

# أهم الخبرات العالمية والإقليمية في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي

## إعداد

د/ هيثم إسماعيل الطوخي  
أستاذ أصول التربية المساعد

أ/ نايف نافع الحربي  
باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين  
أستاذ أصول التربية

معهد الدراسات والبحوث التربوية  
جامعة القاهرة



## أهم الخبرات العالمية والإقليمية

### في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي\*

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين أ/ نايف نافع الحربي ود/ هيثم إسماعيل الطوخي

تعد الجامعة في العصر الحديث حجر الأساس في التنمية الوطنية والقوة الدافعة لعجلة التقدم في مختلف جوانب الحياة التي تتسم بتنامي أساليب المعرفة العلمية، وتسارعها، وسيادة عصر المعلومات الذي يستدعي التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي لاستيعاب كافة متغيرات هذا العصر، والإعداد لمواجهةها، وهذا لا يمكن أن يتجسد إلا في أعضاء هيئة تدريس مؤهلين ومزودين بالكفاءات اللازمة لهذه المواجهة.

والتعليم العالي تتعاضم إليه التطلعات المالية من مساهمة رائدة في تطوير المعارف والتقنيات وتوظيفها بما يخدم التنمية الوطنية، لذا يتحتم على الدولة التوسع في قاعدة وعمق التعليم العالي وإعادة هيكلته لدعم المسيرة التنموية (رشدي طعيمة ومحمد البندري، ٢٠٠٤، ص ٩).

إن ما تمتلكه الدولة من ثروة بشرية متعلمة قادرة على إنتاج المعرفة هو أساس قوتها، ومصدر عزتها في سبيل تحقيق أعلى معدلات النمو. وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال مؤسسات التعليم العالي، التي تتطلب قيادي متميز الإعداد متجدد التأهيل يمتلك المهارات العالية التي يسخرها في تنمية الفكر وتشجيع الإبداع. فقيادات مؤسسات التعليم العالي هي محور الارتكاز، وأحد أهم العناصر التي تتضافر لبناء جامعة المستقبل، وهي العمود الفقري في تقدم الجامعة وتحمل أعبائها. فيجهد تصنع المناهج وتؤسس البرامج وتصلق الميول، فهو أساس كل إصلاح وتطوير، بل هو مفتاح المستقبل لآمال وطموحات المجتمع (عمير الغامدي، ٢٠١٢، ص ٣).

وفي العصر الحالي لم يعد يقتصر دور القيادات على أداء وظائف الجامعة الرئيسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) بأساليبها التقليدية، بل أضيفت إليه أدوار ومسئوليات أخرى، ليست ثابتة أو جامدة بل متطورة

(\* بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية.

بتطور رسالة الجامعة وأهدافها، ولذلك فإن دور الهيئة التدريسية بالجامعات ليس دورا خطيرا فحسب، بل هو دور متجدد ومتعاظم بصورة مستمرة، مما جعل الكثير من الجامعات العالمية تركز على التطوير المهني لعضو هيئة التدريس، بهدف تحسين العملية التعليمية والتأكيد على رسالة الجامعة واستيعاب التطورات الجديدة المتسارعة (علي آل زاهر، ٢٠٠٤، ص ١٤).

ان تحسين أداء قيادات مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون من أولويات عمل الجامعة، وذلك من تخطيط برامج التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي، وتنفيذها بما يتلاءم مع التطورات المعاصرة والخبرات العالمية والإقليمية، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بالشكل المأمول.

لذا جاءت فكرة هذه الدراسة التي تهدف إلى تنمية قيادات مؤسسات التعليم العالي في ضوء الخبرات العالمية والإقليمية وتعرف أوجه للاستفادة منها في مؤسسات التعليم العالي.

### مشكلة الدراسة:

ترتبط المهنة الأكاديمية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بالأدوار المتعددة، والمسؤوليات المتجددة التي تقع على عاتقهم، فكلما تعددت أدوارهم المهنية وتجددت مسؤولياتهم، تطلب ذلك مزيدا من التطوير والتنمية المهنية التي تساعدهم على القيام بهذه الأدوار. وغياب التنمية المهنية لهم، هي بداية تراجع الفكر وانحراف المجتمع جادة التقدم والتطوير إلى الترددي والضعف. بل اللجوء إلى المجتمعات المتقدمة الأخرى في كافة متطلبات الحياة، والخضوع لإرادتها ومطالباتها.

والتنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي تهدف إلى إكساب المعرفة والمهارات والقدرات المهنية للمشاركين، والتزود بالخبرات والبحث والممارسة للإشباع حاجاتهم المختلفة، وإحداث التعديلات والتغييرات في أداء الأسناذ الجامعي بما يتفق مع متغيرات العصر، وتدريبهم على تحقيق مستوى متميز من الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأدوار والمسؤوليات المكلفين بها، وفهمهم لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات (محمد حداد، ٢٠٠٤، ص ص ١١٧-١١٨).

وتواجه مؤسسات التعليم العالي عدة تحديات خاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر اتسم بسرعة متغيراته وشهد ثورة معرفية وتكنولوجية هائلة، وتتوعا في أساليب التدريس الحديثة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (عمير الغامدي، ٢٠١٢، ص ٣٢).

وإزاء هذه التحديات، ومن منطلق الارتقاء بقيادات مؤسسات التعليم العالي (التنمية المهنية) في معظم دول العالم أحد أهم السبل التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي وتميزها. يمكن أن تتحدد أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ١- ما أهم الخبرات العالمية والإقليمية في مجال التنمية لقيادات مؤسسات التعليم العالي؟
  - ٢- ما أوجه الاستفادة من الخبرات العالمية والإقليمية في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت؟
- أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- \* تعرف مبررات الأخذ بالتنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي.
- \* تحليل أهم الخبرات العالمية والإقليمية لقيادات التعليم العالي في بعض الدول الأجنبية وبعض الدول العربية من ناحية أخرى.
- \* تحديد أوجه الاستفادة من الخبرات العالمية والإقليمية في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي.

