

التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في أوروبا وإمكانية الإفادة منها في مصر

إعداد

نرمين عزت أحمد محمد (**)

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

د. محمد إبراهيم خاطر

مقدمة

الجامعة هي مَعْقِلُ الفكر والأدب والبحث العلمي، أنشئت من أجل إعداد أفراد قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، وتطبيق العلوم الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، والمنافسة على المستويين المحلي والعالمي؛ حتى تنهض بإمكانيات المجتمع لإحداث التنمية الشاملة على كافة المستويات، كما تُعد الجامعة فضاءً لاستشراف المستقبل وتكوين أطره، بل ومركزاً للإشعاع الثقافي والفكري، وبذلك تؤدي الجامعة أدواراً متكاملة تتمثل في نقل المعرفة من خلال التدريس، وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، وتوظيف المعرفة من خلال خدمة المجتمع.

ويرتبط مستوى وكفاءة الجامعة بمستوى وكفاءة أعضاء هيئة التدريس بها، أي بفكرهم وبحوثهم وخبراتهم ومهاراتهم وأدائهم وممارساتهم المهنية بشكل عام، فأعضاء هيئة التدريس يمثلون محور الارتكاز واللبنة الأولى في تحقيق الأهداف والوظائف المنوط بالجامعة القيام بها، ونجاح الجامعة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها ووظائفها مرهون بوجود أعضاء هيئة التدريس المُعَدِّين إعداداً جيداً، والقادرين على تنفيذ رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية وأولوياتها بكفاءة عالية (أحمد حسين الصغير، ٢٠٠٨: ٧).

وفي سبيل تطوير أداء الجامعات من خلال عناصرها ورفع كفاءة كلياتها، تعتبر التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات مدخلاً أساسياً من مدخلات العملية التعليمية، ومحوراً

(*) بحث مشتق من رسالة الماجستير تحت إشراف:

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية
جامعة قناة السويس

د/ محمد إبراهيم خاطر مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية
جامعة قناة السويس

(**) معيد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس

رئيساً لإحداث التغيير؛ بهدف تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والقيادات من خلال إكسابهم المهارات والقدرات المعرفية، والمقومات الاتصالية والتفاعلية والسلوكية التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠١٠: ١٥٣)، كما تسهم برامج التنمية المهنية في تبصير عضو هيئة التدريس ببرامج وخطط الدولة لتطوير التعليم، وتنمية المهارات الإدارية اللازمة في العمل الأكاديمي والإداري، وإكسابه المزيد من الخبرات والمعلومات اللازمة لرفع مستواه الفكري والثقافي والمهني استعداداً للاضطلاع بأدوار جديدة (إيهاب السيد إمام، ٢٠٠٨: ١٢).

وقد تجسد اهتمام وزارة التعليم العالي ببرامج التنمية المهنية لأعضاء التدريس في إطار البرنامج القومي لتحديث الدولة حيث تأتي مشروعات تطوير التعليم العالي بمصر، والتي تبناها وأقرها المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي عام ٢٠٠٠م والتي من أبرزها مشروع "تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات **FLDP: Faculty and Leadership Development Project**"، والذي هَدَف إلى إكساب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الكثير من القدرات المهنية والقيادية اللازمة لتطويرها إلى جامعات عصرية ترقى للمستوى العالمي من حيث أساليب التدريس وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والوصول إلى مستوى جودة متميز من خلال موارد بشرية تتمتع بالقدرات المهنية والقيادية التي تحقق التطوير وتبنى برنامج التحديث المستمر (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٢: ٣).

كما تتاح قنوات أخرى مختلفة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومنها: المناقشات الفردية والجماعية، وأسلوب المحاضرات التي يتخلها بعض الأسئلة التوضيحية، وورش العمل، والندوات المتخصصة والعامّة (المياء المرسي، ٢٠٠٩: ٤٢٩)، وابتعاث أعضاء هيئة التدريس للخارج في إطار مهمات علمية أو دورات تدريبية، والاشتراك في المؤتمرات العلمية، وغيرها من الأساليب المتاحة (مجدي عزيز إبراهيم، ٢٠٠١: ٥٢-٥٣).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بالرغم من الاهتمام الواضح من جانب الدولة والجامعات ببرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، إلا أن هناك عدد من المشكلات التي تعاني منها برامج التنمية المهنية، ومن هذه المشكلات مايلي (سحر حسني نايل، ٢٠٠٩: ٥)، (عقيل محمود رفاعي، ٢٠٠٩: ٦٢-٦٣)، (نشوة سعد بسطاويسي، ٢٠١٣: ٩)، (غادة عبد السلام، ٢٠١٣: ٢٨٦):

- الابتعاد عن الدقة والحداثة العلمية في محتوى برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وسيطرة الطابع التقليدي على أساليبها سواء في المحاضرات أو البرامج التدريبية مثل جلسات التدريس المصغر.
- نقص قدرة برامج التنمية المهنية على استيعاب الاحتياجات المتجددة لأعضاء هيئة التدريس، ومواكبة المتغيرات والمستجدات العالمية ذات الصلة.
- الافتقار إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في البرامج التدريبية مثل التدريب عن بُعد، والتدريب الإلكتروني والافتراضي؛ من أجل توصيل الخدمات التدريبية عبر الجامعات الإقليمية والدولية.
- ضعف تعاون إدارات التدريب بالجامعات مع المؤسسات العلمية ومراكز البحوث العالمية بشكل متميز من أجل تطوير محتوى وأساليب تقديم البرامج التدريبية.
- ضعف تبادل الخبرات العلمية والمهنية بين أعضاء هيئة التدريس في كل من الجامعات المصرية والأجنبية.

وبناءً على ما سبق فيمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من الخبرة الأوروبية في تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي؟
 - ٢- ما أبرز التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في أوروبا؟
 - ٣- ما واقع برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية؟
 - ٤- ما مقترحات تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء الخبرة الأوروبية؟
- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- التعرف على التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في أوروبا.
- الوقوف على واقع برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

▪ تقديم مقترحات تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء الخبرة الأوروبية.
أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- أنها مساهمة للاهتمام المتزايد محلياً وعالمياً بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي أثناء الخدمة لمتابعة المستجدات العلمية والتكنولوجية العالمية المتسارعة.
- من المأمول أن تسهم الدراسة الحالية في جذب نظر إدارات الجامعات المصرية إلى تبني خطط عملية مُعلنة ترمي إلى استثمار الاتجاهات التربوية المعاصرة في تحقيق التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس.
- أنها ترصد توجهات أوروبية متقدمة في مجال تنمية قدرات هيئة التدريس الجامعي، وتحاول الاستفادة من خبراتها بما يتوافق مع طبيعة البيئة المصرية.

