

## ورقة عمل : ٥

منظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس بين الواقع والمأمول

### إعداد :

أ. د / إيمان حسنين عصفور  
كلية البنات جامعة عين شمس

أ. د / علي محمود شعيب  
كلية التربية جامعة المنوفية



## منظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس بين الواقع والمأمول

أ. د / إيمان حسنين عصفور  
كلية البنات جامعة عين شمس

أ. د / علي محمود شعيب  
كلية التربية جامعة المنوفية

### • ملخص:

في ظل عالم معرّف يتطور بسرعة تفوق قدراتنا كبشر، وفي ظل استشراق لجودة الأداء فقد ظهرت الحاجة ماسة لمراكز متخصصة في تقديم الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. ولا شك ان عضو هيئة التدريس يقود قاطرة التنمية في أي مجتمع متحضر سواء في جانب التدريس او البحث العلمي او خدمة المجتمع. لذا، أنشئت الجامعات المصرية والعربية والعالمية مراكز متخصصة فيها لتقديم الدعم الفني لأعضائها ونعرض في ورقتنا الحالية واقع برامج وحقايب تدريب أعضاء هيئة التدريس بمراكز تنمية القدرات وتصورا لما ينبغي ان تكون عليه.

**كلمات مفتاحية:** أعضاء هيئة التدريس، مراكز تنمية أعضاء هيئة التدريس، الانفجار المعرفي.

### Abstract:

This worksheet is commenting on the present status of the Staff Training and Developing Centers. These centers were created in late 1990 to offer the technical support for university staff due to the rapid accumulation of knowledge. University staff have many duties and responsibilities concerning teaching, promotion, research doing, and help society to grow up well. Accreditation starts from the university staff, so they have to develop themselves and face challenges by success.

**Key words:** University staff, university training and developing centers

تعتبر منظومة التدريب اثناء الخدمة أحد مظاهر الارتقاء بأداء عضو هيئة . التدريس عامة، وتقوم باستثمار الجانب البشري فيه لأطول فترة زمنية ممكنة حتى نري العائد إيجابيا على المتلقي لخدماتهم من طلاب ببرامج الجامعة المختلفة سواء كانت بمرحلة الليسانس والبيكالوريوس او الدراسات العليا .

ولأهمية برامج التدريب، فقد نص عليها قانون تنظيم الجامعات المصرية واعتبرها ترخيصا لمزاولة المهنة من خلال دورات اعداد المعلم الجامعي تنفيذيا للمادة ١٥٠ من قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ والتي نصها: "على المعيديين والمدرسين المساعدين تلقى أصول التدريس والتدريب عليه وفق النظام المقرر" والتي امتدت لتشمل كل أعضاء هيئة التدريس بكافة كوادريهم .

ولقد تم تطوير دورات اعداد المعلم الجامعي لتصبح مركزية تنظمها الجامعة بدلا من كليات التربية وتستقطب لها كل المتخصصين في مجالات التدريب لرفع الكفاءة الوظيفية. واستمرت تحت مسمى جديد وهو مراكز

تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. كما اشترط المجلس الأعلى للجامعات في ترقيات عضو هيئة التدريس من وظيفة لأعلى ضرورة ان يكون قد التحق بعدد من هذه الدورات التي تعقدها الجامعات. ولقد أصبحت هذه الدورات ضرورة ملحة في عصر تنفجر فيه المعلومات وتتراكم بشدة في فترات زمنية قصيرة، لذا أصبح من البات ان يواكب النظام التعليمي أي من هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة من خلال برامج التدريب وتنمية القدرات.

ان عضو هيئة التدريس لا بد ان تتوفر لديه مقومات النجاح في مهنته سواء على مستوى التدريس او البحث العلمي او خدمة مجتمعه. فعليه ان يعرف كيف يدرس في ظل الاعداد الكبيرة كما عليه ان يدرس في ظل اعداد صغيرة، كلاهما يدرس فيهما بنجاح. كما لا بد من رفع كفاءته في وضع أسئلة اختباره وتصحيحها والتعرف على مواطن الضعف والقوة فيها. وان كانت مهنة التدريس هي الغالبة على عضو هيئة التدريس فان مهمته البحثية لا تقل عنها في الاتقان والجهد. ولا شك ان عضو هيئة التدريس ينمو من خلال بحوثه الا انه لا بد ان يتعلم الكثير من المهارات في أسلوب كتابة مشروعه البحثي وأسلوب عرضه بطريقة جذابة والنجاح في ابراز هويته العلمية وملكيته الفكرية دون سرقة او اسفاف.