#### **أهمية الدراسة:**

تشهد أنظمة التعليم العالي خلال الفترة الحالية تطورات كثيرة سواء من حيث الأهداف أو المحتوى أو الأساليب أو التقنيات... إلخ، ولا بد لقيادات مؤسسات التعليم العالي من متابعة هذه التطورات والتعامل معها بما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على مجالات عملهم. وفي المقابل تقتضي هذه التطورات عناية خاصة بالتنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي لرفع قدراتهم وزيادة إنتاجهم العلمي ومساعدتهم في التغلب على كافة المعوقات التي تحد من متابعتهم للتطورات الحديثة في نظم التعليم العالي.

## مصطلحات الدراسة:

### -الخبرات العالمية والإقليمية:

"هي خبرات بعض الدول الأجنبية والعربية في التنمية المهنية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) لقيادات مؤسسات التعليم العالي لإحداث التعديلات والتغييرات في أداء الأستاذ الجامعي بما يتفق مع متغيرات العصر".

### -التنمية المهنية:

يعرفها البعض بأنها "عمليات مؤسسية تهدف لتغيير مهارات ومواقف وسلوك القيادات لتكون أكثر كفاءة وفعالية في مقابل حاجات الجامعة وحاجات أنفسهم" (محمد حداد، ٢٠٠٤، ص ٢٣).

ويعرفها آخرون بأنها "تنمية المواهب وتوسيع الاهتمامات ورفع الكفاءة بالإضافة إلى تيسير النمو المهني والشخصي للقيادات وخاصة في دورهم كمعلمين" (عوض الثبيني، ١٩٩٢، ص ٣٤٥).

ويرى آخرون أن التنمية المهنية هي "مجموعة من البرامج والأساليب التي تقوم بها الجامعة لإكساب القيادي مزيدا من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدواره المهنية (التدريس، البحث، خدمة المجتمع) لرفع مستوى أدائه بما يمكنه من أداء أدواره بصورة جيدة" (سامي عمارة، ١٩٩٩، ص ٢٩).

ويرى البعض أنها "عمليات مؤسسية تهدف لتحسين مهارات القيادات وسلوكهم في مجال إعداد المواد الدراسية وتنظيمها وطرق تدريسها، واستخدام تكنولوجيا التعليم، والتقويم والتدريب على مهارات البحث العلمي والاستشارات، والتدريب على بعض المهارات الإدارية المتوقع إسنادها لقيادات مؤسسات التعليم العالي" (منى السالوس، ٢٠٠٤، ص ١٢٢).

وآخرون يرون أن التنمية المهنية هي "عمليات تهدف إلى تطوير مهارات القيادات وسلوكهم، لتكون أكثر كفاءة وفعالية لسد حاجات الجامعة والمجتمع، وحاجات القيادات أنفسهم" (Speck & Kipe, 2005).

ويعرف آخرون التنمية المهنية بأنها "عمليات مؤسسية منظمة لتدريب القيادات وإعدادهم، ويستهدف تجديد أدائهم المهني ورفع جودته في مجالات التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، إضافة إلى مساعدتهم في النمو

والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية باستخدام أساليب متنوعة لها صفة الشمول والتكامل والاستمرارية والمرونة والتكيف مع متغيرات العصر وتحدياته" (حياة الحربي، ٢٠٠٦، ص ٣١٥).

ويرى البعض أن هناك اختلافاً بين النمو المهني لقيادات مؤسسات التعليم العالي وبين التنمية المهنية، النمو المهني ذاتي الطابع والمضمون، ويقوم به القيادي عن طواعية وعن اختيار شخصي له لأنه يرى فيه استمرارية لكفاءته ولشخصه الاعتباري وولاء لمهنته، بينما التنمية المهنية جهود تؤخذ في مجملها للطابع المؤسسي الذي تعتمد بموجبه الجهات التي يعمل فيها قيادات مؤسسات التعليم العالي أو جهات أخرى خارجية إلى تنظيم برامج تعليمية تأهيلية من شأنها أن تترقي بالجوانب مهارية في الأداء للمهنة في الدرجة الأولى (محمد حداد، ١٩٩٥، ص ٣٢).

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي هي مجموعة من البرامج العلمية المخططة والشاملة هدفها الرئيسي تطوير مهارات وقدرات قيادات مؤسسات التعليم العالي في ضوء متغيرات العصر ومطالب مؤسسات التعليم العالي والمجتمع وقيادات مؤسسات التعليم العالي على حد سواء، من خلال ما تقدم لهم من دورات وورش عمل وندوات وغيرها ... حتى يكونوا أكثر كفاءة وفعالية في مجال تخصصهم.

#### **قيادات مؤسسات التعليم العالي:**

يقصد الباحث في قيادات مؤسسات التعليم العالي "هم من تم تكليفهم لشغل وظائف إدارية وإشرافية داخل الجامعات إضافة إلى قيامهم بمهام البحث العلمي، وخدمة المجتمع".

ومن منطلق الارتقاء بقيادات مؤسسات التعليم العالي، وإزاء التحديات السالفة الذكر التي تواجه مؤسسات التعليم العالي يتناول الباحث مبررات التنمية لقيادات مؤسسات التعليم، وأهم الخبرات العالمية والإقليمية لهذه القيادات وأوجه الاستفادة من هذه الخبرات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

#### **أولاً- مبررات التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي:**

تتنوع المبررات والأساليب الداعية إلى التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي، فالبعض يشير إلى أن التطور التقني يعد من أهم الأساليب التي

