

**تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء  
هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس  
والتعلم على ضوء بعض الخبرات المعاصرة**

**إعداد**

**د/ أشرف محمود أحمد محمود**

**أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية بالغردقة- جامعة جنوب الوادي**

## **تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم على ضوء بعض الخبرات المعاصرة**

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم على ضوء الاستفادة من خبرات مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم بكلية الآداب والعلوم بجامعة هارفارد، ومركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية بكندا؛ ومركز تحسين/رفع كفاءة التدريس والتعلم بجامعة هونج كونج، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تحليل الأطر النظرية والفكرية لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التدريس والتعلم في الأدبيات التربوية المعاصرة، وتحليل مراكز التدريس والتعلم في الجامعات المقارنة ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من حيث: النشأة والتطور، والرؤية والرسالة، وإدارة المركز، والبرامج والخدمات، ومصادر المركز، وتحليل مقارن لهذه المراكز، واستناداً على ما سبق تم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم في ضوء الاستفادة من هذه الخبرات السابقة من خلال عدة محاور شملت: أهداف ومنطلقات ومحاور وملامح التصور المقترح لمركز التدريس والتعلم (الرؤية والرسالة والأهداف، والإدارة، والبرامج والخدمات، والمصادر، والتمويل)، وآليات تنفيذ التصور المقترح، والتحديات والتهديدات التي قد تقف عائقاً أمام تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها.

### **A suggested framework for developing teaching staff abilities development centers at the Egyptian universities in teaching and learning on the light of some contemporary international experiences**

#### **Abstract**

The study aimed at designing a suggested framework for developing teaching staff abilities development centers at the Egyptian universities in teaching and learning on the light of utilizing the experiences of Derek Bok center for teaching and learning in Faculty of Sciences and Arts at Harvard University, UBC Centre for Teaching, Learning and Technology at The University of British Columbia in Canada, and HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning at Hong Kong University. The study utilized the comparative approach, to achieve its objectives and answering its questions, the theoretical and thinking frames for the teaching staff abilities development centers at the universities were analyzed in terms of teaching and

learning in the contemporary literature. An Analysis for the teaching and learning centers at Harvard university, British Columbia, Hong Kong and the Egyptian Universities Faculty development centers in terms of: origin and development, visions and missions, programs and services, funding resources, and comparison between them as well. Based on that analysis, a framework for developing teaching staff abilities development centers at the Egyptian universities in teaching and learning was designed based on these experiences. This is in the light of sections that included: aims, goals, sections, features of the suggested framework for teaching and learning (vision, mission, aims, management, programs, services, resources and funding), ways of executing the suggested framework, challenges, threats and means of overcoming them.

#### مقدمة:

إذا كانت الجامعات تمثل قاطرة التنمية وبيت الخبرة ومركز الابتكار المساهم بصورة فاعلة في تنمية مختلف قطاعات المجتمع، فإن عضو هيئة التدريس يمثل الدعامة الرئيسية المحركة لهذه القاطرة والخبرة والابتكارات، ويقدر ما يمتلك من جدارات تحدد قدرة الجامعة على أداء دورها القيادي في شتى قطاعات المجتمع لتحقيق الازدهار والرفاهية والمنافسة، ولهذا يشير علي السيد الشخبي (٢٠١٤، ٤٤٥) إلى أن الجامعة منظومة متكاملة من العناصر المتفاعلة أهمها عضو هيئة التدريس باعتباره العمود الفقري لمنظومتها التعليمية والبحثية والخدمية، وقائد حركة تطورها لمواكبة التحولات الحالية والمستقبلية، وكم من جامعة ارتفعت مكانتها ارتباطاً بأسماء أعضاء هيئة تدريس بها أسهموا علمياً وفكرياً في بناء الحضارة الإنسانية عبر التاريخ.

وعلى الجانب الآخر، فإنه على الرغم من تعدد وظائف أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نتيجة ما طرأ على الجامعة من تغيرات جذرية في مفهومها ووظائفها، إلا أنه ما يزال التدريس الوظيفة الأبرز لهم، حيث يمثلون من خلالها القاطرة العقلية والعلمية والثقافية والتقدمية والإبداعية القوية في المجتمع (منى سليمان الذيباني، ٢٠١٣، ٧٠)، فضلاً عن أهمية هذا الأداء في تحقيق بعض أهداف الجامعة المتمثلة في إعداد وبناء مخرجات ذات كفاءة عالية تلبي حاجات المجتمع ومتطلباته الشاملة، ولهذا يعد الوظيفة الأساسية لجميع مؤسسات التعليم العالي التي تشغل قدراً كبيراً من أوقات واهتمامات أعضاء هيئة التدريس وفكرهم (سهير حسن دفع الله، ٢٠١٥، ٦٦).

واعتمدت التنمية المهنية بوجه عام في البداية على أن عضو هيئة التدريس يستطيع بمكانته العلمية الاعتماد على نفسه في تطوير جوانبه المهنية والأكاديمية، وملاحقة التطورات في استراتيجيات وأساليب التدريس وإدارة الصف الجامعي، إلا أن الاعتماد على هذا المنطق لن يؤدي إلى نتائج إيجابية، وذلك في ضوء ما توصلت إليه عائشة أحمد فخرو وفاطمة محمد المطاوعة (٢٠٠٧، ٤٠٠) من أن التغيرات التي تحدث

في وظائف الجامعة واستراتيجيات تدريسها أكدت أنهم لا يمكن لهم الاستمرار بدافعية من غير تنمية مستمرة لمهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم التدريسية.

وبناء عليه، أصبح تطوير التدريس ضرورة ملحة في الجامعات، وهذا التطوير يجب أن يكون ديناميكياً ومستمراً ليوائم العالم المتغير ويواكب المتغيرات العلمية والتكنولوجية، ويحافظ على القوة الفكرية والأخلاقية والروحانية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وخاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة، الذي يشهد ثورة معرفية وتكنولوجية هائلة، وتنوعاً بالتبعية في أساليب التدريس والتعلم الحديثة (محمود عطا مسيل، وعبد المنعم عبد المنعم نافع، ٢٠٠٦، ١٦)، لذا كان لزاماً على الجامعات تهيئة كل الظروف لتحسين جودة الأداء التدريسي من خلال عمليات التقييم والتحسين والتطوير بشكل مستمر بما سينعكس إيجابياً على جودة الجامعة ومخرجاتها (أمجد محمود درادكه، ومعن محمود العياصرة، ٢٠١٣، ١٧٥)، ولهذا أصبحت التنمية المهنية في التدريس والتعلم مطلباً حتمياً لينال العضو تاهيلاً علمياً عميقاً في مجال تخصصه والحقل التربوي لتحسين مهاراته التدريسية والتقويمية في تصميم خبرات وبيئات التعلم المرنة، وخلق الظروف الملائمة لتحفيز وإلهام الطلاب للأنشطة الهادفة تربوياً. حيث يشير البعض (فاتن محمد عزاري، ٢٠١٥، ٥٨٩؛ لمياء محمد أحمد، ٢٠١٠، ١١٠؛ سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٦؛ رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠، ١١٧٧) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التنمية المهنية والأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والارتقاء بجوانبهم الشخصية والمهنية والانجاز الطلابي والإصلاح والتحسين التعليمي واكتساب أساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة.

إلا أنه في المقابل، فإن تنمية الأداء التدريسي ليس بالعملية السهلة، فقد أصبح التدريس مجتمعاً للتعلم وليس مجرد تدريس تقليدي قائم على نقل المعلومات، كما أن في ظل ما تواجهه الجامعات من تخفيض الموارد المالية وزيادة تكاليف التعليم وتنوع وزيادة أعداد الطلاب والعولمة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والمنافسة الشديدة بين مقدمي التعليم، فإنها مطالبة برفع كفاءة جودة التدريس على ثلاثة مستويات مترابطة هي: على مستوى المؤسسة بما في ذلك مشاريع مثل رسم السياسات وتقديم الدعم للمنظمة وأنظمة ضمان الجودة الداخلية، وعلى مستوى البرنامج ليشمل الإجراءات اللازمة لقياس وتحسين وتصميم وتقديم البرامج داخل الجامعة، وعلى المستوى الفردي بما في ذلك المبادرات التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق مهامهم وتشجيعهم على الابتكار ودعم التحسينات حول تعلم الطالب واعتماد التعلم المرتكز حول الطالب (OECD & IMHE, 2012, 7)، ولهذا فإن عملية تطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس في تدريس وتعلم الطلاب لن تنجح دون بذل جهود كبيرة لتوفير أعضاء مزودين بالمهارات اللازمة عبر التدريب والتكنولوجيا ودعم أدوارهم الجديدة، حيث إن مواجهة احتياجات وتوقعات الطلاب المتنوعة يتطلب تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر لمواكبة المطالب والاتجاهات الحالية.

ويعد المكان الطبيعي والأمثل لتوفير الدعم المستمر في الحصول على التعلم اللازم والمهارات والدعم هي مراكز التدريس والتعلم بالجامعات (Lieberman & Guskin, 2003, 257, 261; King & Lawler, 2003, 5) إنشائها على مستوى الجامعة جزءاً لا يتجزأ من الجامعات الكبيرة والصغيرة على حد سواء حيث إنه في ظل نقص الميزانيات أصبح تطوير أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات أمراً ضرورياً لبقائهم على قيد الحياة في ظل المنافسة الشديدة بين هذه الجامعات (Light, Luna & Drane, 2009, 169; Schonwetter, Dawson, & Britnell 2009, 241).

وحظيت قضية إنشاء مراكز وأكاديميات متخصصة داخل هذه الجامعات لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم الجامعي باهتمام العديد من الجامعات العالمية، ففي كندا مثلاً شرعت جامعة كولومبيا البريطانية The University of British Columbia والتي تعد من بين أفضل الجامعات في العالم ومن أعلى ثلاث جامعات في كندا (Times Higher Education, 2012)، في وضع خطتها الأكاديمية الاستراتيجية العشرية الجديدة (المكان والوعد *Place and Promise*) عام ٢٠١٠م والتي تؤكد أولوياتها على تحسين التدريس والتعلم، عبر إنشاء مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا UBC Centre for Teaching, Learning and Technology (CTLT) لقيادة عملية التطوير وتحقيق خطتها الاستراتيجية، ودفعت عمليات التدريس الأكاديمي للنمو من خلال تمكين الكليات من تأسيس ثقافة عالمية للتدريس والتعلم (University of British Columbia, 2010, 3-11; Hubball, Lamberson University of Toronto & Kindler, 2012, 97-98). أما في جامعة توريننتو Center for Teaching Support and Innovation لتقديم القيادة في التدريس والتعلم، ودعم التدريس والتدريس المقاد بالتكنولوجيا التعليمية، وتوفير القيادة والدعم في جميع المسائل ذات الصلة بانشغال الطلاب (Bolan, Bellamy, Rolheiser, Szurmak & Vine, 2015, 191). أما في أونتاريو Ontario فعهدت الجامعات إلى اعتبار التدريس والتعلم من أهم أولوياتها، وأن تزويد الطلاب بخبرات تعلم عالية الجودة من أهم مهامها الرئيسية، ولهذا يتواجد بها (٢١) جامعة حكومية يمتلك (١٤) منها مراكز للتدريس والتعلم تدار من قبل الأكاديميين والأعضاء المتخصصين، لتحقيق التطوير التربوي، وتطوير ودعم تكنولوجيا التعليم، ودعم وتقديم المنح الدراسية للتدريس والتعلم، ودعم التعلم المفتوح/المختلط/ عبر الإنترنت، والتطوير المهني، وتأكيد الجودة، وغيرها (Kloet, 2015, 3; Chiamonte, 2012; Higher Education Quality Council of Ontario, 2012, 3-4).

أما في المملكة المتحدة، فقد ظهرت مشاريع التدريس والتعلم التي تمولها الحكومة باعتبارها الأداة المفضلة لصناع القرار لتحفيز التغيير في التدريس والتعلم، فقد أنشئ في

عام ٢٠٠٥م (٧٤) مركزاً للتميز في التدريس والتعلم **Centres for Excellence in Teaching and Learning (CETLs)** لرفع كفاءة التدريس والتعلم في التعليم العالي، واتخذ مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا **Higher Education Funding Council for England's (HEFCE's)** مبادرات جديدة لتمويل هذه المراكز، منها مبادرة منارات للتميز **Beacons of Excellence** لتحسين المعايير العامة لتعميق أثر التدريس والتعلم على نطاق أوسع، وتوفير الموارد لمن يحتاج إلى التحسين، ومن أهم هذه المعايير: تحقيق التميز والاعتراف الخارجي، وتقديم جودة وجوائز مختلفة، ووجود خطة لتطوير ونشر الممارسات الجديدة في التدريس والتعلم داخل وخارج الجامعة، وتقديم مخططات لمكافأة المتميزين **(David & Hannan, 2007, 633-634; Rebecca, 2015, 1573)**

أما في استراليا، فقد اهتمت بتطوير قدرات جميع أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات، حيث تنوعت مراكز التدريس والتعلم في الجامعات الاسترالية، وما زالت هذه المراكز في حالة نمو وتغيير مستمر، مع إعادة تشكيل لا نهاية له، نتيجة رغبة صناع القرار في إضافة المزيد من القيمة الاستراتيجية للتدريس والتعلم التنظيمي وتفعيل الخبرة والتجربة الطلابية (Palmer, Holt & Challis, 2011, 5)، وذلك نتيجة اعتبار التدريس من أهم وظائف عضو هيئة التدريس، ومطالبة الهيئة الاسترالية للتعليم العالي بضرورة حصول كافة الأعضاء في الجامعات على تنمية مهنية كافية ومتطورة في طرق التدريس (أمل عبد المطلب عبد المطلب، ٢٠١١، ١٢٠)، كما وضع المجلس الاسترالي للتعليم والتدريس معايير للقيادة الاستراتيجية لهذه المراكز لتحسين التعليم للقرن الحادي والعشرين (Australasian learning & teaching council, 2010, 22).

كما يتواجد في آسيا مراكز للتدريس والتعلم في معظم الجامعات، فمثلاً في الصين أنشأت جامعة شيكاغو مركز شيكاغو للتدريس **Chicago Center for Teaching** لدعم مجتمع متنوع من الأكاديميين الجامعيين ومعاونيهم في تطوير ممارساتهم التعليمية لتحسين تعلم الطلاب في الحرم الجامعي، وتشجيع استخدام الممارسات التربوية التي تستند على الأدب العلمي في التدريس والتعلم، وتعزيز الحوار والتفكير في التدريس الفعال من خلال ورش العمل والندوات والمشاورات الفردية وغيرها، وهذا كله من أجل رفع كفاءة التدريس كممارسة علمية لا تتجزأ من القيم الجامعية **(Chicago center for teaching, 2015)**. بينما أنشأت الجامعة الأسيوية للسيدات في بنجلاديش مركز التدريس والمنح الدراسية **The Center for Teaching and Scholarship (CTS)** لتحسين التميز الأكاديمي في الجامعة، عبر تقديم الدعم والخدمات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير تدريسهم، والمنح الدراسية، وتنظيم الفعاليات وورش العمل **(The Center for Teaching and Scholarship, 2015)**.

أما بالنسبة لمصر، فإنها لم تكن بعيدة عن هذه التطورات، والسعي إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بوجه عام ومنها الأداء التدريسي، ويعد مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات **FLDP** أحد هذه المشروعات المتفق عليها في

القرض الموقع مع البنك الدولي للإنشاء والتعمير في أبريل ٢٠٠٢م، والذي يهدف إلى تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية، وتنمية وتحديث القدرات الأكاديمية والتطويرية والمهنية والشخصية والخبرة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وبناء على ما سبق، يتضح تنوع المجالات والفئات المستهدفة من مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات المصرية، وفي المقابل اعتمدت الجامعات المتقدمة مراكز متخصصة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التدريس والتعلم، وتحسين الممارسات التدريسية وتحقيق التميز في التدريس والتعلم بوجه عام، ولهذا تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم على ضوء بعض الخبرات الجامعية المعاصرة.

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف الجامعات المصرية، إلا أن هناك عدد من الدراسات توصلت إلى أن مستوى هذا الأداء دون المستوى المطلوب في ظل الدعوة إلى تحقيق جودة الأداء، فهناك نقص في الكفايات التدريسية، والافتقار على آليات تدريسية تقليدية تعتمد على التلقين وليس استثمار طاقات الطلاب وحواسهم، والاعتماد على كتاب جامعي يفتقد الأسس التربوية والتعليمية الحديثة، وإهمال بعض المهام التدريسية وتأديتها دون إتقان أو جودة، وانتشار مقاومة التغيير، والقصور في تصوراتهم نحو معايير جودة التدريس واحترام خصائص الطلاب وتفردهم ومواهبهم، وضعف الاهتمام بإعداد ملف خاص بالتدريس باعتباره مقيداً لحريتهم الأكاديمية، والنقص في مهارات توظيف التكنولوجيا والتدريس الفعال والتخطيط الشامل لإدارة البرامج التعليمية وتطويرها، والتدني النسبي في الاهتمام بالتقويم المستمر للطلاب وعرض نتائجه على الطلاب ومناقشتهم فيه والتفاعل معهم واعتماده على الأداء المعرفي مع إعطاء وقت قليل للإرشاد الأكاديمي، وضعف قدراتهم على التقويم الذاتي للأداء التدريسي (محمود كامل الناقية، ٢٠٠٥؛ فتحي درويش عشبية، ٢٠٠٩؛ محمد ناجح أبو شوشة، ٢٠١٠؛ لمياء محمد أحمد، ٢٠١٠؛ محمود السيد عباس، ٢٠١١؛ أيمن مصطفى مصطفى، ومحمد عبد الله عبد المجيد، ٢٠١٠؛ سهير حسن دفع الله، ٢٠١٥؛ أحمد إبراهيم حمزة، ٢٠١١؛ رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠).

أما بالنسبة لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، فإنه على الرغم من أهمية أهداف هذه المراكز وبرامجها في تنمية القدرات بالجامعات المصرية أكاديمياً ومهنياً وشخصياً، فقد توصلت العديد من الدراسات (هشام فتحي جاد الرب، وأحمد يحيى عبيد، ٢٠٠٩؛ سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠١٠؛ زينب عبد الرازق غريب، ٢٠٠٩؛ رهاب السيد علام، ٢٠١٣؛ سميحة مخلوف، ٢٠١٠؛ ياسر عباس أحمد، ٢٠١١، أحمد إبراهيم مرعي، ٢٠١٠؛ وفاء حسن مرسي، ٢٠٠٧؛ أماني السيد غبور، ٢٠١٠؛ طلعت حسيني إسماعيل، ٢٠٠٩) إلى أن مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة

التدريس ما زالت تواجه العديد من المعوقات التي تحد من قدراتها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومنها: قلة توافر كوادر تدريبية مؤهلة وكافية، وندرة وجود وسائل مقننة لقياس أثر برامج التنمية المهنية في ميدان العمل واعتماد أساليب تقويم المتدربين على الحضور، والاختيار العشوائي للمتدربين والتدريبات وضعف الترابط بين البرامج واحتياجات المتدربين المتجددة وفقاً لتخصصاتهم ومتطلبات المهارات العلمية المتنوعة في مجال التدريس الجامعي، والإجبار على الحضور كشرط للترقية وليس لسد فجوة لدى المتدرب، وقصور المواد التدريبية، والاعتماد على شخصية المتدرب أكثر من كفاءته واستراتيجياته التدريبية، ومقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس لعملية التنمية المهنية للقصور في نشر هذه الثقافة وغياب فلسفة المشروع وقلة حرص بعض الأعضاء على متابعة المستجدات العالمية، واعتماد أساليب التدريب على المحاضرات والحوار وورش العمل، وتركيز البرامج على الجانب النظري وإهمال الممارسة والأنشطة العملية، وعدم وجود معايير واضحة ومطبقة فعلياً في اختيار المدربين أو المتدربين، وعدم وجود مسابقات لتطوير المواد التدريبية، ونقص الموارد المالية، وضعف التعاون بين التخصصات الأكاديمية والتربوية، وضعف ارتباط البرامج بالجودة الشاملة ومؤشراتها، وتعطيل التدريبات للوصول إلى عدد معين يغطي تكلفتها، وعدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة البرامج، وقلة استخدام المعايير العلمية في تصميم البرامج وضعف مرونتها ومركزية خططها، وضعف استخدام الوسائل التعليمية والتكنولوجيا الفعالة، ونقص مهارات المدربين واختلاف الأهداف بينهم واختلاف تخصصاتهم عن التخصص العلمي الدقيق للتدريب، وضعف مستوى التكاليفات في البرنامج، وضعف التمييز بين نوعية مهارات ومعارف المشاركين قبل التدريب وبعده، وضعف التجانس بين المشاركين، ونقص المادة العلمية والمطبوعات، والتكرار في بعض الموضوعات للبرنامج الواحد، وندرة وجود مكتبة تخدم المشروع، وغياب التخصص في البرامج المقدمة، وفقدان الشمولية في محتويات برنامج التدريب، وزيادة المتدربين في القاعة الواحدة، وضعف أساليب تقويم البرامج بكافة محاورها، وضعف الأنشطة التدريبية لموضوع التدريب، وعدم تفرغ عضو هيئة التدريس أثناء البرنامج التدريبي، ووجود انخفاض في مساهمة المركز في تنمية قدرات التقويم والقيادة وتقنية المعلومات الإلكترونية ومجالات بناء المقررات الدراسية وتنمية القدرات التدريسية مثل استخدام المنهج العلمي في التفكير وتطبيقه في المواقف التعليمية ونقل المعرفة وتبسيطها والتنوع في طرق التدريس وأداء الأدوار التدريسية بكفاءة والتقويم المستمر لجوانب عملية التدريس، وقصور برامجها وإمكاناتها مقارنة بخبرات الدول المتقدمة.

وبناء على ما سبق، يتضح توجه الجامعات العالمية إلى الاهتمام بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم عن طريق متخصصة لهذا الغرض، وفي المقابل يلاحظ تدني مستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية مقارنة بالمأمول منه، وتدني مستوى مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لتعدد المعوقات التي تحد من كفاءتها في تحقيق أهدافها من ناحية وتعدد أدوارها والفئات



المستهدفة منها من ناحية أخرى، ولهذا جاءت الدراسة الحالية لوضع تصور مقترح لتنمية مراكز تنمية قدرات أعضاء التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم على ضوء خبرات بعض الجامعات المعاصرة والمتميزة في هذا المجال، ولهذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأطر النظرية والفكرية لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التدريس والتعلم في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما أبرز ملامح الخبرات المعاصرة في مراكز التدريس والتعلم بالجامعات (مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم بكلية الآداب والعلوم في جامعة هارفارد، ومركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية في كندا، ومركز تحسين/ رفع كفاءة التدريس والتعلم بجامعة هونج كونج)؟
- ٣- ما أوجه الشبه والاختلاف بين مراكز التدريس والتعلم في الجامعات المقارنة ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية؟
- ٤- ما ملامح التصور المقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم على ضوء الاستفادة من بعض الخبرات الجامعية المعاصرة وبما يتماشى مع طبيعة الجامعات المصرية؟

#### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على الأطر النظرية والفكرية لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التدريس والتعلم في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢- رصد أبرز ملامح الخبرات العالمية في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التدريس والتعلم (مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم بكلية الآداب والعلوم في جامعة هارفارد، مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية في كندا، ومركز تحسين/ رفع كفاءة التدريس والتعلم بجامعة هونج كونج).
- ٣- رصد أوجه الشبه والاختلاف بين مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم في الجامعات المقارنة ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية.
- ٤- تحديد سبل الاستفادة من ملامح الخبرات العالمية في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التدريس والتعلم للتوصل إلى تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم في ضوء الاستفادة من بعض هذه الخبرات المعاصرة وبما يتماشى مع طبيعة الجامعات المصرية والمجتمع المصري بوجه عام.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

- ندرة الدراسات المصرية في مجال تطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على ضوء خبرات المراكز الجامعية العالمية في التدريس والتعلم، ولهذا قد تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية وذوي الخبرة وصناع القرار بخبرات جديدة في هذا المجال عبر توفير خلفية نظرية تساهم في التعرف على التوجهات العالمية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم، وكيفية إدارة مراكز التدريس والتعلم وأهدافها ومواردها وتجهيزاتها وبرامجها، والاستفادة منها في تطوير الوضع الحالي للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم..
- حيوية موضوع الدراسة، باعتبار أن وظيفة التعليم هي الوظيفة الأولى بين وظائف الجامعة، وأن وسائل التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس ومنها مراكز تنمية القدرات تعد من أهم الوسائل المساعدة لهم في تحقيق هذه الوظيفة على ضوء التحديات والتغيرات المعاصرة.
- التوجه العام في أغلب الجامعة العالمية نحو إنشاء مراكز وأكاديميات للتدريس والتعلم باعتبارها من الخطوات الجادة والمتخصصة في تعزيز الابتكار والابداع والتميز الأكاديمي، وبناء بيئات تعليمية فعالة، وتقوية مجتمع من الأكاديميين، ونشر الممارسات الجيدة وتعزيز ثقافة التعلم والتميز من أجل رفع كفاءة التدريس كممارسة علمية لا تتجزأ عن القيم الجامعية.
- قد تعالج الدراسة الحالية العديد من المشكلات التي تعاني منها الجامعات في التعليم والتعلم للطلاب، وتحقيق مخرجات تعلم مستهدفة تتوافق مع التوجهات العالمية عن طريق تبني فكرة إنشاء أو تطوير مراكز للتدريس والتعلم في الجامعات المصرية خلال المراحل اللاحقة، في ظل المرحلة الانتقالية التي تمر بها مصر وتدني تصنيفها العالمي بين الجامعات.
- تقدم الدراسة الحالية خبرات أجنبية رائدة في مراكز التدريس والتعلم في الجامعات، ودراسة هذه الخبرات في غاية الأهمية في عمليات التطوير عبر استعارة العناصر التي تتوافق مع التحديات العالمية وطبيعة الجامعات المصرية وإمكانات المجتمع المصري بوجه عام.
- تقديم تصور مقترح قد يستفيد منه صناع القرار على مستوى وزارة التعليم العالي أو الجامعات في تطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس أو إنشاء مراكز متخصصة في التدريس الجامعي وفقاً لطبيعة كل جامعة، ووضع أهدافها وأدوارها وبرامجها وتوفير الامكانيات والتجهيزات اللازمة لتحقيق أهدافها وأهداف الجامعة الحالية والمستقبلية في وظيفة التعليم.

- فتح المجال أمام الباحثين لدراسة مراكز وأكاديميات جامعية أخرى في التدريس والتعلم، أو التطرق لمراكز في البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو تنمية القيادات الجامعية، وذلك للنهوض بالأداء الجامعي بمختلف أركانه.

#### منهج الدراسة:

تسير خطوات الدراسة وفقاً للمنهج المقارن إذ يعد أنسب المناهج المستخدمة وأكثرها دلالة على التربية المقارنة، وأكثرها شمولاً للمناهج الفرعية المستخدمة فيها (عبد الغني عبود وآخرون، ١٩٩٧، ٨٧)، وقد استخدم الباحث أكثر من منهج- في ضوء مشكلة الدراسة- على النحو التالي:

- دراسة تاريخية لتطور مراكز التدريس والتعلم في الجامعات محل الدراسة، استخدم فيها المدخل التاريخي وهو جزء من المنهج المقارن.
- دراسة نظرية لخبرات مراكز بعض الجامعات العالمية (هارفارد، وكولومبيا البريطانية، وهونج كونج) والجامعات المصرية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم، استخدم فيها المنهج الوصفي وهو جزء من المنهج المقارن.
- تحليل مقارن لإظهار أوجه الشبه والاختلاف بين مراكز التدريس والتعلم في الجامعات المقارنة والجامعات بهدف الوصول إلى تصور مقترح يشمل مجموعة من المقترحات والتوصيات الموضوعية التي تتناسب مع طبيعة المجتمع المصري والجامعات المصرية للنهوض بقدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم، وهذا هو الهدف الذي تقوم من أجله الدراسة المقارنة الحالية ويؤكد عليه المنهج المقارن.

#### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية في تناولها للخبرات الرائدة في مجال مراكز التدريس والتعلم في الجامعات الرائدة في التدريس والتعلم (مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم بكلية الآداب والعلوم في جامعة هارفارد، مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية في كندا، ومركز تحسين/رفع كفاءة التدريس والتعلم بجامعة هونج كونج)، وقد حرص الباحث على اختيار خبرات تتنوع بين قارتي أمريكا الشمالية وآسيا، وتتمثل أهم مبررات اختيار جامعات المقارنة على النحو التالي:

- احتلال جامعة هارفارد المركز الأول على مستوى الجامعات العالمية وفقاً للترتيب الأكاديمي للجامعات منذ بداية التصنيف عام ٢٠١٠م، لتكون أكثر الجامعات تميزاً في التدريس والبحث العلمي ومساعدة الطلاب على مواجهة التحديات بأساليب مبتكرة، كما تعد كلية الآداب والعلوم بالجامعة - التي يتوافر بها مركز ديريك بوك- الشعبة الوحيدة المسؤولة عن تعليم طلاب البكالوريوس والدراسات العليا عبر أنشطتها الجوهرية المتمثلة في: التدريس والتعلم، والبحث والاستكشاف، وخبرة الطالب، كما أن جامعة هارفارد من أوائل الجامعات في التنمية المهنية حيث بدأت في عام ١٨١٠م.

- تعد جامعة كولومبيا البريطانية من أعلى ثلاث جامعات في كندا، واحتلت المركز (٤٠) بين الجامعات العالمية وفقاً للتصنيف السابق عام ٢٠١٤م، ولذا تعد واحدة من بين أفضل الجامعات في العالم في إعداد الطلاب وتقديم أفضل الموارد والظروف الممكنة للتعليم والبحث، كما سعت أولويات خطتها الأكاديمية الاستراتيجية العشرية الجديدة (المكان والوعد) عام ٢٠١٠م إلى تحسين التدريس والتعلم لتكون واحدة من الجامعات الرائدة في العالم، وخلق بيئة تعليمية استثنائية مبدعة.
- تعد جامعة هونج كونج أقدم مؤسسة للتعليم العالي في هونج كونج، واحتلت المرتبة الثانية على مستوى آسيا بعد جامعة سنغافورة الوطنية وفقاً لتصنيف QS عام ٢٠١٥م، واحتلالها المرتبة (٢٠٠) على مستوى العام وفقاً للتصنيف الأسبق، وتأكيد خطتها الاستراتيجية على أن تصبح مؤسسة دولية رائدة في التعليم العالي في آسيا، والتميز والابتكار في التدريس والتعلم وتبادل المعرفة، وإثراء البيئة التعليمية وتحسين دعم الطالب.
- جمعت المراكز الثلاثة الربط بين التدريس والتعلم والبحث العلمي عبر الاستفادة من أفضل وأحدث البحوث وتوفير المنح الدراسية في التدريس والتعلم، كما أضاف مركزا جامعي كولومبيا البريطانية وهونج كونج ربط ما سبق بالتكنولوجيا عبر إنشاء أو دمج وحدات خاصة لتحقيق ذلك.
- تنوع البرامج والخدمات والمصادر التي توفرها المراكز الثلاثة، وعدم اقتصرها في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم على الدورات التدريبية فقط.

#### مصطلحات الدراسة:

يمكن تناول مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

#### (أ) التدريس والتعلم:

أما بالنسبة للتدريس فهو عملية تستهدف نقل الخبرات بين المعلم وطلابه، وهو عملية منظمة هادفة، ومكونة من مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة، وهذه العناصر هي مدخلات التدريس (معلم- منهج- متعلم)، وعملياته (استراتيجيات وأساليب وطرق التدريس)، ومخرجاته (أهداف تحققت وخبرات اكتسبها الطلاب)، وتتيح التفاعل فيما بينها، وهو مهنة تستهدف تسيير عملية تعليم وتعلم الطلاب، وفن له فنياته ومهاراته أو عملية اتصال تفاعلي بين مرسل ومستقبل حول رسالة تعليمية محددة من خلال قنوات اتصال تعليمي مناسبة (ماهر إسماعيل صبري، ٢٠٠٩، ١٨)، أو هو التصميم المنظم المقصود والمخطط للخبرات التي تساعد المتعلم على إنجاز التغيير المرغوب في الأداء، ويقودها عضو هيئة التدريس داخل المؤسسة التعليمية وخارجها بقصد مساعدة المتعلم على تحقيق أهداف ونواتج التعلم المستهدفة (عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة عبد الرحمن، ١٤٣٤هـ، ٥)، أو هو عملية نشاط تواصل هادف، رسمية ونظامية ومقصودة، يمر خلالها الفرد بخبرات ويتعرض لمثيرات محددة ومضبوطة في مواقف وبيئات تعليمية مباشرة محكومة ومضبوطة

وفق تسهيلات وإجراءات وتعليمات توجيهية مخططة ومنظمة يقوم بها المعلم لتسهيل حدوث التعلم والوصول إلى الأهداف التعليمية المحددة وتحقيق التغييرات المطلوبة في السلوك والأداء (محمد عطية خميس، ٢٠١١، ٤).

ويختلف التدريس Teaching عن التعليم Instruction، في أنه يطلق على التدريس لفظة التعليم عندما يمكن إخضاعها للضبط والتوجيه، فالتدريس لفظة عامة تشير إلى أي موقف تعليمي يمر به الفرد ويتعلم منه شيئاً، سواء أكان الموقف مقصوداً وخاضعاً للضبط والتوجيه من قبل المعلم أو الطالب أم لا، غير أن لفظة التعليم لا تطلق إلا على مواقف التعليم الخاضعة للضبط والتوجيه فقط، ومن ثم فإن التعليم حالة خاصة من حالات التدريس، أي أن التعليم لا يؤدي إلى التدريس بينما العكس صحيح، كما أن التدريس مفهوم أعم وأشمل من التعليم (حسن حسين زيتون، ٢٠٠١، ٥٦)، أي أن التعليم هو التربية النظامية الرسمية المضبوطة والمقصودة.

أما بالنسبة للتعلم فهو عملية عقلية تعتمد على الإدراك والوعي، حول إضافة أو استيعاب أو دمج الأفكار الجديدة في قاعدة المعلومات المعرفية، وإعادة تنظيم قاعدة المعلومات بأكملها مما يؤدي إلى تغييرات في البنية النفسية والعقلية وخلق وظائف جديدة (عملية تجهيز المعلومات)، وبالتالي يشمل التعلم التكامل وإعادة التنظيم وتوليد عمليات عقلية جديدة (Zurbel, 2013, 3). أو هو عملية نشطة تحدث داخل الفرد نتيجة لتعرضه لخبرات ومثيرات بيئية جديدة تؤدي إلى إحداث تغيير في بنيته المعرفية وإصدار استجابات سلوكية جديدة (محمد عطية خميس، ٢٠١١، ٤)، أو هو تغير في البنية المعرفية للمتعلم كماً بترام الخيارات والمعلومات وكيفياً بالتفاعل المستمر بين مكوناتها، ولاكتساب معنى جديد لا بد أن يتكامل هذا المعنى مع المعاني التي سبق للفرد تعلمها بحيث تشكل أو تعطي علاقات جديدة (فاروق فهمي، ومنى عبد الصبور، ٢٠٠١، ٨٨)، أو هو نشاط ذاتي يقوم به المتعلم بإشراف هيئة التدريس أو بدونها بهدف اكتساب معرفة أو مهارة أو تغيير سلوك، وهو كل ما يكتسبه الفرد عن طريق الممارسة والخبرة. ويختلف عن التدريس في أن التدريس نشاط يقوم به شخص مؤهل لتسهيل اكتساب المتعلم المعارف والمهارات المطلوبة، أما التعلم فهو الجهود الذاتية التي يقوم بها المتعلم لاكتساب ما يسعى إلى تحصيله من معارف ومهارات وغيرها (عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة عبد الرحمن، ١٤٣٤هـ، ٥)، مع الإشارة إلى أن العلاقة بين التدريس والتعلم علاقة وطيدة، حيث أن التدريس يركز بصورة كبيرة على استراتيجيات التعلم.

#### (ب) تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

تمثل عملية تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس هي أحد نواتج وأشكال التنمية المهنية، حيث أن التنمية المهنية بوجه عام هي حق مكتسب للجميع وعملية مستمرة تبدأ قبل التعيين وبعده وتأتي بدافعية ذاتية ووظيفية، إلا أن تنمية قدرات أعضاء هيئة

التدريس هنا تمثل التنمية المهنية أثناء الخدمة التي تهدف لتنمية القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم.

أما بالنسبة لتنمية القدرات بوجه عام، فقد فرق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٨، ٥-٦) بين بناء القدرات وتنمية القدرات، فأشار إلى أن بناء القدرات عادةً ما يشير إلى العملية التي تدعم فقط المراحل الأولية من بناء وخلق القدرات وتقوم على افتراض عدم وجود أية قدرات يمكن الانطلاق منها. لذلك فهي أقل شمولاً من عملية تنمية القدرات، ولهذا أكد على ما نشرته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية (OECD/DAC) في أن بناء القدرات يشير إلى عملية تبدأ بسطح خال وتتضمن تشييد بناء جديد خطوة بخطوة، استناداً إلى تصميم محدد سلفاً، لكن التجربة أثبتت أنه يصعب النجاح في تحسين القدرات بهذه الطريقة، أما تنمية القدرات فهي العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات باكتساب وتعزيز القدرات اللازمة والاحتفاظ بها لوضع أهداف إنمائية خاصة بهم وبلوغها عبر الزمن، أو هي عادةً ما تشير إلى عملية خلق وبناء القدرات ثم بعد ذلك استخدامها وإدارتها والاحتفاظ بها، وتتبع هذه العملية من الداخل وتنطلق من إمكانيات القدرات القائمة، وبالتالي فإن تنمية القدرات أكثر شمولاً واستمرارية.

وتعرف التنمية المهنية أو تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم على أنها عملية مستمرة ومنهجية تتضمن الأنشطة مثل المناقشة والملاحظة والتجريب مع الممارسات الجديدة، والتعلم، وتطوير المناهج والمواقف والمعرفة وأساليب التدريس من أجل توليد النمو المهني وبيئة عمل تقدر التدقيق والتجريب والتجديد المطلوب (Shagrir, 2012, 23). أو هي أي نشاط يساهم في تحسين التدريس والتأهيل المهني في مجال التخصص والخبرة، والتقدم في مقياس التحسين الأكاديمي (Persellin & Goodrick, 2010; Shagrir, 2014, 56). أو مختلف الخبرات التعليمية التي تقدم للأفراد الفرص لتعلم المهارات وتطوير الخبرات بهدف تحسين الأداء التدريسي (Marshall, 2014, 19). أو هي المهارات والمعارف وجميع أنواع فرص تسهيل الحصول على المعرفة التي تساعد الأفراد على التنمية المهنية والشخصية، والنجاح في مجال التدريس، ومقابلة التحديات حول دمج التقنيات الجديدة في الفصول الدراسية لتلبية المعايير والأهداف التعليمية الجديدة (Malik, Nasim & Tabassum, 2015, 171). ولهذا يخلص شاكر محمد فتحي (٢٠٠٩، ٥) أن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بأنها عملية مقصودة ومخطط لها من قبل مؤسسات التعليم العالي أو عضو هيئة التدريس ذاته من أجل زيادة نموه مهنيًا، وأنها مستمرة طوال المسار الوظيفي، ومنظمة وليست ارتجالية، وهادفة، وشاملة، وذات استشراف مستقبلي.

وبناء على ما سبق فإن تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم هي عملية مقصودة ومستمرة أثناء الخدمة تتمثل في توفير برامج وخدمات ومصادر وجهود منظمة لتوفير الفرص لأعضاء هيئة التدريس تنعكس بشكل حاسم على ممارساتهم

التدريسية، وتغيير معتقداتهم القديمة حول التدريس والتعلم، وطرح أفكار وممارسات جديدة في الصفوف الدراسية، ودعم هؤلاء الأعضاء لتلبية الاحتياجات المتنوعة للمتعلمين، وتوفير ما يكفي من الوقت للممارسات التي تنطوي على التحقيق والتفكير والإبداع والتوجيه مما يؤدي إلى تغيير إيجابي طويل الأمد سواء في ممارسات أعضاء هيئة التدريس أو تعلم الطلاب أو الجامعة ككل.

### (ج) تطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم:

عرف قاموس لونجمان التطوير بأنه الطريقة لجعل الأشياء تبدو بصورة أحسن أو الحدث الجديد الذي يؤثر على الوضع الحالي (Longman Dictionaries, 1995, 375)، والتطوير في اللغة من الفعل طور، وطور الشيء أي حوله من طور إلى طور أي من حالة إلى حالة (ابن منظور، ١٩٩٤، ٦٢٣). واصطلاحاً يعرف على أنه مفهوم يركز على نظام جديد، يعبأ له كافة القوى القائمة، والكامنة بالمؤسسة، من خلال استغلال المواهب والموارد والتصرف فيها من أجل نجاح عملية التطوير المتبعة، بحيث يكون النظام بعد تطويره قادراً على التكيف مع متغيرات الواقع بكل إيجابيات وسلبياته (نبيل توفيق قويح، ٢٠٠٢، ٢٧٨). أو هو التغير المخطط المعتمد على بيانات ومعلومات ودراسات ذات أهداف دقيقة، بغية إحداث تغييرات من أجل الوصول بالمطلوب تغييره إلى أحسن صورة ممكنة، بحيث يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة وفعالية، وبذلك يصبح من الممكن أن تتحقق كل الأهداف المنشودة على أكمل وجه، وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والمال مع مراعاة كافة الظروف والإمكانات والملابسات الخاصة بالشيء المطور وكل الأطراف التي لها علاقة به، للبلوغ بالجامعة إلى مرتبة متقدمة بين الجامعات العالمية (سعد عيد العنزي، ٢٠١٥، ٥٢٦).

أما بالنسبة لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، فيعرفه سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٠، ١٦٢) ووفاء مرسي حسين (٢٠٠٧، ٤٣٢) بأنه مشروع ضمن ستة مشروعات قومية تبناها وأقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٠م، ويمثل الآلية في إحداث عملية تطوير وتحديث التعليم الجامعي، يهدف إلى تحسين القدرات المؤسسية والمهنية من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بالجامعات من خلال برامج تدريبية.

أما بالنسبة لمفهوم مراكز التدريس والتعلم، فإنه لا توجد وثائق رسمية لتعريفات رسمية لهذه المراكز في الأدب النظري، إلا أنه يمكن القول أنها وحدة مركزية للتطوير المهني داخل الحرم الجامعي تركز على تعلم الطلاب، وتقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس في جهودهم الرامية لتلبية تعلم الطلاب، وتتنوع بين مراكز تنمية أعضاء هيئة التدريس ومراكز التدريس والتعلم ومراكز للتدريس والتعلم ومراكز التميز في التدريس والتعلم ومراكز الدعم الأكاديمي وغيرها (Lieberman, 2005, 87).

ومن ثم، يعرف الباحث تطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم بأنها عملية التغيير المخطط المعتمد على بيانات ومعلومات ودراسات ذات أهداف دقيقة، والتعرف على خبرات مراكز متخصصة في التدريس والتعلم (شملت مركز ديرك بوك بجامعة هارفارد، ومركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية، ومركز تحسين التدريس والتعلم بجامعة هونج كونج) بغية إحداث تغييرات في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية عبر اقتراح إنشاء وحدة مركزية/ مركز متخصص في التدريس والتعلم تابع للمركز الرئيس لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات من أجل تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة منه في هذا المجال بكفاءة وفعالية، وتحقيق الأهداف الجامعية في تحسين خبرات تعلم الطلاب على أكمل وجه، للوصول بالجامعات المصرية إلى مرتبة متقدمة بين الجامعات العالمية في التدريس والتعلم، وذلك عبر وضع رسالة وأهداف للمركز المقترح، ووضع نظم لإدارته وبرامجه وخدماته ومصادره ومصادر تمويله.

### الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات والبحوث السابقة سواء تلك التي ارتبطت بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، أو مراكز التدريس والتعلم بالجامعات، فأما بالنسبة لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، فهذه دراسة زينب عبد الرازق غريب (٢٠٠٩) إلى الكشف عن أثر برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في رفع مستوى الأداء المهني والشخصي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الأداة على (١٤٠) عضو هيئة تدريس اشتركوا في البرامج، و(١٠٠) عضو لم يشتركوا، وأشارت النتائج إلى ضرورة إعادة النظر في محتوى البرامج وأنشطتها، والتعاون بين التخصصات الأكاديمية والتربوية، وأن تقدم البرامج في ضوء أدوار أعضاء هيئة التدريس.

أما دراسة طلعت حسيني إسماعيل (٢٠٠٩) فهذه تهدف إلى تقييم دور برامج التنمية المهنية بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في تنمية القدرات اللازمة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات الحضارية المعاصرة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة قدرها (٢٧٢) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وتوصلت إلى انخفاض ملحوظ لإسهامات مركز تنمية القدرات في تنمية القدرات التدريسية، وانخفاض واضح في مستوى إسهامات المركز في تنمية قدرات بناء المقررات الدراسية وتطويرها، والإسهام بدرجة مقبولة في تنمية قدرات استخدام تقنية المعلومات الإلكترونية، ووضعت في النهاية تصوراً مقترحاً لتفعيل دور هذه المراكز.

أما دراسة أحمد إبراهيم مرعي (٢٠١٠) فهذه تهدف إلى التعرف على فاعلية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في تحسين جودة الأداء المهني، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقة الأداة على (١٠٥) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات ببعض كليات جامعة حلوان، وتوصلت إلى تركيز تنفيذ البرامج على المناقشات



المفتوحة (١٠٠%) يليها التطبيقات العملية (٣٠%)، ثم ورش العمل (٤.٨%) وانعدام تمثيل الأدوار، وأن الواقع يظهر ضعفاً في تحقيق بعض هذه الأدوار، ثم توصلت إلى بعض المعوقات ومقترحات لتفعيل برامج المشروع.

أما دراسة سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٠) فهذفت إلى تقويم مشروع تنمية القدرات بجامعة بنها من خلال وضع تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي وطبق الاستبيان على عينة بلغت (١١٦) فرداً من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن بنود التنمية المهنية بالجامعة جاءت بين ضعيفة ومتوسطة، وأن مشروع تنمية القدرات له عدد من الفوائد والإخفاقات، وحصرت بعض المعوقات للتوصل إلى تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات في ضوء المشروع.

كما هدفت دراسة سميحة مخلوف (٢٠١٠) إلى تقويم مشروع تنمية أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت الأداة على (٢٠٠) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة، وتوصلت إلى ضعف تحقيق تنمية القدرات في مجال التدريس ونظام التعليم (٤٥.١%)، وأن إجمالي تحقيق أهداف المشروع جاء ضعيفاً وبنسبة (٤٠.٢%)، ثم وضعت مجموعة مقترحات لزيادة فعالية التنمية المهنية.

كما هدفت دراسة محمد ناجح أبو شوشة (٢٠١٠) إلى التعرف على دور مشروعات تطوير التعليم العالي في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة سوهاج، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (٢٨٢) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة سوهاج، وتوصلت إلى أن هذه المشروعات ساهمت في التنمية المهنية في مجال التدريس الجامعي بنسبة (٥٢.٣%)، ثم وضع الباحث مجموعة من المقترحات لتعظيم الاستفادة من هذه المشروعات وخاصة أن البنود الخاصة بالاتجاهات المعاصرة في التدريس الجامعي جاءت بدرجة متوسطة.

بينما تناولت دراسة رحاب السيد علام (٢٠١٣) التعرف على برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس، واستخدمت المنهج الوصفي، واقتصرت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والعلوم الزراعية البيئية بالعريش، وتوصلت إلى وجود بعض العقبات التي تحول دون التطبيق الفعال لمشروع تنمية القدرات، وتم وضع تصور مقترح لتطوير المشروع تكون من المنطلقات الفكرية وأهدافه وأهميته ومتطلبات تطبيقه ومراحله، ثم كيفية تجريب التصور بدءاً من التخطيط مروراً بإعداد التصور وانتهاءً بتجريبه ثم عمليات المراجعة والتقييم والتنفيذ.

أما بالنسبة للدراسات التي تطرقت إلى مراكز التدريس والتعلم بالجامعات، فقد هدفت دراسة جوسلينج وهانان (Gosling & Hannan, 2007) إلى التعرف على الاستجابة للمبادرة السياسية للحكومة البريطانية لمكافحة وتشجيع التميز في مراكز التدريس والتعلم في التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي عبر مقابلات مع (٢٤) عضو هيئة تدريس شاركوا في الدعوة من (١٤) مؤسسة جامعية، وتوصلت إلى تأكيد

العينة على أهمية المبادرة لجلب التمويل والمكانة على أساس النتائج، وتحقيق التنافس والالتزام بين المراكز، إلا أن البعض يرى أن تقديم العطاءات التنافسية قد يشبث من تبادل الممارسات الجيدة، وأنها لا تقدم فرصة تسمح للمراكز غير الناجحة لتعلم كيفية القيام بوضع أفضل في المرات القادمة، وأن المبادرة لا تقدم إطاراً لاستراتيجية شاملة لرفع كفاءة التدريس والتعلم في التعليم العالي.

بينما هدفت دراسة بيتشنيتشنايه (Pchenitchnaia, 2007) إلى التعرف على البرامج الأساسية والنموذجية لمراكز التدريس والتعلم التي تم صياغة تقاريرها من قبل الإدارة في (٢٢) مركزاً بجامعة بحثية واسعة باستخدام أسلوب دلفي، وتكونت العينة من (١٥) خبيراً من مراكز التدريس والتعليم بالجامعات من (١٤) ولاية أمريكية، وتوصلت إلى أن هناك (١٨) تطويراً جوهرياً جارية في برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس بالمراكز، و(٢٨) برنامجاً تنموياً جوهرياً مستقبلياً للأعضاء في مراكز التدريس والتعلم في الجامعات البحثية واسعة النطاق، وقدم الخبراء الأوصاف النموذجية لأفضل الممارسات الناجحة لبرامج لتطوير أعضاء هيئة التدريس، وقدموا أفكاراً للأهداف والتحديات الرئيسية لمراكز التدريس والتعلم لتكون بمثابة وسيلة لتقييم برامج التطوير الجارية وتوجيه التخطيط للبرامج الجديدة لرفع كفاءة التدريس والتعلم في الجامعات.

بينما هدفت دراسة أوستن وكونولي وكوليك (Austin, Connolly & Colbeck, 2008) إلى التعرف على أهمية إنشاء مركز يكامل بين التدريس والتعلم والبحث العلمي كاستراتيجية لتكوين عضو هيئة تدريس متكامل، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن جميع الأعضاء ليسوا جميعهم على استعداد كافٍ للتعامل مع مجموعة كاملة من الأدوار كجزء من العمل الأكاديمي، وأن وجود مركز متكامل للتدريس والتعلم والبحث العلمي قادرة على ترجمة الاستراتيجيات الوطنية اللازمة لإعداد الجيل القادم من أعضاء هيئة التدريس القادرين على تولي مسؤولياتهم بنجاح وتكامل.