منهج الدراسة:

يعد المنهج المقارن -الذي يركز على توظيف الأسلوب العلمي لجورج بيريداي- هو الأنسب لطبيعة الدراسة؛ كونه يعتمد على أربع خطوات: الوصف- التفسير- الموازنة- المقارنة، ويُعتبر من أيسر صور التحليل المقارن؛ لأنه يعتمد على اختيار مشكلة ودراستها في أكثر من نظام تعليمي للتوصل إلى الطرق التي أخذت بها النظم التعليمية المختلفة لحل هذه المشكلة (بيومي محمد ضحاوي، ٢٠١٠: ٤٠-٤٣).

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة فيما يلي:

- الحد الموضوعي: تهتم الدراسة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، وتوجهاتها العالمية المعاصرة، من خلال تناول الصيغ المستحدثة للتنمية المهنية، وجوانبها التنظيمية (إدارتها وتمويلها).
- الحد المكاني: المتمثل في أوروبا كنموذج للإفادة من التوجهات المعاصرة للتنمية المهنية لهيئة التدريس الجامعي بها.

مصطلحات الدراسة:

- التنمية المهنية Professional Development:

جاء في المعجم الوجيز "نمًا" الشيء نماءً ونمواً أي زاد وكثر (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤: ٦٣٦)، وفي السياق التعليمي تعد التنمية عملية تغيير مقصودة لتمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته وكفائته (على الشخصي وآخرون، ٢٠١٢: ٧٨).

وتشير التنمية المهنية إلى التقدم الذي يحرزه عضو هيئة التدريس في معرفته، ومهاراته، ومجال تخصصه، وتدريب مقررات هذا التخصص، وكذلك عمق بصيرته في حل المشكلات التربوية التي يواجهها، وما يصاحب ذلك من نجاح في مهنته (حسن شحاته وزينب النجار، ٢٠٠٣: ٣٢٤).

ويقصد بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس اكتساب المعارف وتطوير المهارات المرتبطة بالمسؤوليات المهنية والوظيفية لعضو هيئة التدريس، وترتبط تلك المعارف والمهارات بالمجال الأكاديمي، والمهني، وتطوير القدرات البحثية، والإلمام بأبرز التوجهات العالمية في التعليم العالي، بالإضافة إلى المهارات الإدارية والتنظيمية، والقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة (Pennsylvania State System of Higher Education, 2010: 3).

كما تعرف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على أنها عمليات تهدف إلى تغيير وتطوير مهارات ومواقف وسلوك أعضاء هيئة التدريس؛ لتكون أكثر كفاءة وفعالية لتلبية احتياجات الجامعة والمجتمع وحاجات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم (أحمد محمود الزنقلي، ٢٠١٣: ١١٥).

وباستقراء التعريفات السابقة يمكن تعريف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس إجرائياً على أنها مجموعة من الفعاليات المستمرة التي تهدف إلى بناء وتطوير خبرات ومعارف ومهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس، وإعدادهم للقيام بالأدوار المتطورة التي تفرضها النظم والظروف الخارجية والمجتمعية المتغيرة على الجامعات والكليات.

الدراسات السابقة:

تشمل دراسات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي عدد من الدراسات العربية والأجنبية، وذلك كما يلي:

١- الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي: صيغ التنمية المهنية نموذجاً ٢٠٠٩ (شاكر محمد فتحي، ٢٠٠٩):

هدفت ورقة العمل إلى اقتراح إطار عمل للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بما يتلائم مع كل من طبيعة مؤسسات التعليم العالي في الوطن والمنظور المعاصر للتنمية المهنية، واعتمدت في تحقيقها لهذا الهدف على المنهج الوصفي، وتوصلت الورقة إلى مجموعة من النتائج منها: أن تنوع صيغ وبرامج التنمية المهنية في مؤسسات التعليم العالي يفيد في تحقيق أهداف تلك البرامج بكفاءة، بالإضافة إلى أن برامج التنمية المهنية المعاصرة تعتمد على التكنولوجيا وتستثمرها وتستهدفها بما يحقق مواكبة متطلبات التقدم، وأوصت بأهمية تفعيل محور التواصل البُعدي (عن بُعد) المتمثل في صيغ التنمية المهنية عابرة القارات التي يتم التواصل فيها عن بُعد عبر الشبكات الإلكترونية، وانتهاج الجامعات لأنماط حديثة مثل التنظيمات الشبكية التي بمقتضاها يتم الربط بين مؤسسات التعليم العالي المحلية والإقليمية والعالمية.

٢- استراتيجيات التنمية المهنية والأكاديمية الداعمة للتغيير التربوي بالجامعات ٢٠١٠
(Gloria Alonso, 2010):

هدفت الدراسة إلى استطلاع دور استراتيجيات التنمية المهنية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة "ميترابوليتانا" بفنزويلا في إحداث التغيير التربوي المخطط والمنشود، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: تركيز برامج التنمية المهنية على تطوير الكفايات التكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس باستخدام أدوات مستحدثة لتدريبهم على إتقان التعامل مع البرامج وشبكة الإنترنت وتصميم المواقع والتعلم الافتراضي، وعلى الرغم من تعدد أساليب التنمية المهنية إلا أن البرامج التدريبية لاتزال متمركزة حول المحتوى والمدرّب وليس المتدرب، بالإضافة إلى ضعف أنشطة البحث العلمي بالجامعة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: إنشاء بوابة إلكترونية لزيادة فرص التطور الأكاديمي للأساتذة من خلال التعلم الذاتي وتبادل الخبرات مع الأقران سواء داخل أو خارج الجامعة، أو من خلال المجموعات البحثية.

٣- دور برامج مراكز تنمية القدرات في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة بجامعة جنوب الوادي ٢٠١١ (عبد الرحمن أبو المجد رضوان، ٢٠١١):

استهدفت الدراسة التعرف على أدوار وأهداف برامج مركز تنمية القدرات بجامعة جنوب الوادي في تنمية الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: إسهام مركز تنمية القدرات بالجامعة في تحديث وتطوير معارف ومهارات أعضاء

هيئة التدريس، إلا أن برامج التنمية المهنية به يعترتها بعض أوجه القصور مثل: إجبارية حضور البرامج لارتباطها بالحصول على الدرجة العلمية، وغلبة الطابع التقليدي عليها، وعدم توافر المطبوعات والمواد التدريبية للمشاركين بالبرامج، ولقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات من أبرزها: انتقاء المدربين الأكفاء في ضوء معايير محددة وواضحة، وأهمية تبادل الخبرات في مجال تدريب أعضاء هيئة التدريس من حيث المحتوى والأساليب بين مركز تنمية القدرات بالجامعة والمراكز المناظرة له في الجامعات العربية والأجنبية.

