

## ورقة عمل : ٣

فلسفة التدريب وتطوير الكفايات التدريسية والتنمية المهنية  
لأعضاء هيئة التدريس

إعداد :

أ . د/ عادل محمد العدل  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي  
كلية التربية جامعة الزقازيق



## فلسفة التدريب وتطوير الكفايات التدريسية والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس

دكتور/ عادل محمد العدل  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي  
كلية التربية، جامعة الزقازيق

### • ملخص:

تقوم فلسفة التدريب على منطلق واضح يفترض أن الأعداد والنوعيات المطلوبة من الكفاءات البشرية لممارسة أعمال معينة تتطلب مستوى عال من الكفاءة والمقدرة ، كما هو الحال بالنسبة للمتخصصات المطلوبة، كما تركز فلسفة التدريب أيضا على قاعدة أساسية مؤداها انه حتى في حالة وجود أجهزة ومؤسسات علمية ويخرج منها المتخصصون في مجالات العمل المختلفة فان الحاجة ستظل قائمة إلى استخدام التدريب أيضا لتوفير الأساليب وفتح آفاق جديدة من المعرفة المهنية والعلمية أمام الممارس الذي تتبع له دراسته النظرية أن يتفاعل معها، هذا فضلا عن الحاجة الدائمة إلى تجديد المعلومات وتطوير المعرفة القائمة والوقوف على أحداث الأساليب والنظريات في مجال التخصص، وهو ما توفره البرامج التدريبية المنظمة، والتدريب هنا لا يهدف فحسب إلى إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله وإكسابه الخبرات والمهارات الفنية والادارية والسلوكية اللازمة لأدائه، ولكنه يحقق هدفا أهم وأعمق بالسعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء كما وكيفا وبعلاقات العمل، بل إن النظرة المتعمقة للتدريب تؤكد الاهتمام بخدمة أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم إلى الإحساس بالرضا وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبما يؤديه من أعمال، والكفايات التدريسية هي مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها المتدرب نتيجة إعداده في برامج تدريبية معينة توجه سلوكه وترقى في أدائه إلى مستوى يمكنه من ممارسة مهنته بسهولة ويسر، كما أنها عبارات سلوكية تصف مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي يجب أن يمتلكها عضو هيئة التدريس، ويقوى على ممارستها في الموقف التعليمي، وتحقيق تعليم فعال، من خلال تنفيذ العمل بأقل وقت وجهد وتكلفة مع الدقة، والتنمية المهنية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة، وتستمر طالما كان عضو هيئة التدريس قائما بالعمل للحفاظ على سلامة المسار المهني، وعملية التنمية المهنية هدفها إعداد العنصر البشري إعدادا يفي باحتياجات الوظيفة على الوجه الأكمل وتحقيق أهدافها بمستوى الأداء المطلوب وزيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأداء، أي تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة .

الكلمات المفتاحية: فلسفة التدريب . الكفايات التدريسية . التنمية المهنية . أعضاء هيئة التدريس.

### • مقدمة:

يعد التعليم الجامعي أحد أهم مرتكزات التنمية البشرية، ذلك أنه يتعلق بإعداد الكفاءات المتخصصة في مختلف مجالات الحياة، وبقدر جودة التعليم الجامعي بقدر ما نضمن جودة هذه الكفاءات، والتدريس الجامعي باعتباره أحد الأهداف الأساسية للجامعات والمعاهد العليا، يتصل به مجموعة من العوامل التي تتعلق بالأستاذ الجامعي، والطلبة، والمناهج الجامعية، وإدارة الجامعات،

وهذه العوامل تتداخل معاً لتؤثر على نوعية وجودة التدريس الجامعي سلباً أو إيجاباً، ويقدر توفر متطلبات الجودة في كل هذه العوامل بقدر ما تكون جودة التدريس الجامعي.

وتقوم فلسفة التدريب على منطق واضح يفترض أن الأعداد والتنوعيات المطلوبة من الكفاءات البشرية لممارسة أعمال معينة تتطلب مستوى عالٍ من الكفاءة والمقدرة، كما هو الحال بالنسبة للتخصصات المطلوبة، كما تركز فلسفة التدريب أيضاً على قاعدة أساسية مؤداها أنه حتى في حالة وجود أجهزة ومؤسسات علمية ويتخرج منها المتخصصون في مجالات العمل المختلفة فإن الحاجة ستظل قائمة إلى استخدام التدريب أيضاً لتوفير الأساليب وفتح آفاق جديدة من المعرفة المهنية والعلمية أمام الممارس الذي تتيح له دراسته النظرية أن يتفاعل معها، هذا فضلاً عن الحاجة الدائمة إلى تجديد المعلومات وتطوير المعرفة القائمة والوقوف على أحداث الأساليب والنظريات في مجال التخصص، وهو ما توفره البرامج التدريبية المنظمة.

والتدريب هنا لا يهدف فحسب إلى إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة، المتصلة بعمله، وإكسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه، ولكنه يحقق هدفاً أهم وأعمق بالسعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء كما وكيفا وبعلاقات العمل، بل إن النظرة المتعمقة للتدريب تؤكد اهتمامه أيضاً بخدمة أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم إلى الإحساس بالأمن والاستقرار وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبما يؤديه من أعمال، وهي عوامل لتنمية الانتماء للأجهزة التابعين لها.

إذا كان التدريب العام ضرورة الغرض منه رفع المستوى العلمي والعملية وتطوير أسلوب الأداء، فالتدريب المتخصص يعمل على تعميق المعلومات التخصصية لعملية محددة، أو مهارة وظيفية خاصة تدخل في إطار عمل الفرد ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية وتثبيت المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التدريب الأساسي وتعميقها والارتقاء بكفاءة الفرد إلى المستوى المطلوب لأداء مهمته أو وظيفة معينة تحتاج إلى تخصص عميق بما يكفل تحقيق الكفاءة المطلوبة.

أن إدارات التدريب هي مؤسسات تجارية، وبالتالي فهي صناعة تتطلب رأس مال كبير، ولا يتم الاستثمار إذا كانت العائدات تزودنا فقط بكلفة الاستبدال والاستهلاك، ولكن يجب تحقيق أرباح معقولة، وسوف يتم اعتماد نفس الأساس المنطقي للاستثمار في التدريب، ويجب توقع عائدات من التدريب، والسؤال الأول

الذي يجب الإجابة عليه هو؛ ما الغرض من التدريب؟، أن الهدف الأساسي من وضع تسهيلات التدريب هو إنتاج كوادرات قادرة على أداء مهام محددة مسبقا طبقا لمقاييس محددة، وبدون مساعدة، وبشكل عام فإن منتجات المعاهد الأكاديمية لا يتم استخدامها في أي مؤسسة، وتقوم المعاهد بتزويد التعليم وتقديم اللطالبا المفاهيم والمبادئ، وتهتم بمدى واسع من المهام، ويحتاج خريجي المعاهد الى تدريب قبل توظيفهم، وبالمقابل فإن معاهد التدريب تهتم باحتياجات مخصصة ويجب تصميم التدريب بحيث يكون خريجي المعهد قابلين للاستخدام مباشرة واداء مهام محددة مسبقا طبقا لمقاييس محددة، وبدون مساعدة، وفي مثل هذه الحالات، فإن الخريج لا يحتاج لفترة من الوقت حتى يستطيع القيام بعمله في الميدان، ويمكن اعتباره خطوة أولى جيدة لوضع فلسفة التدريب.

