

## ورقة عمل : ٤

المعادلة التكاملية الشاملة لضمان جودة منظومة التدريب بمراكز  
تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

إعداد :

أ.د/ عادل السيد سرايا  
أستاذ تكنولوجيا التعليم والتدريب  
عميد كلية التربية جامعة العريش



## المعادلة التكاملية الشاملة لضمان جودة منظومة التدريب بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية

أ.د. عادل السيد سرايا  
استاذ تكنولوجيا التعليم والتدريب  
عميد كلية التربية جامعة العريش

### • المحاور الرئيسية:

- ◀ أسئلة لا بد منها.
- ◀ منطلقات ضمان جودة البرامج المقدمة في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- ◀ أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تحقيق جودة البرامج التدريبية المقدمة بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- ◀ مكونات المعادلة التكاملية الشاملة ومحاورها وعناصرها المرتبطة لضمان جودة منظومة التدريب بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس
- ◀ التوصيات الإجرائية للمعادلة لضمان جودة البرامج التدريبية المقدمة بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- ◀ عناصر مصفوفة التغيير ونواتجها كمؤشرات دالة على ضمان جودة منظومة التدريب بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

### • أولاً: أسئلة لا بد منها:

- ◀ ما هو واقع منظومة التدريب الآن بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
- ◀ ما مستوى الرضا عن حزمة البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
- ◀ ما هي أوجه المقارنة منظومة التدريب الآن بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية مع مثيلاتها (عربياً وإقليمياً ودولياً)؟
- ◀ ماذا نريد ونطمح أن تكون عليه منظومة التدريب بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
- ◀ كيف نحقق ما نريده من إصلاح وتغيير وتطوير في منظومة التدريب بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
- ◀ ما هي الاحتياجات التدريبية والمهارات الحقيقية اللازمة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟

« كيف يقتنع صناع القرار في مؤسسات التعليم الجامعي أن مصفوفة البرامج التدريبية المقدمة في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية غير مجدية وأن العائد منها أقل كثيرا من التكلفة المالية و اللوجستية والفنية؟

« إذن حان وقت التغيير الحقيقي ؟

« من أين البداية ...؟

• **تكمين البداية لإحداث تغيير وإصلاح وتطوير حقيقي في وعي وقناعات عضو هيئة التدريس بمهامه وأدواره السداسية الحالية والمستقبلية وهي :**

« توليد المعرفة ( البحث العلمي).

« نشر المعرفة ( التدريس والتدريب).

« تطبيق المعرفة ( خدمة المجتمع وتنمية البيئة).

« ممارسات التطوير والجودة ( الاعتماد المؤسسي أو البرامجي).

« استشراف المستقبل والتنبؤ به ( أبو حطب، ١٩٩٨).

« القيادة (الإدارة).

• **ثانياً: المنطلقات (١٠) لإحداث تغيير وإصلاح وتطوير حقيقي في منظومة البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:**

« مستوى مناسب من الطموح عند التفكير في شكل ومواصفات منظومة التدريب بمراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية.

« تطبيق مبادئ التكاملية عند إجراء أي عمليات تخطيط تختص بالمنظومة التدريبية ، ويعني ذلك تكاتف وتوحيد الجهود بين المؤسسات ذات العلاقة بهذا الشأن ( جميع مراكز تنمية القدرات) وعدم إجراء عمليات التخطيط بشكل منفرد) كل مركز يقدم برامج مختلفة عن الأخر).

« التشاركية عند استشراف المستقبل الخاص بشكل التعليم المصري ويعني ذلك مشاركة وتعاون الخبراء من أصحاب الرؤى والمقترحات التطويرية في صياغة الخطط المستقبلية.

« الشفافية عند تشخيص ورصد الواقع التعليمي وممارساته على المستوى التنفيذي فيما تقدمه مراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية.

« الواقعية عند تنفيذ المبادرات والمشروعات ومصفوفة البرامج التدريبية المرتبطة بتحسين مهارات وأداءات أعضاء هيئة التدريس ومهامهم الستة.

« التراكمية عند التطوير والتحسين والتجديد ، ويشير ذلك إلى ضرورة الاستفادة من التجارب والمحاولات السابقة في مجال التطوير ولا يتم الاعتماد على البداية الصفرية ( start zero )) لأنها تتناقض مع العمل المؤسسي.

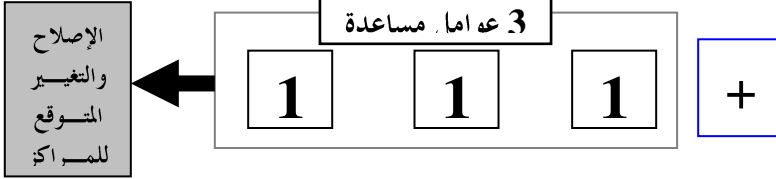
« المصدقية والأمانة عند تقويم النظام التدريبي القائم بممارساته ونواتجه ومتطلباته المالية واللوجستية والبشرية والفنية.

