(٣) UNESCO , *Higher Education Staff Development : Directions for the 21<sup>st</sup> Century* , p. 90.

لكليات الهندسة والتربية فى العالم العربى ، وتبادل الخبرات ، كما تم إنشاء مكتبة الشبكة خلال تلك الفترة والتى أطلق عليها مركز التوثيق بالشبكة الذى يوفر المعلومات لأى عضو هيئة تدريس فى مجال التدريس فى التعليم الجامعى ، واستخدم المركز أحدث تقنية فى ذلك الوقت وهو برنامج "إريك" ERIC ، والذى يوفر ملخصات البحوث فى مختلف المجالات المرتبطة بالتعليم الجامعى والعالى ، وهذا مهم جداً لصانعى السياسة والباحثين كذلك ، والتدريب على استخدام طرق تدريسية مبتكرة فى عدد (٧٩) جامعة عربية ، والتركيز على موضوعات مثل (استخدام تطبيقات الحاسب فى التدريس ، التفاعل بين الطلاب والأساتذة فى ضوء استخدام التكنولوجيا الحديثة وغيرها من الموضوعات).

### ثالثاً - مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

#### *Faculty and Leadership Development Project*

مع تزايد الاهتمام بإصلاح وتطوير التعليم الجامعى ، وتزايد حدة الانتقادات الموجهة إلى التعليم الجامعى فى النصف الثانى للثمانينيات ؛ جاء تقرير مجلس الشورى ١٩٨٥ ، وتقارير المجالس القومية المتخصصة ١٩٨٧ ، لتؤكد على تدنى أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، والحاجة الملحة لعلاج تلك الظاهرة وتنميتهم مهنيًا ؛ لكن تلك الدعوات فى فترة الثمانينيات لم تلق استجابة حقيقية لانشغال الدولة بالظروف الاجتماعية والسياسية السائدة فى تلك الفترة ، ومشكلات السياسة الخارجية ، والظروف الاقتصادية الصعبة فى تلك الفترة الممتلئة فى تناقص الموارد ، وقلة العملة الأجنبية ، مما أدى توقف الدولة عن سداد الديون الخارجية عام ١٩٨٧.

وقد لجأت الدولة إلى تطبيق سياسات التثبيت الهيكلى وجدولة الديون مع تزايد ضغوط صندوق النقد ، والبنك الدولى ، والدول الدائنة، وصارت أولويات السياسة الحكومية موجهة للاقتصاد ، وما يتعلق به مثل تخفيض عجز الموازنة العامة للدولة، ونسب التضخم السنوى ، وتوحيد سعر الصرف ، وما إلى ذلك، مما حال دون البدء فى مشروعات قومية لإصلاح وتطوير التعليم الجامعى ، نظراً لنقص التمويل.<sup>(١)</sup>

أما فترة التسعينيات فقد شهدت تطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادى ، وصدر القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والذى عرف بقانون الخصخصة ، والقانون رقم (١٠١) لسنة ١٩٩٢ ، والذى عرف بقانون الجامعات الخاصة، واتجاه الحكومة إلى الاستعانة بخبرات المؤسسات الدولية كصندوق النقد الدولى ، والبنك الدولى فى جميع المجالات ، وتنفيذ مشروعات لتطوير التعليم الجامعى بالاتفاق معها.<sup>(٢)</sup>

<sup>(١)</sup> موسوعة ويكيبيديا الالكترونية " ، ٢٠١٢/٥/١٢ ، [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>(٢)</sup> مختار خطاب ، الإصلاح الاقتصادى والخصخصة : التجربة المصرية (القاهرة : وزارة قطاع الأعمال ، ٢٠٠٣) ، ص ٣-٤ .

فقد قامت وزارة التعليم العالى فى فترة التسعينيات باتخاذ مجموعة من الخطوات لتطوير التعليم الجامعى، وكان أولها إصدار القرار الوزارى بتاريخ ١٩٩٢/٢/١ بإنشاء وحدة تنفيذ المشروعات والممولة من جهات أجنبية لتنفيذ مشروع تطوير كليات الهندسة ، وإنشاء كليتين للتعليم الصناعى بكل من القاهرة وبنى سويف ، من خلال قرض البنك الدولى للإنشاء والتعمير رقم ٣١٣٧ فى الفترة من ١٩٩٢/٧/١ وحتى ١٩٩٨/١٢/٣١. وعقب الانتهاء من تنفيذ المشروع ، وتحقيقه لأهدافه بصورة مرضية طبقاً لتقييم البنك الدولى للإنشاء والتعمير ؛ قامت الوزارة باتخاذ مجموعة من الخطوات نحو إعداد الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالى :

- صدور القرار الوزارى رقم ١٤٢٣ بتاريخ ١٩٩٨/١٠/٣١ بتشكيل اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعى والعالى للإشراف على وضع مشروع خطة إستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى وآليات التنفيذ ، وصدور القرار الوزارى رقم ٢٥٠ بتاريخ ١٩٩٩/٣/٩ بتشكيل ست لجان فرعية لمعاونة اللجنة ، وتم تشكيل فريق عمل قام بزيارة كل من أستراليا وفرنسا ونيوزيلندا وانجلترا واسكتلندا ؛ للإطلاع على تجاربهم فى مجال تطوير التعليم العالى.

- تم وضع مشروع خطة استراتيجية للتطوير الشامل لمنظومة التعليم العالى فى مصر حتى سنة ٢٠١٧، وإقامة مؤتمر قومى برعاية رئيس الجمهورية يوم ١٣، ١٤ فبراير ٢٠٠٠ ، تم فيه إعلان محددات تلك الخطة التى أكدت على "تبنى البرامج والمشروعات لإصلاح مواطن الخلل فى التعليم الجامعى والعالى المصرى لإحداث التأثيرات المطلوب فى التوقيتات المناسبة " (١).

- تضمنت الخطة ٢٥ مشروعاً للتطوير حتى عام ٢٠١٧ ، وتم تنفيذها على ثلاث مراحل:

- خطة قصيرة الأجل ٢٠٠٢-٢٠٠٠

- خطة متوسطة الأجل ٢٠٠٧-٢٠٠٠

- خطة طويلة الأجل ٢٠١٧-٢٠٠٠

- وافق مجلس الوزراء فى اجتماعه بتاريخ ٢٠٠١/١١/٢٢ على مجموعة من مشروعات التطوير ذات الأولوية ، وتم دمجها فى ٦ مشروعات أساسية على النحو التالى : (٢)

- مشروع تطوير كليات التربية FOEP

- مشروع الكليات التكنولوجية المصرية ETCP

(١) وزارة التعليم العالى ، الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالى ( القاهرة : وزارة التعليم العالى ، ٢٠٠٠ ) ، ص ٦ .