ويذكر الصرايرة والعساف (٢٠٠٨) ان إدارة الجودة الشاملة total quality management من أهم ما يشغل بال القيادات الجامعية في العالم العربي الان بما تتضمنها من سمات وخصائص ومميزات ترقى بجودة التعليم. كما أوضح الباحثان ان ثمة علاقة طردية بين الجودة الشاملة ونتائج المؤسسة التعليمية، فكلما كانت الجودة متحققة ارتقى الأداء وزادت النتائج بصورة إيجابية. ان أول من يلمس هذه الجودة هم الطلاب في مدرجاتهم ومعاملهم والجمهور الذي يتعامل مع هؤلاء بعد تخرجهم.

ولقد ظهرت مفاهيم مثل التدريب training، التنمية development، والتعلم learning، لتتضمنها عمليات تدريب أعضاء هيئة التدريس. ويقصد بالتدريب والتنمية ما يقود الى اكتساب عضو هيئة التدريس لمهارات محددة ومعارف جديدة تجعله قادرا على النجاح في مهنته والوصول بأدائه لدرجة مرتفعة من التحقق. وقد عرفها (Masadeh, 2012, p.63) انه لا بد من تحديد تعريف دقيق لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والأنشطة المرتبطة به والنواتج المرغوب تحقيقها داخل مؤسسة التعليم وهي الجامعة. ان تدريب الموظف بصفة خاصة يرتبط بمهارات أداء الوظيفة المتطلبة في التوصيف الوظيفي للمهنة.

وتعرف الحربي (٢٠٠٦) أحد أهداف تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في النمو المهني الذي يتم من خلال الجامعة لتجديد الأداء المهني ورفع جودته في

مجالات بعينها أهمها التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بالإضافة الى اكسابهم المهارات اللازمة للتعايش مع كل ما يستجد عليهم من تغيرات ومعارف في عصر سريع التغيير.

وتذكر الشخشير (٢٠١٠) مجموعة من المبررات لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس منها:

« التطور السريع في مجال المعارف والمعلومات وأثره الواضح على نواتج العملية التعليمية.

« ضرورة الوصول بكفايات عضو هيئة التدريس الى حدود الجودة المطلوبة سواء في تدريسه وبحوثه وخدمة مجتمعه.

« الانفجار المعرفي الكبير وعدم القدرة على مواكبته مما يستدعي معه مواكبته من خلال دورات تنمية أعضاء هيئة التدريس.

« استحداث وسائل تدريس مبتكرة في مجالات التخصص المختلفة مما يسهل على عضو هيئة التدريس القيام بمهامه على الوجه الأكمل.

« تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وصقل الجيد منها والتعرف على السلبيات وكيفية التخلص منها.

ويرى (Kitson,2003) أن مفهوم التعلم كان لوقت قريب بعيدا عن برامج تنمية وتدريب ورفع كفاءة الموظف، بينما كان كل من التدريب والنمو كمفهومين يتسندان هذه البرامج المهنية داخل اية مؤسسة، كما لو ان التعلم ما هو الا مفهوم يبعد كثيرا عن برامج التدريب المهنية ويرتبط كثيرا بأنماط شكلية في مؤسسات بعينها كالمدرسة والكلية والجامعة.

