

## البحث الرابع

ملاحم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس  
دراسة حالة - جامعة قناة السويس

### إعداد

أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد

أستاذ الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة قناة السويس

الباحثة/ عبير إمام مطر صيام

ملاحح التئمية المهنفة لأعفاء هفة الترفس ءراسة ءالة - بأامعة ءناة السوفس  
أء بوفمف مءمء ضءاوفف أء ءمال عبء الوهاب أءمء أء عبفر إمام مظر

## ملامح التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس

### دراسة حالة - جامعة قناة السويس

#### إعداد

أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد

أستاذ الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة قناة السويس

الباحث/ عبير إمام مطر صيام

#### ملخص:

يتناول البحث الحالي عرضاً لمشروعات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قناة السويس على النحو الآتي: مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ويمثل المشروع آلية مهمة في إحداث عملية تطوير وتحسين التعليم الجامعي المصري، ويقدم المشروع عدداً من البرامج التدريبية منها ( التدريس والبحث العلمي والقيادة )، بينما تؤكد رسالة ورؤية مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة قناة السويس على استخدام التكنولوجيا في تطوير وتنمية قدرات القيادات وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب والعاملين بالجامعة، أما مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة قناة السويس فلا يهدف للريح لإعداد مجموعة من البرامج التدريبية تهدف إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وخارجها، من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية، إضافة إلى تقديم برامج للقيادات والعاملين بالجامعة لتنمية قدراتهم القيادية والإدارية.

### Professional development profiles for faculty members Case Study - Suez Canal University

#### Abstract

The current research deals with the professional development projects of the faculty members at Suez Canal University as

follows: Capacity development project for faculty members and leaders, The project is an important mechanism for the development and improvement of Egyptian university education, The project offers a number of training programs (teaching, scientific research and leadership), While the message and vision of the Center for the development of university education at Suez Canal University emphasizes the use of technology in developing the abilities of leaders and faculty members, Students and university staff, The center for developing the capacity of faculty members and leaders at suez canal university is not for profit to develop a set of training programs aimed at developing the capacity of faculty members at the university and beyond, In order to improve the outputs of the educational process, in addition to providing programs for the leaders and employees of the university to develop their leadership and management capabilities.

## مقدمة

تعد التنمية المهنية إحدى وسائل تمكين عضو هيئة التدريس من القيام بمسئوليته ومهامه وأدواره تجاه نفسه كمتخصص أكاديمي، وتتطلب منه أن يحقق تقدماً في مجال تخصصه، وتحسين كفاءته ومهاراته، وتجاه جامعته في المشاركة في أدوار الجامعة (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، بالإضافة إلى مهامه تجاه المجتمع، وتتطلب منه مواجهة مشكلات، وتحديات وحاجات المجتمع بفكر علمي وإبداعي<sup>(٢)</sup>.

والتنمية المهنية بصفة عامة تعمل على تفعيل الدور الإيجابي لعضو هيئة التدريس من خلال توفير المجال المناسب للنهوض بالجامعة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن التطور التكنولوجي، وزيادة فعالية الدور الإيجابي للوكلاء وعمداء

١. إبراهيم السيد العويلى، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس والجودة والاعتماد المؤسسي والمهني بكليات التربية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٦٩، يناير ٢٠٠٩، ص ٥٨٤.

الكليات، إضافة إلى رفع مستوى الجودة في التعليم الجامعي<sup>(٣)</sup>: ومن أهداف المشروعات التطويرية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية ما يأتي<sup>(٤)</sup>:

١. رفع قدرات أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية.

٢. تطوير قدرات الأعضاء في التواصل مع الطلاب والزملاء والإدارة.

٣. تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الأمور المهنية المتعلقة بالعملية التعليمية والبحثية.

٤. تنمية المهارات الإدارية وأساليب اتخاذ القرارات لدى الراغبين في تقلد المناصب الجامعية.

وتعد التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس إحدى القضايا الهامة التي تشغل فكر المسؤولين والعاملين في الجامعة، وفي هذا الإطار تؤكد وزارة التعليم العالي الاهتمام بالنقاط التالية<sup>(٤)</sup>:

<sup>3</sup>-Millwater.J,&Yarrow,A, **School and University Partnership Professional Development**, Paper Presented ATEA Conference-Teacher Education :Change of Heart mind, 24-26Spe,Melborne.2001 ,P44.

٣- لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى:

- شادية عبد الحليم تمام وأميمة محمد عفيفي، فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، المؤتمر الدولي السابع، التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة - الإتاحة- التعلم مدى الحياة، ١٥-١٦ يوليو، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١١٣٠ - ١٢٢٤.

- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مطوية المركز، الزقازيق، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨.

٤- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، القاهرة، ص ص ١٩-٢٠.

١. العمل على تنمية المهارات الفكرية لأعضاء هيئة التدريس الجدد حتى يصبح منتج وموظف للمعرفة.
٢. تطوير آليات وحوافز التنمية الذاتية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
٣. ضرورة خلق بيئة تعلم تتسم بالتفاعل والنشاط وإدراك احتياجات أعضاء هيئة التدريس.
٤. تطوير نظام لتفرغ أعضاء هيئة التدريس للقيام ببحوث مبتكرة في مجال تخصصهم.
٥. تطوير أساليب وقواعد مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية.
٦. تطوير إمكانات للنشر العلمي المنظم، وتشرف وتتعاون في دعمها مؤسسات التعليم العال.
٧. تطوير نظم وآليات إعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وبرامج التنمية المهنية المستمرة.

ومن هنا يمكن القول إن الثورة العلمية والتكنولوجية التي أسهمت في بناء عصر المعلومات فرضت على الجامعات ضرورة تطوير وتعديل نظم التنافسية داخلها، واعتماد سياسة واضحة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ولهذا فإن الجامعات الفاعلة تسعى لإعداد البرامج التطويرية لأعضاء هيئة التدريس.

ومن ثم يتناول البحث الحالي عرضاً لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومركز التطوير الجامعي بجامعة قناة السويس، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة قناة السويس على النحو الآتي:

#### أولاً: مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

يمكن إيجاز أهم ملاحم المشروع كما يلي:

#### أ- النشأة والتطور:

نظراً لأن مؤسسات التعليم العالي تواجه ضغوطاً عالمية متزايدة لتحسين الخدمات والأنشطة والاهتمام بجميع عناصر الخدمات التعليمية، والتركيز على كافة الأطراف

التي لها علاقة بتلك الخدمات وهو الطالب<sup>(١)</sup>، ومن ثم اهتمت مؤسسات التعليم العالي بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس منذ فترة طويلة بهدف زيادة كفاءتهم ورفع مستوى أدائهم الأكاديمي<sup>(٢)</sup>.