(٢) HEPP, Higher Education Enhancement Project , Survey for measuring project's return on beneficiaries (Cairo :Ministry of Higher Education ,2005),p.2

- مشروع تطوير نظم وبرامج التعليم العالي ICTP
- مشروع تقييم الأداء وضمان الجودة QAAP
- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية FLDP
- مشروع صندوق برنامج تطوير التعليم العالي HEEPF

- وافق البنك الدولي بتاريخ ٢٣/٤/٢٠٠٢ على توقيع اتفاقية القرض ، وصدر القرار الجمهوري رقم ١٤٦ بتاريخ ١٧/٦/٢٠٠٢ ، وموافقة مجلس الشعب بجلسة ١٨/٦/٢٠٠٢.<sup>(١)</sup>
- تم إنشاء وحدة لإدارة مشروعات التطوير ، وإنشاء صندوق تمويل مشروعات تطوير التعليم *Higher Education Enhancement Project Fund (HEEPF)*.<sup>(٢)</sup>

وقد جاء توجه وزارة التعليم العالي نحو مشروعات التطوير على ضوء تأييد خبرائها ، وبعض الدراسات التي ارتأت " أن المشروعات هي الوسيلة المثلى لتطوير التعليم في مصر لكونها تتمتع بوجود خطط تتضمن أسلوب التنفيذ ، والمواصفات الفنية للمدخلات ، والمخرجات المستهدفة ، ووسائل التقييم الذاتي ، وتوضع بعناية من قبل الخبراء المتخصصين ، والمعنيين بالمشكلة مجال عمل المشروع " ، فهي تعد الأسلوب الأنسب لجعل عملية التطوير عمليةً ممنهجة ، ومدرسة لاعتمادها على مشروعات رصينة من حيث صياغتها ، ودقة أهدافها ، وسلامة خططها ، ووضوح أنشطتها ، وتقديرات ميزانياتها ، وآليات تقويمها ، وضمان استمراريتها ، فضلاً عن الحرص على جودة إدارتها ، وخضوعها للإشراف ، والمراقبة بما يضمن توجيهها نحو تحقيق أهدافها على نحو فعال .<sup>(٣)</sup>

لكن لا يمكن تجاهل فكرة أن أحد مبررات تطبيق تلك المشروعات ، هو إتاحتها لمصادر جديدة لتمويل التعليم الجامعي وتطويره ، وذلك على ضوء ضعف الإمكانيات المادية للجامعات الحكومية ، وكونها تمثل عبئاً ثقيلاً على كاهل الدولة المضطرة لتمويلها ضمن عشرات المؤسسات الحكومية الخدمية الأخرى التي تستنزف ميزانياتها ، وتعاني محدودية الموارد ، الأمر الذي يؤدي إلى نقص خدمات ومرافق الجامعة ، وتدنى رواتب الهيئة التدريسية والموظفين ، وينعكس سلباً على العملية التعليمية ونواتجها.<sup>(٤)</sup>

(١) الهيئة العامة للمطابع الأميرية ، قرار رئيس الجمهورية رقم ١٤٦ لسنة ٢٠٠٢ ، بشأن الموافقة على اتفاق قرض مشروع (تطوير التعليم العالي) بين حكومة جمهورية مصر العربية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير ، الوقائع المصرية ، العدد (٢٩) ، ١٨ يوليو ٢٠٠٢ ، ص ١.

(٢) وزارة التعليم العالي ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، وثيقة المشروع ، ص ٧.

(٣) أحمد محمد حسنين ، " المشروعات وتقوية التعاون بين الجامعة والمجتمع " (بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول لوحدة إدارة مشروعات التطوير بجامعة بني سويف بعنوان : دور مشروعات التطوير في تنمية الجامعة ومحافظة بني سويف ، جامعة بني سويف ، ٢٠ أكتوبر ٢٠٠٩) ، ص ١٩٣.

(٤) رافع إبراهيم حقي ، " واقع التعليم الجامعي في الدول العربية والطموح إلى الجودة " (بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول : جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٣-٢٦ أبريل ٢٠٠٦) ، ص ٣٧٨.

تأسيساً على ما تقدم ، يمكن القول أن هناك وجهتى نظر متعارضتين حول مشروعات تطوير التعليم العالى ؛ وذلك على النحو التالى :

- أ- وجهة النظر الأولى ترى أن المشروعات هى السبيل للتطوير والإصلاح وأنها تتميز بالمنهجية المدروسة والعلمية ، كما تتميز بأنها محددة التمويل، وأن فوائدها أكثر من عيوبها ، وقد تبنت وجهة النظر هذه وزارة التعليم العالى ، وبعض أساتذة الجامعات ، وبعض الخبراء.<sup>(١)</sup>
- ب- وجهة النظر الثانية ترى هذه المشروعات محدودة الأثر والفائدة بالنسبة للتعليم الجامعى المصرى، لما يعانيه من تكدر للطلاب ، وازدحام المدرجات وقاعات الدراسة ، وتدنى أجور ، ورواتب أساتذة الجامعات. وارتأت أنها جاءت أساساً لتوفير مصادر تمويل لتطوير التعليم الجامعى بعيداً عن ميزانية الدولة ، وعلاج مشكلة تدنى رواتب أعضاء هيئة التدريس من خلال ما يقدم فيها من مكافآت ، ومرتببات للقائمين على هذه المشروعات .

وعلى أية حال ، فقد تنوعت مجالات تلك المشروعات ، فمنها ما هو خاص بتطوير الجامعات عموماً مثل مشروعات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية ، وتطوير البنية الأساسية لشبكة المعلومات ، والمكتبة الرقمية ، وميكنة مكتبات الجامعة ، وتطوير نظم المعلومات الإدارية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين على نظم ، وتكنولوجيا المعلومات ، والاتصالات ، واستراتيجية توكيد الجودة ، والاعتماد بالجامعة .<sup>(٢)</sup> وقد ساهم ظهور هذه المشروعات في تفعيل أنشطة عملية التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المختلفة ، نظراً لما أتاحتها هذه المشروعات من برامج تدريبية ، وتمويل للبحوث ، وفرص للسفر عبر اتفاقيات التعاون العلمي مع عددٍ من الجامعات، ومراكز البحوث العلمية .