- ◀ إتباع منهج المسارات المتوازية عند الشروع في البدء بعمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتطوير والتقويم، فلم يعد هناك متسعاً من الوقت لإتباع منهج النظام التتابعى في التخطيط والتنفيذ والتطوير والتقويم وذلك لتدني مستوى نواتج التدريب في معظم المراكز.
- ◀ سيادة صبغة الفكر التدريبي ومواصفاته على نظام التعليم (التدريس الجامعي) (نحن نريد تعليم/ تدريس جامعي أقرب إلى التدريب بممارساته ومهاراته ونظم تقويمه).
- ◀ القناعة بأن توفير المعلم الجامعي المتميز والمؤهل تأهيلاً مناسباً لأداء المهام الستة سألفة الذكر هو نقطة الانطلاق الحقيقية وأساس الإصلاح والتطوير لكافة عناصر منظومة التعليم والتدريب في التعليم الجامعي (نحن في حاجة إلى معلم جامعي مدرب أقرب منه إلى ملقن).
- **ثالثاً: العوقات الـ (٧) لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:**

- ◀ انخفاض مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس ومراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية.
- ◀ تدني مستوى الدافعية (وصل لحد العزوف) نحو المشاركة في مصفوفة البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تنمية القدرات وقد يعود ذلك لعدم وجود / تفعيل آليات محددة لنظم تقويم مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس سنوياً والاطمئنان لعدم وقوع أي عقوبات عليهم نتيجة عدم المشاركة في هذا البرامج ماعدا (البرامج الستة كشرط لمنح لقب علمي جديد وتكون معظمها شكلياً).
- ◀ قناعة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية بعدم جدوى معظم البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تنمية القدرات.
- ◀ العشوائية والتكرار غير المدروس عند اختيار البرامج التدريبية وغياب شبه تام للاحتياجات التدريبية وتحليل مهام الأداء لعضو هيئة التدريس كمدخل لتصميم البرامج التدريبية التي تلبى هذه الاحتياجات.
- ◀ تدني مهارات التدريب لدى غالبية من يشاركون في تنفيذ البرامج التدريبية من أعضاء هيئة التدريس والاعتماد على النفوذ والعلاقات.
- ◀ سوء مستوى بيئة التدريب التي تنفذ فيها البرامج التدريبية.
- ◀ غياب معايير الجودة عند تصميم الحقائق التدريبية وإخراجها.
- **رابعاً: المعادلة التكاملية الشاملة ومحاورها وعناصرها لإصلاح منظومة التدريب وتغييرها بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريب :**

لا يمكن تحقيق أي إصلاح أو تطوير في منظومة البرامج التدريبية دون التزام الجامعات ومراكز تنمية القدرات فيها بتوفير الأركان والمكونات الـ ١٢ الرئيسية للإصلاح والتغيير والتطوير المطلوب إحداثه فيها وهي مكونات المعادلة المعروفة رقمياً على النحو التالي:

$$2 + 1 + 4 + 3$$



• الجزء الأول : من المعادلة ويسمى بجزء (المتطلبات / المقومات) ويشمل محورين هما :

• المحور الأول ويضم عنصرين رئيسيين وهما:

« أ) الإرادة والرغبة: ويقصد بذلك مستوى الرغبة الحقيقية لدى صناع القرار بالجامعات المصرية في ضرورة إحداث تغيير حقيقي وملموس في منظومة البرامج التدريبية لضمان جودة الأداء بها.

« القيادة / الإدارة الذكية: ويقصد بها الإدارة الإبداعية التي تؤمن بالتغيير والإصلاح وتمتلك فنيات ومهارات التغيير والتطوير المؤسسي بالمراكز المعنية بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

• المحور الثاني: ويضم ثلاثة عناصر وهي:

« الخطة/ التنفيذية/ التشغيلية للمركز (خطة العمل)، ويستلزم اشتقاقها من الخطة الإستراتيجية العامة للجامعة على أن تشمل هذه الخطة مصفوفة البرامج التدريبية المصممة والمقترحة والتي تسهم في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

« وعي وإدراك وقناعات عضو هيئة التدريس بمهامه وأدواره السداسية الحالية والمستقبلية ويقينه بدور البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تنمية القدرات في دعمها وتطويرها.

« تسويق ودعم إعلامي داخل الجامعة وخارجها لمصفوفة البرامج التدريبية التي تقدمها المراكز ذات العلاقة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

• الجزء الثاني من المعادلة ويسمى بجزء (المكونات) ويشتمل على خمسة عناصر موزعة على ٣ محاور وهي:

• المحور الأول ويشتمل على أربعة عناصر وهي:

« المتدرب : حيث يتم تحديد مواصفات " بروفيل " شخصية عضو هيئة التدريس ومعاونتهم للجامعة وفقا للمهام والأدوار الـ"٦" المذكورة آنفا.