وعندما نصل الى مرحلة التنفيذ لمثل هذا المبدأ العام، تظهر المعوقات، وبالرغم من تحديد المستويات المختلفة للدخول بشكل جيد فإنه من النادر تحديد المهام المتوقع أدائها بواسطة الكادر الذي تم اختياره بشكل جيد، يقوم الكادر بأداء المهام بحيث يكون جزء صغير منهم فعالا، ولذلك فمن المتوقع أن نبدأ عملية التدريب بتحديد الواجبات والمسئوليات للدرجات المختلفة للكوادرات ووضعها ضمن إطار رسمي، فقد حان الوقت الآن لنبدأ بتحديد احتياجات التدريب، وفي بعض الأحيان يمكن تأدية المهام مباشرة بواسطة العضو الجديد دون الحاجة الى تدريب فيما تحتاج باقي المهام الى تدريب للقيام بها، وفي هذه الحالة يجب تجزئة هذه المهام الى مهام فرعية يحتاجها المتدرب للقيام بالمهمة المطلوبة، وفي هذه المرحلة فإننا سنواجه العقبة الكبرى لتطوير فلسفة تدريب منطقية وبالتالي استراتيجية تدريب فعالة.

#### • مفهوم التدريب:

عادة ما ينظر للتدريب كشيء مرتبط بالعمل، لكن التدريب ليس في العمل فحسب بل يمتد إلى ما بعد فترات العمل أيضا، ونرى التدريب في حالات عديدة كعملية رسمية، مثل الجلوس مع مدرب في حجرة تدريب، تدعم عادة بمراد، مثل: دليل للتدريب، والأسس الجديدة لكيفية تعلم الناس، وأساليب التعليم، والاستماع، وطرح الأسئلة، وتقديم تعليق عملي موضوعي عن الأداء التدريبي، مثل التعليم، وإلقاء المحاضرات، والتدريب، التقويم، وهناك عادة توقع بأن للتدريب أهدافا، وأغراضا، ومحتويات منظمة، وتقويما.

ومن خلال هذه العملية يوجد مدى هائل من التنوع في الاختلاف معتمداً على طريقة المدرب وأسلوبه وموضوع التدريب، وعند إحدى نهايتي السلسلة،

يوجد المدربون الذي ييسرون الأشياء بصورة كبيرة، حيث يستخدمون تدخلات أساسية قليلة جداً، وحيث يعتمدون في المقام الأول على خبرتهم في توليد الأفكار من خلال المجموعة، والدافع هو الحصول على نتائج كبيرة جداً. وعند النهاية الأخرى يوجد مدربي المهارات التقليدية الذين يستريحون أكثر في اتباع طريقة السرد، وأسلوبهم الطبيعي هو إدخال المعلومات، ويمكن وصف كليهما كمدربين يقومان بالتدريب، ولكن التجربة التعليمية للمتدربين ستكون مختلفة تماماً في كل حالة، ولكلتا الطريقتين مزايا وعيوب.

تجدر الإشارة ان المدربين البارعون يعملون جيداً مع المجموعات بصورة طبيعية، فمن خلال إبداعهم، وطاقاتهم الشخصية، يشجعون الأفراد والمجموعات، ويسهلون لهم تحقيق التفوق. أما المدربين الأكثر تقليدية قد يجدون صعوبة في محاكاة هذه الطريقة، فعليهم أن يتعلموا سلوكيات جديدة، بعيداً عن أسلوبهم الذي يأخذ شكل التوجيه وأنهم فقط هم الخبراء.

ويجب أن يشمل التدريب مزيجاً من المشاركة الفعالة، وتقديم المعلومات، فالمتدربون يفضلون أن يشعروا بأن المدرب قد أعطاهم شيئاً ما، قد يكون هذا الشيء نموذجاً، أو عملية، أو معلومات، فهم لا يرغبون في الشعور بأن كل ما فعله المدرب هو ما يعرفونه تماماً، وذلك يؤدي المثل القديم عن المستشار الذي يستعير ساعتك ليخبرك الوقت، ثم تدفع له ثمن هذه الميزة.

إن التدريب نفسه يتغير، فلقد اختفت مراكز تقليدية عديدة للتدريب وتم استبدالها بمراكز أخرى، كمصدر للتعليم عن بعد، وتعليم مدير الإدارة، وتعتبر المنظمات اليوم أن حضور أي حدث تدريبي هو استثمار مهم، ولا بد أن يقدم قيمة للنقود، وأن يرتبط بأهداف العمل، هذا ومن المحتمل في المستقبل أن يختفي مصطلح التدريب، ويستبدل بكلمات تؤكد على: التعلم، أو التطوير، أو عضو هيئة تدريس الأداء، أو مصطلح لم يفكر فيه أحد حتى الآن. فالتدريب عنصر مهم لأجهزة الإدارة، لأنه يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وإحداث التغيير اللازم لسلوك الفرد، وتزويده بالمهارات والأفكار والمعلومات التي تمكنه من تنفيذ الأعمال الموكلة إليه، وتساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لتحسين الأداء.

إن التدريب هو الوسيلة التي تمكن العاملين من القيام بدورهم على أفضل وجه، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم في مواقع عملهم، مما ينعكس على تحسين إنتاجيتهم كما وكيفاً، فالتدريب لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف محدد. وكذلك يعتبر التدريب في مجال أخلاقيات

الخدمة العامة عنصراً مهماً لتحسين مستوى الأداء الأخلاقي في الخدمة العامة، فمن خلال عملية التدريب يمكن التأثير إيجابياً على سلوك واتجاهات الفرد نحو الخدمة العامة.

كما يعرف التدريب بأنه "إجراء تعليمي يساعد الأفراد على اكتساب أو تعليم المهارات والأفكار والاتجاهات والمعرفة اللازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة وفق خطط التنمية الشاملة"، ونستطيع تعريفه كذلك بأنه "عملية شاملة ومتكاملة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله من الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة العمل في الإدارة".

#### • أهداف التدريب:

- « زيادة الإنتاجية، وتحسين أسلوب الأداء.
- « تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجالات عملهم علمياً ومهنياً.
- « تغيير الاتجاهات والسلوك، وخاصة في مجالات علاقات العمل.
- « تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم، ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والوسائل والأساليب الحديثة.
- « إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على إنجاز العمل دون الاعتماد على الآخرين.
- « تحسين المردود الإداري.
- « تحسين المردود الفني.
- « المساهمة في تنفيذ خطط المؤسسة.

#### • أهمية التدريب:

- « يمكن الموظفين من زيادة إنتاجيتهم من خلال الاهتمام بتنميتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بواجباتهم، وكذلك الاستفادة من التكنولوجيا وتسخيرها لتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة.
- « إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين مما يزيد من احترام الفرد لنفسه ويعزز بالتالي احترام الآخرين له.
- « إكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لتحمل المسؤوليات والارتقاء بالعمل لشغل المناصب القيادية،
- « تنمية النواحي السلوكية للموظفين، لأن العنصر البشري في أي مجتمع من المجتمعات هو الركيزة الأساسية لنمو المجتمع وتقدمه وازدهاره، فالإنسان هو أداة الإدارة وهدفها في نفس الوقت، ولا يستطيع أن

ينهض بهذا الدور ما لم يكن هناك تنمية لقدراته ومهاراته لأداء هذا الدور.