ويعد "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات *FLDP* ، أحد أهم مشروعات تطوير التعليم العالى ، فتشير وثيقة المشروع إلى إنه الآلية الأهم في إحداث عملية التطوير والتحديث في التعليم العالى بمصر ؛ لأنه ركز علي أهم مكون في العملية التعليمية بالجامعات المصرية".<sup>(٣)</sup>

وتضمنت رسالة المشروع تبنى ، وتطبيق مفاهيم ، وممارسات التطوير الذاتى المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعى ، بما يحقق التكيف مع تحديات العصر، والتوافق مع قواعد السلوك الأخلاقى المهني للمشتغلين بمهنة التعليم الجامعى.

(١) للمزيد من التفصيل :

- أحمد محمد حسانين ، " المشروعات وتقوية التعاون بين الجامعة والمجتمع " ، ص ٢٢ .  
- محمد ناجح أبو شوشة ، " دور مشروعات تطوير التعليم العالى في التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج " ، ص ٨٩ .

(٢) إبراهيم بدران وآخرون، **تطوير التعليم العالى في مصر وتحديات المستقبل** ( القاهرة : مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٥)، ص ٢٩ .

(٣) محمد بشير حداد ، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعى : دراسة مقارنة ، ص ٣٣ .

وسعى المشروع لتحقيق هدف عام هو "تحسين القدرات المؤسسية ، والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية ، وتحديث المهارات الأكاديمية ، والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات"، كما تضمنت وثيقة المشروع الأهداف الفرعية الآتية :<sup>(١)</sup>

أولاً: فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس:

١. تحسين ، وتحديث القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.

٢. تنمية الخبرة الذاتية التي تدعم التطوير المستمر بأنشطته المختلفة بما يحقق استمرارية المشروع بعد ٢٠٠٧.

ثانياً: فيما يتعلق بالقيادات الأكاديمية والإدارية:

١. تنمية ، وتحديث القدرات ، والقيادية الإدارية للقيادات الأكاديمية ، والكادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح.

٢. تطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي التي تحقق استمرارية عملية التطوير .

"ويلاحظ على بعض الأهداف السابقة أنها جاءت في صورتها العامة وليست في صورة إجرائية تمكن من تطبيقها وتحقيقها وقياسها فيما بعد ، هذا إلى جانب عدم وضوح ما هو المطلوب من الهدف بالضبط ، مما يترتب عليه عدم وضوح عمليات التنفيذ والتقويم في المشروع أيضاً نظراً لأنها منظومة متكاملة تتربط عناصرها مع بعضها البعض".<sup>(٢)</sup>

وتتمثل الفئات المستهدفة في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من مدرسين مساعدين ومعيديين والقيادات الجامعية من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية ، وكذلك الإداريين من مديري العموم بكل جامعة والمرشحين لوظائف قيادية .

وتضمن الإطار الزمني للمشروع خمس سنوات من ٢٠٠٣-٢٠٠٧ وهذا المشروع تضمن ثلاث

مراحل هي :

- المرحلة الأولى : التخطيط والإعداد ( ٥ أشهر ) .
- المرحلة الثانية : التنفيذ والمتابعة ( ٤٢ شهر ) .

<sup>(١)</sup> وزارة التعليم العالي ، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي ، اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، وثيقة المشروع ( القاهرة : وزارة التعليم العالي ، ٢٠٠٢ ) ، ص ٦ .

<sup>(٢)</sup> وفاء حسن مرسى ، " تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة "، ص ٣٧-٣٨ .

• المرحلة الثالثة : التقييم النهائي للمشروع ( ٣ شهور )<sup>(١)</sup>.

وقامت اللجنة القومية لإدارة المشروع بضع الاستراتيجيات والمعايير والضوابط التي تكفل حسن تنفيذ الخطط ، ومساعدة الجامعات على الوفاء بالتزاماتها في مجال تنمية مواردها البشرية، وتوفير سبل الدعم ( خبرات و أجهزة ) في حدود التمويل المتاح ، وتم إعداد مجموعة من البرامج التدريبية الموجهة إلي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات الجامعية والإدارية ، وهي تغطي المجالات التالية :

أولاً : كفايات عامة .

ثانياً : كفايات التدريس والبحث العلمي .

ثالثاً : كفايات القيادة .

رابعاً : كفايات التعامل مع الآخرين .

خامساً : الكفايات الشخصية .

وحدد المشروع مجموعة من الجدارات الأساسية للارتقاء بالمستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس والقيادات ، وهي : قدرات أعضاء هيئة التدريس ، والتعلم والبحث ، وقدرات التفاعل الإنساني ، والقدرات الشخصية ، والقدرات القيادية ، وهذه الجدارات تم تصنيفها في مصفوفة البرامج التدريبية ، وتراوحت ساعات التدريب بين ( ١٥ ) ساعة إلى ( ٣٠ ) ساعة لكل برنامج .

كما صدر قرار المجلس الأعلى للجامعات في جلسته رقم ( ٤٣٩ ) بتاريخ ٢٣/٣/٢٠٠٦ م ، الذي حدد عدد البرامج التي تشترط لترقية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بست دورات ، وحزمة البرامج القيادية بالنسبة للقيادات الأكاديمية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية الأعلى<sup>(٢)</sup>.

وبانتهاء اتفاقيات تمويل المشروع في يوليو عام ٢٠٠٨ ، تحول المشروع إلى مراكز مستقلة يتبع كل منها الجامعة التي أقيم فيها ، وأطلق عليها مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDC) *Faculty and Leadership Development Centers* ، واعتمدت في تمويلها على الجامعات، وما يسدده أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من رسوم مقابل التدريب، كما تم إنشاء "المركز القومي لتنمية القدرات" ليكون مسئولاً عن التنسيق بين تلك المراكز، واعتمادها ، وإعداد المدربين. ونظراً لتشابه تلك المراكز في أهدافها ، وهياكلها التنظيمية ، والأنشطة ، والبرامج المقدمة ، والعديد من الجوانب الأخرى؛ لذا سيتم الاكتفاء بعرض مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة كنموذج لهذه المراكز ، والمركز القومي لتنمية القدرات باعتباره الجهة المركزية المسؤولة عن التنسيق بين هذه المراكز واعتماد المراكز والمدربين والمواد التدريبية .

<sup>(١)</sup> وزارة التعليم العالي ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، وثيقة المشروع (القاهرة : وزارة التعليم العالي، وحدة مشروعات تطوير التعليم العالي، ٢٠٠٢) ، ص ص ١-١٠ .

<sup>(٢)</sup> المجلس الأعلى للجامعات ، محضر جلسة ٢٣/٣/٢٠٠٦ (القاهرة : المجلس الأعلى للجامعات ، ٢٠٠٦) ، ص ٢ .