أما دراسة شين وشانج وشن وشاو وتسنيج (Sheen, Chang, Chen, Chao & Tseng, 2008) فهذهت إلى تقييم برنامج التعلم الإلكتروني للممرضات المسجلات بمركز التدريس الطبي، والتي أجريت على (٧٧٦) عضواً بمركز التدريس الطبي في Taipei، واستخدم استبيان للتقييم بين الممرضات الذي التحقوا ببرنامج التعلم الإلكتروني ELEP وعددهم (٢٢) ممرضة، والممرضات الذين التحقوا بالبرنامج التقليدي في الفصول الدراسية TICP، وتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينتين حول التدريس والتعلم والتواصل فقط لصالح ELEP، وتوصي الدراسة بضرورة استغلال مراكز التدريس في خلق أساليب تعلم جديدة لبرامج التدريس والتدريب المستمر المستقبلية في التمريض وفقاً لبرامج التعلم الإلكتروني.

بينما هدفت دراسة تشاليز وهولت وبالم (Challis, Holt & Palmer 2009) إلى التعرف على قدرة مراكز التدريس والتعلم في التعليم الجامعي الاسترالي على النضج، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أنه تم إعادة هيكلة ما يقرب من ٧٠% من

مراكز التدريس والتعلم الاسترالية، وأن هناك أربعة عوامل لزيادة قدرة المراكز على النجاح وتعظيم قيادتها الاستراتيجية، وهي: تطوير الأغراض، والفهم المشترك لها من الإدارة والقيادة الأكاديمية العليا ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، والقدرة وإمكانية تحقيق الأغراض، والقدرة على برهنة تحقيق هذه الأغراض.

بينما ركزت دراسة تاكسون (Thaxton, 2009) على التفكير النقدي في التدريس الجامعي عبر دراسة مركز الجامعة الغرب أوسطية للتميز في التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، ومقابلات شخصية مع (١٦) أستاذاً جامعياً وجمع البيانات عن المركز، وتوصلت إلى أن توافر مراكز فعالة للتميز في التدريس والتعلم تمكن الأساتذة من الاستفادة من استراتيجيات التدريس في تحسين مقرراتهم نحو التوقعات غير التقليدية، وخلق بيئة تعليمية فكرية فريدة للطلاب، وبناء اختبارات حول التفكير الناقد، وتطوير اختبارات لتحديد معايير أكثر دقة للتفكير الناقد.

أما دراسة بالمر وهولت وتشاليز (Palmer, Holt & Challis, 2010) فهدفت إلى التعرف على الخصائص والقيود والقدرات لمراكز التدريس والتعلم الاسترالية من خلال وجهة نظر مديريها، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت العينة (٣١) فرداً من المديرين، وتوصلت إلى رضا ٨١.٦% من العينة عن فاعلية مراكز التدريس والتعلم الاسترالية ويرغبون في أداء أفضل، ورضاهم عن مجالات التقدير والمكافأة والتطوير المهني للعاملين بالمركز وإدراج المركز في لجان الجامعة والأنشطة ذات الصلة والتنوع بين المراكز، وكان العائق الرئيسي لهم هو عدم وجود وقت للعاملين سواء في المراكز أو الكليات للانخراط في أنشطة تحسين التدريس والتعلم.

كما هدفت دراسة بالمر وهولت وتشاليز (Palmer, Holt & Challis, 2011b) إلى التعرف على العوامل المساهمة في القيادة الاستراتيجية لمراكز التدريس والتعلم في التعليم الجامعي الاسترالي من الواقع إلى المثالية، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الأداة على (٦٦) من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وأعضاء السلطة التنفيذية من (١٠) جامعات استرالية، وتوصلت إلى أن المراكز ما زالت في حالة تغيير مستمر ساهم في بناء القيادة الاستراتيجية لها، إلا أن مستوى التفاعل مع الطلاب منخفض، وعززت الدراسة أهمية الشراكة الاستراتيجية بين الكليات وأعضاء هيئة التدريس والقيادة التنفيذية والمراكز كشرط أساسي لتنفيذ استراتيجيات عالية التأثير في تحسين التدريس والتعلم.

بينما هدفت دراسة رازا وناكفي ولودهي (Raza, Naqvi & Lodhi, 2011) إلى التعرف على الحاجة إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الباكستانية من منظور الطلاب، واستخدمت المنهج الوصفي وطبق الاستبيان على عينة قدرها (٦٧٠) طالباً موزعين على (١٥) جامعة، وتوصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم ضعف نسبي في اجتماعيات التدريس وفن التدريس وعلم طرق التدريس، وهناك حاجة ملحة إلى تطويرهم في هذه المجالات، وضرورة إطلاق مبادرات صارمة لتطوير التدريس

تغطي كافة المجالات التي يحتاجها طلابهم عبر إنشاء مراكز متخصصة في التدريس والتعلم.

بينما هدفت دراسة هوبال ولامبرسون وكيندلر (Hubball, Lamberson & Kindler, 2012) إلى التعرف على تأثير إعادة الهيكلة الاستراتيجية لمراكز التدريس والتعلم في جامعة الأبحاث المتمثلة في جامعة كولومبيا البريطانية بكندا، واستخدمت المنهج الوصفي وتحليل الوثائق خلال العامين السابقين، وتوصلت إلى أن إعادة الهيكلة بضم التكنولوجيا للمركز ليكون مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا ستوفر أساساً قوياً لفعالية المراكز في المستقبل، وأن استراتيجية الدعم المؤسسي والقيادة والتربوية تدعم الفعالية والكفاءة، وأن إعادة الهيكلة ودمج وحدات كبيرة في مركز جديد يجمع بين الموارد الفكرية والمالية المتكاملة يمكنها من وتحسين تأثير مراكز التدريس والتعلم والتكنولوجيا على المناهج الدراسية والتربوية داخل وعبر سياقات التخصصات المختلفة، وتحقيق أفضل الممارسات للنهوض بمجتمع التعلم بالجامعة.

أما دراسة استيشمان وبيترز وأوسلن (Schumann, Peters & Olsen, 2013) فقد هدفت إلى وضع مجموعة من المقترحات للمشاركة في خلق القيمة لمراكز التدريس والتعلم في الجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مقترحات لتطوير العمل التنموي لأعضاء هيئة التدريس عبر مراكز التدريس والتعلم شملت المجالات: رسالة المركز، والثقافة التعاونية، والتوظيف والاحتفاظ بأعضاء المركز على أساس القدرة على التعاون، وإدارة المركز كمنظمة متعلمة، وتوظيف أدوات الممارسة التأملية التي تعزز الحوار، والاهتمام بالنشط بالحوار المشترك مع الجمهور الخارجي، وتصميم وتنفيذ البرامج التي تعكس القيمة المضافة، وقياس وتقييم مختلف ممارسات القيمة المضافة.

بينما هدفت دراسة كيني وواتسون وواتون (Kenny, Watson & Watton, 2014) إلى الكشف عن سياق شهادات التدريس التي تقدم لطلاب الدراسات العليا بمراكز التدريس والتعلم لتطوير التدريس الجامعي بالجامعات الكندية، واعتمدت على المنهج الوصفي وتحليل محتوى البرامج في (١٣) جامعة كندية، وتوصلت إلى أن الشهادات تركز على تطوير المهارات العملية (٤٦%)، وهناك من يقدم المهارات العملية جنباً إلى جنب مع منح دراسية في التدريس والتعلم (٥٤%)، وشملت الشهادات أساليب التقييم الفعالة والأصيلة مثل ملفات الانجاز (٦٩%) ودورات الممارسات التعليمية (٦١%).

أما دراسة سميث وجادبوري - أموت (Smith & Gadbury-Amyot, 2014) فهدفت إلى التعرف على عمليات تقييم مركز التدريس والتعلم في جامعة بحثية، واستخدمت المنهج الوصفي وطبق الاستبيان على عينة قدرها (٢٠٩) من الحاضرين وغير الحاضرين للمركز بجامعة ولاية الغرب أوسطية Midwestern state university، وتوصلت إلى أن الحضور شعروا بصورة أكثر إيجابية حول قيمة وفعالية مركز التدريس والتعلم من غير الحاضرين، ولم يعرب أحد بمشاعر سلبية حول فعاليته،

وأنة يتمتع بسمعة إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس، وأنه يمثل قوة تشجع ثقافة التميز في التدريس داخل الحرم الجامعي.

كما هدفت دراسة جوزلينج وتيرنر (Gosling, Turner, 2015) إلى التعرف على الاستجابة للطعون حول مشروعات التدريس والتعلم في مراكز التميز في التدريس والتعلم بالمملكة المتحدة، واستخدمت المنهج الوصفي عبر دراسة طولية ل(١٥) مركزاً وجمع المعلومات والمقابلات مع الشخصيات الرئيسية، وتوصلت إلى أن مشاريع التدريس والتعلم التي تمولها الحكومة هي الأداة المفضلة لصناع القرار بإدارة التغيير فيها، إلا أن هذه الاستراتيجية تعطي اهتماماً محدوداً لتعقيد التعليم العالي والتناقضات والتوترات والصراعات التي تحتاج للتفاوض لتغيير الواقع، وأن المراكز تتوقف أهميتها حسب توافقها مع أجندات الجامعة ودعم القيادات وتقبل التغيير.

أما دراسة هيلارد (Hilliard, 2015) فهدفت إلى التعرف على ممارسات التعلم العالمي المختلط، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى برامج التدريس المختلط هي الأكثر شيوعاً في مختلف التخصصات في المجتمعات العالمية للتدريب على التنمية المهنية، ومن أكثر الاتجاهات المتنامية بسرعة في المؤسسات التقليدية في التعليم العالي بنسبة ٤٦% عالمياً، وأوصت بضرورة شمولية برامج التدريب والتنمية المهنية بمراكز التدريس والتعلم على التدريس المختلط سواء التدريب عليه أو من خلاله، وتوفير البنية التحتية والدعم المناسب والتوسع في استخدام التكنولوجيا بهذه المراكز.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن هناك توجهاً عاماً نحو التنمية المهنية الشاملة لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق رؤى ورسالات الجامعات المختلفة، وأن هناك قصوراً واضحاً في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية بوجه عام وفي التدريس والتعلم بوجه خاص، كما أن هناك توجه في مختلف الجامعات العالمية نحو إنشاء مراكز التدريس والتعلم لإعداد عضو هيئة تدريس قادر على أداء أدواره بصورة متكاملة، ومواجهة التحديات والمشكلات المتنوعة التي تواجه الجامعات في ضوء الطموحات المرجوة منها، وعلى الرغم من تنوع الصيغ وأساليب الدعم والتمويل والتوجهات والفلسفات والتحديات والمسميات المختلفة لهذه المراكز - سواء دمجها بالتكنولوجيا أو تكاملها مع البحث العلمي أو الإبداع - إلا أنها جميعاً تمثل توجهاً عاماً نحو هذا النموذج وجهوداً بارزة لهذه الدول وجامعاتها نحو إنشاء هذه المراكز لدعم التدريس والتعلم في الجامعات، وعلى الرغم من اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف والمنهج المستخدم لمعالجة الدراسة والخبرات الدولية إلا أنها استفادت منها في صياغة الإطار النظري، والوقوف على واقع مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، واختيار المراكز المقارنة، ووضع التصور المقترح التي تسعى الدراسة الحالية إلى التوصل إليه.

### خطوات السير في الدراسة:

- دراسة تحليلية للأطر النظرية والفكرية لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التدريس والتعلم في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- دراسة تحليلية لمراكز التدريس والتعلم في جامعات هارفارد وكولومبيا البريطانية وهونج كونج، من حيث: النشأة والتطور، والرؤية والرسالة، وإدارة المركز، والبرامج والخدمات، ومصادر المركز.
- دراسة تحليلية لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من حيث: النشأة والتطور، والرؤية والرسالة، وإدارة المركز، والبرامج والخدمات، ومصادر المركز.
- دراسة تحليلية مقارنة لمراكز الجامعات المقارنة في التدريس والتعلم ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية.
- وضع تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم في ضوء الاستفادة من الخبرات الجامعية المعاصرة محل الدراسة وبما يتماشى مع طبيعة الجامعات المصرية والمجتمع المصري بوجه عام

ويمكن تناول هذه الخطوات على النحو التالي:

أولاً: الأطر النظرية والفكرية لمراكز التدريس والتعلم في الأدبيات التربوية المعاصرة:

ويمكن تناول هذا المحور على النحو التالي:

(١) تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التدريس والتعلم:

يعد التدريس والتعلم الجامعي الفعال عملية ذات طبيعة مركبة ومعقدة لتأثرها بعدد كبير من العوامل المتنوعة وهذا يتطلب بالضرورة وعي عضو هيئة التدريس بها لتحقيق ممارسات تدريسية عالية المستوى، والاهتمام من قبل الجامعة بتطوير معتقداته ورؤيته وممارساته، ويمكن تناول هذا الجانب على النحو التالي:

(أ) العلاقة بين التدريس والتعلم:

يمثل التدريس والتعلم وجهان لعملة واحدة، حيث أن الهدف النهائي من التدريس هو تحسين خيارات تعلم الطلاب، كما أن خبرات التعلم يتم الاعتماد عليها في تحديد الممارسات التدريسية المناسبة، فالتربية بوجه عام تمثل بناءً كبيراً في مجال التدريس، وتصويرها بأنها مرادفاً للتدريس تصويراً ضيقاً وسطحياً، فالتربية علاقة راسخة بين التدريس والتعلم، وكيفية فهم هذه العلاقة هو الأهم في تطوير المؤسسات التعليمية (Loughran, 2013, 118)

ولما كان التعلم هو عملية تتولد فيها المعرفة من خلال المرور بالخبرة (Tulbure, 2012, 65)، وأن استراتيجيات التعلم تمثل الإجراءات والأفكار التي يستخدمها الأفراد لتحقيق أهداف التعلم (Chamot, 2004,14) فإن أسلوب التعلم يمثل الطرق المفضلة لدى الفرد في الاستجابة معرفياً وسلوكياً لتعلم المهارات التي تتغير باستمرار اعتماداً على البيئة أو السياق (Peterson, Rayner & Armstrong, 2009, 520)، ويعتمد ذلك على فكرة أن الأفراد يختلفون فيما يتعلق بنوع التدريس الأكثر فاعلية بالنسبة لهم (Pashler, McDaniel, Rohrer Bjork 2008, 106)، ولهذا يمثل أسلوب التعلم القضية الأهم سواء بالنسبة للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس على حد سواء (Knowles, Holton & Swanson, 2005, 32)، والتدريس الأمثل يفترض تشخيص أساليب تعلم الطالب ووضع استراتيجيات التدريس وفقاً لذلك (Pashler, McDaniel, Rohrer Bjork, 2008, 107). ومن ثم فإن النظر في أسلوب التعلم هو مسألة ضرورية للقائمين بالتدريس حيث أن مطابقة استراتيجيات التدريس مع أنماط تعلم الطلاب سوف يؤدي إلى ارتفاع الإنجاز الأكاديمي (Tulbure, 2012, 54);Zhang, Sternberg & Rayne, 2012, 66.

وعلى مر العقود الماضية، ظهرت ثلاثة وجهات نظر مختلفة بخصوص العلاقة بين التدريس والتعلم، وتدعم الفئة الأولى الفرضية التي تكشف عن حقيقة أن تعديل الاستراتيجيات التدريسية وفقاً لأنماط تعلم الطلاب يعزز التحصيل الأكاديمي، حيث أن تصميم وتنفيذ استراتيجيات التدريس التي تلبي احتياجات الطلاب يكون لها آثاراً إيجابية على مخرجات التعلم والاتجاه نحو محتويات مسار التعلم والدافع للتعلم (Arthurs, 2010; Felder & Brent, 2005; Rogers, 2009; Tulbure, 2010)، بينما تدعم الفئة الثانية أن الاختلاف بين استراتيجيات التدريس والتعلم المفضل يكون لها بعض الآثار المفيدة على مخرجات التعلم حيث أن تقديم أسلوب تدريس إبداعي يتسم بعلاقة أو تجربة أقل مع السائد في أسلوب تعلم الطلاب يحفز المرونة في التعلم لأن التعلم الأمثل ينطوي على درجة معينة من التوتر وعدم الاتزان (Baker & Cooke, 1988; Cavanagh & Coffin, 1994; Kowoser & Berman, 1996)، بينما تدعم الفئة الثالثة أن العلاقة بين أساليب التعلم واستراتيجيات التدريس لا تؤثر على أداء تعلم الطلاب وبالتالي لا يوجد دعماً تجريبياً كافياً لتبرير إدراج تقييم أسلوب التعلم في الممارسات التدريسية (Akdemir & Koszalka, 2008; Massa & Mayer, 2006; Pashler et al., 2008). إلا أن زانج وآخرين (Zhang, Sternberg & Rayne, 2012, 56) حاول حسم هذه القضية خلال رؤيته أن التكامل بينهما في حاجة إلى إعادة تعريف، فالتكامل يجب ألا يكون مطلقاً على اعتبار أنه الوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه في تحسين عملية التدريس، وفي هذا السياق فإن بعض الطلاب يكون تعلمهم أفضل عند التكامل بين التدريس وأساليب التعلم، ولكن الطلاب الآخرين قد يكونون أكثر انجذاباً إلى أساليب التدريس التي تكمل احتياجات التعلم وشخصياتهم.

ويدعم هارپاز (Harpaz, 2014, 1-4) فكرة أن التدريس مستمد من التعلم، حيث إن الطلاب يتعلمون بشكل جديد من أجل استعادة التوازن المعرفي وفقاً لذكائهم، وذلك عندما تكون أساليب التدريس والتقييم مطابقة لتفكيرهم وأساليب تعلمهم، ويكونون مدفوعين بدافع داخلي في ظل مساندة من المعلم، ولهذا يجب أن تسعى أساليب التدريس لتحفيز فضول الطالب والتعلم من أجل التعلم، وتمكين النظريات الانتاجية للمتعلمين بطرق مختلفة، وباستخدام وسائط متنوعة وإمدادهم بشكل مستمر بتغذية راجعة مثمرة عن أدائهم. كما يري فريزين (Friesen, 2007, 2.5, 2.12) أنه بدون توافر استعداد لدى الطالب يكون التعلم والتدريس غير فعالين، وبدون الدافع لن يكون هناك تعلم على الإطلاق، ولهذا فإنه للحصول على أكبر قدر من نقل التعلم يجب مراعاة ردود الفعل حول طريقة التدريس لأن استجابات الفرد سوف تختلف باختلاف جو التعلم وإدارة الموقف التعليمي، لذا كان من الضروري فهم أساليب التعلم لأن الحوار بين التدريس والتعلم هو الأكثر ملاءمة نتيجة العلاقة المتشابكة بينهما، ومن ثم فإن تنشيط ممارسات التدريس ليكون أكثر جدوى يتم من خلال بذل جهد من قبل عضو هيئة التدريس في النظر في أساليب تعلم الطالب. وهذا يدعم ما أشار إليه أنطون حبيب رحمة (٢٠٠٤، ٨٢-٢٩) حول ضرورة استخدام أساليب التدريس التي يفضلها الطلاب والتي تتكامل وتتبع من أساليب تعلم الطالب.

#### (ب) أهداف التدريس والتعلم الجامعي:

يهدف التدريس والتعلم في الجامعات إلى العديد من الأهداف منها (جابر عبد الحميد جابر، ٢٠٠٤، ٧٣؛ أيمن مصطفى مصطفى، ومحمد عبد الله عبد المجيد، ٢٠١٠، ٨٠-٨٢):

- تزويد الطالب الجامعي بالمعارف والمهارات الأساسية والإنسانية والعلمية في حقل التخصص العلمي أو المهني بأشكالها المختلفة.
- تنمية التفكير العلمي لدى الطلاب وإكسابهم مهارات العلم وطرقه وتطبيقاته.
- تنمية الاتجاهات والقيم والاهتمامات ومنظومة القيم في المجتمع الطلابي، وصقل الشخصية وتحمل المسؤولية والمبادرة والتعلم الذاتي والوعي الجماعي والتعاون والقدرة على التجديد والابتكار وغيرها من المهارات.
- توفير خبرة تربوية عامة ذات قيمة جوهرية وحقيقية تتضمن تنمية عقل مدرب وقادر على التفكير الناقد وتوظيف مهارات الاستدلال والاستقلالية في التفكير، وتحقيق نمو متوازن ومتكامل، وترسيخ قاعدة التعلم مدى الحياة.
- إعداد الطلاب لينتجوا المعرفة ويطبّقونها وينشرونها، وأن يخبروا المعرفة البديلة ليصلوا إلى معرفة من الدرجة الأولى عن طريق الدراسات والبحوث والمشروعات الصغيرة، واكتساب الاستبصار في كيفية تغيير المعرفة.



- رعاية وتنمية الإبداع لدى الطلاب في كافة المجالات ليس من منظور أن هناك طالباً ذكياً وآخر أقل ذكاءً بل الأجدر هو النظر إلى أن هناك منهجاً ذكياً وهناك منهجية في التعليم والتقويم لتشجيع الذكاء والإبداع وأخرى تكتمه.

### (ج) متطلبات ومقومات التدريس الفعال في الجامعات:

حدد البعض (محمود كامل الناقية، ٢٠٠٦، ٢٣-٢٥؛ عبد المنعم أحمد حسين وفاطمة عاشور توفيق، ٢٠١١، ١٠-١٤؛ عمرو موسى خليف، وهارون محمد على الطوره، وطالب أحمد المسيعدين، ٢٠١٣، ٤٣٢-٤٣٤؛ Friesen, 2007, 3.2, 1.2؛ González-Sanmamed, Muñoz-Carri & Sangrà, 2015, 169-176) متطلبات ومقومات التدريس الفعال بالجامعات في:

- وجود العاطفة في التدريس، لتحفيز الطلاب على كيفية التعلم وليس التعلم فقط، مع البراعة في توليد ونقل العواطف الخاصة بعضو هيئة التدريس للطلاب.
- التدريس الفعال لا يكون حول علاج الطلاب كمستهلكين للمعرفة فقط، وإنما حول سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، وترك عضو هيئة التدريس البرج العاجي والتحدث إلى والتشاور والارتباط مع مجتمعات التدريس والتعلم.
- الاستماع والاستفسار وتلبية احتياجات المشاركين، عبر استنباط الاستجابات وتطوير مهارات الاتصال الشفوي بين الطلاب الخجولين، ودفع الطلاب على التفوق، واحترام الآخرين، مع إجراء المهنية في جميع الأوقات.
- ألا يكون دائماً حول جدول أعمال محدد وجامد، ولكن يكون مرناً وسلساً وقائماً على التجربة، وأن تكون لديه القدرة والثقة على التفاعل والتكيف مع الظروف المتغيرة، فالتدريس في الصف الدراسي لا يتم الحصول منه إلا على ١٠% مما يراد القيام به، ولهذا يكون الانحراف عن مخطط ومحتوى المنهج أو المحاضرة سهلاً عندما يكون هناك تعلم أفضل في أماكن أخرى.
- أن يدور حول الأسلوب ويكون التدريس مسلياً، فالتدريس الفعال لا يعني حبس الطلاب من قبل عضو هيئة التدريس بكلتا يديه ولصقهما، فيجب التركيز على عمل كل طالب في غرفة الصف، فيدركون أنهم القادة والصف هو الاوركسترا، ويعزف جميع الطلاب على الآلات المختلفة وفقاً لكفاءات متنوعة.
- أن يكون حول النكتة، فإطلاق النكات قد يكون حميداً لكسر الجليد بين الطلاب لأنهم يتعلمون بصورة أفضل في جو أكثر استرخاء.
- أن يركز على رعاية وتنشئة العقول المواهب، وذلك عبر تصميم وإعادة تصميم المقررات الدراسية، وإعداد المواد إلى أبعد من تحسين التعليم.
- أن يتم دعمه من قيادة ذات رؤية قويمية وحكيمة، ووجود دعم مؤسسي ملموس من

- الموارد والأفراد والأموال، فليس الأهم ما يقال ولكن ما يتم.
- أن يكون من خلال التوجيه والتشاور بين أعضاء هيئة التدريس الكبار والصغار، والعمل الجماعي، ومراجعة الأقران، ومكافأة التدريس الفعال، وعلاج ضعف التدريس من خلال برامج التدريب والتطوير.
  - أن يهتم بالحصول على المتعة والخبرة السارة، فأعضاء هيئة التدريس ليست حرفتهم من أجل المال ولكن الاستمتاع به لأنهم يريدون ذلك.
  - أن يراعي استجابات واحتياجات الطلاب أثناء العملية التدريسية، فهم يريدون أن يتم التعامل معهم باحترام ومساواة كأفراد لهم أسماء وليسوا كأرقام، وإحساسهم بوجودهم في مسائل الفصول الدراسية، وقبول إنجازاتهم السابقة ومواهبهم الفردية، وتعريفهم أنه يمكن أن يكونوا ناجحين وكيف، وأن يكون أساتذتهم فخورين بإنجازاتهم، وعلى اتصال بهم خارج الفصول الدراسية.
  - أن يتوجه إلى التعلم الذاتي المستمر، والتدريس بالفريق، والتعلم المتبادل والشراكات التعليمية والمناقشة، وطرق الاكتشاف بأنواعها الموجه والحر، وحل المشكلات والتعلم التعاوني.
  - الاستعداد للتدريس: عبر ضرورة توافر المقومات العلمية لعضو هيئة التدريس، مثل: التمكن من المادة العلمية، والوعي بأحدث وسائل تكنولوجيا التعليم والقدرة على استخدامها، والإعداد الجيد لطريقة العرض واستثماره للوقت فيما يفيد طلابه، والاعتزاز بمهنته ومظهره وملبسه والمبادئ الأخلاقية الكريمة، وتوافر خصائص شخصية واجتماعية تيسر وتسهل التواصل مع الطلاب، وامتلاك الكفايات التدريسية، وامتلاك مهارات الإدارة الصفية.
  - تهيئة الطلاب لدراسة المقرر: وذلك عبر إعطائهم خطوطاً عريضة تبصرهم بالميدان الذي يسهمون في اكتشافه، والتعريف بطبيعة المقرر وأهدافه وعلاقته بالمقررات الأخرى، والتعريف بأهم أساليب وأدوات التقويم للطلاب، وإمدادهم بالمراجع والمصادر وشبكات المعلومات المختلفة المعنية على فهم المقرر.
  - اختيار أساليب واستراتيجيات التدريس: وهذا يتطلب تنوع طرق وأساليب التدريس واستخدام وسائل تعليمية متطورة ومتنوعة، وإتاحة الفرصة للمشاركة والتعلم الذاتي، ومن هذه الاستراتيجيات: التدريس المباشر (المحاضرة، ضيف زائر، أسئلة، أجوبة، كراس عمل/ أوراق عمل.. عرض توضيحي، حلقة بحث، العمل في المساق الدراسي)، التفكير الناقد (مهارات ما وراء المعرفة، التحليل، منظمات بصرية، حل المشكلات والاستقصاء)، التعلم من خلال النشاط (المناظرة، الألعاب، المناقشة ضمن فريق، الرواية، الدراسة المسحية، التدوير، زيارة ميدانية، التعلم من خلال المشاريع، تقديم عروض شفوية، المحاكاة، الخرائط المفاهيمية، التعلم بالحاسوب، حديث الورشة)، التعلم في مجموعات (المناقشة، المقابلة، الشبكة العنقودية، الطاولة المستديرة،

تدريب الزميل، فكر/ انتق زميل/ شارك، التعلم التعاوني الجماعي، نظام الزمالة)، والتدريس المعلمي.

- التفاعل مع الطلاب: حيث يجب أن يكون قادراً على تحفيز طلابه جميعاً نحو التعلم الذاتي، ويتابعهم دائماً ويهتم بمشاعرهم ومشكلاتهم وتقدمهم العلمي.
- تقويم تعلم الطلاب: وهذا يتطلب استخدام طرقاً وأساليب تقويمية متنوعة وملائمة وعادلة، والاعتماد على استراتيجيات تحقق تغذية مرتجعة عالية الجودة تمكنه من إصلاح وتعديل طرق تدريسه، والتركيز على ردود فعل الطالب واستخدام أسلوب مراجعة الأقران في تطوير تقويم تعلم الطلاب.
- توافر كافة المعايير اللازمة لتحقيق جودته، سواء أكانت معايير عامة، أو معايير تتصل بمكونات الموقف التعليمي، أو معايير تتصل بإجراءات التدريس تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.
- وفي حالة التدريس الإلكتروني، فإن التدريس الفعال يتطلب اكتساب عضو هيئة التدريس مهارات التعلم الإلكتروني، وتشجيع وتحفيز المشاركة الإيجابية في بيئة تعلم ودية، وتجريب وتنفيذ منهجيات التدريس المختلفة، وتشخيص وتنفيذ مواقف التدريس والتعلم، وهيكل المعرفة من خلال تطوير عمليات انعكاسية.

(د) دواعي تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التدريس والتعلم:

يعد عضو هيئة التدريس العنصر الفعال في مجتمع الجامعة وقاعة الدراسة، فهو من يتعامل عن كثب مع الاحتياجات العليا للطلاب والمجتمع بوجه عام، وهذا يتطلب التنمية المهنية اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات، وتعد عملية تنميته في التدريس والتعلم عملية تكاملية بين الأستاذ الجامعي والجامعة، حيث يرى إيرل (Earl, 2008, 105) أن أعضاء هيئة التدريس ملتزمون بجكم كونهم أكاديميين بمواكبة البحوث العالمية في التدريس والتعلم ليكونوا مهنيين ومبدعين ومبتكرين ومروجين للمعرفة، وقادرون على قيادة الطلاب إلى التعلم الناجح. وعلى الجانب الآخر فإن الجامعات والمؤسسات الأكاديمية ملتزمة بتوفير برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ودراسة الامتثال لذلك من خلال الأنظمة والإجراءات الرقابية الإلزامية، ولهذا يجب أن توفر المؤسسات الأكاديمية القنوات والبرامج عبر سياسات كل مؤسسة وفقاً للموارد المالية المتاحة (Shagrir, 2012, 56).

ويمكن تحديد دواعي تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم على النحو التالي:

- أنها قنوات تسهل الإنجاز والتنمية والتقدم في الحياة الأكاديمية، وتسعى لتحسين المساعي الأكاديمية (Shagrir, 2011, 19).
- الحاجة للتأهيل العلمي العميق في مجال تخصصه، وتحسين مهاراته التدريسية،

- وامتلاك مهارات إعداد المناهج والخطط الدراسية وتقييمها وتطويرها، والتزود بأليات الإعداد الجيد للطلاب (سعيد عبده نافع، د.ت، ١٨٣).
- الحاجة المستمرة للتعرف على الحديث في استراتيجيات التدريس وخصائص المرحلة العمرية للطلاب (محمد بشير حداد، ٢٠٠٤، ٤٢).
- الحاجة إلى تقوية العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والحافز المهني لتحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم في ضوء وظائف الجامعة، والتكيف الأمثل مع بيئتهم المهنية (بدرية سعيد الملا، ٢٠٠٧، ٤٠١ - ٤٠٢).
- أنها تساعد في تجديد وتنمية القدرات والمهارات، والمفاهيم في حقل التدريس بهدف تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية التي تنبثق من الفلسفة العامة للجامعة، وتحقيق مبدأ التعلم مدى الحياة (فاتن محمد عزازي، ٢٠١٥، ٦٠٦).
- تطوير تقنيات الاتصال وتعدد مصادر التعلم التي أدت إلى تغيرات جوهرية في متطلبات المواقف التعليمية وتغير أدوار عضو هيئة التدريس، وتحديات الجودة النوعية في التعليم العالي التي تفرض تطوير المهارات المؤهلة للمنافسة الإقليمية والعالمية (زينب عبد الرازق غريب، ٢٠٠٩، ١٥١-١٥٢).
- التركيز الجيد على أهمية تحقيق التكامل بين التدريس والتعلم والبحث العلمي، حيث إن البحوث يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من التدريس والتعلم، وأن تؤثر ثقافة البحث العلمي على التدريس والتعلم (Australian Teaching & Learning Council, 2010, 6-8؛ سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠١٠، ١٦٧-١٦٨).
- الحاجة لتطوير المعرفة والمهارات والقدرات المهنية وإحداث التعديلات في أداء الأستاذ الجامعي بما يتفق مع متغيرات العصر، والتواصل مع الفكر التربوي الجديد لتطوير الممارسات التربوية (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠١٠، ١٦٩).
- حاجة أعضاء هيئة التدريس للنمو المستمر حول مراجعة المناهج لتعديلها وتطويرها على النحو الأفضل (محمد بشير حداد، ٢٠٠٤، ٣٥-٤٢).
- التغير المتسارع في عالم التدريس الأكاديمي، والتوجه إلى مفاهيم جديدة في جودة التدريس والتعليم، والتغير في مخططات التقدم الوظيفي الأكاديمي (Australian Teaching & Learning Council, 2010, 8).
- الحاجة إلى الاطلاع على أحدث النظريات التربوية والنفسية والتقنيات الحديثة في التدريس، وخلق فرص للتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، وتحقيق التقدم الحقيقي في الحقل الوظيفي (إبراهيم ناصر السدة، ٢٠١٣، ٢٢٠).
- العمل على سد حاجات أعضاء هيئة التدريس الفردية، والحاجة إلى المعارف والقدرات التدريسية وتنمية روح الفريق، وزيادة الخبرات للمساعدة في اتخاذ القرار في حقل العمل الأكاديمي (إبراهيم ناصر السدة، ٢٠١٣، ٢٢١).

- الحاجة إلى تنمية التدريس الفعال، والاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والتربوية والتنظيمية في عملهم، والتدريب على وضع خطط تقويم الطلاب، والتعرف على مهارات التقويم العلاجي (إبراهيم ناصر السدة، ٢٠١٣، ٢٢١).
- تقدم تنمية القدرات المهنية اندماجاً فكرياً وعاطفياً واجتماعياً ذي معنى مع الأفكار والموارد والزملاء، وتقدم دعماً للممارسات غير الرسمية وغير الصفية، وتضع الممارسات الصفية في سياقات جامعية أكبر مع الطلاب، وتساهم في توظيف وجهات النظر المختلفة والتوفيق بينها، وتوازن بين مصالح الأفراد ومصالح الجامعة (Evans, 2014, 182-183).
- ظهور أنماط واستراتيجيات متنوعة للتدريس والتقويم بالجامعات، مثل: التعلم التعاوني، وطريقة المشروع، وطريقة حل المشكلات، والتعلم المختلط (وجهاً لوجه- التعلم على الإنترنت)، والتعلم الإلكتروني، وملف انجاز التدريس وغيرها.
- الحاجة إلى تبنى رؤية تعليمية تطويرية، وزيادة القدرة على التفكير المبدع بما يمكن عضو هيئة التدريس من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى (منصور عتيق السريحي، ٢٠١٢، ١٩).
- اعتبار التدريس الجامعي مهنة، ووجود معايير عالمية للجودة والأداء والإنجاز تتطلب استجابة سريعة وملائمة من أجل أن تكون شروط الإنجاز لدى عضو هيئة التدريس مكافئة ومقارنة لما هو سائد عالمياً.
- الحاجة إلى زيادة كفاءة التدريس والتعلم وتحسين جودة التعليم العالي الذي يعمل في بيئة معقدة مع العديد من أصحاب المصلحة وزيادة مستوى طموحاتهم وتوقعاتهم (OECD & IMHE, 2012, 8).
- ارتفاع أعداد الطلاب في الجامعات واكتظاظ قاعات التدريس بهم مع نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي تحتاج معه الجامعات العمل نحو الاستفادة المثلى من أساتذتها (محمد عبد الفتاح شاهين، ٢٠٠٤، ٥٧).
- تدويل التعليم العالي، وتنوع الطلاب، وزيادة ضغوط المنافسة العالمية، والحاجة إلى قوى تدريسية ماهرة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. (OECD & IMHE, 2012, 8).

#### (هـ) متطلبات الجامعة لتحسين جودة التدريس والتعلم:

- هناك مجموعة من العناصر يجب أن تأخذها الجامعة في الاعتبار ارفع كفاءة جودة التدريس والتعلم، وهي (OECD & IMHE, 2012, 9-12):
- أن يكون الهدف النهائي لسياسات جودة التدريس والتعلم هو تحسين جودة خبرات تعلم الطالب، لذا ينبغي أن تسترشد السياسات والممارسات لتحسين جودة التدريس

- والتعلم من خلال هذا الهدف.
- إتباع نهج شامل يجمع بين التدريس والتعلم لأي مبادرة للتنمية في مجال التدريس نتيجة تشابك التدريس مع التعلم.
  - لا بد من التزام مؤسسي دائم من أعلى قيادة جامعية لأن سياسات الجودة المستمرة للتدريس والتعلم تتطلب مداً طويلاً وجهوداً غير خطية.
  - غرس ثقافة التغيير لضمان الملاءمة والاستدامة، لأن تعريفات ومفاهيم جودة التدريس والتعلم تختلف عبر السياقات وتتطور مع مرور الوقت، فهي تتطلب القدرة على التكيف ووجود أساس علمي تجريبي لتظل مفيدة للتنمية.
  - ضمان المواءمة بين المناهج المختلفة فيما يتعلق بالتدريس والتعلم ومساهمتها في الاستراتيجية الجامعية هي المفتاح، لأن مبادرات جودة التدريس والتعلم تستجيب لأهداف محددة في الجامعة، وبالتالي يمكن أن تكون ذات صلة عندما تنفذ في جامعة أخرى أو قسم آخر داخل نفس الجامعة والعكس بالنسبة لجامعات وأقسام أخرى.
  - يجب أن تصمم سياسات جودة التدريس والتعلم في الجامعات والبرامج وعلى المستويات الفردية بصورة مستمرة، ويعد مستوى البرنامج هو المكان المحوري حيث من المرجح أن تزدهر معه جودة التدريس.
  - أن تشجيع ثقافة جودة التدريس والتعلم ترتبط بأنواع ومستويات مختلفة من الدعم، وبالتالي فإن تعزيز هذا التعاون يتم تشجيعه من خلال القادة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين وغيرهم من أصحاب المصلحة.
  - تقوية الروابط الأفقية وخلق التآزر هو وسيلة فعالة بشكل خاص في دعم وتطوير جودة التدريس والتعلم.
  - أن خيارات التعلم يمكن اكتسابها من خلال العديد من الأشكال المختلفة من بيئات التعلم، ويجب ألا تقتصر على القاعات والفصول الدراسية، وأن يشمل التعلم خارج الجامعة وعن بعد، ومراعاة ذلك كله في تنمية القدرات.
  - يجب أن يؤخذ البعد الزمني في جودة التدريس، فما يمكن أن يتم عمله في نقطة من الزمن قد لا يمكن أن يتم في وقت لاحق والعكس صحيح، وبالتالي يجب اقتناص الفرص.
  - مراعاة أن البيئة وملامح الطلاب والمطالب والطموحات ومطالب تسويق الوظائف وسمعة وتاريخ الجامعة هي العوامل البارزة التي تؤثر على استراتيجية تحسين التدريس والتعلم.
  - الاهتمام بتقييم أثر مبادرات جودة التدريس والتعلم، حيث لا توجد عناصر حتمية سلفاً يمكن إحضارها في جودة التدريس والتعلم، ويجب ألا يكون النقص في المؤشرات

الكمية عائقاً لتقييم الأثار.

- التزاوج بين التنفيذ ووضع الأسس الصحيحة للتغيير وترك المجال للتجارب للتحسن مطرد في نوعية التدريس والتعلم.
- مراعاة أن كل جامعة مسؤولة في المقام الأول عن جودة التدريس والتعلم، وإجراء تحليل مقارن داخلي بين وعبر المؤسسات لتقديم معايير قياسية مرجعية جديدة طالما كانت الطريقة المستخدمة موثوقة وشفافة.
- أن جودة التدريس والتعلم هي جزء من نهج الجودة العالمية والاستراتيجية الجامعية، وينبغي ألا تكون معزولة عن ثقافة الجودة الجامعية.
- ينبغي للسلطات الجامعية وهيئات التمويل ووكالات ومراكز ووحدات ضمان الجودة أن تسهم في تعزيز مناخ التغيير، وأن وجود شراكات قوية ووثيقة بين الجهات الفاعلة هي المفتاح، ومراعاة أن الحوافز هي أكثر تأثيراً من اللوائح والمواقف القسرية.
- مراعاة أن حجم الجامعة ليس له علاقة فيما يتعلق بنوعية التدريس، فالمعاهد الفنية المتخصصة الصغيرة والجامعات الكبيرة متعددة التخصصات يمكن أن تتساوى في تحسين جودة التدريس ممن خلال: وضع إطار للتدريس والتعلم ومفهوم مجتمعيها، وتوفير الموارد والوقت والتمويل، والقيادة المحركة للتغيير على كافة المستويات، وتأزر السياسات بما يخدم تحسين التدريس والتعلم.
- الأخذ في الاعتبار أنه على الرغم من أهمية الأمور المالية، إلا أن جودة التدريس والتعلم يمكن أن تبدأ بالتحسين دون استثمارات كبيرة.
- استدامة تحسين الجودة عبر تحديد الأولويات، بما يتفق مع النموذج التعليمي والأهداف التي وضعت من قبل الجامعة.
- وجود هيكل متخصص في تجويد التدريس والتعلم فليس كل أعضاء هيئة التدريس مبتكرين، فعلى الرغم من أن عدداً قليلاً من الابتكارات يمكن أن ينتشر ويستمر دون وجود هيكل تنظيمي فعال، ولكن وجود هذا الهيكل يساعد في نشر جميع المبتكرات.
- يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تعتبر نفسها على أنها منظمات تعلم من أجل احتضان جودة التدريس.

## (٢) مراكز التدريس والتعلم بالجامعات:

تعد مراكز التدريس والتعلم بالجامعات من أهم آليات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم، ويمكن تناولها على النحو التالي:

### (أ) نشأة وتطور مراكز التدريس والتعلم في الجامعات:

تنوعت نماذج التنمية المهنية، فمنها ما تكون جزءاً من إدارة أكاديمية أخرى أو مكتب معين، أو تكون وحدة أو مراكز شاملة في نطاق الحرم الجامعي، أو مراكز مخصصة لأغراض خاصة مثل مراكز التدريس والتعلم، أو مراكز تركز على نطاق ضيق مثل مراكز تقنيات التدريس والتعلم، أو مراكز متعددة المهام داخل الحرم الجامعي تخدم مختلف أنشطة الجامعة حول التنمية المهنية لمختلف الفئات المستهدفة، وتعد المراكز المتخصصة من أنسب الوسائل اللازمة لتحقيق التنمية المهنية المثالية بالجامعة مثل مراكز التدريس والتعلم (City University of New York, 2011, 3).

وعلى الرغم من أن نشأة وتطور حركة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كأولوية في الحرم الجامعي بصورة منتظمة بدأت في أواخر الستينات إلى منتصف السبعينات، إلا أن أقدم شكل من التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس يعزى إلى جامعة هارفارد عام ١٨١٠م (Schuster & Eble & McKeachie, 1985, 72; Wheeler, 1990, 43)، وتعود برامج تنمية التدريس والتعلم إلى السبعينات عندما منحت عدد من المؤسسات هبات لرفع كفاءة التدريس والتعلم، وذلك على اعتبار أن النشاط المهني الأول لكل أعضاء هيئة التدريس هو التدريس، وأن سلوك التدريس ليس فطرياً ولكن يتم تعلمه عبر تنمية المهارات والاتجاهات والأهداف، وأن تنمية أعضاء هيئة التدريس يساعدهم على التفكير في تحسين أداء فصولهم الدراسية (Quinian, 1991, 11). كما يشير كويليت (Ouellett, 2010, 5-6) إلى أن إنشاء مراكز التدريس والتعلم بدأت عام ١٩٦٠م مع إنشاء مراكز الخبير Expert Centers لتحسين الخدمات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس على أساس مستمر والتي ارتفعت خلال الثمانينات، كما شهد عام ١٩٦٢م تأسيس مراكز الأبحاث حول التدريس والتعلم في جامعة ميتشجان، وإنشاء مركز لتحسين التدريس عام ١٩٧٢م في جامعة ماساتشوستس أمهرست Massachusetts Amherst، ثم ساهمت مؤسسات خاصة مثل مؤسسة بوش ومؤسسة فورد في تطوير هذه المراكز، ثم تأسست شبكة التنمية التنظيمية الفنية The Professional and Organizational Development Network عام ١٩٧٤م لتطوير أعضاء هيئة التدريس في مختلف الولايات المتحدة الأمريكية، ثم زادت المراكز في التسعينات بالكليات والجامعات عبر تبني فكرة التعلم المرتكز حول الطالب.

وبوجه عام، فقد بدأ ظهور هذه المراكز باختلاف مسمياتها إلى الستينات، وقد بدأت من إدراك الجامعات أن فعالية عضو هيئة التدريس يكون نتيجة حتمية للنمو المتواصل مع مرور الوقت، وأن توفير نظم الدعم عملية ضرورية لتحقيق هذا التطور،



وهي تركز على الاتصال المباشر مع أعضاء هيئة التدريس لتحسين مهارات التدريس ونقل المعرفة حول تعلم الطالب، وتحمل العبء في مواكبة أحدث اتجاهات التدريس، والعمل كمحفز لإحداث التغيير المطلوب، والانتقال بأعضاء هيئة التدريس من النماذج التربوية القديمة إلى أخرى جديدة (Schumann, Peters & Olsen, 2013,21).

وقد ارتبط تطور هذه المراكز مع نظريات التعلم، فوجهت النظريات السلوكية إلى ضرورة تحسين برامج تنمية التدريس، مع التركيز على السلوكيات والمهارات لعضو هيئة التدريس التي يمكن ملاحظتها، ومن ثم يجب أن تستخدم المشاورات الفردية وجلسات الفيديو المصغر، ووجود جلسات تطوير نموذجية تحدد أهداف المحاضرة وطرح الأسئلة واستجابات الطلاب، كما ارتبطت النظريات المعرفية للتعلم مع إنشاء برامج تحسين التدريس عبر التركيز على تصميم الدورات واستخدام أساليب التعلم والأساليب التي تؤكد معالجة المعلومات لدى الطلاب بما في ذلك التركيز المتزايد على قدرة عضو هيئة التدريس على ترجمة قدرات خبرة المحتوى الخاص به في تلبية الاحتياجات المحددة للمتعلمين (Shulman 1986, 6; Schön, 1987, 23). وفي التسعينات فإنه بالتزامن مع النظرية البنائية الاجتماعية في التعلم تم تحسين أنشطة تنمية التدريس والتعلم من خلال الندوات والدورات الموسعة وورش العمل الطويلة التي يتعلم فيها أعضاء هيئة التدريس من التعلم من بعضهم البعض، وذلك باستخدام تمارين تفاعلية وتدريب الأقران، وتشكيل مجتمعات التعلم، لتتسع وتشمل الأعضاء الذين يقومون بالتدريس في مكان العمل، ثم ظهر أخيراً التعلم الهجين والتعلم الإلكتروني واستخدام وحدات تفاعلية عبر الإنترنت وإضافة الوسائط التعليمية لزيادة إمكانية تحسين برامج تنمية التدريس بهذه المراكز (Hodgson Wilkerson, 2014, 31)

#### (ب) أهداف مراكز التدريس والتعلم في الجامعات:

تتمثل أهم أهداف مراكز التدريس والتعلم في (City University of New York, 2011, 15-16; Andurkar, Fjortoft, Sincak & Todd, 2010, 3; Robert, 2005:

- المحافظة على مستويات عالية من مشاركة هيئة التدريس ومساعدتي التدريس في الأنشطة الإنمائية الجارية في التدريس والتعلم.
- التوسع في استخدام أدوات فعالة للتدريس والتعلم عبر الإنترنت، وزيادة البحوث حول التدريس والتعلم التي توفر أدلة على فعالية المناهج والتدريس والتقييم.
- ضمان الموارد الكافية لتحقيق التأثير الإيجابي العالي في استراتيجية تطوير أعضاء هيئة التدريس.
- أن تكون مراداً لدعم أعضاء هيئة التدريس في تطوير مهاراتهم التدريسية، وتحسين الممارسات التدريسية، وغرس القيم الأكاديمية، وتحقيق التميز في التدريس، وتسهيل البحوث التربوية، وتقديم التقييم المستمر لنتائج المركز.

- ضمان مستويات عالية من الابتكار التربوي والسياقات التكنولوجية في التدريس والتعلم، وتجسين ثقافة التميز الأكاديمي من خلال توفير برامج وفرص شاملة للتطوير المهني استجابة لأعضاء هيئة التدريس.
- توسيع نطاق وتأثير مركز التدريس والتعلم عن طريق تشجيع التعلم التجريبي وخدمة التعلم وتعزيز العلاقات المجتمعية التعاونية.
- تسهيل ثقافة شاملة وتعاونية لتشجيع المنح الدراسية التي تركز على التدريس والتعلم.
- تأمين الموارد المالية والمادية والبشرية لضمان خدمات ذات جودة عالية لتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتنامية والمتنوعة.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس لتطوير أسلوب تدريسيهم مما يساعد الطلاب على تعلم أكثر عمقاً.
- المشاركة في تحسين مهارات التعلم المختلط والتقليدي والإلكتروني.
- أن يكون وكيلاً للتغيير التربوي لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات التي تواجههم مثل إدارة الصف والمقرر الدراسي والكتابة الفنية وتصميم الاختبارات والمهام ومعالجة صعوبات التعلم.

### (ج) أهمية مراكز التدريس والتعلم في الجامعات:

يمكن توضيح أهمية مراكز التدريس والتعلم في الجامعات على النحو التالي:

- أنها أنشئت لتلبية احتياجات تطوير أعضاء هيئة التدريس وتنفيذ التدريس والتعلم الجديد في التعليم العالي بنجاح، فقد نشأت مراكز التدريس والتعلم المتخصصة باعتبارها الأكثر أهمية لتطوير الأعضاء المهنيين (Lieberman & Guskin, 2003, 259).
- إضفاء الطابع المؤسسي الرسمي على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس عبر هذه المراكز في كل من المؤسسات الصغيرة والكبيرة بالجامعات لزيادة المحادثات وتلاقح الأفكار بالحرم الجامعي حول التعلم المؤسسي (Singer, 2002, 59).
- أصبح إنشاء مراكز التدريس والتعلم هو النهج الوطني الأكثر شيوعاً على الصعيد العالمي لتحسين التدريس والتعلم، لإصلاح وتطوير التدريس عبر: الحفاظ على درجة وضوح ومصداقية ومحادثات عالية على نطاق الحرم الجامعي تركز على تطلعات التدريس والتعلم، وتوفير دعم الجودة لجميع أعضاء هيئة التدريس عبر مدربين من ذوي الخبرة (Singer, 2002, 59)، والتصدي لاحتياجات التطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس والتعلم مدى الحياة والحفاظ على التغيير المستهدف في أدوارهم في ظل التطورات في التعلم وأبعاده المتعددة والسعي لدمج واستخدام مفاهيم جديدة (Pchenitchnaia, 2007, 4; Lieberman & Guskin, 2003, 258).
- أصبح انتشار هذه المراكز مهم جداً في التعليم العالي مع الاحتياجات المتغيرة لأعضاء هيئة التدريس، نتيجة تركيزها على ثلاثة اتجاهات هي: التحول المستمر من

التركيز على التدريس إلى التعلم، والحركة المتزايدة من التمحوور حول التنمية المهنية الفردية والتركيز على التمحوور حول الطالب عبر رفع كفاءة التدريس والتعلم معاً، ومراعاة زيادة أعضاء هيئة التدريس وتنوع احتياجاتهم (King & Lawler, 2003, 7).