٤- دراسة مقارنة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأوروبية والصينية ٢٠١١
(Fan Yihong, 2011):

استهدفت الدراسة تناول ممارسات التنمية المهنية بالجامعات الأوروبية والصينية وصولاً إلى بعض الاستراتيجيات والآليات المستخلصة من خبرات الجامعات الأوروبية والتي يمكن الاستفادة منها في الارتقاء ببرامج التنمية المهنية بالصين، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج المقارن، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج -الخاصة بالجامعات الأوروبية- ومن أهمها: ارتباط برامج التنمية المهنية بها بمعايير الجودة المطروحة في إطار اتفاقية بولونيا، كما يتم تخطيط وتنفيذ البرامج لمراعاة الاحتياجات المتجددة لأعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لتطوير برامج التنمية المهنية في الجامعات الصينية ومن أهمها: اتباع أساليب مستحدثة في برامج التنمية المهنية مثل: المشروعات البحثية، وأسلوب حل المشكلات المتمركز حول المتدرب، والاهتمام بإرسال أعضاء هيئة التدريس في منح وبعثات دورية لإطلاعهم على المستجدات التربوية، واستقدام الخبراء لأجل عقد ندوات حول أساليب التعلم الحديثة.

٥- الممارسات المهنية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ٢٠١٥ (مشعل العنزي، ٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات المهنية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح الشامل، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن التطور والتغير الكبير في أدوار مهنة التدريس الجامعي أضاف إلى أدوارها التقليدية أدواراً مستحدثة، وأن استدامة أنشطة التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس هي الأساس لفاعليتها، كما أن توافر المناخ الديناميكي والثقافة التنظيمية الإيجابية يُعد عاملاً هاماً في أداء عضو هيئة التدريس لمهامه المختلفة، ولقد أوصت الدراسة

التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ----- نرمين عزت أحمد

بضرورة التركيز على حسن اختيار عضو هيئة التدريس تمهيداً لإعداده ثم تنميته مهنيًا، وأشارت إلى أهمية توازي عمليات الإعداد والنمو المهني منذ البداية أثناء الحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه، كما أوصت بضرورة التوجه إلى إنشاء هيئات وطنية وإقليمية لتنظيم برامج متنوعة لإعداد وتنمية عضو هيئة التدريس تزرخ بتنوع الخبرات العلمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

انطلاقاً من عرض الدراسات السابقة، فإنه يمكن التوصل إلى مجموعة من المبادئ التي

تدعم تبني التوجهات المعاصرة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ومنها:

- تأثر البيئة الجامعية والمجتمع الجامعي بصفة عامة وأعضاء هيئة التدريس وعمليات إعدادهم وتنميتهم مهنيًا بصفة خاصة بالتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات المختلفة محلياً وعالمياً.
- أهمية توظيف التقنيات التكنولوجية والإلكترونية الحديثة والمعاصرة في برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- ضرورة التوجه إلى التعاون الأكاديمي والمهني بين أعضاء هيئة التدريس في الداخل والخارج؛ بهدف إثراء الخبرات وضمان حداثة وتنوع الأفكار والرؤى المتضمنة في أنشطة وبرامج التنمية المهنية المتفق على عقدها.
- التوجه إلى إقامة الروابط الأكاديمية والمهنية الإقليمية والدولية؛ كونها تسمح بمزيد من البرامج والأنشطة الخاصة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كما تشجع على التواصل مع الخبراء والزملاء في مجال التخصص.
- الانتباه إلى تطوير أدوار "مراكز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات" بالجامعات؛ بهدف إثراء وتنوع الخبرات والدورات التدريبية التي تقدمها لأعضاء هيئة التدريس.

الإطار النظري لـ"برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وتوجهاتها المعاصرة":

ويتناول محورين متتاليين كما يلي:

المحور الأول: برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

ويشتمل هذا المحور على العناصر التالية:

أولاً: أهداف برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

أصبحت التنمية المهنية في المجتمعات المتقدمة شرطاً من شروط بقاء عضو هيئة التدريس في وظيفته، والترقي منها إلى الوظيفة الأعلى، وترمي برامج التنمية المهنية في الأساس إلى إكساب عضو هيئة التدريس المزيد من المهارات والمعارف والمعلومات المتخصصة التي تسهم في رفع مستواه الفكري والثقافي والمهني، وتنمية استعداداته للقيام بأدواره ووظائفه، وتطوير وتحديث المهارات والقدرات التي يمتلكها؛ حتى لا تتوقف عند المستوى عند حصوله على الدرجة الجامعية الأولى، والذي مهما بلغ من الجودة لا يكفي لمواجهة تحديات العصر الحالي، وهذا فضلاً عن ضمان وصول عضو هيئة التدريس إلى مستوى التمكن والتميز في عمله، وتشجيعه على الابتكار في تخصصه (إيهاب السيد إمام، ٢٠٠٨: ١٢).

ويمكن القول أن برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية (إبراهيم السدة، ٢٠١٣: ٢٢٠-٢٢١)، (Betty Akullu Ezati and Christopher :B. Mugimu, 2010: 6-7)

- القدرة على الاستفادة من التقنيات التربوية الحديثة في جميع جوانب عمل عضو هيئة التدريس، وإكسابه قدرات ومهارات التعامل مع التكنولوجيا، ومهارات التخطيط والتدريس.
- إطلاع عضو هيئة التدريس على مستجدات الفكر التربوي، وأحدث النظريات التربوية والنفسية، وأساليب التقويم الحديثة، واستراتيجيات التعلم الجديدة؛ بهدف تطوير الممارسات التربوية الجامعية.
- صقل قدرة عضو هيئة التدريس الجامعي على حل المشكلات التي تطرأ في الواقع الجامعي بكل أبعاده، مما يُمكنهم من اتخاذ القرارات الملائمة بشأنها لمعالجتها ومنع تفاقمها، بل واكتشافها قبل حدوثها.
- تحقيق نوع من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع مناحي العمل، بالإضافة إلى إكسابهم الاتجاهات الإيجابية والقيم الملائمة لطبيعة المهنة ومتطلباتها.
- ضمان وصول عضو هيئة التدريس إلى مستوى التمكن والتميز في عمله، وتشجيعه على الإبداع في تخصصه.
- الحصول على الترقية الوظيفية؛ حيث تعتبر المشاركة في برامج التنمية المهنية التي تنظمها الجهات الرسمية بالجامعات جزءاً من متطلبات الترقية الوظيفية للدرجة العلمية الأعلى.