ومن ثم تمثلت البداية في السبعينيات من القرن العشرين، في عقد دورات إعداد المعلم الجامعي التي نهضت بها كليات التربية، بهدف مساعدة من يلتحق بالمهنة وإكسابه اتجاهات إيجابية نحوها، وتدريبه على أساليب التدريس الحديثة، وإكسابه المهارات الخاصة بالتقويم وبناء الأسئلة وغيرها من الموضوعات<sup>(٣)</sup>، حيث عقدت جامعة القاهرة أول دورة لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في الفترة من ١٦/٢/١٩٧٤م إلى ٢٣/٤/١٩٧٤م، وتلتها بعد ذلك جامعة عين شمس ثم جامعة الإسكندرية، وفي عام (١٩٧٧م) عُقدت بجامعة الزقازيق أول دورة لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا<sup>(٤)</sup>، كما اهتمت جامعة الإسكندرية بإنشاء أول مركز متخصص في التنمية المهنية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بميزانية مستقلة، وقد قدم المركز العديد من الدورات وورش العمل، واهتم كذلك بعمليات التطوير في جميع مجالات العملية التعليمية<sup>(١)</sup>.

---

1-Heck, A&Hnsrude, L, Administrative, Effectivenessin Higher Education ,Improving Assessment Procedures, **Research in Higher Education**, Vol41,2000,P63-65.

٢- يوسف سيد محمود، رؤية جديدة لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٩، ص ١٨٨.

٣- وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته الداخلية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط٢٠ المعدلة، القاهرة، ٢٠١٥، باب ٣، مادة ١٥٠، ص ٣٠.

٤- رشدي أحمد طعيمة ومحمد بن سليمان البدري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤، ص ٨٧-٨٨.

١- محمد بشير حداد، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي- دراسة مقارنة، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٤، ص ١١٥.

وفي عام ٢٠٠٠، تم تنفيذ مشروعات تطوير التعليم العالي بمصر، والتي تبناها وأقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي، وقامت وزارة التعليم العالي بتنفيذ ستة مشروعات قومية هي الأهم في أولوياتها، وإسهاماتها في تحديث منظومة التعليم العالي، وهذه المشروعات هي<sup>(٢)</sup>:

١. مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FIDPL.
٢. مشروع تطوير كليات التربية FOEP.
٣. مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP.
٤. مشروع تطوير الكليات التكنولوجية ETCP.
٥. مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP.
٦. صندوق تطوير التعليم العالي HEEP.

وقد تم إنشاء وحدة لإدارة مشروعات التطوير بوزارة التعليم العالي تقوم بالتخطيط والتنسيق والمتابعة لأنشطة التطوير في المشروعات المختلفة، كما تم إنشاء صندوق لخدمة هذه المشروعات يسمى صندوق تمويل مشروعات تطوير التعليم العالي، وقد تحول المشروع بعد ذلك إلى مركز تحت مسمى "المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات"، ويهدف المركز إلى تنمية الموارد البشرية على الصعيد الأكاديمي والإداري بالجامعات المصرية، ويؤكد على تنمية المهارات، واستخدام التكنولوجيا، والأخلاقيات المهنية، ومهارات العرض والاتصال، ويتخصص المركز في تدريب المدربين المعتمدين لمنح شهادة الاعتماد الدولي عند اكتمال التدريبات والاختبارات، والتقييمات المطلوبة، وفقاً لمعايير جودة محددة، ويقدم مثل هذه البرامج والشهادات لكل المشاركين من داخل مصر وخارجه<sup>(٣)</sup>.

٢ - جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢.

٣- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

وتتمثل رؤية المركز في أن يصبح المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات مركزاً معتمداً محلياً وإقليمياً وعالمياً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومؤسسات التعليم العالي المصرية والإقليمية في مجالات التعليم، واستخدام التكنولوجيا، وإنتاج ونشر المعرفة، والقيادة، والإدارة، ويكون للمركز فروع معتمدة بالجامعات المصرية.

أما رسالته فتتمثل في أن يوفر المركز فرصاً للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية والإقليمية والعربية، كما يعد ويعتمد مدربين محترفين، ويتيح برامج خاصة للتأهيل العلمي والتكنولوجي للباحثين في مراكز البحوث المصرية والعربية، كما ينمي قدرات القيادات في مجالات الأعمال والخدمة العامة<sup>(١)</sup>.

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن مؤسسات التعليم العالي تبذل جهد كبير في إعداد هيئة مختصة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بما يتضمن العديد من أساليب التنمية المهنية المعاصرة، فضلاً عن أن هذه التنمية تؤسس على التكنولوجيا، وتستهدفها بما يحقق مواكبة متطلبات التقدم.

#### ب- رسالة المشروع:

تتمثل رسالة المشروع في تبني وتطبيق مفاهيم وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية للموارد البشرية بالجامعات المصرية، لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي بما يحقق التكيف مع تحديات عصر المعلومات، وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني للمشتغلين بالتعليم الجامعي<sup>(٢)</sup>.

١ - جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

مرجع سابق، ص ٢.

٢- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، -وثيقة المشروع، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٤.

### ج- أهداف المشروع:

يتمثل الهدف العام للمشروع في تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بهذه المؤسسات، ويمكن ترجمة الهدف العام للمشروع إلى أهداف أخرى فرعية منها<sup>(٣)</sup>:

- تنمية القدرات التطويرية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي.
- تنمية وتحديث القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية والكادر الإداري.
- تطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية التي تحقق استمرارية عملية التطوير.

ومما سبق يلاحظ أن هذه الأهداف جاءت في صورة إجرائية تمكن من تطبيقها وتحقيقها وقياسها فيما بعد، هذا إلى جانب عدم وضوح عمليات التنفيذ والتقييم في المشروع أيضا، ولضمان استمرارية المشروع في تحقيق أهدافه، كان يلزم إنشاء مركز تدريب معتمد بكل جامعة.

### د- الجدارات المستهدفة:

يقدم المشروع عدداً من البرامج التدريبية التي تغطي عدة مجالات، وذلك على

النحو التالي:

- مجال التدريس، ومن برامجه: التدريس الفعال، الاتجاهات الحديثة في التدريس، استخدام التكنولوجيا في التدريس، تصميم المقرر، تقييم التدريس، والتدريس المصغر.
- في مجال البحث العلمي، ومن برامجه: إعداد كتابه البحوث العلمية، ونشرها دولياً، إعداد مشروع بحثي، اقتصاديات تسويق وتمويل وإدارة وإستراتيجيات البحث العلمي.

٣ - جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، دليل البرامج التدريبية المعتمدة من المجلس في مجال جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، القاهرة، (IBCT) الدولي للمدرسين المعتمدين المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مايو ٢٠١٠، ص ٨.

