

تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

إعداد

أ.م.د/ داليا طه محمود يوسف¹

ملخص الدراسة :

يعد التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس مطلباً أساسياً منذ زمن بعيد، وازداد التركيز عليه؛ بحيث تم إنشاء مراكز تطوير مهني في الجامعات لهذا الغرض خصوصاً، عندما بدأت الجامعات باعتماد معايير الجودة في التعليم العالي. واستناداً إلى تجارب جامعات عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

فالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتعديل الأفكار، ولتطوير التعليم والتعلم وصولاً لتحقيق الجودة الشاملة، وليس بمجرد الحضور على اعتبار أنه مطلب إداري شكلي للترقية. وقد شملت مجالات تطوير أعضاء هيئة التدريس في العديد من جامعات العالم موضوعات، مثل: طرق التدريس، وجودة النوعية، وأساليب التقويم، والحاسوب والإنترنت، والتحليل الإحصائي، والتأليف والترجمة وإرشاد الطلاب وتوجيههم، واستخدام تقنيات التعليم وتوظيفها، والبحث العلمي، وتقويم الأبحاث، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، بالإضافة إلى موضوعات إدارية متعلقة بأدوار أعضاء الهيئات التدريسية.

وقد اهتمت الجامعات الأمريكية منذ السبعينيات بتطوير خبرة أعضاء هيئة التدريس بها؛ حيث زودتهم بكل الوسائل، وتولت درجة الاهتمام في الثمانينات وما بعدها بالتركيز على المناهج وتصميمها، وتشجيع الترابط المنطقي مع التعليم العام، واشتمال المنهج على مهارات التفكير الناقد، ويعد تطوير هيئة التدريس هو

الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف الجامعة للوصول لترتيب مميز على مستوى العالم .
ومن خلال المقارنة بين أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا ممثلة للجامعات المصرية وجامعة ستانفورد ممثلة للجامعات الأمريكية، توصلت الباحثة لوضع تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

Asuggested proposal for the development of methods of professional development for faculty members in Arab Republic of Egypt in the light of the experience of the United States of America

Study summary:

The professional development for faculty members is a prerequisite for a long time, and increased focus on it, so that professional development centers was created in universities, for this purpose, especially when universities began the adoption of quality standards in higher education. Based on the experiences of many universities in the United States and Britain. professional Wide upgrading for faculty members at universities is not an end in itself but a means to modify the ideas and the develop teaching and learning in order to achieve the overall quality, and not just an attendance on the grounds that an administrative formality is required the fields to upgrade(promot).

The faculty development in many of the world's universities members included topics such as teaching methods, typical quality, methods of evaluation, the computer and the Internet, statistical analysis, writing, translation and counseling students and guiding them, and the use of education and applying techniques, scientific research, and evaluating of researches, supervision of graduate students Supreme, in addition to administrative issues related to the roles of faculty members.

Since the seventies American universities have focused to develop and expertise faculty members by providing them by all means, rolled degree of interest in the eighties and beyond by focusing on curriculum design and to encourage coherence with public education, and the inclusion of curriculum on critical thinking skills. and is a faculty development is the primary means to achieve League goals to reach to cateogry a special worldwide.

Through the comparison between the methods of professional development for faculty members at the University of Minya representative of the Egyptian universities and the University of stanford represented by US universities, concluded the researcher to conceptualize the proposal for the development of methods of professional development for faculty members.

تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

إعداد

أ.م.د/ داليا طه محمود يوسف²

مقدمة :

تمثل مؤسسات التعليم الجامعي بجميع أشكالها وأنماطها قمة الهرم التعليمي في جميع أنظمة التعليم في العالم، ومن المتعارف عليه في الأوساط الأكاديمية أن للجامعة ثلاث وظائف رئيسة هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ومن بين هذه الوظائف يبرز التدريس والبحث العلمي على أنهما الأكثر أهمية وحيوية؛ حيث تُعتبر الجامعات محور الاتصال المعرفي والتقدم الثقافي والوعي العلمي والرقى الاجتماعي، وتقع على عاتقها مسئولية تهيئة الكفاءات المهنية وترقية المناخ الأكاديمي، ومساندة الرغبات التعليمية، ودفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان والكشف والابتكار؛ بما يعود على المجتمعات بالنعف، وعلى العالم بتحقيق الآمال المنشودة، مما تستلزم عمليات التقويم المستمر والموضوعي والواقعي السليم لكل من يعمل بالجامعة³.

وتُعد كفاءة التدريس الجامعي أحد مكونات منظومة الجودة الشاملة التي يتم في ضوءها تقويم التعليم الجامعي، ويضمن قدرته على مواجهة تحديات المستقبل المتمثلة في الثورة التكنولوجية، والمعلوماتية، والمعرفية. وقد بادرت العديد من المؤتمرات التربوية العالمية والإقليمية بطرح هذا الموضوع؛ بغية لفت نظر القائمين على التعليم له بجديّة، وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو - عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين - على ما ينبغي على الحكومات و مؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص، من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء خصوصاً في ظل طغيان الكم؛ بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي، مع الحرص

على ضرورة السعي المستمر لتطوير مهارات أساتذة التعليم العالي من الناحيتين العلمية و المهنية⁴.

ولما كان التعليم الجامعي غير قادر على مواجهة التحديات التي تواجهه بمعزل عن أعضاء هيئة التدريس؛ لذا بات من الضروري السعي باتجاه تنمية مهاراتهم على النحو الذي يمكّنهم من الاضطلاع بأدوارهم المنسجمة مع متطلبات العصر، إضافة لتعزيز دورهم الفاعل في تحقيق جودة التعليم، ورغم أن الاهتمام بإعداد أعضاء هيئة التدريس ليس جديداً؛ إلا أنه كان يسير ببطء شديد، واقتصر في الغالب على جامعات أمريكية وبريطانية في بداياته.

فقد بدأ الاهتمام بالأستاذ الجامعي منذ القرن التاسع عشر، وكانت دوافع الاهتمام منطلقاً من التطورات في المجالات العلمية و التربوية والنفسية؛ مما أدى الى بروز الحاجة إلى الإعداد الأكاديمي. و يرجع العامل الأساسي الذي أدى إلى تدني مستوى التدريس في الجامعات الأمريكية لكون أغلبية أعضاء هيئة التدريس لم يُعدوا إعداداً خاصاً يؤهلهم للقيام بمهام التدريس في الجامعات، وقد أخذ الاهتمام بتطوير مهارات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات يحظى باهتمام كبير في جامعات أمريكا وبريطانيا وكندا و فرنسا والعالم العربي، خصوصاً في جامعات مصر ودول الخليج⁵.

وتقع على عاتق عضو الهيئة التدريسية مسؤوليات كبيرة اتجاه التطورات التي تحدث في مجال العلم والمعرفة؛ فالتخصصات في تطور مستمر وسريع؛ ولا بد لعضو الهيئة التدريسية في الجامعة من متابعة هذه التطورات والتعامل معها؛ لما لها من انعكاسات على مجالات عمله الجامعي وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، هذا كله يستوجب من الجامعة، أن تضع برامج خاصة للنمو المهني فيما يتعلق بهذه المجالات؛ لأن مثل هذه البرامج من شأنها رفع كفايات عضو الهيئة التدريسية، وزيادة إنتاجيته العلمية الهادفة، وفي الوقت ذاته فإن غياب هذه البرامج يعوق عضو الهيئة التدريسية عن متابعة التطورات الحديثة في المعرفة العلمية والتقنية المتعلقة بمجال تخصصه ومواكبتها .

مشكلة الدراسة :

يُعد عضو هيئة التدريس الجامعي، العنصر الأساسي والجوهري في العملية التعليمية؛ لأنه يقود العمل التربوي والتعليمي، ويتعامل مع الطلاب مباشرة؛ فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي، ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها وحمل أعباء رسالتها العلمية والعملية في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه ، وفي ضوء ذلك يجب الاهتمام بالأستاذ الجامعي من حيث التطوير والتقييم، وأساليب التنمية المهنية؛ ليوكب المستجدات العلمية في حقل تخصصه والجوانب التربوية⁶. حيث يُتوقع لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات أن يلعبوا دوراً حيوياً و أساسياً في تحقيق جودة التعليم العالي؛ وذلك استناداً لما يناط بهم من أدوار ومسؤوليات تمثل جوهر ولب مجالات الجودة في التعليم. لا سيما وإن تحقيق الجودة مرتبط بثقافة الجودة، وتطوير العمل الجماعي، وبث الروح القيادية في جميع المسؤولين للقيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه.

ويحظى الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وإعدادهم وتدريبهم مكانة كبيرة ؛ لأن عضو هيئة التدريس يسهم إسهاماً فاعلاً وأساسياً في تحقيق أهداف العملية التعليمية ، وإن نجاح التربية في بلوغ أهدافها التربوية والتعليمية ، وتحقيق دورها في تطوير الحياة ، يتوقفان على مقومات عديدة، مثل: الاتجاهات التربوية لأعضاء هيئة التدريس ، وتوافقهم المهني ، وأهم الدورات التي يتلقونها خلال عملهم.

ومن المعلوم أن الخصائص المعرفية، أو المهنية، والانفعالية، وسمات الشخصية لعضو هيئة التدريس تؤدي دوراً أكثر فاعلية وكفاءة في العملية التعليمية، والذي يشكل أحد المداخل التربوية الهامة التي تؤثر في النتائج التحصيلي للطلاب في تنمية فهم الذات الأكاديمي لديه. باعتباره أحد العناصر المستهدفة في العملية التعليمية، والمستفيد الأول لما يقدمه له معلمه من معرفة وقدوة ونموذج⁷.

ويعتبر التدريس الوظيفة الأساسية لجميع مؤسسات التعليم العالي؛ نظراً لأنه يشغل قدراً كبيراً من وقت أعضاء هيئة التدريس وفكرهم وله أثره البالغ على طلاب الجامعة، من حيث تكوين شخصياتهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم، فضلاً عن إكسابهم كثيراً من المعارف والمعلومات والمهارات المهنية المتخصصة من ناحية أخرى.

وقد تعددت مداخل تطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية بشكل عام؛ بما يعكس رؤى المجتمع المصري لرسالة الجامعة، وأدوار أعضاء هيئة التدريس المختلفة، والنواتج المأمولة في الطالب الجامعي، وفي ضوء الاهتمام بجودة الأداء كمدخل للتطوير، إلا إن نتائج الدراسات التقييمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية تؤكد وجود مجموعة من المعوقات، من أهمها مايلي: عبء العمل والتدريس، والافتقار الي التقييم والمتابعة لأعضاء هيئة التدريس، وضعف مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، وأن القائمين بعملية التنمية في الجامعات لهم أدوار غير محددة وغير واضحة وتفتقر الي التوصيف الدقيق، وذلك لقلة خبراتهم أو معرفتهم بمجال التنمية المهنية، وتركز مجالات التنمية المهنية بالجامعات المصرية على الجانب التدريسي، ولايوجد تعاون وتنسيق بين إدارات البرامج التنموية داخل الجامعات وبين الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية، والتي مقرهاكلية الهندسة جامعة الإسكندرية ، بالإضافة الي قلة فرص الاحتكاك والاتصال العلمي بالمتخصصين بالجامعات الأمريكية والأوروبية المتقدمة⁸ .

ويؤكد عدد من الباحثين على أن من الآفات ذات الأثر السلبي هو اكتفاء عضو هيئة التدريس بما حصل عليه من تعليم وتكوين علمي، وعدم حرصه على متابعة المستجدات العالمية ولا سيما المتعلقة بطبيعة عمله، مما يجمد إمكاناته العملية والفكرية والمهنية، وقد جاءت توصيات بعض الدراسات تؤكد على أهمية تنوع برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، بحيث تكون شاملة للجوانب المختلفة لعمل عضو هيئة التدريس بحيث تتضمن وظائف الجامعة الثلاثة)

التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع). ومن خلال استقراء واقع الجهود المبذولة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية (مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات) والبرامج التي تقدم من خلال مراكز تطوير الأداء الجامعي اتضح وجود قصور في تقييم الجهود المبذولة⁹.

ويعتبر الارتقاء بالهيئة التعليمية أحد أهم السبل المعاصرة لضمان تحقيق تفوق مؤسسات التعليم العالي وتجويد أدائها وتميزها، بحيث يركز الارتقاء بالهيئة التعليمية في التعليم العالي علي ديمومة التطوير، وقيادة البيئة التعليمية المتغيرة لهذا التعليم، على اعتبار أن شهرة مؤسسات التعليم العالي وقوة سمعتها إنما تستمد من رفعة شأن أعضاء هيئة تدريسيها وحسن أدائهم لمهامهم على نحو فعال¹⁰.

من هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تتحدد في كيفية الاستفادة من خبرة جامعة ستانفورد الأمريكية في تطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا.

أسئلة الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي :

ما أساليب التنمية المهنية بالجامعات المصرية وجامعات الولايات المتحدة الأمريكية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية :

- 1) ما طبيعة مفهوم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس؟
- 2) ما مبررات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس؟
- 3) ما أساليب التنمية المهنية بالجامعات المصرية عامة بجامعة المنيا خاصة؟

4) ما أساليب التنمية المهنية بجامعة ستانفورد بالولايات المتحدة الأمريكية؟

5) ما أوجه التشابه والاختلاف بين أساليب التنمية المهنية بين مصر وأمريكا؟

6) ما التصور المقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية بجامعة المنيا بمصر؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1) توضيح طبيعة مفهوم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس
 - 2) تحديد مبررات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس
 - 3) التعرف على أساليب التنمية المهنية المتبعة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة المنيا بمصر .
 - 4) التعرف على أساليب التنمية المهنية المتبعة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ستانفورد بالولايات المتحدة الأمريكية.
 - 5) وضع تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية بجامعة المنيا بمصر .
- أهمية الدراسة**

1. تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى لتوضيح أساليب التنمية المهنية بجامعة المنيا بمصر وجامعة ستانفورد بالولايات المتحدة الأمريكية.
2. تحديد معايير الجودة والكفاءة في الدورات التدريبية التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس؛ مما يساهم في اختيارهم والمفاضلة بينهم في الترقيات، من خلال تطبيق هذه المعايير عليهم .
3. توفير قاعدة بيانات تساعد أعضاء هيئة التدريس على النمو المهني الذاتي؛ مما يؤدي إلى استثمار أفضل للموارد البشرية .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل أساليب التنمية المهنية بجامعة المنيا كنموذج ممثل للجامعات بجمهورية مصر العربية؛ وجامعة ستانفورد كنموذج ممثل للجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية.

منهج الدراسة:

تسير الدراسة الحالية وفق المنهج المقارن ، وذلك في تناوله لأساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا المصرية وجامعة ستانفورد الأمريكية، والذي يعتبر أنسب المناهج المستخدمة وأكثرها دلالة على التربية

المقارنة ، وأكثرها شمولاً ، وتسير الدراسة باستخدام المنهج المقارن وفق الخطوات التالية :

تتبع الدراسة الحالية منهج "جورج بيردي" هو أحد مناهج التربية المقارنة ويتم في أربعة خطوات هي ¹¹ :

1. الوصف Description :

تتضمن هذه المرحلة تجميع البيانات و المعطيات التربوية الوصفية الإحصائية.

2. التفسير Interpretation :

تتضمن هذه المرحلة تفسير المعلومات التي تم تجميعها عن طريق تحليل النظام في كل بلد تتناولها الدراسة.

3. المقابلة consideration :

تتضمن هذه المرحلة مقابلة العناصر المحددة في كل بلد تتناولها الدراسة؛ وذلك لتحديد نقاط التشابه و الاختلاف فيما بينهم.

4. المقارنة Comparison :

في ضوء الحقائق التي تم الوصول إليها وتفسيرات هذه الحقائق ، ثم ترتيب البيانات، بحيث تتقابل الحقائق في الأنظمة مع بعضها البعض، ثم إجراء عمليات المقارنة ،ثم التنبؤ بالنتائج.

وقد اختارت الباحثة منهج "جورج بيردي" كمنهج للدراسة لسببين هما:

- 1- أنه أحد مناهج التربية المقارنة العلمية التي تدعو إلي الانتقال بالتربية المقارنة من دراسة من الدراسات الإنسانية إلي التفكير العميق فيما يجب أن يكون عليه المنهج المقارن، والمشكلات التي يتناولها.

2- وقد اقتضت الدراسة الحالية اختيار هذا المنهج حيث تبدأ بمرحلة الوصف ثم التفسير والتحليل، ثم مقابلة البيانات التي تم الحصول عليها، ثم المقارنة بين جامعة المنيا وجامعة ستانفورد في أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ثم مرحلة التنبؤ وذلك بوضع تصور مقترح يصلح تطبيقه في جامعة المنيا.

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية وفق الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على توضيح أساليب التنمية المهنية بجامعة المنيا وأساليب التنمية المهنية بجامعة ستانفورد مثل: أهداف برامج التنمية المهنية، التخطيط لها، مجالات ومحتوى برامج التنمية المهنية، أساليب برامج التنمية المهنية، تنفيذ برامج التنمية المهنية، الإجراءات التنظيمية لبرامج التنمية المهنية، المدربون ببرامج التنمية المهنية، المتدربون ببرامج التنمية المهنية، التقييم ومتابعة برامج التنمية المهنية، آليات متابعة تطبيق برامج التنمية المهنية.
- **الحدود المكانية والزمانية:** اقتصرت الدراسة على جامعة المنيا، وجامعة ستانفورد كمنهج ممثل للجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، يناير 2016م.

مصطلحات الدراسة:

تطوير:

ذكرت موسوعة المناهج التربوية أن التطوير هو " تخطيط يستهدف إحراز تغييرات بعينها في الشئ المستهدف، وتقدير المدى الذي حدثت به هذه التغييرات"¹². وأوضح ثروت مشهور أن التطوير هو " استراتيجية تتضمن استخدام لا محدود، للقوى الداخلية لتحقيق التغيير، ويتيح إمكانيات كبيرة، لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء للعمل الجماعي وتماسكه"¹³.

وأوضح محمد السيد أن التطوير هو " عملية تقوم على أسس علمية هادفة تؤدي دوماً الي التقدم والارتقاء، كما ينصب على جميع جوانب النظام المراد تطويره دون المساس بالهيكل التنظيمي له؛ للوصول إلي أعلى مستوى من الكفاية والكفاءة¹⁴ .

تعريف إجرائي للتطوير: " هو تطويع مكونات الجامعة إدارياً وفنياً وعلمياً؛ لتحسين النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم؛ لإحداث تغيرات في طبيعة النشاط الفكري والسلوكي لهم داخل كلياتهم لتحقيق الأهداف المنشودة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والمال"
أسلوب:

تعريف الأسلوب إجرائياً هو " نسق معين ونظام تتبناه الجامعة لتنمية أعضائها بما يتوافق مع التطورات العالمية للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العالمية".

التنمية المهنية:

يذكر نبيه غطاس التنمية المهنية أنها " جهود منظمة لتزويد الأفراد بالمهارات المعرفية والميدانية وغرس الاتجاهات الإيجابية لديهم والإبداع والأصالة، لتحسين أدائهم بخلاف الذي يعمل في وظيفة فنية"¹⁵.

ويمكن تعريف التنمية المهنية أنها " تعبير عن أهداف طويلة الأجل مخططة، وعمل مطور مستمر يركز على كلفة الجهود في المؤسسة التعليمية، وعلى الإنجاز الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، من خلال تدعيم المماؤسات على حل المشكلات والتطوير والتحسين المستمر.¹⁶

تعريف التنمية المهنية إجرائياً هي " عملية منظمة وهادفة تقوم بها إدارة الجامعة؛ لتشجيع أعضاء هيئة التدريس؛ لتحسين كفاءتهم الوظيفية لتكون أكثر كفاءة، وتجويد أدائهم لمسئولياتهم ومهامهم؛ لتحقيق أهداف الجامعة، ولتدعيم جودة التعليم الجامعي المصري".

أعضاء هيئة التدريس :

تعريف أعضاء هيئة التدريس إجرائياً هم " الأشخاص الذين تم تعيينهم بالجامعات المصرية متدرجين من وظيفة مدرس (حاصل على درجة الدكتوراه)، وأستاذ مساعد، وأستاذ".

خطوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة يتم تناول النقاط الآتية :

1. مفهوم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
2. مبررات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس .
3. أساليب التنمية المهنية بجامعة المنيا كنموذج ممثل للجامعات بجمهورية مصر العربية.
4. أساليب التنمية المهنية بجامعة ستانفورد كنموذج ممثل للجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية.
5. التصور المقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية بجامعة المنيا بمصر في ضوء خبرة جامعة ستانفورد الأمريكية.

الاطار النظري:

يمثل التعليم الجامعي الرصيد الاستراتيجي لحركة التنمية في المجتمع، كما أنه المدخل الرئيس للوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية ، فالجامعة هي معقل الفكر الإنساني في أرفع صورته ومستوياته. ومن ثم فإن إثراء وتطوير الجامعة وحسن استثمار إمكانياتها كماً وكيفاً، وتوظيف عائدها يُعدّ من المعايير الأساسية التي يُستند إليها في تقدير التمايز الحضاري بين المجتمعات، وتأتي التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي، فلا يمكن أن ينجح العمل الجامعي أكاديمياً أو بحثياً ما لم تكن على رأسه إدارة علمية متطورة .