## ١- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة FLDC

- **نشأة المركز :** قامت جامعة القاهرة بتأسيس المركز عقب صدور قرار رئيس الجامعة رقم ١٠٩١ سنة ٢٠٠٤ بإنشاء مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، والقيادات الجامعية ، وتشكيل مجلس الإدارة الأول ، ثم صدور قرار رئيس الجامعة رقم ٢٧١٦ لسنة ٢٠٠٦ بالموافقة على تشكيل مجلس إدارة المركز الحالي برئاسة رئيس الجامعة ، وعضوية نواب رئيس الجامعة ، وعدد من عمداء ، ومديرى المراكز ذات الصلة ، وبعض أعضاء اللجنة الإدارية للمركز ، وتم ضم وحدة إعداد المعلم الجامعى إلى مركز تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات.<sup>(١)</sup>

- **رؤية ورسالة المركز :** تتلخص رؤية المركز فى تحقيق المعايير الأكاديمية العالمية للتميز فى التدريب والتنمية البشرية المتكاملة لأعضاء هيئة التدريس ، والقيادات على المستوى المحلي ، والإقليمى ، أما رسالة المركز فتضمنت السعى نحو إحداث تنمية بشرية متكاملة لأعضاء هيئة التدريس ، والقيادات بدرجة تلبي احتياجات أسواق العمل المحلية ، والإقليمية ، والدولية بصورة متميزة ، وبمستوى تنافسي فائق.

### - أهداف المركز : تنوعت أهداف المركز لتشمل :

- ١- إنشاء مركز تدريب دائم لتنمية المهارات الأكاديمية ، والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ، ومعاونيهم ، والقادة بجامعة القاهرة ، والجامعات المحلية ، والإقليمية.
- ٢- الحصول على الاعتماد الدولى للمركز وأنشطته .
- ٣- تنمية مهارات التفكير بأنواعه المختلفة لدى المتدربين.
- ٤- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس فى جدارات (التدريس ، البحث العلمى، القيادة ، المهارات الشخصية).
- ٥- نشر ثقافة التطوير والتعلم الذاتى مدي الحياة لجميع الفئات .

ويقدم المركز مصفوفة البرامج التدريبية كما هو مبين بالجدول رقم ( ٣ ) (طبقاً لما ورد بموقع المركز الإلكتروني فى ٢٠١٢/٥/١٠) :<sup>(٢)</sup>

<sup>(١)</sup> موقع مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، "Cairo University FLDC"

<http://fldc.cu.edu.eg/nfldc> , accessed 10/5/2012,

<sup>(٢)</sup> مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة ، ٢٠١٢/٢/١٢ ، ص ٢ .

### جدول رقم (٣)

مصفوفة البرامج التدريبية بمركز تنمية القدرات بجامعة القاهرة للعام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١١

| الجدارة                    | البرنامج                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التدريس                    | التدريس الفعال<br>الاتجاهات الحديثة في التدريس<br>استخدام التكنولوجيا في التدريس<br>تصميم مقرر<br>تقييم تدريس<br>التدريس للأعداد الكبيرة والتدريس المصغر                                                                                                          |
| البحث العلمي               | أساليب البحث العلمي<br>كتابة البحوث ونشرها دوليا<br>أعداد مشروع بحثي<br>اقتصاديات وتسويق وتمويل البحوث<br>إدارة فريق البحث العلمي<br>إستراتيجية البحث العلمي<br>أخلاقيات البحث العلمي<br>مشروعات البحوث التنافسية المحلية والعالمية                               |
| التعامل مع الآخرين         | مهارات العرض الفعال<br>مهارات الاتصال الفعال                                                                                                                                                                                                                      |
| القيادة و الإدارة          | تدريب المدربين<br>البرامج القيادية للأكاديميين<br>البرامج القيادية للأداريين<br>إتخاذ القرارات وحل المشكلات<br>الجوانب القانونية بالجامعات<br>الجوانب المالية بالجامعات<br>الإدارة الفعالة للإجتماعات<br>إدارة الأزمات<br>التخطيط الاستراتيجي<br>الإدارة الجامعية |
| الشخصية                    | مهارات التفكير<br>تنمية المهارات الإدارية<br>إدارة الوقت وضغوط العمل<br>أخلاقيات و آداب المهنة                                                                                                                                                                    |
| ثقافة تطوير التعليم العالي | الساعات المعتمدة<br>التعلم مدى الحياة<br>توكيد الجودة والاعتماد في العملية التعليمية<br>تنظيم المؤتمرات العلمية                                                                                                                                                   |

والجدول السابق لمصفوفة البرامج التدريبية يشتمل على ست جداراتٍ هي (التدريس ، البحث العلمي، التعامل مع الآخرين ، القيادة والإدارة ، ثقافة تطوير التعليم العالي ) ، وتتضمن كل منها مجموعة من البرامج التدريبية ، لكن في الوقت ذاته فإن دليل المركز (٢٠١٢) يضم أربع جدارات (التدريس ونظم التعليم- البحث العلمي – القيادة والإدارة الجامعية – الاتصال والتفاعل) . وهذه ملاحظة تدعو للاهتمام ، فهناك اختلاف بين الصفحة الرسمية لموقع المركز ، والدليل الصادر عنه على نفس الموقع .

أما بالنسبة لدليل البرامج التدريبية بالمركز (٢٠١٢) فهو "يتضمن موضوعات عن (المركز وأهميته - رؤية ورسالة المركز - مصفوفة الجدارات والبرامج التدريبية - وصف كل برنامج - أهدافه - محتواه التدريبي - الفئة المستهدفة - مدة البرنامج - طرق وأساليب التدريب - محتويات البرنامج )".<sup>(١)</sup>

وعلى الرغم من أن مركز تنمية القدرات يعد أول مركز على مستوى الجامعات المصرية يصدر دليلاً للبرامج لتعريف أعضاء هيئة التدريس بما يقدمه المركز من خدمات إلا أنه يمكن القول إن الدليل يحتاج إلى ما يلي :

١- ضبط وتوحيد المفاهيم والمصطلحات ، والتفريق بينها ، وخصوصاً مصطلحات ( الجدارة - البرنامج - المجال التدريبي - المهارة العامة ) ، والخلط بينها بما قد يتسبب في غموض المفاهيم لدى عضو هيئة التدريس .

٢- لم يتضمن الدليل التعريف بكيفية الالتحاق بالبرامج التدريبية ، ولا شروطها ، ولا كيفية الاختيار من بينها ، (فالمفروض أن يوضح لكل فئة من أعضاء هيئة التدريس الدورات المتاحة لها ، وتوضح ما هو إجباري وما هو اختياري) .