ثانياً: مبادئ برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

تستند برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي -رغم اختلاف وتنوع صورها- إلى مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠: ١١٣٠-١١٣٢):

- الشمولية: وتعني أنها شاملة لجميع أعضاء هيئة التدريس ومجالات عملهم ووظائفهم الجامعية، ويعمل هذا الشمول على توحيد أسس الإعداد والتنشئة التنظيمية لهم.
- التكامل: أي التعاون والتنسيق بين كل الجهات والإدارات والمراكز المسؤولة عن تنفيذ برامج التنمية المهنية، كما يتكامل الجانب النظري مع الجانب التطبيق والعملية في إطار تلك البرامج.
- الوضوح والدعم الإداري: بمعنى أن تكون الضوابط والقواعد الحاكمة لالتحاق ببرامج التنمية المهنية سهلة الفهم ليست غامضة، ومما يسهل ذلك تقديم الدعم والمساعدة من الهيئة الإدارية المسؤولة عن تنظيم البرامج.
- الواقعية: بمعنى أنها تخاطب الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس في مختلف النواحي المهنية، كما تتناسب مع الإمكانيات والموارد المادية المتاحة بالمركز أو الجامعة، ويكون محتواها ملموس على أرض الواقع.
- الديناميكية: وتعني المرونة والتجديد والاستمرارية، فبرامج التنمية المهنية يجب أن تكون مرنة في محتواها ومجالاتها وأساليب تقديمها، والقوانين واللوائح التي تضبط العمل بها.
- التقويم: لسير برامج التدريب وأداء المدربين ومحتوى البرامج، واستجابة المتدربين لها ومناسبتها لاحتياجاتهم.
- تدرج وتعاقب الخبرات: أي ترتيب المحتوى والخبرات لتي تقدمها البرامج على وجه يضمن الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء في ذلك الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية.

ثالثاً: مجالات برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:

استناداً إلى أن التنمية المهنية تمثل أحد الدعائم الأساسية في تطوير التعليم الجامعي، استوجب ذلك أن تشمل برامج التنمية المهنية كل مجالات عمل عضو هيئة التدريس بالجامعة، وذلك كما يتضح فيما يلي:

أ- التنمية المهنية في مجال التدريس:

- تهدف التنمية المهنية في هذا المجال إلى الارتقاء بالأداء التدريسي، من خلال تنمية مهارات متنوعة مثل (Michael Olalekan Olatunji, 2013: 73-74):
- استخدام طرائق واستراتيجيات تدريسية حديثة، تركز حول المتعلم مثل طريقة حل المشكلات، واستراتيجية العصف الذهني، واستراتيجية التنقيب المعرفي، والتعلم الفرقي والتعاوني، وغيرها.
 - بناء ومراجعة وتطوير المناهج والبرامج الدراسية من حيث أهدافها ومحتواها وأساليب تقديمها، ومواكبتها للتطورات العلمية المعاصرة.
 - معرفة أساليب التقويم المتنوعة الحديثة والمناسبة للمقرر الذي يُدرّس، وطريقة تنفيذها، والأدوات التي تُستخدَم في التقويم، وكيفية تعميم الاختبارات المختلفة.
 - مهارات إدارة المواقف التدريسية، تحديد حاجات الطلاب وربطها بمحتوى البرنامج الدراسي، وتنمية مهاراتهم الفكرية.
 - صقل قدرات الإلقاء والعرض المتسلسل المنطقي والمتنوع، والربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، والالتزام بالأخلاقيات السامية لمهنة التدريس الجامعي.

ب- التنمية المهنية في مجال البحث العلمي:

- تضم برامج التنمية لأعضاء هيئة التدريس في هذا المجال جميع المحاور التي تخدم أنشطة البحث العلمي وترتقي بممارساته سواء داخل البلاد أو خارجها، وتتمثل تلك المحاور فيما يلي (بيحي محمد ندى، ٢٠١٣ : ١١٩-١٢٣):
- التعرف على طرق تدعيم وتمويل البحث العلمي ومشروعاته، طرق إدارة المشروعات البحثية، وقيادة الفرق البحثية.
 - الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي كالسرية والأمانة والثقة، واحترام حقوق الإنسان والحيوان (عند التطبيق عليهم).
 - المعرفة الكافية بطبيعة الإشراف العلمي وأنماطه كالإشراف المشترك، أو الإشراف على الباحثين الوافدين، وأدوار المشرف، واللوائح والقوانين التي تحكم عملية الإشراف.
 - معرفة قواعد التحكيم والنشر العلمي للكتب، ولالأبحاث في المجالات والدوريات العلمية، وإجراءات التسجيل في المؤتمرات المحلية والدولية، والوقوف على فنيات وطرق كتابة الورقة البحثية.

- التعرف على خطوات البحث العلمي، والمناهج البحثية المختلفة والمناسبة لكل نوع من أنواع العلوم، والمدارس المختلفة في توثيق المصادر والمراجع العلمية للدراسات والبحوث العلمية.
 - تنمية مهارات التحليل الإحصائي للبيانات البحثية، باستخدام برامج وتطبيقات متخصصة.
- ج- التنمية المهنية في مجال خدمة المجتمع:
- تهتم برامج التنمية المهنية في هذا المجال بتحقيق الأهداف التالية (رشدي طعيمة ومحمد البندري، ٢٠٠٤: ٢٦٨):
- زيادة الوعي بالمشكلات المتشعبة على مختلف المستويات مثل: الإرهاب، والاحتباس الحراري، والأزمات الاقتصادية، محاولة تقديم حلول علمية أكاديمية تساهم في التخفيف من وطأتها، أو معالجتها كلية.
 - تقديم استشارات مهنية وتخصصية للمؤسسات الإنتاجية ومنظمات الأعمال المحلية.
 - التعرف على البيئة الاجتماعية التي يراد تقديم الخدمة فيها، ودراسة احتياجاتها، ونقاط القوة ونقاط الضعف أو المشكلات التي تعاني منها، وتنمية العلاقات الإيجابية مع تلك الجهات، ومعرفة كيفية توظيف التخصص العلمي في حل المشكلات الملحة التي يتعرض لها.
 - التعريف ببرامج المسؤولية الاجتماعية، واشتراك أعضاء هيئة التدريس فيها بالعمل الفعلي، أو بتدريب الطلاب على الانضمام إليها، والتدريب على وضع معايير وأساليب تقويم الأعمال المشتركة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- د- التنمية المهنية في مجال الإدارة الجامعية:
- لا يقتصر دور عضو هيئة التدريس على البحث العلمي أو التدريس أو أدواره في خدمة المجتمع، بل يكون مطالباً بأداء بعض المهام الإدارية، وبخاصة في حال توليه منصب قيادي بالكلية أو الجامعة، وفي هذا السياق يحتاج عضو هيئة التدريس إلى تنمية الجوانب الآتية (طلال الشريف، ٢٠١٤: ٧٩٢):
- تنمية الكفايات الأساسية للإدارة الفعالة المتمثلة في الكفايات التخطيطية، والكفايات التنظيمية، والكفايات التوجيهية والإشرافية، والكفايات الرقابية والتقويمية للقيادات الأكاديمية على مستوى الكلية والجامعة.

- المهارات الإدارية المتنوعة مثل إتقان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتفويض السلطة، وصنع القرار واتخاذها، وطرق المشاركة الديمقراطية للمؤسسين، ونظم المتابعة والتقييم.
- الوقوف على المتطلبات والاختصاصات الوظيفية للمنصب الإداري أو القيادي الذي يشغله عضو هيئة التدريس، والمناخ المؤسسي التنظيمي الذي يؤدي دوره في ظلّه.
- معرفة اللوائح الأكاديمية والبحثية والإدارية، وإدارة وتنظيم الاجتماعات والمجالس واللجان.
- تخطيط التطوير وإدارته بالجامعات، وإتقان مهارات إدارة الجودة الشاملة كأسلوب دائم للعمل.