- مجال القيادة، ومن برامجه: تدريب المتدربين، البرامج القيادية للأكاديميين والإداريين، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، الجوانب القانونية بالجامعات، وإدارة الأزمات.
  - مجال التعامل مع الآخرين، ومن برامجه: العرض الفعال، ومهارات الاتصال الفعال.
  - مجال الشخصية، ومن برامجه: مهارات التفكير، وتنمية المهارات الإدارية.
  - مجال تطوير التعليم العالي، ومن برامجه: الساعات المعتمدة، والتعلم مدى الحياة، وتوكيد الجودة والاعتماد، وتدرج هذه الجدارات في شكل مصفوفة لهذه البرامج<sup>(١)</sup>.
- وبالنظر إلى برامج التنمية المهنية المقدمة في هذا المشروع لاحظت الباحثة ما يلي:

١. أنها تستهدف (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم- الإداريون: مديرو العموم بكل جامعة والمرشحون لوظائف قيادية).
٢. أنها تستهدف عدداً من البرامج التي تغطي عدة مجالات كالتدريس والبحث العلمي، والقيادة والتعامل مع الآخرين، والقدرات الشخصية.
٣. أن مدة عرض البرامج واحدة وهي (١٥) ساعة تنقسم إلى يومين أو ثلاثة، وترى الباحثة أن هذه المدة تمثل عبئاً كبيراً على عضو هيئة التدريس وخاصة أنه يحضر الدورة التدريبية بعد يوم شاق من العمل.
٤. أن طرق وأساليب التدريس المستخدمة في البرامج واحدة كما هو مبين من دليل الجدارات التدريبية، بينما في الواقع أنها تتراوح ما بين المحاضرات، العروض التقديمية، وورش العمل.
٥. أن عرض محتويات البرنامج تتم بشكل تدريجي من المدربين المتخصصين في موضوع البرنامج، إلا أنه يتم تقديم نفس المحتوى لكل فئات المتدربين.
٦. يشترط لترقية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى الدرجة الأعلى اجتياز ستة برامج تدريبية منها ثلاث برامج أساسية وثلاث برامج اختيارية، أما بالنسبة للقيادات

- جمهورية مصر العربية، المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، دليل ١ الجدارات والبرامج التدريبية، ٢٠٠٨، ص ٦-٢١.

الجامعية فإن حضور حزمة البرامج القيادية يعد أحد عناصر المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية الأعلى<sup>(٢)</sup>.

#### هـ- الأنشطة الرئيسية للمشروع

يتمثل دور اللجنة القومية لإدارة المشروع\*، في وضع الإستراتيجية والمعايير والضوابط العامة التي تكفل حسن تنفيذ الخطط ومساعدة الجامعات على الوفاء بالتزاماتها في مجال تنمية مواردها البشرية، وتوفير سبل الدعم في وحدة التمويل المتاحة<sup>(١)</sup>، وفيما يلي أهم الجوانب في المشروع ومدى إسهام الجامعات فيها، حيث تتعامل الجامعات مع المشروع على النحو التالي<sup>(٢)</sup>:

١. استكمال البنية الأساسية للتدريب والتطوير من أجل تحقيق أهداف المشروع وحسن تنفيذ البرامج التدريبية المقترحة وكذلك لضمان استمرارية المشروع يلزم إنشاء وتجهيز مركز تدريب معتمد بكل جامعة.

ويمكن تلخيص دور الجامعات في هذا المجال الحيوي في النقاط التالية:

- تخصيص مبنى ملائم كمراكز تدريب، وإنشاء مقر له بالجامعات التي ليس لديها مبنى.
- إعداد خطة لتجهيز المركز بالوسائل والمعينات التدريبية المطلوبة.
- تحدد الجامعة مقدار ما تسهم به أو ما هو متاح حالياً لديها، وما قد تحتاج إليه من تسهيلات تدعم العملية التدريبية.

---

٢ - جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مرجع سابق، ص ٨.

١ - جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وثيقة المشروع، ٢٠٠٥، ص ٩-١١.

\* - هي اللجنة المنشأة بموجب القرار الوزاري رقم ١٥٢٩ بتاريخ ٣٠ نوفمبر ٢٠٠٣، والمنوط بها إدارة المشروع.

٢ - جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مرجع سابق، ص ٦-١١.

- إعداد قاعدة بيانات تدريبية.
- توفير الكوادر البشرية اللازمة للعمل بالمركز وإدارته وتدريب هذه الكوادر.
- إعداد خطة عمل للمركز حتى نهاية فترة المشروع ( تنفيذ البرامج التدريبية).
- إنشاء مكتبة تدريبية بالمركز تتصل بطبيعة عمل المشروع وتساعد في تحقيق أهدافه.
- أن يكون للمركز منهجية تدريب واضحة.
- ٢. معايير اختيار المتدربين (المشاركين)، وفيما يلي مجموعة من المعايير التي يمكن أن تسترشد بها الجامعات في اختيار المشاركين في البرامج التدريبية، ويمكن إضافة بعض المعايير التي تقترحها الجامعات في هذا المجال:
  - الأحداث أو الأصغر سناً.
  - توفير احتياج تدريبي فعلي.
  - الرغبة في التطوير والاستعداد للتعلم الذاتي، والمرشحون لتولي وظائف قيادية أعلى.
- ٣. معايير اختيار المدربين: وتقوم كل جامعة باختيار مجموعة المدربين لتنفيذ البرامج التدريبية بها للمستويات المختلفة، وفيما يلي مجموعة من المعايير التي يمكن للجامعات أن تسترشد بها عند اختيار المدربين.
  - أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه.
  - أن يكون من في نفس المرتبة الأكاديمية للمشاركين أو في مرتبة أعلى.
  - خبرة متميزة (لاتقل عن ١٠ سنوات) في مجال التدريب في تخصص معين.
  - أن يكون مشهوداً له بالكفاءة ولديه مهارات التأثير والإقناع.
  - إجادة التواصل مع الآخرين.
- ٤. تصميم مجموعة من الأدلة التدريبية: في ضوء المعايير والضوابط التي تضعها لجنة إدارة المشروع يمكن للجامعات أن تقوم بتصميم وإخراج مجموعة من الأدلة

التي تساعد في حسن تنفيذ البرامج التدريبية بمستوى متميز في كل الجامعات، وهذه الأدلة هي:

- دليل المدرب: يتضمن طرق التدريب المستخدمة ومنهجية تنفيذ البرامج حسب طبيعة كل برنامج.

- دليل المتدرب: ويحتوي هذا الدليل على الإطار العام للبرنامج للمادة التدريبية.

- دليل التقييم: ويتم في هذا الدليل عرض الأساليب والطرق المستخدمة في تقييم الأنشطة التدريبية قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج.

٥. الترويج للمشروع: يلزم لإنجاح مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات إيجاد وعي وإدراك بالمشروع وأهميته من أجل كسب تأييد المجتمع الجامعي المستفيد المباشر من المشروع، وكذلك الفئات الأخرى بالمجتمع من منظمات حكومية، ومنظمات الأعمال والأهلية والصحافة والإعلام وغيرها من الأطراف المهتمة بقضية تطوير التعليم الجامعي.