• **الأسس التي يبني عليها التدريب:**

تتمثل الأسس التي يبني عليها التدريب فيما يلي:

◀ مقدار (كمية) التدريب: بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة إلا أن بعض المنظمات تبخل وتقتصد في موارد التدريب ولا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم وتخصص اقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقادا منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف، إن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، وتتعلق كمية التدريب بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من المنظمة على التدريب، ولقد أفادت تجربة المنظمات التي قطعت شوطا طويلا في تحقيق الجودة الشاملة بان التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المنظمة.

◀ التدريب داخل المنظمة أو خارجها: من المهم جدا إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة والتدريب داخل المنظمة ومعظم المنظمات بدأت في مراكز التدريب المتخصصة ثم انتقلت تدريجيا إلى التدريب الداخلي، إن المنظمات الناجحة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من أجل التحسين، وغالبية هذه المنظمات يستمر اعتمادها على استشاري طوال مدة مراحل التطبيق وغالبا ما يكون استشاري التدريب هو نفسه الاستشاري الخاص بتطبيق الجودة الشاملة، وكثير من المنظمات استخدمت طريقة التدريب من الأعلى فالأسفل وفقا لتسلسل الأوامر.

◀ توجيه التدريب: إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المتدربون وما هي احتياجاتهم. وبصفة عامة فإن كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك وفهم معنى الجودة الشاملة، إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائق أمام الجودة غير أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية ونوعية التدريب وإعداد ونوعية المتدربين يعتبر أمرا في غاية الصعوبة ولكنه ليس مستحيلا.

◀ توقيت وتسلسل التدريب: إن بدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم لأن تقديمه أو تأخيره غير مناسبين يجعله أمرا لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة الشاملة. وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالآتي:

✓ الفهم والإدراك.

- ✓ الأساليب.
- ✓ المهارات.
- ✓ وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية كالاتي:
- ✓ الإدارة العليا.
- ✓ الإدارة الوسطي.
- ✓ القوة الفاعلة في الموقع.

وهناك منظمة من المنظمات الناجحة طبقت ما يسمى بالتدريب العائلي وفيه يتم تقسيم العاملين في المنظمة إلى مجموعات سميت بالعائلات بحيث تقوم العائلات بتدريب بعضها البعض فتقوم المستويات الأعلى بتدريب المستويات الأقل. ومن الأساليب الواسعة الانتشار والتي تضمن نجاح التدريب هو تقديم التدريب قبل تطبيقه مباشرة، بحيث تكون المعلومات طازجة في أذهان الأفراد، كما أن التدريبات الخاصة بمهارات الفريق لا يجب أن تقدم الأبعد تكوين الفريق.

#### • مراحل عملية التدريب:

تتضمن ما يلي:

١ - التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (إستراتيجية الجودة) للمنظمة: إن كل منظمة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة. وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطار يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.

٢ - توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب: في كثير من المنظمات فان مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق المدير أو أكثر من مديري المنظمة، وعند تأسيس المنظمة التدريبية فان كافة مديرو المنظمة مسئولين عن التأكد من أن مرؤوسيههم مؤهلين ولديهم مهارات الكافية لأداء أعمالهم، إن من الضروري استخدام المديرين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

٣ - تحديد أهداف التدريب: لهذا الغرض يجب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ◀ كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العميل خلال المنظمة ؟
- ◀ أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء ؟
- ◀ ما هي التغيرات المخططة للفترة القادمة في المنظمة ؟
- ◀ ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المنظمة إلى إدخالها إليها ؟
- ◀ ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجالات في المنظمة ؟

وعند تحديد الأهداف التدريبية لابد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها ، ووضعت الأولويات لها وستقوم بدعمها ، كما يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ .

٤ - تنظيم التدريب: إن تدريب الجودة لابد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا، وإن يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم، كما يجب أن استخدام ذوي الاختصاص في التدريب، وهكذا كل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم في التدريب وبصورة مكتوبة، وقد يكون البعض متفرغاً لمهام التدريب، ويكون البعض الآخر غير متفرغ لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

٥ - تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة: يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساساً ومنطلقاً لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل تصميم المنتجات الجديدة، ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتحليل تكاليف الجودة، والأساليب الكمية في جدولة العمليات وأسس تشغيل التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار الجودة ويمكن تصميم برامج في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء وتطوير فرق العمل.

من الضروري تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة وتوفير آلية تليتها على كل المستويات وإلى الأفراد الجدد والمنقولين، تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب، على الجودة مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعملية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبية، لئلا من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب وتحديد المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب.

٦ - تصميم البرنامج التدريبي: تصميم برنامج تدريبي هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي، حتى يكون عند تنفيذه قادراً على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منها تتابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمداخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية.

تهتم إدارة الجودة الشاملة بتصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل

الإدارة والمشرفين، وليس بسؤال العاملين عن احتياجاتهم التدريبية، لأن ذلك من شأنه ترشيح الأشخاص الملائمين للبرنامج التدريبي، ومن ثم تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق مما ينعكس إيجاباً على تسيير نقل وتجسيد معارف التدريب النظري والعملي إلى مهارات إنتاجية.

٧ - **تنفيذ البرنامج التدريبي:** إن تطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوع من التطوير أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج أهداف المدرب والمتدرب، التنفيذ الفعلي لبرنامج تدريب الجودة يتطلب التزاماً تاماً من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور، ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق للبرنامج الذي سيشرف على التنفيذ ويذلل العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ.

٨ - **تقييم البرنامج التدريبي:** تقييم البرنامج التدريبي الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة بهدف التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى وفائه بالاحتياجات التدريبية للعاملين، لأن عملية التقييم تهدف إلى تحديد مستوى العاملين ودرجة فعالية البرنامج التدريبي سواء من حيث طبيعة العمل، أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب، وتجري عملية التقييم للمدرب، لموضوعات البرنامج، لتوقيت البرنامج، لمكان التدريب، بأسلوب التدريب الذي يتم إتباعه.

٩ - **مراجعة فعالية التدريب:** والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فعالية جهود إدارة الجودة ككل وهنا يكون التدريب احد العناصر الفعالة في هذه الجهود، فمراجعة التدريب قد تكشف القصور والتي يمكن أخذها في الاعتبار حالة تطوير وتعديل البرنامج وكذلك فان التنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاستمرار في عملية التحسين.

#### • أهمية التدريس الجامعي:

يمكن تلخيص أهمية التدريس الجامعي للطلاب من حيث أنه:

- « له أثر بالغ على التحصيل العلمي والمعرفي والنمو الفكري الاجتماعي والأخلاقي لطلاب الجامعة.
- « إعداد الطلاب إعداداً مهنيّاً متخصصاً عالياً حسب ما يتفق مع متطلبات قطاعات الإنتاج المختلفة من القوى العاملة.
- « للتدريس الجامعي أهمية بالغة حيث يتم من خلاله التفاعل الفكري والمعرفي بين طلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس سواء داخل أو خارج قاعات الدراسة.