ومن خلال برامج التنمية المهنية المختلفة في جميع المجالات السابقة الذكر وغيرها، يتم إثراء المهارات الشخصية المختلفة لدى عضو هيئة التدريس؛ كونها عامل مكمل لكفاياته المطلوبة للقيام بأدواره الجامعية والاجتماعية المتنوعة، وفي هذا السياق يتم تنمية مهارات مختلفة مثل: مهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين، ومهارات إدارة الصراعات والأزمات، ومهارات إدارة الحوار، فضلاً عن اكتساب المرونة للتكيف مع التغير السريع (Sarah M. Ginsberg, 2007: 4).

المحور الثاني: التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في أوروبا:

تتنوع صيغ برامج التنمية المهنية الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأوروبية، كما أنها لا تقتصر على وحدات ومراكز الجامعات التي ينتمي لها أعضاء هيئة التدريس، بل توجد وسائط وقنوات أخرى لتنمية أعضاء هيئة التدريس، تأتي تلك الوسائط في سياق التوجهات الأوروبية المعاصرة في هذا المجال، والتي ترد كما يلي:

أولاً: شبكات التطوير الأكاديمي:

التعلم هو جوهر الأنشطة الأكاديمية المتنوعة بالمؤسسات التعليمية المختلفة، وهو ما أدى في العصر الحديث إلى تكوين جماعات/ مجتمعات التعلم سواء على مستوى الطلاب أو على المستوى المهني (هيئات التدريس والإدارة)؛ نظراً لقدرة المجموعات المتجانسة على التعلم بشكل أفضل وأسرع من خلال تبادل الخبرات وتعدد الرؤى والأفكار المطروحة، ولقد نما هذا الأمر حتى ظهر ما يشار إليه بشبكات التطوير الأكاديمي على اختلاف مسمياتها وأنواعها، وقد انتشرت بشكل واسع على نطاق التعليم الجامعي والعالي، وشأنها في ذلك شأن شبكات العلاقات الاجتماعية أو الوظيفية للأفراد، فتوجد منها الشبكات الرسمية وغير الرسمية، والشبكات

التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ----- نرمين عزت أحمد

المتخصصة والعامّة والشبكات التي تجمع بين النوعين، كما تتوافر شبكات للأفراد والهيئات/ المنظمات، ولكن ما يميزها هو أنها تهتم بأنشطة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي كالتدريس والإدارة الجامعية (27-28: 2012, Maria Montoya).

وكان من أبرز تطبيقات شبكات التطوير الأكاديمي في أوروبا: الشبكة الأوروبية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي "ENSDHE: European Network on Staff Development in Higher Education ويتم عرض هذا التطبيق وفقاً للعنصرين التاليين:

أ- برامج وأنشطة شبكة "ENSDHE":

في إطار حرص منظمة "اليونسكو UNESCO" على نشر المعرفة والارتقاء بجودة العملية التعليمية في جامعات أوروبا، أطلقت الشبكة الأوروبية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي، وكان الغرض من إنشاء تلك الشبكة تيسير أنشطة تنمية أعضاء هيئة التدريس الأوروبيين وغير الأوروبيين من خلال توفير منصة للتعاون بين الهيئات والمنظمات المعنية الأخرى في القارة الأوروبية والعالم أجمع (2009: Brigitte Berendt).54)

وتقدم شبكة "ENSDHE" برامج التنمية المهنية لجميع أعضاء الهيئات التدريسية المنتمين للجامعات الأوروبية على اختلاف تخصصاتهم وجامعاتهم وأعرافها الأكاديمية، وبلادهم ذات الأنظمة السياسية والاقتصادية المتباينة، وقد استهدفت الشبكة منذ إنشائها تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي (107- 106: 2009: Karl Donert):

- تعزيز القدرات الوطنية والإقليمية والعالمية في مجال التطوير المهني، وتسهيل تبادل الخبرات والتجارب بين الجامعات الأوروبية، وإجراء الدراسات المشتركة.
- تعريف وتحديد الأولويات وأساليب العمل في مجال تنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- التنسيق والتعاون المستمر مع المنظمات والاتحادات والشبكات المناظرة والمماثلة ذات العلاقة التي تعني بالبحث العلمي وتطوير التعليم الجامعي على مستوى أوروبا والعالم.
- إنشاء مراكز محلية ودولية متخصصة وتنظيم برامج أكاديمية للتأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس.

- استقطاب خبراء عالميين بارزين في مجال التطوير المهني، والاستفادة من خبراتهم أثناء عقد الندوات العلمية وورش العمل الخاصة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
 - تقديم الدعم الأكاديمي لمراكز ووحدات ومكاتب التدريب والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس القائمة بالفعل في الجامعات الأوروبية؛ بغية رفع كفاءتها.
 - استخلاص وتقديم نتائج وتوصيات المؤتمرات والندوات التي تعقدتها الشبكة ومحاولة تعميمها على الجامعات الأوروبية قدر الإمكان بما يتناسب مع إمكانيات كل جامعة.
- كما تُقدِّم شبكة "ENSDHE" برامجها وخدماتها المهنية من خلال المنسقين الوطنيين والمسؤولين التابعين لها بالجامعات الأوروبية (وهم مسئولون عن تخطيط وتنسيق ودعم برامج التنمية المهنية التي تقدمها الشبكة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي)، وتأتي هذه البرامج في عدة صور منها: دورات تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى، وجلسات حرة، وورش عمل؛ بغرض اكسابهم المعارف والمعلومات، وتطوير مهاراتهم، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية فيما يتعلق بالموضوعات التربوية التي تخص الممارسات التدريسية والأكاديمية بالجامعات مثل: تصميم المناهج والمقررات الدراسية وإعداد الأهداف والمحتوى التعليمي وأساليب التدريس والتقييم المُستخدَمة، ومن أمثلة موضوعات البرامج المُوجَّهة لأعضاء هيئة التدريس والتي قامت الشبكة بالتنسيق والتنفيذ لإقامتها بجامعات المملكة المتحدة -79 (Brigitte Berendt, 1994):

80)

- التدريس الجامعي وفنياته وأصوله وأساليبه (للمجموعات الصغيرة/ الكبيرة)
- أساليب التقييم وإعداد الاختبارات، أساليب إرشاد وتوجيه الطلاب أكاديمياً
- الإشراف على بحوث طلاب الدراسات العليا
- توظيف التقنيات الحديثة في التدريس وإنتاج العروض التقديمية المساعدة والتوضيحية.
- الصيغ الحديثة للتعلم والتدريس.
- كيفية الحصول على المنح البحثية والإفادة منها.