وعلى الجامعات دور هام في ترويج الإدراك بالمشروع وأهميته لدى أعضاء

هيئة التدريس، وفيما يلي الدور المتوقع من الجامعات:

- تقوم كل جامعة بإعداد خطة إعلامية لتوعية وكسب تأييد أعضائها.
- تحتوي الخطة على مجموعة من الأنشطة والفعاليات المتنوعة التي تحقق التوعية وكسب دعم أعضاء هيئة التدريس.

• متابعة تنفيذ الخطة بالتنسيق مع اللجنة القومية لإدارة المشروع.

ويمكن لكل جامعة إعلام أعضائها وتحفيز إدراك إيجابي تجاه المشروع من خلال الأنشطة منها:

- عقد مجموعة من الندوات (٣ ندوات) على مستوى الجامعة.
- عقد ندوة واحدة على الأقل في كل كلية.
- إعداد كتيب أو نشرة مطبوعة بكل جامعة تطبع وتوزع على الكليات.
- متابعة نشر أخبار المشروع وتقديمه بمجلة الجامعة.

- عقد مؤتمر سنوي لمتابعة المشروع والتعرف بإنجازاته.
  - تخصيص مساحة على موقع الجامعة على الإنترنت للمشروع أو تصميم موقع مستقبل للمشروع.
  - يمكن أن يلعب منسق الأنشطة التدريبية بالجامعة دوراً كبيراً في التوعية بالمشروع وأنشطته الجارية في لقاءات وندوات على مستوى الجامعة أو الكليات.
٦. مراكز التدريب واعتمادها:

من أجل تحقيق أهداف المشروع وحسن تنفيذ البرامج التدريبية المقترحة وكذلك لضمان استمرارية المشروع يلزم إنشاء وتجهيز مركز تدريب معتمد بكل جامعة، وأن تسعى لاعتمادها من الهيئات العلمية ذات السمعة الدولية، ويمكن للمشروع القومي أن يسهم في تجهيز هذه المراكز بالمعينات والوسائل التدريبية الحديثة، وكذلك المساعدة في اعتمادها كمراكز متميزة ويمكن إيجاز دور الجامعات في هذا المجال الحيوي في النقاط التالية:

- تخصيص مبنى ملائم كمركز تدريب أو مشروع في إنشاء مقر للمركز.
- إعداد خطة لتجهيز المركز بالوسائل والمعينات التدريبية المطلوبة.
- تحدد الجامعة مقدار ما تسهم به أو ما هو متاح حالياً لديها وما هي في حاجة إليه.
- تخصيص الكوادر البشرية اللازمة للعمل بالمركز وإدارته وتدريب هذه الكوادر.
- إعداد خطة عمل للمركز حتى نهاية فترة المشروع (تنفيذ البرامج التدريبية).
- تكوين مكتبة تدريبية تتصل بطبيعة المشروع، وكذلك للتدريب المستمر بعد ذلك.
- أن يكون للمركز منهجية تدريب واضحة.

ويمكن عمل تقييم ذاتي لكل مركز يؤهله للحصول على الاعتماد من خلال المعايير التالية:

- الإطار المؤسسي
- عناصر الإطار المؤسسي:

- الإدارة (مستوى تأهيل العاملين بإدارة المركز - أسلوب إتخاذ القرارات - مدى وجود نظام معلومات للتدريب - مدى وجود هيكل تنظيمي محدد السلطات والمسئوليات بوضوح).
- البنية الأساسية (القاعات التدريبية - الحاسبات الآلية - المعينات والأجهزة التدريبية - المكتبات).
- الدعم والخدمات التدريبية (خدمات غذائية - اتصالات - خدمات صحية - الانتقالات - الطباعة والتصوير - الترفية).
- الهيئة التدريبية
- المعرفة الفنية (مستوى التأهيل العلمي - الخبرة في مجال تدريبي معين - إلترزام التخصص).
- مهارات التدريب (السلوكية والفكرية - مهارات العرض والتقديم - مهارات اللغوية - مهارات التعامل مع تكنولوجيا التدريب - تقييم المتدربين).
- مدى سهولة الوصول للمدربين (سهولة في الاتصال بالمدربين ومعرفة طرق الاتصال بهم وتوفيرهم عند الحاجة).
- المنهجية والبرامج
- المواد العلمية (الملائمة - الحداثة - أسلوب العرض - طرق إتاحتها للمتدربين).
- المنهجية (الأساليب والطرق التي تتبعها المركز لتحقيق الأهداف التدريبية).
- البرامج التدريبية (المدة - المحتوى العلمي - التطبيقات العلمية - عدد المشاركين).

٧. التقييم في مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات:

التقييم عملية هامة تهدف لقياس كفاءة برامج التنمية، ومقدار ما تم تحقيقه من أهداف هذه البرامج، مع إبراز جوانب القصور ومحاولة إيجاد حلول لمعالجتها، وهذه أساس لعملية الارتقاء ببرامج التنمية، فإن تقييم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة

التدريس والقيادات تشمل الجوانب التالية (المدرّب - المتدرّب - البرنامج) على النحو التالي:

● فيما يتعلق بالمدرّب

وهو عضو هيئة التدريس الجامعي، يقوم المشاركون بتقييمه من خلال نموذج يومي لتقييم المدرّب من خلال عشر مفردات استجابتهم من مقياس خماسي، وللنموذج بعض البنود، ثم يتم ذكر أي إضافات أخرى، ويأتي بعدها توقيع المتدرّب<sup>(١)</sup>.

● فيما يتعلق بتقويم المتدرّبين المشتركين في الدورة

يعتبر المتدرّب مجتاز للدورة إذا حقق ما يأتي وفقاً لما تقرره الهيئة المسئولة عن البرامج، وهي مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

- الإلتزام بقواعد النظام داخل وخارج قاعة التدريب.

- الحرص على التواجد داخل القاعة طوال فترة الجلسة التدريبية.

- التعامل مع الزملاء والمدرّب والمشرف التنفيذيّ برقي.

- المشاركة بإيجابية داخل قاعة التدريب.

- الإلتزام في مناقشة محتوى البرنامج .

ويتم تقييم المتدرّب في كل يوم من أيام البرنامج التدريبي من خلال الخمس بنود السابقة واستجاباتها من مقياس خماسي.

١ - جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، نموذج يومي لتقييم المدرّب.

١- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، نموذج يومي لتقييم المتدرّب.

• فيما يتعلق بتقويم برنامج الدورة المقدمة: فهو يتم من خلال إعطاء المتدربين نموذجاً تحت مسمى نموذج تقييم الورشة التدريبية من قبل المتدربين، وعدد مفرداتها عشر واستجاباتها خمس، وتقيس مفردات هذا النموذج ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- حداثة المحتوى العلمي للبرنامج والمعارف المقدمة، ومدى فائدتها.  
- تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة، وكفاية التدريبات والتطبيقات العلمية المستخدمة في تنفيذ البرنامج.