- تعد الداعم الرئيس في تحسين التطوير التعليمي في الحرم الجامعي (Palmer, Holt & Challis, 2011, 809)، واللاعب الرئيس في تحقيق أفضل الممارسات في تطوير التدريس (Elen, Lindblom-Ylänne, & Clement, 2007, 125; Marshall, Orrell, Cameron, Bosanquet & Thomas, 2011, 88)
- أنها الجهاز التنفيذي للمبادرات الاستراتيجية للجامعات المتعلقة بتحسين جودة التعليم والتعلم (Brew, 2007, 71)، فضلاً عن أنها من أول المبادرات اللازمة لدعم جودة العملية التعليمية (OECD & IMHE, 2012, 7)، ولهذا شرعت الجامعات على النطاق الدولي إلى إعادة الهيكلة الاستراتيجية لمراكز التعليم والتعلم التابعة لها (Hubball, Lamberson & Kindler, 2012, 96; Gosling, 2009, 7, Palmer, Holt & Challis, 2010, 159).
- إن فعالية التدريس تقف في قلب التحصيل العلمي للطلاب ونتائج التعلم، لذا يبدو حاسماً أن مراكز التدريس والتعلم هي الأهم في المبادرات الرامية إلى تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم (Kozanitis, Huay, Hermon, Edström & Lei, 2007, 2)

(د) العناصر الجوهرية في تأسيس واستدامة مراكز التدريس والتعلم بالجامعات:

حدد البعض (Finley, 2014, 1-4; Lancaster, Stein, MacLean, Amburgh & Persky, 2014, 3; Reder, 2010, 294; Reder, Mooney, 2007, 5; Ruben, Holmgren & Kuerbis, 2009, 267; Sorcinelli, 2004; Lohr, 2008, 4) العناصر الجوهرية لإنشاء واستدامة مراكز التدريس والتعلم بالجامعات في:

- بناء أصحاب المصلحة من خلال الاستماع إلى جميع وجهات النظر: وذلك عبر التماس التوجيه من أصحاب المصلحة من خلال المناقشات مع أعضاء هيئة التدريس، والاستماع لوجهات النظر المتنوعة.
- إنشاء مجلس استشاري: وذلك للتواصل مع مجتمع أعضاء هيئة التدريس، وينبغي أن يكون الأعضاء على دراية تامة بالتدريس والتعلم والمنح الدراسية والقيادة، مع مراعاة تنوع التخصصات والخبرة القيادية.
- استخدام المواهب في الحرم الجامعي: وذلك لتجنيدهم لتبادل الأفكار مع الزملاء في بيئة التطوير، والبقاء على اتصال بما يحدث في الفصول الدراسية على نطاق واسع.

- البدء ببرنامج واحد وتفعيل ذلك بشكل ممتاز مع دراسة الخيارات حول توسيع البرامج بعناية: حيث إن برنامج واحد متميز يعد استهداف استراتيجي يمكن البناء المستمر عليه، وتعدد البرامج في وقت واحد يمكن أن يعوق أو يريك نجاح المركز.
- ضمان قيادة البرامج والإدارة الفعالة وغرس الالتزام الإداري: ليساعد المسؤولين على توفير المصداقية والوضوح للمركز والترويج للبرامج ودعم الميزانية.
- وجود موقع استراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي: حتى يمكن التواصل بسهولة والقرب من الشؤون الأكاديمية للجامعة، وهذا يتطلب أن يوضع المركز تحت إدارة وإشراف القيادات العليا للجامعة.
- تشجيع مجتمع المنح الدراسية: لخلق ونشر ومكافأة الابتكارات التدريسية.
- توفير مصممي التدريس الموهوبين والمهرة لتقديم مجموعة متنوعة من المهارات لدعم أعضاء هيئة التدريس والتطوير المهني والتميز في التدريس والتعلم عبر تحليل المشكلات التعليمية وتقديم الحلول والتدخل المناسب.
- التعاون على نطاق واسع مع المراكز داخل الجامعة: مثل التعاون مع مراكز المشاركة المجتمعية لاستكشاف كيفية توسيع خدمة أساليب التدريس، والتسويق للمركز خارجياً.
- التواصل مع مجال تنمية أعضاء هيئة التدريس: من خلال حضور المؤتمرات للتنمية الذاتية وإجراء اتصالات عبر الميدان، ودعوة مديري المراكز في الكليات والجامعة للإرشاد الفردي.
- توفير حوافز ومكافآت لأعضاء هيئة التدريس لتفعيل المشاركة.
- جودة التواصل في الإعداد: من خلال توفير وجبات الطعام والشكر على الملاحظات وجدول مريحة للاجتماعات والندوات، ودمج ونشر المعلومات حول الإصلاح التربوي من وإلى مجتمع الحرم الجامعي وذوي الصلة.
- توسيع أدوار مراكز التدريس والتعلم بحيث تصبح وكالات التغيير المؤسسي التي تسهل وتدعم تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس ودمج النتائج الجديدة في البحث العلمي في تطويرها، ودعم التدريس والتعلم المرتكز على البحث العلمي ودمج التكنولوجيا الحديثة.
- تقديم المنح الدراسية التي تدعم تطوير المناهج الجديدة، والزيارات للمؤسسات لمراجعة البرامج التعليمية، وتبادل أعضاء هيئة التدريس مع المؤسسات الأخرى، والبحث العلمي في التدريس والتعلم.
- معالجة المفاهيم الخاطئة من خلال التأكيد على أن برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم تسرع التدريس المعتمد على التفكير النقدي في إجراء ممارساته، والتعريف بالقيمة المضافة من تنوع أساليب التدريس والمناهج الدراسية، وخلق ثقافة حول التدريس والمنح الدراسية والدعم المتبادل.
- توفير بنية مراكز التدريس والتعلم: من خلال وحدات مركزية للتنظيم الإداري وموظفي الدعم وغيرها، والمساحات المكتبية ورقياً وإلكترونياً، والمطورين والمدرسين والمستشارين ذوي الخبرة، وفق وصف وتوصيف وظيفي متميز، والميزانية المتوقعة

والاستمرارية والاستدامة، والعديد من البرامج والخدمات التي تتناسب مع طبيعة التخصصات والأقسام (ويراعى فيها: المشاركة طوعية أو إجبارية ووفقاً لاحتياجات كل فرد، وبرامج تساعد تأسيس مجتمع من الزملاء، وبرامج تجمع بين مختلف الأفراد والأقسام ومستويات مختلفة من الخبرة، وتوفير فرص لتقديم التغذية الراجعة بين الزملاء، وبناء التآمل في البرامج، وتوفير الحوافز والمتعة في البرامج والخدمات، وتوفير برامج المنح التدريسية الصغيرة والكبيرة، وجمع ملاحظات وتقييمات حول البرامج بصفة دورية)، والمصادر المساعدة على التعلم الذاتي والتدريب وجهاً لوجه والتدريب المختلط وعبر الإنترنت، وتوافر الوسائل الرسمية وغير الرسمية لتحفيز المشاركة والانخراط في برامج وخدمات المركز، وتبني خطط متنوعة لمختلف جوانب المركز.

- اتساع الهدف والسعي إلى الشمولية في تقديم الخدمات بدلاً من التركيز على قضية واحدة وهي التدريب أو تعليم الحاسوب، فأعضاء هيئة التدريس لديهم احتياجات مختلفة في مراحل مختلفة من حياتهم المهنية.
- وجود مبادئ وتوجيهات ولوائح حاكمة وأهداف واضحة وتقييم الإجراءات.
- إنشاء أنظمة من الدعم التعاوني داخل وخارج الجامعة، ومحلياً ووطنياً ودولياً.
- توفير الفرص التي تؤدي إلى قوة المركز: وذلك عبر تنوع الخدمات التي يقدمها المركز، مثل: ورش العمل والندوات، وتحليل إجراءات التقويم، والأنشطة التي تعتمد على الوسائط والتكنولوجيا، ودعم السياسات والممارسات على مستوى الجامعة حول تطوير التدريس والتعلم وآلياته، والمنح الدراسية، والمشاورات الفردية والجماعية والتدريب، وتوفير المكتبات والمواقع ذات الصلة، وغيرها.
- وجود صلات قوية مع السلطة التنظيمية للجامعة وأعضاء هيئة التدريس، مع المشاركة الأساسية في التخطيط على مستوى الجامعة في التدريس والتعلم.
- توفير مجموعة من البرامج والمناهج المرنة التي تستجيب لتطوير التدريس والتعلم، مع توافر مفهوم أوسع في تطوير القدرات الأكاديمية، مع مراعاة التسليم المرن للبرامج والخدمات والمصادر والنتائج.
- الانفتاح على الشراكات والفرص الداخلية والخارجية الإنتاجية، مع وجود قدرة قوية لتعبئة واستخدام الموارد والمكافآت، وتوفير رؤية للتأزر واستغلال مختلف مجالات أنشطة المركز.

## (هـ) التحديات والتهديدات الحالية والمستقبلية التي تواجه مراكز التدريس والتعلم:

ويتمثل أهمها في: (Finley, S. 2014; Sorcinelli, 2002, 21; Reder, Mooney, Holmgren & Kuerbis, 2009, 268)

- يفتقر أعضاء هيئة التدريس الجدد إلى التدريب التربوي اللازم لتلبية توقعات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- يواجه أعضاء هيئة التدريس ضغوطاً مستمرة مرتبطة بمطالب التدريس ومزيد من الوقت يقضيه في الإعداد للتدريس والتدريس والبحث العلمي.
- أعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون بالثقة في تدريسهم قد يترددون في الاستفادة من برامج التنمية المهنية.
- الدعم المؤسسي للتدريس والتعلم منفصل ومختلف عن دعم البحث العلمي.
- نقص التمويل اللازم لاستدامة برامج وخدمات ومصادر المركز المتجددة والمتنوعة، وضورة البحث عن مصادر تمويل بديلة مثل: الهبات والخدمات والتبرعات والشراكات الوطنية والدولية، وذلك في ظل التخفيضات الكبيرة في الموارد المالية الحكومية وزيادة تكاليف المركز مع المكالبة بنتائج تعلم عالية والعولمة والتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والمنافسة الشديدة بين مقدمي التعليم.
- وجود بعض التصورات والمفاهيم الخاطئة حول برامج أو مراكز التدريس والتعلم: في أنها تعالج جانب واحد من مهام عضو هيئة التدريس، وأنها وسيلة لتصحيح الأخطاء فقط، وأن برامجها تجبر أعضاء هيئة التدريس على أن يختاروا بين أن يكونوا معلمين أو علماء.
- تحديات مستقبلية مثل: تغيير المهنية (التوسع في الأدوار، تنوع احتياجات الأعضاء الجدد..)، تغير الهيئة الطلابية (زيادة التعددية الثقافية والتنوع، وتنوع استعدادات وقدرات واحتياجات الطلاب)، وتغيير طبيعة التدريس والتعلم (التركيز على التدريس المتحور حول الطالب، ودمج التكنولوجيا في التدريس والتعلم، والربط بين التدريس والتعلم والبحث العلمي، وتقييم نتائج التعلم).

## (و) دور مراكز التدريس والتعلم في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات:

يتبلور دور مراكز التدريس والتعلم (الممثل الشرعي للجامعة في هذا الجانب) في تنمية قدرات الأعضاء في الجوانب التالية:

- تحديد المعايير المهنية التي يجب اتباعها وتطبيقها للأستاذ الجامعي في التدريس والتعلم (European Science Foundation, 2014, XXV, XXVI).
- قياس فعالية التدريس: من خلال بناء الأدلة البحثية المتعلقة بالتدريس والتعلم والتطوير المهني بما يساعد في خلق قاعدة لتحسين الممارسات الحالية في

- المستقبل، وجمع البيانات والتحليل المنهجي، والكشف عن أهم التدخلات والبرامج الأكثر فعالية (Simon and Pleschov, 2012).
- إنشاء برامج التنمية المهنية و وحدات نوعية متنوعة بالمركز لذلك، مع الاهتمام بالتدريس والتعلم المبني على البحوث العلمية، وتدريب مطوري التدريس (European Science Foundation, 2014, XXVI).
- تحسين هوية الأكاديميين عبر الدمج بين المعلم والباحث، وتركيز البحث العلمي على التدريس والتعلم كمنشآت بحثي، وأن تكون من مسئوليات البحوث تطوير أو معالجة الجهود المبذولة لتحسين التدريس (Clegg, 2009, 55).
- تنظيم دورات وورش عمل في تدريس المقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس متضمنة في ذلك الأكاديميين ذوي الخبرة (Clegg, 2009, 55).
- تقديم الاستشارات لكافة الأفراد بما في ذلك رؤساء الأقسام والعمداء وغيرهم (Gosling, 2006, 22).
- البحث عن مصادر تمويل بديلة وهبات وتبرعات، والاستفادة من فرص التمويل داخل الحرم الجامعي. (City University of New York, 2011, 8)، وتأمين الموارد المالية من خلال توسيع الشراكة مع المؤسسات ذات الصلة لجمع الأموال اللازمة لتعزيز جهود التطوير المهني والتوظيف والمرافق، وتأمين التمويل الخارجي في شكل منح وشراكات إقليمية ودولية، والإدارة الجيدة من قبل قيادة المركز لهذه الميزانيات (South Dakota State University, 2015, 4; Zakrajsek, 2013, 122-123).
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في عمليات تطوير المناهج الدراسية (MacDonald, 2009, 429)
- توفير الدعم والموارد التدريسية والمكتبية بكافة أنواعها لدعم التدريس والتعلم (Sorcinelli, Austin, Eddy. & Beach, 2006, 112).
- تطوير هيكل التدريس والتعلم الداعم للتدريس بما في ذلك المكافآت لأعضاء المتميزين (Sorcinelli, Austin, Eddy. & Beach, 2006, 112).
- تنظيم المؤتمرات في التدريس والتعلم (Clegg, 2009, 22).
- وضع الإجراءات والسياسات والاستراتيجيات اللازمة لقياس التدريس وضمان جودة العمليات (Gosling, 2006, 23).
- تحقيق التنمية المهنية الشخصية من خلال المنح الدراسية والبحوث والشبكات المهنية (MacDonald, 2009, 429).
- المساهمة في تحقيق جودة التدريس على المستويات الثلاثة وهي: مستوى الجامعة،

ومستوى البرنامج، وعلى المستوى الفردي (7, 2012, OECD & IMHE).

- تبني العديد من الأنشطة والمبادرات الداعمة لتحسين جودة العملية التعليمية، مثل: أنشطة التنمية المهنية، وجوائز التدريس المتميز والمسابقات من أجل إدخال تحسينات ملحوظة، وتوفير تمويل الابتكار في التدريس، ومعايير التوظيف للتدريس، ودعم التربية المبتكرة، ومجتمعات ممارسات التدريس والتعلم، وتوفير بيئات التعلم (مرافق التقنية والمكتبات وغيرها)، وتنظيم وإدارة التدريس والتعلم، ودعم إنجاز الطلاب، وتقييم الطلاب، والتقييم الذاتي للخبرات ومراجعة النظراء والمعايير القياسية المرجعية للممارسات، والبرامج المرتكزة على التنمية والقائمة على العمل، والتقييم المرتكز على الكفاءات (7, 2012, OECD & IMHE).

- تبني سياسات داعمة لجودة التدريس، مثل: رفع الوعي بجودة التدريس (إعطاء الأولوية لجودة التدريس كهدف استراتيجي، تحسين جودة التدريس داخل وخارج الجامعة، تقوية الروابط بين التدريس والتعلم، وبناء إطار متكامل للتدريس والتعلم)، وتطوير عضو هيئة التدريس للتميز (إرساء التدريس في ثقافة الجودة بالجامعة، تحديد وتوضيح الكفاءات التدريسية اللازمة لجودة التدريس، ترقية مهارات التدريس من خلال التنمية المهنية)، والاهتمام بمشاركة الطلاب (إعطاء الطلاب دور واضح في تحسين جودة التدريس، تطوير أدوات وتقنيات موثوقة لجمع ردود فعل الطلاب والتعامل معها)، وبناء تنظيم لتغيير قيادة التدريس (خريطة توزيع المسؤوليات في التدريس والتعلم، رفع كفاءة القيادة في جودة التدريس، ضمان التنفيذ المتناسق لاستراتيجيات التدريس والتعلم الجامعي، إنشاء وحدة خاصة لدعم التعليم والتعلم، إعطاء وحدة تنمية التدريس مهام أوسع)، ومواءمة السياسات الجامعية مع جودة التدريس (تعزيز التماسك عبر السياسات، تنسيق جودة التدريس مع سياسات الموارد البشرية، تنسيق جودة التدريس مع سياسات التكنولوجيا، تنسيق جودة التدريس مع سياسات بيئة التعلم، تنسيق جودة التدريس مع سياسات دعم الطالب، تنسيق جودة التدريس مع سياسات التدويل)، وتسليط الضوء على الابتكار كقائد للتغيير (تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب ليكونوا مبدعين نشطين، تطوير الجامعات على أنها منظمات تعلم، دعم ترسيخ الابتكار في السياسات الجامعية الأخرى)، وتأثير القياس (تضمنين تقويم جودة التدريس في عمليات تقويم أوسع، تطوير مجموعة من أدوات التقويم، وتفسير دقيق لنتائج التقويم (13-40, 2012, OECD & IMHE)).

- توفير بنية تنظيمية قوية لمراكز تحسين التدريس والتعلم، مثل: صلات قوية مع السلطة التنفيذية للجامعة، والمشاركة الأساسية في التخطيط على مستوى الجامعة في التدريس والتعلم، والمشاركة الفعالة في دعم التدريس وخطط التعلم، والانفتاح والمشاركة الفعالة مع الكليات والأعضاء، والتمثيل القوي في لجان التدريس والتعلم، ووضع مفهوم متعدد الأوجه ومداخل مسؤولة ومرنة تستجيب للتنمية المهنية والتعلم، وأن المطورين الأكاديميين يتناغمون مع رؤية واتجاه الجامعة، ووجود مفهوم أوسع



لتنمية القدرات الأكاديمية والمزج مع أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وصلات قوية مع الزملاء الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس، ووضح الهدف والوظيفة والبنية الداخلية وصنع القرار، والانفتاح على الشراكات الداخلية والخارجية المنتجة والفرص، ووصول جيد وتعبئة البيانات والأدلة علمياً، وقدرة قوية لتعبئة واستخدام الموارد والمكافآت، والتركيز العام على بناء واستخدام قدرات أعضاء هيئة التدريس ودعم التنمية المهنية الإنتاجية طوال الوقت، ورؤية واستغلال التآزر في مختلف مجالات النشاط (Australian Teaching & Learning Council, 2012, 31).

- تنوع برامج التنمية المهنية وارتباطها بالاتجاهات الحديثة في التدريس والتعلم وبناء المقررات والمناهج الدراسية وتطويرها، مثل: التدريس القائم على المشروعات الإلكترونية التناظرية (Yang, Wu, Wu & Zhu, 2013, 3444-3446)، والتدريس المختلط لتعلم الممارسة التدريسية القائمة على الأدلة عبر الإنترنت ووجهاً لوجه معاً (Mary, Julie & Jennifer, 2013, 220)، وملف إنجاز التدريس ويمثل ملف الانجاز الإلكتروني أكثر مرونة (Sidhu, 2015, 330)، والتقييم الذاتي ومراجعة الأقران، والتدريس والتعلم بين التخصصات، والتدريس بالفريق، والتدريس والتعلم القائم على البحث العلمي، وتصميم وتنفيذ وتقييم وتطوير المقررات والبرامج الدراسية. ومهارات ومهام التدريس التقليدي والإلكتروني، والأساليب والاستراتيجيات الحديثة في التدريس والتعلم، والتكامل بين أساليب التعلم واستراتيجيات التدريس، وتفعيل مشاركات الطلاب، والتغذية الراجعة، واللغات الأجنبية، وإدارة الصف الجامعي والتنوع الثقافي، والتدريس والتعلم المرتكز على العمل، وتصميم المنهج والمقرر الدراسي ومخطظه، وأهداف الكتابة، وبناء التقويمات، وتصميم الممارسات المتميزة، واستراتيجيات الدرجات، ودوافع الطلاب، وصعوبات التعلم، وإدارة الفصول الدراسية، ومهارات العرض والاتصال، والتأمل الذاتي، وبحث وتقييم الأدلة (Lancaster, Stein, MacLean, Amburgh & Persky, 2014, 3)، مع مراعاة الاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الجدد.

- تقديم شهادة التدريس في التعليم العالي: من المبادرات التي أعدت خصيصاً لتجويد أعضاء هيئة التدريس الجدد، حيث يركز البرنامج على جوهر كفاءات التدريس، وقواعد المعرفة الأساسية الضرورية والشخصية المتعلقة بالتدريس، ويمكن أن تشمل عدداً من الكفاءات منها تصميم التعلم وإدارة التعلم وتقييمه وإدارة الطلاب والتغذية الراجعة وملف إنجاز التدريس (Kozanitis, Huay, Hermon, Edström & Lei, 2007, 4-5)، فضلاً عن كفاءات تخطيط وتصميم أنشطة التعلم، ودعم التدريس والمتعلمين، وتقديم قياس وتغذية راجعة للمتعلمين (Milner, Gusic & Thorndyke, 2011, 1205).

- توفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق الفاعلية في التدريس والتعلم، مثل: المكتبات، وقواعد البيانات الإلكترونية، والوسائل والأجهزة التعليمية، ومصادر التعلم، ومواقع

تعليمية وبحثية ترتبط بتطوير التدريس والتعلم، وروابط مهنية لتطوير أعضاء هيئة تدريس، ومنح دراسية، ومنصة لتقاسم الموارد التدريسية وتضييق الفجوة المعلوماتية وغيرها.

## (٢) أساليب مراكز التدريس والتعلم بالجامعات في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس:

من خلال تحليل الأساليب المتبعة في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وما تتبعه المراكز العالمية في تنمية قدراتهم، يمكن تصنيف هذه الأساليب في التالي:

١- أسلوب التعلم الذاتي: ويتحقق ذلك من خلال توفير المركز للدوريات والمراجع الأساسية بمكتباته ومواقعه الإلكترونية، والتوسع في نظام تبادل الخبرات العلمية مع الجامعات الأجنبية، وتشجيع التأليف المشترك، وحضور المؤتمرات والندوات التي يعقدها المركز وغيرها (سلامة حسين عبد العظيم، ٢٠١٠، ١٧٨).

٢- الندوات والمؤتمرات: وفيها يتناول المشاركون من ذوي تخصص معين موضوعاً محدداً من وجهة نظرهم الخاصة، ثم بعد ذلك تترك الفرصة للمناقشة من جانب الحضور (سليمان بن حمد الخربوش، د.ت، ٥)، ويمكن للمركز المساعدة في تبادل المعارف والمهارات والخبرات بين الأعضاء القدامى والجدد، ودعوة المتخصصين من مناطق وجامعات متقدمة.

٣- اللجان: وفي هذا الأسلوب وفيها يتم تقسيم الأفراد إلى لجان محددة الأهداف والمهام، وعند تشكيل هذه اللجان لابد من مراعاة اهتمامات وحاجات واهتمامات وقدرات الأفراد (سليمان بن حمد الخربوش، د.ت، ٦). ويمكن للمركز القيام بذلك عبر دوره في مساعدة الأقسام العلمية على تطوير الكفاءات التدريسية وتطوير البرامج والمناهج والمقررات الدراسية.

٤- مراجعة الأقران: ويتم هذا النوع من التدريب بين عضو هيئة التدريس والزميل المراجع ذي الخبرة، حيث يمكنه تقييم عدد من العناصر هي: التدريس الصفّي ومواد التدريس والتغذية الراجعة لعمل الطالب ووثائق التقييم الذاتي مثل ملف انجاز التدريس وتعليقات الطلاب، ويتم الملاحظة في الفصول الدراسية (أو من خلال فيديو) وتقديم التغذية الراجعة، وهذا يشجع الحوار التدريسي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال التحدث مع المراجعين وتلقي ملاحظات مكتوبة لاستخدامها كأدلة في ملف انجاز التدريس، ويتم من خلال ثلاثة مراحل هي: قبل ملاحظة الفصول الدراسية وملاحظة الفصول الدراسية، وبعد ملاحظة الفصول الدراسية (UBC Centre for Teaching, Learning and Technology, 2015f).

٥- الاستشارات الفردية: وهي تستغرق وقتاً أطول من جهود المركز، والغرض منها توفير ردود فعل إيجابية وثقة بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال ورش العمل أو التوجيه للأعضاء الجدد، وتتمثل أهم أدوار الاستشاري في: جمع البيانات والمعلومات لوصف ما يحدث بالفعل في الفصول الدراسية وتقييم عضو هيئة التدريس، وترتيب البيانات وإدارتها، والعمل كميسر لتشجيع عملية تبني تقنيات جديدة أو إجراء التعديلات في أساليب التدريس، والعمل كداعم داخل الفصول الدراسية أو تنفيذ التغييرات التي تم مناقشتها، والعمل كمستشار عبر المحادثات لحل المشكلات الشخصية للمعلم والتأثير الإيجابي على الأداء المهني، والعمل كمصدر للمعلومات سواء حول المواد الإضافية أو البحوث أو التقنيات المطلوبة (Lewis, 2002, 67-68).

٦- التدريب: ويتم من خلال عدة أساليب منها:

(أ) المناقشة: وهو أسلوب يتفاعل فيه مجموعة صغيرة حول موضوع ذي أهداف محددة، ويتبادلون فيه النقاش مما يجعلهم يتعلمون من خبرات وتجارب بعضهم البعض (محمد بشير حداد، ٢٠٤).

(ب) المؤتمرات التدريبية: وهو يركز على اجتماع مجموعة من أعضاء هيئة التدريس حول القضية المتعلقة بالمؤتمر، وذلك للمساعدة في حل المشكلات وتبادل الخبرات، ويمكن عقد هذه المؤتمرات في أوقات الدراسة والصيف أو خلال فترة الإجازات (بدرية راشد الهادي؛ ٢٠٠٨، ٨٤).

(ج) المحاضرات: وهو أسلوب تدريبي يتم من خلاله عرض مجموعة من الحقائق والأفكار والمعلومات حول موضوع معين على عدد من المتدربين في وقت واحد، ويجب الإعداد والتخطيط المسبق وبطريقة العرض والوسائل التوضيحية المساعدة في عرض الموضوع الذي تدور حوله المحاضرة (محمد بشير حداد، ٢٠٤).

(د) ورش العمل: ويتم فيها تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة من (٤-٥) أفراد يجلسون بشكل متقابل تحت إشراف المدرب، وتجمع العديد من الأساليب التدريبية مثل المحاضرة والمناقشة والعروض العلمية والعصف الذهني، ويجب تقييم الورشة مباشرة من قبل المشاركين فيها (منيرة محيل المصحين، ٢٠١٣، ٩٩، ٢٠٥).

(هـ) التدريب القائم على التدريس المصغر: وهو ممارسة حقيقية للتدريس على مصغر في حجم الصف أو وقت التدريس ومصمم لتطوير مهارات سابقة أو اكتساب مهارات جديدة، ويتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارة أو كفاية محددة من خلال استخدام شرائط الفيديو، ويتيح هذا الأسلوب الحصول على التغذية الراجعة المتعلقة بموضوع التدريب، ويشمل أنواع منها: التدريس المصغر الموجه، والتدريس المصغر العام الذي يهتم بالمهارات الأساسية العامة التي تتطلبها مهنة التدريس، والتدريس المصغر الخاص الذي يهتم بالتدريب على مهارات خاصة بمجال معين من مجالات التدريس والتعلم (ماجدة راغب بلابل، ٢٠١٣، ٢٣-٢٦).

(و) التدريب المبني على الأداء: ويعتمد على تنمية الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال السعي نحو إكسابهم المهارات والكفاءات والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية، (بدرية راشد الهادي؛ ٢٠٠٨، ٨٥).

(ز) التدريب المبني على الحقيبة التعليمية: وتستخدم الوسائل التعليمية الحديثة، وتقدم تغذية راجعة فورية لعضو هيئة التدريس لتصحيح أخطائه وتعديل سلوكه، وتتاح له النمو الذاتي، حيث أنها تساعد المتدرب على التعلم وفق قدراتهم وحاجاتهم وميولهم في ضوء مجموعة من التوجيهات التي ينبغي أن يسير عليها في ضوء خطوة بخطوة تحدد الأهداف وتطرح الوسائل وتطرح الأنشطة ومصادر التعلم الأخرى التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية (علياء عبد المنعم إبراهيم، ٢٠٠٩، ٢٦١١).

(ح) التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد: والتدريب الإلكتروني هو العملية التفاعلية التي يتم من خلالها توصيل خدمات التدريب إلى المستفيدين في أماكن تواجدهم عبر وسائط الاتصال التفاعلية، وتشمل المحاضرة الإلكترونية والعروض الإلكترونية والتعلم التعاوني، وتشمل أساليب التفاعل في المناقشة الجماعية الإلكترونية وتوجيه الأسئلة الكترونياً والعصف الذهني الإلكتروني والندوة الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو المتزامنة وتنفيذ الاكتشاف الكترونياً. أما التدريب عن بعد فهو استخدام البوابة الإلكترونية في إيصال البرامج التدريبية إلى المتدربين في أماكن تواجدهم، والتواصل معهم من خلال وسائط الاتصال المتفاعل، مثل: القاعات الافتراضية، أو برامج المحادثة عبر الإنترنت، أو البريد الإلكتروني أو مؤتمرات الفيديو التفاعلي، حيث أن الفيديو التفاعلي مثلاً يقدم المعلومات السمعية والبصرية (يتمج بين الفيديو والكمبيوتر) وفقاً لاستجابات المتعلم (الجيلاني، ٢٠٠٣، ٢٢٥، منصور فراج العسيلي، وخالد إبراهيم العجلوني، ٢٠٠٩، ٣٨١، ٣٨٥).

(ط) المحاكاة: وهي نماذج لعالم الواقع يؤدي المتدربون فيه أدواراً مختلفة ويحللون من خلاله المشكلات ويتخذون القرارات، وتعتمد على نشاط المتدرب وتقوم على الربط بين النظرية والتطبيق في مواقف أكثر واقعية، وتساعد على تبسيط المادة التدريبية إلى المتدربين بطريقة مشوقة وشفافة (أحمد حسين اللقاني، وعلي أحمد الجمل، ١٩٩٦)، وتصنف إلى المحاكاة القائمة على الأسئلة المحددة والرسومات والتكوينات الخطية، والمحاكاة عن طريق التمرينات، والمحاكاة التشخيصية والمحاكاة ذات التفاعل الجماعي، أو تصنف إلى: محاكاة فيزيائية ومحاكاة إجرائية ومحاكاة أوضاع ومحاكاة عملية أو معالجة (كمال عبد الحميد زيتون، ٢٠٠٢، ٦٧)، وتعد المحاكاة الإلكترونية أحد أنواع المحاكاة في التدريب حيث يتفاعل المتدرب مع المادة التدريبية الموضوعية على البيئة التدريبية الافتراضية ويب سيت Webset.

(ي) التدريب المختلط: وهو التدريب الذي يجمع بين أشكال مختلفة من التدريب، أي الاستخدام وجهاً لوجه واستخدام الرقمية عبر الإنترنت، مما يؤدي إلى تدريب شامل يحقق أهداف التدريب (Jiugen, Zhiguo & Wenting, 2014, 5746)، بما يساهم في

تكامل العمل التعاوني ومشاركة الأنشطة باعتبارها أداة تدريبية جديدة تجمع بين التدريب التقليدي والتدريب عن بعد.

(ك) أسلوب تمثيل الدور: عبر تمثيل مواقف حية وواقعية من الحياة والعمل، ويستخدم في التدريب على المواقف التي تتطلب مواجهة مباشرة، والتي يتصل فيها الأفراد معاً في مواقف يتطلبها العمل (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠١٠، ١٧٨).

(ل) أسلوب المشاهدة التطبيقية: تعرض فيه سلسلة من الأعمال على أعضاء هيئة التدريس المراد تحسين أدائهم لمشاهدتها، ويطلب من المشاهد ألا ينظر إلى التطبيق فقط، بل أن يسجل ملاحظاته، ويحللها حسب دليل خاص بالمشاهدة حتى تكون هادفة وناقدة (إبراهيم ناصر السدة، ٢٠١٣، ٢٢٦).

**المحور الثاني: الخبرات المعاصرة في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في التعلم**

تناولت الدراسة الحالية في معالجتها للخبرات الجامعية الدولية في دعم التدريس والتعلم في الجامعات بعض مراكز التدريس والتعلم (على اختلاف مسمياتها)، وذلك لإثراء الدراسة والتعرف على وجهات نظر مختلفة ومتنوعة حول هذه المراكز، وفتح مجال أوسع يقوم عليه التصور المقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم بما يتماشى مع طبيعة الجامعات والمجتمع المصري بوجه عام، ويتم التركيز على الجامعات العالمية التي حققت مراكز متقدمة في التدريس والتعلم على مستوى العالم، والمراكز هي: مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم (على مستوى الكلية وهي كلية الآداب والعلوم بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية)، ومركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا على مستوى جامعة كولومبيا البريطانية بكندا، ومركز تحسين/ رفع كفاءة التدريس والتعلم على مستوى جامعة هونج كونج بهونغ كونج.

**أولاً: مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم بجامعة هارفارد Derek Bok Center for Teaching And Learning**

تعد جامعة هارفارد أقدم مؤسسة للتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأنشئت عام ١٦٢٦م لتكون أكثر أماكن التميز في التدريس والبحث العلمي على مستوى العالم، وتسعى باستمرار إلى فهم كيفية إدارة الصفوف بشكل أفضل واستخدام التكنولوجيا لفتح مسارات جديدة من المعرفة، ومساعدة الطلاب على مواجهة التحديات بأساليب مبتكرة (Harvard University, 2015a). وقد احتلت المركز الرابع على مستوى العالم وفقاً لتصنيف الجامعات العالمية (QS World University Rankings, 2015) للعام ٢٠١٤/٢٠١٥م، والمركز الثاني في تصنيف التايمز للتعليم العالي لنفس العام (والتي تضع ٢٠ نقطة للتدريس والتعلم) (Times Higher Education, 2015)، والمركز الأول في تصنيف شنغهاي الأكاديمي منذ أن بدأ عام ٢٠٠٣ حتى الآن (Academic Ranking of World Universities, 2015).

وتقوم جامعة هارفارد بالعديد من الأنشطة لدعم التدريس والتعلم المتقدم، وهي: (أ) HarvardX وهي منصة للتدريس والتعلم عبر الإنترنت، وتدمج تطوير المناهج الدراسية والوسائل الرقمية عبر الحرم الجامعي مع دعم طرق التدريس والبحث العلمي سواء في الفصول الدراسية أو عبر الإنترنت، وتوفير المنح الدراسية في التدريس والتعلم، وتوفير الموارد والمواهب لتطوير ونشر واختبار التعلم التفاعلي وأصول التعلم، وتوفير البحث في تصميم التعلم، وتحسين تعلم الطالب والبحث للوصول إلى العالمية (Harvard Faculty of Arts and Sciences, 2015c) (ب) مبادرة هارفرد للتعلم والتدريس Harvard Initiative for Learning & Teaching (HILT): وهي هبات لتحفيز الإبداع والتميز في التعلم والتدريس في جامعة هارفرد من خلال عدد التدريس الابتكاري والمنح التعليمية والمنح الدراسية والبحوث وإنشاء المنتديات والزمالة البحثية والبرمجية حول التدريس والتعلم (Sawchuk, 2015, 4) (ج) برنامج تقنيات التدريس والتعلم: والذي يسعى وفقاً للخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات إلى تقديم مجموعة من التقنيات الأساسية لدعم التدريس والتعلم، والقدرة على توسيع هذه النواة من خلال تطوير الكفايات، والقدرة على استخراج البيانات عبر مقررات للبحث التربوي Harvard Teaching & Learning Lab (University, 2015c) (د) مختبر التدريس والتعلم وتوفير تصميم تعليمي مرتكز على الفريق ودعم الدروس والموديلات والمقررات والمؤسسات والبرامج لتطوير تقديم المقررات والتقييم وإنتاج الموارد ودعم الابتكار المستمر في تحسين التدريس عبر المشاورات وورش العمل وحلقات دراسية وبرامج المنح، وتطوير ونشر حالات التدريس ووحدات على الإنترنت والمحاكاة والتقييمات والأنشطة وبيروتوكولات التدريس وغيرها (Harvard University, 2015b) (هـ) مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم بكلية الآداب والعلوم - محل الدراسة الحالية-، ويمكن تناول المركز على النحو التالي:

#### (١) نشأة وتطور المركز:

يقع مركز ديريك بوك في كلية الآداب والعلوم التي أنشئت عام ١٨٩٠م (تضم كلية هارفرد، ومدرسة الدراسات العليا في الآداب والعلوم، ومدرسة الهندسة والعلوم التطبيقية، وشعبة التعليم المستمر، والمدارس الصيفية، والموارد الأكاديمية مثل المكتبات والمتاحف، فضلاً عن موارد الحرم الجامعي وألعاب القوى). وهي تعد أكبر الكليات السبع في الجامعة، والطلبة في التدريس والتعلم وتحديث الأبحاث العلمية والاكتشاف، وتسعى لتحسين التدريس في جامعة هارفرد باعتبارها الشعبة الوحيدة المسؤولة عن تعليم طلاب البكالوريوس والدراسات العليا وتسريع المعرفة وتحسين التعلم وأشكال القيادة. ولذا تعد موطناً لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الذين يقودون التغيير في العالم في التدريس والبحث العلمي وتقديم الخدمات مع الالتزام بالحقيقة والتميز، والمصدر الرئيسي للأفكار والقيادة عبر أنشطتها الجوهرية المتمثلة في: التدريس والتعلم، والبحث والاستكشاف، وخبرة الطالب (Harvard Faculty of Arts and sciences, 2015a, Harvard Faculty of Arts and sciences, 2015b).

وقد أسست مركز دريك بوك للتدريس والتعلم عام ١٩٧٥م لرفع كفاءة جودة التدريس الجامعي في جامعة هارفارد، وكان يسمى مركز هارفارد- دانفورت Harvard- Danforth Center (تكريماً لمنحة مؤسسة دانفورت التي كانت تمول المركز في البداية)، ثم تغير اسمه في عام ١٩٩١م تكريماً لرئيس جامعة هارفارد الأسبق ديريك بوك، وجاء المركز لترسيخ التكامل بين التدريس والتعلم والبحث العلمي على أعلى المستويات، وهو لا يقدم خدماته للجامعة ككل ولكن تعلق رسمياً بكلية الآداب والعلوم Faculty of Arts and Silences، وأصبح مع مرور الوقت يقدم مجموعة واسعة من برامج التدريب والمواد اللازمة لتحقيق تدريس أفضل لمكونات كلية الآداب والعلوم، ويحافظ على علاقات وثيقة مع كيانات تقدم الدعم للتدريس في كل كليات الجامعة، كما أصبح يقدم فلسفات متنوعة في التدريس، ويعمل مع المدربين لتطوير قدراتهم من خلال توفير التغذية الراجعة والمشاورات، وكذلك أصبح يقدم برامجاً رسمية لمؤتمرات فصلي الخريف والشتاء في التدريس والتدريس المصغر، والمؤتمرات وورش عمل في التدريس لأعضاء هيئة التدريس الدوليين وأعضاء الجامعة وحلقات النقاش الرائدة في التدريس للأعضاء الجدد وإنتاج أقراص الفيديو لمعلمي الماجستير وغيرها من الخدمات لتحسين التدريس الجامعي. كما تطور مؤخراً ليقدم الخدمات لمجتمع التعليم العالي الوطني والدولي من خلال تقديم مستندات عبر الإنترنت ونشر الكتب وأقراص الفيديو الرقمية حول فن التدريس، وترتيبات خاصة للزوار من المؤسسات الأخرى (Derek Bok Center for Teaching And Learning, 2015d).

## (٢) رؤية ورسالة المركز:

تمثلت الرؤية في "يسعى مركز بوك باستمرار لتحسين التدريس والتعلم في جامعة هارفارد من خلال دعم التجريب والابتكار والممارسات القائمة على الأدلة". أما بالنسبة لرسالة المركز فقد تحددت في تحسين نوعية التدريس والتعلم في جامعة هارفارد من خلال:

- اكتشاف طرق جديدة وفضلى للتدريس من خلال الشراكة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتحفيز الإبداع والتجريب والابتكار.
- صقل تدريس متميز من خلال التدريب الفعال والدعم لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا والطلاب الجامعيين في التدريس والتواصل العلمي.
- البحث عن ماهية الممارسات الفعالة عن طريق إجراء عمليات تقييم صارمة للتدريس وأساليبه عبر الأفراد والإنترنت. (Derek Bok Center for Teaching And Learning, 2015a).

### (٣) إدارة المركز :

تنقسم إدارة المركز إلى : Derek Bok Center for Teaching And Learning, 2015i, e, b)

- الهيكل الإداري: ويشمل مدير الكلية، ثم كبار الأعضاء (المدير المساعد للتدريس والتعلم، مدير البحوث التربوية والتقييم، المدير العام للمركز، أخصائي تعليمي، مدير مساعد تدريس، محلل البحوث التربوية، مدير الاتصالات، مدير الإعلام والتخيل، المدير المساعد الأعلى، المدير المساعد للتنمية المهنية والأكاديمية، والمدير الفني لمسرح الممارسات التطبيقية)، وأعضاء الإدارة (منسق العمليات التقنية والفيديو، منسق المكتب، مساعد أعضاء الإدارة، منسق برنامج، منسق إنتاج الوسائط التعليمية)، والشركات التابعة (فنان، مديرين مساعدين بصفة شرفية، ومعاون للمدير المساعد).

- هيكل التدريب والاستشارات: يحتوى المركز على دوائر أو أقسام تدريس الزملاء ومستشاري التدريس، ويضع قواعد لاختيار وتأهيل كافة المدربين والمستشارين، فمثلاً وضع المركز عدداً من المتطلبات ليلتحق الفرد بزملاء التدريس Departmental Teaching Fellows، منها: يجب على المتقدمين أن يكونوا مؤهلين للحصول على وظيفة زملاء التدريس أو مساعدي التدريس إما من كلية الآداب والعلوم أو غير ذلك، ويكون على الأقل لديه عدد فصول دراسية من الخبرة في مجال التدريس متضمناً جزءاً منها في كلية هارفارد، ولديه مدخل يظهر أساليب جديدة سواء تجاه تدريسه أو تجاه تحديات التدريس في تخصصه، والمشاركات السابقة في التنمية المهنية المرتبطة بالتدريس (مثال: تدريس مصغر و/ أو لديه مقطع فيديو لذلك، وحضور الندوات وورش العمل في مركز بوك، ونشر مقالات و/أو عرض تقديمي في التدريس، وقيادة/ إرشاد المعلمين الآخرين، وإعداد حافظة تدريس/ ملف الإنجاز...الخ)، تأييد المرشح من القسم (لجميع المتقدمين) ومشرف أطروحته (من طلاب كلية الآداب والعلوم). أما بالنسبة للمستشارين فيتطلب أن يكونوا أعضاء هيئة تدريس أو ما يوازيهم ولديهم خبرات في تقديم المشورة الفردية والجماعية، كما يساهم المركز في تطوير هؤلاء المدربين حيث يؤكد برنامج تدريس الزملاء بالمركز على تقديم ذوي الخبرة والمبدعين من أعضاء تدريس الزملاء ومساعدي التدريس للتركيز على رفع كفاءة التدريس في تخصصاتهم من خلال التشاور مع أقرانهم، وتقديم المشورة الفردية للمحاضرين، ووضع البرامج التدريبية وورش العمل والندوات وغيرها من المشاريع ذات الصلة بالتدريس، وأيضاً يستفيد أعضاء الأقسام بالمركز من التطوير المهني والتدريب بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالمركز، والتعاون مع بعضهم البعض في مشاريع متعددة التخصصات.

### (٤) برامج وخدمات المركز :

يقدم المركز مجموعة متنوعة من الخدمات والبرامج، فيقدم ملتقيات لتبادل الأفكار حول التدريس، ويرعى مؤتمرات فصلي الخريف والشتاء للتدريس، ويدير مجموعة متنوعة وواسعة من الندوات حول موضوعات مثل المهارات الرائدة في المناقشة والتواصل



الشفوي، والوسائط التربوية المتعددة وشبكة الويب التربوية، وفرص إضافية وبرامج تدريبية للأعضاء الجدد وغيرها من الخدمات (Derek Bok Center for Teaching And Learning, 2015f).

وبوجه عام، يمكن تقسيم البرامج في أربعة مجالات هي: (Derek Bok Center for Teaching And Learning, 2015f)

(أ) برامج الأعضاء Faculty programs، وتشمل:

- وجبات غذاء الأعضاء والتعلم النشط Faculty Lunches on Active Learning: وتركز تحديداً على تبادل الأفكار حول دمج التعلم النشط في الفصول الدراسية، ويستضيف المركز سلسلة سنوية من المحادثات يتبادل فيها الأعضاء تجاربهم في الفصول الدراسية، وتؤدي المناقشة واسعة النطاق إلى العديد من الدروس المستفادة والفرص المتاحة للتكيف، وتتوافر مصادر المتابعة والخدمات الاستشارية من خلال المركز، فمثلاً في بعض مناقشات غذاء الخريف تشمل عدداً من الأنشطة مثل: التعلم النشط من خلال تصميم مشروع مبتكر مع Beth Altringer في ١٤ نوفمبر في غرفة بليمتون Mahindra Humanities Plimpton room في مركز ماهيندرا للعلوم الإنسانية Mahindra Humanities Center.

- مؤسسة الأعضاء الجدد New Faculty Institute: وتصمم مؤتمراً لمدة يومين أو ثلاثة في أغسطس للترحيب بالأعضاء الجدد الصغار، وكبار أعضاء هيئة التدريس وزملاء كلية هارفرد Harvard College Fellows وتوفير الموارد التي يحتاجونها، ويقدم البرنامج في اليوم الأول ثقافة التدريس في الجامعة، والإجابة عن أسئلة عامة حول: ما هو متوقع في الفصل الدراسي وتفاصيل المناهج والدرجات والإجراءات التأديبية، وتوفير وسائل للأعضاء الجدد لتلبية احتياجاتهم، وفي اليومين التاليين تكون المشورة التربوية وورش عمل وفرص للتعرف والتعاون الجيد، وجلسات للتدريب العملي على ممارسات المناقشة الرائدة، وتصميم المناهج والعروض، ومناقشة القضايا المتعلقة بالتدريس والسياسات في جامعة هارفرد حول تعزيز الإبقاء على أعضاء هيئة التدريس.

- حلقة نقاش المائدة المستديرة للقادة الجدد Freshmen Seminar Leaders Roundtable: حيث يستضيف المركز كل فصل دراسي مائدة مستديرة لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة الاستراتيجيات والتقنيات المختلفة لتصميم وتدريس مقنع للأعضاء الجدد، ويؤدي الأعضاء الجدد عرضاً قصيراً أمام ذوي الخبرة تليها مناقشات مثيرة حول السبل الفعالة لإشراك الأعضاء الجدد واستراتيجيات التدريس الابتكاري وغيرها.

- الأعضاء الدوليين International Faculty: حيث تقدم المشاورات والموارد لأعضاء هيئة التدريس الدوليين الذين يرغبون في تحسين مهارات التدريس ومهارات التحدث والعرض، وذلك عبر الفيديوهات والإصدارات وورش العمل وغيرها.

## (ب٢) برامج طلاب الدراسات العليا Graduate Student Programs:

يعزز المركز التنمية المهنية في التدريس والتعلم والتواصل العلمي من خلال مجموعة متنوعة من البرامج، منها:

- قبل برنامج الفصل الدراسي Pre-Semester Programs: حيث يريعى مؤتمري الخريف والشتاء (وهي أسبوع للتدريس كل عام) يقدم للأعضاء الجدد فرصة للتأهيل للفصل الدراسي، وتوفير المزيد من الأعضاء ذوي الخبرة والعلماء لمواصلة تطوير مهاراتهم واستكشاف مجالات الاهتمام في التدريس والتعلم.

- حلقات نقاش وورش عمل بوك Bok Seminars and Workshops: وتقدم الفرصة لاستكشاف مساحة من الاهتمام في التدريس والتعلم عبر جلسات متعددة، وتقدم سلسلة من ورش العمل حول موضوعات عن التواصل المهني والوسائط المتعددة.

- برنامج الاتصالات المهنية للمعلمين والممنوحين الدوليين Professional Communication Program for International Teachers and Scholars: ويقدم البرنامج للطلاب الخريجين الدوليين لتوفير الفرصة لديهم لتنمية قدرات التدريس والتحدث والمهارات الثقافية والتدريسية المناسبة لبيئة جامعة هارفارد، حيث يقدم ورش العمل والندوات في هذا البرنامج كل فصل دراسي.

- شهادة التدريس Teaching Certificate: وهي شهادة تقدم لطلاب الدراسات العليا وزملاء التدريس كعلامة ملموسة للتنمية المتواصلة كمدرسين في التعليم العالي، وتعطى مزيجاً ذا مغزى للعمل التدريسي بالتعاون بين المركز وأقسامهم.

- ورش عمل وقت الغداء Lunchtime Workshops: وهي ورش عمل تعليمية للإجابة على الأسئلة ومواجهة التحديات التي يمكن أن يواجهونها باعتبارهم أعضاء هيئة تدريس جدد في جامعة هارفارد.

- زملاء التدريس في القسم Departmental Teaching Fellows: وتعين البرامج المتنوعة الزملاء ذوي الخبرة والإبداع للتركيز على رفع كفاءة التدريس في تخصصاتهم من خلال التشاور مع أقرانهم داخل الأقسام، وتقديم المشورة الفردية للمحاضرين، ووضح البرامج التدريبية وورش العمل والندوات وغيرها من المشروعات ذات الصلة بالتدريس، أيضاً يستفيد أعضاء الأقسام من التطوير المهني الذي يتلقونه في شكل تدريب وتوجيه من المركز بالتعاون مع الأقسام الأخرى، والتعاون مع بعضهم البعض في مشروعات متعددة التخصصات.

## (ج) القياس والبحث التربوي Assessment and Educational :Research

يرى المركز أن التقويم عملية تكاملية عبر التصميم والتقييم والتحسين من خلال التأمل والتكامل العملي لما تم تعلمه، وهو جزء لا يتجزأ من التدريس وبناء المناهج والتخطيط الاستراتيجي للجامعة، والمركز في ذلك ملتزم بالتالي:

- التعاون عبر التخصصات Collaborating across the disciplines: حيث يجب أن يتم القياس عبر التخصصات وليس ضمن التخصص الواحد، وعند التعامل الجدي مع البحث المثالي حول التدريس والتعلم يجب أن يوضح كيف أن السياق النظامي يؤثر على كيفية تعلم الطلاب وما يجب تدريسه وقياسه وكيف، ويسعى المركز للقضاء بصرامة على ممارسات التقييم داخل التخصصات، ويبدأ ذلك بتألف الأفراد مع الاختلاف في الأنظمة في مجالات محددة مثل فلسفة المناهج وأهداف التعلم المقصودة والمحتوى، والأهم من ذلك بالنسبة للمركز أن عمليات القياس لمقرر أو برنامج أو منهج دراسي يقاد بواسطة التركيز على ما هو الأكثر أهمية لأعضاء هيئة التدريس والجميع، ويتم ذلك بطريقة تعاونية، ويكون عبر حلقات نقاش وورش وتدريبات وغيرها.