- تستدعي التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي، لما لها من انعكاسات على العملية التعليمية بكافة أبعادها ومجالاتها (غازي مدني، ٢٠٠٢، ص ٢).
- ويحدد آخرون مبررات قيادات مؤسسات التعليم العالي في الآتي:
- سيادة المعرفة وخاصة المعرفة العلمية.
  - استخدام العلم تقنيات متقدمة جدا.
  - إنتاج الأجهزة الأكثر حداثة بواسطة العلم والتقنية.
  - حدوث تغيير في حقائق ومفاهيم العلم (محمد نصر، ١٩٩٩، ص ١٠٠).
- وينظر البعض إلى أن الحاجة لتنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي تبرز في الوقت الحاضر، حيث المتغيرات السريعة التي تشهدها العديد من المهن، ولذلك فقد شعرت مؤسسات التعليم العالي بأهمية تنمية قيادات مؤسسات التعليم العالي نتيجة المبررات التالية:
- تزويد القيادات بما ينقصها من مهارات.
  - تستطيع القيادات من خلال عملية التنمية أداء أعمالها وواجباتها بصورة أكثر فعالية وجودة عالية.
  - إكساب القيادات مهارات وقدرات جديدة في مجال تخصصها.
  - تساعد التنمية المهنية قيادات مؤسسات التعليم العالي على الانفتاح على العالم الخارجي والاستفادة من خبراتهم في مجال التعليم.
  - التخلص من الأساليب التقليدية واستبدالها بالأساليب الحديثة.
  - ارتفاع مستوى إنتاجية القيادات وكذلك للطلاب من خلال تطوير طرق التدريس وأساليب التعليم (محمد الخطيب، عبدالله الجيد، ١٩٩٨، ص ص ٢٨-٢٩).
- وقد أكد مؤتمر التعليم العالي في القرن الحادي والعشرون على بعض القضايا المتعلقة بالتعليم العالي والتي تبرز التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي ومنها ما يلي:
- المطالبة بضرورة صون مهام وقيم التعليم العالي الأساسية وتعزيزها وتوسيع نطاقها ولا سيما مهمة الإسهام في التنمية والتطوير المستدامين.
  - ضرورة إعداد خريجين ذوي مهارات عالية ومواطنين مسئولين وقادرين على تلبية متطلبات كافة قطاعات النشاط البشري.
  - إتاحة مجال مفتوح لتعليم على مستوى عالي، ولتعليم مدى الحياة.



- المساعدة على فهم الثقافات الوطنية والإقليمية والدولية والتاريخية وتفسيرها وصونها وتعزيزها ونشرها وتطويرها.
  - الدور الأخلاقي والاستقلال والمسئولية التي تتطلب من قيادات مؤسسات التعليم العالي والجامعيين وما يتبع ذلك من إخضاع وظائفهم الأساسية وأنشطتهم العملية لدقة الأخلاقية والعملية الفكرية.
  - القدرة على إبداء الرأي بشأن ما يتعرض له المجتمع من مشكلات أخلاقية وثقافية واجتماعية وممارسة السلطة الفكرية التي يحتاج إليها المجتمع.
  - استحداث بيئات جديدة لتعلم، تتراوح بين وسائل التعليم عن بعد، ومؤسسات ونظم افتراضية كاملة لتعليم العالي قادرة على تجاوز المسافات ومواكبة نظم التعليم عالي الجودة (اليونسكو، ١٩٩٨، ص ٢١).
- ثانيا- أهم الخبرات العالمية والإقليمية في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي:**

ويمكن تناول هذه الخبرات من خلال الآتي:

#### (أ) التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية:

شهد التعليم العالي العربي في النصف الثاني من القرن العشرين تطورا ملحوظا وتحولا كبيرا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته وتقنياته، وذلك استجابة لعدة تحديات منها الانفجار المعرفي والتكنولوجي وتغير متطلبات سوق العمل.

وسيتم فيما يلي تناول جهود بعض مؤسسات التعليم العالي العربية في التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي وذلك على النحو التالي:

#### (١) التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي المصرية:

في إطار البرنامج القومي لتحديث الدولة، تم تقديم مشروعات تطوير التعليم العالي بمصر، والتي يتبناها وأقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي (٢٠٠٠)، وتقوم وزارة التعليم العالي بتنفيذ ستة مشروعات قومية هي الأهم في أولويتها والأبرز في إسهاماتها في تطوير وتحديث منظومة التعليم العالي بمصر، ومن هذه المشروعات:

#### مشروع تنمية قدرات قيادات مؤسسات التعليم العالي:

يركز هذا المشروع على إحداث نقلة نوعية في التعليم الجامعي بمصر، من جامعات تقليدية إلى جامعات عصرية ترقى للمستوى العالمي من حيث

أساليب التدريس، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والتمتع بمستوى جودة متميز من خلال موارد بشرية تتمتع بالقدرات المهنية والقيادات التي تحقق التطوير وتتنبنى برامج التحديث المستمر (وحدة إدارة المشروعات، ٢٠٠٦، ص ٢).

### أهداف المشروع:

#### يهدف المشروع إلى:

- \* تنمية القدرات التطويرية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم العالي.
  - \* تنمية الخبرات الذاتية التي تدعم التطوير المستمر لأنشطة المشروع بما يحقق استمراريته.
  - \* تنمية وتحديث الخبرات والمهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية والقادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التفسير المستهدف بنجاح.
  - \* تدعيم مراكز التدريب بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
  - \* نشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتي.
- البرامج التدريسية لمشروع تنمية قيادات مؤسسات التعليم العالي:**
- \* برنامج التدريس الفعال، وبرنامج الاتجاهات الحديثة في التدريس أو برنامج التكنولوجيا في التدريس.
  - \* برنامج أساليب البحث العلمي، وبرنامج كتابة البحوث ونشرها دولياً أو برنامج اقتصاديات وتسويق وتمويل البحوث.
  - \* برنامج إدارة الأزمات، وبرنامج اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والإدارة الفعالة للاجتماعات، وبرنامج المالية بالجامعات.
  - \* برنامج مهارات العرض الفعال، وبرنامج مهارات الاتصال الفعال.