ويتم التسجيل للدورات إلكترونياً عبر موقع المركز ، ومدة التدريب موحدة لجميع البرامج (١٥) ساعة تدريبية (٣ أيام ) على الرغم من الاختلاف بين محتوى الدورات ، وأهدافها ، والمادة التدريبية. وقد حقق المركز طبقاً للإحصائيات الصادرة عنه لعام (٢٠٠٧م) عدد من الإنجازات التي تشمل:<sup>(٢)</sup>

○ تدريب أعضاء هيئة التدريس ، والقيادات ، والهيئة المعاونة ، والإداريين بجامعة القاهرة.

○ تنفيذ عدد ٧١٢ ورشة عمل لعدد ١٦٨٠٤ متدرب خلال ثلاث سنوات من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٧.

○ التدريب على ٢٩ مهارة في مجالات التدريس ، البحث العلمي، الإدارة، الجوانب الشخصية، المهارات التكنولوجية.

○ إنشاء وحدة تكنولوجيا المعلومات IT وإنتاج عدد ٤ مقررات إلكترونية.

○ عقد اتفاقية تعاون بين المركز والجامعة العمالية لتدريب السادة أعضاء هيئة التدريس بها.

<sup>(١)</sup> مركز تنمية القدرات FLDC ، جامعة القاهرة ، دليل البرامج التدريبية ( القاهرة ، مركز تنمية القدرات بجامعة القاهرة، ٢٠١٢)، ص ٨.

<sup>(٢)</sup> مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، جامعة القاهرة ، إنجازات مركز تنمية القدرات خلال المرحلة الخامسة ، انظر الموقع الإلكتروني للمركز <http://fldc.cu.edu.eg/markaz.html>

- توقيع مذكرة تفاهم مع المجلس العربي للدراسات العليا ، والبحث العلمى لاتحاد الجامعات العربية، لإجراء عدد من الأنشطة المشتركة .
- دمج دورات المعلم الجامعى للهيئة المعاونة فى برامج التدريب المتاحة بالمركز.

## ٢- المركز القومى لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات NCFLD

أ- فلسفته : "تأسس مركز تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بوزارة التعليم العالي في مصر تحت مظلة مشروعات تطوير التعليم العالي ، ويهدف المركز إلى تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية والمعاهد التعليمية العليا في مجالات التدريس، البحث العلمي، القيادة والسلوك والإدارة".<sup>(١)</sup>

ويطبق المركز معايير الجودة الدولية ، حيث تم منحه الاعتماد والترخيص من قبل المجلس الدولي للمدرسين المعتمدين لمنح شهادة الاعتماد الدولي ، فهو متخصص فى تدريب المدرسين وتأهيلهم للاعتماد الدولي وفقاً لمعايير جودة محددة، ويقدم البرامج والشهادات لكل المشاركين من داخل مصر وخارجها كما يوفر برامج تدريبية معدة خصيصاً لتلاءم احتياجات المؤسسات التعليمية .

وتتلخص الوظيفة الأساسية للمركز القومى - بحسبانه الجهة المركزية التى تتبعها مراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية المختلفة- ، فى تحديد وإعداد مصفوفة التدريب ، وتطويرها ، والمواد التدريبية ، وإعداد واعتماد المدرسين ، وحساب كلفة التدريب ، ودراسة البيئة التدريبية، وكيفية تحسينها ، وإعداد وتنظيم الدورات التدريبية المتنوعة ، و التنسيق بين مراكز تنمية القدرات على مستوى الجامعات المصرية.<sup>(٢)</sup>

وتتلخص رؤية المركز فى "أن يصبح مركزاً رائداً ، ومتميزاً محلياً ، وإقليمياً ، ومعتمداً عالمياً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في مؤسسات التعليم العالي المصرية ، والإقليمية في مجالات التعليم ، واستخدام التكنولوجيا وإنتاج ، ونشر المعرفة ، والقيادة ، والإدارة ، ويكون للمركز فروعاً معتمدة بالجامعات المصرية". وتتضمن رسالته توفير فرص للتنمية الذاتية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس ، والقيادات بالجامعات المصرية ، والإقليمية والعربية، وإعداد واعتماد المدرسين المحترفين ، والمواد التدريبية، وإتاحة برامج خاصة للتأهيل العلمي ، والتكنولوجي للباحثين في مراكز البحوث المصرية والعربية، وتنمية قدرات القيادات في مجالات الأعمال والخدمة العامة.<sup>(٣)</sup>

(١) "موقع المركز القومى لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات" ، فى ٢٧/٧/٢٠١٢ ، <http://www.ncfld.org>

(٢) المرجع السابق .

(٣) المرجع السابق .

**ب- أهدافه :** يهدف المركز إلى تحسين القدرات المؤسسية ، والمهنية لمؤسسات التعليم العالي ، من خلال تنمية مهارات ، وجدارات أعضاء هيئة التدريس ، والقيادات بصفة خاصة لتمكينهم من مواكبة لغة العصر ومواجهة التنافسية ، ورفع كفاءة مخرجات التعليم العالي، وذلك من خلال :

١. نشر الوعي بأهمية التدريب المهني.
٢. رفع كفاءه وقدرة مؤسسات التعليم العالي على تنفيذ التدريب المهني لتحسين الأداء بها .
٣. رفع الكفاءة المهنية والمؤسسية للموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية وغيرها.
٤. تطوير المهارات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس كضرورة لتنميتهم ذاتياً.
٥. تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس ، والبحث العلمي ، والإدارة.
٦. تنمية قدرات الموارد البشرية على تطبيق مهارات الابتكار والتفكير الابداعي في مجال التعليم والإدارة والقيادة.
٧. تأهيل وإعداد شباب الباحثين وغيرهم من بداية مسارهم الوظيفي.
٨. تأكيد وضمان تطبيق المعايير الدولية في التدريب لتأهيل واعتماد المدرسين، في تصميم الحقائب التدريبية ، وتوفير البيئة التدريبية المناسبة على نطاق منطقه الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

#### **ج- أنشطته :** يقوم المركز بالأنشطة التالية : <sup>(١)</sup>

- متابعة ودعم برامج وأنشطة التدريب بالجامعات المصرية .
- تأهيل المدرسين للاعتماد الدولي .
- وضع برامج تدريبية خاصة داخل وخارج مصر .
- إعداد واعتماد المدرسين بمستويات مختلفة ، والمواد التدريبية ، والمراكز التدريبية .
- تقديم برامج متخصصة بناء على طلب المؤسسات التي تتعاقد مع المركز .
- إعداد وتأهيل القيادات الإدارية .
- تقديم الاستشارات في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج ، وتقديم الدعم الفني في مجال التعلم الإلكتروني *E-Learning* .
- عقد الندوات والمؤتمرات ، وإجراء البحوث ، والدراسات المتعلقة برفع كفاءة الموارد البشرية .
- إنتاج المواد التدريبية ، والأدلة الإجرائية ، والأفلام التدريبية.
- اعتماد مراكز التدريب بالجامعات المصرية دولياً .