- تحويل البحوث إلى تطبيقات Bringing Research to Practice: من أجل التعاون في تطوير البحوث التربوية وتحسين التدريس في جامعة هارفارد تستند البرامج على فلسفة تقديم المساحة التعليمية التي يتقاطع فيها التدريس والبحث العلمي والممارسة لتوسيع دوره في دمج البحث والتقييم، ويكون نموذجاً لكيفية سد الفجوة بين البحث والممارسة ونشر المعرفة، ويسهل المركز إجراء حوار مباشر مع أعضاء هيئة التدريس والخبراء والباحثين ومتخصصي القياس للتعاون والمشاركة في بناء الأفكار وترجمة النتائج إلى أفضل الممارسات، كما يقدم فرص التطوير المهني لنشر المعرفة لأعضاء الجدد ومعلمي المستقبل في الجامعة.

- مدخل مركزي عالي القيمة A Highly-Centralized Approach: تستند البرامج على فلسفة التقييم المركزي لتوفير التكلفة وضمان التنفيذ الشامل الموحد والتنسيق بين متطلبات التقارير وتوفير أكثر الخبرات حول قضايا القياس، حيث تساهم في أن يكون القياس مستقلاً ومعزولاً عن تأثير البرنامج الذي يتم تقييمه، ويعمل فريق التقييم تحت إشراف مدير هيئة التدريس بالمركز وفريق التقييم للعمل بشكل وثيق مع خبراء التربية في مختلف التخصصات ورفع التقارير مباشرة للعمداء.

- بناء شبكات المعرفة Building Knowledge Networks: وتساعد البرامج في دمج القياس التكاملي في فرص التطوير المهني لمواجهة التحديات داخل العملية التعليمية عبر أقسام جامعة هارفارد، ووجود تأثير أفضل وأوسع في تحسين ممارسات مهنة التدريس في المستقبل لأعضاء الجدد، ويلتزم المركز بالتطوير المهني لمعاني أعضاء هيئة التدريس ومعالجة قضايا التدريس، ويقوم المركز بتوسيع التطوير المهني وتقديم

دورات تدريبية لتقوية مهارات البحث بين معاوني أعضاء هيئة التدريس وغيرهم لإنتاج واستخدام التقييم والبحوث التربوية في تدريسهم، وتكون الدورات التدريبية وورش العمل (بما في ذلك أشكال حية عبر خط مفتوح عبر الإنترنت)، وبرنامج زمالة مركز بوك Bok Center Fellow's program لاكتساب الخبرة العملية عبر العمل بشكل وثيق مع الإدارة وأعضاء هيئة التدريس في تقييم الدورات التدريبية والبرامج، ويعمل المركز للوفاء بتطلعات القياس التكاملية على: التواصل مع أعضاء المركز ومجتمع الجامعة لجعل القياس ذا قيمة ومعنى، والشراكة مع أعضاء هيئة التدريس والبرامج الأكاديمية و-co curricular programs لمساعدتهم في بناء ودمج عملية منهجية من التأمل الذاتي في التدريس، وتمكين التدريس والتطوير المستمر من خلال تنظيم وتحسين القياس وتقييم المواد وورش العمل وفرص التدريب لكل الأعضاء، وجمع وتوليد ونشر أفضل الممارسات في مجال البحوث التربوية كوسيلة لتعزيز الحوار بين الأعضاء حول تعلم الطالب، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب لمتخذي القرار لتسهيل التخطيط الاستراتيجي، وتوجيه وتخصيص الموارد التي تدعم مهام الأعضاء الجدد (FAS - Junior Faculty).

#### (د) مبادرة مركز بوك للمسرح التطبيقي Bok Center Applied Theatre Initiative

وهذه الفكرة تأسست في عام ٢٠٠٧م من قبل Lee Warren رداً على تقرير Harvard WISE report والذي أشار إلى وجود تفاوت بين الجنسين في العلوم ليتسع نطاقها فيما بعد ليشمل قضايا الشمول والتنوع. وتشمل أمثلة لبعض القطع المسرحية التفاعلية في اضطراب في المختبر (يقدم إدارة الممارسات في ثقافة المختبر)، وتدريب ما وراء الخط الزمني (يسلط الضوء على التحديات في تدريس العلوم الإنسانية والاجتماعية)، وهذا يؤثر قيمة للحوار بين الطلاب والإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة هارفارد وخارجها. ويساعد هذا المسرح في معالجة الحالات المألوفة والمعقدة في الحياة بدراستها بشكل كامل بما يسمح بالمعالجة والتأمل في المحتوى العاطفي الكامن والتحدث بحرية أكبر حول ما يتم رؤيته عبر الحوار أو التفاعل مع القصص. ويتعاون مدير المركز مع الأقسام الأكاديمية لتطوير أساليب المسرح لتحقيق أقصى قدر من التربية الفعالة والمشاركة الصفية وتقديم ما يعكس القضايا والتحديات الراهنة في بيئة التدريس والتعلم في جامعة هارفارد، ويشمل المسرح التفاعلي التنوع في الفصول الدراسية والتدريس الشامل والامتيازات والتحيزات الكامنة في الأوساط الأكاديمية والهوية والمساواة بين الجنسين والإنصاف العنصري والحرم الجامعي وديناميات الفصول الدراسية وغيرها.

أما بالنسبة لخدمات المركز : (Derek Bok Center for Teaching And Learning, 2015h, c)، فيقدم المركز الدعم للأفراد والحلقات الدراسية والإدارات في شكل مشاورات حول القضايا التربوية وممارسات التدريس التي تتضمن:

- فيديو الصف والملاحظة الصفية Class Video & Observation: وهو بشكل فردي وسري للمساعدة على التفكير في ممارسات التدريس مع ذوي الخبرة من

أعضاء المركز للوقوف على نقاط القوة لبناء الفعالية في التدريس ومساعدة الطلاب على التعلم، ويمكن أن يسبق ذلك استطلاع رأي الطلاب، ويشمل فيديو الصف والملاحظة: (أ) مشاورة الفيديو **Video Consultation**: حيث يسجل فيديو له أثناء الشرح في الصف وعرضه ومناقشته مع مدرب أو مستشار من مركز بوك، ويتم فيها التركيز على أي جانب من جوانب الصف التي تهم المعلم، ويمكن طلب نسخة من الفيديو بعد التشاور لمراجعة أجزاء مثيرة للاهتمام، وهذه الخدمة مجانية ومفتوحة لكل أعضاء الجامعة. (ب) الملاحظة الصفية **Class Observation**: وفيها يتم زيارة الصف من قبل خبير من المركز ومناقشته مع العضو، ويتمكن من خلالها العضو من الحصول على نظرة ثاقبة حول التدريس عن طريق مراقب موضوعي (ج) ما بعد ملاحظة الصف: ليتم الحوار وتقديم النصائح مع مستشاري المركز لتحسين استراتيجيات التدريس وغيرها ذات الصلة.

- التدريس العملي **Practice Teaching**: وتكون من خلال تدريس عضو هيئة تدريس لمجموعة داخل المركز يمارس فيه باقي الأعضاء دور الطلاب كصف حقيقي، مما يساهم في علاج قضايا من الممكن أن تثار في الصف، وفتح مناقشة عامة حول أساليب مختلفة من التدريس الفعال مع الأعضاء وخبراء المركز، ويقدم المركز خدمات مثل: التدريس المصغر المعياري **Standard microteaching** عبر شريط فيديو يوضح مسيرة العضو في التدريس بسرية ومناقشة ذلك مع أحد خبراء المركز، ومختبر التدريس المصغر **Lab microteaching**: ويكون فيه التدريس فعلياً ويعمل الخبراء فيها كطلاب ويقدمون بعدها مقترحات للتحسين وإعطاء فرصة للمحاولة مرة أخرى، أو التدريب المصغر جدا **Nanocoaching**: ويعطي العضو مقدمة موجزة كما لو أنه الاجتماع الأول للقسم ويتلقى مقترحات للتحسين وفرصة المحاولة مرة أخرى. وبهذا يقدم المركز بعض الدورات لتفعيل ممارسات تدريسية عميقة.

- التغذية الراجعة المبكرة **Early Feedback**: يشجع المركز جميع أعضاء هيئة التدريس على أخذ تغذية راجعة مبكرة من الطلاب في الصف للوقوف على آرائهم في الأسبوع الثالث أو الرابع من الصف الدراسي لضبط التدريس في الوقت المناسب، ويساعد المركز الأعضاء على استطلاع رأي الطلاب ومناقشتهم فيه لتفسير تعليقات الطلاب، ويقدم استمارة الكترونية لاستطلاع رأي الطلاب التي تتضمن (تنظيم الصف، فعالية التدريس، القراءات والواجبات، تعلم الطلاب، عبء وجهود الطالب) مع إعطاء نقاط للطلاب كتحفيز على المشاركة الصفية، ثم مساعدة الأعضاء عبر مشاورات لتوليد استراتيجيات للرد على تعليقات الطلاب وتحسين الصف الدراسي.

- المشاورات الفردية **Individual Consultations**: وهي مشاورات سرية حول موضوعات مرتبطة بالتدريس منها: تقنيات ومهارات المحاضرة، وتصميم المقرر، وبناء المهام والامتحانات والموضوعات البحثية، وإدارة المقرر والطلاب، ومهارات

وتقنيات المناقشة الرائدة، وتفسيرات تقييمات منتصف الفصل الدراسي والتقييمات النهائية **Q evaluations**، والدرجات وإعطاء التغذية الراجعة حول عمل الطلاب، والدرجات العادلة خلال المقررات الطويلة والواسعة، وحل المشكلات حول قضايا معينة في المقرر، والصعوبات الداخلية للأعضاء، والفيديو والملاحظة الصفية، ومعدلات الذكاء المنخفضة.

- مشاورات الاستبيانات **Q Consultations**: كما يقدم المركز في نهاية الفصل الدراسي دورات في تفسير تقييمات الطلاب عبر مشاورات الأسئلة **Q Consultations**، كما يقدم المركز فريق خدمات الدعم التعليمي **Instructional Support Services Teams (ISST)**، وأي دورة جديدة أو منقحة حديثاً يمكن أن يستفيد منها الأعضاء متضمنة حلقة نقاش التعليم العالي لطلاب الدراسات العليا (معاوني أعضاء هيئة التدريس).

- المناسبات/ الفعاليات **Events**: وتشمل المؤتمرات في فصلي الخريف والشتاء لتقديم الجديد في تدريس زملاء في بداية كل فصل دراسي، والندوات بهدف مساعدة زملاء التدريس على تطوير أسلوب التدريس بطرق متعددة ومدروسة، وورش العمل على مدار العام حول عملية تطبيق آفاق هارفارد، وتطوير ملف الانجاز وورش يتحدث فيها الأعضاء المتميزون، وورش التعلم المختلط/الهجين والتدريس والتحدث والمؤتمرات المحلية والدولية وغيرها من الموضوعات ذات الاهتمام، فضلاً عن السيمينارات أو حلقات النقاش لتطوير أساليب التدريس.

#### (٤) مصادر المركز:

بالإضافة إلى تجهيزات ومصادر وامكانات قاعات التدريب بالمركز سواء للمناقشات الصغيرة والتدريس الاستيضاحي أو المناقشات الكبيرة، فإنه كذلك تتنوع المصادر التي يتضمنها المركز، مثل: **(Derek Bok Center for Teaching And Learning, 2015g)**

- التعلم النشط **Active learning**: ومن مبادرات التعلم النشط داخل وخارج جامعة هارفارد التي يوفرها المركز: خبرة تدريس الأقران لأعضاء الجامعة، ودورات في الانخراط في العمل الأكاديمي خارج الفصول الدراسية في المواقع المؤسسية والمجتمع المحلي والعلمي، والاطلاع على برامج قوية في جامعة ستانفورد حول التعلم الخدمي/المجتمعي، وخبرات معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في التعلم النشط المرتكز على التكنولوجيا، كما يوفر مصادر أخرى مثل: ورقة الدقيقة الواحدة، وخرائط المفاهيم، ودراسة الحالة، وطرق التدريس في التعلم النشط (دورات حول التعلم النشط، والنشاط التعليمي الذي يدمج مجتمع التعلم والعمل الميداني مع الدورات الدراسية والأكاديمية، وبرنامج التحدث والتعلم)، والتعلم المرتكز على النشاط، والمواد والمطبوعات والحلقات الدراسية المتاحة، وحلقة هارفارد الصفية التدريبية حول التعليم

- الجامعي في العلوم والهندسة، وبرنامج هارفارد في تدريس علوم الحياة لدمج النتائج التربوية القائمة على الأدلة في التعلم النشط والتقييم والشمولية في التدريس.
- تصميم المناهج: وذلك من خلال إصدار وثائق مع الجامعة تساعد في تحفيز تصميم المناهج، ويتيح المركز عدد من الأمثلة والروابط على شبكة الإنترنت.
- قياس المقرر **Course Assessment**: ويوفر المركز عدداً من المطبوعات حول كيفية قياس المقرر، وعدد من الأمثلة حول القياس القبلي للطلاب، والتغذية الراجعة المبكرة أو أوراق الدقيقة الواحدة، كما يوفر روابط يمكن الرجوع إليها مع مراكز وشبكات متخصصة في التدريس والتعلم مثل مركز جامعة واشنطن للتنمية التعليمية والبحث العلمي.
- التدريس بالتكنولوجيا **Teaching with Technology**: بالإضافة إلى صفحات معينة لدى المركز حول استخدام التكنولوجيا والعرض التوضيحي في الفصول الدراسية، يتعاون المركز مع مختلف المكاتب في الحرم الجامعي لدعم الاستخدام التربوي للتكنولوجيا، ومنها: مجموعة التكنولوجيا الأكاديمية **Academic Technology Group** للتدريب والاستشارات حول استخدام التكنولوجيا في تدريس المقررات الجامعية بمساعدة **Course iSites** (نظام إدارة مقررات هارفارد) ودعم الوسائط المتعددة على شبكة الإنترنت والمساعدة في تطوير البرمجيات حيث يركز المركز على المشورة التربوية لإثراء الدورات باستخدام موقع الويب وبرنامج العرض والأدوات التكنولوجية الأخرى، وبعض الإرشادات الإضافية من المكتبة (مثل: تمتلك كلية هارفارد تجميع مواد مصادر المقررات الصادرة من مؤتمر خريف ٢٠٠٦ للتدريس وهي روابط عميقة للتعلم العميق **Deep Linking for Deep Learning**، وخدمات الوسائط التعليمية والتكنولوجيا حيث تكون المعدات والفنيين في حجرة منفصلة ويحصل الفرد على المعدات والفني من خلال البريد الإلكتروني بعد أسبوعين من الحجز، ويمكن الحصول على مفتاح الآلات من خلال النظام التجاري متعدد الأطراف.
- إلقاء المحاضرات **Lecturing**: بالإضافة إلى المشاورات المتاحة حول تصميم محاضرة وتصويرها بالفيديو والتدريب على العرض وإسقاط الصوت عليه يمكن ترتيب موعد عبر البريد الإلكتروني حول ذلك، كما يقدم وثائق عن إلقاء المحاضرات مثل: تسجيل المحاضرات كتغذية راجعة، وعشرين طريقة لجعل المحاضرات أكثر تشاركية، والاستعداد للتدريس في المحاضرات الكبيرة كأدوات للتدريس بواسطة **Barbara Gross Davis**، والصفحة الإلكترونية للتدريس مع التكنولوجيا، ومكتبة الوسائط والمواد على الإنترنت، وفيديوهات المحاضرات المثالية، ومحاضرات نصائح حول كيفية التحدث في المحاضرات بواسطة **Patrick Winston**.
- التفاعلية والتنوع في الصفوف الدراسية **Classroom Dynamics & Diversity**: ويوفر المركز إرشادات وكتب وفيديوهات ومراجع علمية تحمل وجهات

نظر مختلفة حول ذلك، وكذلك أوراق عمل عن: إدارة لحظات ساخنة في الفصل الدراسي، وأمثلة عن نصائح لإدارة لحظات ساخنة، وعقود الفصول الدراسية الصريحة والضمنية، والتدريس في الفصول الدراسية المتنوعة عرقياً، والنوع والتصنيف في الفصل الدراسي.

- وضع العلامات/ التصحيح والتغذية الراجعة **Grading & Feedback**: تم تصميم التقييم الذاتي إلكترونياً (استمارة تقييم ذاتي قصيرة تحمل ثلاثة أسئلة، واستمارة طويلة تحمل خمس أسئلة)، ومن موارد وضع العلامات (ممارسات وضع العلامات وأدوات التعلم، وتفعيل درجات المقرر، ومعايير أوراق الدرجات، ودليل أعضاء الكلية الجدد: التعاون والانتحال، وأعضاء الكلية: خيانة الأمانة العلمية)، ومن موارد التغذية الراجعة (الاستجابة لكتابة الطالب من مشروع كتابة هارفرد تشمل استراتيجيات القراءة ووجود تعليقات هامشية، والرد على أوراق الإجابة لإعطاء تغذية راجعة للطلاب، كما يوجد بالمركز أوراق استجابة الأقران لمساعدة الأعضاء على إعطاء تغذية راجعة للطلاب).

- قيادة المناقشات **Leading Discussions**: يوفر المركز والجامعة عدداً من الروابط التي تساعد في تنمية قيادة المناقشات مثل: تصنيف بلوم وأمثلة عليا، وتصنيف الأسئلة وفقاً **Questions from GSAS' Resources for Teaching Fellows**، وتقنيات الاستجابة **Techniques for Responding**، فضلاً عن كتب تربوية في مكتبة المركز مثل: مصادر تدريس الزملاء، وتدريس الطلاب الأمريكيين: دليل لأعضاء هيئة التدريس الدوليين ومساعدتي التدريس.

- التدريس المرتكز على البحث **Research-Based Teaching**: ويوفر المركز عدداً من المراجع عبر الإنترنت، ومعظمها دراسات أو دراسات مراجعة النظراء **peer-reviewed studies**، وهذه المراجع حول: الإدراك والتعلم، ومخرجات التعلم، وأساليب التدريس وتعلم الطالب، فضلاً عن أبحاث هارفرد في التعلم حول نجاح الطالب في الكلية والتعلم وغيرها.

- قواعد السلوك المهني والإرشاد **Professional Conduct & Mentoring**: يقدم المركز أفضل الممارسات حول قواعد وإدارة السلوك المهني للأعضاء ومؤشرات السلوك المهني، ووصلات إلكترونية ووثائق رسمية عن مختلف جوانب سلوك المعلم، ومعلومات للأعضاء تقدم تعليمات حول السلوك المهني وخصوصية الطالب والتحرش الجنسي، ودليل غير رسمي للعمل مع الأعضاء الجدد، وروابط لمجلس الدراسات العليا حول تقرير يقدم المشورة والإرشاد للأعضاء، ومواد للأعضاء يحمل التوقعات والسلوك والمسئوليات، ومبادئ توجيهية بشأن الاستجابة للشكاوي، ومطبوعات مكتب أمين المظالم.



(ثانياً): مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية بكندا  
UBC Centre for Teaching, Learning and Technology

تعد جامعة كولومبيا البريطانية مركزاً عالمياً للبحث والتدريس، وقد أنشئت عام ١٩١٥م بالساحل الغربي في كندا، ويرى تصنيف QS للجامعات العالمية (QS World University Rankings, 2015) أنها واحدة من أفضل الجامعات في العالم لإعداد الطلاب ليكونوا مواطنين عالميين، وتقدم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس أفضل الموارد والظروف الممكنة للتعلم والبحث، وخلق بيئة عمل مشجعة على تحقيق التميز والمساواة والاحترام المتبادل، ولهذا يصنفها في المرتبة ٤٥ عالمياً لعام ٢٠١٤م، كما صنفتها مجلة تايمز للتعليم العالي في المركز ٣٢ عالمياً عام ٢٠١٤م (Times Higher Education, 2015)، كما صنفتها الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية (Academic Ranking of World Universities, 2015) في المراتب (٦٣، ٣٧، ٣٩، ٤٠، ٣٧، ٤٠) عالمياً للأعوام (٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٤، ٢٠١٥) على الترتيب.

وتسعى جامعة كولومبيا البريطانية وفقاً لرؤيتها أن تكون واحدة من الجامعات الرائدة في العالم، وخلق بيئة تعليمية استثنائية، ودعم البحوث المتميزة لخدمة شعب كولومبيا البريطانية وكندا والعالم (The University of British Columbia, 2015e)، ووضعت لتحقيقها خطتها الاستراتيجية ٢٠١٠-٢٠٢٠ (المكان والوعد)، التي شمل فيها محور تعلم الطالب توفير الفرصة لهم من خلال التميز في التدريس والبحوث والتجارب التعليمية العامة وتحسين الحياة في الحرم الجامعي (The University of British Columbia, 2015d, b). وقد تضمنت مجموعة من الأهداف (ولكل هدف أفعال وملف إنجاز للأفعال) منها: تحسين نوعية وتأثير التدريس لجميع الطلاب (مراجعة وتنقيح المناهج وطرق التدريس للتأكد بمماراتها للبحوث الرائدة وكيفية تعلم الأفراد، وتبسيط وتسهيل متطلبات البرنامج لتعزيز المرونة والتعلم الذاتي، ودعم وتطوير وتنفيذ المقررات الدراسية الهجينة من خلال مبادرة التعلم المرن، وتحسين آليات التغذية المرتدة حول التدريس والتعلم من خلال استعراض النظراء وتقييمات التدريس، والمواعمة بين المكافآت ومقاييس التغذية الراجعة مع أهداف تعلم الطالب، ووضع وتنفيذ مقاييس أداء مرجعية benchmarks لرفع كفاءة التدريس والتعلم، وتطوير مشاركة ورؤية مستدامة لحرم أوكاناجان بالجامعة Okanagan Campus - وهو مجتمع التعلم الذي يجذب الطلاب وأعضاء الجامعة المتفوقين، ومن أكبر المؤسسات البحثية العامة والتعليم في أمريكا الشمالية)، وتعزيز الجهود الرامية إلى تحسين نجاح الطالب وزيادة خبراته، وتوسيع فرص الإثراء التعليمي متضمنة البحوث والخبرة الصفية، ودعم رفاه الطلاب والتنمية الشخصية والحياة المتميزة في الحرم الجامعي. ولهذا سعت في العام ٢٠١٤-٢٠١٥ إلى الاهتمام بمجالات ثلاثة هي: التعامل مع وسائل التكنولوجيا المستقبلية، وتوفير المنصات والخدمات التي تحتاجها الجامعة لدعم التعلم، ودمج منصة جديدة هامة في النظام البيئي

للتدريس والتعلم، والتمويل لدعم ورفع كفاءة التدريس والتعلم (The University of British Columbia, 2015e).

وتهتم الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تعلم الطالب بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس حتى يمكنهم تحقيق هذه الأهداف، من خلال التنمية المهنية والشخصية العالمية، حيث يتواجد في مختلف الكليات تقريباً مراكز للتدريس والتعلم لتنمية أعضاء هيئة التدريس بمختلف الرتب، فيتواجد على سبيل المثال: مركز التدريس والتعلم بحرم أوكاناجان Okanagan Campus، ومركز علوم جامعة كولومبيا البريطانية للتدريس والتعليم UBC Science Centre for Learning and Teaching بكلية العلوم وغيرها. أما على مستوى الجامعة فيتواجد مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا الذي يقدم خدماته للجامعة والمراكز الأخرى (The University of British Columbia, 2015c)، ويمكن تناول هذا المركز موضوع الدراسة الحالية على النحو التالي:

### (١) نشأة وتطور المركز:

تأسس المركز في يوليو عام ٢٠١٠م، بناء على الاستفادة من الخبرات السابقة لتحقيق جودة أعلى في برامج، وذلك من خلال دمج عدد من المكونات بالمركز شملت مركز التدريس والنمو والأكاديمي Centre for Teaching and Academic Growth (TAG)، ومكتب تكنولوجيا التعليم Office of Learning Technology، ومعهد المنح الدراسية في التدريس والتعلم (OLT)، ومعهد المنح الدراسية في التدريس والتعلم، وذلك التكامل للوحدات المتنوعة يعزز قدرة الجامعة لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في خطة "مكان واعد Promise Place and Promise"، كما يتعاون المركز مع الوحدات الأكاديمية والإدارية بالجامعة لتحسين الممارسة العلمية داخل مجتمع التدريس عبر دعم بيئات التعلم التي تعتمد على التكنولوجيا وفرص التعلم عن بعد، وأصبح يلعب دوراً قيادياً في التصدي لقضية احتياجات التطوير المهني للممارسات الجارية والمستقبلية في مجال التدريس والتعلم بالتعليم العالي، وتوفير فهم متقدم لكيفية توظيف التكنولوجيا في تعزيز قدرة الجامعة لبناء والحفاظ على بيئة تعليمية متميزة، كما ساهم معهد المنح الدراسية في التدريس والتعلم في المركز بعد إعادة تهيئته في تقديم الدعم لمشاريع بحثية حيوية في التدريس الفعال واستراتيجيات المناهج والتعلم والممارسات في التعليم العالي، كما جلبت الجامعة بالمركز اثنين من العناصر الحيوية هي: الخدمات التعليمية التي تعزز الممارسة مع البحث العلمي نحو التقدم، وفهم التدريس والتعلم والمنهج، ودمج الخدمة والبحث العلمي سوف يحدثان تآزر عمدي للنهوض برسالة الجامعة، وترجمة نتائج الأبحاث في الحصول على نتائج أفضل في الممارسات التعليمية وتحسين تعلم الطلاب (UBC Centre for teaching, Learning and Technology, 2015,a).

ومع تطور المركز أصبح يدعم البرامج ومشروعات التسيير التي تخدم احتياجات الجماهير المتنوعة في مجتمع الجامعة، كوحدة خدمة مركزية تقدم خدمات تلبي احتياجات

الأفراد والوحدات الأكاديمية ورسالة الجامعة ككل لتشمل: تقديم البرامج والخدمات التي أكدت عليها البحوث لدعم النمو المهني في مجالات مثل التدريس وتنمية مهارات التعلم ومناخ الفصول الدراسية والشمولية وإعادة تصميم وتنفيذ تكنولوجيا التعليم والممارسات التأملية، والشراكة مع الوحدات الأكاديمية والإدارية لتخطيط وتصميم وتطوير الخبرات التعليمية التي تعزز مرونة التعلم مثل البرامج عن بعد والمختلطة والمصادر التعليمية المفتوحة، وتقديم الخدمات الاستشارية وتسهيل وتنسيق المشروعات الاستراتيجية في دعم المبادرات التربوية والمناهج الدراسية التي أكدت البحوث، والتعاون في المشروعات التي تحقق الاستراتيجية وتطوير وإطلاق وتقييم التقنيات التعليمية، وتوفير القيادة والدعم للمناهج الاستراتيجية والمبادرات التربوية وتحقيق مزيد من التماسك والتآزر للمسارات التعليمية داخل وعبر التخصصات في الجامعة (UBC Centre for teaching, Learning and Technology, 2015,i)، شهد العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥م القيام بنشاط كبير من قبل المركز في دعم الاستراتيجية الجديدة من خلال: تصور تكنولوجيا وأدوات وبرامج وخدمات المستقبل التي في حاجة إلى دعم التعلم، ودمج منصات جديدة ومهمة في بيئة تكنولوجيا التعلم، والتمويل لدعم التدريس والتعلم من خلال تفعيل صندوق تحسين التدريس والتعلم (The University of British Columbia, 2015a, 4).

### (٢) رؤية ورسالة المركز : (UBC Centre for teaching, Learning and Technology, 2015h)

وضع المركز له رؤية ورسالة ومجموعة من القيم، وتمثلت رؤية المركز في "مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا هو شريك في تحول الخدمة التعليمية في مجتمع جامعة كولومبيا البريطانية".

أما بالنسبة لرسالة المركز فتمثلت في: يطور مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا المداخل الابتكارية والعالمية في التدريس والتعلم والمنهج وممارسات التكنولوجيا التعليمية داخل وعبر تنوع السياقات النظامية والثقافية بالجامعة.

كما وضع المركز لنفسه مجموعة من القيم يرتكز عليها في سياساته نحو تطوير التدريس والتعلم والتكنولوجيا، شملت مجالات: التعاون، والمرونة، والابتكار، والنزاهة، والاحترام، والمشاركة.

### (٣) إدارة المركز :

تتكون إدارة المركز من خمسة أقسام هي: (UBC Centre for teaching, Learning and Technology, 2015b)

- مكتب المدير: ويتكون من كبير المستشارين وهو المدير الأكاديمي في التدريس والتعلم، والمنسق التنفيذي.

- وحدة خدمات المقرر والمنهج Curriculum & Course Services: وتتكون من الإدارة العليا (مساعد المدير لخدمات المقرر الدراسي الاستراتيجية، المدير الأعلى للتقويم والبحث العلمي، المدير الأعلى لعمليات الحلقات الدراسية والتعليم المستمر والتصميم التعليمي)، وفريق العمل (منسق التقويم، المدير الأعلى لمشروعات التصميم التعليمي، مديري مشروعات التصميم التعليمي، مستشاري المنهج الدراسي، محلل بيانات التعلم، منسق بحوث التقويم الفعال، مستشار المنهج وتصميم التعلم).

- وحدة التطوير المهني للتدريس والتعلم Teaching & Learning Professional Development: وتتكون من الإدارة العليا (مساعد المدير للتطوير المهني للتعلم والتدريس، المدير الأعلى للتدريس والتعلم)، وفريق العمل (ومنها: مدير التسهيلات وتصميم العمليات، استراتيجيين مبادرات التعليم المفتوح، مطوري التعليم: برامج تنمية مساعدي أعضاء هيئة التدريس، مساعد برنامج شهادة الدراسات العليا، مطور المصادر التعليمية، مستشاري التعليم: تقنيات التعليم، مدير برامج طلاب الدراسات العليا، مطور المصادر التعليمية والمناهج الصفية، المشرف الرئيسي لبرامج طلاب الدراسات العليا، استراتيجي تصميم مصادر التعلم، مطور التنمية التعليمية).

- تقنيات التدريس والتعلم Teaching & Learning Technologies: وتتكون من الإدارة العليا (مساعد المدير لتقنيات التعلم والمقرر الدراسي، المدير الأعلى للتطبيق المتكامل وتحليلات التعلم)، وفريق العمل (ميرمجين، محلي برامج، استراتيجي تقنيات التعلم والتدريس، منسقي الدعم، محلي الدعم التعليمي، محلي بيانات التعلم، مصمم الصفحة الإلكترونية/ المبرمج الأعلى، استراتيجي النظام البيئي لتعلم الجيل التالي الرقمي، منسق الصفحة الإلكترونية والوسائط المتعددة والجرافيك، مدير استراتيجية الصفحة الإلكترونية، مسئول برنامج تصميم المقرر وخدمات الإنتاج ودعم الحلقات الدراسية للتعليم المستمر وتقنيات التعلم، ومسئول ارتباط دعم المقرر الدراسي، محلل دعم التكنولوجيا الناشئة، وإحصائي تطوير المنهجية الإحصائية وتحليل بيانات التدريس والتعلم وتقييم التدريس).

- مشروعات وشراكة الأعضاء Projects and Faculty Partnership: وتتكون من الإدارة العليا (المدير المساعد الأعلى لمشروعات وشراكات الأعضاء)، وفريق العمل (منسقي المشروعات، ومنسق تقويم، ومديري الارتباطات والشراكات، منسق مبادرات التعليم المفتوح، ومسئول قيادة الاتصالات).

- مبادرات السكان الأصليين: وتتكون من استراتيجي لمبادرات السكان الأصليين، وفريق العمل (مطور تعليمي للمبادرات الأصلية، مطور المصادر التعليمية والمناهج الصفية).

- التخطيط والإدارة والاتصالات: وتتكون من الإدارة العليا (المدير الأعلى للتخطيط والعمليات)، وفريق العمل (مساعد المدير الإداري، منسق محتوى التدريس والتعلم، مدير المناسبات/الفعاليات والتسويق، منسق التسويق والعلامات التجارية، المساعد الأعلى

لبرنامج الفعاليات، ومساعد المناسبات/الفعاليات، منسقي الاتصالات والتسويق، مدير الإدارة والموارد البشرية، المساعد المالي).

ويتم انتقاء القيادة وفريق العمل بعناية شديدة فضلاً عن التدريبات التي يتلقونها عبر المركز، ووضعت توصيف وظيفي ومهام وأدوار لكل عضو، فمثلاً المدير التنفيذي لوحد خدمات المقرر والمنهج عضواً في مجلس إدارة STLHE للتميز في التعليم العالي بكندا، أما منسق التقويم في وحدة خدمات المقرر والمنهج يقدم مجموعة واسعة من مشاريع التدريس والتعلم في الكليات والإدارات الجامعية بالتشاور مع أعضاء هيئة التدريس، ويضع الخطط والموارد اللازمة لتقييم مشروع على حده، وضمان سلامة النتائج وواقعيتها، والإخبار عن مشروعات ومبادرات التدريس والتعلم الحالية والمستقبلية، ويجب أن تكون لديه خبرات طويلة كمربي وميسر وفي تحليل وتقويم المناهج والمقررات الدراسية، كما أنه لا بد من حصول المراجع النظير مثلاً على ورشة عمل تمهيدية بالمركز حول تطوير مهاراتك كمراجع نظير: ورشة تمهيدية **Developing Your Skills as a Peer Reviewer: Introductory Workshop**.

#### (٤) برامج وخدمات المركز:

يقدم المركز مجموعة متنوعة من البرامج التي تكون مفتوحة لجميع أعضاء مجتمع الجامعة، بينما البعض محدد لفئة معينة موضوعة في الاعتبار، وتتمثل هذه البرامج في: (UBC Centre for teaching, Learning and Technology, 2015f)

- برنامج تطوير القيادات الأكاديمية **Academic Leaders Development (Program ALDP)**: بناء على تقييم وتحديد الاحتياجات التعليمية للرؤساء والمديرين الأكاديميين في الجامعة التي قامت به شركة استشارية عام ٢٠٠٦م فقد حددت خمس عناصر رئيسة للبرنامج هي: برنامج لرؤساء ومديري السنة الأولى والثانية، والتدريب، وتوجيه الأقران، ورش عمل/ حلقات دراسية حول الموضوعات النموذجية المرتبطة بعملهم، والتركيز على المبادرة المستمرة في التدريب على القيادة.
- المراجعة البنائية للتدريس عن طريق الأقران **Formative Peer Review of Teaching**: ويشمل برنامج مراجعة الأقران في التدريس، ومراجعة الأقران لممارسات مجتمع التعلم لتقديم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس حول تدريسهم، ويتم البرنامج مرتين في العام الدراسي، وتقديم ورشة عمل حول مراجعة الأقران في التدريس، وهي حلقات عمل ومشاورات متخصصة ومتاحة للأفراد عند الطلب، حيث يجتمع المراجع قبل الملاحظة الصفية ثم يراقب التدريس في الصف الدراسي، ثم يجتمع لتقديم تغذية راجعة ومشاورات ونصائح حول التدريس، ويكون المراجع خبيراً في المركز وحاصل على الأقل على دورة في مراجعة الأقران، وقد تكون الملاحظات مكتوبة في تقرير لاستخدامها كأدلة في ملف انجاز التدريس وفي المسار المستقبلي والتخطيط للدروس.

- سلسلة مناخ/ بيئة حجرة الصف **Classroom Climate Series**: وهي عبارة عن برنامج لمدة عام لمعرفة المزيد عن كيفية التعامل مع الموضوعات التي تتحدى الموقع الاجتماعي داخل الجامعة لخلق بيئة فريدة من نوعها لتبادل المناهج متعددة التخصصات للتدريس، وهذه السلسلة مصممة استراتيجياً لخلق تجربة تعليمية فريدة للمشاركين من خلال الجمع بين سلسلة من المحاضرات من الدرجة البسيطة، وأنشطة جماعية تفاعلية، ومناقشات مع التركيز القوي على أنشطة ومناقشات تهدف إلى إثارة التفكير النقدي والوعي الذاتي مما يكسب المشاركين المهارات اللازمة لخلق مقارنة متقدمة وأكثر وضوحاً للفهم والتدريس وإعداد المناهج الدراسية بما يتناسب مع القضايا الخلافية اجتماعياً والمتأصلة.
- مبادرة الجامعة لمراجعة الأقران للتدريس **UBC Peer Review of Teaching Initiative**: وتسعى إلى تشجيع مراجعة الأقران في التدريس في جميع الوحدات الأكاديمية في جميع أنحاء الجامعة، سواء من حيث الإحساس التكويني **formative sense** (التطوير المهني والنمو كمرابي) أو من حيث المراجعة الختامية (اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إعادة التعيين والترقية والتثبيت)، وأخذ المركز لذلك المبادئ التوجيهية التي وضعتها الجامعة لإعداد مراجع الأقران منذ عام ٢٠١٠-٢٠١١ في وضع خطط التنفيذ داخل كل كلية لإعداد وإدخال المراجع الختامي أو النهائي **Summative Peer Review of Teaching (PRT)** وتقديم مواد تدريبية وإرشادية وورش عمل لتدريب قادة الكلية حول **PRT**، وتوفير روابط لدعم المراجع التكويني **Formative PRT** لتشجيع الحوار وتطوير الخبرات، ونشر الوثائق وتوفير روابط إلكترونية خاصة بالمراجعين وعروض فيديو للتكامل بين التكويني والختامي.
- دورة مكثفة لتصميم المقرر الدراسي **Course Design Intensive**: وتكون بالتعاون بين المركز وشركاء تصميم المقررات، وهي ثلاثة أيام مكثفة بشكل فردي أو جماعي لتصميم وإعادة تصميم المقرر الذي يقوم بتدريسه العضو أو التخطيط لتدريسه، ليكون الفرد قادراً على: تصميم مقرر محوره المتعلم عن طريق تحديد العوامل الظرفية المحيطة بالمتعلم ومحتوى المقرر، وصنع أهداف المقرر وموضوعاته وأهداف التعلم، وتطبيق أساليب التخطيط للدروس التي تسمح بتحديد الأنشطة المتمركزة حول المتعلم، ووضع خطة تقديم المقرر بما في ذلك التقويم التكويني والختامي وغيرها.
- معهد التدريس والتعلم والتكنولوجيا **CTLT Institute**: ويعقد من قبل المركز ثلاث مرات في العام، ويطلق عليها معاهد الصيف والشتاء والربيع، وتقدم ورش عمل تفاعلية للتواصل حول الأفكار العملية وتبادل أفضل الممارسات، ومن البرامج التي تقدم: مناقشات الصف الإرشادية، مرحباً بك للتدريس في جامعة كولومبيا البريطانية لتقديم ما يحتاجه الفرد لتدريس مقرره الأول، وتطوير الأهداف العامة والأهداف

التعليمية للمقرر، و UBC Studios Open House للتعرف على المرافق الحالية والجديدة للجامعة والوسائط التعليمية وخدمات الدعم الجديدة والاستوديوهات.

- الوشم الرقمي Digital Tattoo: ويقدم للأفراد لتعليم الممارسات والتأثيرات الحالية على الوجود الرقمي الخاص بهم بما في ذلك الخصوصية والأصدقاء والعمل والجامعة، والمشورة بشأن كيفية إدارة الهوية على الإنترنت واتخاذ خيارات مدروسة، وتكون الدورات الخاصة بالأعضاء عن: الحماية وبرامجها والاتصال والتعلم وماذا سيقول الوشم الرقم عن الفرد وما يجب القيام به لإقناع رؤساء العمل في المستقبل، ويقوم المركز بالتعاون مع Chapman Learning Commons في تطوير المشروع بتمويل من صندوق تحسين تدريس الماضي والتعلم Past Teaching and Learning Enhancement Fund وتمويل BCCampus funding.

- توجيه الأعضاء Faculty Orientations: وهو حدث لتعريف أعضاء هيئة التدريس الجدد ببنية وتركيب الجامعة والأفراد، وتوفير فرصة للقاء والتواصل مع زملاء جدد من مختلف الأقسام، وهي عبارة عن نصف يوم يبدأ بجولة في الحرم الجامعي وينتهي بحفل استضافة من قبل كبار المسؤولين، ويساعد الأعضاء الجدد في السماع من الزملاء القدامى عن كيفية الحصول على النجاح في السنة الأولى، والتنقل بشكل فعال بين موارد وخدمات الجامعة، وفهم البنية التنظيمية للجامعة والمبادرات الحالية.

- برنامج شهادة في التدريس والتعلم المتقدم Certificate Program in Advanced Teaching and Learning: ويكون لمدة عام ونصف، ويدعم تطوير خبرات الطلاب الخريجين في التميز في التدريس والتعلم وأدوارهم المستقبلية كهيئة تدريس، ويتكون من: الفوج المختلط Blended Cohort (اللقاء مرتان في الشهر بعد ظهر الجمعة لمدة ساعتين وساعتين من العمل على الإنترنت في الشهر)، والتدريب العملي، والتوجيه والمشاركة في منحة صغيرة للتدريس والتعلم لمشروع تجريبي قام به المتدرب في التدريب العملي.

- مراجع أقران تكويني للخريج Graduate Formative Peer Review: ويقدم من خلال البرنامج: خدمات مراجعة الأقران التكويني في التدريس (التدريب على: التدريس المعلمي/ الفصول الدراسية، المواد التعليمية مثل المناهج وخطط الدرس والواجبات، وردود الفعل على أعمال الطلاب، وبيان مكتوب عن فلسفة التعليم...)، وخدمات مراجعة الأقران التكويني للعروض التوضيحية (المرتبطة بالفصول الدراسية ومؤتمرات والدفاع عن الرسالة العلمية أو أطروحة الدكتوراه).

- مراجعة الأقران في التدريس للخريجين Graduate Peer Review of Teaching: ويتم تدريبهم على تقييم بعض العناصر منها: التدريس، والمواد التعليمية، وردود الفعل على أعمال الطلاب، ووثائق التقييم الذاتي مثل ملف إنجاز التدريس، وتعليقات الطلاب.

- ورش عمل المهارات التعليمية للأعضاء **Instructional Skills Workshops for Faculty**: وهي لمدة ثلاثة أيام تركز على تعليم مجموعات من الطلاب، وذلك لتحسين فعالية التدريس للأعضاء الجدد وذوي الخبرة من خلال إجراء ثلاثة دروس صغيرة وتلقي تغذية راجعة شفوية وكتابية من الزملاء والميسرين، وتركز على موضوعات مثل: تخطيط الدرس وزيادة التعلم التشاركي وتوفير التغذية الراجعة للطلاب وأساليب التعلم ومهارات الاستجواب والأنشطة الصفية وتقييم تعلم الطلاب، ودمج استراتيجيات التعلم النشط والنظر في احتياجات التعلم المختلفة واستخدام التقنيات والوسائل التعليمية في التدريس والنظر فيما يتوقع أن يتعلمه الطالب من وجهة نظره وزيادة الكفاءة والثقة في الفصول الدراسية.
- ورش عمل المهارات التعليمية لطلاب الدراسات العليا **Instructional Skills Workshops for Grad (Graduate) Students**: ويكون لمدة ثلاثة أيام على مدى ٢٤ ساعة من التطوير المهني، ومصمم لطلاب الدراسات العليا والأفراد الجدد في التدريس لتطوير مهاراتهم التعليمية، وتتكون ورش العمل من مهارات التدريس، والنظرية والتطبيق، وجلسات عمل، ويتم إعداد ثلاثة دروس قصيرة وتلقي التغذية الراجعة، والعمل عن كثب مع الزملاء والميسرين في جو داعم لتطوير مهارات التدريس والأفكار الجديدة والصعبة وتعزيز القديمة منها.
- معهد تكنولوجيا التعلم **Learning Technology Institute (LTI)**: يتعاون أعضاء مجتمع التعلم الإلكتروني بالجامعة **E-learning community** مع المركز لصقل مواهب الأعضاء، ويقدم المعهد فصول دراسية عبر الإنترنت أو وجهاً لوجه على مدار العام حول مواضيع مثل: الاتصال والتقنيات على شبكة الإنترنت، ومناقشات المائدة المستديرة حول دمج التربية والتكنولوجيا الناشئة.
- ورشة التركيبات التحريرية **Liberating Structures Workshop**: ويحضرها أعضاء هيئة التدريس والمدربون ومصمموا التعلم للتدريب على تسهيل التعلم والاجتماعات والدورات والجماعات والعروض التوضيحية وورش العمل وغيرها، وهي مجموعة من استراتيجيات قوية في التيسير التي يمكن استخدامها في الصفوف والاجتماعات اليومية ودورات التخطيط الاستراتيجي وورش العمل وغيرها، وتشمل كيفية إجراء المحاضرات والمناقشات المفتوحة والعصف الذهني وغيرها.
- حلقات النقاش والدورات التدريبية **Seminars and Institutes**: وهي مرتين كل عام في أوائل سبتمبر وفي الربيع، وهي مجموعة من الندوات التفاعلية حول التدريس والتعلم والتكنولوجيا لجميع أفراد مجتمع الجامعة، ومن هذه البرامج: برامج التدريب **TA**، وورش عمل مهارات تعليمية لطلاب الدراسات العليا، وسلسلة مناخ الصفوف الدراسية، ومعهد **CTLT** كل يونيو وسبتمبر.



- برنامج تدريب مساعدي التدريس **TA (Teaching Assistance) Training Program**: ويكون بالتعاون بين المركز وشركائهم من الكليات للمساعدة في تطوير التدريب والموارد في مختلف التخصصات، ويوفر البرنامج الدعم في مجالات ثلاثة هي: تقييم الاحتياجات (بالتعاون مع الكليات لتحديد الممارسات الحالية في الأقسام والمهارات والقدرات والكفاءات المستهدفة)، التشاور/ التيسير (تنمية برامج تدريب مساعدي التدريس بالأقسام، ومساعدة الأقسام التي ليس لديها تدريب في الحصول على التمويل، وتصميم البرامج لانضباط التدريب الذي يركز على التدريس والتعلم النظري والبحثي، وإعادة تصميم الدورات التدريبية، وتوفير ميسرين ومدربين أقران)، وبناء القدرات (لتنفيذ التدريب، وبرنامج التوجيه والتدريب المستمر، وأفضل ممارسات التدريب).
- القيادة التربوية والتدريسية **Teaching and Educational Leadership**: مع التغييرات في متطلبات القيادة التربوية لأعضاء هيئة التدريس المعيّنين **Instructors** كمعلمين أو كبار معلمين **Senior Instructors** شارك المركز في عام ٢٠١١ في مشروع لإعادة تقييم فهم مجتمع الجامعة للتنوع في أنشطة القيادة التربوية التي يجب أن تكون. وطور المركز خارطة المجتمع **community map** للقيادة التربوية والتدريسية، وهو إطار لكيفية التفكير في الأبعاد المختلفة للتعليم وكيفية التغيير، وانطلاق للمحادثات الجارية حول كيفية توثيق أثر الأنشطة القيادية التربوية، والأدلة اللازمة لتعزيز هذا الأثر، وذلك من خلال أربع لجان أو مناقشات هي: خلفية القيادة التربوية في جامعة كولومبيا البريطانية، وإعادة التقييم الحالي للقيادة في الجامعة، وخارطة المجتمع للقيادة التربوية والتدريسية، والخطوات التالية وطلب التغذية الراجعة.
- سلسلة التدريس والتعلم والتكنولوجيا **Teaching, Learning & Technology Series (TLT)**: وتتكون من ست حلقات دراسية سنوياً مع المتحدثين الذين يختارهم مجتمع التقنية والتعلم واللجنة الاستشارية **TLT advisory committee** داخل الجامعة وخارجها لتناول الأفكار المبتكرة والتقنيات الناشئة الفعالة والمتعلقة بدمج التكنولوجيا في بيئة التدريس والتعلم، والسلسلة مفتوحة حتى لكبار الخبراء من مختلف العالم لتبادل البحوث وخبراتهم حول التعلم الإلكتروني، ويتم التسجيل في **CTLT Events Website**.
- التدريس في بيئة تعلم مختلطة **Teaching in a Blended Learning Environment (T-BLE)**: وهي فترة قصيرة لدعم أهداف الجامعة الاستراتيجية المتعلقة بالتحول التعليمي والتعلم المرن، وهي لمدة مختلطة (وجهاً لوجه وعبر الإنترنت) لمدة ستة أسابيع، وتساعد في تصميم وحدة لبيئة التعلم المختلط، والحصول على تجربة حقيقية مع هذه البيئة.

- تسريع التكنولوجيا Tech Express: وهي سلسلة وجلسات غذاء (احضر غذائك وكمبيوترك المحمول) غير رسمية بشأن تقنيات التعليم والمواضيع ذات الصلة (مثال الموارد التعليمية على الإنترنت والهوية الرقمية)، وقد تكون مناقشة أو جلسات تجريبية لمساعدة المبتدئين الذين يريدون محاولة التعرف على تقنيات التعلم المختلفة بدعم من الجامعة واستكشاف القضايا ذات الصلة.

أما بالنسبة لخدمات المركز، يمكن تقسيم خدمات المركز إلى: (UBC Centre for teaching, Learning and Technology, 2015c, e, d)

### (أ) خدمات المنهج والمقرر الدراسي Curriculum & Course Services

ويمكن توضيح هذه الخدمات على النحو التالي:

(أ-١) التشاور والدعم: ويقدم المركز الاستشارات المتعلقة بالآتي: تطوير مقرر/برنامج جديد وإعادة التصميم وإدخال تغييرات على طريقة سير المقرر/ البرنامج، والقياس والتخطيط والتقييم للمقررات ومكونات البرامج والمشروعات، واختيار وتكامل واستخدام استراتيجيات التدريس وتقنيات التعليم لتحسين جميع أشكال وأساليب المقرر، وتطوير خطة مناهج الكليات الدراسية سواء على مستوى المقرر أو المنهج، ومراجعة تحرير وجودة ونوعية المقررات على الإنترنت باستخدام معايير قائمة على البحوث بما في ذلك وصول المقرر للطلاب وذوي الاحتياجات الخاصة، ومقترحات للبحث عن التمويل الداخلي والخارجي لمشروعات معهد التعليم والتعلم والتكنولوجيا، ومنح دراسية لمشروعات معهد التدريس والتعلم شاملاً تطوير تكنولوجيات جديدة والموارد وطرق التدريس.

(أ-٢) التطوير والتنفيذ Development and Implementation: ويشمل: تطوير مقرر/ منهج جديد أو إعادة تطوير الموجود منه، متضمناً في ذلك تحديد النتائج المرجوة والحالية، وتحديد هيكل المقرر/ البرنامج، وتنفيذ استراتيجيات القياس والتنفيذ، وتحويل المقرر/ المنهج إلى هجين أو عبر الإنترنت، وتنمية الموارد المخصصة لدعم التدريس والتعلم في بيئات الإنترنت والمختلطة وتسهيل مشروعات التقييم والبحوث العلمية، وتوجيه قيادة مبادرات مناهج الكليات وإعادة تصميم مبادراتها للمناهج والمقررات، وتدريب متخصصات حول موضوعات مثل التصميم التعليمي وتصميم مقرر على الإنترنت، والتدريس عبر الإنترنت وقياس وتقييم البرنامج، وتجديد المقرر، وتطوير وسائط ومصادر التعلم لدعم تعلم الطالب، وإدارة مشروع لتسهيل تصميم مقرر/ منهج وتطويره.