#### وقد تحول المشروع بعد ذلك إلى مسمى:

#### المركز القومي لتنمية قدرات القيادات بمؤسسات التعليم العالي:

ويهدف المركز إلى تنمية الموارد البشرية على الصعيد الأكاديمي والإداري بالجامعات المصرية والمعاهد العليا في مجالات التدريس، البحث العلمي، القيادة والسلوك والإدارة. كما يؤكد المركز على تنمية المهارات، واستخدام التكنولوجيا، والأخلاقيات المهنية، ومهارات العرض والاتصال، كما يطبق المركز معايير الجودة الدولية والمعتمدة من الفرعين الأوروبي

والأمريكي للمجلس الدولي للمدرّبين المعتمدين، حيث يتخصص المركز في تدريب المدرّبين وتأهيلهم للاعتماد الدولي. ويعتبر المركز القومي لتنمية قدرات القيادات مرخصاً من قبل المجلس الدولي للمدرّبين المعتمدين لمنح شهادة الاعتماد الدولي عند اكتمال التدريبات والاختبارات والتقييمات المطلوبة وفقاً لمعايير جودة محددة (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩).

### مجالات التدريب في المركز:

- \* مجال القيادة والإدارة الجامعية.
  - \* مجال زيادة فعالية التدريس واستخدام الوسائل التكنولوجية.
  - \* مجال تنمية القدرة على النشر العلمي والدولي.
  - \* مجال تنمية القدرة على التعامل مع الزملاء والطلاب والوظائف المعاونة.
  - \* مجال ثقافة تطوير التعليم العالي.
  - \* مجال تدريب المدرّبين (عبدالمحسن السميح، ٢٠٠٥، ص ص ٢٨٧-٢٨٨).
- ويشير البعض إلى أن برامج التنمية من خلال المركز القومي لتنمية قدرات القيادات تؤثر بشكل إيجابي على منظومة التعليم الجامعي، ولذلك على ثقافة قيادات مؤسسات التعليم العالي، كما تؤثر الخلفيات الثقافية والاجتماعية على قيادات مؤسسات التعليم على معدلات المشاركة في البرامج التدريبية للمركز، كما يسهم المركز في تطوير مهارات الحوار والتخاطب بين القيادات، وكذلك في وجود علاقات اجتماعية بين الأعضاء على مستوى كليات الجامعة ويؤدي المركز إلى وجود تغييرات في طرق أداء القيادات إلى حدها، واكتساب استراتيجيات تعليمية وإدارية جديدة (عبد الحافظ سلامة، ٢٠٠٦، ص ٢١).

### (٢) التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي السعودية:

#### (أ) جامعة الملك عبدالعزيز:

#### مركز التطوير الجامعي:

أنشأت جامعة الملك عبدالعزيز مركزاً لتطوير التعليم الجامعي عام ١٤٠٧ هـ والذي تتمثل رؤيته في أن يكون المركز الرائد في تطوير التعليم والتعلم الجامعي على المستوى العربي والإسلامي كما تتمثل رسالة تطوير العملية التعليمية بالجامعة من خلال تطوير مهارات قيادات مؤسسات التعليم والمحاضرين والمعيردين في مجالات التدريس والبحث العلمي واستخدام التقنية

والمهارات الإدارية والقيام بالبحوث التربوية والدراسات التطويرية للتعليم الجامعي وتنمية قدرات طلاب الجامعة التحصيلية، وإكسابهم المهارات الحياتية اللازمة للنجاح.

### أهداف المركز:

يسعى المركز إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تنمية وتطوير مهارات التدريس والبحث العلمي لقيادات مؤسسات التعليم العالي.
- ٢- ترسيخ استخدام التقنية في مجالات التعليم والتعلم.
- ٣- تقويم جودة الأداء التعليمي للمعلم الجامعي.
- ٤- تنمية مهارات التعلم والاتصال لدى الطالب الجامعي.

### أنشطة المركز:

نتمثل أنشطة المركز في تقويم عدد من الدورات التدريبية القصيرة والطويلة / حيث قدم المركز دورات لقيادات مؤسسات التعليم العالي بالجامعة في المحاور التالية:

- \* محور كفايات التدريس.
  - \* محور القيادات الأكاديمية.
  - \* محور البحث العلمي.
  - \* محور استخدام التقنية في التعليم.
- بالإضافة إلى عقد ورش عمل أو ندوات ومحاضرات وإجراء بحوث ودراسات متخصصة وإصدارات وتقديم استشارات(سعد بن تركي المسعودي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ص ١٠-١٥).

### وحدة التدريب والتنمية المهنية:

يضم مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز وحدة التدريب والتنمية المهنية حيث تختص هذه الوحدة بتنسيق ومتابعة برامج قيادات مؤسسات التعليم العالي عن طريق إعداد وتنفيذ دورات وورش عمل لقيادات مؤسسات التعليم العالي في المحاور التالية:

- \* كفايات التدريس.
- \* البحث العلمي.
- \* التقنية والتعليم.
- \* القيادات الإدارية الأكاديمية.

### أهداف وحدة التدريب والتنمية المهنية:

تسعى الوحدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تنمية قدرات قيادات مؤسسات التعليم العالي في مهارات التدريس الفعال ومهارات البحث العلمي.
- دعم قيادات مؤسسات التعليم العالي في استخدام التقنية في مجال التعليم.
- تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية (جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٠٩).

### (ب) جامعة الملك فيصل:

تضم جامعة الملك فيصل عمادة تطوير التعليم الجامعي وحدة للتنمية المهنية، حيث خصصت عمادة تطوير التعليم الجامعي وحدة متخصصة تقوم وتشرف على الأنشطة المختلفة المتعلقة بالتطوير والتنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي والمحاضرين والمعيديين، وتشرف الوحدة على تصميم وتنفيذ البرامج المختلفة الهادفة إلى تطوير وتنمية الجوانب المهنية لدى القيادات في مجالات التدريس والبحث العلمي والقيادة والتعليم الإلكتروني وإدارة الوقت والاتصال (جامعة الملك فيصل، ٢٠٠٩).

### أهداف وحدة التنمية المهنية بجامعة الملك فيصل:

#### \* إعداد الاختبارات الإلكترونية باستخدام الويب:

استهدفت هذه الدورة تعريف المستفيدين من قيادات مؤسسات التعليم العالي والمحاضرين على نظام الويب وأدواته المختلفة وبالتحديد على طرق إعداد الاختبارات باستخدام هذا النظام.