وفرق (Surbhi,2015) بين مفهومين في وسائط التنمية البشرية هما التدريب المهني، والنمو المهني. فالأنشطة التي يتم تقديمها في كلاهما يهدف الى النهوض بمستوى الأداء والإنتاجية النهائية الى قيم مرتفعة حتى تجدر المنافسة بين الهيئات والمؤسسات بما وصل اليه أداء العاملين فيها. ويصف برامج التدريب المهنية بأنها برامج تم تنظيمها من جانب المؤسسة للنهوض بالمعارف والمهارات الأساسية للتعيين بالوظيفة. بينما قصد ببرامج التنمية المهنية بالأنشطة المنظمة التي تفترضها هيئة الموارد البشرية بالمؤسسة لتحقيقها في موظفيها بهدف التعلم والنمو المهني. ولعل برامج التأهيل المهني أصبحت ضرورة ملحة الان نظرا لتعدد الخبرات عما كانت عليه واحتكارها في مؤسسات بعينها وضرورة البحث عن وسائل لمواكبة التغيرات السريعة في المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيقها.

ويذكر (Wen & Lin, 2014) أن التدريب المهني أحد المتطلبات قصيرة المدى لتحسين قدرات العاملين في فترات قصيرة وتزويدهم بالمعارف الكافية والمهارات

اللازمة وتعديل الاتجاهات اذا تطلب الامر لمواجهة اية تغيرات محتملة قريبا في بيئة العمل، وتأهيله للمنافسة المهنية على المدى البعيد.

أن التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس تحقق ثلاث غايات أساسية: اشعار عضو هيئة التدريس بمسئوليته امام نفسه فيتعرف على كفاياته المهنية ونواقصه فيها، وتضعه على طريق المسئولية امام جامعتة وكليته وقسمه العلمي، كما تضعه امام مسئولياته امام مجتمعه الذي ينبغي ان يقدم له الكثير (Speck & knipe,2005).

ويشير (Arthur, Bennett, Edens, & Bell, 2003) الى ان أحد شروط جودة المؤسسة أن تهيئ لمنسوبيها فرصة التدريب المهني المتواصل لإثرائهم مهنيا بهدف الوصول لحالة من المنافسة المهنية من ناحية وتحقيق اهداف المؤسسة من ناحية أخرى. ويؤكد ذلك ان التدريب لايد ان ينتقل للقوة الفاعلة من المؤسسة وهم منسوبيها بنفس القدر من الطموحات التي تأمل المؤسسة الوصول اليها.

ويذكر (Velada & Caetano, 2007) ان انتقال أثر التدريب للمتدربين والعاملين بالمؤسسة سواء على المستوى المعلوماتي والمعرفي، او الفني والمهاري، سوف يعود بفائدة كبيرة على كل من المؤسسة والعاملين فيها سواء كان على المستوى القريب ام البعيد. كما ان عوامل مثل الدافعية الداخلية intrinsic motivation والتي تأتي من داخل المتدرب تلعب دورا كبيرا في جعله مستمتعا بمهنته التي يريد ان ينجح فيها (Deci & Ryan, 2000).

ويستعرض (Wheeler,2013) مصطلح التدريب في القواميس المختلفة حيث وجد أنه يهدف الى اكساب المتدرب مهارات محددة من خلال التدريس والتطبيق العملي (قاموس اكسفورد)، مجموعة من التوجيهات والارشادات يتم العمل عليها بعمق (قاموس وبستر). كما بحث أيضا عن معنى التربية education للتمييز بينه وبين التدريب فوجد انها هي الحصول على المعارف من التطبيق والتدريب (قاموس وبستر)، وات التربية تهدف الى التركيز على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة التي تؤهل صاحبها ممارسة وظيفة معينة. ووجد أيضا ان النمو development ما هو الا برامج لا ترتبط فقط بالوظيفة ولكن تجمع في أهميتها بين نمو الفرد ومؤسسته وقد تشمل أمورا لم يخبرها الفرد من قبل سواء عن وظيفته او عن نفسه او عن مؤسسته. انا التعلم learning فهو ما يقود لاكتساب المعارف او المهارات (قاموس وبستر).