أولاً: مفهوم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

رغم الأخذ بأساليب التنمية المهنية لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات وانتشارها في كثير من الجامعات في الوقت الحاضر؛ سعياً لإحداث التطوير الإيجابي في مهارات عضو هيئة التدريس وإكسابه الكفايات الضرورية للتدريس، حيث يصبح قادراً على أداء عمله بكفاءة. فإن تعريف التنمية المهنية يثير جدلاً كبيراً في العلوم التربوية بهدف الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المتغيرة لعملية التنمية المهنية، وبالتالي التغير المستمر في أساليب توفيرها بما يؤثر على المفهوم العام لها¹⁷.

إن مفهوم تنمية أعضاء هيئة التدريس لم يكن واضحاً في العقود الماضية، "إذ كانت أبسط الآراء والرؤى التعليمية والتربوية، والتي ترسخت في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين، تقضي بأن الهدف من تدريب المعلم أثناء الخدمة هو زيادة المعرفة والمعلومات، وفي التسعينات من القرن العشرين توسع مفهوم التنمية ليشمل ليس فقط المعلمين، ولكن أيضاً المنظمات والمؤسسات التي ينتمون إليها¹⁸، والواقع إن التنمية تختلف عن التدريب، إلا أنه قد يُذكر التدريب والتنمية كمترادفين؛ مما يدل على خلط مدلولهما، وقد يكون السبب هو الممارسات التقليدية المنتشرة، والتي تعكس فهماً محدوداً لأهمية وطبيعة التنمية، فالتدريب مصطلح يوحي بالمتطلبات المهنية اللازم توافرها في عضو هيئة التدريس، والمهارات التي لا بد أن يكتسبها في مطلع حياته، فالتدريب له وظيفتان هما: الإعداد للعمل داخل النظام والمساعدة على تغيير النظام وتحسينه، فهو أحد أشكال النمو المهني أو أسلوب من أساليب التنمية المهنية¹⁹، والتدريب يشمل الخبرات المنظمة التي يستخدمها الأفراد لتعديل معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، أما التنمية فتعني تخطيطاً شاملاً لمجموعة من البرامج الهادفة إلى رفع كفاءة أداء

عضو هيئة التدريس، وزيادة المهارات أو تعديل السلوك في إطار رؤية مجتمعية وجامعية داخل الجامعة وخارجها، بالإضافة إلى أن:

✘ التنمية المهنية عملية مستمرة في حين التدريب عملية متقطعة.

✘ التنمية المهنية تقودها خبرات متنوعة على حين التدريب يقوده المدربون المتخصصون.

✘ التنمية المهنية تنظم بطريقة تعاونية، على حين التدريب ينظم بطريقة فردية.

✘ التنمية المهنية هي مجموعة السياسات والبرامج والأنشطة والوسائل والممارسات التي تهدف إلى رفع كفاءة الفرد وإكسابه الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائه المهني²⁰.

ويفضل معظم الباحثين استخدام مصطلح التنمية على مصطلح التدريب في هذا المجال، فالتدريب يعني: "تكوين وصقل مهارات معينة في المتدرب، عن طريق معلم أو مدرب، بينما تعني التنمية تشجيع أعضاء هيئة التدريس على أخذ المبادرة وتكوين الرغبة الذاتية في الارتقاء بالقدرات العلمية والتعليمية، ومساعدتهم في تنمية الوعي المهني إلى جانب المهارات المتصلة بتعليم العلم وعلم التعليم بجوانبه المختلفة"²¹.

لذا سيتم استعراض تعريفات التنمية المهنية للوقوف على مدى توفر أربعة أركان رئيسية بها هي: الفئة المستهدفة، القائمين عليها، المهارات المطلوب تنميتها، الهدف الذي تسعى لتحقيقه.

نجد أن أول هذه التعريفات في قاموس التريية تعريفها بأنها: "جهود منظمة لتزويد الأفراد بالمهارات المعرفية والميدانية، وغرس الاتجاهات الإيجابية لديهم؛ لتحسين مستوى أدائهم نحو العمل"²².

وأنها كل نشاط يجري القيام به أثناء أداء الأفراد لوظائفهم، فهي عملية مخططة خاصة بالتعليم والتدريب، تعود بالفائدة على جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية²³. وأنها أيضا عمليات مؤسسية، تهدف لتحسين مهارات

ومواقف وسلوك أعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام تكنولوجيا التعليم، وفي مجال التقويم، وفي مجال التدرّب على مهارات البحث العلمي، والاستشارات، والتدرّب على بعض المهارات الإدارية المتوقع إسنادها لعضو هيئة التدريس²⁴.

ويرى "منير حربي" أن تنمية عضو هيئة التدريس تشمل مجموعة من عمليات معقدة، ولكنها ضرورية؛ حيث تتعامل مع العضو كفرد، كمهني، كعضو في المجتمع؛ ولذلك يمكن أن توصف كعمليات مؤسسية تبحث عن تعديل السلوك والمهارات؛ بهدف المزيد من الكفاءة والفاعلية في استيفاء احتياجات الطلبة واحتياجات العضو ذاته، واحتياجات المؤسسة²⁵. فهي عملية مؤسسية لتحسين ثقافة الجامعة، من خلال تطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية، ورفع طاقتهم الإنتاجية إلى حدها الأقصى؛ لتكون أكثر كفاءة وفاعلية للتعامل مع الجديد في مجال تخصصاتهم، وضمان جودة التعليم الجامعي في عالم متغير²⁶.

وبذلك فهي الوسيلة التي يستطيع أعضاء هيئة التدريس من خلالها اكتساب وتعزيز معارفهم ومهاراتهم وآرائهم ومعتقداتهم الضرورية؛ لتوفير مستويات تعليمية وإدارية مرتفعة، بالإضافة إلى كونها مجموعة من البرامج والأساليب التي تقوم بها الجامعة؛ لإكساب أعضاء هيئة التدريس مجموعة من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية لرفع مستوى أدائهم، كما يمكن تعريف التنمية المهنية بأنها عبارة عن مجموعة الفعاليات المستمرة التي يمكن أن تتم باستمرار، بحيث تهدف جميعها إلى بناء وتطوير المعارف والخبرات التي تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس وإعدادهم للقيام بالأدوار المتغيرة التي تفرضها النظم والظروف الخارجية والمجتمعية على الجامعات والكليات، وبهذا يمكن التأكيد على أنها عبارة عن اتجاه استثماري لجودة العمل الإداري والأكاديمي²⁷.

أما "سكيرت Skerritt" فيعرف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بأنها عبارة عن التطوير الذاتي، والتطوير التنظيمي، والأكاديمي، والإداري لأعضاء هيئة التدريس على كافة المستويات من مدرسين وأساتذة ووكلاء وعمداء للكليات، وذلك من خلال محاولة الجمع بين مهامهم ووظائفهم الأكاديمية كمدرسين في

الجامعات، ومهامهم ووظائفهم الإدارية كعمداء ووكلاء للكليات، ويتم كل ذلك من خلال توفير بعض البرامج المتواصلة والمستمرة التي تضع في مقدمة أولوياتها ضرورة العمل على تطوير القدرات الإدارية والأكاديمية للجامعات²⁸. ويوضح هذا التعريف الفئات المختلفة المستفيدة من التنمية المهنية بجوانبها المختلفة.

وبتحليل ما سبق من تعريفات للتنمية المهنية يمكن استخلاص ما يلي:

- * **أنها عملية مقصودة:** حيث إنها تعتمد على جهود منظمة بشكل مقصود لتحقيق تغيرات ايجابية، وكذلك تعتمد على عمليات مدروسة تركز على رؤية واضحة للأهداف المرجوة، وتتم هذه العملية المقصودة من خلال عدة خطوات، تتمثل في: تحديد الأهداف المرجوة من التنمية المهنية بوضوح، التأكد من أن هذه التنمية ذات قيمة للأفراد المستهدفة، وتحديد الطرق التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المتوقعة.
- * **أنها عملية نظامية:** حيث تعتبر العمليات تعبيراً عن فترة زمنية ممتدة، وتأخذ في الاعتبار جميع مستويات المؤسسة التربوية والتنمية المهنية، وتتم من خلال أنشطة وعمليات منظمة. وبدون هذا المدخل المنهجي والنظامي فإن المتغيرات التنظيمية سوف تعوق نجاح عمليات التنمية المهنية عن تحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات واتجاهات ومعلومات الفئة المستهدفة.
- * **أنها عملية مستمرة:** حيث لا يمكن تحقيقها في فترة وجيزة، فهي عملية تستمر على مدى الحياة المهنية، كما أنها تقدم كل يوم فرصاً للتعلم والتحدي، يكمن في استغلال هذه الفرص بشكل مناسب يساعد على زيادة كفاية عضو هيئة التدريس، وأيضاً لأن كل يوم يأتي بجديد وفرص تعلم أخرى، وعلى الفرد أن يقف على كل حديث وجديد.
- * **أنها تركز على التغيير الفردي والتنظيمي:** من المبادئ المهمة لنجاح التنمية المهنية أنها لا يجب أن تركز فقط على إحداث تغييرات في مهارات وكفايات واتجاهات ومعلومات الفرد، ولكنها تشمل كذلك على إحداث تغييرات لدى كافة العاملين، وعلى كل المستويات التنظيمية في المؤسسة التربوية.

* أنها عملية تعاونية وتشاركية: حيث لا بد أن يشترك جميع أفراد المؤسسة التربوية في إعداد وتنفيذ التنمية المهنية، وأن يتم التعاون بينهم من ناحية، وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى، كل حسب واجباته ومسئوليته تجاه تنفيذ عملية التنمية المهنية وتقييمها²⁹.

وترى الباحثة أن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس هي: " هي عملية تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بما يتلاءم مع متطلبات مسؤولياتهم المهنية داخل الجامعة وخارجها" أهداف التنمية المهنية وخصائصها:

بالرغم من تعدد أساليب التنمية المهنية، واختلافها فيما بينها من حيث المحتوى والشكل، إلا إنها تشترك مع بعضها في هدف عام تسعى إلى تحقيقه وهو تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية، والارتقاء بمستوى أدائهم لتتفق مع طبيعة مهنتهم، وإنجاز الأعمال في أقل وقت وبأقل جهد، كما تهدف إلى تغيير السلوكيات، والاتجاهات، والمفاهيم، لإنجاز الأعمال والمهام بكفاءة وفاعلية؛ لكي تتلاءم مع مستجدات العصر الدائم التغير، وتحسين مستوى الأداء للأفراد والجماعات³⁰، مما يساعد أعضاء هيئة التدريس على:

- 1- تطوير المعرفة والمهارات والقدرات المهنية.
- 2- التزود بالخبرات لإشباع حاجاتهم المختلفة.
- 3- اكتساب المعلومات اللازمة عن التعليم الجامعي ودورهم في تنمية المجتمع المصري.
- 4- الإسهام في الحياة المهنية للجامعة وتفعيل العلاقات الاجتماعية داخل مجتمع الجامعة.
- 5- التعرف على الاهتمامات الخاصة بالسياسة التعليمية، بهدف وضع معايير لبرامج التنمية المهنية.

6- تحديد وإبراز الأهداف والقيم المهنية التي تسعى البرامج إلى إلقاء الضوء عليها.

7- تدريب أعضاء هيئة التدريس على تحقيق مستوى متميز من الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأدوار والمسئوليات المكلفين بها.

ومما سبق نخلص إلي أن التنمية المهنية عملية تستهدف تحقيق أربعة أهداف هي: إضافة مهارات مهنية جديدة، تنمية المهارات المهنية لديهم، تنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكهم، تمكينهم من تحقيق تدريب فعال لطلابهم، وهي تشمل جميع جوانب التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس، ولتحقيق تلك الأهداف تسعى عملية التنمية المهنية إلى بناء القدرات والكفاءات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس حيث تتشكل الأهداف العامة لعملية التنمية المهنية وتتنوع تبعاً للأهداف التي تسعى كل جامعة إلى بلوغها والارتقاء بالمستوى الأكاديمي والإداري لأعضائها.

مبررات وأساليب التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس :

برزت الحاجة لتدريب أعضاء الهيئات التدريسية لتطوير مهاراتهم، فقد ازدادت الحاجة للتدريب إلحاحاً مع الأخذ بتطبيق مفهوم الجودة في التعليم، لا سيما و أن تطويرهم يختص بدعم الأفراد و المجموعات في الكليات والأقسام و فرق إعداد المقررات الدراسية؛ لكي يتفهموا ويطوروا نظرتهم إلى عملهم، ولكي يفكروا في التغيرات والتحويلات الجارية؛ ليتمكنوا من تطوير استجابات جديدة لها، فالقبول غير المحدود بالتغير يمكن أن يكون خطيراً بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع. لهذا فإن أبرز المؤشرات الرئيسة لتطوير الهيئة التدريسية، تتمثل في تطوير تفهم ناقد، حتى تتمكن الهيئة التدريسية من تحليل التغيير والنظر في مراميه، وأن تقوم به أو تعدله ما كان ذلك ممكناً.

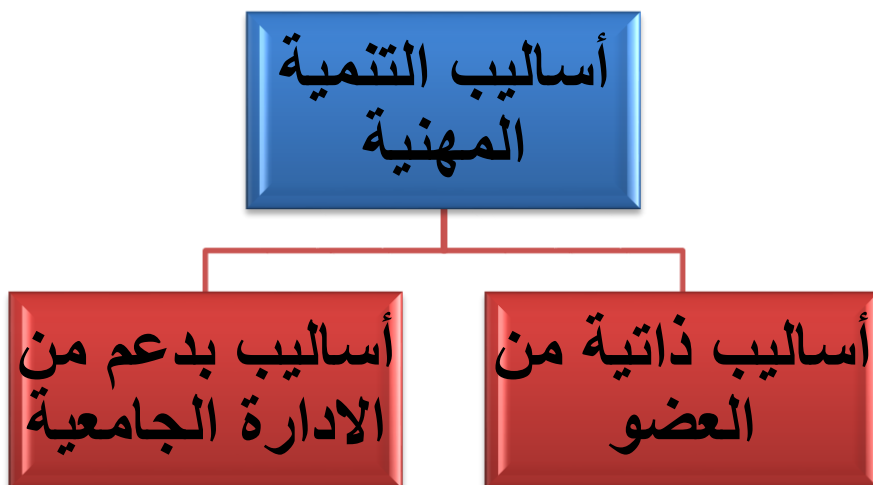
متطلبات التنمية المهنية:

- في ضوء طبيعة وأهداف التنمية المهنية فإنها تتطلب ما يلي:
- ◆ التركيز على مفهوم التطوير المستمر وتعزيزه.
 - ◆ قيادة قوية، بحيث توفر الدعم المستمر لجميع الفئات.
 - ◆ توفر المعارف والمهارات نحو التطوير.
 - ◆ الاعتماد على تحليل الواقع، ثم صياغة أهداف تكون قابلة للتحقيق والقياس.
 - ◆ الاهتمام بالمتابعة، للتأكد من مدى تحقيق التطوير المطلوب.
 - ◆ وجود آلية ومراحل بناء فرق العمل وكيفية تفعيلها لتكون عملية منتجة.
 - ◆ التدريب على استخدام أساليب تقييمية متنوعة.
 - ◆ الانطلاق من دعائم التربية الأربعة: التعلم للمعرفة، والتعلم للعمل، والتعلم للعيش مع الآخرين، والتعلم ليكون³¹.
- ومن خلال هذه المتطلبات تنوعت أساليب التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.

أساليب التنمية المهنية:

تتعدد أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ما بين أساليب مباشرة وأساليب مساعدة، كما تتعدد وفق تقدير القائمين على عملية التنمية المهنية للأنسب والذي يساهم بكفاءة عالية في تحقيق أهداف البرامج المقصودة وتنفيذه، من هذه الأساليب ما يلي: ورش العمل، البحوث التحليلية، الاستشارات، التعاون في المشروعات المشتركة، التعلم الذاتي.

وفيما يلي تعريف موجز لبعض هذه الأساليب:



أولاً أساليب ذاتية من العضو:

ويتم من خلال :

- 1- أسلوب التنمية الفردي: يعتمد على تقدير عضو هيئة التدريس لاحتياجاته المهنية التي تتطلب تنمية وتطوير من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أدائه بصفة عامة، وتحديد مصدر التعلم والنمو المهني المناسب له.
- ويمكن أن يتحقق من خلال: متابعة عضو هيئة التدريس، والدوريات العلمية، والكتب، والمراجع المتخصصة في مجاله على شبكة الانترنت، والبرامج التربوية والتعليمية على قنوات التلفزيون، ودراسة موضوعات تلي احتياجات ومتطلبات التطوير المهني، وإجراء البحوث والدراسات، وتحديد متطلبات سوق العمل، والمشاركة بالكتابات العامة والمتخصصة في الصحف والمجلات المحلية والمنتديات العالمية، المشاركة في فعاليات المعارض العلمية والثقافية المحلية، والعمل على امتلاك مهارات تحفيز الذات وتشجيع النفس رغبة في التطوير والتقدم³² . وفيما يلي عرض لأبرز وسائل التنمية المهنية الذاتية:

▪ أسلوب التعلم الذاتي:

يعتمد هذا الأسلوب على استقلالية الأفراد، وتوفير جو من الديمقراطية والحرية أثناء تمتعتهم المهنية، ويعتبر التعلم الذاتي أحد الأساليب التي ظهرت لتوظيف الاستراتيجيات التربوية، حيث يستطيع الأفراد أن يكتشفوا مهارتهم بعيداً عن خبرات الآخرين المهنية، ويستطيعوا تعميم ممارستهم المهنية ذاتياً باستخدام إستراتيجية التعلم التأملي، وفي اكتساب المعلومات والمهارات الجديدة عن الممارسات التربوية، ويتحقق ذلك من خلال العمل على توفير الدوريات العلمية والمراجع الأساسية بالمكتبات الجامعية، والتوسع في نظام تبادل الخبرات العلمية مع الجامعات الأجنبية، وتشجيع التأليف المشترك³³.

▪ دراسة الحالة:

تعد دراسة الحالة صورة من التعلم المبني على المشكلات؛ حيث يعتمد في جوهره على إعطاء أعضاء هيئة التدريس مشكلة ما ويطلب منهم تحليلها ودراستها بالأساليب المختلفة حسب طبيعة المشكلة وطريقة المعالجة وتقديم اقتراحات لحلها. ويلاحظ هنا إن الهدف من دراسة الحالة هو إعطاء المشاركين الفرصة في التفكير المنطقي والتحليل الواقعي والشامل للمشكلات، وقد كان أسلوب دراسة الحالة موضوع تطوير مستمر إلى أن أصبحت هناك نماذج عديدة لدراسة الحالات لكي تناسب مواقف وظروف معينة³⁴.

ويتميز أسلوب دراسة الحالة بأنه ينمي ويطور فهم أعضاء هيئة التدريس، وينمي قدراتهم على الحكم على الأشياء، وقدراتهم النقدية، والقدرة على التفكير المستقل، ويمكن وضع كل هذه الصفات تحت لافتة كبيرة هي المهارات القابلة للنقل، ويسمح بالتقييم النقدي وبالتفكير المستقل بطريقة يبدو أنها ناجحة أكثر من المحاضرات التقليدية والسينمات العادية.

يتضح مما سبق أن دراسة الحالة وسيلة فعالة لتنمية أعضاء هيئة التدريس؛ حيث يقوم هذا الأسلوب على مناقشة وتحليل حالة مطابقة لمشكلة من الحياة العملية. ماذا يمكن أن يعمل؟ وكيف يمكن تجنب المشكلة؟ وما نتائج المشكلة؟

وتم دراسة الحالة في مجموعات صغيرة، ويتم النقاش ومعرفة استجابة المشاركين وردود أفعالهم باستخدام وثائق الحالة ويتم تعميم النتائج على حالات مماثلة.

2- أسلوب التنمية التشاركي: ويمكن أن يتحقق من خلال تبادل الآراء والمناقشات مع زملاء المهنة، والتراسل مع آخرين لطلب الرأي والمشورة، حضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات الأكاديمية، وخاصة منها ذات العلاقة بالتنمية المهنية بشكل عام، والمشاركة في حلقات النقاش المختلفة التي قد تسهم في التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي، والانتساب إلى العديد من المؤسسات والجمعيات والهيئات الأكاديمية محلياً وعالمياً، وتوثيق العلاقات بها عن طريق المشاركة في أنشطتها والاستفادة من خدماتها، والعمل على تنفيذ دروس تطبيقية نموذجية على مستوى القسم والكلية³⁵. وفيما يلي عرض لأبرز وسائل التنمية المهنية التشاركية:

▪ أسلوب التعاون والتفاعل مع الزملاء والإدارة الجامعية:

يساعد هذا الأسلوب في اكتساب المعارف المهنية وتنميتها، من خلال التفاعل مع الزملاء، والعلاقات مع الإدارة الجامعية، وإتاحة الفرص لحل المشكلات الخاصة بالجامعة³⁶.