- ◀ يساعد التدريس الجامعي الفعال الطلاب كيف يفكرون ويستخدمون عقولهم.
  - ◀ التدريس الجامعي الفعال يساعد على تنمية قدرات الطلاب العقلية والفكرية.
  - ◀ يساهم التدريس الجيد في إكساب طلاب الجامعة القيم والمبادئ الأخلاقية الحميدة، وكذلك الاتجاهات الإيجابية.
  - ◀ يساهم التعليم الجامعي في المساعدة على نضج الطلاب الاجتماعي.
  - ◀ يساعد التدريس الجامعي الفعال الطلاب على التعبير عن الآراء والأفكار بكل صراحة وموضوعية.
- **متطلبات جودة التدريس الجامعي:**

بدأ الاهتمام بالأستاذ الجامعي منذ القرن التاسع عشر وكانت دوافع الاهتمام منطلقاً من التطورات في المجالات العلمية و التربوية و النفسية مما أدى إلى بروز الحاجة للإعداده الأكاديمي، وقد أشار ( كليبر ) إلى أن العامل الأساسي الذي أدى إلى تدني مستوى التدريس في الجامعات الأمريكية يرجع لكون أغلبية أعضاء هيئة التدريس لم يعدوا إعداداً خاصاً يؤهلهم للقيام بمهام التدريس في الجامعات وقد أخذ الاهتمام بتطوير مهارات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات يحظى باهتمام كبير في جامعات أمريكا وبريطانيا وكندا وفرنسا والعالم العربي خصوصاً في جامعات دول الخليج، ومصر والأردن والجزائر والعراق.

لذلك تم التوجه نحو تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس الجامعي لأنهم المسؤولون المباشرون عن تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي، إذ يقول ( ادوارد ساليوز ) : يبني الاستثمار في الناس على خبرة المؤسسات الناجحة حيث تؤكد أن قوة العمل المحفزة والماهرة هامة لنجاحها والمستثمرون في الناس يقدمون منهجية لتطوير الموظفين بطرق تساعد في تحقيق أهداف الجامعة والعناصر الجوهرية التي يجب تحقيقها في جامعة ما لكي تصبح مستثمرة في الناس من وجهة نظره هي:

- ◀ الالتزام القوي لتطوير جميع التدريسيين لكي ينجزوا أهداف الجامعة.
- ◀ وجود خطة إستراتيجية تحدد أهداف الجامعة والموارد المتاحة لها والتي ينبغي إن تسند للتدريسيين للعمل على تحقيقها بشكل جيد.
- ◀ إجراء مراجعات دورية لتدريب التدريسيين وتطويرهم بصورة مستمرة.
- ◀ تقويم الاستثمار في التدريب والتطوير، لمراجعة مستوى فعالية عملية تدريب التدريسيين وتطويرهم .

ومن مراجعة الأدبيات التي تناولت دور عضو هيئة التدريس تصنف أدواره في المجالات الرئيسية الآتية :

- ◀ أدواره تجاه طلابه، وتشتمل التدريس، والتقويم، والإرشاد والتوجيه، والإشراف على بحوث الطلبة ودراساتهم سواء في المرحلة الجامعية الأولى أو المراحل التالية، وتيسير وتسهيل عملية التعلم، وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.
- ◀ أدواره تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وتشتمل العمليات الإدارية بما فيها من مشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتخطيط البرامج والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان والهيئات المتخصصة في الجامعة، وتمثيل الجامعة أو كلياتها في المحافل الرسمية أو الشعبية.
- ◀ أدواره تجاه المجتمع المحيط به، وتشمل خدمة المؤسسات ذات العلاقة في المجتمع المحلي ونشر الثقافة، وتقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات والأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجامعة بمؤسسات المجتمع المحلي، وتفعيل دور المؤسسات الحكومية والأهلية في خدمة طلاب الجامعة.
- ◀ أدواره تجاه نفسه، وتشمل سعيه نحو رفع مستوى تأهيله، وتطوير ذاته مهنياً من خلال الاطلاع والبحث، والمشاركة في المؤتمرات، وتنظيم الزيارات، وحضور حلقات النقاش، والدورات التدريبية، وتبادل الزيارات مع زملاء في الجامعات الأخرى.

إن هذه الأدوار يكمل بعضها بعضاً، وجودة التدريس ترفض الإدعاء بأن أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وذلك لأن التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولت الاقتصادية والسياسية في العالم تقتضي أن يكون عضو هيئة التدريس عاملاً مؤثراً في مجتمعه، ولذلك لا بد من المواظبة على تطوير ذاته وأداء أدواره بما ينسجم وروح العصر. لهذا فإنه عضو هيئة التدريس ينبغي أن يكون مسلحاً بالكفايات الشخصية، والمعرفية، والأدائية التي تمكنه من أداء هذه الأدوار بفاعلية، ويرى جويل: أن أهمية دور عضو هيئة التدريس الجامعي المعاصر ازدادت في هذا العصر حيث لم يعد قاصراً على زيادة المعرفة بل تعدها للمساهمة في تغيير النظام التربوي من أجل تحقيق التعليم الملائم والوظيفي، وإنه يجب أن يكون ملتزماً تجاه مجتمع عماده العدل والمساواة، ولذلك ينبغي عليه العمل على ترسيخ هذه القيم ونشر المعرفة والمهارات في المجتمع.

إن التغيير الذي حصل على أدوار أعضاء هيئة التدريس، وتطور تقنيات الاتصال، وتعدد مصادر التعلم أدت إلى إحداث تغييرات جوهرية في متطلبات

الموقف التعليمي من حيث وسائل نقل المعرفة التي تحولت من الأدوار التقليدية التي تعد عضو هيئة التدريس مجرد ناقل للمعرفة الى ميسر و مرشد وموجه لطلابه وبالرغم من ذلك فقد أشارت الدراسات الى أن معظم أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الغربية ينقصهم التدريب على ممارسة التدريس وهذا الوضع ينطبق أيضا على الجامعات العربية .

ولذا فإن معايير جودة التعليم العالي تبدأ بأعضاء هيئات التدريس في الكثير من النماذج التي اعتمدها الجامعات، وأن جودة النوعية لا يمكن أن تعزز من خلال الأنظمة والقوانين ولكن من خلال الالتزام المهني لعضو هيئة التدريس (Naidoo, 2002).

ويضيف Clapper: إن السبب الرئيس في عدم كفاءة التدريس في جامعاتنا وكلياتنا اليوم ليس في الأعداد الكبيرة للطلاب، وليس في قلة خبرة أعضاء هيئة التدريس أو طول اليوم الجامعي، أو عبء العمل التدريسي، فهذه كلها أسباب ثانوية وأن السبب الرئيس هو أن أعضاء هيئة التدريس لم يعدوا للتدريس، لقد اعتمدنا على المقولة بأن عضو هيئة التدريس الجيد مطبوعون لامصنوعون، وربما كان ذلك أهم سبب وراء عدم كفاءة التدريس الجامعي وتقويض الجهود التعليمية.