ولقد ميز (Surbhi,2015) أيضا بين كل من التدريب المهني والنمو المهني والتعليم في صورة جدولية على النحو التالي:

التعليم Professional learning	النمو المهني Professional development	التدريب المهني Professional training	وجه المقارنة
هو ما يتم بطريقة نظامية داخل فصول او كليات معتمدة	هو عملية تدريسية ترتبط بالنمو الشامل بالفرد مهنيًا	هو عملية تعلم يحصل فيها الموظف على فرصة لاكتساب مهارات تؤهله من المنافسة كمتطلب للاستمرار بالوظيفة	المعنى
التعلم مستمر ومفتوح لأخر درجاته العلمية	ممتدة على المستوى البعيد	على المستوى الانى والحالى	المدة الزمنية
الهدف في التعليم المعارف والمهارات الأساسية	يركز على المستقبل	يركز على الأمور الانية الحالية	الهدف فيها
واسع شامل لأكبر قدر ممكن	ترتبط بالمهنة المستدامة	ترتبط بالوظيفة الحالية	التوجهات
الاعداد لوظيفة مستقبلية	الفرد ذاته	المؤسسة	الدافع اليها
مفاهيم عامة ومهارات متنوعة	تهيئة الموظفين للتحديات المستقبلية	تحسين جوانب الأداء في العمل داخل المؤسسة	الغاية منها
وفق التخصص	قليلون	كثيرون	العدد
اكتساب الفرد القدرة على الاستدلال والاستنباط واتخاذ القرار	مفاهيم معرفية ومعلومات غنية للمستقبل	تحقيق مهارات ترتبط بالوظيفة	الفرض

وترتبط برامج التدريب بخطة المؤسسة نحو استقبال موظفيها المعينون الجدد لديها، فتقوم بتأهيلهم للوظيفة من خلال برامج تدريبية للوقوف على مستواهم الراهن والانطلاق به لمستويات عليا من المهارات والكفايات اللازمة للنجاح في هذه الوظيفة. ولا بد من برامج التدريب ان تشتمل على تعريف هذا الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها وما عليه من واجبات والتزامات متبادلة بينهما. ولا بد من برامج التدريب ان تحقق:

« زيادة ملحوظة في درجة إنتاجية المتدرب سواء كانت هذه الزيادة كمية او نوعية

« الارتقاء بمستوى المهارات الأساسية اللازمة للموظف للاستمرار بوظيفته

« الارتقاء بشكل الأداء

« زرع الثقة في نفس الموظف انه قادر على النجاح في وظيفته

« تقليل من النتائج السلبية للمؤسسة

« تقليل من فرص التصادم بين الموظف وإدارة المؤسسة. (Sommerville, 2007)

ولقد ميز (Masadeh, 2012, p.64) بين كل من التعلم learning والنمو المهني الا أنه ذهب في اعتقاده ان التعلم على النقيض من النمو يمكن تعريفه في صيغة شاملة كعملية تشمل اكتساب مهارات كل من التدريب training

والتعليم education. ويرى (Sloman,2005,p.2) ان التعلم يمكن وصفه بالتوجه الذاتي لدى الفرد في عملية ادائية تقود الى ارتفاع درجة توافقه مع مهنة معينة. كما أن هذه العملية التي يسلكها الفرد في تعلمه هي نواة النمو المهني له مستقبلا.

وتذكر مدونة knowledge Resources في عددها الأخير (٢٠١٧) عشرة خصائص لا بد من توافرها في المدربين الذين يقومون على رعاية برامج تنمية القدرات والنمو المهني فيها تتمثل في:

- « فاعلية الذات self-efficacy
- « الاعتقاد في أهمية ما يقوم به من تدريبات
- « الانفتاح على الجديد في التخصص
- « الارتباط المهني بالتدريب والخبرات السابقة لديه
- « الارتباط الإيجابي بالمؤسسة
- « لديه مهارات تبسيط وتوصيل المعلومة للمتدرب
- « ان يكون اتجاهه إيجابي نحو المهنة
- « ان يكون متمتعا بدافعية الإنجاز
- « ان يتمتع بمهارات الحاسب الالي وكيف يتعامل معها بنجاح
- « المهارات المعرفية العالية

كما أوضح (Wen & Lin, 2014) في دراستهما التي هدفت الى التعرف على الخصائص الفردية للمدربين التي تمكنهم من اكتساب المهارات التي تعطي لهم اثناء التدريب معتمدين على عينة قوامها ٥٠٠ من المدربين بأحد مؤسسات تايوان. وأشارت النتائج التي تم تحليلها وفق نموذج معد سلفا لهذا الغرض الى ان فاعلية الذات لدى المدرب، ورغبته في التعلم، ودافعيته في الارتقاء مهنيًا تلعب دورا بارزا في إنجاح مهام التدريب المهني.