▪ أسلوب تمثيل الدور:

يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة الأفراد العاملين في تمثيل مواقف حية وواقعية من الحياة أو العمل، وفيه يطلب منهم أن يقوموا بتمثيل الدور الذي يلعبونه في الواقع أثناء تأديتهم لوظائفهم أثناء التدريب، ويستخدم هذا الأسلوب بصفة رئيسة في التدريب على المواقف التي تتطلب مواجهة مباشرة، والتي يتصل فيها الأفراد معاً في مواقف يتطلبها العمل³⁷. ويستخدم هذا الأسلوب على نطاق واسع في كلا المجالين الاجتماعي والأكاديمي، وهو بمثابة عملية تمرين للعواطف والحواس وذلك عن طريق افتراض دور في موقف معين، ويتمثل في الأداء السلوكي المتعلق به. وهذا الأسلوب يفيد أعضاء هيئة التدريس في زيادة مهاراتهم

في معالجة المشاكل المتصلة بالمواقف الإنسانية والتعامل مع الآخرين؛ ولذلك فإن هذا الأسلوب يفيد أعضاء هيئة التدريس وغيرهم ممن تتطلب وظائفهم التعامل مع الآخرين³⁸.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد في تنمية المهارات التي ترتبط بالتعامل الشخصي، وتنمية المهارات القيادية ويساعد في تنمية مهارات التفاعل الاجتماعي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ لذلك يجب على أعضاء هيئة التدريس أن يهتموا بهذا الأسلوب؛ لأنه يتيح لهم فرصة تنمية المهارات الإنسانية التي تساعد على خلق جو عمل مملوء بالتعاون والمحبة؛ مما يؤدي إلى تحسين وجودة الأداء في العمل.

▪ أسلوب الزيارات الميدانية:

هي عبارة عن زيارة لمؤسسة علمية أو تربوية أو مشروع ما، وغايتها التعرف على الخبرات المقدمة وأساليب عمل هذه المؤسسات، ويخطط لها بهدف الدراسة الأولية والاطلاع المباشر، ويكون دور المشارك هنا جمع المعلومات والبيانات والنماذج وكتابة التقارير التي ستعرض للمناقشة، ولهذا تستخدم الزيارات الميدانية في الاهتمام بالمشكلات التي تحتاج إلى دراسة، الوقوف على نتائج ممارسة أسلوب معين، الربط بين النظرية والتطبيق. ويتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعرض للموضوع المطروح للتدريب في مجاله الطبيعي، حيث لا يمكن إدراك هذه الخبرة إلا في موقعها، ويكتسب الفرد من خلال هذا الأسلوب الخبرات والمعلومات عن المفاهيم المختلفة التي يتعرض لها التدريب بشكل تطبيقي واقعي؛ مما يساعد كثيرا في نجاح التنمية المهنية³⁹، حيث يساهم ذلك في تطوير الخبرات وأساليب العمل في الميدان الجامعي، وتحقيق نوع من الاتصال المستمر مع هذه المؤسسات لتبادل الخبرات مستقبلاً في جميع الميادين⁴⁰.

ثانياً: أساليب بدعم من الإدارة الجامعية:

يتم هذا الأسلوب من خلال دعم وتشجيع من الإدارة الجامعية، وقد يكون باشكال متعددة منها:

- * توفير الدعم المالي ومتطلبات التطوير المختلفة.
 - * دعم إجراء البحوث والدراسات النوعية المنطلقة من احتياجات المجتمع.
 - * إقامة ورش العمل والندوات والمؤتمرات (محلية أو عربية أو عالمية) في الجامعة، وحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الإعداد والتحضير وبأوراق العمل أو الدراسات والبحوث، وتوفير الدعم المالي لذلك.
 - * إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة الخارجية في المؤتمرات والدورات التدريبية.
 - * إقامة الدورات التدريبية المتنوعة داخلياً، بتشجيع من الجامعة وبكوادرها المتميزين والمتمرسين، أو من خلال استقدام خبراء لهذا الغرض.
 - * توفير المختبرات العلمية ومتطلباتها.
 - * توفير شبكات الانترنت المحلية والعالمية؛ لتبادل الخبرات مع الكليات والجامعات المماثلة، وربط المكتبات المختلفة في الجامعات المحلية إلكترونياً.
- وتتضح أساليب الإدارة الجامعية في التنمية المهنية لأعضائها فيما يلي :**

▪ المحاضرة:

رغم ما يتعرض له هذا الأسلوب من نقد لسلبيته وبعده عن التفاعل مع المتدربين، إلا إنه لا غنى عنه في نقل المعلومات والمعارف الجديدة خاصة إذا كانت المحاضرة متماسكة، ولها منطق متزن وبها أفكار جديدة⁴¹، فهي عملية اتصال بين محاضر ومجموعة من الأفراد ويقوم فيها المحاضر بتقديم بعض الأفكار والمعلومات التي تدور حول موضوع معين سبق له إعداده وتنظيمه⁴².

وتعتبر المحاضرة من أقدم الأساليب وأوسعها استخداماً في البرامج التدريبية باعتبارها أسهل الأساليب الجماعية تنفيذاً وإدارة، فضلاً عن تنظيمها لأعداد كبيرة

بصورة اقتصادية. ويمكن تحسين المحاضرة بأن تكون المحاضرة المستخدمة في بداية البرنامج التدريبي عبارة عن محاضرة قصيرة ومركزة على الأفكار الأساسية، أو أن تدار المحاضرة على شكل ندوة، حيث توزع فيها مسئولية المحاضرة على أكثر من شخص من الخبراء، يمثلون جوانب متعددة ومجالات مختلفة، كل يتناول موضوعاً من جهة معينة، أو أن نجعل المحاضرة توضيحية يستخدم المحاضر فيها الوسائل التوضيحية، كعرض الرسومات، أو بعض الصور والأفلام، أو إجراء بعض التجارب التوضيحية⁴³.

واستخلاقاً مما سبق، نجد أن من مميزات المحاضرة أنها تصلح لعدد كبير من الأفراد، وقليلة التكاليف، ويتم عن طريقها عرض المعلومات والحقائق بطريقة منظمة، كما يتم عن طريقها توصيل المعلومات بصورة أفضل إذا استخدمت الوسائل التكنولوجية المتنوعة، إلا إن من عيوبها أنها تختص بعرض وجهة نظر وفكر شخص واحد.

▪ **التدريب المصغر:** هو أسلوب من أساليب التنمية المهنية الذي يعتمد على تدريب أعضاء هيئة التدريس على كفايات محددة لكي يتم استخدامها داخل قاعة الدراسة، وتتمثل هذه الكفايات في التهيئة للدرس، تنويع المثريات، والتفاعل الصفي وتوجيه الأسئلة وغيرها من المهارات التدريسية من خلال تنفيذ درس مصغر مدته من 5-10 دقائق لعدد من الأعضاء يتراوح عددهم ما بين 8-10 أعضاء، مستخدماً أنواع السلوك والأفعال وثيقة الصلة بهذه الكفايات، ومن ثم يتلقى تغذية راجعة عن طريق المدرب والزملاء أو تسجيلات الفيديو.

وقد سُمي بالتدريب المصغر؛ لأنه يقسم العمل إلى مهارات يتم تدريب عضو هيئة التدريس على كل مهارة على حده حتى يتقن أدق التفاصيل، وقد اتسع أسلوب التدريب المصغر، وشمل مهارات الإدارة والتخطيط والإشراف والتقييم. ويتشابه التدريب المصغر مع الموقف في التدريس العادي في كل شيء ما عدا الزمان المخصص وعدد المشاركين؛ ولهذا يمكن استخدامه في تنمية عدد من المهارات التدريسية والإدارية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس⁴⁴.

▪ التدريب عن بعد:

يقصد بالتدريب عن بعد أي نظام تعليمي تكون فيه الدراسات بعيداً عن مكان التعلم معظم الوقت الذي يدرسون فيه. ولهذا يقوم التدريب عن بعد على أساس الفصل بين المعلم والمتعلم في الزمان والمكان، ويعتمد على استخدام الوسائط التقنية والتكنولوجية المتطورة، مثل: الفيديو كونفرانس، واستخدام الإنترنت في الكشف عن المعلومات⁴⁵. ولهذا يعد أحد الوسائل التعليمية التي تهتم بمساعدة الفرد على الحصول على المعرفة والعلم والتدريب التي يحتاجها، فهو نموذج يعمل على توفير فرص التعليم ونقل المعرفة للأفراد وتطوير مهاراتهم في مختلف التخصصات، عن طريق وسائل وأساليب تختلف عن تلك المستخدمة في نظم التعليم العادية.

▪ أسلوب ورش العمل:

هي إحدى الوسائل المساعدة في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتعرف الورشة على أنها حلقة دراسية، أو مجموعة مناقشة لتأكيد تبادل الأفكار والمهارات التطبيقية، فهي نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة، والتي يتم بها العمل بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين وفق جدول عمل منظم، ويتم العمل فيها بأسلوب ديمقراطي. فهي مجموعة عمل إنتاجي؛ مما أدى إلى تسميتها بالورش⁴⁶، ويرتكز التدريب في هذا الأسلوب على الناحية العلمية والدراسة التطبيقية، وقد تستمر ورش العمل لمدة ستة أسابيع ينقسم فيها المشتركون إلى مجموعات صغيرة تبعا للموضوعات، أو المشكلات المطروحة، وقد يعملون منفردين تحت إشراف متخصصين يقومون بتقديم المساعدة لهم. ولورش العمل فوائد منها: تزويد المشاركين في التدريب بتطبيقات عملية للمحاضرات النظرية، وكذلك يقومون فيها ببعض التطبيقات بأنفسهم؛ لذا فهي تعد من أفضل أساليب التنمية المهنية التي تحظى بقدر كبير من النجاح والانتشار؛ لأنها تسير وفق نظام يعمل في عضو هيئة التدريس بشكل تعاوني في ضوء عدة أسس من أهمها:

- وجود خبراء ومتخصصين يتوافر لديهم الوعي بنظام العمل بالورشة.
- التخطيط الجيد للورشة بما يضمن تحقيق أهدافها⁴⁷.

▪ أسلوب التناوب الوظيفي:

بمقتضى هذا الأسلوب تضع الجامعة خطة التدريب التي تقوم على إجراء حركة تغيير بين بعض المتدربين المراد تدريبهم على الوظائف والأعمال المطلوب تدريبهم عليها، ويتحقق ذلك من خلال مرور المتدربين على عدد من الأعمال الإدارية، بحيث يبقى بكل منها فترة، ويهدف هذا الأسلوب التدريبي إلى إعداد المتدرب الشامل الذي يمكنه أن يلم بأكثر عدد من المهام بحيث تضمن إدارة الجامعة عدم تعطل العمل في حالة غياب أحد العاملين⁴⁸. ويعد هذا الأسلوب مطبقاً بمصر؛ حيث إن قانون تنظيم الجامعات وضع فترة لقيام أعضاء هيئة التدريس بتناوب العمل الإداري، بدءاً من درجة أستاذ مساعد الي درجة أستاذ حيث يتولون المناصب الإدارية لفترة سنة قابلة للتجديد الي تعيين لمدة ثلاث سنوات في المنصب الإداري، بدءاً من رئاسة القسم، وانتهاءً برئاسة الجامعة، وتولي هذه المناصب القيادية يتم تدريبهم على دورات للقيادات بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بكل الجامعات المصرية.

ويعد العرض السابق لأغلب أساليب التنمية المهنية المتبعة بالعديد من الجامعات، وفيما يلي عرض لأساليب التنمية المهنية بجامعة المنيا كنموذج للجامعات المصرية، وجامعة ستانفورد كنموذج للجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية.

أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا:

استقلت جامعة المنيا عن جامعة أسيوط بالقرار الجمهوري رقم 93 لسنة 1976 ، ويقع حرم الجامعة شمال مدينة المنيا ، شعار الجامعة رأس نفرتيتى وتضم جامعة المنيا الآن 20 كلية بالإضافة إلى معهد التمريض العالى ، منها أربع كليات خارج الحرم الجامعى، وهى الآداب، طب الأسنان، الهندسه ، الطب البيطرى و 16 كلية داخل الحرم الجامعى هى: التربية ، الزراعة ، العلوم ، دار العلوم، الطب، الفنون الجميلة، السياحة والفنادق، التربية الرياضية بنين وبنات،

الألسن، التمريض، الصيدلة، التربية النوعية، الحاسبات والمعلومات، رياض الأطفال، التربية الفنية، الحقوق⁴⁹.

وفي إطار البرنامج القومي لتحديث الدولة، تأتي مشروعات تطوير التعليم العالي بمصر، والتي تبناها وأقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي (2000)، وتقوم حالياً وزارة التعليم العالي بتنفيذ ستة مشروعات قومية، هي الأهم في أولوياتها والأبرز في إسهاماتها في تطوير وتحديث منظومة التعليم العالي في مصر، وهذه المشروعات هي: مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، مشروع تطوير كليات التربية، مشروع تكنولوجيا المعلومات، مشروع تطوير الكليات التكنولوجية، مشروع توكيد الجودة والاعتماد، مشروع خدمة مشروعات تطوير التعليم الجامعي.

مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:

يعتبر مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من أهم مشاريع الجامعة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها*، حيث يمثل هذا المشروع الآلية الأهم في إحداث عملية تطوير وتحديث التعليم العالي؛ ذلك أنه يركز على أهم مكون في العملية التعليمية ونقصد الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية). لذا يهدف المشروع إلي إحداث نقلة نوعية في التعليم الجامعي، من جامعات تقليدية إلي جامعات عصرية ترقى للمستوي العالمي، من حيث أساليب التدريس، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والتمتع بمستوي جودة متميز من خلال موارد بشرية تتمتع بالقدرات المهنية التي تحقق التطوير وتتبنى برنامج التحديث المستمر؛ وبناءً عليه يتمثل الهدف العام للمشروع في تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي، من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات؛ وذلك من خلال تحقيق هذه الأهداف.

رؤية المركز: أن يكون مركز تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا منارة ومركزاً إشعاعياً يعمل على إيجاد جيل من أعضاء هيئة

التدريس والقيادات الجامعية، ويقوم بتطوير العملية التعليمية ومسيرة البحث العلمي؛ مما ينعكس على العملية التعليمية ونخرج جيلاً من الطلاب المؤهلين القادرين على دفع مسيرة التقدم والتنمية بالمجتمع، والتغلب على مشكلاته من خلال توظيف البحث العلمي.

رسالة المركز: تبنى وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بجامعة المنيا؛ لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي والعالي؛ بما يحقق التكيف مع تحديات العصر، وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني للمشتغلين بالتعليم الجامعي⁵⁰.

(1) أهداف المشروع:

تتمثل الأهداف التي يسعى مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية إليها في ضرورة تدريبهم على التقنيات التكنولوجية وتطبيقاتها، والتي يكون لها أثر في تطوير كفاءة عملية التدريس، والعمل على تطوير القدرات الإدارية من خلال الوقوف على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في العصر الذي نعيش فيه؛ ولهذا السبب تدخل برامج التنمية المهنية لتقوم بأحد أدوارها الهامة، ألا وهو تدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادة الجامعية على استخدام التقنيات التكنولوجية في التدريس والإدارة الجامعية، الأهداف هي:

- تنمية القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس؛ بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.
- تنمية الخبرات الذاتية التي تدعم التطوير المستمر لأنشطة المركز بما يحقق استمراريته في أداء رسالته .
- تنمية وتحديث القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية والكادر الإداري؛ بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح .
- تدعيم مراكز التعليم بالجامعة، ومؤسسات التعليم العالي والمجتمع.
- نشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتي⁵¹.

وهذه الأهداف يمكن أن تتم في ظل مجموعة من الآليات تمثل في⁵²:

- التعاون مع الوحدات ذات الطابع الخاص فى وضع وتنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فى مجالات تطوير المناهج وأساليب التدريس والامتحانات، وإعداد مشروعات البحوث والإشراف على تنفيذها.
 - التعاون مع الوحدات ذات الطابع الخاص؛ لوضع وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل المستمر للعاملين والإداريين فى الأقسام الأكاديمية، بما يتناسب مع تخصصاتهم، وكذلك للعاملين فى الوحدات التعليمية المساندة.
 - إصدار المطبوعات والنشرات اللازمة للدورات التدريبية.
 - تقديم الاستشارات الفنية فى المجالات التدريبية للقطاع الحكومى والخاص فى ميدان التعليم.
 - اقتراح برامج التأهيل المستمر التى يمكن أن تقدمها الجامعة للعاملين بالقطاعات الخدمية والإنتاجية، وتنفيذها بالوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.
 - إعداد دراسات الجدوى العلمية الخاصة بإنشاء المؤسسات الأكاديمية وأقسامها.
 - تقديم الاستشارات العلمية والفنية والاقتصادية لكافة الخدمات التعليمية الجامعية.
 - اقتراح إنشاء كليات ومعاهد وأقسام أكاديمية جديدة فى ضوء احتياجات المجتمع.
- ولهذا يتم تبني تطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتى المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية؛ لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعى، بما يحقق التكيف مع تحديات العصر، وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقى المهنى للمشتغلين بالتعليم الجامعى.

(2) التخطيط للمشروع:

تمثلت خطة عمل اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فيما يلي⁵³:

- الوقوف على التحديات الرئيسية في مجال رفع مستوى الأداء .
- تحديد المهارات والجدارات الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس في الألفية الجديدة.
- وضع تصور متكامل لتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس، والقدرات بالجامعة، مع وضع ضمانات وضوابط لاستمرارية الخطط والبرامج في هذا الشأن.
- تقييم مراكز التدريب بالجامعات المصرية، والعمل على تطويرها، وكذلك إنشاء مراكز تدريب متطورة بالجامعات التي لا يوجد بها مراكز للتدريب.
- تقييم خطط وبرامج التدريب بالجامعات المصرية.
- اقتراح مجموعة من البرامج التدريبية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجالات التعليم، والبحث العلمى، وخدمة المجتمع والإدارة.

يلاحظ مما سبق مدى التكامل فى الإطار النظري لخطة تنفيذ برامج التنمية المهنية بالمشروع، وبناء عليه جاءت خطواتها تتابعية، إلا أنها تفتقر إلى تحديد الجهات المعنية بوضع هذه الخطة. هل هم المسئولون فقط أم جميع المعنيين بالأمر؟ خاصة رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ومدى حاجة هؤلاء الأعضاء لما هو مخطط له. فأولى خطوات التخطيط هى تحديد الاحتياجات الفعلية للمشاركين، فبالرغم من تحديدها فى الإطار الوثائقي للمشروع إلا أنها غير مفعلة فى الواقع؛ بدليل عدم شعور معظم أعضاء هيئة التدريس عما يُقدَّم من برامج، واحتياجهم إلى تغيير البعض واستحداث البعض الآخر.

(3) مجالات ومحتوى برامج التنمية المهنية بالمشروع:

يهدف المشروع إلى تحقيق مجموعة من المهارات والجدارات الأساسية التى تحتاج للتنمية؛ حتى يمكن الارتقاء بالمستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس، آخذين فى الاعتبار الاحتياجات الحالية والمستقبلية. وتتدرج هذه الجدارات فى

شكل مصفوفة البرامج التدريبية، وقد أمكن تصنيفها في المجموعات التالية، وكذلك البرامج التدريبية التي تندرج تحت كل مجموعة، على أن يختار كل عضو البرامج الخاصة به وفقاً لاحتياجاته⁵⁴:

جدول (1) مجالات وبرامج التنمية المهنية بالمشروع

الجدارات المستهدفة	البرنامج	مدتها
جدارة التدريس	التدريس الفعال	20 ساعة
	الاتجاهات الحديثة في التدريس	15 ساعة
	استخدام التكنولوجيا في التدريس	15 ساعة
	تصميم مقرر	15 ساعة
	تقييم التدريس	15 ساعة
	التدريس للأعداد الكبيرة والصغيرة	15 ساعة
جدارة البحث العلمي	أساليب البحث العلمي	20 ساعة
	إعداد وكتابة البحوث العلمية ونشرها دولياً	15 ساعة
	إعداد مشروع بحثي	15 ساعة
	اقتصاديات تسويق وتمويل البحوث العلمية	15 ساعة
	إدارة البحث العلمي	15 ساعة
	استراتيجية البحث العلمي	15 ساعة
جدارة القيادة	تدريب المدربين TOT	30 ساعة
	البرامج القيادية للأكاديميين	15 ساعة
	البرامج القيادية للإداريين	15 ساعة
	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	15 ساعة
	الجوانب القانونية بالجامعات	15 ساعة

الجدارات المستهدفة	البرنامج	مدتها
	الجوانب المالية بالجامعات	15 ساعة
	الإدارة الفعالة للاجتماعات	15 ساعة
	إدارة الأزمات	15 ساعة
جدارة التعامل مع الآخرين	مهارات العرض الفعال	15 ساعة
	مهارات الاتصال الفعال	15 ساعة
الجدارة الشخصية	مهارات التفكير	15 ساعة
	تنمية المهارات الإدارية	15 ساعة
	إدارة الوقت وضغوط العمل	15 ساعة
	آداب وأخلاقيات المهنة	15 ساعة
جدارة تطوير التعليم العالى	الساعات المعتمدة	15 ساعة
	التعلم مدى الحياة	15 ساعة
	توكيد الجودة والاعتماد	15 ساعة

وقد حدد المجلس الأعلى للجامعات فى جلسته رقم (439) بتاريخ 2006/3/23م عدد البرامج التى تشترط لترقية أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، وكذلك حزمة البرامج القيادية بالنسبة للقيادات الأكاديمية للمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية الأعلى، وكذلك وضع آلية الترقية فى الأجل الطويل.