ولقد أصبحت الشبكة الأوروبية "ENSDHE" تمثل منتدى موسعاً لأنشطة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، فلا تقتصر جهود الشبكة على تقديم البرامج التدريبية وورش العمل، بل تقوم الشبكة بتنظيم المؤتمرات الإقليمية والدولية التي تتخذ من توجهات تطوير التعليم الجامعي مرتكزاً لها مثل: تقييم الجودة، ودور وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة في تطوير التعلم والتدريب المهني، وتقييم المبادرات الأوروبية والعالمية في مجال التعليم العالي والجامعي،

التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ----- نرمن عزت أحمد

وتُعقد المؤتمرات بالتعاون والتنسيق مع الجامعات والجهات الأكاديمية محلياً ودولياً، وهذه المؤتمرات مُوجَّهة في المقام الأول لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات الأوروبية وخارجها، ولذلك فهي تُمثِّل فرصة للإطلاع على المستجدات العالمية في مجالات التخصص العلمي، كما أن الاحتكاك بالعلماء ذوي الإسهامات العلمية البارزة من شأنه أن يحفز الإبداعية والابتكارية في الممارسات البحثية والتعليمية المُتنبَّاة (Brigitte Berendt, 1994: 79).

ب- الجوانب التنظيمية لشبكة "ENS DHE":

تُعْتَبَر شبكة "ENS DHE" إحدى الشبكات العالمية التي أطلقتها منظمة "اليونسكو"، ولذلك فقد أوكلت "اليونسكو" المهام المباشرة في إدارة الشبكة إلى "المركز الأوروبي للتعليم العالي " CEPES: Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur " وهو مكتب تابع لمنظمة "اليونسكو"، وهو مسئول عن شئون التعليم العالي والتعاون الأكاديمي في الدول الأوروبية وذلك في إطار المشروعات والمبادرات التعليمية التي تقوم بها "اليونسكو" دولياً (Peter Maassen & et. al., 2006: 19-20)، وفي سياق شبكة "ENS DHE" يتلقى مركز (CEPES) دعماً مادياً من الدولة التي أنشئ فيها (رومانيا) بالإضافة إلى الدول المنظمة إليه وذلك من أجل تمويل ودعم الفعاليات والأنشطة الأكاديمية التي تقدمها الشبكة، وفي هذا الإطار يقوم المركز باختيار (Samuel R. F. Aldwin, 2016: 35-36):

- منسقين محليين لعمل الشبكة يقومون بإدارة عمليات التسجيل والتدريب لأعضاء هيئة التدريس المشاركين، واستقطاب المدربين والخبراء والأساتذة البارزين في مجالات التدريب المختلفة.
- ملاحظين محليين ودوليين من شبكات إقليمية ودولية مناظرة أو مشابهة لطبيعة عمل الشبكة يقومون بجمع المعلومات المُفصَّلة التي تتصل ببرامج واحتياجات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأوروبية، وإعداد التقارير الوافية بكل تلك المعلومات لتحديد الأولويات التدريسية والمهنية التي تعمل الشبكة على توفيرها.
- كما يتم اختيار أمانة عامة من أعضاء المجلس المسئول عن الشبكة، تتكون من: أمين عام، وأمين مساعد، ومسئول مالي (أمين صندوق)، بهدف الإشراف على تنفيذ أنشطة وفعاليات الشبكة، والتواصل مع إدارات الجامعات الأوروبية.

ثانياً: برامج الحراك الأكاديمي الدولي:

يشير الحراك الأكاديمي الدولي إلى فترة محددة للدراسة والبحث في دولة أخرى غير البلد الأصلي للطالب/الباحث، ولا يشمل مدلول مصطلح "الحراك الأكاديمي" الهجرة من دولة لأخرى (سعاد بسيوني عبد النبي وآخرون، ٢٠٠٨: ١٥)، ولقد أصبح الحراك الأكاديمي ظاهرة عالمية واسعة الانتشار عالمياً وبخاصة بعد الحرب العالمية الثانية وامتداد تأثيرات العولمة في العقود المتأخرة من القرن العشرين، وللحراك الأكاديمي أغراض متعددة، ومنها: الحصول على درجة علمية، الحصول على فرص وبرامج للتطوير المهني الأكاديمي، معايشة الثقافات ونظم التعليم الأجنبية، وغيرها من الأغراض (Eva Egron Polak, 2017: 3-14).

وكان من أبرز تطبيقات برامج الحراك الأكاديمي الدولي في أوروبا: برنامج الحراك عبر الأوروبي للدراسات الجامعية "تيمبس" TEMPUS: Trans-European Mobility Programme for University Studies ويتم عرض هذا التطبيق وفقاً للعنصرين التاليين: أ- أنشطة البرنامج:

وبرنامج الحراك عبر الأوروبي للدراسات الجامعية "تيمبس" TEMPUS: Trans-European Mobility Programme for University Studies هو أحد أبرز البرامج الأكاديمية في الاتحاد الأوروبي (EU: European Union)، ويركز في المقام الأول على دعم أعمال التطوير والتعاون بين مؤسسات التعليم الجامعي والعالي؛ لإصلاح وتحديث منظومات التعليم الجامعي والعالي بدول الاتحاد الأوروبي والدول الشريكة في شرق أوروبا ووسط آسيا ودول غرب البلقان وحوض المتوسط (European Commission, 2010: 6).

وفي هذا السياق يُقدّم برنامج "تمبس" TEMPUS لأعضاء هيئة التدريس في جميع جامعات دول الاتحاد الأوروبي والدول الشريكة فرصاً متعددة الأبعاد في سبيل تمكينهم والارتقاء بمهاراتهم العلمية والأكاديمية، وتتركز هذه الفرص في برنامج "منح حراك الأفراد Individual Mobility Grants" كقناة متميزة وغنية لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم حراك/ انتقال أعضاء هيئة التدريس للخارج -من أحد بلدان الاتحاد الأوروبي إلى أحد الدول الشريكة أو العكس- لمدة محددة تبدأ من أسبوع كحد أدنى إلى ثمانية أسابيع كحد أقصى، ويتم هذا الحراك بصورة منفردة؛ بحيث لا يشترط توافر عدد معين من أعضاء هيئة التدريس من جامعة معينة لإتمام البرنامج، ولكن يمكن أن يشترك عضو واحد أو عضوين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (Simon Marginson and Marijk van der Wende, 2009, p. 111).