فيما يذكر ( روبرت ماكنج) أن عضو هيئة التدريس الجامعي قديماً وحديثاً يقوم بتطبيق طرائق تدريس طلابه وفق الأسلوب الذي تعلم به ودون إتاحة الفرصة للطلاب بإعمال عقولهم وفكرهم لمواجهة المتغيرات والمستجدات، وبالتالي يتعين إعداد أعضاء الهيئات التدريسية عن طريق تنظيم برامج تدريبية في مختلف المجالات ولهذا فإن التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس لتنويع طرق التدريس واستخدام تقنيات التعليم يتطلب ضرورة تنظيم برامج تطوير مهني تستند إلى تدريب فعال لهذه الغاية.

#### • الكفايات التدريسية :

مجموعة من القدرات وما يرتبط بها من مهارات، والتي يفترض إن عضو هيئة التدريس يمتلكها بما يمكنه من أداء مهامه وأدواره ومسؤولياته خير أداء مما ينعكس على العملية التعليمية ككل، وخصوصا من ناحية نجاح عضو هيئة التدريس، وقدرته على نقل المعلومات إلى تلاميذه وقد يقوم عضو هيئة التدريس بذلك عن طريق التخطيط والأعداد للدروس وغيره من الأنشطة اليومية والتطبيقية، مما يتضح في السلوك والأعداد الفعلي للعضو هيئة تدريس داخل قاعة الدراسة وخارجه .

ولأهمية الكفايات التعليمية في إعداد عضو هيئة التدريس فقد تطرق الكثير من الباحثين التربويين لتعريفها، ومن هذه التعريفات: تعرف "بأنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها المتعلم نتيجة إعداده في برامج تعليم معين توجه سلوكه وترقى في أدائه إلى مستوى يمكنه من ممارسة مهنته بسهولة ويسر. كما أنها عبارات سلوكية تصف مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي يجب أن يمتلكها عضو هيئة التدريس، ويقدر على ممارستها في الموقف التعليمي، وتحقيق تعليم فعال". وهي تنفيذ العمل بأقل وقت وجهد وتكلفة مع الدقة". أو "بأنها قدرة عضو هيئة التدريس وتمكنه من أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية في التدريس، وتتكون من معارف ومهارات واتجاهات وقيم معينة تتصل اتصالاً مباشراً بالتدريس، ويعبر عنها في أقواله وأفعاله وتؤدي بدرجة مناسبة من الإتقان بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من هذا التدريس". ويمكن تعريفها "بأنها قدرة عضو هيئة التدريس على القيام بأداء عمل أو سلوك أو تصرف معين في الموقف التعليمي، سواء كان هذا العمل أو السلوك أو التصرف معرفياً أو وجدانياً أو أدائياً وبدرجة مناسبة من الإتقان وذلك من أجل الوصول إلى النتائج المرغوب فيها وبجهد أقل".

وللكفايات أربعة أبعاد لا بد أن تتوافر في عضو هيئة التدريس الفعال، وهي كالآتي:

- ◀◀ البعد الأخلاقي: الذي يهتم بأخلاقيات المهنة العالمية.
- ◀◀ البعد الأكاديمي: ويضم الكفايات المعرفية اللازمة لتمكينه من ممارسة التدريس بفاعلية واقتدار.
- ◀◀ البعد التربوي: يقترن بالمقدرة على استخدام المفاهيم والاتجاهات وأنواع السلوك الأدائي في التدريس بسهولة ويسر وإتقان لتحقيق الأهداف.
- ◀◀ البعد السلوكي المهاري: ويتفق معظم المهتمين بال مجال التربوي على أن عضو هيئة التدريس الكفاء هو الذي يحدث التغييرات المطلوبة في إطار الأهداف التربوية في سلوك المتعلمين، ومن ثم فإنه لا تتحقق الكفاءة للعضو هيئة تدريس إلا بقدر ما يحدث من تغييرات في سلوك طلابه، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تمتعه بمجموعة من المهارات والأداء التدريسي الجيد الذي يعينه على القيام بأدواره المهنية .

يحتاج النظام التعليمي إلى مراجعة بين الحين والآخر من أجل تطويره عن طريق تحسين كفاياته الداخلية باختيار مدخلات أفضل وتنظيم أفضل بخبرات أكثر ملائمة مع الواقع لكي يأتي مخرجات هذا النظام على مستوى الطموحات التي يتوقعها المجتمع مع النظام التربوي. إن الأدبيات والأبحاث التي تمت في

أطار الكفايات أخذت أربع جوانب لغرض تحديد الكفايات اللازمة لأداء تدريس فعال وهي :

- ◀ منحى أسلوب تحليل النظم واستخدام تقنياته في تحليل نظام العملية التعليمية لاستخلاص الكفايات اللازمة .
- ◀ منحى ملاحظة سلوك مجموعة من عضو هيئة التدريس الناجحين في عملية التدريس الفعال لاشتقاق الكفايات التعليمية لأعداد عضو هيئة التدريس .
- ◀ منحى البحوث التربوية التي من شأنها أن تكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تؤثر في عملية التعليم بصورة ايجابية لاشتقاق الكفايات التعليمية المطلوبة لإعداد عضو هيئة التدريس الناجح .
- ◀ منحى التعرف على آراء ووجهات نظر التربويين المشتغلين بأعداد وتأهيل عضو هيئة التدريس لتحديد الكفايات التعليمية.

تمثل الكفايات التعليمية مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها عضو هيئة التدريس ويمارسها في الموقف التعليمي لتمكنه من القيام بمهامه التعليمية بفاعلية وإتقان القدرة على تنفيذ النشاط التعليمي، الذي يستند إلى مجموعة من الحقائق والمفاهيم والتعاميم والمبادئ التي تتضح من خلال السلوك التعليمي الذي يصل إلى درجة المهارة .

ويشير التربويون إلى ضرورة متابعة وتقويم جميع العاملين في المجال التربوي وبصورة مستمرة وذلك من اجل تأكيد القابليات والمهارات المعرفية لديهم وتدعيم نقاط القوة ومعالجة وتحقق عملية تقويم عضو هيئة التدريس أهدافا متعددة منها:

- ◀ رفع الكفايات التدريسية لدى عضو هيئة التدريس وإحساسه بالثقة بالنفس والتأكد من نموه العلمي في مجال تخصصه.
- ◀ تقويم أعمال عضو هيئة التدريس: وتوجيههم بالمقارنة مع أعضاء هيئة التدريس الآخرين في الجامعات الأخرى، والعاملين في الأجهزة والدورات التدريبية المختلفة.
- ◀ وضع معايير تساعد عضو هيئة التدريس على الارتفاع بمستوى تدريسه بالمقارنة بالتغيرات التي تحدث في المجتمع، وضرورة مواكبة الجامعة لاحتياجات الطلبة، والمجتمع والعصر الذي يعيشون فيه.
- ◀ القدرة على الحكم لتأهيل عضو هيئة التدريس لمراكز تربوية أعلى للترقية في الميدان التربوي، وتعددت معايير تقويم كفاية عضو هيئة التدريس، ويتمثل تقويم كفاية عضو هيئة التدريس بناء على سلوك عضو هيئة التدريس في ملاحظة السلوك الظاهري للعضو هيئة

تدريس، بمعنى ملاحظة المهارات التدريسية للعضو هيئة تدريس داخل قاعة الدراسة.

« أن التقويم يجري كعملية تشخيصية فإذا كان تقويم عضو هيئة التدريس منخفضا فإن النتائج تشير إلى ما يعرقل أداء عضو هيئة التدريس، أو إخفاقه في عمله.