(أ-٣) البحث العلمي والتقييم Research and Evaluation: ويقدم نفس الدعم للآتي: البحث والتقييم من خلال التشاور والتدريب وتنمية الموارد، وتطوير ودعم البيئة التحتية للبيانات، وجمع وتحليل وتبادل البيانات للإخبار عن بتقويم فعالية تعلم الطلاب عبر التكنولوجيا أو ممارسات التدريس، وإعادة تجديد المقرر/ المنهج، ونشر أفضل الممارسات القائمة على البحوث في التعليم والتعلم داخل الجامعة وخارجها، وهذا جنباً إلى

جنب يقوم المركز بتجديد الممارسات والابتكارات القائمة على البحوث مع القدرة على دعم زيادة مشاركو الطلاب والإنجاز الأكاديمي في الجامعة والعمل مع أعضاء هيئة التدريس لتوثيق التطبيق في مختلف التخصصات في الجامعة وتبادل هذا العمل، وتوفير التمويل لأبحاث معهد التدريس والتعلم والتكنولوجيا من خلال صندوق المعهد، حيث مول المركز (٥٢) مشروعاً واقترح (١١٤) مشروعاً عام ٢٠١٤م، ومول (٦٠) مشروعاً واقترح (١٦٢) مشروعاً عام ٢٠١٥م بالتعاون مع صندوق تحسين التدريس والتعلم، ويصل تمويل المشروعات الكبيرة إلى أكثر من (٥٠) ألف دولار أمريكي.

### (ب) تقنيات التعلم Learning Technologies

يعمل المركز بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس ووحدات الدعم التعليمي **instructional support units** لتوفير أدوات تكنولوجية فعالة ومن شأنها خلق بيئة تعليمية استثنائية، وكذلك توفير التدريبات والإرشادات والدعم اللازم لاستخدام هذه التقنيات، ومن هذه التقنيات: تقنية **Blackboard Collaborate Web Conferencing** لعقد المؤتمرات والاجتماعات على الشبكة، وتقنية **Calibrated Peer Review** لاستعراض مراجعة الأقران على الإنترنت وتقديم الواجبات الكترونياً، وتقنية **Camtasia** للتسجيل الرقمي على شاشة سطح المكتب لدعم تحرير الفيديو وإنتاج أشرطة فيديو تعليمية ديناميكية، وتقنيات متنوعة للرد على الاستفسارات واستطلاع الرأي ومراجعة الأقران والتعليق على مقاطع الفيديو وترك تغذية راجعة ومنصات لتقديم محتوى المقرر عبر الإنترنت ومشاركة المحتوى والتعاون وإدارة المهام وتعيين الدرجات، وتقنيات توفير تجربة التدريس المختلط والمقررات عبر الإنترنت والكتابة التفاعلية، وقناة رسمية على يوتيوب لتبادل أشرطة الفيديو التعليمية، وبرنامج الرسوم المتحركة، وغيرها من التقنيات المتعددة التي بلغت أكثر من ١٠٠ تقنية.

(ج) المناسبات/الفعاليات: حيث يعقد المركز عدداً من الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية وتسهيلات ورش العمل وحلقات النقاش وتكنولوجيا المعلومات وغيرها، حيث عقد على سبيل المثال (١٩٧) مناسبة أو حدث حضره ما يقرب من (١١٨٠) عضو هيئة تدريس من (١٢) كلية وعدد من أعضاء هيئة التدريس الدوليين عام ٢٠١٤

### (هـ) موارد المركز:

يطور المركز الموارد بالتعاون مع وحدات مختلفة من جميع أنحاء الجامعة لتلبية مختلف احتياجات التدريس والتعلم في مجتمع الجامعة ومعالجة قضاياها، ومنها: (UBC Centre for teaching, Learning and Technology, 2015g)

- مشروع النظام الإيكولوجي (البيئي) لتكنولوجيا التعلم **Learning Technology Ecosystem Project**: للتعرف على الممارسة المستقبلية لمستقبل تقنيات التعليم المستخدمة في دعم التدريس والتعلم، وقد استرشد العمل الأولى بمدخلات أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، ونتائجه كانت تصميم خريطة للكيفية التي يمكن

أن تتطور بها هذه المساحة خلال الثلاث سنوات القادمة لعام ٢٠١٤م، جنباً إلى جنب مع التحسينات الوظيفية الرئيسية، وخدمات الدعم المحسنة، وهيكل الحكم الأكثر مرونة، ومبادئ حول التقييم المتواصل، ويمكن للعضو قراءة التقرير النهائي والملخص التنفيذي أو إلقاء نظرة عامة، كما يمكن إرساله بالبريد أو إلكترونياً للعضو.

- تقرير مؤشرات الأداء إيكار عام ٢٠١٤ **ECAR Benchmarking Report** 2014: وهي صفحة لمسح إيكار لأعضاء هيئة التدريس وتكنولوجيا المعلومات، وتشمل الصفحة: تحليل استجابات الجامعة لمسح إيكار، والإجراءات المتخذة على المدى القصير، واستخدام التغذية الراجعة في تصميم مستقبل التقييم للنظام البيئي للتعلم في الجامعة.

- بوابة موارد التدريس والتعلم **Teaching and Learning Resources Portal**: وهي بوابة غنية تحتوى على موارد وروابط متنوعة لدعم التنمية لكل من المعلم والمتعلم، وتحتوي على لمحة عامة ومراجع عن مجموعة متنوعة من موضوعات التدريس والتعلم واستراتيجياتهما، وهي لكل مهتم بالتدريس والتعلم بما في ذلك المشاركين والميسرين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.

- غرفة مصادر المركز **CTLT Resource Room**: وهي تدعم أعضاء المركز ومجتمع التدريس في الجامعة من خلال توفير الموارد والفضاء والخدمات. وتشمل مصادر في غرفة المصادر (كتب ومقالات ونشرات إخبارية ومجلات ووسائل إعلام وقاعدة بيانات عن المقتنيات وغيرها) ومصادر إلكترونية (إذن دخول مجاني لدوريات علمية عن التدريس والتعلم والاشتراكات المؤسسية في الدوريات الإلكترونية عن التعليم والتعلم، و**UBC Wiki**، وبوابة المركز للوصول للموارد، وبوابة ميسر ورشة عمل المهارات التعليمية وخاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من الميسرين)، وموقع وتويتر عن الأخبار واستشهادات مفيدة وأشعار بالفعاليات وغيرها.

- التدريس **Teaching**: وتشمل: معلومات ووثائق وروابط وكتب ودوريات لعدة أقسام هي: قسم لأعضاء هيئة التدريس الجدد، وقسم مساعدي التدريس، وقسم ملف الإنجاز، وقسم أدوات التقييم، وقسم فرص التنمية المهنية، وقسم الاقتباسات (قراءات من وعن الفائزين بجوائز في التدريس)، وقسم دوريات التدريس والتعلم بما فيها نشرات إخبارية عن مراكز التدريس والتعلم في جميع أنحاء كندا، وقسم مراكز التعلم.

- التعلم **Learning**: يمكن الحصول على معلومات حول موارد التعلم على الإنترنت، والمناهج والأدوات والبحوث الجامعية وفرص التطوير المهني في الجامعة وخارجها، فمثلاً الذين يحتاجون إلى الدعم الأكاديمي يمكن زيارة **UBC Learning Commons** والحصول عن العديد من المعلومات حول الهوية على الإنترنت من خلال الوشم الرقمي، والذين يحتاجون للتعرف على بيئات التعلم المختلط زيارة برنامج التدريس في بيئة التعلم المختلط.

- **Webliography**: وفي هذه الصفحة توجد روابط لأكثر من مائتي موقع مختارة تتعلق بالتدريس والتعلم مثل: القياس/ التقويم، التعلم النشط، تصميم/ تنمية البرنامج الدراسي، التعلم والمتعلمين، منحة دراسية للتعليم والتعلم، التدريس والتعليم والتكنولوجيا، الموارد التعليمية والمراجع العامة، تدريس تخصصات محددة، استراتيجيات التدريس.
- قوائم البريد الإلكتروني **Listserve**: يمكن للعضو الانضمام إليها ليظل على علم بالبرامج والخدمات والموارد، حيث يتم إرسال بريد الكتروني للمشاركين عن الحلقات الجديدة والمناسبات أو الفعاليات الخاصة والموارد الإضافية وأخبار في التدريس والتعلم في التعليم العالي وغيرها.
- الإصدارات **Publications**: وهي منشورات المركز التي يمكن طباعتها أو الاطلاع عليها عبر موقع المركز، مثل: شهادة أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم في التعليم العالي، ودليل تدريس الأعضاء الجدد في جامعة كولومبيا البريطانية، ودليل الموارد لمساعدة التدريس وغيرها، ونشرة حول أخبار مرونة التعلم والاتجاهات والموارد، فضلاً عن مبادرات الجامعة.
- حلقات النقاش الإلكترونية لجمعية التدريس والتعلم في التعليم العالي **Online STLHE (The Society for Teaching and Learning in Higher Education) Seminars**: وهي جمعية وطنية من الأكاديميين والمهتمين بتحسين التدريس والتعلم في التعليم العالي، كما أجرت الجمعية مؤخرًا شراكة مع إصدارات **Magna Publications** لتقديم حلقات دراسية حول التدريس والتعلم، وهذه الدورات تعطي من خبراء الجمعية والحائزين على جوائز أعضاء هيئة التدريس.
- مسح ممارسات التدريس **Teaching Practices Survey ٢٠١٤**: ينشر المركز المسح الذي شارك فيه حول الممارسات التدريسية في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمواقف تجاه الممارسات وتصورات دعم التدريس، وقياس أثر المبادرات الرامية إلى التأثير على ممارسات التدريس، وتوفير بيانات للإخبار عن التخطيط الاستراتيجي لمراكز الجامعة للتدريس والتعلم، والإخبار عن مشروع بحثي يكشف العوامل التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس لتغيير الممارسات التعليمية.
- (ثالثاً) مركز تحسين/ رفع كفاءة التدريس والتعلم بجامعة هونغ كونج **HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning**  
تعد جامعة هونغ كونج أقدم مؤسسة للتعليم العالي في هونغ كونج، وتم افتتاحها عام ١٩١٢م، (The university of Hong Kong, 2015a)، ووضعها تصنيف **QS** في المرتبة (٢٨) عام ٢٠١٤م، (QS World University Rankings, 2015)، بينما وضعتها مجلة التايمز للتعليم العالي في المرتبة (٣٠) عالمياً لنفس العام (2015)، وبينما وضعتها مجلة التايمز للتعليم العالي في المرتبة (٣٠) عالمياً لنفس العام (2015)، (Times Higher Education, 2015)، وبينما وضعتها التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (Academic Ranking of World Universities, 2015) في المراتب



University of Hong Kong, 2015b) ثم أنشأت مبادرة إثراء التعلم بالتكنولوجيا Technology-Enriched Learning Initiative في عام ٢٠١٥ م لتقديم الدعم الفني والتربوي الموجه والمشروعات البحثية والتكنولوجية في التعلم الإلكتروني، ليجمع المركز بين التدريس والتعلم والتكنولوجيا والبحث العلمي (The University of Hong Kong, 2015d). ولهذا أصبح المركز يمثل خدمة موجهة يقودها البحث العلمي لدعم تحقيق الأهداف التعليمية والتدريسية المنشودة، وذلك من خلال: البرامج اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجدد، والتربية المهنية بما في ذلك ورش العمل والحلقات الدراسية، والخدمات الاستشارية لأعضاء هيئة التدريس، والمناسبات أو الفعاليات الخاصة مثل استضافة كبار الباحثين والممارسين في مجال التعليم العالي، ويتعهد المركز بتقديم برامج تعليمية عالية الجودة المهنية، والانخراط في المنح الدراسية وإجراء البحوث في دعم التطورات والتدريس والتعلم على مستوى الجامعة، والالتزام بدعم البرامج التعليمية المتحورة حول الطالب، وتصميم المناهج والتقييم والقياس والتعلم الإلكتروني وغيرها من المجالات التي تضمن تحسين التدريس والتعلم في جامعة هونغ كونج (HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning, 2015a).

### (٢) رسالة المركز:

يمتلك المركز فقط رسالة لتحسين التدريس والتعلم تحمل رسالتها ورؤيتها في نفس الوقت، هي "العمل عبر جامعة هونغ كونج لتحسين جودة خبرة تعلم الطالب كما وردت في استراتيجية الجامعة، كما تعمل وحدة دعم التعلم الإلكتروني The e-learning Pedagogical Support Unit (EPSU) داخل المركز وفقاً لمسؤوليات محددة لتحقيق استراتيجية جامعة هونغ كونج للتعلم الإلكتروني" (HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning, 2015j).

### (٣) إدارة المركز:

تتكون إدارة المركز من: (HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning, 2015b, c,i)

– الأعضاء الأكاديميين: وتشمل مدير المركز، ومجموعة من الأساتذة المشاركين والمساعدين والمحاضرين المتخصصين في مبادرات التدريس والتعلم في التعليم العالي والتنمية المهنية القائمة على حل المشكلات، ومستشارين في مشاركة الطلاب والتقييم والتنوع والتعلم وملف الانجاز واستطلاع رأي الطلاب، ومستشار في الأخلاقيات الطبية والإنسانيات، ومستشارين في التدريس، ومدير التنمية المهنية للأساتذة المشاركين، ومدير وحدة قياس وتقويم التدريس والتعلم، ومطور التربية السكنية، ومصمم التدريس، وأستاذ فخري).

- أعضاء الدعم: ويتكون من الأعضاء الإداريين (المساعد التنفيذي الأعلى، ومنسق الفعاليات، ومساعد المشروع، ومساعد تنفيذي، ومساعد تنفيذي وحدة قياس وتقويم التدريس والتعلم)، والأعضاء الفنيين (مدير تكنولوجيا المعلومات، وتقني تكنولوجيا المعلومات، ومصمم الوسائط المتعددة).

- أعضاء البحث العلمي (المسئول الأعلى للبحث العلمي والتحليل، الموظف المساعد للبحث العلمي، المساعد الأعلى للبحث العلمي، مساعدي البحث العلمي ١ و ٢، المساعد الأعلى للبحث العلمي).

وتضع الجامعة توصيفاً ووصفاً وظيفياً لمختلف الوظائف في المركز، فمثلاً مساعدي البحث العلمي ١ و ٢ يجب أن يكونوا حاصلين على البكالوريوس أو أعلى في مجال العلوم الاجتماعية ذات الصلة، وكتابة أكاديمية جيدة مع قيادة ممتازة في اللغة الانجليزية المكتوبة، ومهارات التواصل الجديد، ومهارات التعامل مع الآخرين ومهارات تنظيمية جيدة، والقدرة على العمل بشكل مستقل وكجزء من فريق بمسئولية، والاهتمام بالتعلم السكني ومهارات بحثية جديدة وخبرة في أساليب البحث النوعية والكمية، ويقوم المعين بالمشاركة في المؤلفات والبحوث والعروض وإدارة المسح والمقابلات وتقديم الدعم لمشروع حول التطوير المهني للتعليم السكني والعمل مع أعضاء هيئة التدريس ومساعدي البحث والطلاب حول المشروعات البحثية ذات الصلة بالتنمية المهنية للمهارات العامة والتقييم والتغذية الراجعة في التعليم العالي (The University of Hong Kong, 2015c)، وتعمل الجامعة بتركيز كبير على تطوير إمكاناتهم ويكون لديهم العديد من الفرص للمساعدة في جميع مراحل تنمية حياتهم المهنية المختلفة، مع توفير التدريبات المستمرة لكافة الأعضاء.

#### (٤) برامج وخدمات المركز:

يجمع المركز في صفحته الإلكترونية بين البرامج والخدمات، حيث يقدم المركز خدماته ودعمه لأعضاء هيئة التدريس في إطار شمولي **Holistic Framework** للتدريس المهني لتلبية احتياجات مجموعة متنوعة من الأكاديميين في مراحل مختلفة من حياتهم المهنية، وتشمل هذه الخدمات: **(HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning, 2015e, d, f)**

#### (أ) البرامج الأساسية المطلوبة **Required Programmes**: وتتكون من:

- مقدمة التدريس والتعلم في جامعة هونج كونج **introduction to Teaching and Learning @ HKU** وهذا البرنامج مطلوب لجميع أعضاء هيئة التدريس الجدد وما يرتبط بهم من أعضاء أكاديميين، ويتناول القضايا التي تخص التدريس والتعلم في جامعة هونج كونج، ويستمتع المشاركون إلى مجموعة من الأكاديميين البارزين حول القضايا الراهنة وفرص التفكير حولها في ضوء أدوارهم، ويعد هذا البرنامج إجبارياً خلال السنة الأولى من الخدمة، ويكون البرنامج ليوم واحد، ويتكون



في الغالب من: التدريب والتعلم والمناهج الجديدة في السنوات الجامعية الأربع في الجامعة، وسد الاتجاهات العالمية والاحتياجات المحلية، إطلاق التعلم: التدريس في العناصر الجوهرية العامة، والتعلم الإلكتروني في جامعة هونج كونج، والانجليزية كوسيلة للتدريس والآثار المترتبة على التدريس والتعلم، وقضايا التحول من المدرسة إلى الجامعة، والموارد المستديرة: الجوانب التي تساعد على إحداث التدريس والتعلم الجيد في جامعة هونج كونج، ومناقشة مع الفائزين بجائزة التدريس والمحاضرين ذوي الخبرة، وتقديم المشورة لنجاح الطالب، والختام والتقييم.

- التدريس والتعلم المتقدم في جامعة هونج كونج: وهذا البرنامج مطلوب لجميع أعضاء هيئة التدريس الجدد وما يرتبط بهم من أعضاء أكاديميين ذوي دوام كامل في التدريس، والهدف منه تزويد الأعضاء بفرصة لتطبيق عميق للمفاهيم والمناهج العلمية المبنية على الأدلة في التدريس والتعلم، ويقوم المشاركون في الانخراط بفاعلية مع مجموعة من الأنشطة التي من شأنها أن تمكنهم من اتخاذ وتطبيق مناهج مبنية على الأدلة لرفع كفاءة ممارساتهم التدريسية، واعتماداً على الخبرة السابقة في مجال التدريس يجوز منح الإعفاءات من الحضور، ومدة البرنامج ثلاثة أيام يأخذ من خلالها خمسة مودبولات هي: تصميم المقرر، ومداخل الطالب للتعلم، وقياس التعلم، والقياس للتعلم، التدريس لمشاركة الطالب، والتعلم المعزز بالتكنولوجيا.

- شهادة التدريس والتعلم في التعليم العالي: وهو برنامج يقدم لجميع طلاب الدراسات العليا والباحثين الجدد قبل القيام بالتدريس أو قياس واجباتهم، ويهدف إلى تزويدهم بمقدمة في أساسيات ومبادئ وممارسات التدريس والتعلم في سياق الجامعة، واستراتيجيات التدريس العملية، مثل: تنظيم وإدارة البرنامج التعليمي و/أو التعلم القائم على المختبر، وتصميم أنشطة تعليمية وتقنيات ذات التأثير العالي في إشراك الطلاب في تعلمهم، واعتماداً على الخبرة السابقة في مجال التدريس يجوز منح الإعفاءات من الحضور.

#### (ب) التربية المهنية:

ويقدم المركز برامجاً لتوفير فرص التنمية المهنية للأعضاء بما في ذلك ورش العمل والمقررات الدراسية والندوات، ويشمل التعلم المهني مجموعة كبيرة من البرامج، تزيد عن (٧٤) برنامجاً تتراوح مدته ما بين يوم وثلاثة أيام وأسبوع (غالبيتها ليوم واحد)، وتغطي مجالات مثل: مخطط جائزة التميز في التدريس، وربط البحث العلمي بالتدريس، والقياس مع ملف الإنجاز التكنولوجي، وجوانب تدويل مجتمع الممارسة، والقياس والتغذية الراجعة في التعلم التجريبي، وتقييم وتقديم أدلة على المهارات العامة، وإثراء خبرات التعلم الدولية في المقررات الدراسية المرتبطة بالتعلم الرقمي والافتراضي، وفلسفة التربية، وتدويل المناهج الدراسية في المناحي العامة، وإدارة المحاضرة، وتصميم مخرجات تعلم المقرر ومخرجات تعلم البرنامج، ومخطط زمالة تبادل التدريس، ومنتدى المجتمع والصالونات

العلمية، وسلسلة تربيويات التعلم النشط، وإشراك الطلاب والتقييم من خلال تغذية راجعة مكتوبة، وسلسلة مناقشات منح التدريس والتعلم، ودمج التعليم وجهاً لوجه والتعلم الذاتي على الإنترنت في التدريس في الحرم الجامعي، والطرق التفاعلية لإدماج أنشطة التعلم في محاضرة نموذجية، والدوافع لتقاسم الخبرات في مجتمعات الإنترنت، وإنتاج الفيديو التعليمي، والتعلم السكني في كامبريدج، والمعرفة المكتسبة والخبرات المشتركة والدروس المستفادة من جامعة هونج كونج في التدريس وجهاً لوجه والتعلم الذاتي على الإنترنت، وتقييم مراحل البحث العلمي، والتدريس المتحور حول الطالب، والاحتراف في التدريس والتعلم، والتقييم المستند للمهام المركزة على الأداء، وأساسيات لتصميم المنهج لتطوير وضمان مخرجات تعلم الطالب، وقياس وتحسين نوعية وإنتاجية التعليم العالي، وخبرات استخدام الهواتف المحمولة في تدريس وتعلم وتقييم تفاعلي في الفصول الافتراضية، والخبرة التكميلية باستخدام التعاون متعدد التخصصات عن طريق التدريس في التعليم العالي، وتغيير ممارسات التقييم في الأنظمة، وتحسين التدريس والتعلم من خلال التكنولوجيا، والدروس المستفادة من الفائزين في جائزة العناصر الجوهرية للمنهج في جامعة **Portland State University**، وسلسلة إصلاح المناهج الدراسية: فهم من خلال خبرة تعليمية حية من الباحث المستقل والمستشار والمؤلف، وتحسين التعلم التجريبي في التعلم الإلكتروني، والتعلم الإلكتروني ثلاثي الأبعاد، ودعم تجديد المناهج والابتكار في الجامعات كثيفة الأبحاث، والربط مع الأنشطة اللاصفية، ومخطط شهادة التميز في التدريس. ومن أمثلة محتوى هذه الدورات والندوات:

- ورشة عمل مخطط جائزة التميز في التدريس **Teaching Excellence Award Scheme Workshop**: ويتم توفير لمحة عن برامج الجائزة، ومعايير الاختيار الرئيسية والمشورة في إعداد ملف الإنجاز القائم على الأدلة.
- ربط البحث العلمي بالتدريس: فرص للطلاب والأكاديميين، وهي مبادرة على مستوى المؤسسة تهدف إلى التأكد من أن جميع الطلاب في الجامعة قادرون على التعلم من خلال المشاركة في الاستفسار والبحث العلمي في جميع مستويات برنامج دراستهم، ويمثل إنشاء بحث كامل ومجتمع التعلم هو جوهر المبادرة، واستكشاف القيم والممارسات الحرجة كجزء مرتبط بالمنهج، ومعالجة مجموعة واسعة من قضايا التنوع في المناهج الدراسية بالتعليم العالي، ومناقشة كيفية انخراط الطلاب كشركاء في تعليمهم، ويشارك منتج المعرفة في الكلية وخارجها والباحثون مع التشكيلات الدولية لإلهام الأكاديميين لتحقيق البحث والتدريس معاً.
- القياس باستخدام ملفات الانجاز التكنولوجي **Assessing with ePortfolios**: ويهدف إلى التدريب على استخدام أي عدد من الوسائل الرقمية، ومساعدة الأكاديميين على الابتكارات في التكنولوجيا التعليمية في مجال التعلم والقياس، والتأكيد على وضع تعريف واضح لأهداف المناهج الدراسية المستهدفة من ملف الانجاز، ونظرة عامة على إيجابيات وسلبيات الطرق المختلفة باستخدام رؤى من

القياس النفسي والبحوث التي أجريت على تجربة الطالب في استخدام ملف الإنجاز، وذلك للمساعدة في اتخاذ قرارات تساهم في تعلم ساري المفعول من ملف الإنجاز.

(ج) الاستشارات: يعمل المركز مع الكليات/ الأقسام/ فرق البرامج لتطوير برامج التربية المهنية في الجامعة والمنزل، ويمكن للأكاديميين الاتصال بالمركز لدعم شخصي بما في ذلك: منح تنمية التدريس المكتوب **writing teaching development grants**، وجوائز التدريس، ومراجعة الأقران في مواد التدريس، ومراجعة الأقران في التدريس.

(د) المناسبات/ الفعاليات الخاصة: يعمل المركز مع العلماء والممارسين من داخل مجتمع جامعة هونج كونج ودولياً لتسهيل الحوار في التدريس والتعلم وتبادل الممارسات التعليمية المبتكرة، وتشمل الفعاليات الخاصة الندوات من قبل المتحدثين الزائرين برعاية مشتركة للندوات وورش العمل الخاصة بتنظيم مشترك، وعرض الممارسات المبتكرة في التدريس والتعلم.

(د) دعم التعلم الإلكتروني: حيث تقدم وحدة دعم طرق تدريس التعلم الإلكتروني **E-learning Pedagogical Support Unit** الدعم التربوي لمساعدة الأعضاء على تخطيط وتنفيذ وقياس التعلم الإلكتروني على مستوى الجامعة، وأنشأت مبادرة **The Technology-Enriched Learning Initiative** لتقديم الدعم الفني التربوي الموجه وإجراء الأبحاث في التعلم الإلكتروني.

(هـ) المشروعات البحثية: القيام بالتسيير لعدد كبير من المشروعات البحثية مثل: القياس في جامعة هونج كونج، وتصورات أعضاء هيئة التدريس حول إصلاح المناهج الدراسية وطرق التدريس في جامعة هونج كونج، وفعالية المناهج الدراسية الأساسية المشتركة في رفع كفاءة تعلم الطلاب للقرن الواحد والعشرين: الفحص النوعي، وأثر الثقافة والانضباط والتدريس غير الموجه في مدخل التعلم القائم على المشكلات، وتثير الفهم الوجودي في تحسين تعلم الطلاب وجودة التدريس، ودعم التعلم المرتكز على المخرجات في جامعة هونج كونج، ورفع كفاءة الممارسات الجيدة في مجال التعلم بالممارسة من خلال الاستفسارات المرتكزة على العمل متعدد التخصصات.

(ج) مصادر المركز:

تنقسم موارد المركز إلى: **(HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning, 2015g)**

- مصادر القياس **Assessment Resources**: وهو المكان المخصص للحصول على معلومات نظرية وعملية متعلقة بالتطوير والابتكار والبحث العلمي في قياس التعليم

العالي مع التغيرات المقبلة في إصلاح المناهج الدراسية بالتعليم العالي في هونج كونج والتي بدأت منذ عام ٢٠١٢م، وهو يوفر منصة الموارد للأعضاء حول القياس، ويمكن من خلال الموقع تبادل الأفكار وإيجاد استراتيجيات مختلفة وتفصيل وصفية لقياس الطلاب سواء فرادى أو في مجموعات أو أعداد كبيرة أو عبر الإنترنت، ويمكن إيجاد طرق لقياس التدريس ونصائح للطلاب حول كيفية ومعنى قياس مخرجاته، كما يوفر استمارات يمكن ملئها عن ممارسات القياس الجيدة.

- **Wise Assessment Community of Practice:** مجتمعات القياس الحكيم وهو منتدى لتبادل ممارسات القياس بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وخارجها، وهو نتيجة مباشرة لممارسات المجتمع المستمر التي يجري الاضطلاع بها في المركز، والهدف الرئيسي منها هو تحسين التدريس الجامعي والتعلم عبر الجامعة ومجتمع التعليم العالي الأوسع في هونج كونج من خلال تأسيس مجتمعات الممارسة **communities of practice** لتقاسم وتحديد ممارسات التدريس والتعلم الفعال محليا ودولياً على حد سواء، كما يتضمن الموقع ارتباطات التدريس والتعلم للنقاش حول جودة التدريس والتعلم في الحرم الجامعي وخارجه ويتضمن المؤتمرات الدولية والمحاضرات العامة والندوات واسعة النطاق وورش العمل صغيرة الحجم كمنصات للتبادل، وتدويل التدريس والتعلم لتبادل أفضل الممارسات حول تدويله بين أعضاء الجامعة وخارجها، كما يتضمن صفحات لتدويل العناصر الجوهرية للتدريس والتعلم، وخبرات تعلم الطالب، والتدويل على مستوى الجامعة، والتدريس في ثقافات متعددة.

- **Engineering Education Enhancement and Research Asia:** تحسين التعلم الهندسي والبحث العلمي بآسيا وهو المكان المخصص للحصول على معلومات نظرية وعملية متعلقة بالتطوير والابتكار والبحث العلمي في التعلم الهندسي لرفع جودته، والتغيرات المستمرة في التعليم العالي وهيئات الاعتماد في جميع العالم لتلبية احتياجات تحسين جودة التعليم الهندسي، ويوفر منصة للنقاش والتعاون في تبادل الأفكار في البحث العلمي والتدريس وتعلم الهندسة، وإيجاد أنشطة مختلفة للتعليم واستراتيجيات القياس ونصائح حول التدريس والتعلم، بما في ذلك منشورات التعلم الهندسي، والتعرف على الأخبار والمستجدات في مجال التعلم الهندسي بما في ذلك أحدث المعلومات حول ورش العمل والمؤتمرات المحلية.

- **Tutor/Lab Demonstrator Resources Website:** الصفحة الإلكترونية لمعمل المربي ومساعد التدريس للمعرفة والمهارات اللازمة لخلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية، والعمل مع الكليات لتوفير المصادر الدولية للتعلم المهني والتوأمة في دعم شهادة التدريس والتعلم في التعليم العالي، وتقديم دعم إضافي من خلال الاتصال المباشر مع الأعضاء والكليات، وتتكون الشهادة من كيفية قيادة خبرات التعلم لإعدادات المجموعة الصغيرة التي

تشارك المتعلمين بنشاط وأنواع التجارب النموذجية من الدروس أو التدريس القائم على مختبر التعلم، وتوجيه المشاركين من خلال استراتيجيات التدريس العملية في مرحلة التعليم الأولي، ويتيح للمشاركين تقديم خبراتهم، كما يتوافر بها مراجعة الأقران مباشرة وعبر فيديوهات ودليل المراقبة، وكتب مساعدة ومواد إضافية للدعم.

- مصادر التعلم الإلكتروني E-learning Resources: وتتوافر وحدة دعم طرق تدريس التعلم الإلكتروني E-learning Pedagogical Support Unit والتي أنشئت عام ٢٠١٢م لتحقيق أقصى قدر من الدعم التربوي لمساعدتي التعلم الإلكتروني على مستوى الجامعة، وأنشأت مبادرة تقنية إثراء التعلم - the Technology- Enriched Learning Initiative للعمل جنباً إلى جنب مع الوحدة لتقديم الدعم الفني التربوي الموجه وتوسيع نطاق عملياتها والأبحاث في التعلم الإلكتروني، وتكون نتيجة لذلك مدونة التعلم الإلكتروني لتبادل الأفكار والفيديوهات والدورات عبر الإنترنت حول تطوير التدريس والتعلم في هذا المجال.

- سيناريوهات فيديو التدريس والتعلم في جامعة هونج كونج Teaching & Learning Video Scenarios in HKU: ويقدم أمثلة لسيناريوهات ومقررات دراسية في مختلف التخصصات سواء داخل الجامعة أو خارجها، والعديد من الأدلة حول أسئلة وأجوبة للأعضاء، وأدلة المستخدمين، وتدريبات وورش عمل، ومعلومات حقوق النشر، ومكاتب التعلم الإلكتروني، ومؤشر دار جونز: المهارات المكتسبة، وكيفية استخدام متصفح انترنت اكسبلورر وغيرها.

- الأساليب المرتكزة على المخرجات في تعلم الطالب Outcomes-Based Approaches to Student Learning: وهو النهج المتبع في تصميم البرامج الدراسية، ويعطي ملخصاً عن مكونات البرنامج ومراحل تطوره وتصورات الطلاب.

- إصدارات دعم البحث العلمي في التدريس والتعلم: ومنها إصدارات المركز وهي أكثر من (٤٠) إصداراً لمتابعة البحث والاستكشاف وتحسين التدريس والتعلم في الجامعة، وصممت نتائج البحوث لتطوير المعرفة وتحسين سمعة المركز في مجال التعليم العالي، كما يوفر إصدارات لدوريات عالمية حول التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني والتعليم العالي، ويوفر خدمة إشعار مؤتمر لتقديم بريد الكتروني للعضو حسب تخصصه، وقنوات إخبارية حول مجالات متنوعة مثل: أخبار التربية الدولية، التاييمز للتعليم العالي Times Higher Education، كما يقدم معلومات عن المشروعات البحثية المدعومة سواء الجارية أو المستقبلية في الجامعة والمرتبطة بالتعليم والتعلم ونشر نتائجها للاستناد عليها في التطوير وتوعية أعضاء هيئة التدريس مثل مشروعات: القياس في جامعة هونج كونج، وتصورات أعضاء هيئة التدريس حول إصلاح المناهج الدراسية وطرق التدريس في جامعة هونج كونج، فضلاً عن الرابط المرتبطة بالمؤتمرات الدولية والبحوث والكتب والنشرات حول التدريس والتعلم.

- تدويل التدريس والتعلم **The Internationalisation of Teaching and Learning**: وهي منصة لتبادل أفضل الممارسات والأفكار حول تدويل التدريس والتعلم بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها، وهي نتيجة لمشروع **on-going Community of Practice Project** لرفع كفاءة مجتمع التدريس والتعلم من خلال تأسيس مجتمعات الممارسة وتقاسم التدريس الفعال والممارسات محلياً ودولياً.

(رابعاً) مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

على الرغم من أنه حتى عام ١٩٥٧م كان هناك خمس جامعات حكومية في القاهرة والإسكندرية وأسيوط والجامعة الأمريكية في القاهرة (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي، ٢٠١٠، ٦٦). إلا أنه قد تراجع تصنيف الجامعات المصرية بين الجامعات العالمية، ففي تقرير التنافسية العالمية جاء التعليم العالي والتدريب في المرتبة (١١٨، ١١١) ما بين (١٤٤) دولة للأعوام (٢٠١٣-٢٠١٤، ٢٠١٤-٢٠١٥م) (Word Economic Forum, 2014, 176; Word Economic Forum, 2015)، كما جاءت جامعة القاهرة فقط في المرتبة التاسعة بين الجامعات العربية (QS Ranking, 2015)، وكذلك جاءت في الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية في المرتبة (٤٠٩) بين الجامعات العالمية للعام ٢٠١٤م (Academic Ranking of World Universities, 2015)، لذا يبدو واضحاً أن قطاع التعليم العالي في حاجة ملحة للتطوير المستمر من خلال إعادة النظر في أهدافه وبرامجه وهياكله الإدارية والتنظيمية ليلبي احتياجات المجتمع ويواكب المستجدات الداخلية والخارجية (وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، د.ت، ٤).

ولهذا كانت النظرة الشاملة هي الفلسفة التي بنيت عليها الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي بمصر والتي بدأت في فبراير ٢٠٠٠ وتحدد رؤيتها في: "دور قيادي للتعليم العالي في مجتمع المعرفة، التميز والقدرة على المنافسة، قاعدة الابتكار والإبداع، وقاطرة للتنمية" وحيث تشمل الاستراتيجية بعض المحاور منها: ضمان الجودة في التعليم العالي، والاستفادة القصوى من تقنية الاتصالات والمعلومات في التعليم العالي، والتنمية المستمرة لقدرات الهيئات الأكاديمية والقيادات (وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، د.ت، ٤).

وقد تُرجمت هذه الاستراتيجية بالفعل إلى عدد ٢٥ مشروعاً تنفذ على ثلاث مراحل خمسية: ٢٠٠٢/٢٠٠٧ - ٢٠٠٧/٢٠١٢ - ٢٠١٢/٢٠١٧، وفي ضوء تبنى إدارة دعم الجودة والتأهيل للاعتماد بالجامعات الحكومية تم تقديم الدعم المالي والفني لتطوير البيئة التعليمية وتنفيذ خطط التحسين والتطوير المستمر للارتقاء بالفاعلية التعليمية والوصول بمستوى الخريجين للمنافسة على الصعيد المحلي والإقليمي، وذلك بهدف المساهمة في توفير بيئة تعليمية ترفع مستوى الفاعلية التعليمية بالمرحلة الجامعية عبر مشروع دعم وتطوير الفاعلية التعليمية الذي من أهدافه: تطوير البنية التحتية بما

يتلاءم مع الطرق الحديثة في التعليم والتعلم متضمنة التعلم التعاوني والتعلم الذاتي، ووضع استراتيجيات للتعليم والتعلم بمشاركة الأطراف المعنية، وتطوير البرامج التعليمية القائمة وفقا لمعايير أكاديمية مرجعية متبناة ومتوافقة مع متطلبات ضمان الجودة، وتطوير أساليب التعليم والتعلم، وتفعيل نظام جودة البرامج لرفع كفاءة المنظومة العملية والتطبيقية والمجتمعية للمحتوى العلمي، وزيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس/ الهيئة المعاونة/ الطلاب في تفعيل نظام جودة البرامج التعليمية، وتطوير أساليب التقييم ونظم الامتحانات (وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، د.ت، ٥-٦).

ولهذا سعت أهداف التعليم العالي في رؤية مصر ٢٠٣٠ (ترتكز على تحول الجامعات إلى منتج للمعرفة وتحقيق الملاءمة بين التخصصات وسوق العمل على المستوى القومي للوصول إلى الجودة والكفاءة المطلوبة) إلى تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية، وتمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين، ودعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، وتطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع في ذلك، وتطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم، والتوصل إلى الصيغ التكنولوجية و الإلكترونية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥، ٣٤)، كما أشارت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٥، ٧) إلى أن يكون الربط بين التعليم والبحث العلمي والاقتصاد يمثل الرؤية التي تستند إليها أي عملية تطوير منشودة.

وفي ضوء ذلك، وضعت الجامعات المصرية كل على حده لنفسها خطة استراتيجية لتحقيق الأهداف القومية، فمثلاً وضعت جامعة القاهرة خطة استراتيجية ٢٠١٥-٢٠١٥م تمثلت أهم غاياتها فيما يرتبط بالتدريس والتعلم في: رفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين الوضع التنافسي للجامعة، والالتزام بتطبيق معايير الجودة وتقييم القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية دورياً، وزيادة القدرة التنافسية لطلاب جامعة القاهرة (وترتبط أهدافها بالاستمرار في تقديم البرامج الدراسية الجديدة مع وضع المعايير الحاكمة لترحها، وزيادة عدد برامج تنمية مهارات وقدرات الطلاب، واعتماد المعايير الأكاديمية القومية وتبني معايير جهات الاعتماد الدولية، وتطوير البرامج التعليمية، والتوسع في تنفيذ التعلم الإلكتروني، وإعداد وتنفيذ برامج حاضرات البحث العلمي، وتطوير الكتاب الجامعي)، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم (وترتبط أهدافها بزيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مشروعات الأبحاث والمؤتمرات القومية والدولية، والتطوير المستمر لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس) (جامعة القاهرة، ٢٠١٥، ٣٩-٤٢). أما جامعة جنوب الوادي فقد تمثلت أهم أهدافها المرتبطة بتميز التعليم والتعلم في: رفع مستوى جودة التعليم والتعلم، والتقدم للحصول على الاعتماد الأكاديمي، وتطبيق التعليم والتعلم المبني على المعايير، وتطبيق التقويم المبني على نواتج تعلم الطلاب في البرامج، وتحسين عملية الدعم والإرشاد الأكاديمي، وتطوير الأداء

المهني لأعضاء هيئة التدريس، ووضع آليات المعرفة والمساعدة من خلال تفعيل نظام ربط الجودة بالأداء، وتوفير البنية التكنولوجية الداعمة للتعليم والتعلم، وتبني معايير جودة البرنامج التعليمي الصادر من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١١، ٨٢-٨٨).

### (١) نشأة وتطور مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

لا يتوافر مركز متخصصة لتنمية التدريس والتعلم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وإنما يكون من مهام مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ففي إطار البرنامج القومي لتحديث الدولة تأتي مشروعات تطوير التعليم العالي بمصر والتي تبناها وأقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي (٢٠٠١)، حيث تم إنشاء مشروع تطوير التعليم العالي **Higher Education Enhancement Project (HEEP)** والذي ضمت في بدايتها (٢٥) مشروعاً خلال الفترة من ٢٠٠٢-٢٠٠٧م (وزارة التعليم العالي، د.ت، ١)، ويعد صندوق مشروع تطوير التعليم العالي **HEEPF** من أوائل المشروعات بهدف تقديم المساعدة والدعم المالي للمشروعات الست من ٢٥ مشروعاً (صندوق مشروع تطوير التعليم العالي، ٢٠٠٧، ٤٠٢)، كما تم إنشاء وحدة لإدارة مشروعات التطوير بوزارة التعليم العالي، ثم قامت كل جامعة بتكوين وحدة لإدارة مشروعات التطوير (PMU) ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة ليكتمل البناء المؤسسي لعملية التطوير في الدورة الأولى ٢٠٠٣-٢٠٠٧ (وزارة التعليم العالي، د.ت، ٢)، وقد تم تنفيذ المشروعات خلال الفترة من ٢٠٠٢-٢٠٠٧م والتي بدأت بخمسة مشروعات هي: مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات **FLDP**، ومشروع تأكيد الجودة والاعتماد **QAAP**، ومشروع تطوير كليات التربية **FOEP**، ومشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات **ICTP**، ومشروع الكليات التكنولوجية المصرية **ETCP** (صندوق مشروع تطوير التعليم العالي، ٢٠٠٧).

ونفذت المشروعات الستة بشكل جماعي بموجب مشروع تطوير التعليم العالي الممول من مصادر البنك الدولي المتنوعة (المؤسسة الدولية للتنمية **IDA**، والبنك الدولي لإعادة الإعمار والتنمية **IBRD**)، وقد أعطت المؤسسة الدولية للتنمية (١٣) مليون دولار أمريكي على شكل قروض ميسرة لدعم مشروع تطوير كليات التربية، فيما يقدم البنك الدولي لإعادة الإعمار ٥٠ مليون دولار أمريكي لدعم المشروعات الخمسة الأخرى، فضلاً عن تمويل الاتحاد الأوربي ومؤسسة فورد والمجلس الثقافي البريطاني والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية **USAID** والحكومة المصرية التي عززت التمويل بعشرة ملايين دولار أمريكي لتغطية النفقات النثرية مثل الضرائب والرسوم الجمركية وغيرها، ثم مددت الفترة إلى عام ٢٠٠٨م لعدم جاهزية الجامعات لتقبل التغيير بسبب ضعف الثقة والحاجة إلى حشد مجموعة هامة من الجهات المعنية لإحداث التغيير، وغياب آلية تنافسية شفافة تحت على المشاركة، والمشكلات المتأصلة في الاكتظاظ ومركزية



الحكم المفرطة وضعف الكفاءة على نطاق واسع وغيرها من المشكلات، ودأب المشروع على وضع الأسس الضرورية للتحسين من خلال إصلاح القوانين وإعادة الهيكلة وإرساء آليات مستقلة لضمان الجودة وأنظمة الرصد الرقابي والتقييم (محسن المهدي سعيد، ٢٠٠٩، ٥٢٨).

ويمثل مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس FLDP الآلية الأهم في إحداث عملية تطوير وتحديث التعليم العالي بمصر لتركيزه على أهم مكون في العملية التعليمية وهي الموارد البشرية بالجامعات المصرية لتتمتع بالقدرات المهنية والقيادية التي تحقق التطوير وتتبنى برنامج التحديث المستمر، وعملية التطوير هذه تقوم على دعمتين أساسيتين هما: الابتكار والتجديد (وزارة التعليم العالي، د.ت، ٢). ومن أجل أن تحقيق الهيكلية المستدامة في البناء التنظيمي للمشروع ليكون جزءاً من بنية كل جامعة وتحقيق أهداف المشروع وحسن تنفيذ البرامج التدريبية المقترحة وكذلك لضمان استمرارية المشروع تم إنشاء وتجهيز مركز تدريب معتمد بكل جامعة لتكون مسؤولية الجامعة استكمال البنية الأساسية للتدريب والتطوير وتحقيق استدامة المشروع بعد انتهاء مراحل (وزارة التعليم العالي، د.ت، ٣).

وتمثلت مدة المشروع خمس سنوات (٢٠٠٣-٢٠٠٧)، بعد قرارات بالموافقة على الهيكل التنظيمي والإطار العام لإدارة تنفيذ مشروعات تطوير التعليم العالي وإنشاء وحدات إدارة مشروعات التطوير على مستوى الجامعات المصرية والمعاهد الفنية، وشملت مراحل تطور المشروع ثلاثة مراحل هي: التخطيط والإعداد (١٥ شهراً)، والتنفيذ والمتابعة والتقييم الدوري (٤٠ شهراً)، والتقييم النهائي للمشروع (٣ شهور) من أجل استمرارية المشروع بعد ٢٠٠٧، وتحديد مدى فاعليته وكتابة التقرير الختامي واستخلاص الآثار الضمنية والتوصيات للجامعات لضمان استمرارية المشروع، ثم توالى تجهيز الجامعات لهذه المراكز والاعتماد على التمويل الذاتي لتحقيق استمرارية المشروع (وزارة التعليم العالي، د.ت، ٤-٦)، وتوالى إنشاء مراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية بالتوالي، فعلى سبيل المثال قد أنشئ في جامعة القاهرة عام ٢٠٠٤م، أما في جامعة طنطا فقد تم انعقاد أول دورة بالمشروع عام ٢٠٠٤، وأنشئ في جامعتي الفيوم وجنوب الوادي عام ٢٠٠٥م.

بالإضافة إلى ذلك، تم تأسيس المركز الوطني لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات كفرع ثالث من المجلس الدولي للمدرسين المعتمدين في الولايات المتحدة الأمريكية، ليقدم خدمات التدريب لاعتماد مدرسين رئيسيين، والتشبيك بين مختلف مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية والمعاهد التعليمية العليا في مجال التدريس والبحث العلمي والقيادة والسلوك والإدارة، وتنمية المهارات واستخدام التكنولوجيا والأخلاقيات المهنية ومهارات العرض والاتصال وغيرها، مع تطبيق معايير الجودة الدولية والمعتمدة من الفرعين الأوربي

والأمريكي للمجلس الدولي للمدرسين المعتمدين (محسن المهدي سعيد، ٢٠٠٩، ٥٢٨؛ NCFLD. 2009).

## (٢) رؤية ورسالة مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

تمثلت رسالة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في: "تبني وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي بما يحقق التكيف مع تحديات العصر وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني للمشتغلين بمهنة التعليم الجامعي" (وزارة التعليم العالي، د.ت، ٤).

وفي ضوء هذه الرسالة وضعت مختلف المراكز بالجامعات لنفسها رؤية ورسالة، فمثلاً كانت رؤية المركز بجامعة القاهرة (جامعة القاهرة، ٢٠١٥) هي "تحقيق المعايير الأكاديمية العالمية للتميز في التدريب والتنمية البشرية المتكاملة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات على المستوى المحلي والإقليمي"، بينما تمثلت رسالته في "يسعى مركز تنمية القدرات بجامعة القاهرة لإحداث تنمية بشرية متكاملة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات بدرجة تلبي احتياجات أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية بصورة متميزة وبمستوى تنافسي فائق". أما جامعة جنوب الوادي فقد وضع المركز رسالة فقط تمثلت في: بناء وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالي لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي بما يحقق التكيف مع تحديات العصر وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني للمشتغلين بالتعليم الجامعي، وإحداث نقلة نوعية من جامعات تقليدية إلى جامعات عصرية تساهم في مجتمع المعرفة، وترقى إلى المستوى العالمي من حيث أساليب التدريس وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والتمتع بمستوى جودة متميز من خلال موارد بشرية تتمتع بالقدرات المهنية والقيادية التي تحقق التطوير وتتبنى برامج التحديث المستمر (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٥).

كما وضع مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس مجموعة من الأهداف، حيث تمثل الهدف العام في: تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات، وتم ترجمة هذا الهدف فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس في: تحسين وتحديث القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، وتنمية الخبرة الذاتية التي تدعم التطوير المستمر بأنشطته المختلفة بما يحقق استمرارية المشروع بعد ٢٠٠٧ (وزارة التعليم العالي، د.ت، ٤).

وفي ضوء هذه الأهداف وضعت بعض المراكز لنفسها أهدافاً تتسق مع أهداف المشروع، فتمثلت أهداف المركز بجامعة القاهرة في: تدريب دائم لتنمية المهارات

الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقادة بجامعة القاهرة والجامعات المحلية والإقليمية، وتنمية مهارات التفكير، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجدارات المختلفة وذلك بشكل يدعم ويحقق أهداف استراتيجية للتطوير بالجامعة، ونشر ثقافة التطوير والتعلم الذاتي مدى الحياة لجميع الفئات، وإعداد برامج خاصة لتنمية المهارات والقدرات للمستويات الإدارية والمهنية المختلفة في المؤسسات العامة وكذلك تنمية المهارات للباحثين في المراكز البحثية والمعلمين القائمين بالتدريس في مختلف مراحل التعليم (جامعة القاهرة، ٢٠١٥). بينما تمثلت أهداف المركز بجامعة جنوب الوادي في رسم خطة استراتيجية شاملة محددة الأهداف والبرامج غايتها تطوير العملية التعليمية والبحثية بما يساير رسالة الجامعة وتعظيم درجة مساهمة الجامعة في خطة التنمية القومية وفي خدمة المجتمع المحلي من خلال المقترحات الآتية: وضع برنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مجالات تطوير المناهج وأساليب التدريس والامتحانات، وإعداد مشروعات البحوث والإشراف على تنفيذها، ووضع برامج التدريب والتأهيل المستمر للعاملين في الأقسام الأكاديمية بما يتناسب مع تخصصاتهم، وكذلك للعاملين في الوحدات التعليمية المساندة (مثل المكتبات) والإشراف على تنفيذها، وإصدار المطبوعات والنشرات اللازمة للدورات التدريبية وتصميم وإعداد الحقايب والملفات التدريبية العلمية المتخصصة، وتقديم الاستشارات الفنية في المجالات التدريبية للقطاع الحكومي والخاص، واقتراح برامج التأهيل المستمر التي يمكن للجامعة تقديمها للعاملين بالقطاعات الخدمية الإنتاجية وتنفيذها بالوحدات ذات الطابع الخاص، وإعداد دراسات الجدوى العلمية الخاصة بإنشاء المؤسسات الأكاديمية وأقسامها، وتقديم الاستشارات العلمية والفنية والاقتصادية لكافة الخدمات التعليمية الجامعية، واقتراح أسماء بعض الكتب والمراجع والصادر المعنية بتخطيط التعليم الجامعي لترجمتها، واقتراح إنشاء كليات ومعاهد وأقسام أكاديمية جديدة في ضوء احتياجات المجتمع (جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٥).