<sup>(١)</sup> القومى لتنمية هيئة التدريس والقيادات ، دليل البرامج التدريبية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ ( القاهرة : المركز القومى لتنمية هيئة التدريس والقيادات ، ٢٠٠٨ ) ، ص ٨.

ويعد اعتماد مراكز تنمية القدرات على مستوى الجامعات المصرية أحد أهم الأنشطة التي يقوم بها المركز طبقاً لمعايير المجلس الدولي للمدرّبين المعتمدين IBCT ، حيث يتم زيارة المراكز التي تطلب اعتمادها دولياً بواسطة خبراء تابعين للمركز القومي ؛ للتأكد من مطابقتها للمواصفات العالمية وفقاً لقائمة المراجعة (Check List) طبقاً لمعايير المجلس الدولي ، وتتضمن أهم البنود التي يتم مراجعتها (Auditing) كل من (وسائل التدريب، الهيكل التنظيمي، خطة التدريب ومنهجيته، نظام المعلومات الإدارية). وقد تم اعتماد مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في جامعات: القاهرة ، الاسكندرية، طنطا ، الزقازيق ، الفيوم ، كفر الشيخ وفقاً لما جاء بالموقع الإلكتروني للمركز في أغسطس ٢٠١١ .

#### د- مجالات التدريب : تشمل مجالات التنمية والتدريب في المركز ما يلي :

١. برامج تدريب المدرّبين على عدة مستويات : ( المستوى التمهيدي، المستوى التكميلي، المدرّب المعتمد دولي).

٢. برامج التدريب بالجامعات المصرية.

٣. البرامج الإدارية العليا.

٤. برامج جودة واعتماد المؤسسات التعليمية.

٥. دورات مهارات التنمية الذاتية : وتتضمن دورات في بناء الفريق، وإدارة الوقت، والاجتماعات، ومهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة ، مهارات العرض الفعال، تنظيم المؤتمرات العلمية.

هـ- إنجازاته : بتحليل الجهود التي قام بها المركز منذ إنشائه حتى الآن ، يتبين أنه حقق بعض النتائج الإيجابية تتمثل في :

١- إصدار العديد من الكتيبات والأدلة التدريبية حول التدريب ومجالاته وكيفية إعداد المدرّب ، ومعايير التدريب ، وغيرها من الموضوعات ، ونشرها إلكترونياً ، ومجاناً على موقع المركز.

٢- اعتماد العديد من مراكز تنمية القدرات على مستوى كل جامعة ، نظراً لكونه بمثابة فرع إقليمي من المجلس الدولي للمدرّبين المعتمدين.

٣- إعداد مصفوفة البرامج التدريبية التي تقوم بتنظيمها مراكز تنمية القدرات على مستوى الجامعات المصرية ، واعتمادها.

٤- التنسيق بين جهود مراكز تنمية القدرات على مستوى الجامعات المصرية.

٥- إعداد المدرّبين المعتمدين القائمين بالتدريب في مراكز تنمية القدرات.

## تقويم مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس :

تعددت الدراسات والبحوث حول مشروعات ، وبرامج ومراكز التنمية المهنية فى مختلف الجامعات المصرية ، وتنوعت أهدافها ، ومنهجياتها ، وأدواتها ، كما تباينت نتائجها ما بين اتفاق واختلاف ، لذا سوف يمكن إجمال تلك الدراسات فى المحاور التالية :

أولاً : - تقويم التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس المصرى فى مراكز تنمية القدرات، وتعددت معايير التقويم على النحو التالى :

١- الاعتماد على آراء أعضاء هيئة التدريس حول مدى تحقيق مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة

التدريس لأهدافه ومدى مساهمته فى إحداث تطوير فى الأداء : ومنها دراسة منى السالوس (٢٠٠٤)، وقامت فيه بالتقويم اعتماداً على آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس فى جامعات القاهرة، وعين شمس والأزهر<sup>(١)</sup> ، ودراسة سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦) والتي هدفت لدراسة واقع المشروع بجامعة بنها ، ومدى إسهامه فى تحقيق أهدافه .<sup>(٢)</sup>

٣- تقويم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء وظائف الجامعة : ومنها دراسة "إيهاب السيد إمام" (٢٠٠٨).<sup>(٣)</sup>

٤- تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية القدرات باستخدام النماذج البنائية الخطية : ومنها دراسة هشام فتحي جاد الرب ، وأحمد يحيى حسين عبيد (٢٠٠٩).<sup>(٤)</sup>

٥- التقويم فى ضوء خبرات بعض الدول : ومنها دراسة لمياء أمين على مرسى (٢٠٠٩)<sup>(٥)</sup> ودراسة وفاء حسن مرسى (٢٠٠٧)<sup>(٦)</sup> ، ودراسة سميحة على محمد مخلوف (٢٠١٠)<sup>(٧)</sup> ، ودراسة محمد

<sup>(١)</sup> منى السالوس ، " التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في مصر: دراسة ميدانية" ، مجلة الثقافة والتنمية ١١ ، (أكتوبر ٢٠٠٤) ، ص ١٢٢ .

<sup>(٢)</sup> سلامة عبد العظيم حسين ، " التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس و القيادات الأكاديمية بالجامعة " ، ص ٧٣ .

<sup>(٣)</sup> إيهاب السيد إمام ، "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء وظائف الجامعة" ، ص ٤ .

<sup>(٤)</sup> هشام فتحي جاد الرب ، وأحمد يحيى حسين عبيد ، "تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم : نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البنائية الخطية " ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ٦٩ ، (يناير ٢٠٠٩) : ص ١٧١ .

<sup>(٥)</sup> لمياء أمين على مرسى ، " دراسة تقويمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات : دراسة حالة"(رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩) ، ص ٥٤ .

<sup>(٦)</sup> وفاء حسن مرسى ، "تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" ، ص ٣٢ .

<sup>(٧)</sup> سميحة على محمد مخلوف ، "تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم" ، مجلة رابطة التربية الحديثة ٧ ، (يوليو ٢٠١٠) ، ص ٢٥-٢٦ .

بشير حداد (٢٠٠٤)<sup>(١)</sup> ، ودراسة أميرة مأمون عرفات (٢٠٠٦)<sup>(٢)</sup> ، ودراسة أمل عبد المطلب سعد عبد المطلب (٢٠١٠)<sup>(٣)</sup> .