« إن أنشطة التقويم منظمة بأسلوب زمني دقيق، وملائم لتقويم أداء عضو هيئة التدريس، ويختلف التربويون في تحديد الكفايات ثم الطريقة التي يتم من خلالها تحليل العملية التدريسية، إلا أن هذا لا يعني عدم فاعليتها، لإظهار مستوى أداء عضو هيئة التدريس وقدراته التدريسية ومن ثم نقاط القوة والضعف في أساليب عضو هيئة التدريس الذي يطبق الكفايات، وتعكس مجالات الكفايات المحاور الرئيسية للعملية التربوية على الرغم من الاختلاف في تسمية هذه المجالات.

#### • مفهوم التنمية المهنية:

التنمية المهنية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة، وتستمر طالما كان عضو هيئة التدريس قائما بالعمل للحفاظ على سلامة المسار المهني، وعملية التنمية المهنية هدفها إعداد العنصر البشري إعدادا يفي باحتياجات الوظيفة على الوجه الأكمل وتحقيق أهدافها بمستوى الأداء المطلوب وزيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأداء، أي تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة للجامعة.

وتحظى التنمية المهنية بأهمية كبرى في تاريخ التربية فكل اقتراح للإصلاح التعليمي وكل خطة للتحسين عضو هيئة التدريس تؤكد الحاجة إلى تنمية مهنية ذات مستوى رفيع وأسباب هذا التأكيد واضحة ترجع إلى نمو قاعدة المعرفة واتساعها وكلما اتسعت هذه القاعدة أصبح هناك حاجة إلى أنواع جديدة من الخبرات على كافة المستويات بالإضافة إلى ضرورة مواكبة كل العاملين بالجامعة لمتغيرات العصر الذي يعيشون فيه والعمل على تنمية مهاراتهم العملية والفنية.

وتعرف على أنها عملية مستمرة على مدى سنوات الخدمة تعنى بتنوع الخبرات الفردية والجماعية التي تمكن العاملين من تحسين كفاءتهم المهنية في التدريس كأعضاء في محيط المهنة ويضطلعوا بالأدوار المتغيرة المترتبة على التغيير في السياق التعليمي والتربوي، هذه الخبرات تشمل النمو والتنمية المعرفية ومهارات البحث والتحليل ومهارات الإدارة والقيادة وحل المشكلات وتزداد ملامح مدخل التنمية المهنية ومزاياه وضوحا من خلال مقارنته ببرامج التدريب التقليدية القائمة حاليا لمسيرة التغيرات العالمية المعاصرة .

وتعرف التنمية المهنية على أنها الممارسات والبرامج والوسائل والأساليب التي تستخدم لمساعدة عضو هيئة التدريس في الحصول على المهارات والخبرات التربوية والنفسية اللازمة لتلبية احتياجاتهم والاحتياجات المؤسسية وترتبط بالتعلم الذاتي والرغبة في رفع مستوى الكفاءة وتنمية القدرة على القيام بمهام محددة للوفاء بالمتطلبات المهنية اللازم توافرها لأعضاء هيئة التدريس وهي عملية مكاملة لإعدادهم قبل الخدمة.

كما تعرف على أنها عملية التعلم مدى الحياة من خلال أنشطة تعاونية يمارسها أطراف العملية التعليمية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وتستهدف تحسين إنجاز الطلاب في بلوغ مستويات تعلم محلية أو عالمية ودعم ثقافة البيئة التعليمية التي تتميز بالتجريب، وروح الفريق، والحفاظ على البيئة واحترام وتدعيم طموحات الطلاب.

كما تعرف بأنها عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم تؤدي إلى تحسين كفاءات العاملين المهنية وتجويد مسؤولياتهم التربوية وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية التي يتطلبها عملهم التعليمي، بالإضافة إلى إثراء ما يتوفر لديهم منها من أجل رفع مستوى الأداء المهني والتواصل الفعال مع الزملاء في الجامعة.

ومما تقدم من تعريفات للتنمية المهنية يمكن تعريفها على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها تدريب عضو هيئة التدريس على كافة الأعمال المنوطة بوظيفتهم وبواجباتهم ومسئولياتهم وتنمية كفاءاتهم المختلفة بما يتوافق مع ما تتطلبه أدوارهم كعضو هيئة تدريسين مع ضرورة التأكيد على أهمية استمرار تدريبهم على كل المستجدات في مجال العمل لمسايرة التغيرات العالمية المعاصرة.

#### • الفرق بين التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة:

مع أهمية التدريب أثناء الخدمة إلا أنه يبقى أحد أشكال النمو المهني المطلوب حيث تؤكد الدراسات والاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية وجود فروق عديدة بين التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة وإذا أرادت أي مؤسسة تبنى توجه التنمية المهنية فعليها أن تقوم بالتشاور مع المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم لرسم المسار المهني لجميع العاملين بالجامعة وخاصة عضو هيئة التدريس وتصميم برامج للتنمية المهنية بحيث تشملهم جميعاً، فالتنمية المهنية هي حق مكتسب للجميع وعملية مستمرة تبدأ قبل التعيين وتأتي بدافعية ذاتية ووظيفية وترتكز على احتياجات عضو هيئة

التدريس والجامعة أما التدريب اثناء الخدمة فهو عملية تبدأ بعد التعيين وتستخدم كمكافأة أو عقاب فى بعض الأحيان وتأتى بدافعية وظيفية فقط وتبنى على تقدير مسئولى العمل وتركز على احتياجات عضو هيئة التدريس فقط.

#### • مبادئ التنمية المهنية:

هناك اختلاف حول المبادئ الأساسية للتنمية المهنية بين الأفراد والعلماء ولكن يوجد اتفاق حول الهدف النهائى لأنشطة التنمية المهنية هو تغيير ثقافة التعليم بالنسبة لكل العاملين داخل الجامعة لكى تكون المشاركة والإصلاح هما أسلوب الحياة فى الجامعات، ويتضرع عنها مجموعة من المبادئ هي:

« تبنى التنمية المهنية القدر الحالى للمهارات الأساسية لعضو هيئة تدريس، وحجم معرفته ومجال خبراته والمتغيرات العالمية المعاصرة التى تؤثر فى العملية التعليمية.

« تشمل التنمية المهنية على فرص متنوعة وعديدة تساعد على اشتراك أعضاء هيئة التدريس كمتعلمين وتقدم فرصة لتطبيق مهارات ومعرفة جديدة.

« تقدم التنمية المهنية فرصا لأعضاء هيئة التدريس لممارسة المهارات والاستراتيجيات والفنيات الجديدة وتقويم التغذية الراجعة للأداء واستمرار أنشطة المتابعة.

« تتضح التنمية المهنية الفعالة من خلال الزيارات التى يمكن قياسها لمعرفة مهارات عضو هيئة التدريس وقدراته التى تحتاج إلى تدريب من خلال برامج التنمية المهنية.

« ترتبط التنمية المهنية بنتائج يمكن قياسها من خلال أداء عضو هيئة التدريس والطلاب داخل الجامعة.