## (٢) إدارة مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

ترجع إدارة مراكز تنمية القدرات إلى الجامعات المصرية، أما دور اللجنة القومية لإدارة المشروع فيتمثل في وضع الاستراتيجية والمعايير والضوابط العامة التي تكفل حسن تنفيذ الخطط ومساعدة الجامعات على الوفاء بالتزاماتها في مجال تنمية مواردها البشرية وتوفير سبل الدعم (خبرات وأجهزة) في حدود التمويل المتاحة، حيث تقوم الجامعة بتنفيذ ومتابعة الأنشطة التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بها حسب برنامج زمني تتقدم به كل جامعة للجنة القومية (وزارة التعليم العالي، د.ت، ٧).

وقد أكد المجلس الأعلى للجامعات على: ضرورة وجود هياكل ثابتة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية لإدارة مشروعات التطوير داخل الجامعة في إطار خطة التطوير التي تقرها الجامعة، وأن يخصص لهذه الهياكل التنظيمية مكان مناسب ومجهز بالجامعة، وأن يضم الهيكل التنظيمي مجموعة من الأفراد المنسقين للمشروعات النوعية، وأن يكون هناك مدير تنفيذي طبقاً لاحتياجات وخطة التطوير بالجامعة، ويعد الهيكل

التنظيمي مسئولاً مسئولية كاملة أمام القيادة العليا بالجامعة، وله كل الصلاحيات التنفيذية والتنسيقية مع وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم العالي، ويعتبر المدير التنفيذي هو حلقة الوصل فيما يتعلق بتنفيذ كافة مشروعات التطوير داخل الجامعة وخارجها مع إدارة المشروعات بالوزارة (وفاء حسين مرسي، ٢٠٠٧، ٤٧٢).

وتحقيق مهام المركز يتطلب توافر العناصر القيادية اللازمة لتحقيق ذلك، وبالرجوع للهياكل التنظيمية للمركز يتضح أنها هياكل إدارية وليست أكاديمية، ولا يتواجد أقسام أو معايير أو توصيف وظيفي للمهن المختلفة في المركز، فمثلاً يتكون الهيكل التنظيمي لمركز جامعة حلوان من مدير المركز، والمسئول المالي، ثم سكرتير ومحاسب ومسئول قاعدة البيانات، ومسئول الموقع الإلكتروني ومسئول الحجز ومشرف برامج (جامعة حلوان، ٢٠١٥)، أما جامعة طنطا فيتكون المركز من مجلس إدارة المركز، ومدير مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومدربي المركز (دوليين ومحترفين)، ومنسقي المركز بكلية الجامعة، والجهاز المالي والإداري بالمركز (إدارة الشؤون المالية، إدارة التوريدات ومتابعة الاحتياجات، إدارة الإعلام والسكرتارية التنفيذية، إدارة التقييم ومتابعة الأداء) (جامعة طنطا، ٢٠١٥)، أما جامعة القاهرة فيتكون الهيكل من رئيس لجنة الإدارة المتمثل في نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، والمدير التنفيذي للمركز، ويتبعهم: أعضاء المجلس التنفيذي (مسئول قاعدة البيانات، مسئول الموقع الإلكتروني، مسئول الحجز)، مدير الأمن والسلامة المهنية، والمدير الإداري ويتبعه قسم التدريب الداخلي والخارجي (منسق السلسلة الغذائية، منسق العملاء، مشرف التدريب، منسق الشهادات، منسق الصفحة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، مساعد المدير التنفيذي، منسق النظام)، ومدير تكنولوجيا المعلومات (مشرف تكنولوجيا المعلومات، ومتخصص تكنولوجيا المعلومات، ومنسق النظام)، ومدير ضمان الجودة ويتبعه مشرف ضبط الجودة، ومدير المشتريات ويتبعه (المراقب المالي، محاسب، منسق المشتريات، منسق المخازن) (جامعة القاهرة، ٢٠١٥).

(٣) برامج وخدمات مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

سعى المشروع إلى تنمية مهارات القطاع الأكبر من أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وقد تم اقتراح مجموعة من الجدارات الأساسية التي تحتاج لتنمية آخذين في الاعتبار الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وهذه الجدارات أمكن تصنيفها في مجموعات تندرج تحتها مجموعة من البرامج التي هي: قدرات التدريس والتعلم والبحث (مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ICDL، المهارات اللغوية- اللغة الإنجليزية، التدريس، البحث العلمي)، وقدرات التفاعل الإنساني (الاتصال الفعال ومهارات العرض والتقديم، إدارة الناس- إدارة الموارد البشرية، ديناميكية التفاعل الجماعي)، والقدرات الشخصية (مهارات التفكير، المهارات الإدارية، إدارة الوقت وضغوط العمل، قواعد السلوك المهني) (وزارة التعليم العالي، د.ت، ٤). وتم تقسيم الجدارات التدريبية في أربع فئات، شملت منها بعض

جدارات التدريس: استخدام التكنولوجيا في التدريس، نظام الساعات المعتمدة، ونظام الامتحانات تقويم الطلاب، معايير الجودة في العملية التعليمية، والتدريس الفعال، والاتجاهات الحديثة في التدريس، وتصميم المقرر، وتقويم التدريس، وغيرها.

كما يمكن لكل جامعة أن تقوم بتنفيذ ومتابعة الأنشطة التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بها حسب برنامج زمني، وإضافة برامج جديدة وفقاً لاحتياجات الجامعة بعد موافقة مجلس ورئيس الجامعة، ولهذا وضعت بعض الجامعات عدداً للبرامج تتوافق مع متطلبات المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، فعلى سبيل المثال أضاف المركز في جامعة بنها برنامج جديدة هي: التقييم الذاتي والمراجعة الخارجية، وإدارة المواقع الإلكترونية، والتحليل الإحصائي، والأمان المعلمي، إدارة الجودة الشاملة، وتسويق البحث العلمي (جامعة بنها، ٢٠١٥)، كما عقد المركز بجامعة الإسكندرية برنامج التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم بالتعاون مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ويمكن لبعض المراكز أن تتبنى دورات داخل الجامعة لإعطاء صفة الشرعية والشهادة المعتمدة من المركز، ومدة هذه الدورات تتراوح ما بين (١٥-٢٢) ساعة أي ما بين يومين أو ثلاثة تبعاً لكل مركز (جامعة الإسكندرية، ٢٠١٥).

أما بالنسبة لخدمات المراكز، فمن خلال تحليل مواقعها الإلكترونية فإنه قد انحصرت في التدريب (مدفوع الأجر من قبل أعضاء هيئة التدريس) وفقاً للدورات التدريبية المتوافرة بالمركز، وتشمل برامج إجبارية وبرامج اختيارية (يمكن التغاضي عن هذا التصنيف في بعض الجامعات)، وذلك باستثناء مركز تنمية القدرات بجامعة القاهرة (الحاصل على شهادة الأيزو الدولية في جودة التدريب ISO10015:1999، والاعتماد الدولي من قبل مجلس الاعتماد ساوث وسترن SWAC والمعهد الأمريكي للدراسات المهنية AIPS في ٦ مارس ٢٠١٣) الذي يقدم خدمات: دورة المدرب المحترف (يتشابه في ذلك مركز جامعة حلون تحت مسمى دورة إعداد مدرسين)، وخدمات الاعتماد، والرخصة الدولية لقيادة الأعمال لإعطاء شهادة معتمدة من معهد إدارة الأعمال بجامعة ولاية ميزوري بالولايات المتحدة الأمريكية، هذا فضلاً عن خدمات الإعلان عن مواعيد الدورات وحجزها عبر الموقع الإلكتروني للمركز (جامعة القاهرة، ٢٠١٥).

### (٣) مصادر مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

من خلال مراجعة مصادر المراكز يتضح ضعف المصادر الخاصة بهذه المراكز، والتي اقتصر على مصادر التدريب التي اختلفت تجهيزاتها من جامعة إلى أخرى، مثل قاعات التدريب وتجهيزاتها (شاشة عرض، انترنت، داتا شو، ومتطلبات التدريب، والمادية التدريبية إما ورقية أو على اسطوانات كمبيوتر...)، ومعمل حاسب آلي، وغرفة اجتماعات، وكافيتريا.

وذلك على الرغم ما تأكيد وثيقة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (وزارة التعليم العالي، د.ت، ٨ - ١٠) على ضرورة استكمال الجامعات للبنية

الأساسية للتدريب والتطوير، حيث يجب أن تلعب الدور الأعظم نحو إنشاء هذه المراكز وجعلها على مستوى متميز (عالمي)، وتسعى لاعتمادها من الهيئات العلمية ذات السمعة الدولية، ويمكن للمشروع القومي أن يساهم في تجهيز هذه المراكز بالمعينات والوسائل التدريبية الحديثة وكذلك المساعدة في اعتمادها كمراكز متميزة، ويمكن تلخيص دور الجامعات في هذا المجال الحيوي في النقاط التالية: تخصيص مبنى ملائم كمركز تدريب أو الشروع في إنشاء مقر للمركز بالنسبة للجامعات التي ليس لديها مبنى)، وإعداد خطة لتجهيز المركز بالوسائل والمعينات التدريبية المطلوبة، وتحدد الجامعة مقدار ما تساهم به أو ما هو متاح حالياً لديها وما قد تحتاج إليه من تسهيلات تدعم العملية التدريبية، وتوفير الكوادر البشرية اللازمة للعمل بالمركز وإدارته وتدريب هذه الكوادر، وإعداد قاعدة بيانات تدريبية، وإعداد خطة عمل للمركز حتى نهاية فترة المشروع (تنفيذ البرامج التدريبية)، وإنشاء مكتبة تدريبية بالمركز تتصل بطبيعة عمل المشروع وتساعد في تحقيق أهدافه، وأن يكون للمركز منهجية تدريب واضحة في ضوء المعايير والضوابط التي تضعها لجنة إدارة المشروع، وكذلك تمثلت الأنشطة الرئيسية للمشروع بالتعاون مع الجامعات في: استكمال البنية الأساسية للتدريب والتطوير، ووضع معايير اختيار المدربين، ووضع معايير اختيار المتدربين، وتصميم مجموعة من الأدلة التدريبية في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية والجدارات التدريبية (دليل المدرب - دليل المتدرب - دليل التقييم)، والترويج للمشروع (الجانب الإعلامي).

### المحور الثالث: التحليل المقارن لمراكز التدريس والتعلم بالجامعات المقارنة والمصرية:

وفي هذه المرحلة ييتم الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين خبرات مراكز التدريس والتعلم بالجامعات المقارنة ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؛ بغية الوصول إلى الثمرة الحقيقية لمدخل التحليل المقارن في بناء التصور المقترح لتطوير مراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية، وتسير تلك الخطوة على النحو المبين في المحاور التالية:

#### (أ) نشأة وتطور مراكز التدريس والتعلم:

اتفقت الجامعات المقارنة مع الجامعات المصرية في وجود مراكز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، إلا أن الجامعات المقارنة اختلفت في وجود مركز متخصص لتنمية قدراتهم في التدريس والتعلم بينما جمعت الجامعات المصرية بين تنمية مختلف قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. واختلفت المراكز في تاريخ نشأتها، وكان أقدمها مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم بجامعة هارفارد الذي أنشئ عام ١٩٧٥م يليه مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية التي جاءت عام ٢٠٠٣م بدأت نشاطها في الجامعات عام ٢٠٠٤م، ثم مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية بكندا عام ٢٠١٠م يليه مركز تحسين التدريس والتعلم بجامعة هونج كونج عام ٢٠١١م، وقد يرجع الاختلاف إلى عراقة جامعة هارفارد التي أنشئت عام

١٦٢٦م وكلية الآداب والعلوم عام ١٨٩٠م، وصدارة الجامعة للترتيب الأول على مستوى الجامعات منذ عام ٢٠٠٣م، وجاء المركز ليعكس الاعتقاد بأهمية إدارة الصفوف الدراسية ومواجهة التحديات بشكل أفضل، والتزام الجامعة بالسعي المستمر لتطوير أعضائها في جميع مراحل السلم الأكاديمي للحفاظ على وبناء التميز الأكاديمي، كما أن كلية الآداب والعلوم من كليات الطليعة في تحسين التدريس والتعلم باعتبارها الشعبة الوحيدة المسئولة عن تسريع المعرفة وتحسين التعلم وأشكال القيادة. أما مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية فقد جاءت نتيجة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم التي بدأت عام ٢٠٠٠م وشملت محور التنمية المستمرة لقدرات الهيئات الأكاديمية والقيادات، ونتج عنها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بمراحله الثلاث (٢٠٠٣-٢٠٠٨) بعد مده لمدة عام لعدم جاهزية الجامعات للتغيير، وتم إنشاء اللجان القومية وتوفير التمويل وتبني الجامعات قضية إنشاء البنية التحتية لمراكزها. أما جامعة كولومبيا البريطانية بكندا فعلى الرغم من نشأة الجامعة عام ١٩١٥م إلا أنها أنشأت المركز عام ٢٠١٠م نتيجة دمج مركز التدريس والنمو والأكاديمي ومكتب تكنولوجيا التعلم ومعهد المنح الدراسية في التدريس والتعلم لتكون وحدات متكاملة في المركز لتحقيق رؤية الجامعة التي تسعى لخلق بيئة تعليمية استثنائية، وخطتها الاستراتيجية ٢٠١٠-٢٠٢٠م (المكان والوعد) التي تضمنت تعلم الطلاب من خلال التميز في التدريس والبحوث والتجارب التعليمية العامة. أما جامعة هونج كونج فإنه على الرغم من افتتاحها عام ١٩١٢م إلا أنها أنشأت المركز عام ٢٠١١م نتيجة رؤية الجامعة نحو التميز والابتكار في التدريس والتعلم وتبادل المعرفة، وتبني الاستراتيجية الجديدة للجامعة ٢٠٠٩-٢٠١٤م لتحسين خبرة تعلم الطالب، وتوجه الجامعة لتطوير مناهجها الدراسية (٢٠١٠-٢٠١٢م)، وإنشاء وحدة لدعم تقديم برامج التعلم الإلكتروني، ليجمع المركز في النهاية بين التدريس والتعلم والبحث العلمي..

#### (ب) رؤية ورسالة مراكز التدريس والتعلم:

تشابهت المراكز في وجود رسالة لها، بينما تميزت بعض منها في وجود رؤية ورسالة، وتميزت المراكز المصرية بوجود أهداف للمراكز، وتميز مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية مجموعة من القيم شملت التعاون والمرونة والابتكار والنزاهة والاحترام والمشاركة، كما تميزت مراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية بوجود أهداف واسعة وعريضة تتعلق بالتنمية المهنية للأعضاء والقيادات لتحقيق جودة مخرجات التعليم العالي، وتنمية الخبرة الذاتية، وتوسعت أهداف مركز تنمية القدرات بجامعة جنوب الوادي ليشمل أهداف قد تكون خارج نطاق المرجو من المركز مثل عمل دراسات الجدوى العلمية، واقتراح إنشاء كليات جديدة، مما يدل أن هذه الأهداف وضعت دون وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذها.

فقد تميز مركز التدريس والتعلم بكلية الآداب والعلوم بجامعة هارفارد برؤية تسعى لتحسين التدريس والتعلم في الجامعة من خلال دعم التجريب والابتكار والممارسات

القائمة على الشواهد والأدلة، لأنها السبيل لتحقيق الجودة في التدريس واحتلال المراكز العليا في تقويم الجامعات على مستوى العالم، بينما تضمنت رؤية مركز التدريس والتعلم بجامعة كولومبيا البريطانية في اعتباره شريك في تحول الخدمة التعليمية في مجتمع كولومبيا البريطانية، وذلك نتيجة للتحول في تطوير المناهج الدراسية وتقديم الدعم لمختلف المراكز الخاصة بالتدريس والتعلم على مستوى الجامعة، أما الجامعات المصرية فتنوعت الرؤى لتتوحد حول تحقيق الريادة على المستوى المحلي والإقليمي وفقاً للمعايير الأكاديمية العالمية للتميز في التدريب والتنمية البشرية المتكاملة من خلال برامج تدريبية متنوعة تخدم مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لشمول المراكز المصرية لتنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات بعكس مراكز الجامعات المقارنة التي تخصصت في التدريس والتعلم، وكذلك اقتصارها على عمليات التدريب بعكس الخدمات المتنوعة للمراكز الأخرى.

وبالنسبة لرسالة المركز فتدل على التكامل بين مراكز تنمية القدرات في التدريس والتعلم بالجامعات المقارنة مع الخطط الاستراتيجية للجامعة، فقد سعت رسالة مركز ديريك بوك إلى اكتشاف طرق جديدة للمشاركة مع الأعضاء والطلاب لتحفيز الإبداع والتجريب والابتكار، وصقل تعليم متميز من خلال التدريب الفعال والدعم في التدريس والتواصل العلمي، والبحث عن ماهية الممارسات الفعالة بإجراء تقييم صارم للتدريس وأساليبه عبر الأفراد والإنترنت، ويلاحظ هنا قصور في توجه المركز نحو الجوانب الإلكترونية والابتكار في التدريس والتعلم نتيجة وجود وحدات أخرى خاصة بذلك مثل HarvardX ومبادرة هارفرد للتدريس والتعلم وبرنامج تقنيات التدريس والتعلم ومختبر التدريس والتعلم. بينما سعت رسالة مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية إلى تطوير المداخل الابتكارية والعالمية في التدريس والتعلم والمنهج وممارسات التكنولوجيا التعليمية داخل وعبر أنواع السياقات النظامية والثقافية بالجامعة، ولذلك للتنوع الثقافي الشديد في كندا واعتماد الدراسة على الدراسة العامة ثم خبرة الطالب لتحسين التعلم بين التخصصات المتنوعة، وخطة المكان والوعد التي سعت لتقوية الجهود الرامية لنجاح الطالب وزيادة خبراته والتعامل مع وسائل التكنولوجيا المستقبلية وتوفير المنصات والخدمات ودعم منصة جديدة في النظام البيئي للتدريس والتعلم. بينما تمثلت رؤية مركز تحسين التدريس والتعلم بجامعة هونج كونج إلى العمل عبر جامعة هونج كونج لتحسين جودة خبرة تعلم الطالب كما وردت في استراتيجية الجامعة ودعم التعلم الإلكتروني، وذلك لتحقيق الخطة الاستراتيجية (٢٠١٥-٢٠١٩) التي شملت مبادرات جديدة في التدريس والتعلم ودعم خبرة الطالب والاستثمار في إصلاح المناهج الدراسية وإثراء البيئة التعليمية. أما بالنسبة لرسالة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية فقد تبلورت حول تلبية احتياجات سوق العمل بمستوى تنافسي، والتكيف مع العصر وقواعد السلوك الأخلاقي المهني، والتحول من جامعات تقليدية إلى جامعات عصرية تسير مجتمع المعرفة وترقى للمستوى العالمي من حيث أساليب التدريس وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، وتنمية التطوير الذاتي المستمر، إلا أنه يصعب تحقيق هذه الأهداف مع قلة



التمويل والإمكانات بعد انتهاء فترة تمويل المشروع، واعتماد الخدمات والبرامج على التدريبات فقط.

### (ج) إدارة مراكز التدريس والتعلم:

تشابهت مراكز الجامعات في وجود هيكل تنظيمي لإدارتها، واختلفت في التنظيم أو الوحدات التابعة للمركز، ففي مركز ديريك بوك تكون هيكل المركز من الهيكل الإداري الذي يتضمن المدير العام، وكبار والأعضاء ومتخصصين ومساعدين في التدريس والتعلم، والبحوث التربوية والاتصالات والإعلام والتخيل والتنمية المهنية والأكاديمية ومسرح الممارسات التطبيقية، وأعضاء الإدارة من منسقي العمليات التقنية والفيديو والمكتب والبرنامج وإنتاج الوسائط التعليمية، والشركات التابعة (فنان في المقر، مديرين مساعدين "فخري"، ومساعد للمدير المساعد) وهيكل التدريب والاستشارات لتنوع التدريبات والاستشارات والمهام، أما مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية فيتكون من خمسة أقسام هي مكتب المدير، ووحدات: خدمات المقرر والمنهج، والتطوير المهني للتعليم والتدريس، وتقنيات التعلم والتدريس، ومشروعات وشراكات الأعضاء، ومبادرات السكان الأصليين، والتخطيط والإدارة والاتصالات، وكل وحدة من الوحدات تتضمن الإدارة العليا وفريق العمل من المتخصصين، باستثناء حدة ومبادرات السكان الأصليين التي تتضمن استراتيجي للمبادرات وذلك للتنوع الثقافي بكندا. أما مركز تحسين التدريس والتعلم بهونج كونج فيتكون من الأعضاء الأكاديميين، وأعضاء الدعم، وأعضاء البحث العلمي، ويتكون كل منها من المستشارين والمديرين والفنيين وغيرها من التخصصات الداعمة لتحقيق أهداف المركز. ويلاحظ مما سبق توافق هيكل المركز مع الخدمات والبرامج التي يقدمها، وأن أغنى المراكز هي مركز جامعة كولومبيا البريطانية، لتنوع الخدمات التي يقوم بها هذا المركز بعكس جامعة هارفارد التي تنتوع مراكزها لتقدم الخدمات الأخرى.

أما مراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية فترجع إدارة مراكز تنمية القدرات إلى الجامعات المصرية، أما دور اللجنة القومية لإدارة المشروع فيتمثل في وضع الاستراتيجية والمعايير والضوابط العامة ومساعدة الجامعات على الوفاء بالتزاماتها وتوفير سبل الدعم، ويختلف الهيكل التنظيمي من جامعة لأخرى، إلا أنها جميعاً تعتمد على الهيكل الإداري لتسهيل مهام المركز في التدريب والإعلان عن الدورات وحجزها والتنظيم المالي، وذلك على الرغم من تأكيد المشروع على تخصيص الكوادر البشرية اللازمة للتدريب والإدارة وتدريبها والترويج للمشروع إلا أنه لا توجد إدارة للتسويق باستثناء مركز جامعة القاهرة كمركز معتمد ويقوم باعتماد المراكز الأخرى، كما أنه لا توجد تخصصات أكاديمية وتدريبية أو وحدات تقديم خدمات مثل: تطوير المناهج وتقنيات التدريس والتعلم الإلكتروني والاستشارات وغيرها.

أما بالنسبة لاختيار الكفاءات التدريبية والاستشارية، فقد وضع كل مركز من المراكز قواعد لاختيار المدربين والمستشارين وزملاء التدريس كما في مركز جامعة

هارفارد، بينما وضع مركز تحسين التدريس والتعلم في جامعة هونج كونج توصيفاً ووصفاً وظيفياً لمختلف الوظائف، بينما ركز مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا في جامعة كولومبيا البريطانية على اختيار الكفاءات وتحديد المهام لكل عضواً في وحدات المركز، وإعطاء جميع المراكز المقارنة دورات تدريبية واستشارات لهم للقيام بمهامهم، أما بالنسبة لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فلا يوجد وحدات تدريبية أو أكاديمية تابعة للمركز باستثناء الهيكل الإداري، أو معايير أو توصيف وظيفي للمهن المختلفة، ويتم اختيار المدربين من داخل أو خارج الجامعة دون وجود معايير محددة لذلك باستثناء المعايير التي وضعها المشروع، إلا أن هذه المعايير لا تنفذ في الغالب بعد انتهاء فترة تمويل المشروع واعتماده على التمويل الذاتي وانخفاض أجر المدربين، وهذا لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية وتطلعات التعليم العالي والجامعات أو تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠م.

#### (د) برامج وخدمات مراكز التدريس والتعلم:

تتشابه مراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية مع المراكز المناظرة في الجامعات المقارنة في تقديمها عدد من البرامج والخدمات، إلا أن هذه البرامج والخدمات تختلف في بنيتها وأشكالها ونوعيتها، فتتشابه البرامج في الجامعات المقارنة بأن بعضها مفتوح للجميع والآخر محدد لفئات معينة، كما اهتمت بكافة الرتب، والاهتمام بالتدريس المرتكز على البحوث، وتقديم شهادة التدريس في التعليم العالي ومراجعة الأقران، وإقامة المؤتمرات والأحداث المحلية والدولية والمحاضرات العامة والندوات واسعة النطاق وورش العمل وتدويل التدريس والتعلم لتبادل أفضل الممارسات. حيث يقدم مركز ديريك بوك بجامعة هارفارد ملتقيات لتبادل الأفكار حول التدريس، ويرعى مؤتمرات فصلي الخريف والشتاء، وندوات حول موضوعات مثل المهارات الرائدة في المناقشة والتواصل الشفوي، والوسائط التربوية المتعددة وشبكة الويب التربوية، وفرص إضافية وبرامج تنموية في التدريس والتعلم والتواصل العلمي لتقوية التنمية المهنية للأعضاء الجدد، فيقدم برامج طلاب الدراسات العليا والقياس والبحث التربوي وبرنامج زمالة مركز بوك، ومبادرة مركز بوك للمسرح التطبيقي التفاعلي، وكثير من الخدمات لتقديم الدعم للأفراد والحلقات الدراسية في شكل مشاورات تتضمن: فيديو الصف والملاحظة الصفية، ومشاورة الفيديو، والتربية العملية، والتغذية الراجعة المبكرة، والمشاورات الفردية السرية حول تقنيات ومهارات المحاضرة وتصميم المقرر وبناء المهام والامتحانات والموضوعات البحثية وإدارة المقرر والطلاب ومهارات ومشاورات الاستبيانات، والفعاليات مثل المؤتمرات والندوات وورش العمل على مدار العام حول تطبيق آفاق هارفارد وتطوير ملف الانجاز وورش لتحدث الأعضاء المتميزين، وورش التعلم المختلط وغيرها.

أما مركز التدريس والتعلم والتكنولوجيا بجامعة كولومبيا البريطانية فيقدم برامج متنوعة يمكن تقسيمها إلى: برامج مفتوح للجميع (مثل: دورة مكثفة لتصميم مقرر دراسي، ومعهد CTLT، والوشم الرقمي، ومراجعة الأقران للتدريس، وسلسلة التدريس والتعلم مع

التكنولوجيا)، وبرامج أعضاء هيئة التدريس Faculty Programs (مثل: برنامج الأعضاء الجدد، وبرنامج CTLT Faculty Associates Program لمساعدة الأفراد للقيام بمشروعات التدريس والتعلم وتنمية القيادة التربوية بالقسم أو الكلية، وبرنامج ممارس التدريس مثل معهد CTLT ومناخ الصف الدراسي ودورة مكثفة لتصميم مقرر دراسي وورشات المهارات التعليمية واستعراض الأقران التكويني للتدريس والتدريس في بيئة التعلم المختلط) والقيادة التربوية، وبرنامج الدراسات العليا ومساعدتي التدريس (مثل: ورش عمل المهارات التعليمية، ومراجعة الأقران لبرنامج التدريس، ومراجعة الأقران لبرنامج العرض والتقديم، وبرنامج الجامعة لمراجعة الأقران في التدريس، ودورة مكثفة لتصميم مقرر دراسي، ومعهد CTLT، وبرنامج مبادرة السكان الأصليين، وسلسلة التدريس والتعلم مع التكنولوجيا، وبرنامج زملاء التدريس، وبرنامج شهادة في التدريس والتعلم المتقدم)، وبرنامج Staff Programs (مثل تصميم دورة مكثفة، والوشم الرقمي، وورشات عمل المهارات التعليمية، والعرض التقديمي للتدريس، والندوات والمعاهد، وسلسلة التعليم والتعلم مع التكنولوجيا، وتسريع التكنولوجيا)، ومبادرات السكان الأصليين (مثل: سلسلة مناخ الصف الدراسي)، وبرنامج مجتمعات الممارسة (توفر مساحات للنقاش النقدي وتعددية التخصصات، والتفكير المرتكز على المتعلم، والابتكار الاجتماعي، ودعم الفعاليات والخدمات اللوجستية وحجز الغرف). أما بالنسبة لخدمات المركز فشملت عدة مجالات هي: خدمات المنهج والمقرر الدراسي (التشاور والدعم، التطوير والتنفيذ، البحث العلمي والتقويم)، وخدمات تقنيات التعلم عبر وحدات الدعم التعليمي instructional support units لتقديم مختلف الخدمات في بيئة الكترونية، وبالتالي يعد المركز وحدة خدمة مركزية تلبي احتياجات الأفراد والوحدات الأكاديمية، وتقديم البرامج والخدمات التي أكدت عليها البحوث وتدعم النمو المهني في التدريس وتنمية مهارات التعلم ومناخ الفصول الدراسية والشمولية وإعادة تصميم وتنفيذ تكنولوجيا التعليم والممارسات التأملية، والشراكة مع الوحدات الأكاديمية والإدارية لتخطيط وتصميم وتطوير الخبرات التعليمية التي تعزز مرونة التعلم مثل البرامج عن بعد والمختلطة والمصادر التعليمية المفتوحة، وتقديم الخدمات الاستشارية وتسهيل وتنسيق المشروعات الاستراتيجية في دعم المبادرات التربوية، والتعاون في المشروعات التي تحقق الاستراتيجية، وتطوير وإطلاق وتقييم التقنيات التعليمية، وتوفير القيادة والدعم للمناهج الاستراتيجية والمبادرات التربوية من خلال معهد المنح الدراسية في التعليم والتعلم، وتحقيق التماسك للمسارات التعليمية داخل وعبر التخصصات نتيجة لاعتماد الجامعة الدراسة العامة ثم التخصص.

أما بالنسبة لمركز التدريس والتعلم بجامعة هونج كونج فقد دمج بين البرامج والخدمات وتشمل: البرامج المطلوبة لجميع أعضاء هيئة التدريس الجدد وما يرتبط بهم من أعضاء أكاديميين وهي (مقدمة التدريس والتعلم في جامعة هونج كونج، والتدريس والتعلم المتقدم في جامعة هونج كونج، وشهادة التدريس والتعلم في التعليم العالي)، والتربية المهنية بما في ذلك ورش العمل والمقررات الدراسية والندوات ومجموعة متنوعة من البرامج تزيد عن (٧٤) برنامجاً تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام وأسبوع (غالبيتها ليوم

واحد) تغطي مختلف مجالات المناهج التدريس والتعلم والتقييم والتعلم الإلكتروني والمختلط، والاستشارات (مع الكليات/ الأقسام/ فرق البرامج لتطوير تخصيص برامج التربية المهنية في الجامعة)، والمناسبات أو الفعاليات الخاصة، ودعم التعلم الإلكتروني عن طريق وحدة دعم طرق تدريس التعلم الإلكتروني ومبادرة تقنية إثراء التعلم، والمشروعات البحثية عبر القيام بالتسيير لعدد كبير من المشروعات البحثية. وبالتالي يقدم المركز خدماته ودعمه لأعضاء هيئة التدريس في إطار شمولي **Holistic Framework** لتلبية احتياجات مجموعة متنوعة من الأكاديميين في مراحل مختلفة من حياتهم المهنية.

أما بالنسبة لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فقد اقتصرت برامجها في التدريس والتعلم على بعض الجدارات لتشمل أربع فئات هي: التدريس والأنظمة التعليمية، والبحث العلمي، والقيادة والإدارة، والاتصال والسلوك والتعامل مع المجموعات، فضلاً عن بعض الجدارات التي تقدمها بعض المراكز مثل: التقييم الذاتي والمراجعة الخارجية، وإدارة المواقع الإلكترونية، والتحليل الإحصائي، والأمان المعلمي، وإدارة الجودة الشاملة، وتسويق البحث العلمي، ودورة المدرب المحترف، برنامج التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم، والرخصة الدولية لقيادة الأعمال، ومدة بعض البرامج الأساسية للمركز تتراوح ما بين (١٥-٢٢) ساعة أي ما بين يومين أو ثلاثة، أما بالنسبة لخدمات المركز فقد انحصرت في التدريب عبر برامج إجبارية وبرامج اختيارية فضلاً عن الإعلان عن مواعيد الدورات عبر الموقع الإلكتروني لبعض المراكز، باستثناء مركز جامعة القاهرة الذي يقدم خدمات الاعتماد للمراكز.

ويلاحظ تفوق مركز التدريس والتعلم بجامعة كولومبيا البريطانية ومركز تحسين التدريس والتعلم في جامعة هونغ كونج في الخدمات والبرامج المتعلقة بالجوانب الإلكترونية عن مركز ديريك بوك في جامعة هارفارد ويرجع ذلك إلى وجود وحدات ومراكز أخرى في جامعة هارفارد لتعزيز ذلك، أما مركز التدريس والتعلم في جامعة كولومبيا البريطانية فجاء التكامل بين مختلف الوحدات مثل مكتب تكنولوجيا التعليم **Office of Learning Technology (OLT)**، كما شمل مركز تحسين التدريس والتعلم في جامعة هونغ كونج على وحدة **E-learning Pedagogical Support Unit** عام ٢٠١٢م ووحدة **Technology-Enriched Learning Initiative** في عام ٢٠١٥م لتقديم الدعم الفني والتربوي الموجه والمشروعات البحثية والتكنولوجية في التعلم الإلكتروني، وكذلك تفوق مركز التدريس والتعلم بجامعة كولومبيا البريطانية عن مركز تحسين التدريس والتعلم في جامعة هونغ كونج ومركز ديريك بوك في تقديم المنح الدراسية ولذلك لوجود معهد المنح الدراسية في التدريس والتعلم بالمركز، أما جامعتي هارفارد وهونغ كونج فلديها وحدات خاصة بذلك مثل مبادرة هارفارد للتدريس والتعلم، وكذلك تفوق مركزي التدريس والتعلم بجامعة كولومبيا البريطانية وهونغ كونج عن في الدورات الخاصة بتصميم وتطوير البرامج والمقررات الدراسية والتقييم وذلك لوجود مختبر التدريس والتعلم **Teaching & Learning Lab** بجامعة هارفارد يقوم بهذه المهام. كما

اقتصرت برامج وخدمات المراكز المصرية في الغالب على التدريب فقط وإشعار المتدربين بمواعيده على موقعها الإلكتروني، وتقديم المادة العلمية ورقياً أو على أسطوانة، هذا فضلاً عن تأكيد الدراسات على تدني هذه الخدمات والبرامج وأنها لا ترقى إلى تحقيق الخطط الاستراتيجية للجامعات، والاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي بمصر ورؤية مصر ٢٠٣٠ والاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، أو على الأقل الوفاء بما أقرته وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي سواء في تصميم أدلة التدريب، أو الموصفات المطلوبة لاعتماد المواد العلمية والمنهجية والبرامج التدريبية.

#### (هـ) مصادر مراكز التدريس والتعلم:

تشابهت مراكز التدريس والتعلم بالجامعات المقارنة ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في وجود مصادر بالمركز، إلا أنها اختلفت في نوعية هذه المصادر لتحقيق أهداف البرامج والخدمات التي تقدمها، حيث يوفر مركز ديرك بوك عدد كبير من المصادر تشمل مجالات: التعلم النشط مع التركيز على خبرات المراكز المتقدمة الأخرى مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في التعلم النشط المرتكز على التكنولوجيا، ووثائق ومواقع الكترونية حول تصميم المناهج، ومطبوعات ومواقع الكترونية حول قياس المقرر والتدريس بالتكنولوجيا، ومواقع وروابط ومراجع وإرشادات وتصوير ومشورة ومعايير حول إلقاء المحاضرات ووضع العلامات والتغذية الراجعة وقيادة المناقشات والتعليم المرتكز على البحث، وأفضل الممارسات حول قواعد السلوك المهني والإرشاد. أما مركز التدريس والتعلم في جامعة كولومبيا البريطانية فقد طور المركز الموارد بالتعاون مع وحدات مختلفة بالجامعة تلبية مختلف احتياجات التدريس والتعلم في مجتمع الجامعة، ومن هذه المصادر: مشروع النظام الأيكولوجي لتكنولوجيا التعليم، وتقرير مؤشرات الأداء ايكار عام ٢٠١٤، وبوابة موارد التدريس والتعلم، وغرفة مصادر المركز لدعم أعضاء المركز ومجتمع التدريس في الجامعة لتشمل كتب ومقالات ونشرات إخبارية ومجلات ووسائل إعلام وقاعدة بيانات عن المقتنيات ومصادر الكترونية وغيرها، والتدريس ليشم قراءات وأدلة حول قضايا التدريس والتعلم حسب نوع القسم (قسم لأعضاء هيئة التدريس الجدد وقسم مساعدي التدريس وقسم ملف الإنجاز وقسم أدوات التقييم وقسم فرص التنمية المهنية وقسم الاقتباسات وقسم دوريات التعليم والتعلم وقسم مراكز التعلم...)، والتعلم، وببليوجرافيا، وإصدارات المركز، وحلقات النقاش الإلكترونية لجمعية التدريس والتعلم في التعليم العالي، ونشر مسح ممارسات التدريس وقياس أثر المبادرات الرامية إلى التأثير على ممارسات التدريس وتوفير بيانات للإخبار عن التخطيط الاستراتيجي لمراكز الجامعة للتدريس والتعلم وغيرها. أما مركز تحسين التدريس والتعلم في جامعة هونج كونج فقد انقسمت مصادر التعلم إلى: مصادر القياس وهي توفر منصة للحصول على معلومات متعلقة بالتطوير والابتكار والبحث العلمي في قياس التعليم العالي وإصلاح المناهج الدراسية في جامعات هونج كونج، وممارسات مجتمع القياس الحكيم وهو منتدى لتبادل ممارسات القياس بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وخارجها ويشمل ارتباطات للنقاش حول جودة التدريس والتعلم في الحرم الجامعي وخارجه ويتضمن المؤتمرات

الدولية والمحاضرات العامة والندوات واسعة النطاق وورش العمل صغيرة الحجم، ومنصة آسيا لتحسين التعلم الهندسي والبحث العلمي، والصفحة الإلكترونية لمعمل المربي ومساعدتي التدريس، والعمل مع الكليات لتوفير المصادر الدولية للتربية المهنية والتوأمة في دعم شهادة التدريس والتعلم في التعليم العالي، ومصادر التعلم الإلكتروني عبر وحدة دعم طرق تدريس التعلم الإلكتروني ومبادرة تقنية إثراء التعلم لتوسيع الأبحاث في التعلم الإلكتروني، وملخص عن برنامج الأساليب المرتكزة على المخرجات في تعلم الطالب وتصورات الطلاب، وإصدارات دعم البحث العلمي في التدريس والتعلم التي تجاوزت (٤٠) إصداراً، فضلاً عن الكتب والدوريات المتعلقة بالتدريس والتعلم وقنوات إخبارية ودعم المشروعات البحثية. أما بالنسبة لمصادر مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فقد اقتصر على مصادر التدريب التي اختلفت تجهيزاتها من جامعة إلى أخرى، مثل قاعات التدريب وتجهيزاتها (شاشة عرض، انترنت، داتا شو، ومتطلبات التدريب، والمادية التدريبية إما ورقية أو على اسطوانات كمبيوتر...)، ومعمل حاسب آلي، وغرفة اجتماعات، وكافيتريا، ومكتبة في بعض المراكز.

وبتحليل المصادر السابقة يتضح تنوع مصادر مراكز التدريس والتعلم في الجامعات المقارنة نتيجة تنوع برامجها وخدماتها وجاءت هذه المصادر لتحقيقها بكفاءة عالية، كما تشابهت المراكز بالجامعات المقارنة في وجود رابط مع مراكز وجامعات أخرى يمكن الاستفادة منها في تحسين التدريس والتعلم وزيادة خبرات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم على التعلم الذاتي، وكذلك التركيز على الروابط المهنية ومجتمعات التعلم والحوارات والنقاشات عبر الإنترنت لتفعيل مجتمعات الممارسة لتقاسم وتحديد ممارسات التدريس والتعلم الفعال محلياً ودولياً على حد سواء وتفعيل ارتباطات التدريس والتعلم للنقاش حول جودة التدريس والتعلم في الحرم الجامعي وخارجه، فضلاً عن مكتبات ورقية وإلكترونية غنية بالبحوث والدراسات والكتب حول التدريس والتعلم، وإصدارات المراكز المتعلقة بهذا المجال، وكذلك الاهتمام بنشر المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش حول التدريس والتعلم، والتدريب الإلكتروني ونشر فيديوهات حول أفضل الممارسات، وبوابات الكترونية زاخرة بالمواقع ذات الصلة داخل وخارج الجامعة، ونشر مقاييس التقييم عبر الإنترنت، وغيرها من المصادر المرتبطة باستراتيجية كل جامعة ورؤية ورسالة هذه المراكز. أما بالنسبة للمصادر التابعة لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فيلاحظ أن هناك قصوراً واضحاً عند مقارنتها بمراكز الجامعات المقارنة، وقد يرجع ذلك إلى قصور البرامج والخدمات التي تقدمها هذه المراكز على التدريب داخلها، وانتهاء فترة تمويل المشروع عام ٢٠٠٨م واعتماده على التمويل الذاتي الفقير والمدفوع الأجر من قبل أعضاء هيئة التدريس الذي يغطي بصعوبة تكلفة الدورات التدريبية، على الرغم من أن من أهم أهداف المشروع التعلم الذاتي الذي يتطلب توافر موارد متنوعة في التدريس والتعلم، وعلى الرغم مما أكدت عليه وثيقة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات عن دور الجامعات في إنشاء هذه المراكز وجعلها على مستوى متميز (عالمي) وأن تسعى لاعتمادها من الهيئات العلمية ذات السمعة الدولية، وتجهيزها

بالمعينات والوسائل التدريبية الحديثة وكذلك المساعدة في اعتمادها كمراكز متميزة، وإعداد خطة لتجهيز المركز بالوسائل والمعينات التدريبية المطلوبة، وإنشاء مكتبة تدريبية بالمركز تتصل بطبيعة عمل المشروع وتساعد في تحقيق أهدافه، وأن يكون للمركز منهجية تدريب واضحة في ضوء المعايير والضوابط التي تضعها لجنة إدارة المشروع، وتصميم مجموعة من الأدلة التدريبية في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية والجدارات التدريبية (دليل المدرب - دليل المتدرب - دليل التقييم)، والترويج للمشروع (الجانب الإعلامي)، وتوفير البنية الأساسية (القاعات التدريبية- الحاسبات الآلية- المعينات والأجهزة التدريبية- المكتبات).

**المحور الرابع: التصور المقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم**

ويمثل الخطوة الأخيرة من المنهج المقارن، في محاولة لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم في ضوء الاستفادة من الخبرات الجامعية المعاصرة (مركز ديريك بوك بكلية الآداب والعلوم بجامعة هارفارد، ومركز جامعة كولومبيا البريطانية في التدريس والتعلم والتكنولوجيا، ومركز جامعة هونج كونج لرفع كفاءة التدريس والتعلم (التدريس) لحل المشكلات التي تعاني منها هذه المراكز، وتطوير الهياكل الإدارية والبرامج والخدمات والمصادر بها، للخروج من بوتقة التدريس التقليدي إلى ابتكار آفاق وأساليب جديدة تتماشى مع تطورات المجتمع الجامعي ومخرجاته، وذلك عبر وضع تصور مقترح يستفيد مما تم طرحه في الإطار النظري والخبرات الدولية وواقع الجامعات المصرية وخططها ومبادراتها الاستراتيجية، ويمكن تقديم ملامح التصور المقترح من حيث منطلقاته ومتطلبات تنفيذه وركائز نجاحه والمعوقات التي قد تحول أمام تنفيذه وسبل التغلب عليها، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: أهداف التصور المقترح

- ١- الاستفادة من خبرات مركز ديريك بوك للتدريس والتعلم بكلية الآداب والعلوم بجامعة هارفارد ومركز التدريس والتعلم بجامعة كولومبيا البريطانية ومركز تحسين التدريس والتعلم بجامعة هونج كونج في تحديد الإجراءات والمتطلبات والآليات الرئيسية التي يتطلبها تطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم.
- ٢- تطوير أساليب واستراتيجيات التدريس والتعلم القائمة على البحث العلمي والتكنولوجيا لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء أفضل الممارسات العالمية القائمة على الشواهد والأدلة.
- ٣- تأكيد مهنية التدريس بالجامعات كمطلب عصري ملح في تحقيق وظيفة التعليم بالجامعات المصرية بكفاءة عالية.

- ٤- زيادة الوعي لدى قيادات الجامعات المصرية وأعضاء هيئة التدريس بأهمية وآليات ومتطلبات مراكز التدريس والتعلم بالجامعات وانعكاس ذلك على التنمية الشاملة للمجتمع الجامعي والمجتمع المصري ككل.
- ٥- تقديم بعض المقترحات اللازمة لإنشاء أو تطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم تشمل (الرؤية والرسالة، إدارة المركز، برامج وخدمات المركز، مصادر المركز، مصادر التمويل).
- ٦- جذب نظر جميع المعنيين نحو القيام بمسئولياتهم تجاه إنشاء هذه المراكز بالجامعات المصرية ومواكبة التطورات العالمية في ذلك.

### ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من خلال ما يلي:

- استهداف الرؤية المصرية ٢٠٣٠ والاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار الوصول في عام 2030 إلى تعليم عالي الجودة وقادر على التنافس مع الكيانات الإقليمية والعالمية من خلال تطوير منظومة جامعية تربوية حديثة جاذبة تتميز بتوظيف التقنيات الحديثة واكتشاف المواهب الفردية واستعادة الريادة التربوية والتعليمية في المنطقة، والربط بين التعليم والبحث العلمي والاقتصاد لتحقيق التنمية المنشودة.
- الاستفادة من الخبرات الدولية في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم، ومنها جامعات هارفارد وكولومبيا البريطانية وهونج كونج.
- العلاقة الوطيدة والمتبادلة بين التدريس والتعلم، وهذا يتطلب اتباع نهج شامل لأي مبادرة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
- أهمية تطوير القائمين على التدريس والتعلم بالجامعات، على اعتبار التدريس الجامعي وتعلم الطالب هي الوظيفة الأولى في مختلف الجامعات.
- توجه الجامعات العالمية إلى اعتبار جودة التدريس والتعلم جزءاً أساسياً في استراتيجيتها والتوجه إلى العالمية.
- اعتبار الجامعات منظمات تعلم تحتضن وتبتكر المبادرات والاستراتيجيات الداعمة لجودة التدريس والتعلم والقائمين عليه على مستوى الجامعة.
- أن تطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتكامله مع المشروعات الجامعية الأخرى بديلاً ملحاً لعلاج بعض مشكلات التدريس التقليدي وانخفاض التصنيف العالمي للجامعات المصرية.
- التغيير المتسارع في عالم التدريس الأكاديمي والتوجه إلى مفاهيم جديدة في جودته ساهم في تركيز الجامعات الحديثة على بناء استراتيجيات جديدة تربط بين التدريس



### والتعلم والتكنولوجيا والبحث العلمي.

- تنوع البرامج والخدمات التي يمكن أن تقدمها مراكز التدريس والتعلم لأعضاء هيئة التدريس، فهناك حاجة مستمرة ومتنوعة للتأهيل التربوي العميق، واكتساب مهارات واستراتيجيات متنوعة في التدريس والتعلم وبناء المناهج والبرامج والتقييم، واستلام خدمات التنمية المهنية دون التقيد بزمان ومكان.
- ارتفاع أعداد الطلاب في الجامعات واكتظاظ قاعات التدريس بهم مع نقص أعداد وإعداد أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي تحتاج معه الجامعات العمل نحو الإفادة المثلى من أساتذتها لمواجهة التدريس في بيئات معقدة وصعبة ومتنوعة المشكلات، وتمهين التدريس الجامعي، لإعادة ثقة المجتمع بالجامعات.

### ثالثاً: مرتكزات التصور المقترح:

توجد مجموعة من المرتكزات التي يقوم عليها التصور المقترح أهمها:

- إدراك الجامعات المتقدمة والنامية أهمية تجويد التدريس والتعلم في تخريج كفاءات تتلاءم مع متطلبات التنمية الشاملة، وهذا ما تسعى إليه مراكز التدريس والتعلم في مختلف الجامعات عبر برامجها وخدماتها المتنوعة.
- يعطي الاهتمام بتطوير التدريس والتعلم في الجامعات القوة والقدرة على المنافسة بين الجامعات العالمية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التنمية المهنية المتواصلة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ضوء أفضل الممارسات العالمية، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عبر مراكز متخصصة في التدريس والتعلم.
- السبيل الأمثل لحراك الجامعات المصرية نحو محاكاة الجامعات المتقدمة، هو نقل خبرات هذه الجامعات وتوظيفها بما يتناسب مع طبيعتها وامكاناتها، وهذا يمكن تحقيقه من خلال هذا التصور الذي يستفيد من خبرات بعض مراكز التدريس والتعلم وتطويعها لتناسب مع الجامعات المصرية.
- تأكيد الأدبيات المعاصرة على أهمية دور مراكز التدريس والتعلم في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم في ظل التغيرات المتلاحقة والسريعة، لدورها تطوير الكوادر من أعضاء هيئة التدريس على إدارة عملية التعلم ومواجهة التحديات العصرية والانطلاق نحو التنافسية العالمية.
- إن واقع التدريس والتعلم في الجامعات المصرية يشير إلى أنه ما زال يعتمد على الأساليب التدريسية التقليدية المتواضعة التي توفر الحد الأدنى من المعرفة للطلاب، وغياب منظومة استراتيجية فاعلة لتفعيلها، ولهذا أصبحت الحاجة ملحة إلى هذه المراكز المتخصصة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم، وذلك لإمداد المجتمع بالخريجين المؤهلين تأهيلاً علمياً وأكاديمياً متميزاً في مختلف التخصصات التي يحتاجها سوق العمل.

- التوجه العالمي إلى الربط بين التدريس والتعلم والتكنولوجيا والبحث العلمي، وظهور أنماط متنوعة من التدريس مثل التدريس المختلط والتدريس الإلكتروني والافتراضي، وهذا ما سعت إليه خبرات الجامعات التي تبنتها الدراسة الحالية.
- التدريس مهنة لها قواعدها وأصولها والمفترض أن تكون أكثر مهنية بالجامعات، ومن ثم فإن وجود شهادة متقدمة في التدريس والتعلم أصبح ضرورة مهمة، فهناك فرق كبير بين امتلاك المعرفة والمهارة والقدرة على توصيلها، ولهذا تسعى مراكز التدريس والتعلم إلى تحقيق التكامل بينهما.
- وجود وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي يمكنها أن تكون قادرة على تبني فكرة مشروع مراكز للتدريس والتعلم منبثقا من مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- وجود المركز الوطني لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات يمكن أن يساهم في تنمية الموارد البشرية بالجامعات، وإعداد المديرين وغيرهم من كوادر المركز وفقا لأفضل الممارسات العالمية، وبالتالي تفعيل التصور المقترح.
- تبني وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات استراتيجية مصر ٢٠٣٠ في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتمكين تطوير مجتمع قائم على المعرفة، وتحويل مصر إلى مركز رقمي عالمي، ويمكن الاعتماد عليها في توفير وتطوير البنية الرقمية والتكنولوجية بمراكز التدريس والتعلم المقترحة.
- وجود العديد من الاتفاقيات بين الجامعات المصرية والعالمية يمكن الاستفادة منها في إنشاء هذه المراكز ودعمها وتمويلها.