- ما تم التدريب عليه يمكن تطبيقه في الواقع العلمي.  
- تكامل أدوار المدربين، ومدى مساهمتهم في إنجاح البرنامج التدريبي.  
- رقي معاملة فريق إدارة المركز للمتدربين.

- ملائمة قاعات التدريب وتجهيزاتها، وفعالية الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة.  
ويتم توزيع هذا النموذج بشكل يومي على جميع المشتركين في الدورة، وهو نموذج ثابت في كل مرة، وموقع عليه من المتدرب، حتى يمكن الاستفادة من رأيه في التخطيط المستقبلي للدورات التالية.

وبناءً على ذلك يمكن القول بأن مهمة تدريب أعضاء هيئة التدريس وقادة الجامعة ومدراء المستقبل تكمن في إنتاج ذوي الخبرة بالإدارة والقدرة على تنفيذ العمليات القيادية، خاصة بعد انفتاح الجامعات على البيئات الخارجية المحلية والعالمية.

### ثانياً: مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة قناة السويس:

نظراً لاهتمام الجامعات المصرية بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير العديد من أساليب ووسائل التنمية المهنية لهم، والتي كان من أهمها تأسيس مراكز مستقلة لتطوير أساليب التدريس وتنمية أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات، وبعد مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة قناة السويس أحد تلك الوسائل

٢- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، نموذج يومي لتقييم الورشة التدريبية.

والآليات للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي نتناول أهم الملاحم الإدارية والتنظيمية للمركز:

#### أ- رؤية المركز:

تنص رؤية المركز على أن "يكون مركزاً متخصصاً يقوم بدعم المخرجات التي تقدمها مؤسسات التعليم الجامعي والمؤسسات ذات العلاقة"<sup>(١)</sup>.

#### ب- رسالة المركز:

تنص رسالة المركز على أن "يستخدم تكنولوجيا المعلومات في تطوير التعليم الجامعي والأداء الإداري، وتنمية قدرات القيادات والهيئة التدريسية، والطلاب، والعاملين بالجامعة، والقيام بدور قيادي في التفاعل الإيجابي مع مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة ومع مجتمع الأعمال والمجتمع المدني في مجالات التطوير المستمر، وضمان جودة المخرجات والارتقاء بالأداء"<sup>(٢)</sup>.

ومما سبق يتبين للباحثة الوضوح والتناسق بين رؤية ورسالة المركز، وإمكانية التطبيق، حيث تؤكد الرؤية والرسالة على ضرورة التعاون والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأخرى ومع مجتمع الأعمال والمجتمع المدني في مجالات التطوير المستمر، في تحسين جودة برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس لتحسين الأداء.

#### ج- أهداف المركز:

يهدف المركز إلى ما يلي<sup>(٣)</sup>:

- توفير قواعد بيانات كاملة عن كليات وإدارات الجامعة.

١ - جامعة قناة السويس، مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، اللائحة الداخلية

لمركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، فبراير ٢٠١٣، ص ١.

٢ - المرجع السابق، ص ١.

٣ - المرجع السابق، ص ١-٢.

- دعم إدارات الجامعة في تطوير الأداء والخدمات التي تقدمها باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحويل الجامعة إلى جامعة إلكترونية والاستغناء عن المعاملات الورقية.
- إدارة عمليات الجودة والاعتماد بالجامعة، وما يرتبط بها من عمليات تقييم الأداء المؤسسي والفريقي والفردى في إطار المعايير ذات العلاقة.
- تقديم المساندة العلمية اللازمة لإجراء البحوث الخاصة بتطوير العملية التعليمية بالجامعة.
- تقديم المشورة اللازمة لتطوير الامكانيات المادية المساندة للعملية التعليمية بالجامعة (مثل المعامل، قاعات التدريس، المكتبات، الدعم التكنولوجي).
- إعداد كوادر من المدربين المعتمدين القادرين على تدريب عناصر مؤهلة للتعامل مع متطلبات العصر باستخدام الأسس العلمية الحديثة.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات الأكاديمية في ضوء متطلبات العصر.
- تنمية القدرات والمهارات القيادية للجهاز الإداري.
- تنمية جدارات المشاركة الإيجابية الفعالة للطلاب داخل وخارج الجامعة.
- تزويد الخريجين بالجدارات التنافسية التي يحتاجونها لتلبية متطلبات سوق العمل.
- المساهمة في وضع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية وآليات المتابعة والتقييم للجامعة.
- إدارة المشروعات المحلية والوطنية والدولية بالجامعة.
- العمل كبيت خبرة للمساهمة في عمليات تطوير مؤسسات المجتمع المدني من القطاع الخاص والعام والحكومي بمنطقة القناة وسيناء ذات العلاقة برسالة المركز وأهدافه، ووضع خطط واستحداث برامج، أو تطوير البرامج الحالية لتلبية احتياجات تلك المؤسسات وتمويل من الجهات المستفيدة.
- إعداد الكوادر الوظيفية، وإعداد رجال أعمال مبدعين، واستحداث وتفعيل المشروعات اللازمة لذلك.

- نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر والتخطيط الإستراتيجي.

وبتحليل أهداف المركز يمكن ملاحظة أنها عامة في صياغتها وغير محددة، حيث تركز على خدمة جميع إدارات الجامعة والصالح العام لها وللمجتمع بمنطقة القناة وسيناء، وتنمية جدارات المشاركة الإيجابية الفعالة للطلاب داخل وخارج الجامعة، وتزويد الخريجين بالجدارات التنافسية التي يحتاجونها لتلبية متطلبات سوق العمل، ولا توضح كيفية مساهمة المركز في حل المشكلات المختلفة التي تواجه الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها.

#### د - الهيكل التنظيمي للمركز:

يشمل الهيكل التنظيمي للمركز مجلس الإدارة ومدير المركز ونائب مدير المركز، والمراكز والوحدات الفرعية التابعة للمركز، ومراكز فروع الجامعة<sup>(١)</sup>، ويرتبط المركز تنظيمياً في القيام بالمهام اللازمة لتحقيق أهدافه وأداء رسالته برئيس الجامعة مباشرة أو أحد نواب رئيس الجامعة يتم تكليفه بذلك عن طريق رئيس الجامعة<sup>(٢)</sup>، ويمكن توضيح اختصاصات ومكونات المركز على النحو الآتي:

##### ١. مجلس الإدارة

- يشكل مجلس الإدارة من رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث، والمدير التنفيذي للمركز ونائب المدير، ومديري المراكز والوحدات التابعة للمركز، وممثل للجهاز الإداري المساند للعملية التعليمية بالجامعة، وممثل للجهاز المالي بالجامعة وعضوان من خارج الجامعة من القيادات البارزة في مجالات الأعمال التي يتوقع أن يعمل بها الخريجون، ويصدر بتشكيله قرار من رئيس الجامعة.