**ثانياً:- تقويم مشروعات التطوير عموماً ، ومنها دراسة أحمد محمد حسنين ( ٢٠٠٩ )<sup>(٤)</sup> ، ودراسة محمد ناجح أبو شوشة (٢٠١١)<sup>(٥)</sup> .**

لقد اتفقت الدراسات والبحوث على أن التنمية المهنية لأستاذ الجامعة ضرورة حتمية لا غنى عنها في ضوء تحديات العصر ، والمتغيرات العالمية والمحلية ، وما يشهده عضو هيئة التدريس المصري من مشكلات ، تحتم عليه العناية بالتنمية المهنية والشخصية ؛ وأهمية إنشاء مراكز للتنمية المهنية على مستوى الجامعات المصرية على غرار الجامعات العربية والعالمية، وتوفير الدعم المؤسسي المادى والمعنوى لتلك المراكز. وهناك اتفاق عام على أنه التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بالرغم من أنها حققت بعض الإيجابيات إلا أنه في المقابل يواجهها العديد من الانتقادات والسلبيات ، ويمكن إجمال نتائج تلك الدراسات على النحو التالي :

**أ- الإيجابيات :** إن برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حققت عدة نتائج إيجابية لعل أبرزها :

١. الاستفادة من بعض البرامج المستخدمة للتكنولوجيا مثل استخدام التكنولوجيا في التدريس ، وإكساب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مهارات جديدة في عرض المادة العلمية .

٢. إتاحة فرص تكوين علاقات اجتماعية ، والتفاعل، وتبادل الخبرات، والآراء، والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس من التخصصات المختلفة ، وأصحاب الخبرات المتنوعة ، مما يفيد في إثرائهم.

٣. تؤدي برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس إلى إحداث تغيرات في طرق تدريس أعضاء هيئة التدريس والقيادات في العمل إلى حد ما، واكتساب استراتيجيات تعليمية ، وإدارية جيدة.

٤. تؤثر برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس تأثيراً إيجابياً على منظومة التعليم الجامعي لكنه ليس بالدرجة المنشودة.

٥. اكتساب بعض المعلومات والمهارات.

(١) محمد بشير حداد ، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي : دراسة مقارنة ، ص ٣٤٠.

(٢) أميرة مأمون عرفات ، " تصور مقترح لبرنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة " ، ص ٩٨ .

(٣) أمل عبد المطلب سعد عبد المطلب ، "متطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" ، (رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٠) ، ص ٤٥.

(٤) أحمد محمد حسنين ، " المشروعات وتقوية التعاون بين الجامعة والمجتمع " ( بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول لوحدية إدارة مشروعات التطوير بجامعة بني سويف ، بعنوان : دور مشروعات التطوير في تنمية الجامعة ومحافظة بني سويف ، جامعة بني سويف ، ٢٠ أكتوبر ٢٠٠٩ ) ، ص ٢٢ .

(٥) محمد ناجح أبو شوشة ، " دور مشروعات تطوير التعليم العالي في التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج " ، التربية المعاصرة ٧٢ ، (٢٠١١) : ص ٨٩.

## ب- السلبيات : وتتمثل جوانب الخلل والضعف فيما يلي:

١. المادة التدريبية المعروضة لا تتناسب مع الزمن المحدد لها ، وقلة التدريبات العملية.
٢. عدم وضوح الأهداف العامة للتنمية المهنية في أذهان الكثير من أعضاء هيئة التدريس.
٣. "إهمال بعض أدوار أعضاء هيئة التدريس ، وتقديمها بدرجة غير كافية ولا تتناسب مع أهميتها".
- والتكرز على الجزء المتعلق بتنمية مهارات التدريس الفعال بالمقارنة بسائر الأجزاء الأخرى.
٤. قصور المادة التدريبية ، وعدم توافر ( المراجع ، البرمجيات ، الأفلام ، .. ) ، وغياب الأدلة الشارحة لبرامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس .
٥. غلبة الأساليب التقليدية في اختيار موضوعات التدريب ، أو في التقويم ، أو في طرائق تدريس البرامج ، وسيطرة أسلوب المحاضرة على سائر الأساليب التدريبية الأخرى.
٦. تعارض الأوقات المخصصة للبرامج مع جداول أعضاء هيئة التدريس .
٧. الاعتماد على الحضور كمعيار وحيد لتقويم المتدربين .
٨. لم تحدد الاحتياجات التدريبية للمتدربين قبل البدء في برامج المشروع .
٩. لا يشارك أعضاء هيئة التدريس الذين سيتم تدريبهم في التخطيط لمحتوى برامج المشروع ، وتجاهل مقترحاتهم للتطوير بصورة عامة.
١٠. ضعف اقتناع أعضاء هيئة التدريس بأهمية المشروع ، ومقاومة بعضهم لها ، بسبب "الاعتقاد السائد بين البعض بالاكفاء بما حصل عليه العضو من درجات علمية، وضعف الدافع لمتابعة المستجدات العالمية، بما يجمد إمكاناته العلمية والفكرية والمهنية" أو "بسبب انشغالهم بالعمل خارج الجامعة نظراً لتدنى الأوضاع المادية لعضو هيئة التدريس المصري".
١١. قلة الكوادر التدريبية المؤهلة ، والاستعانة بمدرسين غير متخصصين أحياناً .
١٢. لا يوجد وسائل مقننة لقياس أثر التدريب في ميدان العمل ، كما لا يتم متابعة أعضاء هيئة التدريس بعد انتهاء التدريب.
١٣. الأساليب المتبعة لا تفي بتحقيق أهداف البرامج بدرجة مناسبة، وينقصها الأساليب التكنولوجية الحديثة في كثير من الأحيان.
١٤. تحديد برامج بعينها للتدريب عليها ، وعدم ترك الحرية للمتدرب في تحديد احتياجاته التدريبية .
١٥. لا تتناسب أساليب وبرامج تدريبية - في كثير من الأحيان - مع طبيعة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، وأهدافها .
١٦. فقدان الصلة بين محتوى البرامج المقدمة للتنمية المهنية ، ومتطلبات الأداء الفعال لعضو هيئة التدريس للقيام بدوره الواقعي والمستقبلي في التدريس ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع .
١٧. اختيار عديد من المتدربين للبرامج التدريبية كان عشوائياً ، وليس بناءً على احتياج فعلي لديهم.

١٨. ضعف دافعية أعضاء هيئة التدريس لحضور تلك البرامج .

١٩. تكرار الموضوعات فى محاضرات البرنامج الواحد .