#### رابعاً: ملامح التصور المقترح

تقترح الدراسة الحالية أن ينقسم مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات إلى مركزين متماسكين تتكامل الاستراتيجيات والخطط الموضوعية لكل منهما بما يحقق رؤية ورسالة كل جامعة من الجامعات المصرية هما: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم (وضم مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومشاريع البحث العلمي ذات الصلة إليه)، ومركز تنمية القيادات الأكاديمية والإدارية، ويجب أن تتوفر في مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم عناصر رئيسية هي:

(١) رؤية ورسالة وأهداف وقيم مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم:

ينبغي أن يكون لكل مركز من مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم رؤية ورسالة وأهداف وقيم تتشابه أو تختلف من جامعة لأخرى تبعاً لرؤية كل جامعة ورسالتها وخططها الاستراتيجية في التدريس والتعلم، وبالتالي حيث إن ضمان المواعمة بين الأطر المختلفة فيما يتعلق بالتدريس والتعلم ومساهمتها في الاستراتيجية الجامعية هي المفتاح الرئيسي لجودة هذه المراكز، وينبغي أن تصاغ الرؤية والرسالة والأهداف في ضوء التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية لنظام التدريس

والتعلم بالجامعات المصرية، للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في صياغة البرامج والخدمات التي يقدمها كل مركز، وتبني أفضل الممارسات العالمية عند صياغة رؤية ورسالة وأهداف كل مركز بالجامعات المصرية لتحقيق أعلى المستويات الدولية للتميز في التدريس والتعلم، ومشاركة كافة المعنيين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في صياغة الرؤية والرسالة، وأن تتكامل رؤية ورسالة وأهداف وقيم المركز مع الرؤى والرسالات والأهداف والقيم الفرعية لأقسام ووحدات وكليات الجامعة.

ويمكن أن تسترشد المراكز بالرؤية التالية: يسعى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم أن يكون شريكاً في تحقيق التميز في التدريس والتعلم بمجتمع جامعة (اسم الجامعة) من خلال توفير ودعم التكامل بين واستراتيجيات التدريس والتعلم والابتكار والتكنولوجيا والبحث العلمي والمنح الدراسية وفقاً لأفضل الممارسات الدولية في التدريس والتعلم الجامعي".

أما بالنسبة لرسالة المركز، فتتمثل في: يسعى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم بجامعة (اسم الجامعة) إلى تطوير المداخل الابتكارية العالمية في ممارسات التدريس والتعلم والمنهج والتكنولوجيا التعليمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والشراكة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب لاكتشاف وتقديم ونشر أفضل طرائق واستراتيجيات التدريس لتحفيز الإبداع والتجريب والابتكار وخبرة تعلم الطلاب، واتباع الممارسات الفعالة في عمليات تقييم التدريس والتعلم عبر الأفراد والإنترنت، وتفعيل ممارسات التدريس والتعلم التقليدي والمختلط والإلكتروني، وتبني وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر في التدريس والتعلم، وتحقيق المعايير الأكاديمية العالمية للتميز في خدمات المركز المتنوعة، وإحداث نقلة نوعية لتحويل الجامعة إلى جامعة عصرية رقى إلى المستوى العالمي في أساليب واستراتيجيات التدريس وتوظيف تكنولوجيا المعلومات.

أما بالنسبة لأهداف المركز، فيمكن لهذه المراكز أن تتبنى بعض أو كل الأهداف التالي وفقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية في التعليم والتعلم، وهي:

- تطبيق المعايير الدولية في برامج وخدمات ومصادر المركز لتحقيق التميز والريادة المحلية والوطنية والإقليمية والدولية في التدريس والتعلم الجامعي.
- دعم وصقل تنمية مهنية متميزة في التدريس والتعلم خلال تقديم الدعم والاستشارات والتدريب الفعال بناءً على نتائج البحوث العلمية الحديثة.
- بناء برامج تنموية تقوم على نتائج التقييم الدوري الصارم لأساليب واستراتيجيات التدريس.
- الربط بين استراتيجيات التدريس وأساليب التعلم لتحسين جودة خبرة تعلم الطالب.
- توفير كافة الموارد اللازمة لتبني وتطبيق ونشر ثقافة وممارسات التطوير الذاتي

- المستمر للقدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي بما يحقق التكيف مع تحديات العصر.
- توفير المنح الدراسية والمشروعات البحثية اللازمة لتطوير الممارسات والاستراتيجيات المرتبطة بالتدريس والتعلم لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تطبيق حزم متكاملة من البرامج والخدمات والموارد المتميزة وبمستوى تنافسي تعمل على إكساب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المهارات اللازمة لتطوير التدريس والتعلم وفقاً للمتغيرات المعاصرة.
- تفعيل الشراكة مع الكليات والأقسام الأكاديمية في مناقشة وقياس وتطوير ممارسات واستراتيجيات التدريس والتعلم المرتكز على الشواهد والأدلة.
- إصدار المطبوعات والكتب والدوريات والنشرات اللازمة لتطوير التدريس والتعلم، وتصميم وإعداد الحقايب والملفات التدريبية العلمية المتخصصة وفقاً لأحدث معايير التدريب.
- عمل شراكات على مستوى المجتمع الأوسع من خلال تقديم الاستشارات الفنية في مجال التدريس والتعلم والخدمات التدريبية لمختلف المؤسسات التعليمية والتدريبية داخل المجتمع على المستويات المحلية والقومية والإقليمية والدولية.
- تفعيل مبادرات التعلم التقليدي والإلكتروني والمختلط بالجامعة من خلال تقديم الدعم والخدمات والبرامج اللازمة وفقاً لأفضل المعايير والممارسات العالمية.
- تقديم الدعم المرن في مواقع تقديم الخدمة للطلاب، وتوفير اتصال فعال مع المبادرات ذات الصلة في الحرم الجامعي.
- تكوين شراكات فعالة مع مراكز التدريس والتعلم المتميزة بالجامعات على مستوى العالم لتكوين منصة للدعم ومناقشة أفضل الممارسات والقضايا في التدريس والتعلم.
- تقديم الجوائز وتفعيل المسابقات والمبادرات اللازمة لتشجيع الأفكار الابتكارية في التدريس والتعلم، ورعاية المهويين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- تقديم شهادة التدريس في التعليم العالي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد للمساهمة في إعدادهم لمواجهة قضايا التدريس والتعلم بالجامعات المصرية.
- ضمان مستويات عالية من الابتكار التربوي والسياقات التكنولوجية في التدريس والتعلم، وتعزيز ثقافة التميز الأكاديمي من خلال توفير برامج وفرص شاملة للتطوير المهني استجابة لأعضاء هيئة التدريس.
- تأمين الموارد المالية والمادية والبشرية لضمان خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس المتنامية والمتنوعة وتحقيق الاستدامة المالية.

- أن يكون المركز وكيلاً للتغيير التربوي وحل كافة مشكلات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم والقضايا ذات الصلة.
- أما بالنسبة لقيم المركز، فيمكن تبني قيم مركز جامعة كولومبيا البريطانية للتدريس والتعلم والإضافة عليها، ومن القيم التي يمكن الاسترشاد بها:
- التعاون والتواصل: نحن ملتزمين بتطوير العلاقات المتبادلة من خلال التشاور لبناء مجتمعات تعلم قوية سواء داخل الجامعة أو خارجها، مع تلاقح الأفكار عبر منصات للنقاش بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الجدد وذوي الخبرة.
- المرونة: نحن نستجيب لاحتياجات أصحاب المصلحة لدينا والانخراط في مبادرات مع الانفتاح واتباع نهج متوازن.
- الابتكار: نأتي بالإبداع، والشغف للاستكشاف ونهج يتطلع للمستقبل في أعمالنا، ونحاول تقديم أشياء جديدة ونتعلم منها، ونحن قدوة يحتذى بها، ونحن نعتبر المستقبل في تحقيق التميز في التدريس والتعلم.
- النزاهة والمحاسبية: عندنا العزم على أن تكون لدينا شفافية، ودعوة للتدقيق والمراجعة، ونحن نعترف بمساهمات الآخرين.
- الاحترام: نمارس العدالة والإنصاف من خلال الاستماع للفهم وتقديم الدعم الشامل، ونتبنى الاعتبار والتقدير لأولئك الذين نعمل معهم.
- المشاركة: ننخرط في ونسهل تبادل المعرفة بروح السخاء من خلال تبادل الأفكار في طرق التدريس والتكنولوجيات، وتقديم منصة للمناقشة والبحث، ونعتبر أنفسنا جزءاً أساسياً من الرسالة الأكاديمية للجامعة.
- المسؤولية: نحن نؤكد على المسؤوليات الشخصية والاجتماعية في مختلف مراحل وخدمات المركز، ونعد تحقيق التميز في التدريس والتعلم وربطهما بالبحث العلمي والمنح الدراسية والتكنولوجيا الجديدة من أهم مسؤولياتنا.
- التعزيز: تقديم المنح والجوائز المادية والمعنوية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التدريس والتعلم.
- التنافسية: نسعى أن نكون الأفضل في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي.
- التكامل: نسعى إلى تحقيق الاستفادة القصوى لتطوير استراتيجيات ومهارات التدريس والتعلم لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال الدمج بين التدريس والتعلم والتكنولوجيا والبحث العلمي والمنح الدراسية.

## (٢) إدارة المركز:

نظراً لأن المركز المقترح لا تتوقف برامجه وخدماته على تقديم دورات تدريبية، وإنما تتعدد وتتوسع لضمان الجودة في التدريس والتعلم، فإن إدارة المركز يجب أن تتكون من:

(أ) مجلس إدارة المركز: ويتكون من رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة الثلاث، والمدير التنفيذي للمركز، ومديري الوحدات التابعة للمركز، ومخصص من المركز القومي لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وينعقد مرة كل شهر، ويقوم بوضع السياسات والخطط والبرامج الاستراتيجية للمركز، وضمان دعم تقويم وتنفيذ وتنمية التدريس والتعلم المتميز في مختلف كليات وأقسام الجامعة، وتحديد احتياجات المركز وتلبيتها، وإبرام الشراكات الوطنية والدولية بين المركز والجهات المناظرة له.

(ب) المدير التنفيذي للمركز: وهو المسئول عن متابعة برامج المركز وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي يضعها المجلس، وينسق بين الوحدات والخدمات المتنوعة للمركز من ناحية وبين أقسام وكليات الجامعة وغيرها من ناحية أخرى، وإدارة الأنشطة ذات الصلة بمبادرات التدريس والتعلم على مستوى الجامعة، ويفضل فيه أن يكون حاصلًا على خبرة في التدريس والتعلم الجامعي، وخبرة طويلة في التدريب وإدارة المشروعات البحثية، ومهارات في التواصل مع الآخرين وإدارة فرق العمل، ويفضل أن يكون عضواً في الروابط المهنية الوطنية والدولية ذات الصلة، ومرخص له من المجلس القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

(ج) الوحدات التابعة للمركز: وتشمل بعض أو كل هذه الوحدات تبعاً لتوجهات كل جامعة، والخدمات التي يقدمها كل مركز، ومنها:

(ج-١) وحدة خدمات المقرر والمنهج الدراسي: وتدار بواسطة مساعد المدير التنفيذي لخدمات المقرر والمنهج الدراسي، وتكون مهامه إدارة فريق عمل الخدمات الاستراتيجية للمقرر والمنهج الدراسي لدعم أعضاء هيئة التدريس والوحدات الأكاديمية أثناء تقييم وتنفيذ وتطوير المقررات والمناهج الدراسية، ومراجعة النظر في تطوير المناهج باستخدام تقنيات مبتكرة، ومراجعة مشروعات تقييم المقررات بالجامعة، والعمل عن كثب مع أعضاء هيئة التدريس على تحسين مقرراتهم ونشر النتائج، وقيادة التصميم التعليمي للمقررات الدراسية عبر الإنترنت وما يتصل بها من موارد التعلم، والإشراف على إعداد وتطوير التدريبات المرتبطة بتطوير المناهج والمقررات الدراسية. ويعاونه فريق عمل متخصص يتكون من:

- مستشاري المنهج الدراسي: ويوفرون القيادة في تصميم وتطوير المناهج الدراسية والمواد ذات الصلة، والمساعدة في تحديد احتياجات المناهج والطرق المناسبة لمعالجتها، والإشراف على تحليل الاحتياجات ومراجعات البرامج ومقترحات تنفيذها وتقييمها، وقيادة التعلم في جميع أشكاله وخاصة التعلم بين التخصصات والقائم على اقتصاد المعرفة،

وتقديم الاستشارات حول مخرجات البرامج ورسم خرائط المنهج الدراسي وإعادة التصميم، ويمكن أن يكون هناك مستشار كل برنامج للعمل بدوام جزئي.

- مصممي التعليم: ويجب أن تكون لدى كل منهم خبرة كافية في التعلم الإلكتروني بمؤسسات التعليم العالي المختلفة، وخلفية في تطوير المناهج وعلم التدريس وخبرات تدريسية وبحثية واسعة، والربط بين المعرفة التربوية والخبرة في الممارسة، وهو يدير تنفيذ وتطوير مقررات ومشروعات جودة المقررات التقليدية و الإلكترونية، ويهتم بالعمل مع أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبادئ التصميم التعليمي السليم للمقررات، ويضمن أن تصميم وتطوير هذه المقررات يلبي أفضل الممارسات وأنماط التعلم المتنوعة ودمج التقنيات التعليمية المناسبة، وتوفير الدعم في تطوير وتنفيذ المقررات، وتعزيز التعلم النشط ودمج فعال للتكنولوجيا في التدريس، وتطوير التعامل مع التنوع والتحديات الثقافية في بيئة التعلم، وتحقيق مجتمع التعلم، وتصميم البيئات الفعالة والتعاونية للتعلم بالإنترنت والتقليدي والمختلط، وتقديم الاستشارات للأقسام والكليات، ويكون هناك أكثر من مصمم تعليمي سواء للبيئة التقليدية أو البيئة الافتراضية مع التنسيق بينهم لتطبيق ودمج التكنولوجيا في بيئة التعلم التقليدي.

- مصممي البرامج التدريبية: وتكون مسؤولياتهم تصميم البرامج التدريبية المرتبطة بأفضل الممارسات في إعداد المقررات والمناهج والبرامج الدراسية، وإعداد النشرات والكتيبات والندوات والمؤتمرات المصغرة بالكليات والأقسام العلمية لتطوير المقررات والمناهج والبرامج الدراسية تبعاً لطبيعة كل قسم وكلية، وتصميم حلقات مكثفة تشمل مجموعة متنوعة من المبادرات حول تصميم وإصلاح مناهج التعليم العالي.

(ج-٢) وحدة تنمية التدريس والتعلم: وتتكون من مساعد المدير التنفيذي لتنمية التدريس والتعلم وتشمل أهم أدواره في: وضع خطة شاملة للتنمية المهنية وتنمية الموارد وإشراك المجتمع الجامعي في التدريس وجهاً لوجه أو في مقررات التعلم المختلط أو التعلم الإلكتروني، ودعم الأهداف الاستراتيجية في التدريس والتعلم في الجامعة، والتعاون مع الكليات والأقسام الأكاديمية ووحدات التعلم في تطوير وتنفيذ برامج التطوير (مثل: حلقات عمل وورش عمل وحلقات نقاش ودورات تدريبية حول تطوير وتقييم مهارات التدريس وتقييم تعلم الطلاب والتدريس الفعال واستراتيجيات التعلم...إلخ)، ودعم جهود أعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج وخدمات المركز لتحسين أهداف التدريس والتعلم المتقدم، وكذلك تقييم وتنفيذ وتطوير برامج التنمية المهنية بالمركز، ويعاونه فريق عمل متخصص مكون من:

- مصممي ومطوري البرامج التدريبية حول التدريس والتعلم: وتكون مسؤولياتهم تقييم وإعداد وتطوير وتنسيق برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لدعم احتياجات التدريس والتعلم، وإعداد برامج معالجة المشكلات القضايا المتعلقة بالفصل الدراسي، وإعداد ورش عمل في المهارات التدريسية وفقاً لنوع التدريس، والتشاور مع الأقسام الأكاديمية لتخطيط وتصميم برامج تنمية مهارات التدريس وفقاً لكل قسم، وإعداد وتنفيذ

برامج مراجعة الأقران ومعالجة المسائل المتعلقة بالتدريس والتعلم، ووضع برامج جديدة ذات أهمية لعمليات التدريس والتعلم مثل ملف انجاز التدريس، والتعلم المختلط، ومراجعة الأقران، وورش العمل، والمناخ الصفّي، وغيرها.

- إدارة برنامج شهادة التدريس المتقدم في التعليم العالي: وهي تدير شهادة التدريس في التعليم العالي، حيث تقوم بإدارة البرنامج والتعاون مع الملتحقين وتصميم الجداول الخاصة بهم وكل ما يتعلق بالحصول على هذه الشهادة لمعاوني أعضاء هيئة التدريس مستقبلاً، وأعضاء هيئة التدريس أنفسهم القائمين بالفعل في التدريس حتى يحصل الجميع على هذه الشهادة وتكون مطلباً أساسياً لمنح رخصة التدريس بالجامعة.

(ج٣) وحدة تقنيات التدريس والتعلم: وتتكون من نائب المدير التنفيذي لتقنيات التدريس والتعلم، وذلك لتحقيق التعاون بين أعضاء هيئة التدريس وموظفي الدعم التعليمي لتقييم الاحتياجات التكنولوجية، وبناء أو تنفيذ الأدوات والبنية التحتية التي تعزز قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتقديم الدعم لمستخدمي هذه التقنيات، والدعم المؤسسي المتعلق بتقييم تقنيات التدريس والتعلم، ووضع وتجريب تقنيات التعلم المبتكرة، وإدارة تكامل تطبيقات التعلم، وإنتاج التقارير والتحليلات حول تقييمات أنشطة التدريس والتعلم بالتكنولوجيا، والإشراف على تصميم وصيانة التدريب عن بعد، ويتكون فريق العمل من:

- منسق مبادرات التعليم الإلكتروني: ويعمل على التنسيق بين المشروعات التي تستفيد من التكنولوجيا الناشئة والتقنيات التربوية لدعم تعلم مرّن ومفتوح، وإزالة الحواجز التي تحد من فرص الحصول على التدريس والمعلومات والمعرفة.

- مستشار تربوي لتكنولوجيا التعليم: ويدعم مستخدمي النظام البيئي لتكنولوجيا التعليم في الجامعة، ودعم المستخدمين لبرامج ومشروعات وتطبيقات التعلم الإلكتروني، ويطور الموارد اللازمة لتفعيل استخدام التكنولوجيا في التدريس والتعلم، ودمج تقنيات التعليم سواء عبر الإنترنت أو الفصول الدراسية أو في مراجعة الأقران، وتفعيل المشاريع التي تفيدها في الممارسات والتقنيات المفتوحة، وتصميم التعلم وتنمية الموارد على شبكة الإنترنت، وتصميم وإدارة تصميمات في المهارات التعليمية والتدريس في بيئة التعلم المختلط وغيرها.

- محلي ومصممي برامج توظيف تقنيات التدريس والتعلم: وهم المسؤولون عن تقييم وتصميم البرامج التدريبية والاستشارية حول تقنيات التدريس والتعلم الإلكتروني في مراكز التدريب والأقسام والكليات أو عبر الإنترنت باستخدام تقنيات مختلفة، وكذلك تحليل وتصميم المواقع الإلكترونية والبرمجة وكيفية توظيفها في التدريس والتعلم، وإعداد وتطبيق معايير التعلم الإلكتروني، وتقديم الدعم والخبرة لإدارة التدريس عن بعد ومشروعات التعلم المرّن والمختلط، والتواصل مع الكليات للحفاظ على جودة التصميم والإنتاج وتصميم الدورات التدريبية، وتوظيف التكنولوجيات الجديدة في بيئات التعلم، وتقديم الخبرة في إنتاج وتصميم الوسائط التعليمية المتعددة للدورات عن بعد والتعلم المرّن



والوسائط التعليمية على شبكة الإنترنت، والتشاور مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتحديد متطلبات التدريس والتعلم.

(ج٤) وحدة التخطيط والإدارة والاتصالات: وتتكون من مساعد المدير التنفيذي للتخطيط والعمليات للمساعدة في تطوير الأوضاع المالية للمركز، والتخطيط لتطوير مهامه وآلياته، وتحديد احتياجات المركز وتوفيرها، وتوفير الإعاشة والموارد والتسويق للمركز، وضمان الجودة بالمركز، وتنسيق المؤتمرات والندوات والفعاليات، وتوفير قواعد بيانات للمدرسين والمتدربين، ويعاونه فريق عمل متخصص مكون من:

- منسقي محتوى التدريس والتعلم: ووظيفتهم تنسيق المحتويات ذات الصلة بالتعلم والفعاليات ومبادرات التدريس والتعلم، وتقديم الدعم لورش العمل والدورات ذات الصلة، وتحديد الدورات والخبرات التعليمية في التعلم بمختلف أشكاله وفقاً لنتائج التقييم.

- منسقي المناسبات/الفعاليات والتسويق والعلامات التجارية: ويساعدون في بناء وتطوير وإدارة وتنسيق خطط الفعاليات والتسويق لورش العمل والبرامج ومختلف الفعاليات البارزة داخل وخارج الجامعة، وإدارة الفعاليات العلمية في التدريس والتعلم، وتطوير مبادرات التسويق التي تدعم مبادرات التعلم عن بعد والتعلم المرن، وإعداد وتسويق علامات تجارية ورسومات عالية الجودة سواء مطبوعة أو على الإنترنت لتطوير التسويق لمختلف البرامج وورش العمل والفعاليات رفيعة المستوى بالجامعة، وتقديم الدعم اللوجستي على كافة المستويات لمختلف ورش العمل والندوات والمؤتمرات وغيرها.

- مسئول الموقع الإلكتروني للمركز: وهو يدير جميع المواد والمحتوى على موقع المركز، ونشر أخباره ونشراته الإلكترونية، ومواعيد الدورات والفعاليات والاستشارات وغيرها من الخدمات.

- مدير الموارد البشرية والمادية: ويدعم ويشرف على تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المرتبطة بتطوير الموارد البشرية بالمركز وتطويرها، ومسئول عن تطوير الكفاءة التشغيلية لكل أعضاء وموارد المركز.

- المدير الإداري: وهو المسئول عن الجوانب الإدارية للمركز وتنظيمه، ويتبعه: مساعد مالي، ومسئول قاعدة البيانات، ومسئول الحجز (لتقديم الخدمة في المركز وعبر الإنترنت)، ومسئول الأمن والسلامة المهنية، ومنسق الإعاشة، ومشرفي التدريب، ومنسق الشهادات، ومنسق المخازن، ومنسقي البرامج، ومنسق ضمان الجودة بالمركز، ومحاسب ومراقب مالي، ومنسق المشتريات، وأمين المكتبة..

(ج٥) وحدة تقديم التدريب والاستشارات: ويرأسها مساعد المدير التنفيذي للاستشارات والتدريب سواء في المركز أو داخل الأقسام والكليات أو على المستوى الفردي لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التدريس والتعلم أو إعداد وتطوير المقررات والمناهج والبرامج الدراسية أو التعلم الإلكتروني أو التعلم المرن والمختلط أو

تنمية المهارات الشخصية، ويتبعه فريق عمل من المستشارين سواء في المقررات والبرامج الدراسية أو في التدريس والتعلم أو في التعلم الإلكتروني، ويفضل فيهم أن تكون لديهم مهارات كافية في التواصل واحترام الغير وإدارة فرق العمل، وأن يكون لدى مستشاري التدريس والتعلم خبرة في آليات مراجعة الأقران والتربية العملية سواء داخل الفصل الدراسي أو في وحدة التدريب بالمركز، وخبرة في مشاركة الطلاب والتقييم والتنوع والتعلم وملف الانجاز واستطلاع رأي الطلاب، وخبرة في أخلاقيات التدريس، أما القائمين بالتدريب يجب أن تكون لديهم خبرة كافية حول موضوع التدريب، وحاصلين على شهادات متقدمة في عمليات التدريب أو شهادة إعداد مدرب من المركز الوطني لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ويمكن أن تتعاقد الجامعة مع مدربين محترفين من الجامعة بدوام جزئي أو حسب الحاجة، أو استقدام خبراء من خارج الجامعة، مع العمل على تطويرهم بصورة مستمرة، ويفضل في المدربين أن تكون لديهم مهارات كافية في التواصل واحترام الغير وإدارة فرق العمل.

(ج٦) وحدة التقييم والبحث العلمي والمنح الدراسية: ويرأسها مساعد المدير التنفيذي للبحث العلمي والمنح الدراسية في التدريس والتعلم، وهو مسئول عن طرح المبادرات الجديدة في التدريس والتعلم، وتلقي البحوث العلمية واختيار أفضلها بالتعاون مع فريق العمل وفقاً لتوجهات الجامعة، وتكوين الشراكات مع الجامعات ومراكز البحوث المحلية والوطنية والدولية لتوفير المنح الدراسية وآليات تمويلها، وتشجيع الشراكات بين التخصصات والأقسام المختلفة في تطوير البحوث المشتركة في التدريس والتعلم، ويتبعه فريق عمل مكون من:

- منسقي تقييم وتخطيط بحوث التدريس والتعلم: وهم يديرون التحليل والتقييم والتخطيط لأوضاع المناهج الدراسية والتدريس والتعلم بمختلف أشكاله، وكذلك الاستراتيجيات والأبحاث والأدوات عبر الجامعة حول مبادرات التدريس والتعلم والبرامج والمشروعات ذات الصلة، ودراسة المشكلات المتنوعة والقضايا المرتبطة بالفصل الدراسي، ودراسة أثر أساليب التعلم والمناهج المقدمة في الجامعة على الطلاب، وتحديد المجالات الأكثر أهمية في إجراء المشروعات البحثية ومبادرات التدريس والتعلم المستقبلية، ودعم تقييم مشروعات أعضاء هيئة التدريس، وتطوير الأبحاث لدعم وتعزيز التعلم المرن في الجامعة.

- منسقي البحوث: ويكون لديهم خلفية في بحوث تطوير المقررات الدراسية والتدريس والتعلم، والعمل مع أعضاء هيئة التدريس والباحثين في تنسيق المشروعات البحثية لتقييم مدى استخدام تقنيات أو أساليب التدريس وأثرها في تعلم الطالب، وتصميم أساليب البحث الكمي لتقييم التعلم في البيئات التعليمية للتعرف على عمليات التعلم وتطويرها، ووضع الخطط والأدوات والمواد اللازمة لتقييم كل مشروع على حده، ونشر أفضل مبادرات تقييم وتطوير المقررات الدراسية والتدريس والتعلم.

- محلي بيانات التعلم والبحوث التربوية: ولديهم القدرة على تحليل بيانات كبيرة في التعلم، وكيفية الحصول على البيانات ورصدها وتحليلها وتفسيرها ورسمها بيانياً، واستخدام الأساليب الحديثة في رصد وتحليل البيانات، كما يقوم بتحليل البحوث التربوية في تطوير المقررات والمناهج والبرامج الدراسية ورصدها وتفسيرها ونشرها.

- منسقي المنح الدراسية في التدريس والتعلم: ويقومون بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث ذات الصلة بتطوير التدريس والتعلم، وعقد الاتفاقيات المرتبطة بالمنح البحثية وتمويلها، ونشر المنح المتوافرة ومعايير وشروط كل منها وكيفية التقدم والالتحاق بها، واختيار المرشحين وفقاً لقدراتهم واحتياجات الجامعة.

(ج٧) وحدة مسرحية المناهج وأساليب التدريس: ويرأسها المدير الفني لمسرحة المناهج وأساليب التدريس بغرض تطوير عملية إعداد المناهج الدراسية وتقديمها في ضوء آليات المسرح التفاعلي، ويعاونه مجموعة من الفنانين أو الموهوبين في التمثيل من الجامعة أو جهات خارجية وأعضاء هيئة تدريس متخصصين في التدريس وإعداد المناهج الدراسية باستخدام المسرح التفاعلي.

(ج٨) وحدة إصدارات المركز: وتتعلق بإصدار مطبوعات وكتب ونشرات وأدلة وبحوث علمية ورقية وإلكترونية حول التدريس والتعلم، ويكون فيها متخصصين في تنسيق وطباعة الكتب والأدلة الإرشادية وغيرها.

#### (٤) برامج وخدمات مراكز التدريس والتعلم بالجامعات:

يجب ألا تقتصر برامج وخدمات المركز على مجرد تقديم الدورات التدريبية، بل يجب أن تتنوع برامجه وخدماته في إطار شمولي، ويمكن أن تتمثل في:

- برنامج التدريس والتعلم المتقدم في الجامعة: ويكون في بداية العام الدراسي لجميع أعضاء هيئة التدريس الجدد والقدامى، ويكون إجبارياً لمن لم يسبق له الحضور ولمدة ثلاثة أيام، ويتكون من خمسة موديوالات هي: تصميم المقرر، ومداخل الطالب للتعلم، وقياس التعلم، والتدريس لمشاركة الطالب، والتعلم المعزز بالتكنولوجيا، وذلك لتبادل أفضل الممارسات وتطوير الأهداف العامة والأهداف التعليمية للمقرر بالجامعات، ومناقشة القضايا المتعلقة بالتدريس وسياسات وخطط ومرافق وتجهيزات الجامعة ذات الصلة.

- حلقة نقاش المائدة المستديرة لأعضاء هيئة التدريس الجدد والقدامى: حيث يستضيف المركز كل فصل دراسي مائدة مستديرة لأعضاء هيئة التدريس الجدد والقدامى، لمناقشة الاستراتيجيات والتقنيات المختلفة لتصميم وتدريس مقرر للأعضاء الجدد، ويؤدي الأعضاء الجدد عرضاً قصيراً أمام ذوي الخبرة تليها مناقشات مثيرة حول استراتيجيات التدريس الابتكاري والتعلم عن بعد والتعلم الإلكتروني وغيرها.

- برنامج تطوير القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام): ويكون عبارة عن تدريبات وورش عمل للتعرف على خلفية القيادة التربوية في الجامعة، وتقديم تغذية راجعة وتطويرها، ووضع خارطة القيادة التربوية والتدريسية للأقسام والكليات.
- برنامج مراجعة الأقران: ويكون سرياً، ويشمل مراجعة الزملاء في التدريس وممارسات مجتمع التعلم وإعداد وتطوير المقررات الدراسية، ويتم مرة كل فصل دراسي، ويكون عبر زيارات ميدانية للفصول الدراسية أو التربية العملية بالمركز أو مشاهدة فيديوهات التدريس من قبل متخصصين من المركز للفصول الدراسية، ويتم وضع كافة الاستراتيجيات اللازمة لنجاحه سواء قبل الزيارة أو أثناء الزيارة أو بعد الزيارة، وعمل دورات تدريبية أو مشاورات حول كل ما يتعلق بالتدريس والتعلم والتعامل مع ردود فعل الطلاب وتقييمهم وإعداد وتطوير المناهج الدراسية وإدارة الصف الجامعي وملف إنجاز التدريس وغيرها، مع تقديم عروض توضيحية من متميزين في الفصول الدراسية.
- الندوات التفاعلية بين التخصصات: وتعد مرة كل فصل دراسي، وهي مجموعة من الندوات التفاعلية حول التدريس والتعلم والتكنولوجيا والبحث العلمي لجميع أفراد مجتمع الجامعة والتخصصات، بهدف تطوير التدريس والتعلم وتبادل الخبرات والتكامل بين التخصصات المتنوعة.
- برنامج التركيبات التحريرية: ويحضره أعضاء هيئة التدريس والمدربون ومصممو التعلم بمختلف الأقسام للتدريب على تسهيل التعلم والاجتماعات والدورات والجماعات والعروض التوضيحية وورش العمل والتخطيط الاستراتيجي والمناقشات المفتوحة والعصف الذهني وغيرها.
- برامج التعلم الإلكتروني وإنتاج وتوظيف التكنولوجيا في التدريس: ويكون كل منها لمدة شهر على الأقل أو فصل دراسي، ومنها: القياس وملفات الانجاز التكنولوجي، وفصل دراسي عبر الإنترنت أو وجهاً لوجه حول الاتصال والتقنيات على شبكة الإنترنت ودمج التدريس والتكنولوجيا الناشئة، وسلسلة التدريس والتعلم والتكنولوجيا، وبرنامج تسريع التكنولوجيا، وبرنامج التعلم الرقمي والافتراضي، وبرنامج مجتمعات الإنترنت، برامج إنتاج الفيديو التعليمي ووسائط التعلم وتوظيفها، وبرنامج استخدام الهواتف المحمولة في الفصول الافتراضية، وسلسلة الإلكتروني ثلاثي الأبعاد، وغيرها من البرامج ذات الصلة.
- برنامج التدريس في بيئة تعلم مختلطة: ويكون لمدة شهرين أو فصل دراسي، ويكون مختلطاً (وجهاً لوجه وعبر الإنترنت)، ويساعد في تصميم وحدات لبيئة التعلم المختلط، والحصول على تجربة حقيقية، وكيف يمكن تصميم وإنتاج وتشغيل دمج التعليم وجهاً لوجه والتعلم الذاتي على الإنترنت.

- برنامج جائزة التميز في التدريس: حيث يجب أن تقدم الجامعة جوائز للتميز في التدريس لتحقيق التنافس بين أعضاء هيئة التدريس، ويكون البرنامج عبارة عن ورشة عمل أو تكون إلكترونياً للتعرف حول المزيد عن الجوائز المرتبطة بالتميز في التدريس محلياً وقومياً، وكيفية الحصول عليها، وآليات ومعايير الاختيار الرئيسية، والمشورة في إعداد ملف إنجاز التدريس القائم على الأدلة.
- برنامج مناخ حجرة الصف: ويكون لمدة أسبوع لجميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ويكون عبارة عن سلسلة من المحاضرات، وأنشطة جماعية تفاعلية، ومناقشات مع التركيز القوي على أنشطة ومناقشات تهدف إلى إثارة التفكير النقدي والوعي الذاتي حول القضايا الخلافية في إعداد المناهج الدراسية والتدريس للمجموعات المتنوعة.
- برنامج شهادة التدريس والتعلم المتقدم في التعليم العالي: ويكون لمدة عام دراسي للمعدين، ويهدف إلى تزويدهم بأساسيات ومبادئ وممارسات التدريس والتعلم في سياق الجامعة، واستراتيجيات التدريس العملية، وتصميم وتقنيات وأنشطة تعليمية، والتعرف على أدوارهم المستقبلية كهيئة تدريس، ويجمع البرنامج بين المحاضرات والتدريب التقليدي والإلكتروني والمختلط، والتربية العملية، وورش العمل والنقاشات، والمشاركة في منحة في التدريس والتعلم والمناهج الدراسية.
- برنامج المسرح التطبيقي: ويتم فيه التدريب على مسرحة المناهج وأساليب التدريس لتناسب مع التنوع في الفصول الدراسية والتدريس الشامل والامتيازات والتحديات في الأوساط الأكاديمية والهوية وديناميات الفصول الدراسية وغيرها.
- برنامج ربط البحث العلمي بالتدريس والتعلم: ويكون لمدة أسبوع، للتعرف على كيفية إجراء البحوث المرتبطة بالتدريس والتعلم والمناهج الدراسية وتطويرها، وكيفية توظيف أفضل الممارسات التي توصلت إليها الأبحاث العلمية في تنمية التدريس والتعلم، واستكشاف القيم والممارسات الحرجة كجزء مرتبط بالمنهج، ومعالجة مجموعة واسعة من قضايا التنوع في المناهج الدراسية بالتعليم العالي عبر البحث العلمي وغيرها من المجالات ذات الصلة، وكيفية التقدم لمنح دراسية في التدريس والتعلم، وأهم الموضوعات التي تؤهل لهذه المنح.
- دورات تدريبية وورش عمل حول التدريس والتعلم: وتتضمن قائمة متنوعة من البرامج التدريبية لتفعيل ورفع كفاءة التدريس والتعلم، وتتراوح بين (٣-٧) أيام، وتشمل عدد من البرامج منها: التعلم النشط، وتصميم المقررات والمناهج والبرامج الدراسية، والوشم الرقمي، والمهارات التعليمية، وملف إنجاز التدريس الورقي والإلكتروني، والقياس والتغذية الراجعة، وإثراء خبرات التعلم الدولية في المقرر الدراسي، وفلسفة التعليم، وتدويل أساليب التدريس والمناهج والبرامج الدراسية، وإشراك الطلاب في التقييم، والتدريس المتمحور حول الطالب، والاحتراف في التدريس والتعلم، وضمان جودة مخرجات تعلم الطالب، وتحسين قياس وتحسين نوعية

وانتاجية التعليم العالي، والخبرة التكميلية باستخدام التعاون متعدد التخصصات في التدريس بالتعليم العالي، وتحسين ممارسات التقييم في الأنظمة، واستخدام التغذية الراجعة لتحسين التقييم وبناء تعلم الطالب، ورفع كفاءة التدريس والتعلم من خلال التكنولوجيا، وإصلاح المناهج الدراسية، ودعم تجديد المناهج والابتكار في الجامعات، وتضمين التعلم بالخبرة في المناهج الدراسية، والربط بين الأنشطة الصفية واللاصفية، وتقييم المستويات العليا من التفكير والاستنتاج والحكم، وإدارة المحاضرة، وكيفية إنتاج وتوظيف العروض التقديمية، والتقييم المرتكزة على الأداء، والتدريس المرتكز على الأدلة، والتقييم والتعلم الذاتي، ومجتمع التعلم، وتصميم مخرجات تعلم المقرر ومخرجات تعلم البرنامج، وإدماج أنشطة التعلم في محاضرة نموذجية، ومراجعة الأقران.

- خدمات دعم الوحدات التدريبية بالكليات: ويوفر البرنامج الدعم في: تقييم الاحتياجات، ومساعدة الكليات في تصميم برامج التدريب في التدريس والتعلم المرتكز على التكنولوجيا البحث العلمي، وتوفير ميسرين ومصممي التدريب ومدربين بالكليات وفقاً لأفضل ممارسات التدريب.

- تقديم منح دراسية في التدريس والتعلم: وهي فرصة للأكاديميين لرفع كفاءة التدريس القائم على البحث العلمي، وعمل مشروعات ابتكارية تحدث عمليات التدريس بمختلف أشكاله، ويعرض المركز للمنح المتوافرة، والجهات التي تقدم المنح، وشروط التقدم وغيرها.

- المناسبات/ الفعاليات: حيث يعقد المركز عدداً من الندوات والمؤتمرات المحلية والوطنية والدولية، حيث يمكن داخلياً أن يقدم مؤتمر حول التدريس لمدة ثلاثة أيام كل عام، وكذلك مؤتمرات وطنية ودولية لتسهيل الحوار في التدريس والتعلم وتبادل الممارسات التعليمية المبتكرة في التدريس والتعلم، وندوات يتحدث فيها المتميزين في التدريس (محليين ودوليين) حول خبراتهم والممارسات المبتكرة في التدريس والتعلم، وعقد مؤتمرات حول تفعيل التعلم التقليدي والمختلط والتعلم الإلكتروني، ومؤتمرات لعرض أحدث الأبحاث في التدريس والتعلم.

- الاستشارات والدعم: وذلك للأقسام والكليات وفرق العمل، ويمكن للأكاديميين الاتصال بالمركز لدعم شخصي، وتقديم المشورة الفردية والجماعية حول ما يتعلق بتطوير المناهج والبرامج الدراسية والتدريس والتعلم بمختلف أنواعه وتقويم الأعضاء والطلاب وتكامل استراتيجيات التدريس وتقنيات التعليم وتطوير خطط الكليات والأقسام ذات الصلة، وتفسيرات تقييمات منتصف الفصل الدراسي والتقييمات النهائية، وتقديم الدعم الفني التربوي الموجه وإجراء الأبحاث، وتنمية الموارد والأدوات المخصصة لدعم التدريس والتعلم في بيئات الإنترنت والمختلط والتقليدي.

- خدمات القياس ودعم البحث العلمي: يجب أن يقوم المركز بتقويم كل ما يرتبط بالتدريس والتعلم ودعم البحوث العلمية حولها بالتعاون مع الأقسام والكليات، ونشر

أفضل الممارسات القائمة على البحوث في التدريس والتعلم داخل الجامعة وخارجها، وتوفير التمويل والتدريب والدعم لهذه البحوث، وتبني مدخل مركزي عالي في التقييم لرفع التقرير مباشرة إلى الجهات العليا، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب لمتخذي القرار لتسهيل التخطيط الاستراتيجي وتوجيه وتخصيص الموارد التي تدعم التدريس والتعلم..

- خدمات تقنيات التعلم: يعمل المركز على بناء بيئة تعليمية متميزة قائمة على استخدام التكنولوجيا الجديدة والناشئة، وتوفير التدريبات والإرشادات والدعم اللازم لاستخدام هذه التقنيات، مثل: عقد المؤتمرات والاجتماعات على الشبكة لتبادل الخبرات، وخدمة استعراض مراجعة الأقران على الإنترنت وتقديم الوجبات الكترونية وغيرها، وتوفير تقنيات تتيح للفرد الرد على الاستفسارات واستطلاع الرأي، وخدمة المشاركة والتأشير والتعليق على مقاطع الفيديو وترك تغذية راجعة في الوقت المحدد، وخدمة تقديم محتوى المقرر عبر الإنترنت ومشاركة المحتوى والتعاون وإدارة المهام وتعيين الدرجات، وتقنيات توفير تجربة التعلم المختلط والدورات عبر الإنترنت، وبرامج الرسوم المتحركة، والمساعدة على حصول العضو على الوسائط التعليمية والتكنولوجيا والفني من خلال البريد الإلكتروني.

- خدمات التغذية الراجعة المبكرة: حيث يساعد المركز الأعضاء على أخذ تغذية راجعة مبكرة من الطلاب في الصف للوقوف على آرائهم لضبط التدريس في الوقت المناسب، واستطلاع رأي الطلاب وتفسيرها حول كل ما يتعلق بالصف الدراسي، كما يساعد الأعضاء عبر مشاورات تولد استراتيجيات للرد على تعليقات الطلاب وتحسين الصف الدراسي.

- خدمة البريد الإلكتروني: حيث يتم ربط البريد الإلكتروني للعضو بالمركز لإرسال الجديد حول الندوات والدورات وإصدارات المركز وحجز الدورات وغيرها.

- خدمة الموقع الإلكتروني: حيث يعطي لكل عضو اسم مستخدم وكلمة مرور يستطيع من خلالها الدخول على إصدارات المركز والروابط المرتبطة بالبحوث والجديد في التدريس والتعلم، وكذلك نشر حلقات النقاش ومنتديات للنقاش.

#### (د) مصادر مراكز التدريس والتعلم بالجامعات المصرية:

في ضوء تنوع برامج وخدمات المركز، يجب أن يوفر المركز عدداً من المصادر المتنوعة لتحقيق هذه البرامج والخدمات، ومن هذه المصادر:

- الإمكانيات الفيزيائية والتجهيزات التدريبية: وتشمل قاعات تدريبية مجهزة للأعداد الكبيرة والصغيرة والمشاورات الفردية وحلقات نقاش الموائد المستديرة، وتشمل هذه القاعات: الأوراق والسبورة والأقلام وداتاشو وجهاز العرض ثلاثي الأبعاد والشاشة وجهاز العرض فوق الرأس وغيرها من التجهيزات.

- مكتبة المركز: وتتضمن إصدارات ووثائق ومطبوعات المركز من كتب وأدلة ونشرات دورية ورقية وإلكترونية ومراجع علمية وأبحاث حول التدريس والتعلم.
- روابط إلكترونية لمواقع متميزة مثل: بوابة التدريس والتعلم المرتكز على التكنولوجيا والبحث العلمي، وإنتاج وتوظيف التكنولوجيا في التدريس، ودمج النتائج التربوية القائمة على الأدلة في التعلم النشط والتقييم والشمولية في التدريس، وعدد من الأمثلة ذات الصلة بتصميم المناهج على الإنترنت، وقياس المقرر، وصفحات إلكترونية حول استخدام التكنولوجيا والعرض التوضيحي، ومواقع دعم الوسائط المتعددة وتطوير البرمجيات، والقاء المحاضرات، والحيوية والتنوع في الصفوف الدراسية، ووضع العلامات والتغذية الراجعة، وقيادة المناقشات، والتدريس المرتكز على البحث، وقواعد السلوك المهني والإرشاد، والخطة الاستراتيجية للجامعة حول التدريس والتعلم وسبل تحقيقها، ونتائج التقييم وتقارير مؤشرات الأداء، وحزم مصادر التعلم، وأساليب التقييم الحديثة، وملف الانجاز، ومنح دراسية في التدريس والتعلم، والممارسات التدريسية في الجامعة والمواقف تجاه الممارسات وتصورات دعم التدريس، وكتب ومراجع علمية إلكترونية وغيرها.
- مكتبة الوسائط عبر الإنترنت والتقنيات التعليمية: حيث يتم نشر الدورات التدريبية المتميزة وعروض الفيديو ودراسة الحالة للمتميزين في التدريس والتعلم النشط بالجامعة على موقع المركز، وفيديوهات المحاضرات المثالية، ومحاضرات نصائح حول كيفية التحدث في المحاضرات، وعدد كبير من البرامج والتقنيات الحديثة في تطوير التدريس والتعلم ومراجعة الأقران.
- استمارات تقييم التدريس والتعلم والمناهج والمقررات الدراسية من وجهة نظر أعضاء التدريس والطلاب على موقع المركز.
- غرفة مصادر المركز: وتشمل مصادر مادية وإلكترونية (إذن دخول مجاني لدوريات علمية والاشتراكات المؤسسية في الدوريات الإلكترونية، وبوابة للوصول للموارد، وبوابة ميسر ورشة عمل، وتويتر عن الأخبار واستشهادات مفيدة وأشعار بالفعاليات والدورات وغيرها، ومعلومات عن أنشطة المركز والفرص المتاحة للتنمية وورش عمل، وتقديم الدعم الفني).
- قوائم البريد الإلكتروني: ويمكن للعضو الانضمام إليها للتواصل مع المركز، وحجز موعد لمراجعة الأقران، والاطلاع على البرامج والدورات التدريبية، أو الحصول على معلومات حول موارد التعلم على الإنترنت، والمناهج والأدوات والبحوث الجامعية وفرص التطوير المهني في الجامعة وخارجها، حيث يتم إرسال بريد إلكتروني للمشاركين عن هذه المعلومات وغيرها من أخبار التدريس والتعلم في التعليم العالي.
- منتديات النقاش حول التدريس والتعلم: من خلال هذا الموقع يتم تبادل الأفكار وإيجاد استراتيجيات مختلفة وتفصيل وصفية للقياس والتقييم والتدريس والتعلم، محليا



ودولياً، ويتضمن المؤتمرات الدولية والمحاضرات العامة والندوات واسعة النطاق وورش العمل صغيرة الحجم، وتدويل التدريس والتعلم لتبادل أفضل الممارسات، والتعاون في تبادل الأفكار في البحث العلمي والتدريس، والتعرف على الأخبار والمستجدات في مجال التدريس والتعلم وأحدث المعلومات حول ورش العمل والمؤتمرات المحلية والوطنية والدولية، وحلقات النقاش الإلكترونية عن التدريس والتعلم في التعليم العالي من إنتاج المركز، أو روابط للخبراء والحائزين على جوائز ذات صلة.

- سيناريوهات فيديو التدريس والتعلم: ويقدم أمثلة لسيناريوهات ومقررات دراسية في مختلف التخصصات سواء داخل الجامعة أو خارجها، والعديد من الأدلة حول أسئلة وأجوبة للأعضاء، وأدلة المستخدمين، وتدريبات وورش عمل منشورة، ومعلومات حقوق النشر، ومكاتب التعلم الإلكتروني، وكيفية استخدام متصفح انترنت اكسبلورر وهكذا.

- قناة التدريس والتعلم: قناة رسمية للجامعة على يوتيوب لتبادل أسئلة الفيديو التعليمية ونشر المقابلات والدورات وأساليب التدريس الحديثة في الجامعة.

#### (هـ) تمويل المركز:

من خلال تخليل الأدبيات المرتبطة بتمويل المركز، فإنه لكي يحقق المركز خدماته وبرامجه ويوفر المصادر اللازمة، فهو في حاجة لتمويل الدورات التدريبية وورش العمل والحلقات التدريسية وشهادة التدريس والتعلم، وإصدارات المركز ونشراته ومصادره، والبحوث والإسهامات المهنية المتعلقة بالتدريس والتعلم، والندوات والمؤتمرات، والاستشارات، والمنح الدراسية الداخلية والخارجية، وغيرها، ويتم تحقيق الاستدامة المالية للمركز من خلال:

- حشد التمويل الخارجي لدعم التدريس والتعلم والمنح الدراسية، وذلك في شكل منح وهبات وشراكات إقليمية ودولية مع جامعات متقدمة.

- التعاون مع السلطات المحلية وأصحاب الأعمال والمجتمع المدني لتمويل مراكز التدريس والتعلم والمنح الدراسية.

- الشراكة مع وكالات التمويل التي تحتضن تمويل البحوث في التدريس والتعلم.

- تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لدعم مركز التدريس والتعلم، لأن أفضل التمويل الذي يكون من خلال الالتزام المؤسسي.

- التوظيف الاستثماري لمصادر المركز، سواء لأعضاء هيئة التدريس أو المجتمع الخارجي، لتوفير مصادر تمويل بديلة لتحقيق الاستدامة المالية، وذلك عبر التسويق الجيد لهذه المصادر.

- اشتراكات ورسوم الحصول على الخدمات والبرامج من قبل أعضاء هيئة التدريس أو أعضاء المجتمع ذوي الصلة.
- التعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في توفير أو تمويل الحصول على تقنيات التدريس والتعلم الحديثة وبناء منصات التعلم الإلكتروني.
- التسويق لفكرة الوقف التعليمي للمركز بين أعضاء المجتمع ومؤسسات القطاع الخاص.

#### خامساً: آليات تنفيذ التصور المقترح

يتم تنفيذ التصور المقترح من خلال ثلاث مراحل، وهي: التهيئة والإعداد، التنفيذ والمتابعة، والتقييم ويتم ذلك كما يلي:

#### المرحلة الأولى: التخطيط والتهيئة والإعداد: وهي مرحلة تمهيدية تشمل:

- تنبي فكرة وجود مركز متخصص في تنمية التدريس والتعلم: وهذا يرتكز على اعتباره من أهم مصادر تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في التدريس والتعلم، ويتطلب حشد مختلف القوى عبر الحوار الجماعي من بناء أساليب تدريس وتعلم قائمة على التكنولوجيا والبحث العلمي في ضوء التحديات الراهنة.
- تحديد المسئولون عن تنفيذ التصور المقترح: وهنا لا بد من تضافر وتكامل جهود مختلف المعنيين، مثل: جميع وزارات الدولة وعلى رأسها وزارة التعليم العالي ووزارة الاتصالات، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، وأعضاء هيئة التدريس، ورجال الأعمال، وقيادات الجامعات، ومراكز البحث العلمي، والمؤسسات الإعلامية، ووحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، والمركز الوطني لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- نشر الثقافة التنظيمية لمراكز التدريس والتعلم: حيث أن الاستفادة من أدوار خدمات وبرامج ومصادر هذه المراكز يتطلب تغيير إيجابي في ثقافة أعضاء هيئة التدريس، وتعديل في ثقافات الجامعات للتوجه نحو الشراكة والمؤسسية، واحتضان ثقافة التغيير والإبداع والابتكار، وتعديل نظام الحوافز والترقيات، وتبني ثقافة التعلم المتمحور حول الطالب، وتبني ثقافة التدريس القائم على التكنولوجيا والبحث العلمي، وثقافة التعلم الذاتي والتنمية المهنية المستمرة، وثقافة العمل التطوعي، وثقافة التسويق للخدمات الجامعية.
- وضع القواعد واللوائح والضوابط المرتبطة بمركز التدريس والتعلم: على أن تتسم هذه اللوائح بالمرونة، وتشمل: لوائح منظمة للتنمية المهنية، والترقيات والحوافز، وقواعد السلوك المهني، والاختيار والتعيين وغيرها.