(4) أساليب تقديم برامج التنمية المهنية بالمشروع:

يمثل مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الآلية الأهم فى إحداث عملية تطوير وتحديث التعليم العالى؛ ذلك لأنه يركز على أهم مكون فى العملية التعليمية، وهم أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، والحاجة لهذه البرامج هى حاجة ضرورية تقوم على سد الفجوة بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون. بمعنى إحداث نقلة نوعية فى التعليم الجامعى بمصر، من جامعات تقليدية إلى جامعات عصرية ترقى للمستوى العالمى من حيث أساليب التدريس، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والتمتع بمستوى جودة متميز من خلال موارد

بشرية تتمتع بالقدرات المهنية التي تحقق التطوير، وتتبنى برنامج التحديث المستمر، كما أنها تستهدف قاعدة كبيرة تزيد عن الستين ألفاً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بفئاتهم المختلفة وكذلك القيادات الأكاديمية والإدارية⁵⁵.

ومن أهم الأساليب التدريبية المتبعة هي:

المحاضرات: تُلقى عادة سلسلة من المحاضرات التي تغطي موضوعات تدريبية مختلفة.

مجموعات المناقشة: وفي هذا النشاط ينقسم الدارسون إلى مجموعات صغيرة (لا تتجاوز عادة 20 دارساً)، وفي هذه المجموعات تتم مناقشة المفاهيم الأساسية التي طُرحت في المحاضرة النظرية.

التدريس المصغر: وفي هذا النشاط يكلف كل دارس بأن يؤدي مهارة تدريسية معينة أمام زملائه، ثم تتم تغذية راجعة له من ثلاثة مصادر: المدرب والزملاء والدارس نفسه.

ورش العمل: وفيها يتدرب الدارسون على إعداد واستخدام التقنيات التربوية. المواقف التعليمية: وفي هذا النشاط يقوم كل أستاذ في مجموعة بطرح نماذج تدريسية ومواقف عملية تحدث داخل حجرة الدراسة، ويطرح الأستاذ تصوره لمواجهتها، كما يقوم هو نفسه ببعض أشكال الأداء أمام الدارسين كنموذج يمكن حذوه.

اللقاء المفتوح: وفي هذا النشاط يلتقي الدارسون مع رئيس الجامعة أو أحد النواب، وتناقش فيه قضايا أعضاء هيئة التدريس.

يتبين مما سبق أن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، هو أهم وسائل الجامعة لتحقيق التنمية المهنية رغم تعدد إمكانات الجامعة في العديد من الوسائل الأخرى، إلا أنه جاء التركيز على هذا المشروع بدوراته التدريبية على أنه الآلية الأهم في إحداث عملية تطوير وتحديث التعليم العالي، ولكن بالرغم من ذلك نجد أن ما تم به من أساليب لتقديم هذه الدورات التدريبية

معظمها من الأساليب التقليدية التي قد لا تغطي جميع احتياجات الأعضاء، وقد لا تحقق الرضا لديهم عما يقدم.

(5) مراحل التنفيذ وأهم الإنجازات بالمشروع:

تمثل هذه المرحلة جوهر المشروع، والمنوط بها تحقيق أهداف عملية، ولذلك يخصص لها القدر الأكبر من الموارد ومن الوقت والمجهود، وهذه المرحلة تتعلق بالتنفيذ الفعلي للبرامج التطويرية بعد صياغتها في صورتها النهائية، وما يصاحب التنفيذ من متابعة وتقييم دورى يقوم على مطابقة النتائج الفعلية بالنتائج المستهدفة، اعتماداً على مؤشرات الإنجاز الواردة بخطة عمل المشروع بمركز تطوير التعليم الجامعى. ولهذا تؤكد اللجنة القومية على أن تنفيذ البرامج هي مسئولية الجامعات طبقاً للمعايير والضوابط التي تضعها اللجنة بالتنسيق مع الجامعات، وبناءً على ذلك يتم ما يلي فى هذه المرحلة⁵⁶.

- تقوم كل جامعة بإعداد خطة إعلامية لتوعية وكسب تأييد أعضائها.
- أن تحتوى الخطة على مجموعة من الأنشطة والفعاليات المتنوعة التي تحقق التوعية وكسب دعم أعضاء هيئة التدريس.
- متابعة تنفيذ الخطة بالتنسيق مع اللجنة القومية.
- يمكن لكل جامعة إعلام أعضائها وخلق إدراك إيجابى تجاه برامج التنمية المهنية من خلال الأنشطة التالية:
- عقد مجموعة من الندوات (3 ندوات) على مستوى الجامعة.
- عقد ندوة واحدة على الأقل فى كل كلية.
- إعداد كتيب أو نشرة مطبوعة بكل جامعة تطبع وتوزع على الكليات.
- إصدار نشرة شهرية بكل جامعة للتعريف بأخبار برامج التنمية المهنية بالمركز.
- متابعة نشر أخبار برامج التنمية المهنية بالمركز، وتقديمها بمجلة الجامعة.
- تصميم وتوزيع ملصقات عن برامج التنمية المهنية بالمركز بكل كليات الجامعة.

- عقد مؤتمر سنوي لمتابعة برامج التنمية المهنية بالمركز والتعريف بإنجازاتها ، كما يمكن الترويج لها من خلال المؤتمر العلمى للأقسام والكليات والجامعات.
 - تخصيص مساحة بموقع الجامعة على الإنترنت لبرامج التنمية المهنية بالمركز، أو تصميم موقع مستقل للمركز.
 - يمكن أن يلعب منسق الأنشطة التدريبية بالجامعة دوراً كبيراً فى التوعية ببرامج التنمية المهنية بالمركز، وأنشطتها الجارية فى لقاءات وندوات على مستوى الجامعة أو الكليات.
 - تخصيص مبنى ملائم كمركز تدريب أو الشروع فى إنشاء مقر للمركز بالنسبة للجامعات التى ليس لديها مبنى (تقترح اللجنة أن تكون المساحة 200 - 400 متر مربع).
 - إعداد خطة لتجهيز المركز بالوسائل والمعينات التدريبية المطلوبة.
 - تحديد الجامعة مقدار ما تسهم به، أو ما هو متاح حالياً لديها وما هى فى حاجة إليه.
 - تخصيص الكوادر البشرية اللازمة للعمل بالمركز وإدارته وتدريب هذه الكوادر.
 - تكوين قاعدة بيانات تدريبية.
 - إعداد خطة عمل للمركز (تنفيذ البرامج التدريبية).
 - تكوين مكتبة تدريبية متصلة ببرامج التنمية المهنية بالمركز، وكذلك للتدريب المستمر بعد ذلك.
 - أن يكون للمركز منهجية تدريب واضحة.
- وهناك مؤشرات للإنجاز الواردة بخطة عمل المركز. ويمكن من خلالها عمل تقييم ذاتي لما تم تنفيذه من الخطط الموضوعية. وفى ضوء التزامات المركز تتعهد كل مؤسسة جامعية بتوفير مكان مناسب كمركز تدريب للجامعة، كذلك عدد من القاعات للتدريب، كما تقوم كل جامعة بتحديد المشرفين على كل دورة تدريبية،

وتقوم بإعداد قوائم بأسماء المدربين وإعلام أعضائها بتوقيات تنفيذ البرامج، كما تقدم لجنة الإشراف على الدورة التدريبية تقريراً كاملاً عن الدورة يتضمن نتائج تقييم المتدربين والمدربين.

(6) الإجراءات التنظيمية لبرامج التنمية المهنية بالمشروع:

تعتمد الجامعات المصرية هنا على خطة البرامج التدريبية المحددة من قبل إدارة مشروعات التطوير على المستوى القومي؛ وبناءً على ظروف وإمكانيات كل جامعة يتم تحديد الدورات التدريبية شهرياً ومواعيدها، وعدد المشتركين فيها، والفئة المستهدفة لكل دورة، مع شرط موافقة القسم والكلية على التسجيل فى الدورة، وبيان وجود عقاب مالى لمن يتخلف عن الحضور بعد التسجيل، وكل هذه البيانات يتم نشرها وتوزيعها على كل كلية، والكلية بدورها تُعلم أعضاءها، وفى ضوء احتياجات كل عضو يتم التسجيل مباشرة بمقر مركز تطوير التعليم الجامعى بالجامعة⁵⁷.

(7) المدربون بالمشروع:

تقوم كل جامعة باختيار مجموعة المدربين لتنفيذ البرامج التدريبية بها للمستويات المختلفة، يلتزم فريق إدارة المشروع بقوائم المدربين المعتمدين وتخصصاتهم المنشورة على موقع المشروع، كما يقوم الفريق بالتنسيق بين المدربين وتوزيع الأعباء عليهم مسبقاً، وتعتبر إدارة الجامعة مسؤولة أيضاً عن ذلك، ويراعى عند تنفيذ البرامج التدريبية توسيع قاعدة المشاركة من جانب أكبر عدد من المدربين، وفيما يلى مجموعة من المعايير التى يمكن للجامعات أن تسترشد بها عند اختيار المدربين:

- أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه.
- أن يكون المدرب من ذات المرتبة الأكاديمية للمشاركين أو فى مرتبة أعلى.
- خبرة متميزة (لا تقل عن 10 سنوات) فى مجال التدريب فى تخصص معين.

- أن يكون لديه رغبة جادة للعمل في مجال التدريب.
 - أن يكون مشهوداً له بالكفاءة ولديه مهارات التأثير والإقناع.
 - إجادة التواصل مع الآخرين، واستخدام الوسائط المتعددة في التدريب.
- ويتم اعتماد المدربين بعد عرض قوائم المدربين المطلوب اعتمادهم على اللجنة المكلفة باعتماد المدربين، ويتم تقسيم هذه القوائم إلى مجموعتين طبقاً للخبرة الموضحة بالسيرة الذاتية، تشمل المجموعة الأولى مدربين معتمدين فئة A (10 سنوات خبرة على الأقل في مصر والمنطقة العربية)، أما المجموعة الثانية فتشمل الكوادر حديثة الخبرة في مجال التدريب، ولإعتماد هذه المجموعة يتطلب اجتياز دورة تدريب المدربين TOT، واجتياز أداء عرض تدريبي أمام لجنة من الخبراء للبرنامج التدريبي الذي رُشِّح للعمل به كمدرّب، وتتوقف استمرارية المدرب في المشاركة في تنفيذ برامج التدريب على مدى كفاءته في التدريب، والتي تتضح من خلال استمارة تقييم المدربين التي تتم في نهاية كل يوم تدريبي⁵⁸.

(8) المتدربون بالمشروع:

يهدف المشروع إلى تنمية القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك المهارات الإدارية للقيادات الجامعية وشاغلي الوظائف الإدارية، ولهذا سعى المركز إلى تنمية مهارات القطاع الأكبر من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الذين يمثلون أكثر من 70 ألف، وذلك في مختلف الفئات الأكاديمية والقيادات الجامعية والإدارية، وبهذا تقسم الفئات المستهدفة إلى:

أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: أساتذة، وأساتذة مساعدين، ومدرسين، معاونين (مدرسين مساعدين، ومعيدين).

القيادات الجامعية: رؤساء الجامعات، ونوابهم، عمداء الكليات ووكلائهم، رؤساء الأقسام العلمية.

الإداريين: مديري العموم بكل جامعة، والمرشحين لوظائف قيادية⁵⁹.

ويعتبر الحضور فى هذا البرنامج إجبارياً كشرط للترقية للوظيفة الأعلى. كما اشترطت بعض الدورات تفرغ الدارسين تماماً للدراسة فى الدورات، واكتفت بعضها بتفرغ جزئى، أى التفرغ أيام إلقاء المحاضرات على مدى ثلاثة أيام كل أسبوع فقط، ومنها من لم يشترط التفرغ الكلي أو الجزئى وإنما اقتصر على دورات مسائية خلال بعض أيام الأسبوع، كما أن هناك مجموعة من المعايير تسترشد بها الجامعات فى اختيار المشاركين فى البرامج التدريبية، ويمكن إضافة بعض المعايير التى تقترحها الجامعات فى هذا المجال: الأحدث أو الأصغر سناً، توافر احتياج تدريبى فعلى، الرغبة فى التطور والاستعداد للتعلم ذاتياً، اختيار المرشحين لتولى وظائف قيادية أعلى.

(9) التقييم بالمشروع:

يعتبر من بين المشكلات التى واجهت دورات برامج التنمية المهنية المختلفة بالمشروع، هى مشكلة التقييم الموضوعى؛ حيث يُذكر أن هناك غياب لأسلوب تقني عملى يشير إلى اجتياز المتدربين لهذه الدورات، فالكل يجتازها ويحصل على شهادة من المكان المخصص لها، وفى المجلد فإن عملية التقييم تشمل تقييم المدرب، والمتدرب، والبرنامج، وفيما يلى عرض لمحتويات تقييم كل منهم⁶⁰.

فيما يتعلق بالمدرب: المدرب هنا هو عضو هيئة تدريس جامعى، يقوم المشاركون بتقييمه من خلال نموذج يومية يشتمل على عشر مفردات، استجاباتها من مقياس خماسى (ممتاز - جيد جداً - جيد - مقبول - ضعيف) من خلال درجات هى على التوالى (5-4-3-2-1)، وينود هذا النموذج هى:

- يلتزم بالمواعيد المحددة للجلسة التدريبية.
- يلتزم بالإطار العام للبرنامج التدريبى.
- يتمكن من المحتوى العلمى لموضوع التدريب.
- يعرض الموضوعات بطريقة منطقية مشوقة.
- يستخدم تدريبات وتطبيقات علمية متنوعة.

- يشجع المتدربين على التفاعل والحوار.
- يتعامل مع المتدربين بأسلوب راق.
- يدير وقت الجلسة التدريبية بكفاءة.

ب- فيما يتعلق بالمتدرب: يعتبر المتدرب مجتازاً الدورة إذا حقق ما يلي وفق ما تقرره الهيئة المسؤولة عن البرنامج:

- * يلتزم بقواعد النظام داخل وخارج قاعة التدريب.
- * يحرص على التواجد داخل القاعة طوال فترة الجلسة التدريبية.
- * يتعامل مع زملائه والمدرّب والمشرف التنفيذيّ برقيّ.
- * يشارك بإيجابية داخل قاعة التدريب.
- * يلتزم في مناقشاته بمحتوى البرنامج.

ويتم تقييم المتدرب كل يوم من أيام البرنامج التدريبي من خلال البنود الخمسة السابقة، واستجاباتها من مقياس خماسي (ممتاز - جيد جداً - جيد - مقبول - ضعيف) من خلال درجات هي على التوالي (5 - 4 - 3 - 2 - 1). وبناءً على نتائج هذا التقييم يتم منح جميع الحاضرين شهادات حضور الدورات، وفي مقابل ذلك كانت توجه إنذارات للدارسين غير الملتزمين أو من يبدون سلوكاً غير صحي، أو من يقل انضباطهم في المحاضرات، كما كان يحرم من اجتياز الدورة من لم يحقق نسبة الحضور اللازمة.

ج- فيما يتعلق بالبرنامج ككل: يتم من خلال إعطاء المشاركين نموذج تقييم الورشة التدريبية بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج، عند مفرداتها العشر، واستجاباتها من مقياس خماسي (ممتاز - جيد جداً - جيد - مقبول - ضعيف) من خلال درجات هي على التوالي (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، وبنود هذا النموذج هي:

- المادة العلمية المقدمة في البرنامج ذات فائدة.
- المحتوى العلمي للبرنامج والمعارف التي قدمت تتسم بالحدثة.
- الأساليب التدريبية المستخدمة تتصف بالتنوع (محاضرات - مناقشات - ورش عمل.....).

- التدريبات والتطبيقات العلمية المستخدمة فى تنفيذ البرنامج كافية.
- ما تم التدريب عليه يمكن تطبيقه فى الواقع العملى.
- الوسائل السمعية والبصرية استخدمت بشكل فعال.
- المشرف التنفيذى يسهم فى نجاح البرنامج التدريبى.
- أدوار المدربين تتصف بالتكامل.
- معاملة فريق إدارة المركز للمتدربين تتسم بالرقى.
- قاعات التدريب وتجهيزاتها ملائمة.

وبناءً على استجابات المشاركين على النموذج تتم الإفادة فى التخطيط المستقبلى للدورات القادمة.

يتضح مما سبق عرضه لمستويات التقييم بالمشروع أن ما يتم تنفيذه هو التقييم على مستوى المتدربين، ومحتوى البرنامج، والجهاز الفنى من محاضرين ومدربين، إلا أنه يغيب مستوى التقييم للبرنامج من حيث قدرته على تحقيق أهدافه، وتقييم الوسائل والأساليب التدريبية، وتقييم أثر المنشأة وهى مستويات هامة للتقييم لاكتمال الصورة الحقيقية لمدى تحقيق المشروع لأهدافه.

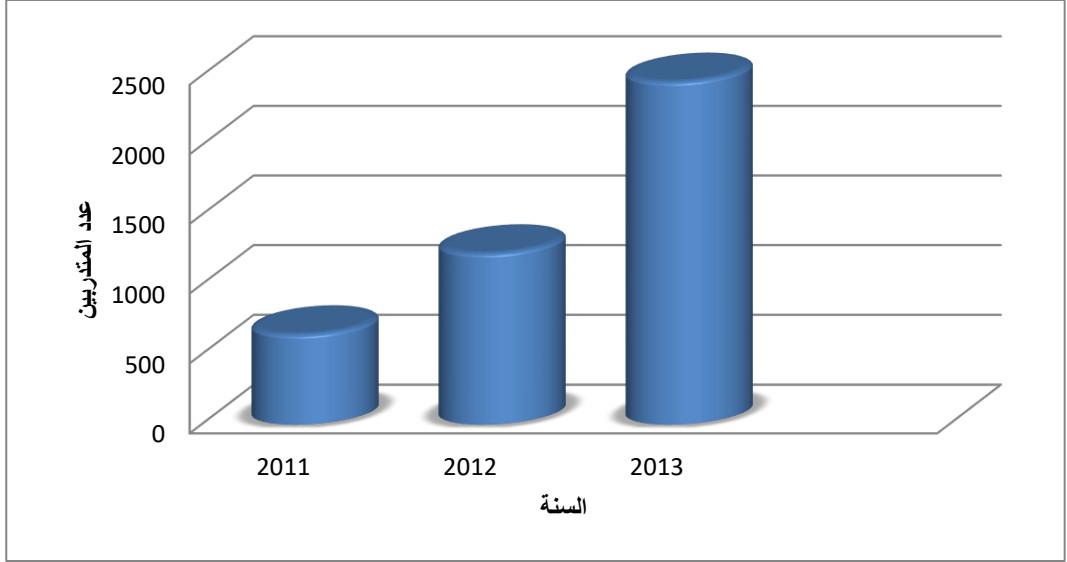
(10) المتابعة بالمشروع:

تتم متابعة برامج التنمية المهنية بالمشروع من قبل لجنة خاصة بمتابعة المدى الذى أنجزه المركز، حيث تضع تقييم نهائى من خلال⁶¹:

- قياس المخرجات النهائية.
- تقييم الإنجازات من أجل الاستمرارية.
- تحديد مدى الفاعلية (من بيانات المتابعة المصاحبة للتنفيذ).
- كتابة التقرير الختامى لبرامج التنمية المهنية بالمشروع.
- استخلاص الآثار الضمنية والتوصيات للجامعات لضمان استمرارية برامج التنمية المهنية بالمشروع.

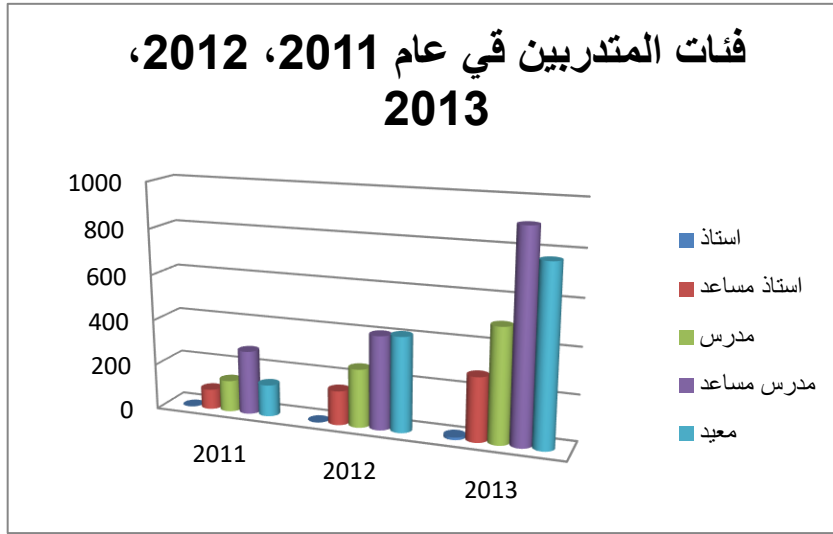
وبناءً عليه يتم تحديد ما تم تنفيذه بناءً على الخطة المحددة له، وفيما يلي عرض لإنجازات المشروع من حيث عدد المتدربين والكيلات التي تم تدريبهم .