ويُعتَبَر الحراك في إطار برنامج "تمبس TEMPUS" وسيلة لتغيير دور أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من كونهم مستودعات للمعرفة وناقلين لها إلى مشاركين في إنتاج المعرفة ومُيسرين لاكتسابها، وذلك مع الاحتفاظ بأدوارهم المعروفة داخل وخارج جامعاتهم؛ فقد يحدث الحراك بغرض القيام بنشاط أو أكثر من الأنشطة التالية: (lan M. Johnson, 2007: 197-199)

- ١- تقديم أو تلقي المحاضرات والبرامج التدريبية والاستشارات العلمية المتخصصة.
- ٢- المشاركة في حدث أكاديمي معين في سياق تطوير مؤسسات التعليم الجامعي والعالي مثل المؤتمرات، والندوات (السيمنارات)، وورش العمل الدولية، واجتماعات الشبكات العلمية الدولية ذات الصلة بمحاور البرنامج.
- ٣- حضور الاجتماعات الإقليمية التابعة لبرنامج "تمبس TEMPUS" والتي تنعقد إما بهدف تعريف أعضاء هيئة التدريس بالبرنامج ومشروعاته، والفرص المتاحة للنمو المهني، أو من أجل إشراك أعضاء هيئات التدريس من منسقي البرنامج في متابعة وتنظيم خطط عمل البرنامج، وتنقسم تلك المشروعات إلى النوعين التاليين:

• مشروعات أوروبية مشتركة Joint European Project:

وهي مشروعات يتم تنفيذها على المستوى المؤسسي مؤسسات التعليم الجامعي والعالي- في دول الاتحاد الأوروبي والدول الشريكة، وتسهم هذه المشروعات في نشر المعرفة عالمياً خارج حدود المؤسسة الجامعية، وتنقسم إلى نوعين هما: مشروعات قومية وهي ذات نفع مباشر للبلد الشريك ويركز على الأولويات الوطنية التي وضعتها وزارة التعليم العالي بها، ومشروعات متعددة الأطراف، وتصل أقصى مدة ممكنة للمشروع إلى (٣٦) شهراً، وفي هذا النوع من المشروعات يركز التعاون الدولي بين أعضاء هيئة التدريس المشاركين على توفير التدريب القائم على المهارات "Skill-Based Training" في المجالات التالية (L. Szentirmai, 2011, p. 268):

- تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس وتصميم برامج تعليمية حديثة.
- إعادة تأهيل معلمي التعليم الجامعي وتطوير قدراتهم من خلال تقديم برامج التنمية المهنية أو من خلال التعلم الجمعي، والاهتمام بترقية مهاراتهم اللغوية والتقنية، وتطوير إمكاناتهم فيما يختص بالتعليم عن بعد كوسيلة لتحقيق الترابط الفعلي بين الجامعات المشتركة في المشروعات وبما يتفق مع أهداف "اتفاقية بولونيا".

○ تحديث الوسائل التعليمية المستخدمة في التدريس والاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم.

● **المشروعات الهيكلية والتكميلية وStructural and Complementary Projects:**

وهي مشروعات مُوجَّهة لدعم مبادرات وتوجهات إصلاح مؤسسات التعليم الجامعي والعالى من خلال تطوير بنيتها وهيكلها الإدارية، ويرتكز عمل أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن هذه المشروعات في التعاون البحثي والتدريبي حول

المحاور التالية (4: *European Commission, 2008*):

- الحوكمة ونظم تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية.
- ضمان جودة وأنواع اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي والعالى.
- سياسات وأساليب تقييم الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي والعالى.
- تدعيم القدرات الإدارية، وتوفير سبل التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية.
- استحداث خدمات جديدة وتطوير الخدمات القائمة؛ لتعزيز الروابط مع القطاعات الأكاديمية وغير الأكاديمية.

ويُشترط في هذين النوعين من المشروعات -سواء أكانت المشتركة أو الهيكلية- اشتراك أعضاء هيئات تدريس من جامعة واحدة على الأقل من كل دولة شريكة في المشروع، واشتراك أعضاء من مؤسستين جامعتين على الأقل من دولتين مختلفتين من دول الاتحاد الأوروبي، وهذا هو الحد الأدنى للمشاركات ويُرحَّب بتعدد المؤسسات الجامعية المشاركة، مما يوسع قاعدة المشاركة الدولية؛ نتيجة لتنوع الخلفيات الثقافية والخبرات التعليمية، ومن ثمَّ تجدد الفكر التربوي والعلمي

على نحو مستمر باستمرار تلك المشروعات (8: *European Commission, 2005*).

ب- الجوانب التنظيمية للبرنامج:

يتولى إدارة البرنامج "الوكالة التنفيذية للتعليم والثقافة والإنتاج السمعي والبصري

"EACEA: The Education,

Audiovisual and Culture Executive Agency، حيث تقع عليها المسؤولية الأولى في الإدارة بموجب السلطة الممنوحة إليها من قِبَل المفوضية الأوروبية، وتقع المسؤولية الإجرائية في متابعة البرنامج على بعض إدارات الاتحاد الأوروبي المُتمثِّلة في (*European*

Commission, 2017)

- المكتب الأوروبي للتعاون والتنمية "European Development and Cooperation Office": وهو مسئول عن تحويل الدعم المادي المخصص للبرنامج إلى الوكالة التنفيذية "EACEA".
- إدارة خدمات المهام الأوروبية الخارجية "European External Action Service" المسؤولة عن التخطيط وتحديد التوجهات الاستراتيجية للبرنامج.
- الإدارة العامة للتعليم والثقافة "The Directorate-General for Education and Culture" وهي مسؤولة عن تزويد القائمين على البرنامج بالخبرات القطاعية المتخصصة، وتعزيز الروابط بين سياسات الإصلاح الداخلي في جامعات دول الاتحاد الأوروبي والدول الشريكة.

كما توجد مكاتب تابعة للبرنامج منتشرة داخل دول الإتحاد الأوروبي تسمى "نقاط الاتصال الوطنية NCPs: National Contact Points"، ومكاتب مناظرة في الدول الشريكة والتي تسمى "مكاتب التيمبس الوطنية NTOs: National Tempus Offices"، وتسهم كلاهما في إدارة البرنامج على المستوى المحلي؛ فهي تساعد في الإشراف على مشروعات البرنامج في نطاق حدودها، وتقدم الدعم والإرشاد اللازم للمتقدمين للالتحاق بالبرنامج، كما تعمل على بناء قنوات اتصال مفتوحة مع رؤساء الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والمسؤولين الرسميين في وزارات التعليم العالي تبادلياً بين دول الإتحاد الأوروبي والدول الشريكة، *(European Commission, 2005: 8)*.

ويتم تقسيم منح تمويل البرنامج سنوياً وفقاً للسياسة الخارجية للاتحاد الأوروبي كما يلي
(The Council of the European Union, 2013)

- منح ما قبل الانضمام للبرنامج: تُقدّم للدول المرشحة للاشتراك في مشروعات البرنامج في منطقة غرب البلقان، وترتبط هذه المنح باحتياجات ومدى تقدم الدولة المرشحة وفقاً للتقارير السنوية للمفوضية الأوروبية.
- منح دول الجوار: تُقدّم للدول الشريكة في البرنامج في جوار الإتحاد الأوروبي شرقاً وجنوباً بالإضافة إلى روسيا.
- منح التعاون التنموي: تُقدّم للدول الشريكة في البرنامج بمنطقة وسط آسيا التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ويتمد التمويل المخصص لمشروعات برنامج "تمبس TEMPUS" ليعطي أكثر من (٩٥%) من كلفة المشروع ليصل الحد الأقصى لتمويل مشروعات العاملين إلى (٣٠٠.٠٠٠) يورو، ومشروعات الثلاثة أعوام إلى (٥٠٠.٠٠٠) يورو، أما بالنسبة لمنح حراك الأفراد يقدم البرنامج دعماً يبدأ من (٧٠٠) يورو للمنحة التي تستمر لمدة أسبوع، و(٥٠٠٠) يورو للمنحة التي تستغرق مدتها ثمان أسابيع، بالإضافة إلى مصروفات الانتقال الخارجي والداخلي لجميع المنح الدولية (European Commission, 2008: 10).