- إعداد دليل وخطط عمل المركز: وذلك عبر مراجعة الأدبيات المرتبطة بهذه المراكز، ويتضمن هذا الدليل: خطة للتهيئة والإعداد والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتحسين وضمان الجودة بالمركز، وخطة لتقييم وتحديد احتياجات وجدارات أعضاء هيئة التدريس، وخطة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام والكليات والجامعات، وخطط للشراكات المحلية والوطنية والدولية والمنح الدراسية، وتشكيل إدارة ووحدات المركز، وخطة للتوظيف مع تحديد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل مهنة وأهداف كل وحدة ورؤيتها ورسالتها، وخطة لتوظيف كل برامج وخدمات ومصادر المركز، وخطة لتمويل واستثمار برامج وخدمات ومصادر المركز لتحقيق الاستدامة المالية، وخطة للاتصالات والتسويق للمركز، ووجود مؤشرات ومعايير لتقييم برامج وخدمات ومصادر المركز، وخطة لتوفير مصادر المركز المتنوعة وصيانتها وتحديثها، وخطة للتنمية المهنية لأعضاء المركز، وثيقة المركز.

**المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ،** ويعتمد عليها في تنفيذ التصور، وتتضمن ما يلي: إنشاء وتجهيز المراكز التدريبية بالجامعات، وإعداد المواد العلمية والأدلة التدريبية، وإعداد البرامج التنفيذية، وتشكيل البناء التنظيمي للمركز وفق المعايير الموضوعية، وتعيين الكوادر البشرية المؤهلة، ونشر ثقافة التدريس والتعلم الجديدة، وتنفيذ الخطط الموضوعية وفقاً لاستراتيجية الجامعة، وتدريب الكوادر البشرية للمركز، والتنفيذ الفعلي للبرامج اعتماداً على مؤشرات الإنجاز الواردة بخطة المركز ومعايير وضوابطه، والتسويق للمركز.

**المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم،** وتشمل المتابعة الدورية الدقيقة والتقييم المستمر، والمقارنة المرجعية مع مراكز التدريس والتعلم الدولية، وذلك لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتعزيز مبدأ المساءلة، ويتم ذلك من خلال آليات دقيقة للمتابعة والتقييم وفقاً لمؤشرات وممارسات دولية، وإصدار التقارير الدورية عن أداء المركز، وقياس المخرجات النهائية وتقييم الإنجازات، ثم كتابة التقرير الختامي واستخلاص الآثار الضمنية والتوصيات لضمان استمرارية ونجاح المركز وعلاج مشكلاته.

**سادساً: التحديات والتهديدات التي قد تقف عائقاً أمام تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها:**

لتحديد إمكانية تنفيذ التصور المقترح، فإنه من الضروري الوقوف على أهم الصعوبات والتحديات والتهديدات المتوقعة عند تنفيذ هذا التصور، فيمكن توقع عدة معوقات قد تعيق إنشاء وتطوير مراكز التدريس والتعلم، وإقتراح عدداً من الحلول التي يمكن من خلالها التغلب على هذه الصعوبات، وتتمثل تلك المعوقات فيما يلي:

- اعتياد النظم التقليدية في التدريس والتعلم في التعليم الجامعي لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس وتخوفهم أو عدم رغبتهم من خوض بعض التجارب الجديدة نتيجة قناعة العديد منهم أنهم ليسوا في حاجة إلى تطوير أو رقابة باعتبارهم على

قمة النظام التعليمي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة جديدة للتدريس والتعلم الجامعي عبر الندوات والمؤتمرات والمحاضرات وعمل مطويات ونشرات ورقية والإلكترونية وورش العمل وقنوات الجامعات وبناء خطة متكاملة لتبني هذه الثقافة في الجامعة، وذلك لإقناع أعضاء هيئة التدريس بضرورة تبني ثقافة جديدة في التنمية المهنية كضرورة عصرية ملحة في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تمثل في جملتها تحديات تواجه الجامعات النظامية الحالية.

- قصور في رؤية وفلسفة التدريس والتعلم في الجامعات المصرية بوجه عام، وغياب فلسفة ورؤية مراكز التدريس والتعلم كصيغة معاصرة وضرورة ملحة تتطلبها الجامعات لتطوير التدريس والتعلم بمختلف أشكاله، الأمر الذي يمكن أن يعوق وضع استراتيجية علمية تسير على نهجها عمليات تطوير التدريس والتعلم عبر تبني إنشاء مراكز متخصصة في هذا المجال، ويمكن التغلب عن ذلك باستقطاب الكفاءات لوضع استراتيجية قابلة للتطبيق لتحسين التدريس والتعلم بالجامعات، ونشر هذه الاستراتيجية واتخاذ الآليات المناسبة لتنمية قناعات أعضاء هيئة التدريس بأهميتها وتنفيذها، مع توفير المناقشات على نطاق واسع حول مشكلات التدريس والتعلم بالجامعات وسبل التصدي لها، والكشف عن أهمية فكرة إنشاء مراكز التدريس والتعلم ومتطلباتها.

- نقص التمويل اللازم والمتوقع لإنشاء مراكز التدريس والتعلم بكافة مصادره وبرامجه وخدماته في ظل الظروف التي تواجهها مصر في الوقت الراهن، وضعف البنية التحتية لمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء الوظائف المستقبلية المرجوة منها، وهذا يمكن التغلب عليه من خلال تشجيع الجهود الذاتية من قبل المؤسسات الإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني للتبرع سواء بالأموال أو الأجهزة أو المعدات التي يتطلبها المركز، وعقد اتفاقات تعاون بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والمؤسسات والجامعات الدولية وكالات التمويل لتوفير المنح والتبرعات والهبات، وتبني فكرة الوقف التعليمي، وتوفير بنود خاصة في ميزانية الجامعة لهذه المراكز، مع التعاون مع الوزارات ذات الصلة لتوفير البنية التحتية، وتحقيق الاستثمار الأمثل لمصادر وخدمات المركز لتحقيق الاستدامة المالية.

- نقص الكوادر البشرية المدربة من أعضاء هيئة التدريس والقادرة على القيام بالمهام المتنوعة لمراكز التدريس والتعلم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وحدة مشروعات تطوير التعليم العالي وغيرها من الجهات الموفرة للموارد المالية اللازمة لذلك، وتبني المركز الوطني لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات تنمية هذه الكوادر، أو وجود شراكات دولية مفعلة لتوفير المنح، ووضع معايير صارمة في اختيار أعضاء المركز.

- تعدد وتنوع مهام عضو هيئة التدريس في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، الأمر الذي قد يعوق التحاقه أو استفادته من هذه الخدمات والبرامج، وخاصة في ظل

برامج قد تستغرق وقتاً أطول وتفرغاً كاملاً من عضو هيئة التدريس، وهذا يمكن التغلب عليه من خلال توفير الحوافز اللازمة لعضو هيئة التدريس لتشجيعه على ذلك، ومراعاة أوقات أعضاء هيئة التدريس في تحديد مواعيد البرامج والخدمات، وإعطاء تفرغ لهم في البرامج التي تستغرق أوقاتاً طويلة.

- وجود ثقافة لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس أن الهدف الأساسي من التدريبات هو فقط كآلية للترقية وليس للنمو الذاتي، وهذا يتطلب نشر ثقافة أهمية النمو الذاتي والمهني، وغرس المسؤولية الاجتماعية لديهم.

- قد لا يستفيد معظم أعضاء هيئة التدريس من برامج وخدمات المركز لوجود عشوائية في الالتحاق بالبرامج والخدمات دون وجود قواعد منظمة لذلك، وهذا يتطلب وضع قواعد ومعايير وإجراءات وآليات منظمة للالتحاق بالدورات وفقاً لنواحي القصور في أعضاء هيئة التدريس، ووجود نظام تقويم ذاتي بالجامعة لتحديد هذه الجوانب داخل الأقسام والكليات، ووجود خطة لكل قسم علمي بالجامعة للتنمية المهنية.

- الانفصال بين تمويل البحوث والتدريس والتعلم بالجامعات: وهذا يتطلب توفير جزء من ميزانية تمويل البحوث لدعم البحوث المرتبطة بالتدريس والتعلم.

## المراجع

- ١- إبراهيم ناصر السدة (٢٠١٣). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. مجلة القراءة والمعرفة، (١٣٨)، ٢١٣-٢٣٦.
- ٢- ابن منظور (١٩٩٤). لسان العرب المحيط. (٢)، بيروت: دار بيروت.
- ٣- أحمد إبراهيم حمزة (٢٠١١). التخطيط لمواجهة المشكلات المؤثرة على الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس: دراسة مطبقة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، (١)٣١، ٢-٤٨.
- ٤- أحمد إبراهيم مرعي (٢٠١٠). فاعلية برامج مشروعات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في تحسين جودة الأداء المهني. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، (٢٩)١، ٣-٢٤.
- ٥- أحمد حسين اللقاني، وعلي أحمد الجمل (١٩٩٨). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس (ط٢). القاهرة: عالم الكتب.
- ٦- أماني السيد عبور (٢٠١٠). دراسة تفويمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء التجارب العربية والعالمية. المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس (الدولي الثامن) "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي"، كلية التربية النوعية بجامعة المنصورة، ١٤-١٥ أبريل، ١، ٢١٢-٢٥٧.
- ٧- أمجد محمود درادكة، ومعن محمود العياصرة (٢٠١٣). تصور مقترح لتطوير الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بجامعة الطائف في ضوء المواصفات الدولية ISO-9002 من وجهة نظر القادة التربويين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١)١٨، ١٦٧-٢٠٦.
- ٨- أمل عبد المطلب عبد المطلب (٢٠١١). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء الخبرة الاسترالية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، (٧٥)١، ١٠٦-١٣٦.
- ٩- أنطون حبيب رحمة (٢٠٠٤). آراء أعضاء هيئة التدريس والطلبة بجامعة الكويت في ديمقراطية التدريس الجامعي. مجلة دمشق للعلوم التربوية، (٢)٢٠.
- ١٠- أيمن مصطفى مصطفى، ومحمد عبد الله عبد المجيد (٢٠١٠). رؤى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الإسكندرية حول معايير جودة التدريس الجامعي. مجلة كلية التربية بالإسكندرية، (٤)٢٠، ٧٣-١٥٩.

- ١١- بدرية راشد الهادي (٢٠٠٨). واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد، كلية الاقتصاد بجامعة عدن، (٥)٥، ٦٧ - ٩٥.
- ١٢- بدرية سعيد الملا (٢٠٠٧). دور جامعة قطر في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها. مجلة العلوم التربوية، (١٣)، ٣٩٩ - ٤٤٠.
- ١٣- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٨). المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات. متاح على الموقع [www.capacity.undp.org](http://www.capacity.undp.org)، تم الرجوع إليه بتاريخ ١/١/٢٠١٥.
- ١٤- جابر عبد الحميد جابر (٢٠٠٤). تقييم طالب الجامعة والجودة. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية "التعليم الجامعي العربي - آفاق الإصلاح والتطوير"، كلية التربية، جامعة عين شمس، من ١٨ - ١٩ ديسمبر.
- ١٥- جامعة الإسكندرية (٢٠١٥). مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. متاح على الموقع <http://www.fldc.alexu.edu.eg>، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٤/١٢/٢٠١٥.
- ١٦- جامعة القاهرة (٢٠١٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة ٢٠١٠ - ٢٠١٥. متاح على الموقع <http://www.cu.edu.eg/ar/strategicplan>، تم الرجوع إليه بتاريخ ١٥/١/٢٠١٥.
- ١٧- جامعة القاهرة (٢٠١٥). مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. متاح على الموقع [http://fldc.cu.edu.eg/ar/ABOUT\\_US](http://fldc.cu.edu.eg/ar/ABOUT_US)، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٤/١٢/٢٠١٥.
- ١٨- جامعة بنها (٢٠١٥). مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. متاح على الموقع <http://www.fldc.bu.edu.eg>، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٤/١٢/٢٠١٥.
- ١٩- جامعة جنوب الوادي (٢٠١١). الخطة الاستراتيجية ٢٠١١ - ٢٠١٥. جامعة جنوب الوادي: مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد.
- ٢٠- جامعة جنوب الوادي (٢٠١٥). مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. متاح على الموقع [http://www.svu.edu.eg/arabic/special\\_units/service/developemen t\\_activities.html](http://www.svu.edu.eg/arabic/special_units/service/developemen t_activities.html)، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٤/١٢/٢٠١٥.

- ٢١- جامعة حلوان (٢٠١٥). مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. متاح على الموقع  
<http://www.helwan.edu.eg:1131/fldc/ErrorPage.aspx?aspxrorpath=/fldc/RegistrationForm.aspx>، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٤ / ١٢ / ٢٠١٥.
- ٢٢- جامعة طنطا (٢٠١٥). مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. متاح على الموقع <http://www.tanta.edu.eg/UNITES/fldp/index.htm>، تم الرجوع إليه بتاريخ ٢٤ / ١٢ / ٢٠١٥.
- ٢٣- حسن حسين زيتون (٢٠٠١). تصميم التدريس رؤية منظومية (ط٢). القاهرة: عالم الكتب.
- ٢٤- حنان أحمد رضوان (٢٠٠٩). دور مشروع التدريب على نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة بنها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات التعلم الإلكتروني. مستقبل التربية العربية، ١٦ (٥٩)، ٩ - ٩٤.
- ٢٥- رحاب السيد علام (٢٠١٣). برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس: دراسة ميدانية. مجلة القراءة والمعرفة، (١٤٢)، ١٩٧ - ٢٢٢.
- ٢٦- رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠). التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. المؤتمر الدولي الخامس "مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة- تجارب ومعايير ورؤى"، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) والجامعة العربية المفتوحة بالقاهرة، ج(٢)، ١٠٩٧ - ١٢٠٠.
- ٢٧- زينب عيد الرازق غريب (٢٠٠٩). أثر برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في رفع مستوى الأداء المهني والشخصي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس من وجهة نظرهم. مجلة القراءة والمعرفة، (٩٥)، ١٣٤ - ١٦٨.
- ٢٨- سعد عيد العنزي (٢٠١٥). تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول. التربية (جامعة الأزهر)، (٢) ١٦٣، ٥١٩ - ٥٦٤.
- ٢٩- سعيد عبده نافع (د.ت). التنمية المهنية المستدامة: برنامج مهارات التدريس الفعال. جامعة جنوب الوادي: مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ١٨٠ - ١٩٤.



- ٣٠- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٦). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، دراسة تنوعية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها. المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) مركز تطوير التعليم الجامعي "الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين - الواقع والرؤى"، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٦-٢٧ نوفمبر، ج (٢)، ٧٢-١٥٠.
- ٣١- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٠). تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها. التربية المعاصرة، ٢٧(٨٤)، ١٥٣-٢٣٤.
- ٣٢- سليمان بن حمد الخربوش (د.ت). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس. المدينة المنورة: جامعة طيبة
- ٣٣- سميحة مخلوف (٢٠١٠). تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم. مجلة رابطة التربية الحديثة، ٣(٧)، ٢٥-١١٣.
- ٣٤- سهير حسن دفع الله، (٢٠١٥). مدى حاجة عضو هيئة التدريس إلى تطوير أدائه التدريسي. مجلة القراءة والمعرفة، (١٩)، ٥٥-٨٨.
- ٣٥- شاكر محمد فتحي (٢٠٠٩). الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (صيغ التنمية المهنية نموذجاً). ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "المواطنة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت، ٦-١٠ ديسمبر.
- ٣٦- صندوق مشروع تطوير التعليم العالي (٢٠٠٧). تقييم الجامعات المصرية للمشروعات الممولة من صندوق مشروع تطوير التعليم العالي، ج ١، تقييم أداء الصندوق وملخص دراسات الجامعات. القاهرة: إصدارات صندوق مشروع تطوير التعليم العالي.
- ٣٧- طلعت حسيني إسماعيل (٢٠٠٩). دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة: رؤية تقييمية. المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية "أنظمة التعليم في الدول العربية- التجاوزات والأمل"، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١، ٢٧٥-٤٠٢.
- ٣٨- عائشة أحمد فخر و فاطمة محمد المطاوعة (٢٠٠٧). دور جامعة قطر في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها. مجلة العلوم التربوية، (١٣)، ٣٩٩-٤٤٠.
- ٣٩- عبد الغني عبود وآخرون (١٩٩٧). التربية المقارنة: منهج وتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي.

- ٤٠- عبد المنعم أحمد حسين وفاطمة عاشور توفيق (٢٠١١). تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظر طلابها. المجلة التربوية، ٢٩، ٢- ٣٩.
- ٤١- علي السيد الشخبي (٢٠١٤). تقويم منظومة أداء عضو هيئة التدريس الجامعي: دراسة نظرية تحليلية. المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير منظومة الداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة"، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٠-١١ أغسطس، (٢٦)، ٤٤٣- ٤٤٩.
- ٤٢- علياء عبد المنعم إبراهيم، و هيام علي النجار (٢٠٠٩). فاعلية حقيقية تعليمية على أداء الطالبة المعلمة في التدريب الميداني بكلية رياض الأطفال جامعة الفيوم. المؤتمر العلمي العربي الرابع (الدولي الأول) لكلية التربية النوعية "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول"، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ٨- ٩ أبريل، ٢٦٠٨- ٢٦٣٤.
- ٤٣- عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الأميرة نور عبد الرحمن (١٤٣٤هـ). استراتيجيات التعلم والتعليم والتقويم (كتيب ٣). عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي: مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي.
- ٤٤- عمرو موسى خليف، وهارون محمد علي الطوره، وطالب أحمد المسيعدين (٢٠١٣). مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس باستراتيجيات وأساليب التدريس وتوظيفهم لها والسبل المقترحة لتطوير أدائهم. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، ٢(٣٧)، ٤٢٣- ٤٤٦.
- ٤٥- فائق محمد عزاري (٢٠١٥). العلاقة بين الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والتنمية المهنية لهم. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣١(٤)، ٥٨٦- ٦٣٣.
- ٤٦- فاروق فهمي، ومنى عبد الصبور (٢٠٠١). المدخل المنظومي في مواجهة التحديات التربوية المعاصرة والمستقبلية. القاهرة: دار المعارف
- ٤٧- فتحي درويش عشبية (٢٠٠٩). الإدارة الجامعية بين التفاعل مع التحديات المعاصرة ومشكلات الواقع. دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ١٣٧- ٢١٢.
- ٤٨- كمال عبد الحميد زيتون (٢٠٠٢). تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات. القاهرة: عالم الكتب
- ٤٩- لمياء محمد أحمد (٢٠١٠). تقييم أثر برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على مستوى الإنجاز الطلابي بكلية التربية عين شمس. آفاق جديدة في تعليم الكبار، (٩)، ١٠٨- ٢٢٢.

- ٥٠- ماجدة راغب بلال (٢٠١٣). فاعلية برنامج مقترح قائم على فلسفة التدريس المصغر في تنمية الأداء المهني و الاتجاه نحو المهنة لدى معلمي المواد الفلسفية بالمرحلة الثانوية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٣(٣٦)، ١٢ - ٦٤.
- ٥١- ماهر إسماعيل صبري (٢٠٠٩). مفاهيم مفتاحية في المناهج وطرق التدريس. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٢)، ١٣ - ٢٤.
- ٥٢- محسن المهدي سعيد (٢٠٠٩). أثر مشاريع إصلاح التعليم العالي: حالة مصر. المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي " نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية"، القاهرة، ٣١ مايو- ٢ يونيو، ٥٢٢ - ٥٤٥.
- ٥٣- محمد بشير حداد (٢٠٠٤). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي: دراسة مقارنة. القاهرة: عالم الكتب.
- ٥٤- محمد عبد الفتاح شاهين (٢٠٠٤). التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الجودة النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، ٣-٥ يوليو.
- ٥٥- محمد عطية خميس (٢٠١١). التعليم والتدريس والتعلم وتكنولوجيا التعلم الإلكتروني. تكنولوجيا التعليم، ٢١(١)، ١ - ٥.
- ٥٦- محمد ناجح أبو شوشة (٢٠١٠). دور مشروعات تطوير التعليم العالي في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج. التربية المعاصرة، ٢٧(٨٤)، ٦٥ - ١٥٢.
- ٥٧- محمود السيد عباس (٢٠١١). مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة نظرية تحليلية. التربية، ١٤(٣٣)، ٤٧ - ١٠٥.
- ٥٨- محمود عطا مسيل، وعبد المنعم عبد المنعم نافع (٢٠٠٦). تطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأخرى. التربية، ٩(١٨)، ١٥ - ١٦٨.
- ٥٩- محمود كامل النافعة (٢٠٠٥). تجربة الجامعات المصرية في إعداد وتكوين المعلم الجامعي. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد"، ١٨ - ١٩ ديسمبر، كلية التربية، جامعة عين شمس، ج(١)، ٤٩ - ٧٢.

- ٦٠- محمود كامل الناقفة (٢٠٠٦). معايير جودة الأصالة والمعاصرة للعناصر التربوية. ورقة مقدمة إلى ندوة مناهج التعليم العام وعنوانها "تحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم الإسلامي ومجتمعات الأقليات المسلمة. رابطة العالم الإسلامي، وزارة التعليم العام وبعض الجامعات السودانية، أبريل.
- ٦١- مصطفى عبد القادر الجيلاني (٢٠٠٣). الفيديو التفاعلي كأسلوب لتصحيح الأخطاء في أداء مهارتي ركل الكرة بباطن القدم و الجري بالكرة. مجلة العلوم البدنية والرياضة (كلية التربية الرياضية - جامعة المنوفية)، ٢(٣)، ٢٢٥ - ٢٤٨.
- ٦٢- منصور عتيق السريحي (٢٠١٢). درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٦٣- منصور فراج العسيلي، وخالد إبراهيم العجلوني (٢٠٠٩). دراسة تحليلية للأهداف والأساليب التدريبية المستخدمة في برامج تدريب المعلمين عن بعد بوزارة التربية والتعليم السعودية. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، ٤(٣٣)، ٣٧٣ - ٤١٧.
- ٦٤- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي (٢٠١٠). مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر. إصدارات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، متاح على الموقع <https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/44913775.pdf>، تم الرجوع إليه بتاريخ ١/٢ / ٢٠١٥.
- ٦٥- منى سليمان الذيباني (٢٠١٣). تطوير أداء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء وظائفها الثلاث. التربية، ١٦(٤٤)، ٦٥ - ١٦٢.
- ٦٦- منيرة محيل المصباحين (٢٠١٣). أثر استخدام استراتيجية ورش العمل في تعليم مقرر التقييم والتشخيص في التربية الخاصة على التحصيل الأكاديمي و تنمية الاتجاه لدى طالبات قسم التربية الخاصة في جامعة الجوف. مجلة التربية الخاصة والتأهيل - مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل، ١(١)، ١٩٣ - ٢٢٢.
- ٦٧- نبيل توفيق قويح (٢٠٠٢): آليات التطوير التكنولوجي للأبحاث العلمية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي التالي، الجامعات والمؤسسات البحثية ودورها في أنشطة البحث والتطوير، وزارة البحث العلمي، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة: ١١ - ١٣ فبراير، ٢٧٥ - ٢٩١.
- ٦٨- هشام فتحى جاد الرب، وأحمد يحيى عبيد (٢٠٠٩). تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم: نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البنائية الخطية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، (٦٩)، ١٦٢ - ٢٠٦.

٦٩- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٥). رؤية مصر ٢٠٣٠. متاح على الموقع <http://www.ad.gov.eg/Admin/EditorDocs/1.pdf>، تم الرجوع إليه بتاريخ ١/١/٢٠١٥.

٧٠- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٥). الاستراتيجية القومية للعلوم والابتكار والتكنولوجيا ٢٠١٥ - ٣٠٣٠. القاهرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

٧١- وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات (د.ت). مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP: وثيقة المشروع. القاهرة: وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات: اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

٧٢- وفاء حسن مرسى (٢٠٠٧). تقييم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي "أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٥ - ٢٦ نوفمبر، ٤٢٦ - ٥٣٦.

٧٣- وفاء حسين مرسى (٢٠٠٧). تقييم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي "أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"، كلية التربية جامعة عين شمس، ٢٥ - ٢٦ نوفمبر، ٤٢٦ - ٥٣٦.

٧٤- ياسر عباس أحمد (٢٠١١). تقييم فعالية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (١)، ٣٥٩ - ٣٦٥.

75- Academic Ranking of World Universities (2015). *Academic Ranking of World Universities 2010- 2015*, From <http://www.shanghai-ranking.com/ar/>, Retried 22/1/2015.

76- Akdemir, O., Koszalka, T. (2008), Investigating the relationships among instructional strategies and learning styles in online environments. *Computers and Education*, 50, 1451-1461.

77- Andurkar, S., Fjortoft, N., Sincak, C. & Todd, T. (2010). Development of a Center for Teaching Excellence. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74 (7), 1- 7.

78- Arthurs, J. (2007). A juggling act in the classroom: Managing different learning styles. *Teaching and Learning in Nursing*, 2, 2-7.

79- Austin, A., Connolly, R. & Colbeck, C. (2008). Strategies for preparing Integrated faculty: The Center for the Integration of Research, Teaching, and Learning. *New Directions for Teaching and Learning*, (113), 69-81

- 80- Australian Learning & teaching council (2010). *A guide to support Australian university teaching and learning centres in strategic leadership for teaching and learning enhancement*. From [www.deakin.edu.au/itl/research-eval/projects/strat-lead.php](http://www.deakin.edu.au/itl/research-eval/projects/strat-lead.php), Retrived 1/2/2015.
- 81- Baker, J. & Cooke, J. (1988). Beyond career choice: the role of learning style analysis in residency training. *Medical Education*, 22 (6), 527-532.
- 82- Bolan, J., Bellamy, P., Rolheiser, C., Szurmak, J., & Vine, R. (2015). Realizing partnership potential: A report on a formal collaboration between a teaching and learning centre and libraries at the University of Toronto. Collected Essays on Teaching and Learning, *Society for Teaching and Learning in Higher Education*, VII, 191-199.
- 83- Brew, A. (2007). Evaluating academic development in a time of perplexity. *International Journal for Academic Development*, 12(2), 69-72.
- 84- Cavanagh, S. & Coffin, D. (1994). Matching instructional preference and teaching styles: a review of the literature. *Nurse Education Today*, 14 (2), 106-110.
- 85- Challis, D., Holt, D., & Palmer, S. (2009). Teaching and learning centres: Towards maturation. *Higher Education Research & Development*, 28(4), 371-383.
- 86- Chamot, A.(2004). Issues in language learning strategy research and teaching. *Electronic Journal of Foreign Language Teaching*, (1/1), 14-26.
- 87- Chiaramonte, P. (2012). The institutional demarginalization of educational development centres in Ontario universities: Historical and theoretical antecedents for organizational leadership. *Unpublished doctoral dissertation*, Adler School of Professional Studies, Toronto, Ontario.
- 88- Chicago Center for Teaching (2015), *About the center*. From <http://teaching.uchicago.edu/about/>, Retrieved 3/2/2015.
- 89- City University of New York (2011). *Analysis of CUNY centers for teaching and learning*. office of academic affairs, Karrin Wilks, University Dean for Undergraduate Studies, City University of New York
- 90- Clegg, S.(2009). Histories and institutional change: understanding academic development practices in the global 'north' and 'south'. *International Studies in Sociology of Education*, 19 (1): 53-65.
- 91- David, G. & Rebecca, T. (2015). Responding to contestation in teaching and learning projects in the Centres for Excellence in Teaching and Learning in the United Kingdom. *Studies in Higher Education*. 40(9), 1573-1587.

- 92- Derek Bok Center for Teaching And Learning (2015a). *About*. From <http://bokcenter.harvard.edu/about>, Retrieved 22/1/2015.
- 93- Derek Bok Center for Teaching And Learning (2015b). *Apply to Become a Departmental TF*. From <http://bokcenter.harvard.edu/apply-become-departmental-tf>, Retrieved 22/1/2015.
- 94- Derek Bok Center for Teaching And Learning (2015c). *Events & Workshops*. From <http://bokcenter.harvard.edu/events-workshops>, Retrieved 22/1/2015.
- 95- Derek Bok Center for Teaching And Learning (2015d). *High History*. From <http://bokcenter.harvard.edu/history>, Retrieved 22/1/2015.
- 96- Derek Bok Center for Teaching And Learning (2015e). *Individual consultations*. From <http://bokcenter.harvard.edu/individual-consultations>, Retrieved 22/1/2015.
- 97- Derek Bok Center for Teaching And Learning (2015f). *Programs*. From <http://bokcenter.harvard.edu/programs>, Retrieved 22/1/2015.
- 98- Derek Bok Center for Teaching And Learning (2015g). *Resources*. From <http://bokcenter.harvard.edu/resources>, Retrieved 22/1/2015.
- 99- Derek Bok Center for Teaching And Learning (2015h). *Services*. From <http://bokcenter.harvard.edu/>, Retrieved 22/1/2015.
- 100- Derek Bok Center for Teaching And Learning (2015i). *Staff*. From <http://bokcenter.harvard.edu/people-0>, Retrieved 22/1/2015.
- 101- Diamond, M.. (2005). The institutional change agency: The expanding role of academic support centers. In *Chadwick-Blossey, Sandra (Ed.), To Improve the Academy*, 23, pp. 24-37. Bolton, MA: Anker Publishing Company
- 102- Earl, H. (2008). Looking the other way? Accreditation standards and part time faculty. *Academe*,94(2), 103-110.
- 103- Eble, K. & McKeachie, W. (1985). *Improving undergraduate education through faculty development: An analysis of effective programs and practices*. San Francisco: Jossey Bass.
- 104- Elen, J., Lindblom-Ylänne, S., & Clement, M. (2007). Faculty development in researchintensive universities: The role of academics' conceptions on the relationship between research and teaching. *International Journal for Academic Development*, 12(2), 123–139.

- 105- European Science Foundation (2014). *The professionalization of academic as teachers in HE. Standing committee for social sciences position paper*. France: Strasbourg
- 106- Evans L, (2014). Leadership for professional development and learning: enhancing our understanding of how teachers develop. *Cambridge Journal of Education*, 44 (2), 179-198.
- 107- Felder, R. & Brent, R. (2005). Understanding student differences. *Journal of Engineering Education*, 94 (1), 57-72.
- 108- Finley, S. (2014). *Lessons Learned: Starting and Sustaining Teaching Centers at Small Colleges and Universities*. University of Illinois at Urbana-Champaign: Center for Innovation in Teaching & Learning.
- 109- Friesen, S. (2007). *Inside an accessible classroom*. Research report conducted for and presented to Alberta Education
- 110- González-Sanmamed, M., Muñoz-Carri, M. & Sangrà, A. (2015). Connecting Inquiry-based Learning with Collaborative Work in Online Education. In P. Blessinger & J. Carfora (Eds.), *Inquiry-Based Learning for Multidisciplinary Programs. A Conceptual and Practical Resource for Educators* (pp. 211-232), Bingley, UK: Emerald group Publishing Limited.
- 111- Gosling & H. (2007). Responses to a policy initiative: the case of Centres for Excellence in Teaching and Learning. *Studies in Higher Education*, 32(5), 633-646
- 112- Gosling, D. (2009). Educational development in the UK: A complex and contradictory reality. *International Journal for Academic Development*, 14(1), 5-18.
- 113- Gosling, D.(2006). *Educational Development in 2006. Report from the Heads of Educational Development Group*. Survey of Educational Development Units in the UK.
- 114- Gosling, T. (2015). Responding to contestation in teaching and learning projects in the centres for excellence in teaching and learning in the United Kingdom. *Studies in Higher Education*, 40(9), 573-1587.
- 115- Harpaz, Y. (2014). *Teaching and Learning: Analysis of the Relationships*. From <https://www.google.com.eg/#q=harpaz+2014++the+relationship+between+teaching+and+learning>, Retrieved at 4/2/2015
- 116- Harvard Faculty of Arts and sciences (2015a). *About*. From <http://www.fas.harvard.edu/pages/about>, Retrieved 22/1/2015
- 117- Harvard Faculty of Arts and sciences (2015b). *Core activities*. From <http://www.fas.harvard.edu/pages/priorities>, Retrieved 22/1/2015



- 118- Harvard Faculty of Arts and Sciences, (2015c). *Teaching and learning. Harvard activities to support and advance teaching and learning.* From <https://www.fas.harvard.edu/pages/teaching-and-learning>, 12/12/2014.
- 119- Harvard University (2015a). *About Harvard.* From <http://www.harvard.edu/about-harvard>, Retrieved 12/12/2014.
- 120- Harvard University (2015b). *Teaching & Learning Lab.* From <http://tll.gse.harvard.edu/>, Retrieved 12/12/2014.
- 121- Harvard University (2015c). *Teaching and Learning Technologies: A Harvard IT Strategic Program,* From <http://tlt.harvard.edu/>, Retrieved 12/12/2014.
- 122- Higher Education Quality Council of Ontario (2012). *Teaching and Learning Centres: Their Evolving Role Within Ontario Colleges and Universities.* Ontario, Canada: Higher Education Quality Council of Ontario publications
- 123- Hilliard, A. (2015). Global Blended Learning Practices For Teaching And Learning, Leadership And Professional Development. *Journal of International Education Research*, 11(3), 179- 188.
- 124- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015a). *About us.* From <http://www.cetl.hku.hk/about-us/>, Retrieved 22/1/2015.
- 125- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015b). *Academic staff.* From <http://www.cetl.hku.hk/about-us/academic-staff/>, Retrieved 22/1/2015.
- 126- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015c). *Research staff.* From <http://www.cetl.hku.hk/about-us/research-staff/>, Retrieved 22/1/2015.
- 127- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015d). *Professional development: Required programmes.* From <http://www.cetl.hku.hk/required-programmes/>, Retrieved 22/1/2015.
- 128- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015e). *Professional development: Seminars and workshops.* From <http://www.cetl.hku.hk/seminar-workshop/>, Retrieved 22/1/2015.
- 129- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015f). *Research projects.* From <http://www.cetl.hku.hk/research-projects/>, Retrieved 22/1/2015.

- 130- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015g). *Resources*. From <http://www.cetl.hku.hk/resources/>, Retrieved 22/1/2015.
- 131- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015h). *Scholarship*. From <http://www.cetl.hku.hk/scholarship/>, Retrieved 22/1/2015.
- 132- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015i). *Supporting & IT*. From staff. <http://www.cetl.hku.hk/about-us/supporting-it-staff/>, Retrieved 22/1/2015.
- 133- HKU Center for the Enhancement of Teaching and Learning (2015j). *Vision & Mission*. From <http://www.cetl.hku.hk/about-us/vision-and-mission/>, Retrieved 22/1/2015.
- 134- Hodgson, C. & Wilkerson, L. (2014). Faculty development for teaching improvement. In Y. Stienert (Eds.) *Faculty Development in the Health Professions: A Focus on Research and Practice* (pp. 29- 52). New York: Springer..
- 135- Hubball, H., Lamberson, M. & Kindler, A. (2012). Strategic restricting of a centre for teaching and learning in a research- intensive university: institutional engagement in scholarly approaches to curriculum renewal and pedagogical practices. *International Journal of University Teaching and Faculty Development*, 3(2), 95- 110.
- 136- Human Resources of KHU (2015). *Research Support Staff*. From <http://jobs.hku.hk/index.php?c=R>, Retried 22/1/2015.
- 137- Jiugen, Y., Zhiguo, L. & Wenting, Z. (2014). Blended Training System Design based on Moodle Platform. *Applied Mechanics and Materials*, (644-650), 5745-5748
- 138- Kenny, N., Watson, G. & Watton, C. (2014). Exploring the context of Canadian graduate student teaching certificates in university teaching. *Canadian Journal of Higher Education*, 44(3), 1- 19.
- 139- King, K. & Lawler, K. (2003). Trends and issues in the professional development of teachers of adults. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 98, 5-13.
- 140- Kloet, M. (2015). Accessibility in teaching assistant training: A critical review of programming from Ontario's teaching and learning centres. *The Canadian Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 6(2)1- 17.
- 141- Knowles, M., Holton, E. & Swanson, R. (2005), *The adult learner* (6th ed.), Boston: Elsevier.

- 142- Kowoser, E. & Berman, N. (1996), Comparison of paediatric resident and faculty learning styles: implications for medical education, *American Journal of Medical Science*, 312 (5), 214-218.
- 143- Kozanitis, A., Huay, H., Hermon, P., Edström, K. & Lei, H. (2009). Exploring different faculty development models that support CDIO implementation. *Proceedings of the 5th International CDIO Conference*, Singapore Polytechnic, Singapore, June 7 - 10
- 144- Lancaster, J., Stein, S., MacLean, L., Amburgh, J. & Persky, A. (2014). Faculty development program models to advance teaching and learning Within health science programs. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 78 (5), 99.
- 145- Lewis, K. (2002). The process of individual consultation. In K. H. Gillespie (Ed.), *A guide to faculty development: Practical advice, examples, and resources* (pp. 59- 73). Bolton, MA: Anker Publishing Company.
- 146- Lieberman, D. (2005). Beyond faculty development: How centers for teaching and learning can be laboratories for learning. *New Directions for Higher education*, 131, 87- 98.
- 147- Lieberman, D. & Guskin, A. (2003). The essential role of faculty development in new higher education models. In *To Improve the Academy*, 21, 257-272. Bolton, MA: Anker.
- 148- Light, G., Luna, C. & Drane. (2009). Assessing the Impact of a year-long faculty development program on faculty approaches to teaching. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 20 (2): 168-181.
- 149- Lohr, L. (2008). *Creating graphics for learning and performance: Lessons in visual literac*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- 150- Longman Dictionaries (1995). *Longman Dictionary of contemporary English*. UK: Essexite Long Man Eroup.
- 151- Loughran, J. (2013). Pedagogy: Making sense of the complex relationship between teaching and learning. *Curriculum Inquiry*, 43(1), 118- 141.
- 152- Macdonald, R. (2009). Academic development. In M. Tight, K. H. Mok, J. Huisman, & C. C. Morpew (Eds.), *The Routledge international handbook of higher education* (pp. 427-40). New York: Routledge.
- 153- Malik, S., Nasim, U. & Tabassum, F. (2015). Perceived effectiveness of professional development programs of teachers at higher education level. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 69-181

- 154- Marshall, A. (2014). Embedded professional development for teacher educators: An unintended consequence of university co-teaching. *International Journal of University Teaching and Faculty Development*, 5(1), 17- 30.
- 155- Marshall, S., Orrell, J., Cameron, A., Bosanquet, A., & Thomas, S. (2011). Leading and managing learning and teaching in higher education. *Higher Education Research and Development*, 30(2), 87-103.
- 156- Mary, S., Julie, J. & Jennifer, G. (2013). Teaching evidence based practice and research through blended learning to undergraduate midwifery students from a practice based perspective. *Nurse Educ Pract*, (2), 220-224.
- 157- Massa, L., Mayer, R.(2006).Testing the ATI hypothesis: Should multimedia instruction accommodate verbalizer-visualizer cognitive style?. *Learning and Individual Differences*, 16, 321-336.
- 158- Milner, R., Gusic, M. & Thorndyke, L. (2011). Perspective: Toward a competency framework for faculty. *Academic Medicine*, 86 (10), 1204–1210.
- 159- NCFLD (2009). *National Center for Faculty Leadership Development*. <http://www.ncfld.org/> and [http://www.ibct-global.com/Certification\\_Procedure/tabid/238/Default.aspx](http://www.ibct-global.com/Certification_Procedure/tabid/238/Default.aspx). Accessed May 24, 2009.
- 160- OECD & IMHE ( 2012). *Fostering quality teaching in higher education: policies and practices. An IMHE Guide for higher education institutions*, From [www.oecd.org/edu/imhe](http://www.oecd.org/edu/imhe), Retrieved 2/1/2015.
- 161- Ouellett, M. (2010). Overview of faculty development: History and choices. In K. J Gillespie & D. L. Robertson (Eds.), *A guide to faculty development* (2nd ed., pp. 3-20). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- 162- Palmer, s., Holt, D. & Challis, D. (2010). Australian teaching and learning centres through the eyes of their Directors: characteristics, capacities and constraints. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23(2), 59–172
- 163- Palmer, s., Holt, D. & Challis, D. (2011). Strategic leadership of teaching and learning centres: From reality to ideal. *Higher Education Research and Development*. 30(6), 807-821
- 164- Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D. & Bjork, R. (2008), Learning styles. Concepts and evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 9, 105-119.

- 165- Pchenitchnaia (2007). Essential and model programs for teaching and learning centers as reported by directors in selected research extensive universities: A Delphi study. *Unpublished doctoral dissertation*, Office of Graduate Studies of Texas A&M University
- 166- Persellin, D. & Goodrick, T. (2010). Faculty development in higher education: Long-term impact of a summer teaching and learning workshop. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 10(1), 1-13.
- 167- Peterson, E., Rayner, S. & Armstrong, S. (2009). Researching the psychology of cognitive style and learning style: Is there really a future?. *Learning and Individual Differences*, 19, 518- 523.
- 168- Quinian, K. (1991). About teaching & learning centers. *American Association for Higher Education Bulletin*, 44(10), 1- 18.
- 169- Reder, M. (2010). Effective practices in the context of small colleges. In K. H. Gillespie & D. L. Roberson (Eds.), *A Guide to Faculty Development, Second Edition* (pp. 293-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- 170- Reder, M., Mooney, K., Holmgren, R. & Kuerbis, P. (2009). Starting and sustaining successful faculty development programs at small colleges. *To Improve the Academy*, 27, 267-286.
- 171- Rogers, K. (2009), A preliminary investigation and analysis of student learning style preferences in further and higher education, *Journal of Further and Higher Education*, 33 (1), 13- 21.
- 172- Ruben, B. (2004). *Pursuing excellence in higher education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- 173- Sawchuk, S. (2015). Harvard Network to Tackle Teaching - Quality 'Nonsystem. *Education Week*. 35(8), 4-22.
- 174- Schön, D. (1987) *Educating the reflective practitioner*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 175- Schonwetter, D., Dawson, D. & Britnell, J. (2009). Program assessments: Success strategies for three Canadian teaching centers. *Innovative Higher Education*, 33, 239-255
- 176- Schumann, D., Peters, J. & Olsen, T. (2013). Cocreating Value in Teaching and Learning Centers. *New Directions for Teaching and Learning*, (133), 21- 33.
- 177- Schuster, J. & Wheeler, D. (1990). *Enhancing faculty careers: Strategies for development and renewal*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- 178- Shagrir, L. (2014). Three professional development patterns among faculty members in higher education. *Int. J. University Teaching and Faculty Development* 4(2),54-67.
- 179- Shagrir L. (2012). How evaluation processes affect the professional development of five teachers in higher education. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 12(1), 23 – 35.
- 180- Shagrir, L. (2011). Professional development of the teacher educator: Orientations and motivations. *International Journal of University Teaching and Faculty Development*, 18(1), 17-32.
- 181- Sheen, S., Chang, W., Chen, H., Chao, H. & Tseng, C. (2008). E-Learning Education Program for Registered Nurses: The Experience of a Teaching Medical Center. *Journal of Nursing Research*, 16(3), 195- 201.
- 182- Shulman, L. (1986). Those who understand: knowledge growth in teaching. *Educational Researcher*, 15(2), 4–14.
- 183- Sidhu, R. (2015). Using postcolonial scholarship to address equity in transnational higher education. *Learning and Teaching*, 8(1), 73-94.
- 184- Simon, E. & Pleschov, G. (2012). *Teacher development in higher education: existing programs, program impact, and future trends*. UK: Routledge
- 185- Singer, S. (2002). Learning and Teaching Centers: Hubs of educational reform. *New Directions for Higher Education*, 119, 59
- 186- Smith, D. & Gadbury-Amyot, C. (2014). Process evaluation of a teaching and learning centre at a research university. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 39(4), 427–442.
- 187- Sorcinelli, M. (2002). Ten principles of good practice in creating and sustaining teaching and learning centers. In K. H. Gillespie (Editor), *A Guide to Faculty Development: Practical Advice, Examples, and Resources* (pp. 9-23). San Francisco: Anker.
- 188- Sorcinelli, M. (2007). Faculty development: The challenge going forward. *Peer Review*, 9 (4), 4-8.
- 189- Sorcinelli, M., Austin, A, Eddy, P. & Beach, A. (2006). *Creating the future of faculty development*. Bolton, MA: Anker.
- 190- South Dakota State University (2015). *Impact 2018; A strategic vision for South Dakota State University*. South Dakota State University: Teaching and learning center.

- 191- Thaxton, L.(2009). In search of critical thinking in undergraduates education: A case study of Midwestern university's center for teaching and learning. *Unpublished doctoral dissertation*, Graduate School University of Arkansas at Little Rock
- 192- The Center for Teaching and Scholarship (2015). *A bout us*. From <http://www.auw.edu.bd/about/>, Retrieved 3/2/2015.
- 193- The University of British Columbia (2010). Place and promise: *The UBC Plan*. From <http://strategicplan.ubc.ca/>, Retrieved 2/2/2015.
- 194- The University of British Columbia (2015a). *CTLT annual report: A year in review: The university of British Columbia: Center for teaching, learning and technology*. From. <https://www.google.com.eg/#q=CTLT+annual+report:+A+year+in+review>, Retrieved 10/1/2015
- 195- The University of British Columbia (2015b). *Place and Promise: The UBC strategic Plan*. From <http://strategicplan.ubc.ca/>, Retrieved 22/1/2015
- 196- The University of British Columbia (2015c). *Teaching and learning centres*. From <http://www.ubc.ca/search/?q=teaching+centers>, Retrieved 22/1/2015.
- 197- The University of British Columbia (2015d). *UBC Strategic Plan: Student learning*. From <http://strategicplan.ubc.ca/the-plan/student-learning/>, Retrieved 22/1/2015.
- 198- The University of British Columbia (2015e). *UBC Vision and Values*. From <http://strategicplan.ubc.ca/the-plan/vision-statement/>, Retrieved 22/1/2015
- 199- The University of Hong Kong (2015a). *About HKU: University history*. From <http://www.hku.hk/about/university-history/the-early-years.html>, Retrieved 22/1/2015.
- 200- The University of Hong Kong (2015b). *EPSU: E-learning Pedagogical Support Unit*. From <http://tl.hku.hk/epsu/>, Retrieved 22/1/2015
- 201- The University of Hong Kong (2015c). *Human resources of HKU: Research Support Staff*. From <http://jobs.hku.hk/index.php?c=R>, Retried 22/1/2015.
- 202- The University of Hong Kong (2015d). *TELI, Technology-Enriched Learning Initiative: About us*. From <http://teli.hku.hk/about-us/>, Retrieved 22/1/2015
- 203- The University of Hong Kong (2015e). *The University of Hong Kong Libraries Strategic Plan, 2015 to 2020*. From <https://lib.hku.hk/general/strategicplan.html>, Retrieved 22/1/2015.

- 204- The University of Hong Kong (2015f). *Vision & Mission*. From <http://www.hku.hk/about/vision.html>, Retrieved 22/1/2015.
- 205- Times Higher Education. (2012). *World university rankings 2011-12*. From <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>, Retrieved 2/2/2015.
- 206- Times Higher Education (2014). *University of Hong Kong*. From <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-of-hong-kong>, Retrieved 22/1/2015.
- 207- Times Higher Education (2015). *World University Rankings 2014-15*. From [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/world-ranking#!/page/1/length/25/sort\\_by/rank\\_label/sort\\_order/asc/cols/rank\\_only](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/world-ranking#!/page/1/length/25/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/rank_only), Retrieved 22/1/2015.
- 208- Tulbure, C. (2010), *Determinanți psihopedagogici ai reușitei academice (Psychological and educational predictors of academic achievement)*, Cluj-Napoca: Presa Universitara Clujeana.
- 209- Tulbure, C. (2012). Investigating the relationship between teaching strategies and learning styles in higher education. *Acta Didactica Napogensia*, 5(1), 65- 74.
- 210- UBC Centre for teaching, Learning and Technology (2015.a). *About*. From <http://ctl.t.ubc.ca/about/history-of-ctl/>, Retrieved 22/1/2015.
- 211- UBC Centre for teaching, Learning and Technology (2015b). *Contact us: CTLT team and staff members*. From <http://ctl.t.ubc.ca/about/contact-us/>, Retrieved 22/1/2015.
- 212- UBC Centre for teaching, Learning and Technology (2015c). *Curriculum & Course Services*. From <http://ctl.t.ubc.ca/curriculum-and-course-services/>, Retrieved 22/1/2015.
- 213- UBC Centre for teaching, Learning and Technology (2015d). *Events*. From <http://events.ctl.t.ubc.ca/>, Retrieved 22/1/2015.
- 214- UBC Centre for teaching, Learning and Technology (2015e). *Learning technologies*. From <http://ctl.t.ubc.ca/learning-technologies/>, Retrieved 22/1/2015.
- 215- UBC Centre for teaching, Learning and Technology (2015f). *Program*. From <http://ctl.t.ubc.ca/programs/>, Retrieved 22/1/2015.
- 216- UBC Centre for teaching, Learning and Technology (2015g). *Resources*. From <http://ctl.t.ubc.ca/resources/>, Retrieved 22/1/2015.



- 217- UBC Centre for teaching, Learning and Technology (2015h). *Vision, Mission and Values*. From <http://ctl.t.ubc.ca/about/vision-mission-and-values/>, Retrieved 22/1/2015.
- 218- UBC Centre for teaching, Learning and Technology (2015i). *What we do*. From <http://ctl.t.ubc.ca/what-we-do/>, Retrieved 22/1/2015.
- 219- Word Economic Forum (2014). *The Global Competitiveness Ranking Report 2012-2013*. From <https://www.google.com.eg/#q=global+competitiveness+report++of+higher+education+2014>,Retried 22/1/2015.
- 220- Word Economic Forum (2015). *The Global Competitiveness Ranking Report 2013-2014*. From <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/>, Retrieved 22/1/2015.
- 221- Yang, H., Wu, C., Wu, F. & Zhu, Y. (2013). Research of project-based teaching for analog electronic technology. *Applied Mechanics and Materials*,(263-266), 3444-3447.
- 222- Zakrajsek, T. (2013). Essentials skills in building and sustaining a faculty development center: Budget and staff. *Journal on Centers for Teaching and Learning*, 5, 121-132.
- 223- Zhang, L., Sternberg, R. & Rayner, S. (2012). *Handbook of intellectual styles. Preferences in cognition, learning, and thinking*. New York: Springer Publishing Company.
- 224- Zurbel, E. (2013). *Learning, concept formations & conceptual change*. Tufts University: Department of Physics and Astronomy.