- يتولى رئيس الجامعة رئاسة المجلس.

١ - جامعة قناة السويس، مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، اللائحة الداخلية

لمركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص ص ٤-٦.

٢ - المرجع السابق، ص ٣.

- لرئيس المجلس دعوة من يراه مناسباً من الخبراء والمتخصصين لحضور بعض الجلسات إذا استدعى الأمر ذلك.
- يتولى مدير المركز أمانة المجلس مع الاستعانة بمن يراه مناسباً لإعداد محاضر الجلسات.
- يصرف بدل حضور لكل من الحاضرين في اجتماعات مجلس الإدارة بواقع ٢٠٠ جنية عن كل جلسة بحد أقصى جلسة واحدة لكل شهر من السنة الميلادية وذلك من حساب المركز.
- ٢. مدير المركز
  - يختار رئيس الجامعة مديراً للمركز من بين أعضاء هيئة التدريس (أستاذ)، ويجب أن يتوافر لديه السمات الشخصية والمهارات والخبرات الميدانية والقيادية التي تتطلبها قيادة المركز لتحقيق رسالته وأهدافه والعمل على تطوير أداءه باستمرار.
  - يصدر قرار من رئيس الجامعة بتعيين مدير المركز لمدة عام قابل للتجديد.
  - يكون لمدير المركز كافة الصلاحيات اللازمة لتسيير أعمال المركز الفنية والإدارية والمالية.
  - يضع الخطط الإستراتيجية للمركز بالتنسيق مع مديري المراكز والوحدات الفرعية التابعة للمركز وإعداد تقرير نصف سنوي يعرض على مجلس الإدارة بالإنجازات والمعوقات والتحديات والمتطلبات التي تضمن التطوير المستمر للأداء.
  - التنسيق بين أنشطة المراكز والوحدات الفرعية التابعة للمركز والإشراف على وضع الخطط التنفيذية لها وتحديد آليات التنفيذ والمتابعة والتقييم والتقييم للمراكز الفرعية والوحدات.
  - يشرف على تسيير أعمال الوحدات والمراكز الفرعية التابعة للمركز والوحدات والمركز الكائنة بالجامعة، ويقوم بمتابعة تنفيذ المهام وتقييم الأداء.
  - حضور جلسات مجلس الجامعة التي تتضمن مشروعات تطوير، أو تطوير لوائح ذات علاقة بأهداف المركز ورسالته.

- لمدير المركز صلاحية الاتصال بذوي العلاقة من الكليات والمراكز والإدارات داخل الجامعة لتفعيل الأنشطة والتعريف بالخدمات التي يقدمها المركز والمراكز والوحدات الفرعية التابعة له.
  - يتولى مدير المركز بالتنسيق مع مديري المراكز والوحدات الفرعية التابعة للمركز نشر الوعي بطبيعة أنشطة المركز والخدمات التي يقدمها بين المستفيدين من خارج الجامعة وذلك تحت الإشراف الإرشادي المباشر لرئيس الجامعة ورئيس مجلس إدارة المركز أو نائبه.
  - تكوين هيئة استشارية من داخل الجامعة أو خارجها لمساندة المركز في تحقيق رسالته وأهدافه ولاسيما في المجالات فائقة التخصصية، وتصدر قرارات تكليفهم من رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس الإدارة.
  - يحق لمدير المركز تحديد مكافأة إجابة لمن يراه من العاملين المتميزين بالمركز والمراكز والوحدات الفرعية التابعة له بعد موافقة من نائب ورئيس مجلس الإدارة.
٣. نائب مدير المركز
- يختار رئيس الجامعة نائباً لمدير المركز من بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يتوافر لديه السمات الشخصية والمهارات والخبرات الميدانية والقيادية والقدرة على الاتصال والتواصل بإحدى اللغات الأجنبية الأكثر شيوعاً دولياً.
  - يصدر قرار من رئيس الجامعة بتعيين نائب مدير المركز لمدة عام قابل للتجديد.
  - يقوم بأعمال مدير المركز الإدارية في حالة غيابه بناءً على تكليفه بذلك.
  - يتولى بالتنسيق مع مدير المركز إدارة الموارد المكانية المتاحة من القاعات المجهزة بالمركز وفقاً لجدول استخدام شهرية يتم إعلانها مسبقاً تبعاً لاحتياجات الدورات التدريبية أو الاستخدامات العلمية المطلوبة سواء من المراكز الفرعية التابعة لمركز تطوير التعليم أو من إدارة الجامعة وكليات والمراكز والإدارات التابعة لها.

- يتولى بالتنسيق مع مدير المركز الإشراف على تحديث وصيانة الأجهزة الالكترونية الموجودة بقاعات المراكز وتوفير وسائل الأمان وفقاً للميزانيات المتاحة سواء من موارد المركز أو من إدارة الجامعة أو من خارجها.
- يقوم بالتنسيق مع مدير المركز بدراسة مؤهلات السادة الإداريين والإشراف على إعادة هيكلة الجهاز الإداري بناء على متطلبات العمل بالمركز واقتراح ما يلزم من آليات لتحسين أداء الجهاز الإداري للمركز.
- يشرف على إدارة القوى البشرية وتوزيع العمل الإداري اليومي بالمركز على العاملين لتسهيل متابعة الأداء وتحديد المستويات ومتابعة تنفيذ ما تكلف به المجموعات الإدارية من أعمال وتحديد ساعات العمل طبقاً للأنشطة التي ينفذها المركز.
- ٤. المراكز والوحدات التخصصية التابعة للمركز وتشمل المراكز الفرعية التابعة لمركز تطوير التعليم الجامعي والوحدات الفرعية الأتية<sup>(١)</sup>:

- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
  - مركز تنمية المشاركة الطلابية.
  - مركز ضمان الجودة والاعتماد.
  - وحدة مشروعات تكنولوجيا التعليم والمعلومات والاتصالات، وتشمل مجموعة من الوحدات الفرعية.
  - وحدة إدارة المشروعات وتشمل مجموعة من الوحدات الفرعية.
  - وحدة التخطيط الإستراتيجي.
  - وحدة الشؤون المالية والإدارية.
- ويؤخذ على ما سبق إطلاق مسمى وحدات تخصصية على الوحدات التابعة للمركز بينما يطلق مسمى مراكز على البعض الآخر، ومن ثم ترى الباحثة إعادة

١- جامعة قناة السويس، مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، اللائحة الداخلية لمركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص ٦.

النظر في مسمى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ليصبح وحدة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس؛ حيث إنها تتبع مركز تطوير التعليم الجامعي بالجامعة، وتيمنن بباقي الوحدات التخصصية التابعة للمركز. وسوف يتم إلقاء الضوء على مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والمعني ببرامج التنمية المهنية فيما بعد تفصيلاً.