#### • أشكال التنمية المهنية:

تعتمد التنمية المهنية على أشكال ووسائل تساعد على إكساب عضو هيئة التدريس مهارات العمل الذى يتدربون عليه ولقد أظهرت كتابات عديدة أهمية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس حيث أنها تعمل على زيادة كفايات أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وتساعد فى تطوير عملهم وتحسين المهارات والقدرات ومن الأشكال المستخدمة فى التنمية المهنية:

« المشاركة فى اللجان: المشاركة فى اللجان وفرق العمل فى الجامعة والتى يمكن لعضو هيئة تدريس أن يمارس فيها ادوارا تختلف عن الدور المعروف وهو عملية التدريس. ويمكن لعضو هيئة التدريس أيضا أن يكتسب قيمة إضافية مثل: العمل التعاونى والعمل مع الآخرين، وتحمل

المسئولية ومهارات إدارية مثل: التخطيط والتنظيم والمشاركة فى الأنشطة المجتمعية التى تعمل على توسيع نطاق عمل عضو هيئة التدريس وتأثيره بحيث يصبح أداة فعالة فى المجتمع يؤثر ويتأثر به.

« التدريب مع الآخرين: لأبد وأن يكون لدى كل عضو هيئة تدريس مناطق قوية يستطيع أن ينقلها للآخرين بحيث يستفيد هو بتدريب الآخرين على مجموعة من المهارات الإضافية مع تعزيز لجوانب قوته ويستفيد الآخرون منه فى تحسين جوانب الضعف لديهم.

« الزيارات المتبادلة: التدريب أثناء الخدمة مرادفا للتنمية المهنية وهو الشكل الأكثر شيوعا لها ومن خلاله يحصل أعضاء هيئة التدريس عندما يكونوا فى موقع المتدربين على الخبرات اللازمة لهم والتى تؤهلهم للعمل ويعتبر تدريب عضو هيئة التدريس أثناء الخدمة ذا أهمية بالغة فى تحقيق رفع كفاءة عضو هيئة التدريس داخل الجامعة، حيث أن برامج التدريب تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتعمل على تحسين المعارف والمهارات والاتجاهات حتى يتسنى لهم مواكبة المتغيرات العالمية المعاصرة .

« فالتدريب أثناء الخدمة يعتبر أحد ركائز التنمية المهنية الذى يدعم عضو هيئة التدريس ويسانده عندما يتحرك لزيادة القدرات المهنية ولكى يتم تعويد عضو هيئة التدريس على التدريب اثناء الخدمة فيجب العمل على تيسير عملية القراءات الذاتية فى مجال التخصص العلمى وفى مجال أساليب التدريس والتقويم واستخدام التكنولوجيا فى العملية التعليمية.

« والتدريب أثناء الخدمة عبارة عن تلك الجهود التى تقدم من خلال وسائل مناسبة لتطوير وتنمية القائمين على العملية التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وغيرهم أثناء قيامهم بالعمل وتتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات ليصبحوا أكثر فاعلية فى اداء مهامهم الوظيفية وترجع أهمية التدريب اثناء الخدمة إلى أنها عملية مكملة لعملية الإعداد وإنما تتم بعد احتكاك عضو هيئة التدريس بالمشكلات الواقعية وانها تمثل عملية تنمية مستمرة تتيح الفرصة لى يكون عضو هيئة التدريس متجددا ومتطورا فى مهنته ومتوافقا مع المتغيرات المحيطة .

« التوأمة بين أعضاء هيئة التدريس: وهو أسلوب أخذ فى الانتشار بشكل كبير فى بعض الدول مثل بريطانيا وهو نظام بديل للتوجيه والإشراف الفنى، ويعتمد هذا النظام على ربط أعضاء هيئة التدريس بعضهم ببعض ربطا منهجيا بحيث يستفيد كل عضو هيئة تدريس من الآخر فى مجالات التخطيط والتدريس والتقويم والتدريب ويقوم كل عضو هيئة تدريس فى هذا النظام بزيارة زميله ومشاهدة أدائه وكتابة تقرير

عن نوع ومستوى الأداء، ويجتمع عضو هيئة التدريس بعد ذلك بزميله ليتم مناقشة المشاهدة وتحديد جوانب القوة والضعف وسبل تعزيز جوانب القوة ومعالجة الضعف.

◀ حلقات المناقشة: هذا النشاط له فوائد كثيرة خصوصاً فى حل المشكلات التى يواجهها عضو هيئة التدريس وفى تطوير العمل أو الاتفاق على أفضل البدائل للتعامل مع موضوع معين وتعتبر حلقات المناقشة من الأساليب التدريبية الشائعة فى برامج التنمية المهنية، وهى تقوم على أساس تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة بغرض النظر فى مشكلة معينة فى مداولة مفتوحة بهدف التوصل إلى الحقيقة أو اقتراح الحلول لها وتهدف تلك الاجتماعات إلى إعطاء المتدربين والدارسين فكرة عامة عن الموضوعات المعدة للبحث والتدريب والمهام التى تؤدىها والأهداف التى يراد بلوغها والوصول إليها .

◀ التوجيه والدعم من جهات مختصة: هناك جانب هام جداً فى عملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وهو التوجيه وبشكل عام فهو يعنى الدعم الإيجابى المقدم من هيئة ذات خبرة فى مجال التنمية المهنية إلى مجموعة من الأفراد أو هيئة صغيرة أقل خبرة وهذه الخبرة يمكن أن تشمل مجالات عديدة ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة حيث تقوم بعض الدول بإنشاء معاهد للتدريب ومعاهد للتنمية الإدارية أو مراكز للتطوير الإدارى أو أكاديمية للعلوم الإدارية وغيرها من الأسماء المختلفة التى يمكن أن تسمى بها هذه المراكز والتى تتفق فى الهدف وهو إعداد وتدريب العاملين فى كل مجالات العمل المختلفة وتنميتهم مهنياً لكى يتمكنوا من ممارسة دورهم بشكل فعال .

◀ الدورات القصيرة والندوات: فالندوات التى تصب بشكل مباشر فى التنمية المهنية لمن يقوم بهذا النشاط فإلقاء المحاضرات وتنظيم الندوات وإلقاء أوراق العمل تقتضى من عضو هيئة التدريس أن يقرأ ويطلع على آخر المستجدات فى مجاله ويتطلب التفكير الجاد فى أسلوب العرض وتقديم المادة بشكل فعال كل هذه العمليات تساهم فى تطوير أداء عضو هيئة التدريس وزيادة حصيلته المعرفية ورفع مستوى أدائه الوظيفى، فهذه الدورات يتم تقديمها كنشاط خارج الجامعة حيث تقوم جهات خارجية بتمويلها ويحاولون فيها تقديم الجديد من العلم بقدر الاستطاعة وتتم الندوات أيضاً خارج الجامعة وداخلها، وتقوم على أساس جمع عدد من الأشخاص لديهم نفس الاهتمامات ولديهم فكرة واضحة عما يريدون تحقيقه ويتبادلون الأفكار والخبرات وهذا النوع من التشابه يبدو مقبولاً بشكل كبير لتنمية عضو هيئة التدريس .