شكل (2) عدد المتدربين بمركز تنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا من عام 2011 إلى عام 2013



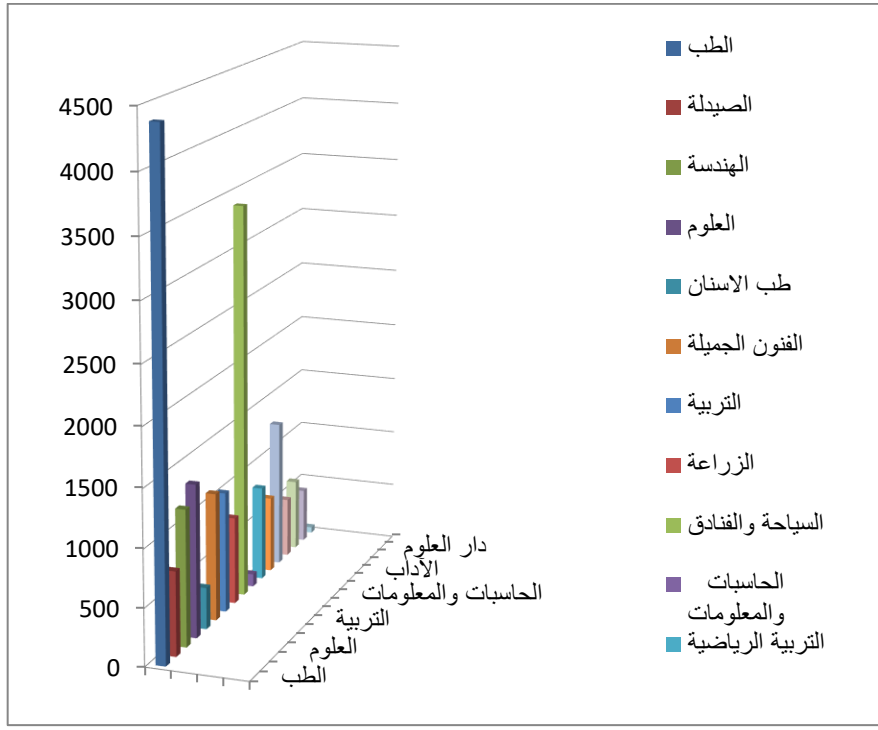
يلاحظ من الشكل السابق⁶² أن عدد المتدربين في ازدياد؛ وذلك لربط الحصول على الدورات بالترقية كشرط اساسي.

شكل (3) فئات المتدربين بمركز تنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا من عام 2011 إلى عام 2013



ويلاحظ من الشكل السابق⁶³ أن أكثر الفئات التي تم تدريبها هي فئة المدرس المساعد، ثم المعيد، وأقل فئة هي الأساتذة؛ وذلك لارتباط التدريب بشكل مباشر بالترقية، ولأن عضو هيئة التدريس بعد حصوله على درجة أستاذ لا يحتاج إلي تدريب إلا على الوظائف القيادية فقط، والذي لا يرغب في الوظائف القيادية يكتفي بحصوله على الدرجة العلمية بحسب.

شكل (4) أعضاء الكليات المشاركة في برامج التنمية المهنية بمركز تنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا من عام 2011 إلي عام 2013



يلاحظ من الشكل السابق⁶⁴ أن أكثر الكليات إقبالا على حضور التدريب، هي كلية الطب، ثم يليها كلية السياحة والفنادق، وأقل الكليات هي كلية رياض أطفال؛ وذلك لتفاوت عدد أعضاء هيئة التدريس بكل كلية وتاريخ نشأتها.

إيجابيات وسلبيات واقع التنمية المهنية بجامعة المنيا:

أولا إيجابيات واقع التنمية المهنية بجامعة المنيا:

- * اللقاء المتجدد بين أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة.
- * الاستفادة من خبرات الأساتذة بالجامعة في مختلف المجالات القانونية والإدارية للتأهيل للمناصب القيادية بالكليات .
- * ارتباط الترقية بحضور واجتياز الدورات لتشجيع الجميع على الحضور والانتظام.

دقة مواعيد الدورات التدريبية، مع التزام المدرب والمتدربين وهيئة الإشراف على البرامج التدريبية. *

ثانياً سلبيات واقع التنمية المهنية بجامعة المنيا:

انشغال أعضاء هيئة التدريس بالجدول الدراسية؛ مما يعوق من حضور دورات تنمية قدراتهم في أغلب الأوقات. *

* عدم التزام بعض الأساتذة بالموضوعات المقرر عرضها وعرض السيرة الذاتية لإنجازاتهم السابقة على أعضاء هيئة التدريس؛ مما يقلل من الاستفادة من الدورات المعدة لأغراض التنمية المهنية.

* ندرة ارتباط أهداف البرامج المقدمة مع الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

* أساليب التقويم شكلية لا تحقق الغرض منها بما يضمن الاجتياز الحقيقي للدورة وتحقيق أهدافها.

* تجاهل مقترحات التطوير المقدمة من أعضاء هيئة التدريس للحصول على جودة أفضل لتنميتهم مهنيًا.

* إهمال الأساليب التدريبية المعتمدة على الجوانب التطبيقية وأساليب الاداء العملي.

* اقتصار أساليب التدريب على المحاضرات وورش العمل فقط.

* تجاهل الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس حسب تخصصاتهم المختلفة.

الولايات المتحدة الأمريكية

شهد التعليم الجامعي محاولات محدودة في العقد الرابع من القرن العشرين لتطوير التدريس الجامعي؛ فقد عمدت جامعة "هارفارد" إلى تدريس أعضاء الهيئة التدريسية مادة متخصصة عن التدريس الجامعي، من عام 1947 إلى عام 1957 ، ثم أعيد تقديمها على نحو أفضل عام 1962 ، وشارك في تدريسها نخبة من أعضاء هيئة التدريس، حتى أواسط الستينيات. والإعداد المهني لعضو

هيئة التدريس الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية لم يؤخذ بالعناية الكبيرة، فضلاً عن العمل على زيادة تأهيله للوظائف المنوطة به، ولعل ذلك يرجع إلى أسباب عدة منها⁶⁵:

1. الاعتقاد بأن حامل شهادة الدكتوراه على درجة من العلم تمكنه من أداء مهماته.
2. النظر إلى مرحلة التعليم الجامعي على أنها لا تحتاج من عضو هيئة التدريس إلى معرفة تربوية كالتي يحتاج إليها معلمو ما قبل التعليم الجامعي.
3. ترى بعض مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية أن التحاق عضو هيئة التدريس بالدورات التتموية أمر إجباري، والنجاح فيها يسهم في زيادة راتب العضو، كما تقدم السلطات التعليمية التسهيلات للأعضاء ليلتحقوا بالدورات التتموية، فقد تمنحهم إجازات دراسية براتب مدة عام لحضور برنامج طويل الأجل في إحدى الجامعات.

وتتسم مدارس التنمية المهنية بخصائص تميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، منها أنها تمثل بيئة للتعلم تعمل على تعزيز تنمية قدرات كل من الطالب والمعلم، ويتم توجيه الشركاء المكونين لهذه المدارس لتوظيف المعرفة البحثية والتطبيقية في التعليم والتعلم، وتوجيه خبرات الشركاء نحو تحقيق أهداف مشتركة. وقد تم تحديد خمسة معايير تغطي الجوانب التي تركز عليها مدارس التنمية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية وتشمل⁶⁶:

1- مجتمع التعلم Learning Community

يتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر، تشمل: تعزيز جميع المتعلمين، العمل والممارسة كاستقصاء يعتمد على التعلم، تطوير رؤية مهنية عامة عن التعليم والتعلم تعتمد على المعرفة البحثية والعلمية، العمل كأداة للتغيير، توسيع مجتمع التعلم.

2- الحسابية وتوكيد الجودة Accountability and Quality Assurance

يتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر، تشمل: تطوير الحسابية المهنية، تأكيد الحسابية العامة، تحديد معيار للمساهمة في مدارس التنمية المهنية، تطوير مقاييس لجمع المعلومات واستخدام النتائج، الانضمام للسياق الخاص بمدارس التنمية المهنية.

3- التعاون Collabaration

يتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر، تشمل: الانضمام الي عمل مشترك، تصميم أدوار لتعزيز التعاون وتحقيق التكافؤ والعدالة بين الشركاء، إدراك العمل الجماعي وتقدير إسهامات كل مشارك .

4- العدالة والتنوع Equity and Diversity

يتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر، وتشمل : التأكيد على وجود فرص تعلم تتسم بالعدالة، وتقويم السياسات والممارسات لتحقيق التكافؤ والعدالة في مخرجات التعلم، وتعزيز التنوع بين المشاركين.

5- البنية والموارد والأدوار Structures, Resources and Roles

يتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر، وتشمل: إقامة أسس الحوكمة وتعزيزها ، والتأكيد على التقدم نحو الأهداف، ابتكار أدوار جديدة لمدارس التنمية المهنية ، المصادر، استخدام اتصالات فعالة.

جامعة ستانفورد :

اشتهرت بجامعة ستانفورد وهي جامعة أمريكية تم افتتاحها في 1 أكتوبر 1891، جامعة خاصة تقع في جنوب شرق سان فرانسيسكو بحوالي 37 ميلاً، وشمال غرب سان خوسيه بحوالي 20 ميلاً في ولاية كاليفورنيا بالقرب من مدينة بالو ألتو.

وتُعد من أفضل الجامعات بالعالم؛ حيث توازي شهرتها جامعة هارفارد وجامعة كمبريدج و معهد ماساتشوستس للتقنية. وقد بدأ وادي السيلكون منها بالسنتين، كما أنها تدرجت في موقعها الإلكتروني كورسات متكاملة بالفيديو لعدد من المواد، مرفقاً معها كتب مقروءة لما يقوله الأستاذ . وأيضاً الامتحانات و الواجبات المنزلية "home works" مما تُعد فرصة مثالية للدراسة لكل من يعاني عدم فهم لمادة ما في أي مكان في العالم . مثل الذكاء الصناعي و علم الروبوتات وغيرها، وتشير إحصائيات عام 2014 أن عدد أعضاء هيئة التدريس بها 1878 عضو تدريس، وعدد الطلاب مرحلة البكالوريوس 6980 طالباً، وعدد طلاب الدراسات العليا 8897 طالباً، يدرس بالجامعة حالياً طلبة من جميع الولايات الأمريكية الخمسين، ومن 89 دولة أجنبية. والجامعة توفر التفوق الأكاديمي و التدريب العملي و فرص التعلم في جو من الترحيب لجميع طلابها. وبها أكثر من 200 برنامج أكاديمي⁶⁷.

فقد تم تخصيص ستانفورد لإيجاد حلول كبيرة للتحديات، وإعداد الطلاب للقيادة في عالم معقد.

ومن أشهر خريجها: فينت سيرف الذي يُعرف بأبي الإنترنت. ومؤسسوا شركات جوجل و ياهو و يوتيوب⁶⁸ .

نظام التنمية المهنية بجامعة ستانفورد:

وقد تم اعتماد جامعة ستانفورد منذ عام 1991، وآخر اعتماد حصلت عليه في فعالية المؤسسة التعليمية في أكتوبر 2012 من خلال لجنة الاعتماد للكليات العليا والجامعات من الرابطة الغربية الأمريكية للمدارس والكليات .

وتعتبر الجامعة من أوائل الجامعات التي طبقت معايير الجودة، واعتمدت الجامعة على نظام قياس الأداء والجودة النوعية على عدة خطوات وهي:

1- تهيئة مجموعة كبيرة من أفراد القيادة العليا المستوعبين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم والملتزمين بتطبيقها .

2- تشكيل فرق مهمتها إعداد الدراسة الاستطلاعية الأولية لإمكانية التطبيق

3- تحديد الأولويات المرتبطة باحتياجات المستفيد (الطلبة) .

4- ربط رؤية الجامعة باحتياجات المستفيد (الطلبة) من خلال التخطيط .

5- ربط عمل الأقسام المختلفة باحتياجات المستفيد (الطلبة) .

6- تشكيل فرق الدراسة الاستطلاعية الشاملة .

7- تقديم مشروع استطلاعي شامل .

8- تحديد الأفراد المؤهلين وفرق البحث المتميزين .

9- توصلت الجامعة إلى فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁶⁹ .

وتقوم تجربة الجامعة على معايير تركز على الجانب الإداري وهي⁷⁰ :

- الالتزام بالتنفيذ من قبل الإدارة العليا وفق استراتيجية وعمل جماعي مشترك.
- إعطاء أولوية للمستفيد وهذا متمثل بالطلبة؛ حيث يتم معرفة آرائهم والاستفادة منها عند تصميم أدوات القياس المناسبة.
- توطيد العلاقة بين الهيئة التدريسية والوظيفية، والتركيز على مدى قناعتهم بجهودهم في التطوير، وهذا يتطلب معرفة آراء وملاحظات الطلبة والتشجيع والدعم لهم.

- التطوير المستمر بتحسين العمليات الأكاديمية وتطويرها، ومراجعة الجهود وتقويمها ومعرفة مدى رضا المستفيد من أساليب التطوير.
 - بناء فرق العمل؛ حيث يقلل من الأخطاء الفردية، ويرسخ ثقافة الجامعة والرؤية المستقبلية لها ويشجع على الإبداع والابتكار.
- وقد أدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إلى نتائج إيجابية، منها: توفير الوقت، وتنمية العمل بروح الفريق، وتنمية المهارات، وحل المشكلات، وزيادة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس، وارتفاع ترتيب الجامعة على مستوى العالم؛ حيث تصنف عام 2015م في الترتيب الثاني على مستوى العالم بعد جامعة هارفارد⁷¹.

(1) أهداف برامج التنمية المهنية:

توضح الجامعة علاقة التعلم مدى الحياة كهدف مناسب لكل الكليات وأعضاء هيئة التدريس، وهذه الفلسفة تعطى صورة عن أهداف التنمية المهنية بالجامعة، والأنشطة التعليمية والإنمائية لأعضاء هيئة التدريس. وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي⁷²:

- المشاركة فى الدورات التدريبية، ورش العمل، المؤتمرات أو الأنشطة المهنية الأخرى التي تزيد المعرفة، أو المهارات المطلوبة من قبل عضو هيئة التدريس لأداء واجباته الخاصة به فى العمل الحالى.
 - مساعدة عضو هيئة التدريس على القيام بأداء الواجبات الجديدة المتوقعة فى المستقبل بشكل أفضل.
 - تنمية معرفة أو مهارات عضو هيئة التدريس التى سيحتاج إليها لتأهيله للتغيرات المستقبلية فى المهنة أو العمل.
- يلاحظ مما سبق أن مثل هذه الأهداف عامة، تحدد الوسيلة ولكن لا تحدد نوعية العمل أو مجاله، إذا كان تدريسيًا، أو بحثيًا، أو اجتماعيًا، أو إداريًا، ولكنها تتميز بكونها أهداف تسعى لتأهيل عضو هيئة التدريس للمستقبل كما تأهله لعمله الحالى، كما أنها ترتبط بالأعمال والوظائف التى يقوم بها عضو هيئة

التدريس، وأن المعارف والمهارات المطلوبة وثيقة الصلة بنجاح جميع أعضاء هيئة التدريس في تحقيق رسالة الجامعة وهي تتمثل في : تنمية مهارات الاتصال، والتي تتضمن المهارات الأساسية من: إدارة حوارات الاعتراض، والحلول المقترحة لها، والتقويض والوساطة، وتحقيق التفاعل الجماعي، ومهارات بناء فريق، والتزود بالمعارف، والمهارات المتعلقة بتعامل عضو هيئة التدريس مع مجموعات الطلاب المختلفة عرقياً بطريقة تراعى الاختلاف في القوى والعوامل الثقافية، ومعرفة سياسات ولوائح الجامعة من حيث الإجراءات، والمهام، والتزود بالمعارف والمهارات المتعلقة باستخدامات التكنولوجيا لزيادة فاعلية أداء الأعمال الجامعية والممارسات التعليمية.

(2) التخطيط لبرامج التنمية المهنية:

يُعتبر الأفراد أهم مورد ذو قيمة بالجامعة؛ ولذا فمقابلة الحاجات التدريبية والتعليمية والإنمائية لأعضاء هيئة التدريس هي أهم أولويات التخطيط للتنمية المهنية داخل الجامعة؛ حيث تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الأنشطة التعليمية والإنمائية التي ترفع من مستويات المهارة والمعرفة لديهم، وتعمل على تحسين الرسالة العلمية والتعليمية للجامعة؛ حيث أنشأت الجامعة منذ عام 1977م مركزاً لتنمية أعضاء هيئة التدريس؛ لذا قام التخطيط للتنمية المهنية بالجامعة على⁷³:

- توفير التوجيهات حول إدارة برامج التنمية المهنية والتعليمية لكل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ حيث يتم تحديد السياسات والإجراءات وثيقة الصلة بهذا الموضوع.
- توفير التوجيهات اللازمة للأساتذة، ورؤساء الأقسام، والعمداء والمشرفين؛ لتكليفهم من أجل أداء أعمالهم. هذا يؤكد مجدداً التزام الجامعة بتوفير التعليم والتنمية إلى الكليات وأعضاء هيئة التدريس الطلاب.
- تحديد الموضوعات ذات الصلة بوظائف أعضاء هيئة التدريس، والمفضلة، وتوقيت المشاركة في الأنشطة التعليمية والإنمائية، خلال

مناقشة الخطط والأهداف المرجوة بين عضو هيئة التدريس ورئيس قسمه (مشرفه) للحصول على الموافقة النهائية لها. إلا إن هذه الموافقة تعتمد على حجم الأعمال بالقسم، وكم الطلبات على هذه الأنشطة، إلا إن مثل هذه القيود لا يجب أن تُستخدم لمنع أنواع هذه الأنشطة التعليمية والإنمائية.

- تحديد الاستراتيجيات المخطط لها؛ بما يسمح لأعضاء هيئة التدريس أن يشاركوا في الأنشطة التعليمية والإنمائية، فإذا تم مواجهة مشكلة خاصة بإتاحة فرص متساوية- سواء لأعضاء هيئة التدريس المدفوع، أو الغير مدفوع لهم وقت العمل- فيتم بناء عليه التنسيق لساعات العمل، بحيث يتم الترتيب بينهم لتغطية أعباء العمل بشكل مؤقت، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس أن يتابعوا التدريب أثناء فترات الفراغ من العمل.

يلاحظ مما سبق أهمية مقابلة الحاجات التدريبية والتعليمية والإنمائية لأعضاء هيئة التدريس؛ باعتبارهم أهم مورد ذي قيمة بالجامعة، وتُعد هذه الخطوة أهم خطوات التخطيط لنجاح برامج التنمية المهنية، كما تميزت خطة الجامعة ببيان أهمية دور المشرفين ورؤساء الأقسام في التنسيق لعملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، باعتبارهم حلقة الاتصال المباشر بهم، وباعتبارهم أكثر متابعة ودراية بمستوى كل عضو، فمن خلالهم يمكن التوعية والتثقيف بأهمية التنمية وجدواها لكل عضو، وهذا يُعد تميزاً واضحاً في تجربة الجامعة في التخطيط لبرامج التنمية المهنية بها.

(3) مجالات و محتوى برامج التنمية المهنية:

يتم تنظيم دورات للتنمية والتدريب؛ توفر فرصاً للتعلم لأعضاء هيئة التدريس في اثني عشر برنامجاً رئيساً، يشارك مكتب التدريب والتنمية مع الأقسام المناسبة في الجامعة؛ لمقابلة احتياجات التدريب للمرشحين لها من أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي وصف لطبيعة الدورات التدريبية وورش العمل من خلال ما

كتبه المتقدمون للتدريب، وذلك لتوفير رؤيتهم واحتياجاتهم لما سيتم حضوره من دورات، وكل وصف سيتضمن الموضوعات الرئيسية، وتواريخ وأوقات الدورات⁷⁴.

وفيما يلي عرض لأهم مجالات برامج التنمية المهنية :

1- القيادة⁷⁵:

تقدم الجامعة عددًا من البرامج لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، الذين يُظهرون إمكانيات القدرة على القيادة في جامعة ستانفورد. والبرامج هي:

- استراتيجيات وممارسات تطوير القيادات.
- مخاطر القيادة.
- إدارة الوقت والطاقة.
- التدريب والتوجيه.
- التدريب والقيادة.
- التحكم في المنظمة الأكاديمية من خلال القيادة.