ومن خلال ما تم عرضه عن الهيكل التنظيمي والإداري للمركز يتبين لنا إنه يساعد على تحقيق رؤية ورسالة، وأهداف المركز، من خلال السعي إلى وضع السياسات والإجراءات المناسبة التي تضمن تحقيق ذلك، مما يستوجب وضع معايير وضوابط موضوعية لأختيار القيادات المنوط بها الإشراف على مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

#### هـ- سياسات العمل بالمركز:

يتبنى المركز في أدائه لمهامه وتحقيق أهدافه السياسات التي تنبثق من فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- العمل على تحقيق رضا المتعاملين والمستفيدين من خدمات المركز، من خلال تلبية توقعاتهم الحالية والمستقبلية كما يجب أن تكون عليه، وتنمية هذه الثقافة لدى مؤدي الخدمة.

- النظر إلى عملية التطوير كسلسلة من حلقات عمليات الجودة يقوم فيها المعنيون بشؤون التطوير، ويجب أن يعين لكل عملية راعي يكون مسئولاً عن التحسين المستمر فيها.

- العمل على تحول ثقافة جميع الوحدات التنظيمية ذات العلاقة بعملية التطوير من ثقافة المنح إلى ثقافة المنفعة المتبادلة، ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الابتكار

٢- جامعة قناة السويس، مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، اللاتحة الداخلية لمركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص ٢-٣.

والإبداع، ومن ثقافة ردود الأفعال إلى ثقافة الأفعال التوقعية للتغيرات المستقبلية بالتكامل مع جميع المراكز والوحدات الفرعية.

- تبني التغيير في أسلوب الإدارة المركزية إلى التفويض والتمكين.
- الأخذ بمبدأ استقلالية الجامعات في إدارة أنشطة المركز، مع التنسيق مع الجهات المركزية ذات العلاقة بما لا يتعارض مع مصلحة الجامعة.
- التوجه نحو تفجير الطاقة التأزرية لفريق التطوير باستخدام مفهوم ومبادئ فرق العمل ذاتية الإدارة والتعلم الفرقي مع مراعاة أن تتكون فرق العمل اللازمة من المتخصصين.
- النظر إلى الدعم الكامل من القيادات العليا للمركز.
- التوجه نحو استخدام التعويضات المادية والحوافز يراعي تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية.
- مراعاة الاستفادة من مصادر التمويل المحلية والدولية التي تتيحها المشروعات الوطنية والأجنبية.
- التوجه نحو اعتماد المركز على موارده الذاتية بقدر الإمكان، وذلك اعتماداً على تقديم خدماته داخل وخارج الجامعة بمقابل اقتصادي كلما كان ذلك مناسباً.
- العمل على الحصول على الاعتراف بالمركز وأنشطته من قبل مؤسسات التمويل والمؤسسات المهنية ذات العلاقة كلما كان ذلك مناسباً.
- الشفافية الإدارية والفنية والمالية والبشرية الكاملة لجميع عمليات المشروعات التطوير وأنشطة المركز.
- مراعاة الاستجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة على الساحة المحلية والقومية والإقليمية والعالمية، وتعزيز ذلك بالمرونة والسرعة في تخطيط وتنفيذ وتقويم مشروعات وأنشطة المركز بما يدعم الارتقاء بالقدرة التنافسية لمخرجات العملية التعليمية والعمليات المساندة في التوقيت المناسب.

- للمركز الحق في الاستعانة بمن يراه مناسباً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والخبراء من داخل الجامعة وخارجها لمساندته في تحقيق أهدافه ورسالته.  
ومما سبق يمكن القول أن سياسة العمل بالمركز تدور حول المساهمة الفعالة مع إدارة الجامعة في وضع خطة متكاملة لتحقيق أهدافه، وتشجيع الاعتماد على الموارد الذاتية للمركز، ويعد هذا مبرراً لاستعانة المركز بمن يراه مناسباً من داخل الجامعة وخارجها حتى يستطيع تحقيق أهدافه ورسالته، إضافة إلى تعزيز دور الجامعة والمركز في خدمة البيئة المحيطة، والاستجابة للتغيرات المتلاحقة في عصر المعلومات محلياً وعالمياً، وتعتبر هذه السياسات في مجملها غير محددة وربما مرجع ذلك إلى مركزية الإدارة الجامعية.

#### و- اللائحة المالية للمركز:

تختص وحدة الشؤون المالية والإدارية للمركز تحت الإشراف المباشر لمدير المركز بتسيير الأعمال المالية والإدارية للمركز، وذلك وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح ذات الصلة بطبيعة النشاط وذلك مثل القوانين والأنظمة واللوائح الحكومية وتلك الخاصة بالمشروعات، وأنظمة البنك الدولي<sup>(١)</sup>.

- يكون لمركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات موازنة مالية خاصة تشمل الإيرادات التي يتم تحصيلها لصالح المركز، وكذلك النفقات التي يتم صرفها خلال السنة المالية وتودع أموال المركز في البنك الذي يحدده مجلس الإدارة في حساب باسم مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات<sup>(٢)</sup>.

١ - جامعة قناة السويس، مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، اللائحة الداخلية

لمركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص ١٧.

٢ - المرجع السابق، المادة (١)، ص ١٧.

- يقوم المركز بإعداد موازنة وحساب ختامي لكل مركز أو وحدة من الوحدات الفرعية التابعة له على حدة موضحاً بها موارد ونفقات المركز أو الوحدة الفرعية موزعة على بنود التكاليف الثابتة والمتغيرة، وتودع أموال المركز أو الوحدة الفرعية في البنك الذي يحدده مجلس الإدارة في حساب باسم المركز الفرعي<sup>(٣)</sup>.

- تبدأ السنة المالية في أول يوليو وتنتهي في آخر يونيو من العام التالي<sup>(٤)</sup>.

### ثالثاً: مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة قناة السويس

مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات مركز لا يهدف للربح لإعداد وتفعيل مصفوفات من البرامج والدورات التدريبية تهدف إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعة وخارجها من أجل تحسين الكفاءة التنافسية لمخرجات العملية التعليمية، إلى جانب تقديم البرامج المطلوبة لترقيهم للدرجات الوظيفية الأعلى، بالإضافة إلى تقديم برامج للقيادات الأكاديمية والعاملين بالجامعة لتنمية قدراتهم القيادية والإدارية، كما يختص المركز بتأمين المعايير الدولية لتدريب المدربين وتقديم المصفوفات التدريبية لهم وخلق مناخ علمي لعمليات التدريب بين شرائح العاملين بالجامعة وخارجها<sup>(٥)</sup>، ويمكن تناول النقاط الآتية:

#### أ- رؤية المركز:

يتطلع المركز ليكون مركز قيادة وتميز ومرجع قياسي في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية<sup>(٦)</sup>.

#### ب- رسالة المركز:

٣ - المرجع السابق، المادة (٢)، ص ١٧.