◀ البرامج التدريبية المصممة وفقا للاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو تحليل مهام الأداء لديهم ( على أن يتكون كل برنامج أو صورته التنظيمية " الحقيقية التدريبية" من "الأهداف، المحتوي، الأنشطة التدريبية، طرائق واستراتيجيات التدريب، الوسائل التدريبية ، نظم التقويم الملائمة لطبيعة لكل برنامج) مع مراعاة أن تُصمم هذه البرامج بصورة يمكن تحويلها إلى برامج تدريبية تفاعلية لتفعيل نموذج التدريب الإلكتروني المدمج Blended E-Training لأعضاء هيئة التدريس.

◀ بيئة تدريبية مهياة وجاذبة للتدريب حتى لا تسبب مللا وتكون مدعومة بالتكنولوجيا(معامل – مكتبات اتصال بالإنترنت مرافق لممارسة الأنشطة التدريبية).

◀ المحفزات والدوافع المعنوية والمادية: ويقصد بها المحفزات المرتبطة بترقية أو تولي منصب معين من ناحية أو المحفزات المرتبطة بزيادة مالية محددة.

• **المحور الثالث ويضم عنصر واحد فقط وهو :**

◀ المدرب المتميز والمبدع والذي يمتلك القدرة على تغيير فكر أعضاء هيئة التدريس وقناعاتهم ومهاراتهم واهتماماتهم. من خلال تمكنه من مهارات التعبير والتأثير والحوار. ( هناك ٥ أنماط للمدرب رئيسة وفقا للتمكن من مهارات التدريب والقيادة).

• **الجزء الثالث من المعادلة ويسمى بجزء ( الشراكات والمتابعات) ويشتمل على محور واحد فقط ويضم عنصرين وهما**

◀ تمويل ودعم لوجستي مناسب( موارد) ويشير ذلك إلى موارد داخلية من الجامعة أو من خلال تفعيل الشراكة المجتمعية في تمويل البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس أو أفراد المجتمع المحلي.

◀ الرقابة والمتابعة والاعتماد : لا يجوز أن تقوم المؤسسة التي تقدم الخدمة ( مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ) بتقييم هذه الخدمة ومراقبتها ولذلك لا بد من وجود هيئة رقابية ومتابعة مستقلة لاعتماد منح رخصة مزاولة التدريس الجامعي ( للمعيد - المدرس المساعد - المدرس) على أن تتبع هذه الهيئة لجامعة التابع لها المركز أو تتبع المجلس الأعلى للجامعات .

• **الجزء الرابع من المعادلة ويسمى بمحور ( المكملات والدعامات ) ويشتمل على محور واحد فقط ويضم ثلاثة عوامل مساعدة وهي :**

◀ إصدار تشريعات قانونية( قانون تنظيم الجامعات) وتنظيمية جديدة ملائمة ( لوائح) لإحداث التغيير والإصلاح الحقيقي في منظومة

التدريب بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

« اتخاذ تدابير وإجراءات إصلاحية ووقائية وعلاجية مناسبة لجميع عناصر المنظومة التدريبية بكل جامعة.

« موائمة التجارب العالمية للدول الرائدة في مجال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتطبيق الملائم منها مع طبيعة أهداف التدريب بالجامعات المصرية.

• **سادساً: التوصيات الإجرائية :**

« استحداث هيئة أو لجنة مستقلة متخصصة في التخطيط بعيد المدى لمنظومة البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية لتوحيد مصفوفة البرامج التدريبية بين الجامعات مع إتاحة نسبة تغيير لا تزيد عن (١٠٪) لكل جامعة في اقتراح برامج تتناسب مع طبيعة البيئة التي توجد بها الجامعة على تتبع هذه الهيئة أو اللجنة المجلس الأعلى للجامعات.

« صياغة معايير محددة لاختيار المدرب المشارك في تنفيذ البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس واعتماد معايير الكفاءة والتميز في التدريب حتى لو كان المدرب من خارج الجامعة عند اللزوم.

• **المراجع:**

- (١) عادل السيد سرايا (٢٠١١). المعادلة التكاملية الشاملة لإصلاح منظومة التعليم وتطويرها، ب.ن. الإصدار الأول.
- (٢) ..... (٢٠١٣) المعادلة التكاملية الشاملة لإصلاح منظومة التعليم وتطويرها، ب.ن. الإصدار الثاني.
- (٣) ..... (٢٠١٥) المعادلة التكاملية الشاملة لإصلاح منظومة التعليم وتطويرها، ب.ن. الإصدار الثالث
- (٤) فؤاد أبو حطب (١٩٩٦). إعداد معلم التعليم الجامعي، ب.ن.

5- Zhu Muju. 2004. The 5<sup>th</sup> Press Conference of Ministry of Education in 2004: *Introduction to the Development of Basic Education Curriculum Reform in China*. (In Chinese).