وقد أكدت الدراسات أن أحد أبرز أوجه الخلل والضعف يتمثل فى إعداد هذه البرامج بطريقة فوقية (من أعلى لأسفل) أى من خلال الخبراء وواضعى البرامج ، وليس وفقاً للحاجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس ، والتي تعرف بأنها " مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد، بسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور" <sup>(١)</sup> ؛ ولعل ذلك يبرر ما أشارت إليه الدراسات من تعميم صورة موحدة لمصفوفة البرامج والدورات لجميع التخصصات ، وكذلك على جميع المستويات (من معيد حتى أستاذ) رغم تباين الاحتياجات؛ وأرجعت ذلك إلى الظروف والمشكلات التي تواجهها الجامعات والمركزية الإدارية ، والتمسك بالنمطية كأسلوب إدارى فى التخطيط ، وبالتالي ترتب على ذلك العديد من الآثار السلبية ، منها عدم شمول برامج تنمية القدرات على كل أدوار أعضاء هيئة التدريس ، وإغفال الحاجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس عند تحديد أهداف المشروع" <sup>(٢)</sup> . ولعل ذلك يوضح سبب عزوف الكثير من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات المصرية عن الإقبال على تلك البرامج ، وضعف دافعتهم نحوها لأنها لم تُبَنِّ على حاجات فعلية ، إضافة لعوامل أخرى انعكست سلباً على نتائج ومردود تلك البرامج.

**ج- مقترحات التحسين :** تتضمن مقترحات تحسين التنمية المهنية ما يلى :

- ١- البحث عن حلول للمشاكل الواقعية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- ٢- ضرورة تركيز البرامج على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المشروعات البحثية.
- ٣- توفير فرص التعاون بين الجامعات ، ومراكز البحث العلمي فى مجالات التنمية المهنية.
- ٤- تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس بما يساعدهم على نشر أبحاثهم في المجلات المحكمة والمؤتمرات.
- ٥- ضرورة دراسة تجارب الدول العربية والمتقدمة للإفادة منها.
- ٦- تبادل الخبرات بين الجامعات المصرية فى ذلك الميدان.
- ٧- تحديد الاحتياجات الفعلية عند بناء البرامج وتصميمها .
- ٨- تنويع أساليب التقويم بدلاً من الاعتماد فقط على معيار الحضور.

لكن المحلل لما طرحته الدراسات من مقترحات للتحسين ، يجد أن النسبة الأكبر منها تنطلق بدرجة كبيرة من منظور ضيق للتنمية المهنية ، يحصرها فيما يجرى من دورات وبرامج لتنمية القدرات

<sup>(١)</sup> محمد عبد الفتاح شاهين، "التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي"، ص ٧٧.

<sup>(٢)</sup> وفاء حسن مرسى ، "تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، ص ٤٩ .

بمراكز تنمية القدرات ، لكن – حسبما تبين فى الفصل الثانى حول طبيعة وفلسفة التنمية المهنية - ، فإن للتنمية المهنية منظور أوسع وأشمل ، يتضمن كل الأنشطة والعمليات التى تؤدى للنمو المهنى لأستاذ الجامعى ، وتعد مسئولية كل من الأستاذ الجامعى (الفرد) ، والكلية والجامعة (المؤسسة) عن التنمية المهنية ، وتعدد صورها وأنشطتها لتشمل إجراء المشروعات البحثية ، ونشر البحوث ، والمشاركة فى المؤتمرات ، والإطلاع على أحدث المراجع ، والمشاركة فى أنشطة نوادى أعضاء هيئة التدريس ، والمشاركة فى الجمعيات والروابط العلمية وغير ذلك .

إن نقطة الانطلاق الأولى ، هى تحسين المناخ الجامعى بما فى ذلك من توفير الدعم لأستاذ الجامعة لإجراء البحوث والمشروعات البحثية ، والمشاركة فى المؤتمرات ، والنشر الدولى للبحوث ، وتوفير أحدث المراجع والدوريات بالمكتبات الجامعية ، والعمل على تشجيع تأسيس اتحادات أعضاء هيئة التدريس وتعديل التشريعات بما يمهد لذلك ، ونشر مفردات ثقافة التنمية المهنية بين أعضاء هيئة التدريس ، وتحفيزهم على المشاركة فى أنشطتها بصورها المختلفة ، وبناء برامج وأنشطة التنمية المهنية على أساس تحديد الاحتياجات الواقعية للأستاذ الجامعى ، والمراجعة الدورية والمستمرة لتلك البرامج .

تأسيساً على ما تقدّم ، فإن هناك حاجة ملحة لإعادة النظر فى مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، والبرامج التى تقدمها خصوصاً فى ضوء ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث أن مراكز وبرامج التنمية المهنية فى الجامعات المصرية انحصرت أنشطتها فى تقديم جهود متواضعة فى شكل دوراتٍ يغلب عليها أسلوب المحاضرات النظرية والموضوعات التقليدية فى التربية ، وضعف واضح للجانب التطبيقي، وغياب التنظيم والتنسيق ، وقلة الدعم المادى، والفنى والإدارى من إدارة الجامعات ، وضعف التخطيط العلمى لها وفق استراتيجية تراعى إشراك أعضاء هيئة التدريس فى اختيار الموضوعات التى تفى باحتياجات تنميتهم مهنيًا ، ليتمكنوا من ممارسة أدوارهم المهنية المتعددة التى تتطلبها متغيرات وتحديات العصر بكفاءة وفاعلية ، وأن هذه الدورات لا تزيد مدتها عن أيام معدودة ، ولا يتم قياس ما تحدثه من تغيير فى أداء المشاركين فيها لأدوارهم المهنية بعد الانتهاء منها<sup>١</sup>. فهناك حاجة ملحة لإعداد تلك البرامج بناء على الاحتياجات الفعلية والواقعية لأعضاء هيئة التدريس ، وعلاج ما فيها من أوجه خلل وقصور ، ويمكن فى ذلك الاستفادة بجهود وخبرات دول العالم المختلفة ، وهو ما سيتم تناوله لاحقاً .

<sup>١</sup> . للمزيد من التفاصيل :

- حسن شحاته ، التعليم الجامعى والتقويم الجامعى : بين النظرية والتطبيق ( القاهرة : مكتبة الدار العربية للكتاب ، ٢٠٠١ ) ، ص ٢٢ .

- أحمد الصغير ، التعليم الجامعى فى الوطن العربى : تحديات الواقع ورؤى المستقبل ، ص ٣٣ .  
- يوسف مصطفى ، "تصور مقترح لتطوير إدارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" ، مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع (١٠١) ، (٢٠٠٩) : ص ٥٥ .