2- الإرشاد والتوجيه⁷⁶:

▪ تعيين عضو هيئة تدريس جديد:

ينبغي عند تعيين عضو جديد أن تُؤكّل له عضوًا من كبار أعضاء هيئة التدريس لإرشاده. بالإضافة الي الارشاد المقدم له من رئيس القسم، وعميد الكلية أو مندوبيهم. والغرض الأساسي من الإرشاد والتوجيه هو تقديم ملاحظات صريحة ومفيدة وتوفير مناخ داعم لمساعدة أعضاء هيئة التدريس الناشئين في النجاح في حياتهم المهنية الأكاديمية. ينبغي لعضو هيئة التدريس التعرف على معايير الترقية ومشورة رؤساء الأقسام في المواقف الصعبة.

▪ تنمية أعضاء هيئة التدريس لعصر جديد⁷⁷:

من خلال التطوير المهني يُلقى الضوء على كل ما هو جديد، وله تأثير بعيد المدى على عضو هيئة التدريس، فالطبيعة التتموية لمهنة التدريس وتطويرها من أولويات المؤسسات. فالتركيز الرئيس لتطوير أعضاء هيئة التدريس في توقع الجديد والتفاعل السليم معه.

3- المحاضرات وورش العمل⁷⁸ :

يتم من خلالها تحديد ورش العمل والمحاضرات التي سوف يتم تقديمها وموعدها، واسم المحاضر الذي سيقدمها؛ وذلك ليطلع أعضاء هيئة التدريس عليها من خلال موقع الجامعة والمشاركة فيها .

4- المكتبة⁷⁹ :

يتوفر بالمكتبة مجموعة متنوعة من ندوات ، أشرطة الفيديو ، ورش عمل؛ وندوات لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا و علمياً، منها:

- الإدارة من خلال العمل الجماعي.
- إدارة الوقت.
- إدارة المعامل.
- التأليف والنشر.
- تنمية المهارات القيادية.
- توجيه طلاب الماجستير والدكتوراه.

5- برنامج تطوير المهنة Career Development :

يشتمل على ورش عمل البحث عن وظيفة؛ حيث توفر هذه الورشة فرصة لأعضاء هيئة التدريس العاديين والإداريين لتحسين مهارات البحث في عملهم. أما عن الموضوعات التي تتطرق لها فتتضمن ما يلي: التعرف على فرص العمل، عمل تقديم ورقي جيد، طرق المقابلة.

من خلال ما سبق، يتضح أن البرامج المختلفة قد غطت معظم المجالات الرئيسية للتنمية المهنية (الشخصي، التعليمي، الاجتماعي، البحثي والإداري)، ويُعد هذا أحد أسباب نجاح عملية التنمية المهنية، وهو تلبية احتياجات جميع الأعضاء، والوصول إلى إشعارهم بالرضا عما يقدم لهم.

(4) أساليب برامج التنمية المهنية:

هناك أكثر من أسلوب يمكن لعضو هيئة التدريس أن يشارك من خلاله في الأنشطة التعليمية والإنمائية بالجامعة، مثل: التسجيل في الدورات التدريبية الأكاديمية، المشاركة في برامج الإرشاد، وحضور الورش، أو المؤتمرات المهنية،

أو الندوات التدريبية التي يساهم في تقديمها مكتب الموارد البشرية بجانب التدريب عبر الإنترنت؛ حيث يتم التدريب أكثر من 100 مرة خلال السنة⁸⁰.

جدول (2) أساليب التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة

ستانفورد⁸¹

النسبة	أسلوب التنمية المهنية
18%	المؤتمرات أو الاجتماعات المهنية
29%	أعضاء هيئة التدريس
37%	عبر البريد الإلكتروني
16%	ورش عمل

يتضح مما سبق عرضه، أن هناك تنوع في أساليب تقديم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس- سواءً على مستوى العضو أو الكلية- من خلال المؤتمرات المهنية، أو الندوات التدريبية، أو الجامعة من خلال الدورات التدريبية الجامعية، لأنه من الأفضل ألا يكتفى العضو بوسيلة دون الأخرى، فكل وسيلة تكمل الأخرى وتتفاعل معها؛ لأن العرض الرئيس هنا هو تجويد الأداء من خلال أى أنشطة يقوم بها العضو، وتحقيق تنمية مهارية أو معرفية لديه.

(5) تنفيذ برامج التنمية المهنية:

رؤساء القسم والعمداء والأساتذة مسئولون عن تنفيذ سياسة التنمية المهنية بالجامعة؛ وذلك لأنهم هم أكثر فئة قادرة على مساعدة رؤساء الوحدة والمشرفين فى استخدام الاستراتيجيات المرنة، التى تشجع على مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى أنشطة التنمية المهنية والتعليمية؛ حيث يتم عرض استمارة لتحديد احتياجات عضو هيئة التدريس من برامج التنمية خلال لقائه مع مشرف القسم، وذلك من خلال تحديد المستوى الحالى لكل عضو ومتطلباته من برامج التنمية المهنية.

(6) الإجراءات التنظيمية لبرامج التنمية المهنية:

الجامعة لديها نظام خاص فيما يخص هذا الشأن؛ حيث تعتمد على وجود دليل يتم من خلاله اختيار ما يحتاجه كل عضو من البرامج المتاحة للتنمية المهنية، كمساعد في عملية التخطيط المهني لهم، وقد تم جمع دليل تدريب الموارد البشرية هذا ليلائم ما تخطط له كل كلية، أو عضو هيئة تدريس يريد حضور دورات للتنمية المهنية خلال هذا العام؛ لذا لا يتضمن هذا الجدول كل الورشة التي ستعرض أو يصف كل تدريب بالتفصيل، ولكن يتم الإعلان باستمرار عن الدورات التدريبية، وإرسالها من خلال بريد الحرم الجامعي، وعلى البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى تسجيلها في بعض مؤلفات الداخلية بالجامعة. (الملفات) استبدال وتوفر معلومات تفصيلية في الموقع الخاص بتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لكل دورة أو ورشة عمل جاري التسجيل فيها، من حيث: أهداف كل دورة، الفئة الموجه إليها، كما يتاح تاريخ كل دورة وطريقة التسجيل بها، العدد المتاح له حضورها، بالإضافة إلى تاريخ بدء كل دورة والمكان المخصص لها، واسم المدرب الخاص بها، وطرق الاتصال به، والمدة الزمنية لكل دورة، والمدة الزمنية المتاحة للتسجيل بها⁸².

(7) المدربون ببرامج التنمية المهنية:

يقدم كل دورة تدريبية أو ورشة عمل مدرب واحد أو أكثر، وهؤلاء هم المسؤولون عن ضمان جودة مضمون كل دورة، ومن خلال الكتيب الإرشادي، أو موقع برامج التنمية المهنية بالجامعة، يتم بيان اسم المدرب وتخصصه، وطرق الاتصال به تليفونياً، أو عن طريق البريد الإلكتروني؛ فهو المسؤول عن إرشاد الدارسين والإجابة عن أى تساؤلات لديهم حول البرنامج قبل التسجيل به.

(8) المتدربون ببرامج التنمية المهنية:

تحدد فئات المتدربين تبعاً لطبيعة كل برنامج، وطبيعة الوظائف التي تقوم بها كل فئة؛ لذا نجد أن هناك تنوعاً كبيراً في فئات المتدربين والتي تتمثل في: جميع أعضاء هيئة التدريس - سواءً العاملين لبعض الوقت أو العاملين كل الوقت - والهيئة التدريسية المبتدئة، وجميع فئات أعضاء هيئة التدريس العاملين

بالمجال الإداري، وموظفي الجامعة، وأخيراً الطلاب؛ وذلك لوجود بعض البرامج التي توجه بغرض الثقافة لجميع الموجودين بالجامعة.

جدول (3) المستهدفين من برامج التنمية المهنية التي تقدمها جامعة ستانفورد⁸³

الفئة	نسبة المشاركة
طلاب دراسات عليا	18%
عضو هيئة تدريس	5%
مدرب أو محاضر	6%
عضو هيئة تدريس مساعد	24%
أستاذ مساعد	9%
أستاذ مشارك	20%
أستاذ متفرغ	7%
أعضاء من إدارة التعليم العالي	9%
أعضاء من الحكومة	2%

ويلاحظ من الجدول السابق مشاركة طلاب الدراسات العليا، والأساتذة بجميع درجاتهم العلمية، ووجود أعضاء من وزارة التعليم العالي والحكومة، التي تستفيد من برامج التنمية المهنية المقدمة بالجامعة؛ وهذا يعني التعاون المثمر بين الجامعة والمجتمع المحيط بها؛ لتحقيق الهدف الثالث من التعليم العالي وهو خدمة المجتمع وتنميته.

جدول (4) أعضاء الكليات المشاركة في برامج التنمية المهنية جامعة ستانفورد⁸⁴

الكليات	نسبة المشاركة
الطب	9%
العلوم	16%

23%	العلوم الاجتماعية
13%	العلوم الإنسانية
9%	التربية
25%	الهندسة
5%	كليات أخرى

يلاحظ من الجدول التالي مشاركة جميع كليات الجامعة في برامج التنمية المهنية المقدمة بالجامعة، وأكثر هذه الكليات مشاركة هي كلية الهندسة، وتليها كلية العلوم الاجتماعية.

(9) متابعة برامج التنمية المهنية:

تهتم بعض الأقسام بالاحتفاظ بسجل تدريب أعضاء هيئة التدريس بها (Employee Training Record). وهذا يوفر طرق لمتابعة التدريبات التي حضرها أعضاء هيئة التدريس، ويتم توثيق ذلك في السيرة الذاتية لعضو هيئة التدريس، حيث يكون أداة مساعدة في كل من تقييم أداء عضو هيئة التدريس وعملية التخطيط لتنميته، ويتم حفظ سجل التدريب في ملف الإنجاز الخاص بعضو هيئة التدريس.

(10) آليات تطبيق برامج التنمية المهنية والأجهزة المسؤولة عنها:

تعتمد التنمية المهنية بالجامعة على التدريب داخل الجامعة بواسطة بعض الأماكن المحددة الدورات بها، وتكون محددة مع اسم الدورة المختارة. أما مسئولية برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فهي تقع على كاهل منظمة التدريب والتنمية بالجامعة Organizational Development and Training (ODT) وقد أنشئت عام 1977م، التي تعتبر مصدر مساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على ما يحتاجون إليه؛ لرفع مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة التعليمية، ومن ضمن الأجهزة المسؤولة عن تنفيذ برامج التنمية المهنية بالجامعة أيضاً اللجنة الاستشارية لتنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس،

ففي سبتمبر 1996 تم تعيين لجنة استشارية لتنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس، هذه اللجنة تتضمن تشكيل من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، وهي مسؤولة عن تقديم التقارير اللازمة في هذا الشأن إلى نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية، من خلال مدير الكوادر البشرية، وهذه اللجنة بالإضافة إلى ذلك تقدم ملاحظاتها على تدريب وتنمية الكوادر البشرية بالجامعة، كما تقدم التوصيات اللازمة للإدارة الجامعية عن احتياجات أعضاء هيئة التدريس من التنمية المهنية والشخصية⁸⁵.

أوجه التشابه والاختلاف بين أساليب التنمية المهنية بين مصر وأمريكا:

أساليب التنمية المهنية في أمريكا	أساليب التنمية المهنية في مصر	أوجه التشابه والاختلاف
<p>تتمثل الأهداف في:</p> <ul style="list-style-type: none"> المشاركة في الدورات التدريبية، ورش العمل، المؤتمرات أو الأنشطة المهنية الأخرى التي تزيد المعرفة أو المهارات المطلوبة من قبل عضو هيئة التدريس لأداء واجباته الخاصة به في العمل الحالي. مساعدة عضو هيئة التدريس على القيام بأداء الواجبات الجديدة المتوقعة في المستقبل بشكل أفضل. تنمية معرفة أو مهارات عضو هيئة التدريس التي سيحتاج إليها لتأهيله 	<p>تتمثل الأهداف في:</p> <ul style="list-style-type: none"> تنمية القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي. تنمية الخبرات الذاتية التي تدعم التطوير المستمر . تنمية وتحديث القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية والكادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح . تدعيم مراكز التعليم بالجامعة ومؤسسات التعليم العالي والمجتمع. 	<p>(1) أهداف برامج التنمية المهنية</p>

<p>للتغييرات المستقبلية في المهنة أو العمل.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • نشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتي. 	
<p>قام التخطيط للتنمية المهنية بالجامعة على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توفير التوجيهات حول إدارة برامج التنمية المهنية والتعليمية لكل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ حيث يتم تحديد السياسات والإجراءات وثيقة الصلة بهذا الموضوع. • توفير التوجيهات اللازمة للأساتذة، ورؤساء القسم، والعمداء والمشرفين لتكليفهم من أجل أداء أعمالهم. هذا يؤكد مجدداً التزام الجامعة بتوفير التعليم والتنمية إلى الكليات وأعضاء هيئة التدريس الطلاب. 	<p>تمثلت خطة عمل اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فيما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوقوف على التحديات الرئيسية في مجال رفع مستوى الأداء. • تحديد المهارات والجدارات الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس في الألفية الجديدة. • وضع تصور متكامل لتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس والقدرات بالجامعة مع وضع ضمانات وضوابط لاستمرارية الخطط والبرامج في هذا الشأن. • تقييم مراكز التدريب بالجامعات المصرية والعمل على تطويرها. 	<p>(2) التخطيط لبرامج التنمية المهنية</p>
<p>يتم تنظيم دورات للتنمية والتدريب، توفر فرصاً للتعلم لأعضاء هيئة التدريس في اثني عشر برنامجاً رئيسياً، يشارك مكتب التدريب والتنمية مع الأقسام المناسبة في الجامعة لمقابلة احتياجات</p>	<p>يهدف المشروع إلى تحقيق مجموعة من المهارات والجدارات الأساسية التي تحتاج للتنمية؛ حتى يمكن الارتقاء بالمستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس آخذين في</p>	<p>(3) مجالات و محتوى برامج التنمية المهنية</p>

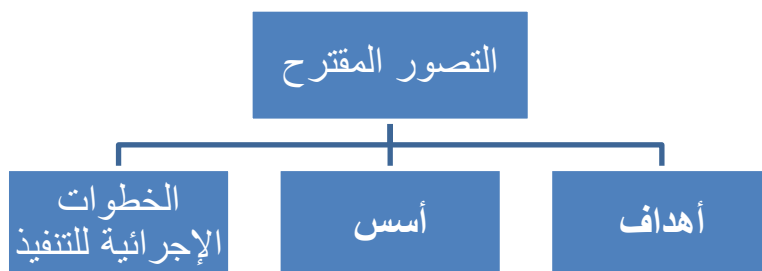
<p>التدريب للمرشحين لها من أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي عرض لأهم مجالات برامج التنمية المهنية :</p> <p>6- القيادة.</p> <p>7- الإرشاد والتوجيه.</p> <p>8- المحاضرات وورش العمل.</p> <p>9- المكتبة .</p> <p>10- برنامج تطوير المهنة .</p>	<p>الاعتبار الاحتياجات الحالية والمستقبلية.</p> <p>هذه الجدارات هي :</p> <p>جدارة التدريس، جدارة البحث العلمي، جدارة القيادة، جدارة التعامل مع الآخرين، الجدارة الشخصية، جدارة تطوير التعليم العالى.</p>	
<p>هناك أكثر من أسلوب يمكن لعضو هيئة التدريس أن يشارك من خلاله فى الأنشطة التعليمية والإنمائية بالجامعة، مثل: التسجيل فى الدورات التدريبية الأكاديمية، المشاركة فى برامج الإرشاد، وحضور الورش أو المؤتمرات المهنية، أو الندوات التدريبية التى يساهم فى تقديمها مكتب الموارد البشرية بجانب التدريب عبر الانترنت .</p>	<p>من أهم الأساليب التدريبية المتبعة هى:</p> <p>المحاضرات، مجموعات المناقشة، التدريس المصغر، ورش العمل، المواقف التعليمية، اللقاء المفتوح.</p>	<p>(4) أساليب برامج التنمية المهنية</p>
<p>رؤساء القسم والعمداء والأساتذة مسئولون عن تنفيذ سياسة التنمية المهنية بالجامعة؛ وذلك لأنهم هم أكثر فئة قادرة على مساعدة رؤساء الوحدة والمشرفين فى استخدام الاستراتيجيات المرنة التى تشجع على مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى أنشطة التنمية المهنية والتعليمية؛ حيث يتم عرض استمارة لتحديد احتياجات عضو هيئة التدريس</p>	<p>تقوم الجامعة :</p> <ul style="list-style-type: none"> • متابعة تنفيذ الخطة بالتنسيق مع اللجنة القومية. • إعلام أعضائها وخلق إدراك إيجابى تجاه برامج التنمية المهنية. • تجهيز المركز بالوسائل والمعينات التدريبية 	<p>(5) تنفيذ برامج التنمية المهنية.</p>

<p>من برامج التنمية خلال لقاءه مع مشرف القسم، وذلك من خلال تحديد المستوى الحالي لكل عضو ومتطلباته من برامج التنمية المهنية.</p>	<p>المطلوبة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تخصيص الكوادر البشرية اللازمة للعمل بالمركز وإدارته وتدريب هذه الكوادر. • تكوين قاعدة بيانات تدريبية. 	
<p>الجامعة لديها نظام يعتمد على وجود دليل يتم من خلاله اختيار ما يحتاجه كل عضو من البرامج المتاحة للتنمية المهنية، كمساعد في عملية التخطيط المهني لهم، وقد تم جمع دليل تدريب الموارد البشرية هذا ليلائم ما تخطط له كل كلية، أو عضو هيئة تدريس يريد حضور دورات للتنمية المهنية خلال هذا العام؛ لذا لا يتضمن هذا الجدول كل الورش التي ستعرض، أو يصف كل تدريب بالتفصيل، ولكن يتم الإعلان باستمرار عن الدورات التدريبية، وإرسالها من خلال بريد الحرم الجامعي، وعلى البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى تسجيلها في بعض مؤلفات الداخلية بالجامعة. (الملفات)</p>	<p>تعتمد الجامعة على خطة البرامج التدريبية المحددة من قبل إدارة مشروعات التطوير على المستوى القومي؛ ويتم تحديد الدورات التدريبية شهرياً ومواعيدها، وعدد المشتركين فيها، والفئة المستهدفة لكل دورة، مع شرط موافقة القسم والكلية على التسجيل في الدورة، وبيان وجود عقاب مالي لمن يتخلف عن الحضور بعد التسجيل، وكل هذه البيانات يتم نشرها وتوزيعها على كل كلية، والكلية بدورها تعلم أعضائها، وفي ضوء احتياجات كل عضو يتم التسجيل مباشرة بمقر مركز تطوير التعليم الجامعي بالجامعة.</p>	<p>(6) الإجراءات التنظيمية لبرامج التنمية المهنية</p>

<p>يقدم كل دورة تدريبية أو ورشة عمل مدرب واحد أو أكثر، وهؤلاء هم المسؤولون عن ضمان جودة مضمون كل دورة، ومن خلال الكتيب الإرشادي، أو موقع برامج التنمية المهنية بالجامعة يتم بيان اسم المدرب وتخصصه، وطرق الاتصال به تليفونياً، أو عن طريق البريد الإلكتروني؛ فهو المسؤول عن إرشاد الدارسين والإجابة عن أى تساؤلات لديهم حول البرنامج قبل التسجيل به.</p>	<p>تقوم الجامعة باختيار مجموعة المدربين لتنفيذ البرامج التدريبية بها للمستويات المختلفة، يلتزم فريق إدارة المشروع بقوائم المدربين المعتمدين وتخصصاتهم المنشورة على موقع المشروع، كما يقوم الفريق بالتنسيق بين المدربين وتوزيع الأعباء عليهم مسبقاً، وتعتبر إدارة الجامعة مسئولة أيضاً عن ذلك، ويراعى عند تنفيذ البرامج التدريبية توسيع قاعدة المشاركة من جانب أكبر عدد من المدربين.</p>	<p>(7) المدربون ببرامج التنمية المهنية</p>
<p>تحدد فئات المتدربين تبعاً لطبيعة كل برنامج، وطبيعة الوظائف التي تقوم بها كل فئة، لذا نجد أن هناك تنوع كبير في فئات المتدربين والتي تتمثل في: جميع أعضاء هيئة التدريس سواء العاملين لبعض الوقت أو العاملين كل الوقت، والهيئة التدريسية المبتدئة، وجميع فئات أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمجال الإداري، وموظفين الجامعة، وأخيراً الطلاب، وذلك لوجود بعض البرامج التي توجه بغرض الثقافة لجميع الموجودين بالجامعة.</p>	<p>يهدف المشروع إلى تنمية القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك المهارات الإدارية للقيادات الجامعية وشاغلي الوظائف الإدارية، وبهذا تقسم الفئات المستهدفة إلى: أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: أساتذة، وأساتذة مساعدين، ومدرسين، معاونين (مدرسين مساعدين، ومعيدين). القيادات الجامعية: رؤساء الجامعات، ونوابهم، عمداء الكليات ووكلائهم، رؤساء الأقسام العلمية. الإداريين: مديري العموم بكل جامعة، والمرشحين لوظائف قيادية.</p>	<p>(8) المتدربون ببرامج التنمية المهنية</p>

<p>تهتم بعض الأقسام بالاحتفاظ بسجل تدريب أعضاء هيئة التدريس بها. وهذا يوفر طرق لمتابعة التدريبات التي حضرها أعضاء هيئة التدريس، ويتم توثيق ذلك في السيرة الذاتية لعضو هيئة التدريس؛ حيث يكون أداة مساعدة في كل من تقييم أداء عضو هيئة التدريس وعملية التخطيط لتنميته، ويتم حفظ سجل التدريب في ملف الإنجاز الخاص بعضو هيئة التدريس.</p>	<p>يعتبر التقويم الموضوعي مغيب؛ حيث لا وجود لأسلوب تقني عملي يشير إلى اجتياز المتدربين لهذه الدورات، فالكل يجتازها ويحصل على شهادة فقط، وفي المجمل فإن عملية التقويم تشمل تقويم المدرب، والمتدرب، بصورة شكلية فقط .</p>	<p>(9) التقويم ومتابعة برامج التنمية المهنية</p>
<p>تتم متابعة برامج التنمية المهنية من خلال لجنة استشارية لتنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس، وهي مسؤولة عن تقديم التقارير إلى نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية من خلال مدير الكوادر البشرية، وتقدم ملاحظاتها على تدريب وتنمية الكوادر البشرية بالجامعة، والتوصيات اللازمة للإدارة الجامعية عن احتياجات أعضاء هيئة التدريس من التنمية المهنية والشخصية.</p>	<p>تتم متابعة برامج التنمية المهنية من قبل لجنة خاصة بمتابعة المدى الذي أنجزه المركز، حيث تضع تقييماً نهائياً لبرامج التنمية المهنية بالمشروع، مع استخلاص الآثار الضمنية والتوصيات للجامعة لضمان استمرارية برامج التنمية المهنية بالمشروع.</p>	<p>(10) آليات متابعة تطبيق برامج التنمية المهنية</p>

التصور المقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا
في ضوء خبرة جامعة ستانفورد الامريكية



أهداف التصور المقترح:

يهدف برنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس إلي المساهمة في تطوير الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس ، وزيادة مستوى مخرجات الجامعة، ويهدف أيضا إلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا.
- المساهمة في تقديم مقترحات لزيادة فاعلية مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، من خلال الاستفادة بالخبرة الأمريكية.