وهذه الوسيلة شائعة الاستخدام في مؤسسات تعليمية على مستوى العالم.

#### \* التدريس الفعال باستخدام نظم إدارة التعلم:

يهدف هذا البرنامج إلى تزويد قيادات مؤسسات التعليم العالي بالمفاهيم الأساسية للتعليم الإلكتروني ونظم إدارة التعلم. والتعريف بأهم نظم إدارة التعلم، وأهم أدوات التعلم والتعليم في هذه النظم التعليمية مع التركيز على كيفية استخدامها بشكل فعال يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية ويجعل التعليم متقفاً مع معايير التدريس الفعال الجيد، ويتضمن البرنامج تعريفاً بهذه الأدوات وتدريباً علمياً عليها في ضوء نظام يتم اختياره ومن المتوقع أن يسهم هذا البرنامج في زيادة معرفة قيادات مؤسسات التعليم العالي ومهارتهم في التعامل مع نظم إدارة التعلم بما يحقق جودة التعليم الإلكتروني في مقرراتهم.

### \* استراتيجيات التدريس لطلاب الجامعة:

يهدف برنامج استراتيجيات التدريس لطلاب الجامعة إلى الارتقاء بمهارات قيادات مؤسسات التعليم العالي فيما يخص تعرف أنماط التعلم لدى طلابهم، واستخدام الاستراتيجيات التعليمية لهذه الأنماط ولخصائص التعلم لدى طلاب الجامعة.

### برامج وحدة التنمية المهنية بجامعة الملك فيصل:

#### ومن هذه البرامج:

- \* برنامج الفعالية الشخصية لقيادات مؤسسات التعليم العالي.
- \* برنامج هندسة التفكير ودمجه في المناهج والمقررات الدراسية.
- \* برنامج تنمية مهارات القيادات الإدارية.
- \* برنامج بناء مهارات أساليب التقويم الجامعي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي (جامعة الملك فيصل، ٢٠٠٩).

### (ج) جامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

أنشأت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن مركزاً للتطوير الأكاديمي عام

١٤٢١هـ.

#### أهداف المركز:

الإبداع في التدريس وفي البحث ولضمان الجودة في البرامج التعليمية والإرشاد الأكاديمي، ثم تطور المركز عام ١٤٢٤هـ إلى عمادة للتطوير الأكاديمي، وتتمثل رسالة العمادة في وضع الآليات والمعايير والطرق اللازمة لرفع جودة الأنشطة الأكاديمية وكفاءة الأداء، كما نظمت العمادة عدة ورش عمل دورات قصيرة، وحلقات دراسية وعلمية في مجال التطوير الأكاديمي.

#### برنامج المركز:

##### تمثلت أهداف برنامج المركز فيما يلي:

- \* إيجاد مناخ يتيح التطوير الأكاديمي المستمر.
- \* تعزيز قدرات قيادات مؤسسات التعليم العالي للتميز في التدريس والأبحاث.
- \* مساعدة قيادات مؤسسات التعليم العالي في اكتساب وتطبيق مهارات التدريس الجامعي الحديثة.

\* تنمية قدرات قيادات مؤسسات التعليم العالي على تصميم البرامج والمقررات الدراسية (عبد المحسن السميح، ٢٠٠٥، ص ٢٩٤).

### (٣) التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي الإماراتية:

تعتبر الإمارات من الدول العربية الرائدة في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بالتعليم الجامعي وتمثل أحد جهودها في هذا المجال في المركز المهني لاستقطاب وتنمية القيادات، وقد أنشأت جامعة الإمارات المركز المهني لاستقطاب وتنمية قيادات مؤسسات التعليم العالي عام ١٩٩٠ والذي يقدم برامج خاصة لإعداد القيادات الجدد وغير الجدد بالجامعة. وقدم هذا المركز العديد من البرامج أهمها:

برامج تطوير طرق التدريس الجامعية الفاعلة، برامج تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء الطلاب، برامج مهارات استخدام التدريس المصغر في التعليم الجامعي.

ومن خطط المركز تقديم منح مالية لقيادات مؤسسات التعليم العالي لتمويل البحوث التي تهدف إلى الارتقاء بالتدريس ورفع كفاءته، وقد أقام المركز عام ١٩٩٣ برنامجاً يختص بتنمية أساتذة الجامعة من خلال تنسيق زيارات الجامعات الأخرى، وكذلك تنسيق المشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية في الخارج (عبدالمحسن السميح، ٢٠٠٥، ص ص ٢٩٣-٢٩٤).

### (ب) التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي في الدول الأجنبية:

(١) مركز التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي-جامعة كنت

بولاية أوهايو الأمريكية:

#### أهداف المركز:

يقوم المركز بدعم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في مجالات عملهم المختلفة مثل البحث العلمي، وعملهم المهني بالمجال التدريس للطلاب، يضاف إلى ذلك أنشطتهم الإبداعية المتعددة للمركز في المساهمة في إعداد مجتمع من العلماء والباحثين.

#### أنشطة المركز:

تشمل أنشطة المركز توفير فرص التنمية المهنية لجميع قيادات مؤسسات التعليم العالي، تلك الفرص التي تساعد علي مواكبة التغييرات الحادثة بالعالم،

ويقدم المركز باستمرار إعلانات ودعوات مستمرة عن الفرص المتاحة لقيادات مؤسسات التعليم العالي لتميتهم مهنيا و إثراء البحوث العلمية التي يقومون بها. ويقدم المركز خدماته إلى قيادات مؤسسات التعليم العالي، والإداريين ويعمل المركز تحت مظلة الجامعة، و بالتعاون مع مجلس التنمية المهنية، ذلك المجلس الذي يقرر سياسات العمل التي يسيّر المركز وفقا لها، كما يوصي بتقديم بعض البرامج لقيادات مؤسسات التعليم العالي، ويوفر القيادات اللازمة لمجموعات العمل بالمركز، ويتيح فرص التعاون بين قيادات مؤسسات التعليم العالي من مختلف التخصصات. (Faculty Professional development Center)

### مجالات عمل المركز:

- يقدم المركز خدماته في عدة مجالات أساسية هي:
- \* التواصل عبر الشبكات والدعم المتصل لغرض التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي.
- \* الإعلان عن الفرص المتاحة لتنمية قيادات مؤسسات التعليم العالي.
- \* تقديم الدعم لقيادات مؤسسات التعليم العالي في مجال عملهم، سواء على المستوى الفردي، أو على مستوى المجموعات وزملاء العمل، وذلك من أجل إثراء فرص التنمية المهنية للقياديين وتحقيق التطور والتنمية على المستويين طويل وقصير الأمد.