#### • تقييم الوضع الراهن لدورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:

#### • تساؤلات حول تدريب أعضاء هيئة التدريس:

- « ما معايير الحكم على عضو هيئة التدريس أنه في حاجة الى دورة تدريبية؟
- « هل ينجح برنامج تدريبي واحد لفئات وتخصصات مختلفة من أعضاء هيئة التدريس في وقت واحد؟
- « ما معايير اختيار المدربين لدورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس؟
- « ما ضمانات تغيير سلوكيات عضو هيئة التدريس بعد حصوله على دورات تنمية القدرات؟
- « ما دور الكليات في توفير ضمانات كافية لعضو هيئة التدريس النجاح في مهنته؟



« ما الدوافع التي تدعم عضو هيئة التدريس لحضور دورات تنمية القدرات؟

لا شك ان برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة تؤدي وظيفة فاعلة وهامة في الارتقاء ببعض المهارات كأساليب التدريس ووضع الأسئلة وتقييم الطلاب والتواصل معهم ومع الزملاء الا انها في ظل ما هي موجودة عليه تحتاج للنهوض بها كي تحقق غاياتها وأهدافها بصورة مقبولة وليست مفروضة.

### • هل توجد معايير لبرامج الدورات التدريبية؟

من الأسباب التي تستدعي وجود رؤية جديدة لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:

« ضعف مستوى برامج التنمية ذاتها.

« ارتباطها بالترقية.

« نقص الكفاءة اذ لا تلازمه للتطوير

« غياب الرؤية المستقبلية.

وهناك ثلاث أنواع من البرامج لابد ان تشملها مراكز تنمية أعضاء هيئة التدريس:

« البرامج التأهيلية: وهي للأفراد الذين يعينون بالجامعة لأول مرة مثل المعيدين او من يتم تعيينهم بالإعلان بوظائف مدرس مساعد او مدرس او أستاذ مساعد

« البرامج العلاجية: وهي برامج تعالج جوانب قصور واضحة في اعداد عضو هيئة التدريس ولا بد ان تكون بتقرير ذاتي منه او ممن يرأسه سواء رئيس مجلس القسم او عميد الكلية. بتقارير تسمى بتقارير الأداء

« برامج الترقية: وهي برامج يتم الحصول عليها فور ترقية عضو هيئة التدريس من كادر وظيفي لآخر فالواجبات والمسئوليات قد ازدادت ولا بد من تأهيله لها مرة أخرى.

« برامج القيادات العليا: لمن هم يعينون بوظائف قيادية بالجامعة بدءا من رئيس للقسم وانتهاء برئيس الجامعة.

### • خصائص برامج التدريب الناجح:

حددت شرف (٢٠١١) مجموعة من الخصائص لابد من توافرها في التدريب كي يكون ناجحا:

« علاقة من التفاهم والتواصل تسود بين المدرب والمتدربين

« حسن الانصات للمتدربين

« توجيه الاسئلة الإبداعية

« وضع اهداف محددة لابد من إنجازها خلال فترة التدريب

« الحدس

« الحضور

« موضوعية التقييم

وقد أشار تقرير (2004) Texas الى ٩ عناصر لنجاح التدريب تتمثل في:

« ان يتوافق وحاجات المتدربين الفعلية

« ان يساهم في استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة في تحقيق الهدف

« ان يكون مرتبطا بالتخصص

« قابلية التنفيذ

« تنظيم عامل الوقت

« تقديم أحدث المهارات والمعارف والأفكار فيما يناقشه المدرب مع أعضاء هيئة

التدريس

« التواصل الجيد المملوء بالود والاحترام مع المتدربين

« قابلية الدعم الفني في أي وقت بعد الانتهاء من تنفيذ حقائب البرامج

التدريبية

« التقييم الموضوعي للمتدربين من أعضاء هيئة التدريس.