أسس التصور المقترح:

- تعد فلسفة التصور صورة متكاملة للتصور تُبنى على مجموعة من الأسس هي:
- عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس تعد مطلبًا حتميًا في هذا الوقت لجميع الجامعات المصرية؛ وذلك لانخفاض ترتيبها عن الدول العربية في مؤشرات التصنيف العالمي للجامعات.
 - عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس ضرورة فرضها التطور العلمي المتزايد.
 - عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس تعد مدخلًا مهمًا لتطوير التعليم الجامعي المصري وزيادة كفاءته.

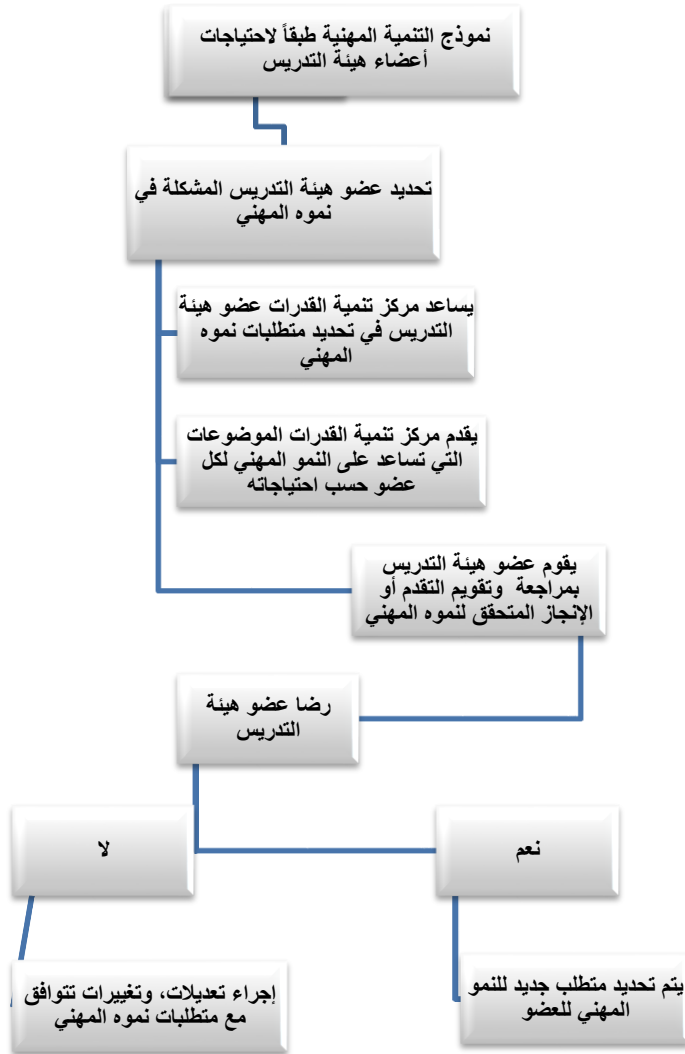
- عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس تتطلب توافر الموارد المادية والكفاءات البشرية التي تدرب عضو هيئة التدريس .

الخطوات الاجرائية لتنفيذ التصور المقترح:

(1) رؤية ورسالة الجامعة:

يجب أن يتم تفعيل رؤية الجامعة وهي: تسعي الجامعة إلي توفير مقومات التطوير المستمر؛ لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة ، وتجويد الأداء الجامعي ، وتعمل الجامعة علي تحقيق رسالتها من خلال:

1. إعداد الكوادر الفنية المتخصصة في مختلف المجالات التي تقابل احتياجات المجتمع وتتطلبها مجالات التنمية الشاملة.
2. وتوفير المؤهلين في التخصصات المستحدثة التي يتطلبها سوق العمل.
3. إجراء البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية التي ترتبط بمشكلات المجتمع وبرامج التنمية.
4. التأكيد علي القيم الإنسانية النبيلة، وتعميق قيمة الولاء الوطني، والمحافظة علي المبادئ الأصيلة للمجتمع.
5. دعم الروابط الثقافية والعلمية بين الجامعة، والمؤسسات العلمية، والجامعات العربية والعالمية، وتوثيقها.
6. التطوير المستمر للبرامج الدراسية، وبرامج الدراسات العليا؛ لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.
7. تقديم الخبرات الاستشارية للهيئات والمؤسسات الإنتاجية من أجل خدمة المجتمع وتنمية البيئة .

شكل (5) نموذج التنمية المهنية طبقاً لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس⁸⁶

(2) مراجعة سياسات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة:

ويتم ذلك من خلال مراجعة الجامعة لبرامج التنمية المهنية من حيث:

أ. أهداف برامج التنمية المهنية : يتطلب تطوير برامج التنمية المهنية المقدمة بالجامعة تغييراً في بعض أهداف الجامعة لكي تتوافق مع التطور العلمي السريع ، والأهداف هي:

- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتحديد احتياجاتهم التدريبية، وليس فرض موضوعات معينة عليهم بلا جدوى، وإهداراً للوقت والجهد.
- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، في التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بدرجة متكافئة ومتميزة.
- تنمية ثقافة أعضاء هيئة التدريس بأهمية برامج التنمية المهنية لهم.
- تقويم المدربين باستمرار؛ لزيادة فاعلية البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية المهنية الذاتية، وإتاحة الفرص بالسفر للخارج؛ للاستفادة من الجامعات المتقدمة في جميع المجالات.

ب. التخطيط لبرامج التنمية المهنية:

كفاءة التنمية المهنية وفعاليتها في تحقيق أهدافها، يتوقف على مدى توافر خطط فعالة للتنمية المهنية داخل الجامعة، وهذا يتطلب ما يلي:

- مراجعة خطط الجامعة للتنمية المهنية، بما يعزز دورها في تحقيق التنمية المهنية المهنية لأعضائها، وبما يتلاءم مع احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
- مراعاة التخطيط تحديد الإجراءات التنظيمية لكل برنامج من حيث: أهداف كل برنامج، والفئة المستهدفة له، والتوقيت، والمدة المخصصة له، توفير أساليب التقديم المناسبة لكل برنامج، وأساليب التقويم والمتابعة.

- مراعاة التخطيط لخصائص كل فئة من أعضاء هيئة التدريس، والمرتبطة بمؤهلهم، وتخصصاتهم، وخبراتهم العلمية، ونوعية البرامج التي التحقوا بها من قبل.
 - شمول التخطيط معرفة الإمكانيات المادية من أجهزة، أو مطبوعات، أو أثاث؛ لتقديم التسهيلات اللازمة للتدريب، وتحديد الاحتياجات المادية الإضافية.
 - مراعاة الخطة تنوع أساليب التقويم؛ لقياس المدى الذي تم تحقيقه من الأهداف المرجوة بكل برنامج، وبحيث تكون عملية التقويم مستمرة.
 - مراعاة التخطيط التوافق بين موارد الجامعة ومتطلبات كل برنامج تنموي.
- ج. محتوى برامج التنمية المهنية:**
- يراعى أن يشتمل كل برنامج تدريبي على المعلومات الآتية: اسم البرنامج، مقدمة تعريفية له، وصف لطبيعته، متطلبات الالتحاق به، مدة البرنامج والدورات التابعة له، تاريخ ومكان عقد الدورات، النتائج التدريبية المتوقعة؛ الموضوعات التدريبية به، عدد الحلقات التدريبية الخاصة بكل برنامج تدريبي، الوسائط التدريبية المقروءة والمسموعة والمرئية، الأساليب التدريبية الملائمة، طرق التقويم بالبرنامج.
 - يراعى أن تغطي موضوعات الدورات التدريبية جميع مجالات التنمية المهنية.
 - يراعى أن تكون موضوعات الدورات واقعية تتماشى مع متطلبات العملية التعليمية، وحاجات المتدربين.
 - يراعى أن تكون موضوعات الدورات منظمة ومتراصة ومتسلسلة وشيقة.
 - يراعى أن تكون موضوعات الدورات حديثة ومتجددة، تتماشى مع ظروف الوقت والمكان وعدم التكرار فيها. فمن الضروري أن تتسم الدورات بالمرونة، والقابلية للتغير فى ظل الظروف المتغيرة، وفى ظل المتغيرات العالمية والمحلية المستجدة، ومواكبتها لأهداف كل برنامج، وحاجات

المتدربين أنفسهم. فما يحدث فى عملية تصميم البرامج والاستراتيجيات التدريبية هو من خلال الخبرة الخاصة للمسؤولين عن التخطيط لهذه البرامج؛ بناءً على وجهة نظرهم دون الرجوع إلى متطلبات البرنامج نفسه، أو المستهدفين من التطبيق.

- يراعى أن تكون موضوعات الدورات ذات طابع عملى ونظرى.
- عمل برامج تخدم مجال خدمة المجتمع فى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ويقترح أن تتضمن الموضوعات الآتية: الإسعافات الأولية، التنقيف الصحى، التنقيف الغذائى، التنقيف البيئى، والتنقيف النفسى، والتنقيف الاقتصادى.
- وضع معايير لجودة برامج التنمية المهنية ومحتوياتها فى ضوء معايير الجودة الشاملة للعملية التعليمية بالجامعة، وبناءً عليه يقترح تشكيل مجلس جودة للتنمية المهنية على مستوى كل كلية أو الجامعة.

د. أساليب تقديم برامج التنمية المهنية:

- يستخدم العديد من الأساليب لتحقيق التنمية المهنية؛ ولتفعيل دورها تحقيقاً لمبدأ الاستدامة والاستمرارية، تم اقتراح ما يلى:
- تفعيل دور حلقات النقاش وورش العمل بما يحقق أهداف التنمية المهنية.
- إضافة أسلوب التدريب فى موقع العمل، وإبراز دوره فى عملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- استحداث أساليب مختلفة فى تنفيذ الندوات والمؤتمرات لتعميم الاستفادة منها لجميع أعضاء هيئة التدريس، وليس المشاركون فيها فقط.
- إبراز أهمية التعلم الذاتى مدى الحياة، والتنمية الذاتية تمثيلاً مع مبدأ الاستدامة فى التنمية المهنية. من أجل تحقيق غايات ومستويات مهنية مرتفعة؛ فالنمو المهني الدائم لعضو هيئة التدريس رهن قدرته على البحث والاستقصاء، وتحديد أوجه الاحتياج إلى المعرفة وتلبية تلك الاحتياجات بدافع ذاتي وجهد ذاتي أيضاً.

- تفعيل إستراتيجية التعلم عن بعد باستخدام التقنيات الحديثة؛ لرفع الكفاءة العلمية والتكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال إعداد وإنتاج برامج متكاملة بمفهوم التعليم من بُعد.
- تنفيذ برامج للتنمية المهنية، تكون منتظمة وتتبناها الأقسام المختلفة لكليات الجامعة، وذلك بمشاركة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، وعقد اجتماعات دورية لهم.
- الإكثار من الاعتماد على بعض أساليب التدريب مثل العروض التوضيحية، والمؤتمرات والندوات التربوية،... الخ؛ وذلك لفاعليتها فى عملية التدريب، ولأنها تقابل الخصائص المتنوعة للمتدربين.
- تطبيق أساليب مختلفة كل فترة، مثل: أسلوب تبادل الخبرات الذى يتم فيه تنظيم لقاء مفتوح بين بعض المتخرجين المتميزين فى هذه الدورات وبين زملائهم الدارسين فى الدورة، ففى هذه اللقاءات يستعرض المتخرجون أمام الدارسين خبرتهم فى الدورات، وما استفادوه منها، وكيف استثمروا معلوماتهم التى حصلوها من هذه الدورات فى حياتهم الوظيفية، كما يعرض الدارسون مشكلاتهم وتوقعاتهم، ويتبادل الجميع الخبرة فى ضوء واقع عملى عاشه المتخرجون، وليس فى ضوء تصورات نظرية، أو وعود بفائدة غير مؤكدة. وأسلوب التعلم الذاتى؛ حيث يكلف الدارسون بقراءة فصول معينة من كتب معينة تحدد لهم سلفاً، ويقتصر الأمر على مناقشة أهم ما جاء فيها، ثم تكون ضمن ما يُختبر الدارسون فيه. وأسلوب الرحلات التى تنقسم إلى نوعين: رحلات علمية يقوم فيها الدارسون بزيارة بعض المؤسسات العلمية والتعليمية ومراكز البحوث، ورحلات ترفيهية يقوم فيها الدارسون بزيارة الأماكن السياحية أو الترفيهية التى تهدف إلى تجديد نشاط الدارسين وتوثيق العلاقات بينهم.
- مراعاة الأسلوب المستخدم للفروق الفردية بين المتدربين ومناسبته لمحتوى البرنامج.

- استخدام وسائل تكنولوجية حديثة تتناسب مع موضوعات الدورات التدريبية.
 - مراعاة أن تغطي جميع اللقاءات وورش العمل مجالات التنمية المهنية التي يجد أعضاء هيئة التدريس أنهم بحاجة ملحة إليها.
 - تنظيم دورات تمهيدية لأعضاء هيئة التدريس الجدد الملتحقين حديثاً بهيئة التدريس.
 - عقد ورش عمل صيفية مستمرة لإطلاع عضو هيئة التدريس بالتطورات المستجدة في تخصصه.
 - التدريب عبر الفيديو كونفرانس لما له من مميزات تتمثل في: إمكانية تدريب أعداد كبيرة في وقت واحد، وإمكانية طرح أكبر كم من الآراء والمقترحات للعديد من المشكلات التي تقابلهم في الميدان.
- هـ. الإجراءات التنظيمية لبرامج التنمية المهنية:
- تحدد الإجراءات التنظيمية لأي برنامج للتنمية المهنية بالزمان والمكان والمدة المخصصة له، لذا يقترح ما يلي:
- عمل دليل أو كتيب تعريفى بالدورات، ومتطلباتها، وأهدافها، والمدة الزمنية المخصصة لكل دورة أو برنامج...إلخ.
 - إعلان موعد كل دورة تدريبية قبل البدء بوقت كاف؛ بحيث يستطيع المشارك التوفيق بينها وبين أوقاته المتاحة.
 - عقد الدورة التدريبية للبرنامج بنظام الساعات المعتمدة، وجعلها متاحة لأعضاء هيئة التدريس طوال العام.
 - التوازن بين محتوى وأهمية موضع الدورات التدريبية المختلفة، والوقت المناسب لها.
 - توفير الأجواء العلمية والاجتماعية المناسبة، والمستلزمات الضرورية لمكان التدريب، من حيث الإضاءة، والأثاث المناسب، والأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب.

- مناسبة مساحة مكان التدريب لعدد المتدربين، وأن يكون بعيداً عن أماكن الإزعاج، وقربه من مقر عمل المتدربين.
- تتناسب زمن ومكان التدريب مع الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس، وليس مع مقدار التمويل المتاح للتدريب.
- تحديد مجموعات المتدربين بناءً على التخصصات العلمية، أو الأدبية، أو الطبية، والرياضية واللغوية، بحيث يكون هناك تجانس بين مجموعات المتدربين.
- ربط عقد الدورات التدريبية بالدافعية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس في التنمية المهنية لأنفسهم.
- إتاحة الحرية لكل كلية بأعضائها في تحديد احتياجاتهم التدريبية من برامج التنمية المهنية، واقتراح ما يستجد منها.
- أن تكون طريقة التسجيل في البرنامج المختار من خلال عمل موقع الكتروني لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويزود كل برنامج بأيقونة التسجيل به، ويتم تأكيد أو إلغاء التسجيل، والأولوية تكون حسب الترتيب في التسجيل، وعدد الأماكن المتاحة بكل دورة، وبمجرد أن يتلقى العضو تأكيد البريد الإلكتروني للتسجيل، يرسل إلى عنوانه- بالبريد الإلكتروني- تاريخ البرنامج والمكان المخصص له؛ لضمان الذهاب إلى المكان الصحيح. أما في حالة انسحاب العضو من البرنامج وعدم التأكيد عليه، يتم إبلاغ المسؤولين عن التسجيل بوقت كاف أيضاً، عن طريق الموقع الإلكتروني للمسؤولين عن التسجيل.
- التنمية عبر الانترنت، والتنمية بواسطة المستحدثات الإلكترونية، من خلال الاستفادة من المشروع المطبق بالجامعات المصرية مما يحقق الاستفادة الكاملة من كل مشروع.

و. المدربين ببرامج التنمية المهنية:

يعتبر الهيكل المسئول عن تنفيذ عملية التدريب من أهم عناصر نجاح برامج التنمية المهنية، سواءً المدرب أو المنسق أو المنظم.. الخ؛ لذا يقترح عند اختيارهم مراعاة ما يلي:

- عمل اختبار للراغبين في العمل كمدربين، ثم تدريب من يقع عليهم الاختيار على كيفية التعامل مع الأفراد المتدربين، والمحتوى التدريبي لكل برنامج.
- اختيار المدرب القادر على توظيف الأساليب التدريبية الحديثة.
- اختيار المدرب القادر على تنظيم العمل بين المتدربين، وتمكنه من موضوعات المادة التدريبية، وعلى تقييم ومتابعة المتدربين.
- اختيار المدرب القادر على اتخاذ قرارات مناسبة والتعامل مع الظروف الطارئة.
- اختيار المدربين ذوي الخبرة والمتخصصين في تنمية الموارد البشرية، ولديهم قدرة التعامل المرن مع الحاسب الآلى والتقنيات التعليمية.
- الاستعانة ببعض الكفاءات ذوي الخبرة من خارج جامعة المنيا، وخصوصاً ممن لهم مشاركات عالمية ولديهم تجربة التطوير الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

ز. تقويم برامج التنمية المهنية:

عند القيام بعملية التقويم من الأهمية الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- أن يتم تقويم جميع مراحل تنفيذ عملية التنمية المهنية وبشكل مستمر، ويتولى التقويم الجهاز أو الوحدة أو المؤسسة أو المركز المسئول عن تنفيذ البرنامج.
- مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج التنمية في عملية التقويم، وأن يؤخذ بأرائهم في جميع مراحل التقويم.
- اعتماد معايير تقويم دقيقة، وتصميم أدوات مقننة علمياً للتقويم.

- أن تكون أدوات التقييم ملائمة لموضوعات الدورات التدريبية وتكون متعددة.
- أن يشمل التقييم جوانب عديدة منها المحتوى، والمحاور الرئيسة في البرنامج، ومدى إشباعها للأدوار الرئيسة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، وكذلك مدى توافر المقومات الرئيسة، سواءً كانت تنظيمية، أو بشرية، أو مالية، ومدى مراعاة تنفيذ البرنامج لظروف أعضاء هيئة التدريس الوقتية، وانعكاس البرنامج على الأفراد المشاركين فيه.
- إعداد استبيانات تقييم بعد انتهاء الدورات التدريبية، يجيب عنها أعضاء هيئة التدريس لمعرفة أثر التدريب عليهم.