### برامج المركز:

ويقدم المركز عدداً من البرامج التدريبية لقيادات مؤسسات التعليم العالي مثل برنامج التدريس للعلماء، وفيه يتم التأكد علي إثراء تعلم الطلاب بها والقيام بالمشروعات العلمية التعاونية لدعم أسلوب العمل التعاوني، ويقوم جميع المشاركين بالتعاون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق النجاح للمشروع البحثي (faculty professional development center).

ويقدم المركز عددا من البرامج الأخرى، والتي منها مجتمعات التعلم، والقيادي الجديد، ومجموعة من ورش العمل عن استخدام التكنولوجيا الحديثة، وكيفية تنمية حديثي التخرج لمساعدتهم على الاندماج في سوق العمل.

ويقدم الاستشارات حول أفضل الممارسات والأدوات المستخدمة في تقييم الطلاب، استخدام التكنولوجيا التعاونية داخل قاعات المحاضرات، تصميم



المواقع الإلكترونية، وغيرها من الخدمات التي من الممكن أن تثري عمل القيادات داخل قاعات الدراسة. (faculty professional development center).

## (2) التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بأستراليا:

تقوم جامعة تشارلز داروين - أستراليا بتقديم برنامج لتنمية قيادات مؤسسات التعليم بالجامعة، على النحو التالي:

### أهداف البرنامج:

#### يهدف البرنامج إلى:

- إنجاز البحوث.
- \* الحصول على مجموعة من الكفاءات البحثية.
- اكتساب مهارات فنية ومهنية إضافية.
- اكتساب وتنمية بعض القدرات الخاصة بالفرد والتي لها قيمة كبيرة في مجال الأعمال والتجارة.
- اكتساب وتنمية المهارات الإدارية والقيادية، والتي من شأنها أن تضيف قيمة كبيرة للجامعة والعاملين.
- تحسين المعايير المهنية بما في ذلك الخبرات العملية في مجال التكنولوجيا.
- الاطلاع على كافة الكتب المتاحة لتحقيق أعلى قدر من الاستعداد لتحقيق التحسين والتطوير بالجامعة.

### أنشطة البرنامج:

ويسهم البرنامج في زيادة قدرة قيادات مؤسسات التعليم العالي في مجال التدريس والتعليم والبحث العلمي وتحسين المجتمع وتطويره، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ويستخدم البرنامج مدخل حضور المؤتمرات في مجال موضوعات البرنامج التدريبي، وتتراوح مدة البرنامج ما بين ٤-6 شهور، يتخللها حضور المؤتمرات العلمية ذات الصلة بموضوع البرنامج.

ويقدم البرنامج للقياديين بالجامعة، وتعتبر الجامعة مسؤولة عن تقديمه للأعضاء المقيدين بها، حيث يعتبر قسم الإرشاد الموجود بالجامعة مسؤولاً عن إمداد القيادات بمؤسسات التعليم العالي بتفاصيل عن البرنامج ومواعيده ومحتواه (Charles Darwin University, 2009).

### (٣) التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي باليابان:

#### - المركز الدولي لجامعة توسكوبا:

يعد المركز الدولي لجامعة توسكوبا يهوكايرو هو المسئول عن عقد برنامج لمجموعة من ورش العمل لتحقيق التنمية المهنية لصغار الباحثين وتقديم تفاصيل عنه للمشاركين فيه، وورش العمل التي تمت كالاتي:

#### \* ورشة العمل الدولية لصغار الباحثين:

تحتوي هذه الورشة على مجموعة من الموضوعات التالية:

- عمل واستخدام المؤشرات.
- تقديم البحث من خلال العرض الشفهي والتحريري.
- \* ورشة عمل عن المداخل الجديدة للتعليم العام والتنمية المهنية:  
وتحتوي على:

- الكتابة الأكاديمية لقيادات مؤسسات التعليم العالي.
- التحديات التي تواجه إنشاء نظام للتدريب عن بعد في التعليم العالي.
- خبرة العام الأول في الجامعات اليابانية، وتنمية خبرة العام الأول لدى الباحثين الصغار.
- تنمية وتحسين التعليم العام وفقا لمعايير جامعة توسكوبا.

#### أهداف المركز:

- تهيئة قيادات مؤسسات التعليم العالي لنشر أعمالهم بنجاح.
- إعداد قيادات مؤسسات التعليم العالي القادمين لاستخدام مقاييس عادلة لتقويم الطلاب.
- تمكين قيادات مؤسسات التعليم العالي القادمين لاستخدام مهارات الكتابة الصحيحة لعرض أعمالهم بكفاءة.
- إشراك قيادات مؤسسات التعليم العالي في عمليات تحسين وتنمية الجامعة.

#### برامج المركز:

تقدم البرامج في أشكال متعددة لتتلاءم مع أوقات القيادات بالجامعة وهي

كالتالي:

### \* البرنامج المختصر:

ويتم لمدة يوم واحد أو يومين حسب محتوى البرنامج التدريبي، ويركز على أهم النقاط المكونة للبرنامج التدريبي، وهو يختص بمساعدة قيادات مؤسسات التعليم العالي على أن يكونوا ناجحين في مهام محددة من جملة المهام المكلفين بها.

### \* برنامج التنمية المهنية:

وهي عبارة عن سلسلة من البرامج التي تعقد شهريا وتستخدم المناقشات وورش العمل التي تهدف إلى توفير فرص أعمق لقيادات مؤسسات التعليم العالي لتعلم مجالات التدريس والتأقلم مع الحياة الأكاديمية ومتطلباتها.