• **تجارب الجامعات في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:**

• **التجربة المصرية:**

أنشئت وزارة التعليم العالي في مصر عام ٢٠٠٠ استراتيجياً للنهوض بالجامعات المصرية كردة فعل لظهور تقييمات الجامعات الذي أخرجته شنغهاي، وكان الهدف من هذه الاستراتيجية الجديدة خلق مناخ إيجابي لتحسين جودة وكفاءة الجامعات. وظهرت مشروعات ممولة من الدولة في:

« صندوق مشروع تطوير التعليم العالي HEEPF.

« مشروع نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي ICTP.

« مشروع الكليات التكنولوجية المصرية EHCP.

« مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP.

« مشروع تطوير كليات التربية FOEP.

« مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP.

وقد كانت رؤية مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات تحسيناً لقدرات المؤسسة والمهنية لمؤسسات التعليم العالي وتنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بصفة خاصة لتمكينهم من مواكبة لغة العصر ومواجهة التنافسية ورفع كفاءة مخرجات التعليم العالي. وحاول المشروع تنفيذها من خلال الأهداف التالية:

« تحسين القدرات المؤسسية والمهنية للموارد البشرية بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

- « تحديث القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمؤسسات التعليم العالي.
- « تنمية الخبرة الذاتية التي تدعم التطوير المستمر بمؤسسات التعليم العالي.
- « تحديث القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية والإدارية.
- « تطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية والتي تحقق استمرارية عملية التطوير.
- « تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.
- « استبدال دورة إعداد المعلم الجامعي ببرامج مصفوفة التدريب الموجهة إلى معلمي أعضاء هيئة التدريس.

وحاول المشروع تحقيق هذه الأهداف في مجالات التدريب التالية:

- « مجال القيادة والإدارة الجامعية
- « مجال زيادة فعالية التدريس واستخدام الوسائل التكنولوجية.
- « مجال تنمية القدرة على النشر العلمي المحلي والدولي.
- « مجال تنمية القدرة على التعامل مع الزملاء والطلاب والوظائف المعاونة.
- « مجال ثقافة تطوير التعليم العالي
- « مجال تدريب المدربين.
- « ويبقى تنفيذ المشروع هو الحل

#### • التجربة البريطانية:

- شهد منتصف القرن الماضي حراكا عاليا في مجال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات البريطانية، حيث ركزت هذه البرامج على:
- « طرائق التدريس
  - « أساليب التقويم الصحيحة
  - « برامج تقلد المناصب الإدارية
  - « برامج الاتصال الفعال
  - « برامج الاشراف على الرسائل العلمية
  - « برامج الحقوق والواجبات.
  - « برامج إدارة الوقت
  - « تقييم أعضاء هيئة التدريس
  - « تصميم المقررات العلمية وتوصيفها
  - « تنمية المهارات البحثية

وتذكر الشخصير (٢٠١٠، ص ٢٨) ان وزارة التعليم العالي البريطانية أنشأت هيئة مسئولة عن تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس عام 1997 تسمى Higher Education Staff Development Agency مقرها الرئيسي جامعة شفيلد ولها

فروع بكل الجامعات البريطانية تهدف الى تقديم الدعم المادي والمعنوي لإقامة البرامج التدريبية والتطويرية لأعضاء هيئة التدريس الجدد ومنهم على رأس العمل بشكل دوري اضافة إلى مد جسور التواصل بين أصحاب المهنة الواحدة في الميدان التربوي عن طريق الإنترنت كما تقيم ندوات وحلقات علمية ومؤتمرات مهنية تتعلق بالقضايا الحيوية المحلية والعالمية للتعليم العالي. إضافة إلى طباعة ونشر البحوث العلمية والدراسات الميدانية والتجريبية.