« التعلم الذاتي: فالتعلم الذاتي عبارة عن قراءات ذاتية فى مجال التخصص العلمى وفى مجال أسلوب التدريس والتقويم واستخدام التكنولوجيا فى العملية التعليمية، كى يمكن لعضو هيئة تدريس أن يقرأ فى المجالات العامة لتكوين ثقافة علمية ومهنية ومجتمعية يستفيد منها أثناء التدريس، وللتعلم الذاتى أهمية كبيرة فى تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس حيث يعترف هذا الأسلوب باستقلالية عضو هيئة التدريس وتوفير جو من الحرية والديمقراطية أثناء تنميته المهنية وهذا الأسلوب يساعد عضو هيئة التدريس على ابتكار الأساليب الفعالة وحيث أن عملية التنمية المهنية عملية مستمرة فيجب أن تكون فى إحدى جوانبها موجهة لتوجيهها ذاتيا لعضو هيئة تدريسون القادرون على تحديد احتياجاتهم المهنية .

« ويتضمن التعلم الذاتى إحساس عضو هيئة التدريس بنفسه وقدرته على تحديد احتياجاته من خلال تصميم برامج تدريبية محددة ذات قدرة عالية تقوم على تفريد التعليم كما أنه يمكن من خلاله التغلب على العقبات التى تحول دون عقد دورات تدريبية إما لأسباب اقتصادية أو لبعدها عن مراكز التدريب الرئيسية أو الفرعية ومن خلال أسلوب التعلم الذاتى يستطيع عضو هيئة التدريس أن يطور من معارفه ومهاراته وأن ينمى ممارساته المهنية من خلال القراءة الحرة فى المراجع العلمية الإضافية.

« فإن ممارسة الأشكال المختلفة للنمو المهنى تجعل من الجامعة مكاناً حياً مليئاً بالتفاعلات والأنشطة المفيدة على جميع المستويات فلا يجب أن يقتصر دور الجامعة على تعليم الطلبة فقط وإنما يجب أن تكون الجامعة مكاناً يتعلم فيه الجميع " جامعة دائمة التعلم بلا استثناء"، ولكن عملية تبنى الجامعة للتنمية المهني لعضو هيئة التدريس تحتاج لتخطيط جيد يهدف لاستغلال الإمكانيات المتاحة بأفضل صورة ممكنة. وتحتاج لعضو هيئة تدريس لديه الرغبة فى النمو والتطور وتحتاج لجو من العمل الجماعى الذى يسعى لتحقيق أهداف مشتركة تتوازن فيه حاجات الأفراد مع مصلحة العمل.

#### • التوصيات:

- « نشر ثقافة التدريب أثناء الخدمة وتوفير الدعم اللازم له وربطه بالحوافز المادية والمعنوية والتعيين فى المواقع القيادية.
- « يجب ان يتوفر لدى الإدارة تخطيط مناسب للقوى البشرية وفلسفة توظيف مناسبة حتى تتمكن من تعيين الموظفين لديها فى الوظائف المناسبة بعد انتهاء التدريب.

- ◀ وضع الصياغة الرسمية للهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لجميع الوظائف بصورة مناسبة واعتماد الأداء الوظيفي كمعيار أساسي للارتقاء الوظيفي.
- ◀ اعتمادا نظام التدريب داخل المراكز والتدريب الميداني وبأسلوب التدريب الموجة للمهمة، ويجب ربط الارتقاء الإداري بالتركيب التدريبي ويجب تقديم التدريب في جرعات صغيرة تحدد حسب المتطلبات.
- ◀ تقليل الاعتماد على المؤهل الأكاديمي لتحقيق الارتقاء الوظيفي، ويجب ان يكون دور المركز التدريبي ذو طابع مهني ومكملا للمعاهد الأكاديمية.
- ◀ إصدار شهادات معترف بها من الهيئات الأكاديمية، للسيطرة على محتوى البرامج التدريبية لتلبية احتياجاتها المتغيرة.

#### • المراجع:

- سهيلة محمد عباس (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان توفيق (٢٠٠٤). المناهج التدريبية المتكاملة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- علي سلمى (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
- موسى اللوزي (١٩٩٩). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم. عمان: دار وائل للنشر.
- Barnes L. R. & Shinn –Taylor C. (1988) : Theacher competency and the primary school curriculum : a survey of five school in north – east England, *British Educational Research Association* ,14(3),91-97.
- Cheng, Y. and Tam,W. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*,. PP: 22-31
- Feil, Mark Richard (2006). *An Investigation into the attitudes of secondary school science teachers toward professional development in a northern Delaware school district*. Ed.D. dissertation, Wilmington College
- Glover Derek & Law sue,(1996). *Managing professional Development in Education* (London: Kogan, 1996), p. 3.
- Graham, Mole,(2000). *Managing Management Development*. Philadelphia: Open University press
- Harutunian, J.(2007). *The impact of a professional development program on teachers' work with English language learners*.

- Ed.D. dissertation, Boston College, United States -- Massachusetts. Retrieved July 7, 2009
- Hughes, K.(2008). *A mixed methods case study of the influence of teacher professional development for technology integration on subsequent student achievement*. Ph.D. dissertation, The University of Oklahoma, United States -- Oklahoma. Retrieved July 7, 2009
- Ince, M. Et.al.(2006). The Effects of Professional Development on Technological Competency and the Attitudes Urban Physical Education Teachers Have toward Using Technology (EJ748243). *Journal of Teaching in Physical Education*, 25 (4), 428-440.
- Krol, K. Peter,S. Simon,V. & Marinus,V. (2008). Creating Cooperative Classrooms: Effects of a Two-Year Staff Development Program (EJ814235). *Educational Studies*, 34 (4), 343-360.
- Kyeong,K. & Morningstar, M.(2007). Enhancing secondary special education teachers' knowledge and competencies in working with culturally and linguistically diverse families through online training career development for exceptional individuals. *Reston*: 30, Iss. 2,37-49.
- Liu, M. (1998). The Effect of Hypermedia Authoring on Elementary School Students Creative Thinking, *Journal of Education Computing Research*, 19(1),67-76.
- Mahony, David (1992). Autonomy and the demands of the modern state systematic study. *Higher Education Review*. Vol, 24 p. 2-20.
- Naidoo Kogi (2002). Staff development: A lener for quality assurance. Newzeland: Massy University (K.Naidoo and Massy .ac,nz)
- Nugent, T.(2009). *A narrative inquiry of teachers' perceptions regarding their professional development experiences*. Ph.D. dissertation, Western Michigan University, United States -- Michigan. Retrieved July 11.
- Seyfaryth, J.T., (1996). *Personnel management for effective schools*. London: Allyn & Bacon.
- Sherin,M. & Elizabeth A.(2009). Effects of video club participation on teachers' professional vision. *Journal of Teacher Education*, 60(1), 20-37.

- Taibot, J.,(1995). *The analysis and costing of management training, management development and training handbook*. New York: MC Grow Hill .
- Jeanne, H. (1996). Academic accreditation who, what, when, and why? *parks and Recreation*, 31(2), 42-45.
- Deween, E. (1995). Amacro analysis of quality assessment in higher education, *Journal of Teacher Education*, 19(1),58.
- USAID (2003). *performance management source book*, Glassery, http : www.Usaid. Gov/pub/sourcchook/usgov/glos.html..PA.
- Sammons, p. (1999). *School effectiveness: Coming of age in the twenty first century. Sweets and weit linger*. The Netherlands..p.11
- William Little, H. W.Fowler & Jessie, C. (1994). *The shorter Oxford english dictionary clarendon press*, Oxford, United States of America.