٤ - المرجع السابق، المادة (٣)، ص ١٧.

٥ - المرجع السابق، ص ٧.

٦ - المرجع السابق، ص ٧.

١- جامعة قناة السويس، مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، اللانحة الداخلية لمركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، مرجع سابق، ص ٧.

تنص رسالة المركز على "توفير فرص التنمية المهنية المستمرة لهيئة التدريس والقيادات بالجامعة، لتحقيق مشاركتهم الفعالة في تحسين الجودة التنافسية لمخرجات التعليم بالجامعة والمؤسسات ذات العلاقة عند طلبها"<sup>(١)</sup>.

ومما سبق تتضح أهمية الذي يلعبه المركز وتأثيره على أداء عضو هيئة التدريس لوظائفه بفاعلية، وهو ما يوضح مدى الترابط الوثيق بين رؤية المركز ورسالته التي تحدد مدى نجاحه من عدمه.

#### ج- سياسة العمل بالمركز:

يعين رئيس الجامعة بناءً على ترشيح من مدير المركز أحد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كمدير للمركز، ويتم اختياره من بين المتقدمين لشغل الوظيفة عن طريق الإعلان، ويصدر قرار من رئيس الجامعة بتعيين مدير المركز أو الوحدة الفرعية لمدة عام قابل للتجديد، ومن مهامه الأساسية ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- يتولى مدير المركز أو الوحدة الفرعية تنفيذ سياسات المركز وتحقيق أهدافه ووضع الخطط والسياسات التي تضمن ذلك بالتنسيق وبعد العرض على مدير مركز تطوير التعليم الجامعي.

- يتبع المركز أو الوحدة الفرعية مدير مركز تطوير التعليم الجامعي إدارياً وفنياً ويكون تعامله مع الجامعة من خلال إدارة المركز.

#### د- أهداف المركز:

ومن أهداف المركز ما يلي<sup>(٣)</sup>:

- تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعة بما يمكنهم من تحسين الجودة التنافسية لمخرجات العملية التعليمية.

٢- المرجع السابق، ص ٧.

٣- المرجع السابق، ص ٧.

- تنمية الجدارات الإدارية والقيادية للقيادات الأكاديمية والجهاز الإداري المساند بالجامعة بما يمكنهم من الإدارة الفعالة لعمليات التغيير المرتبطة بتطوير وتحديث الجامعة.

- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بالجامعة لاجتياز البرامج التي يتم تحديدها كمتطلبات ترقى لدرجة أعلى.

- إعداد مواد ومصادر التدريب المناسبة اللازمة لتحقيق المركز ورسالته.

- إعداد الكوادر اللازمة من المدربين بالتكامل مع المراكز ذات العلاقة على كافة المستويات.

- نشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتي بكليات وقطاعات الجامعة.

ويتضح مما تقدم أن الأهداف تتسم بالمرونة لتتوافق مع متطلبات عصر المعلومات ومتغيراته وهو ما يستوجب ضرورة مراجعتها بشكل دوري بما يتلاءم مع المستجدات المحلية، والإقليمية، والدولية.

#### هـ- مجالات التدريب بالمركز

( التدريس والتعلم - الإدارة والقيادة - مهارات الاتصال - إعداد المدربين TOT )، ويقدم المركز ١٨ برنامجاً لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بصورة دورية، ويتولى التدريب مدربون من أساتذة الجامعة ومعتمدون دولياً من IBCT<sup>(١)</sup>.

#### الخاتمة

وإجمالاً لما تم عرضه في هذا البحث فقد أتضح وجود فجوة بين الوارد بالوثائق الرسمية وبين الواقع الفعلي لأداء القيادات الجامعية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على المستوى النظري، حيث يشير الواقع إلى العديد من المشكلات التي تواجه التدريب كأحد أساليب التنمية المهنية، ومن ثم فإن هذا لا يتيح الفرص المتنوعة

1- <http://scuegypt.edu.eg/ar/?p=1304#.VDo-p5isu1U:3/1/2018>.

للنمو المهني لعضو هيئة التدريس لاكتساب المعرفة الجديدة والمطلوبة لتكوين أفكار جديدة<sup>(٢)</sup>.

## المراجع

١. إبراهيم السيد العويلي، التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس والجودة والاعتماد المؤسسي والمهني بكليات التربية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٦٩، يناير ٢٠٠٩.

٢. جامعة قناة السويس، مركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، اللائحة الداخلية لمركز تطوير التعليم الجامعي ووحدة إدارة المشروعات، فبراير ٢٠١٣.

٣. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، القاهرة، ٢٠٠٦.

٤. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

available at: <http://ncfld.org.index.a.htm>.2015.

٥. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وثيقة المشروع، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، القاهرة، ٢٠٠٣.

٦. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وثيقة المشروع، ٢٠٠٥.

٧. جمهورية مصر العربية، المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، دليل الجدارات والبرامج التدريبية، ٢٠٠٨.

---

تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء ٢ - نشوة سعد محمد بسطويس اللبودي، هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٣م، ص ١٤٨ بتصرف.

٨. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، دليل البرامج التدريبية المعتمدة من المجلس الدولي للمدرّبين المعتمدين (IBCT) في مجال جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، القاهرة، المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مايو ٢٠١٠.

٩. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، نموذج يومي لتقييم المدرّب.

١٠. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، نموذج يومي لتقييم المتدرب.

١١. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، نموذج يومي لتقييم الورشة التدريبية.

١٢. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، مشروع الخطة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي، القاهرة.

١٣. رشدي أحمد طعيمة ومحمد بن سليمان البدري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤.

١٤. شادية عبد الحليم تمام وأميمة محمد عفيفي، فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، المؤتمر الدولي السابع، التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة - الإتاحة - التعلم مدى الحياة، ١٥-١٦ يوليو، القاهرة، ٢٠٠٩.

١٥. مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مطوية المركز، الزقازيق، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨.

١٦. محمد بشير حداد، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي - دراسة مقارنة، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٤.

١٧. نشوة سعد محمد بسطويسي اللبودي، تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية في ضوء معايير

الجودة والاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٣م.

١٨. وزارة التعليم العالي، قانون تنظيم الجامعات ولائحته الداخلية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط٢٠ المعدلة، القاهرة، ٢٠١٥، باب ٣، مادة ١٥٠.

١٩. يوسف سيد محمود، رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

20. Heck,A&Hnsrude,L,Administrative,Effectivenessin Higher Education ,Improving Assessment Procedures, Research in Higher Education, Vol41,2000.

21. <http://scuegypt.edu.eg/ar/?p=1304#.VDo-p5isu1U:3/1/2018>.

22. Millwater.J,&Yarrow,A, School and University Partnership Professional Development, Paper Presented ATEA Conference–Teacher Education :Change of Heart mind, 24–26Spe,Melborne.2001.