#### • التجربة الأمريكية:

وسارت التجربة الأمريكية التي بدأت في السبعينات على غرار التجربة البريطانية في النهوض بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعاتها تحت شعار البحث عن التميز search for excellency سواء في التدريس او البحث العلمي او المؤتمرات العلمية المتخصصة مستخدمة فنيات ركزت عليها مثل التفكير الإبداعي والتفكير الناقد وأسلوب حل المشكلات. ولقد حددت هذه البرامج محددات للنجاح فيها مثل مرونتها واعتمادها على التدريس من أجل التفكير بجانب انها كانت الزامية للجدد من أعضاء هيئة التدريس.

#### • التجربة الألمانية:

تعتبر التجربة الألمانية من التجارب الهامة والأكثر انتشاراً بين دول القادة الأوروبية فبجانب المراكز المتخصصة في الجامعات ، هناك مركز يعمل على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، وهو مركز التطوير الأكاديمي بجامعة برلين إذ كان لهذا المركز دور في دعم فكرة إنشاء مراكز التطوير الأكاديمي في القارة الأفريقية، خاصة من دول وسط وشرق أفريقيا، كما أن هذا المركز يعتبر المقر الرئيسي للشبكة الأوروبية لمراكز تطوير الأداء الأكاديمي (الغامدي)، (٢٠١٢).

#### • التجربة الأردنية:

اقترح أبو الرب وقدادة (٢٠٠٨) نموذجاً لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الأردنية وصفه الباحثان بالشمولية حيث يغطي كافة واجبات عضو هيئة التدريس من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع. كما النموذج يمتاز بالمرونة لأنه يمكن تكييفه تبعاً لأهداف الكلية التي تنبثق منها واجبات عضو هيئة التدريس. ويمتاز النموذج بالوضوح من خلال استخدامه معايير رقمية واضحة ومحددة مسبقاً. كما يعتمد النموذج في تقويمه على التقييم الذاتي لعضو هيئة التدريس من خلال نموذج خاص بذلك. كما يعتمد في التقويم أيضاً على المقارنات البينية لأعضاء هيئة التدريس بعضهم لبعض. ثم ينتهي النموذج بتقييم الطلاب ورئيس القسم وعميد الكلية ومركز الجودة بالكلية.

• توصيات مقترحة لرفع كفاءة برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:

- ◀ ان تكون برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس مقسمة حسب نوعية أعضاء هيئة التدريس الملتحقين بها: جدد، أعضاء هيئة تدريس عاملون، برامج لتنمية المهارات الإدارية للمرشحين للمناصب القيادية العليا بالجامعة.
- ◀ ان تكون حقائب التدريب في جزء منها عام للجميع ان يتعامل معه وجزء منها خاص لآبد ان يكون من خلال متخصص.
- ◀ ان يتم التعرف على المهارات الموجودة بالفعل لدى العضو والبناء عليها من خلال حقائب التدريب المستمرة
- ◀ عدم ربط حضور برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالترقية العلمية، فماذا بعد الترقية؟
- ◀ التدقيق في اختيار المدربين لهذه المراكز.
- ◀ ان يتم تقييم المتدرب بعد الانتهاء من الدورة ورفع التقرير لإدارة الكلية والقسم وعرضه على مجالس الأقسام وان يكون جزء من درجة نشاط العضو تنميته لقدراته وامكانياته، وان يؤخذ ذلك بعين الاعتبار عند الترقى او التعيين بوظائف قيادية عليا بالكلية والجامعة.
- ◀ التدقيق في المدربين واختيار النخب الذين يتركون بصمة في المتدربين من خلال ما يحدثونه من فرق قبل وبعد اللقاءات.
- ◀ استطلاع راي أعضاء هيئة التدريس عن حاجتهم لبرامج تدريبية محددة بعينها ككتابة أسئلة الاختبار والتصحيح الاليكتروني ومهارات التعامل مع مواقع الانترنت وقواعد البيانات والتحليلات الإحصائية مثلا.
- ◀ الاستعانة بالبرامج المتقدمة في بعض الجامعات الاوربية كما هو موضح وروابطها الاليكترونية:

- A Model for Staff Development in Student Affairs

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ss.8407/pdf>

- Program for Academic Staff of Sri Lankan Universities

<http://ugc.ac.lk/attachments/Training%20manual%20on%20induction%20programme%20for%20academic%20staff%20of%20Sri%20Lankan%20Universities.pdf>

- Higher education staff development: directions for the 21st century

[https://www.researchgate.net/publication/234729185\\_Higher\\_Education\\_Staff\\_Development\\_Directions\\_for\\_the\\_21st\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/234729185_Higher_Education_Staff_Development_Directions_for_the_21st_Century)

Y

- Marshal University board governor's policy No. HR-. policy regarding staff development  
<https://webcontent.marshall.edu/sites/itcweb/Public/ITCPoliciesandProcedures/PDF/IT-5%20Revisions%20-%20HEOA.pdf>
- Starting and Maintaining A Quality Internship Program
- EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT: The Kirkpatrick Model  
<https://www.google.com.sa/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj8nsb3KbSAhXGD8AKHYn8DssQFqhdMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.arl.com.pk%2Fdownloads%2Fbrigabdussattarniazi.pdf&usq=AFQjCNftzb14WJYXZOzeS2pZCty53r9tyw&sig2=UXCJVnttbzJrlGAo2OVmdQ>

#### • المراجع العربية:

- أبو الرب، عماد وقيادة، عيسى (٢٠٠٨). تقويم جهود أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (١)، ١٠٧-٦٩.
- الحريحية (٢٠٠٦). إدارات التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي عدد (١٣) ص 315
- شرف، عفاف (٢٠١١). الخطوات السبع الرئيسية في التدريب الفعال.

[http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show\\_article.shtml?id=804](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.shtml?id=804)

- الشخشير، حلا محمود تيسير (٢٠١٠). مستوى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، جامعة النجاح.
- الصرايرة، خالد أحمد والعساف، ليلي (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. عمادة البحث العلمي، جامعة مؤتة، الأردن.
- الغامدي، عمير سفر عمير (٢٠١٢). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين NCATE تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

#### • الأجنبية:

- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. Journal of Applied Psychology, 88(2), 234-245. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. American Psychologist, 55, 68-78. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

- Kitson, M. (2003) What is Management development? [online] available from <<http://www.int-learning.com/assets/What%20is%20Management%20Development.pdf>> [3 June 2011]
- Masadeh, Mousa (2012). Training , education, development and learning: what is the difference?. European Scientific Journal, May edition vol. 8, No.10, 62-86, ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- Sloman, M. (2005) Training to learning [online] available from: [http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/52AF1484-AA29-4325-8964\\_0A7A1AEE0B8B/0/train2lrn0405.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/52AF1484-AA29-4325-8964_0A7A1AEE0B8B/0/train2lrn0405.pdf)> [10 June 2007]
- Sommerville, K. L (2007) Hospitality Employee Management and Supervision: Concepts and Practical Applications. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Speck, M. & Knipe, C. (2005). Why can't we get it right? Designing high-quality professional development for standards-based schools. (2nd ed.). Thousand Oaks: Corwin Press
- Surbhi, S. (2015). Difference Between Training and Education. <http://keydifferences.com/difference-between-training-and-education.html#ixzz4ZL21rRim>
- Texas Instruments Educational and Productivity Solutions Division(2004). Information about AEL research, products, and services is available by writing P.O. Box 1348, Charleston, WV 25325; calling 304-347-0400 or 800-624-9120; or visiting [www.ael.org](http://www.ael.org).
- Velada, R., & Caetano, A. (2007). Training transfer: The mediating role of perception of learning. Journal of European Industrial Training, 31(4), 283-296. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590710746441>
- Wen, M. L. & Lin, D. Y. (2014). Trainees' Characteristics in Training Transfer: The Relationship among Self-Efficacy, Motivation to Learn, Motivation to Transfer and Training Transfer. International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2014, Vol. 4, No. 1, 114-129.
- Wjeeler, K. (2013). What the difference between training, education, development, and learning? <http://futureoftalent.org/whats-difference-training-education-development-learning/>