### \* برنامج خاص بمقرر التدريس الجامعي:

وهو عبارة عن مقرر يمد كل مشترك فيه بمعرفة متعمقة عن المقرر الدراسي الذي سيقوم بتدريسه في المستقبل، ويضم البرنامج مجموعة من المفاهيم الخاصة بالتدريس والتعلم، والأسس الرئيسية لتصميم البرنامج التدريبي، وأهم المهارات العلمية المصاحبة للبرنامج، ويستمر البرنامج لمدة عام دراسي كامل ويوجه للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس أو المعيديين المعينين حديثا بالجامعة ( Hokkaido University and University of Tsukuba, 2009).

### (٤) التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بتايلاند:

تتشارك كلية إدارة الأعمال بجامعة شياغ ماي أو وزارة التربية والتعليم بتايلاند، والمعهد الآسيوي للتكنولوجيا في عقد برنامج تدريبي عن مهارات التنمية المهنية في مجال البحث في إدارة الأعمال لقيادات مؤسسات التعليم العالي، وذلك لبناء مجموعة من المهارات البحثية لدى الباحثين بالإضافة إلى تحقيق فهم عميق للمهارات الضرورية اللازم توافرها ونقلها للقيادات والباحثين.

### أهداف البرنامج:

صمم هذا البرنامج للقياديين والباحثين بمعاهد التعليم العالي شمال تايلاند، ويتمثل الهدف الأساسي للبرنامج في العمل على تحسين قدرات المشتركين وفقا للمعايير الدولية في مجال البحث والاتصال في مجال إدارة الأعمال، وبعد إنهاء المشتركين للبرنامج سيكونون قادرين على:

\* تطبيق المعرفة التي تحدد النجاح في إنجاز البحوث في التعليم العالي بشمال تايلاند.

\* تبادل الخبرات في المنهجيات الملائمة للبحث والاتصال بين الخبراء الأكاديميين والباحثين في معاهد التعليم العالي المختلفة.

\* بناء شبكة لتنمية الموارد البشرية في مجال إدارة الأعمال.

### المدخل التدريبي:

تم تنظيم البرنامج التدريبي في شكل مجموعة من المحاضرات التفاعلية والمناقشات الجماعية، وتحليل الحالات، والتدريبات الفردية، وعمل مشروع، وتقوم تلك الأشكال علي التشارك بين الأعضاء المشتركين، وبين أساتذة دوليين من المعهد الآسيوي للتكنولوجيا، مما يؤدي إلي إمداد المشتركين بخبرة دولية يمكنهم تطبيقها داخل فصولهم الدراسية في طرح ومناقشة القضايا الحالية في مجال المهارات البحثية.

### محتوى البرنامج :

يتضمن البرنامج ما يلي:

\* تنمية الاتصال البحثي:

وذلك من خلال:

• نظريات التدريس والتعلم.	• طرق التدريس في مجال الإدارة.
• الاتصال عن طريق بحثك مع الآخرين.	• الدفاع عن خطتك البحثية.
• تخطيط البحث للنشر.	• نمو الخطة البحثية.
• عملية النشر.	• كتابة البحث.

### تنمية القدرات البحثية في مجال إدارة الأعمال:

وذلك من خلال:

#### (١) تصميم البحث:

- تحديد مشكلة البحث.
- تحديد الأهداف.
- الخطة البحثية.
- إدارة المشروع البحثي.

#### (٢) وضع الإطار المفاهيمي للبحث:

- وضع الفروض البحثية.
- وضع نموذج مفاهيمي.
- تحديد طرق البحث.
- مقاييس جمع البيانات.

- تحديد البحث وطريقة العمل.
  - استخدام مصادر البيانات الثانوية.
  - تحديد وسائل الحصول على البيانات الأولية وجمعها وإدارتها.
  - مفهوم العينة وتصميمها. - تصميم الاستبيان.
  - اختبار صحة الفروض وتحليل البيانات الكمية.
- ويلحق بهذا البرنامج قيادات مؤسسات التعليم والباحثون بالتعليم العالي، وعادة ما يكون الملتحقون من أصحاب الخبرة في مجال العمل، والتي لا تقل عن عامين، على أن يكون المشترك من الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى، ولديه كفاءة في استخدام اللغة الانجليزية ( Faculty of Business Administration, 2007).

يتضح من العرض السابق تنوع وتعدد صيغ التنمية المهنية في بعض الدول الأجنبية، فنجد إحدى هذه الصيغ تتطوي على هيئة (مركز) للتنمية المهنية وأخرى تجمع بين ورش العمل والبرامج، وثالثة تتمركز حول البرامج الطويلة، وصيغة تتمحور حول إشراك عدة هيئات في تقديم برنامج للتنمية المهنية.

ومهما تباينت هذه الصيغ فالملاحظ أنها تفيد في التنمية الذاتية لقيادات مؤسسات التعليم العالي وهذا اتساق مع طبيعة أهداف التنمية من حيث تنوعها بين أهداف ذاتية وأخرى مؤسسية.

**ثالثاً- أوجه الاستفادة من الخبرات العربية والعالمية للتنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت:**

وفى ضوء العرض السابق للخبرات العالمية يمكن الاستفادة من أهداف برامج وأساليب التنمية المهنية للدول العربية والأجنبية والتي تسعى إلى تنمية الجانب الإيجابي لدى القادة الأكاديميين كرسالة وحفز القادة على الإلمام بمبادئ القيادة الإدارية ورفع مستوى المهارة المنوطة بهم. وذلك لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي بالكويت.

وهذا يستدعى تطوير برامج التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بالكويت، وذلك في إطار من العمل الجماعي المنظم للتنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم من خلال تقديم الطرق الجديدة في القيادة بناءً على خبرات جامعات عالمية.