الهوامش

- . أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة المنيا.
. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة المنيا.
- هند ماجد الخثيلة (2000) : المهارات التدريسية الفعلية والمثالية كما تراها الطالبة في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، ص ص 107- 123.
- عبد الله عبد الدايم(2000): الأفاق المستقبلية للتربية في البلاد العربية، دار العلم للملايين، بيروت، ص 223.
- محمد منير مرسي (2002): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسية، عالم الكتب، القاهرة، ص 48.
- حازم زكي عيسى و صلاح أحمد الناقة (2009) : تقويم الكفاءات المهنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر طلبتهم وفق معايير الجودة ، المؤتمر التربوي الثاني " دور التعليم العالي في التنمية الشاملة " ، 18 : 19 نوفمبر، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة، ص:ص 3. [www. Jugaza.edu.ps](http://www.Jugaza.edu.ps)
- إبراهيم الحسن الحكي (2004) : الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض - المملكة العربية السعودية، العدد التسعون، السنة الرابعة والعشرون، ص 16، 13-56.
- يمكن الرجوع الي:
- ظلال محمد(1999) : تصور مقترح لتطوير اعداد المعلم الجامعي في جامعة حلوان، المؤتمر العلمي السنوي التاسع (المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الالفية الثالثة) ، 26 - 27 مايو، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد الثالث، ص:ص 699:738.
 - محمد شحات الخطيب (2000): الاعتماد الأكاديمي وعلاقته بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس التعليم العالي، جامعة الملك سعود، ص 7.
 - سامي فتحي (1999) : معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الاسكندرية من وجهة نظرهم، المؤتمر القومي السنوي لمركز تطوير التعليم الجامعي (التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية) ، 22-23 نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص 38.
 - أماني السيد غبور (2010): دراسة تقييمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية ، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، 14 - 15 ابريل، ص:ص 211:257.

- شاكرا محمد فتحي أحمد (2009): الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (صيغ التنمية المهنية نموذجا)، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، 10-6 ديسمبر، بيروت، ص 2.
- نبيل احمد عامر صبيح (1998): مقدمة منهجية ودراسات في التربية المقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 2، ص:ص63:64.
- مجدي عزيز إبراهيم (2000): موسوعة المناهج التربوية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 951.
- ثروت مشهور (2010): استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص47.
- محمد السيد علي (2010): تطوير المنهج من منظور الاتجاه المعاصر، مؤسس حورس الدولية، الاسكندرية، ص43.
- نبيه غطاس (1989): معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة بيروت، لبنان، ص 240.
- 3- National Education Group Urges Staff Development for Principals (2000): **Learning To Leadm, Learning Improve School Quality Through Principals Professional Development**, National Education Group Urges Staff Development for Principals, Chicago, p 10.
- سلامة عبد العظيم حسين (2006): "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة - دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها"، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين - الواقع والرؤى) في الفترة من 26-27 نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الثاني، ص 84.
- Hea-gin lee (2005): "Developing a professional development program model based on teachers needs", **Professional Education**, Vol.27, No.2, Spring, p39.
- مدحت محمد أبو النصر (2014): مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص:ص21:22.
- 1 - حمدي عبد العزيز الصباغ (2006): "التنمية المهنية لمعلمي الكبار - تصور مقترح"، المؤتمر السنوي الثالث (معلم الكبار في القرن الحادي والعشرين)، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، ص ص235-236.
- 2 - رشدي احمد طعيمة، محمد بن سليمان البندري (2004): التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص 81-82.
- Carter V. Good, 1973: **Dictionary of Education**, Third Edition, New York: Mc Grew Hill Book, p.415.
- Sonia Blandford & John Welton (2000): **Managing Professional Development in School**, Rutledge press, London, p.8.

- منى على السالوس(2004): التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في مصر- دراسة ميدانية، **مجلة الثقافة والتنمية**، العدد 11، أكتوبر، جمعية الثقافة من اجل التنمية، سوهاج، ص 122.
- منير عبد الله حربي(2001): "التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس: الأهمية- المبررات- المتطلبات (دراسة ميدانية على جامعة طنطا)، **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 30، مجلد2، ص 297-353.
- بدرية سعيد الملا، وعائشة احمد فخر، وفاطمة محمد المطاوعة(2007): دور جامعة قطر في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها، **مجلة العلوم التربوية**، العدد 13، يوليو، كلية التربية، جامعة قطر، ص 405.
- سلامة عبد العظيم حسين(2006): "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة - دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها"، مرجع سابق، ص 81، 86.
- Skeritt, o(1992): **Professional development in Higher Education, A Theoretical framework for Action Research**, Kogan Page Limited, London, pp 145-146.
- نبيل سعد خليل (2007): "التنمية المهنية للقيادات التربوية"، **المؤتمر القومي الخامس عشر (تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي)**، الجزء الثاني، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، يناير، ص 498-500.
- نادر احمد أبو شيخة (2000): **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 159.
- جاك ديور، وآخرون(2000): **التعلم ذلك الكنز المكنون**، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، ص 54.
- ردمان محمد سعيد غالب و توفيق علي عالم (2008): **التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد الأول، العدد 1، ص:160:188.
- صلاح حسن(2001): **المتطلبات التربوية للتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في عصر المعلوماتية**، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد100، مايو، ص 18.
- صلاح الدين إبراهيم، وحنان عبد الحليم رزق(2003): **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 233.
- ردمان محمد سعيد غالب و توفيق علي عالم (2008): مرجع سابق ص:160:188.
- سلامة عبد العظيم حسين(2006): **التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة - دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها**، مرجع سابق، ص 97.
- محمد محمد الحمادي(1999): **التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي**، مركز الكتاب للتوزيع والنشر، القاهرة، ص 50.

- فاروق البوهي ومحمد غازي بيومي(2001): دراسات في إعداد المعلم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ص 345.
- سلامة عبد العظيم حسين(2006): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة - دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها، مرجع سابق، ص 98.
- داخل جريو و مهدي جرجس(1996): دور مراكز تطوير طرائق التدريس والتدريب الجامعي في تأهيل وتدريب الأطر التدريسية الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، عمان، الاردن، ص 149.
- فاروق شوقي البوهي(2001): التخطيط التعليمي، عملياته ومدخله، التنمية البشرية، وتطوير أداء المعلم، دار قباء، القاهرة، ص 185.
- احمد زكي بدوي (1980): معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة ، ص 17.
- فاروق البوهي ومحمد غازي بيومي(2001): مرجع سابق، ص 341.
- عفت مصطفى: أساليب التعليم والتعلم، مكتبة الأنجلو، القاهرة، 2002، ص 343.
- سلامة عبد العظيم حسين(2006): مرجع سابق، ص 98.
- فاروق البوهي ومحمد غازي بيومي(2001): مرجع سابق، ص 346.
- حافظ فرج احمد (2004): التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح والتطوير، 18- 19 ديسمبر، جزء 1 ، جامعة عين شمس، ص 112.
- سلامة عبد العظيم حسين(2006): مرجع سابق، ص ص 97- 98.
- جامعة المنيا - نبذة تاريخية عن الجامعة
- <http://mobile.minia.edu.eg/home/index.php/ar/about-ar/2015-07-07-22-51-52>
- 52 تاريخ الاطلاع 2015/10/28.
- * هي وحدة تم إنشاؤها بكل جامعة على أن تكون ذات طابع خاص، وضمن هيكل الجامعة، وتتولى تنفيذ مشروعات التطوير، وبها عدد مناسب من الكوادر الفنية والمهنية المؤهلة من ذوي الخبرة، وتتمثل رسالتها في تطوير وتحديث أداء وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، من خلال مجموعة من المشروعات المؤسسية والتنموية، طبقاً لبرامج وخطط تنفيذية؛ حيث تستهدف الوصول إلى مستويات عالية من جودة الأداء.
- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا
- <http://www.minia.edu.eg/Arabic/staff/FLDC/About/Pages/>
- أهداف مركز تنمية القدرات بجامعة المنيا
- <http://www.minia.edu.eg/Arabic/staff/FLDC/About/Pages>
- دليل التشغيل(2006): "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات"، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، القاهرة، ص 3.

- Available at: <http://net.shams.edu.eg/qaac/directors.html> مركز ضمان الجودة -
[accessed](#) 10/11/2015
- دليل التشغيل، "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات"، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مرجع سابق، ص4.
- دليل التشغيل(2006): "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات"، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مرجع سابق، ص6.
- مركز ضمان الجودة، مرجع سابق.
- اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات(2003): وثيقة المشروع، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، أكتوبر، ص4 .
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ص ص 16-18.
- اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: مرجع سابق، ص ص7، 8
- دليل التشغيل(2006): "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات"، مرجع سابق، نماذج التقييم، ص11.
- وزارة التعليم العالي(2005): وحدة إدارة المشروعات، مشروع تطوير التعليم العالي، الموقف التنفيذي لمشروعات التطوير، نوفمبر، ص ص 1-3.
- Available at: <http://www.heep.edu.eg>.(accessed10/11/2015).
- إنجازات مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات جامعة المنيا http://www.minia.edu.eg/Arabic/staff/FLDC/2013_report.pdf
- إنجازات مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات جامعة المنيا http://www.minia.edu.eg/Arabic/staff/FLDC/2013_report.pdf
- إنجازات مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات جامعة المنيا http://www.minia.edu.eg/Arabic/staff/FLDC/2013_report.pdf
- جمال فواز العمري (2009) : أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجالي التدريس والبحث العلمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد(4+3)، دمشق، ص: ص 533:573.
- NCATE (2001): **Standards for Professional Development Schools**, National Council for Accreditation of teacher Education , available
 - at:www.ncate.org/documents/pdsStandards.pdf
- إحصائيات عن جامعة ستانفورد <http://uoregon.edu/about>
- خريجي جامعة ستانفورد https://ar.wikipedia.org/wiki/جامعة_ستانفورد
- موقع الاعتماد بجامعة ستانفورد <https://wasc.stanford.edu>

2- Handbook and WSCUC Accreditation(2013),available in

<http://www.wascenior.org/resources/handbook>.

- الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية 2015

<http://www.shanghairanking.com/ar/ARWU2015.html>

- University of stanford , <https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development>, 25/10/2015.

- احتياجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة ستانفورد <https://tomprof.stanford.edu/posting/793>
- مجلات وبرامج التنمية المهنية بجامعة ستانفورد .

<https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development>

- برامج القيادة بجامعة ستانفورد - <https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development/leadership>

- برامج الإرشاد والتوجيه بجامعة ستانفورد

<https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development/counseling-and-mentoring>

- تنمية أعضاء هيئة التدريس لعصر جديد <https://tomprof.stanford.edu/posting/383>

- المحاضرات والاحداث القادمة - <https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development/stanford-events>

ورش العمل - <https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development/workshops>

- المكتبة والمصادر - <https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development/resource-library>

- Joellen Killion (2000) : PROFESSIONAL DEVELOPMENT II: FACULTY AND STAFF, Online Staff Development: Promise or Peril, **NASSP Bulletin**, Vol. 84 . October , National Association of Secondary School Principals, USA , p:p 38:46.

- إحصائيات عن أساليب التنمية المهنية بجامعة ستانفورد

<https://tomprof.stanford.edu/statistics>

-University of stanford , <https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development>, 25/10/2015.

- إحصائيات عن الفئات المتدربة ونسبتها في برامج التنمية المهنية بجامعة ستانفورد

<https://tomprof.stanford.edu/statistics>

- إحصائيات عن الكليات المشاركة في برامج التنمية المهنية ونسبتها في برامج التنمية المهنية بجامعة ستانفورد

<https://tomprof.stanford.edu/statistics>

-University of stanford , <https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development>.

- نموذج التنمية المهنية طبقاً لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس، من تصميم الباحثة.

المراجع

- (1) إبراهيم الحسن الحكمي (2004): الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض - المملكة العربية السعودية، العدد التسعون، السنة الرابعة والعشرون.
- (2) أحمد زكي بدوي (1980): معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة .
- (3) أماني السيد غبور (2010): دراسة تقييمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية ، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، 14- 15 ابريل.
- (4) بدرية سعيد الملا، وعائشة احمد فخرو، وفاطمة محمد المطاوعة(2007): دور جامعة قطر في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها،مجلة العلوم التربوية، العدد 13، يوليو، كلية التربية ، جامعة قطر .
- (5) ثروت مشهور (2010): استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (6) جاك ديلور، وآخرون(2000): التعلم ذلك الكنز المكنون، مركز الكتب الأردني، عمان،الأردن.
- (7) جمال فواز العمري (2009) : أساليب النمو المهني المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في مجالي التدريس والبحث العلمي، ، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد(3+4)،

- دمشق.
- (8) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- (9) حازم زكي عيسى و صلاح أحمد الناقا (2009) : تقويم الكفاءات المهنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر طلبتهم وفق معايير الجودة ، المؤتمر التربوي الثاني " دور التعليم العالي في التنمية الشاملة " ، 18: 19 نوفمبر، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة، [www. Jugaza.edu.ps](http://www.Jugaza.edu.ps)
- (10) حافظ فرج احمد (2004): التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح والتطوير، 18- 19 ديسمبر، جزء 1 ، جامعة عين شمس.
- (11) حمدي عبد العزيز الصباغ (2006): "التنمية المهنية لمعلمي الكبار - تصور مقترح"، المؤتمر السنوي الثالث (معلم الكبار في القرن الحادي والعشرين)، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي.
- (12) داخل جربو و مهدي جرجس(1996): دور مراكز تطوير طرائق التدريس والتدريب الجامعي في تأهيل وتدريب الأطر التدريسية الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، عمان، الأردن.
- (13) دليل التشغيل(2006): "مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات"، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، القاهرة.
- (14) ردمان محمد سعيد غالب و توفيق علي عالم (2008): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول ، العدد 1.
- (15) رشدي احمد طعيمة، محمد بن سليمان البندري(2004): التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة.
- (16) سامي فتحي (1999) : معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الاسكندرية من وجهة نظرهم، المؤتمر القومي السنوي لمركز تطوير التعليم الجامعي (التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية)، 22-23 نوفمبر، مركز تطوير التعليم

- الجامعي، جامعة عين شمس.
- (17) سلامة عبد العظيم حسين (2006): "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة - دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها"، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين - الواقع والرؤى)، من 26-27 نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الثاني.
- (18) شاكر محمد فتحي أحمد (2009): الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (صيغ التنمية المهنية نموذجاً)، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، 6-10 ديسمبر، بيروت.
- (19) شرف ابراهيم الهادي (2013) : إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11.
- (20) صلاح الدين إبراهيم، وحنان عبد الحليم رزق (2003): الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة .
- (21) صلاح حسن (2001): المتطلبات التربوية للتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في عصر المعلوماتية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد 100، مايو.
- (22) عبد الله عبد الدايم (2000): الآفاق المستقبلية للتربية في البلاد العربية، دار العلم للملايين، بيروت.
- (23) عفت مصطفى (2002): أساليب التعليم والتعلم، مكتبة الأنجلو، القاهرة.
- (24) فاروق شوقي البوهي ومحمد غازي بيومي (2001): دراسات في إعداد المعلم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

- (25) فاروق شوقي البوهي(2001): التخطيط التعليمي، عملياته ومدخله، التنمية البشرية، وتطوير أداء المعلم، دار قباء، القاهرة.
- (26) اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات(2003): وثيقة المشروع، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، أكتوبر.
- (27) مجدي عزيز إبراهيم (2000): موسوعة المناهج التربوية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- (28) محمد السيد على (2010): تطوير المنهج من منظور الاتجاه المعاصر، مؤسس حورس الدولية، الاسكندرية.
- (29) محمد شحات الخطيب (2000): الاعتماد الأكاديمي وعلاقته بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس التعليم العالي، جامعة الملك سعود.
- (30) محمد محمد الحمامي(1999): التريب أثناء الخدمة في المجال التربوي، مركز الكتاب للتوزيع والنشر، القاهرة.
- (31) محمد منير مرسي (2002): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسية، عالم الكتب، القاهرة.
- (32) مدحت محمد أبو النصر (2014) : مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- (33) منى على السالوس(2004): التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في مصر - دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 11، أكتوبر، جمعية الثقافة من اجل التنمية، سوهاج.
- (34) منير عبد الله حربي(2001): "التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس: الأهمية- المبررات- المتطلبات (دراسة ميدانية على جامعة طنطا)، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 30، مجلد2.
- (35) نادر احمد أبو شيخة (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 36) نبيل احمد عامر صبيح (1998): مقدمة منهجية ودراسات في التربية المقارنة، ط2، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- 37) نبيل سعد خليل (2007): "التنمية المهنية للقيادات التربوية"، المؤتمر القومي الخامس عشر (تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي)، الجزء الثاني، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، يناير.
- 38) نبيه غطاس (1989) : معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة بيروت، لبنان.
- 39) الهلالي الشربيني الهلالي (1998): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالى: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية ، جامعة المنصورة، العدد (37).
- 40) هند ماجد الخثيلة (2000) : المهارات التدريسية الفعلية والمثالية كما تراها الطالبة في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإجتماعية والانسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني.
- 41) Carter V. Good (1973): Dictionary of Education, Third Edition, New York: Mc Grew Hill Book.
- 42) Hagen lee(2005): "Developing a professional development program model based on teachers needs", Professional Education, Vol.27, No.2, Spring.
- 43) Handbook and WSCUC Accreditation(2013),available in <http://www.wascenior.org/resources/handbook>.
- 44) Joellen Killion (2000) : PROFESSIONAL DEVELOPMENT II: FACULTY AND STAFF,Online Staff Development: Promise or Peril, NASSP Bulletin, Vol. 84 . October , National Association of Secondary School Principals, USA.
- 45) National Education Group Urges Staff Development for Principals (2000): Learning To Leadm, Learning Improve School Quality Through Principals Professional Development, National Education Group Urges Staff Development for Principals, Chicago

- 46) NCATE (2001): Standards for Professional Development Schools, National Council for Accreditation of teacher Education , available at: www.ncate.org/documents/pdsStandards.pdf -
- 47) Skerritt, O (1992): Professional development in Higher Education, A Theoretical framework for Action Research, Kogan Page Limited, London.
- 48) Sonia Blandford & John Welton(2000): Managing Professional Development in School, Rutledge press, London.
- (49) أهداف مركز تنمية القدرات بجامعة المنيا
<http://www.minia.edu.eg/Arabic/staff/FLDC/About/Pages>
- (50) جامعة المنيا - نبذة تاريخية عن الجامعة
<http://mobile.minia.edu.eg/home/index.php/ar/about-ar/2015-07-22-51-52> تاريخ الاطلاع 2015/10/28.
- (51) مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا
<http://www.minia.edu.eg/Arabic/staff/FLDC/About/Pages/>
- (52) مركز ضمان الجودة Available at: <http://net.shams.edu.eg/qaac/directors.html> accessed 10/11/2015
- (53) وزارة التعليم العالي(2005): وحدة إدارة المشروعات، مشروع تطوير التعليم العالي، الموقف التنفيذي لمشروعات التطوير، نوفمبر، ص ص 1-3.
Available at: <http://www.heep.edu.eg>.(accessed10/11/2015).
- (54) إنجازات مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات جامعة المنيا
[http://www.minia.edu.eg/Arabic/staff/FLDC/2013 report.pdf](http://www.minia.edu.eg/Arabic/staff/FLDC/2013%20report.pdf)
- (55) إحصائيات عن جامعة ستانفورد <http://uoregon.edu/about>
- (56) خريطة جامعة ستانفورد <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- (57) الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية 2015
[/https://wasc.stanford.edu](https://wasc.stanford.edu)

<http://www.shanghairanking.com/ar/ARWU2015.html>

- (58) موقع جامعة ستانفورد University of Stanford
[https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-](https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development)
 development, 25/10/2015. (59)
- احتياجات أعضاء هيئة التدريس بجامعة ستانفورد
<https://tomprof.stanford.edu/posting/793>
 مجالات وبرامج التنمية المهنية بجامعة ستانفورد . (60)
[https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-](https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development)
 development (61)
- برامج القيادة بجامعة ستانفورد
[https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-](https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development/leadership)
 development/leadership (62)
- برامج الإرشاد والتوجيه بجامعة ستانفورد
[https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-](https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development/counseling-and-mentoring)
 development/counseling-and-mentoring (63)
- تنمية أعضاء هيئة التدريس لعصر جديد
<https://tomprof.stanford.edu/posting/383>
 المحاضرات والأحداث القادمة
[https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-](https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development/stanford-events)
 development/stanford-events (64)
- ورش العمل بجامعة ستانفورد
[https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-](https://facultydevelopment.stanford.edu/professional-development/workshops)
 development/workshops
- المكتبة والمصادر بجامعة ستانفورد
<https://facultydevelopment.stanford.edu/professional->

development/resource-library

إحصائيات عن أساليب التنمية المهنية بجامعة ستانفورد (65)

<https://tomprof.stanford.edu/statistics>

إحصائيات عن الفئات المتدربة ونسبتها في برامج التنمية المهنية بجامعة ستانفورد (66)

<https://tomprof.stanford.edu/statistics>

إحصائيات عن الكليات المشاركة في برامج التنمية المهنية ونسبتها في برامج

التنمية المهنية بجامعة ستانفورد

<https://tomprof.stanford.edu/statistics>

1. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة المنيا.
2. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة المنيا.