- كما أنه يمكن إجمال أوجه الاستفادة منها على النحو التالي:
- إنشاء مراكز متخصصة للتنمية المهنية والعلمية والقيادات الأكاديمية.
  - رفع مستوى المهارة في الأداء التدريسي.
  - إعداد برامج ودورات لتطوير مهارات قيادات مؤسسات التعليم العالي بالتعاون مع جامعات محلية وعالمية وبيوت خبرة متميزة.
  - مواكبة التطورات العالمية في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي وفق خطط مبنية على أسس علمية تهدف إلى تنمية شاملة لمهارات ومعارف جميع القياديين في كافة مجالات ومهام عملهم في عصر تجددت وتطورت فيه أدوار ومهام قيادات مؤسسات التعليم العالي.
  - إنشاء عمادات أو وحدات مستقلة تختص بالتنمية المهنية للقياديين والمحاضرين والمعيديين والقيادات الأكاديمية والإدارية ومنسوبي الجامعة من إداريين وفنيين.
  - تلبية احتياجات القيادات من المهارات في الجامعة وفق أدوارهم المهنية: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الإدارة.
  - مراعاة الاحتياجات التدريبية أو شمول هذه البرامج لكافة القيادات الأكاديمية.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

جامعة الملك عبدالعزيز (٢٠٠٩). مركز تطوير التعليم الجامعي، وحدات المركز، وحدة التدريب والتنمية المهنية، ص ١.

<http://ctld.kau.salcontent.aspx?>

جامعة الملك فيصل (٢٠٠٩). العمادات، عمادة تطوير التعليم الجامعي، وحدة التنمية المهنية، ص ٢.

<http://www.kfu.sa/ar/Deans/Developmentpages/improvementuniy.aspx?>

جامعة الملك فيصل (٢٠٠٩). العمادات، عمادات تطوير التعليم الجامعي، جدول البرامج التدريبية للأعضاء هيئة التدريس، ص ١-٢.

<http://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/Developmentpages/training.aspx?>

حياة الحربي (٢٠٠٦). ادارات التطوير ودورها في التنمية المهنية للأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، القاهرة، العدد (١٣)، ٣١٣-٣٢٨.

رشيدي طعيمة ومحمد البندري (٢٠٠٤). التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، القاهرة، دار الفكر العربي.

سامي عمارة (١٩٩٩). معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الاسكندرية من وجهة نظرهم، المؤتمر القومي السنوي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي - التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية، في الفترة ٢٣-٢٤ نوفمبر، جامعة عين شمس، مصر.

سعد بن تركي المسعودي وآخرون (٢٠٠٧). مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز - ٢٠ عاما من الخبرة في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.

[http://ctld.kau.edu.sa/default.aspx?sit\\_id=322&1mg=AR.](http://ctld.kau.edu.sa/default.aspx?sit_id=322&1mg=AR.)

عبد الحافظ سلامة (٢٠٠٦). نموذج تقني مقترح لتطوير أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات والتعليم في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، كلية الرياض، نمودجا في ضوء الواقع ونتائج بعض الدراسات، مؤتمر الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، في الفترة من ٥-٦ يوليو، القاهرة.

عبد المحسن السميح (٢٠٠٥). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات الدول الغربية والعربية، مجلة التربية، الجمعية العربية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، العدد (١٥)، ٢٨٧-٢٨٨.

١٠. علي آل زاهر (٢٠٠٤). برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عمير الغامدي (٢٠١٢). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد تعليم المعلمين - تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عوض الثبيني (١٩٩٢). برنامج مقترح لتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مجلة أم القرى، مكة المكرمة، للسنة (٥)، العدد (٧)، ص ٣٣١-٣٥٩.

غازي مدني (٢٠٠٢). تطوير التعليم العالي على أنه روافد التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام (٢٠٢٠)، في الفترة ١٩-٢٣ أكتوبر، وزارة التخطيط، الرياض.

محمد الخطيب وعبدالله الجبر (١٩٩٨). إدارة الاعتماد الأكاديمي في التعليم - دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، الرياض، العدد (٧٣)، ص ٢٤-٣٦.

محمد حداد (١٩٩٥). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة - دراسة مقارنة بالمملكة العربية السعودية ومصر وانجلترا، رسالة دكتوراه غير منشورة، عين شمس، مصر.

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



محمد نصر (١٩٩٩). إعداد عضو هيئة التدريس لتعليم والبحث العلمي لمواجهة تحديات عصر المعلوماتية، الفترة من ٢٣-٢٤ نوفمبر، جامعة عين شمس، مصر.

منى السالوس (٢٠٠٤). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في مصر - دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، العدد (١)، ١١٩-١٣٢.

اليونسكو (١٩٩٨). التقرير النهائي لمؤتمر التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، في الفترة ٥-٩ أكتوبر، باريس.

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

وزارة التعليم العالي (٢٠٠٩). المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جمهورية مصر العربية.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

[http://www.ncld.ng/index\\_a.htm](http://www.ncld.ng/index_a.htm).

Charles Darwin University(2009). **Staff Professional Development Leave Approval Process**, 8<sup>th</sup> April, Sidney.

Faculty of Business Administration (2007). **Capacity Professional Development in Business Administration Research For Faculty Members of Higher Education in Northern Thailand**, 28-29 June, 9-21 June Chiang Mai University, Thailand.

Faculty Professional Development Center (2009). **Kent State University**, Ohio state, USA, Mission & Orientation. <http://Fpdc,kent.edu/Center/mission/index.html>.

Faculty Professional Development Center. **Kent State University**, Ohio state, USA, Teaching Scholars Program. [http://Fpdc,kent.edu/Programs/t\\_scholars/index.html](http://Fpdc,kent.edu/Programs/t_scholars/index.html).

- 
- Faculty Professional Development Center (2009). **Kent State University**, Ohio State, USA, Consultation. <http://Fpdc,kent.edu/Services/Consultation/index.html>.
- Hokkaido university and the university of Tsukuba (2009). **International symposium on professional Development in Higher Education.**
- Spck, M. & Kipe, C., (2005). **Why Cant We get it right? Designing High Quality Professional Development For standards\_ based schools. (2 ed). Thousand Oaks, Corwin Press.**