ثالثاً: التدريب عن بعد:

وينطوي التدريب عن بعد على الانفصال بين المُدرِّب والمتدرب في الزمان أو المكان أو كليهما؛ ولهذا يتم توظيف الوسائط التكنولوجية الحديثة لإجراء العملية التدريبية مثل وسائل وتطبيقات التواصل الاجتماعي المختلفة، ويتطلب ذلك فريقاً من الدعم الفني لتصميم المادة التدريبية، واقتراح أساليب ووسائط التواصل المناسبة، ويتطلب ذلك أيضاً من عضو هيئة التدريس نفسه كمتدرب أن يتعلم كيفية استخدام أدوات ووسائط التواصل التكنولوجي، وإدارة المصادر الإلكترونية، وينقسم هذا النوع من التدريب إلى التدريب المتزامن، وغير المتزامن، والمدمج، وبصفة عامة فإنه يسهم في فتح آفاق جديدة للتنمية المهنية وسهولة التواصل مع المؤسسات الجامعية والمراكز البحثية والتدريبية الإقليمية والعالمية، كما تتاح من خلاله المادة التدريبية في صورة إلكترونية بحيث تكون قابلة للتطوير وسهولة التداول، ويسهم أيضاً في تأهيل عضو هيئة التدريس إلى اكتساب مهارات التدريس والتقييم عن بعد لطلابه (Janet Reilly & et. al., 2012: 101-104).

وكان من أبرز صور التدريب عن بعد في الجامعات الأوروبية "التدريب عن بعد عبر الإنترنت Online Distance Training" ويتم عرض ذلك وفقاً للعنصرين التاليين:
أ- أنشطة البرنامج:

يرتكز التدريب عن بعد عبر الإنترنت على توظيف التقنيات الحديثة المتاحة على شبكة الإنترنت في عمليات التدريب لأعضاء هيئة التدريس، لتتخطى التقنيات السابقة عليها مثل: مؤتمرات الفيديو المصورة، ومؤتمرات الصوت المسموع، وتشمل جميع مميزاتا في نفس الوقت بالإضافة إلى خدمات ترجمة المواد والبرامج التدريبية، وإتاحتها في شكل إلكتروني (John Rose Adams and John Butcher, 2015: 13).

ولا تقل برامج التدريب عن بعد عبر الإنترنت في قيمتها الأكاديمية عن البرامج التقليدية، بل تفوقها في جانبيين هما:

١- أنها مُوجَّهَةٌ لتغطية كفايات متنوعة لدى عضو هيئة التدريس منها كفايات استخدام الأجهزة الذكية، وكفايات متعلقة بالثقافة المعلوماتية، وأخرى تتصل بالتعامل مع برامج وخدمات شبكة الإنترنت، وكفايات التدريس الإلكتروني عن بعد، وبالتالي فهي تتعدى امتلاك المعلومة إلى إدارتها واستخدامها عملياً (Monica Johannesen, 2014: 484).

٢- أنها غنية بأساليب وكَم التفاعل؛ فهي تتضمن واحدة على الأقل أو أكثر من أساليب التفاعل مع الطرف الآخر ومنها:

- بيئات التواصل والتعلم الافتراضي مثل: "مودل Moodle" و "Blackboard" وهي نظم حديثة لأتمتة الأنشطة التعليمية والبرامج التدريبية، وتتميز بالبساطة والموثوقية وتُعتَبَر من أشهر منصات التعليم الإلكتروني التي توفر أداة لممارسي النشاط التربوي تُمَكِّنهم من إنشاء مقررات وبرامج إلكترونية تفاعلية (Eamon Castler, 2014: 32).
- المدونات "Blogs" وهي عبارة عن صفحات ويب على شبكة الإنترنت تظهر عليها تدوينات مؤرَّخة ومُرْتَبَة تصاعدياً، وتأخذ هذه التدوينات أي صيغة فقد تكون ملف مكتوب أو صور أو فيديو أو ملف صوتي، وبالتالي يتمكن المشارك من الرجوع إلى أي محتوى مطلوب في أي وقت (Andrea Adams & et. al., 2013: 7-8).
- "الويكي Wiki" وهو نوع من أنواع المواقع الإلكترونية التي تسمح للزوار بإضافة المحتويات وتعديلها، مع الاعتماد على أسلوب "الروابط التشعبية hyperlinks" والتي تتفاعل مع حاجات عضو هيئة التدريس كباحث؛ لربط الصفحات والموضوعات ذات الصلة عن طريق كلمة تقوم بدور الرابط التشعبي (Gayla S. Keese, 2017).

وعلى ذلك تحمل برامج التدريب عن بعد عبر الإنترنت عدداً من الميزات الإضافية التي تطور عملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومنها (Timos Almpanis, 2012: 23-25):

- الحصول على شهادة تدريبية مُعْتَرَف بها دولياً دون الانتقال الفعلي إلى أي دولة.
- المرونة المطلقة التي تظهر في التغلب على الحواجز الجغرافية والمعوقات المادية للحراك الفردي، وإمكانية متابعة الدراسة والتعلم والبحث وبكفاءة في أي وقت وفي أي مكان تتوفر به خدمة الإنترنت.

- سد النقص في المدربين والبرامج التدريبية ذات التخصصات النادرة أو الغير متوفرة في بعض الأقسام أو الكليات.
- توظيف خدمات الدعم الجامعي المتاحة في تنمية قدراتهم ومهاراتهم التكنولوجية المهنية.

ب- الجوانب التنظيمية للبرنامج:

يُعتَبَر أسلوب التدريب عن بعد أكثر مرونة من كونه يخضع لإجراءات إدارية معقدة، وتُقَدَّم برامج التدريب عن بعد لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات إما بطريقة حرة من خلال البرامج التدريبية المتاحة على شبكة الإنترنت، أو في إطار اتفاقيات الشراكة الدولية مع جامعات عالمية أخرى؛ ولذلك فتتم متابعة هذه البرامج والإشراف عليها- كبنود من بنود الشراكة- من قِبَل المكاتب الدولية بالجامعات، وفيما يتصل بكلفة البرامج، فإذا كان البرنامج حراً فيتكلف عضو هيئة التدريس نفقة حضور البرنامج والحصول على شهادته، إما إذا كان متاحاً من خلال شراكات أكاديمية جامعية فإن الجامعة تتحمل تكلفة البرنامج- أو على الأقل جزء منه- بدلاً من عضو هيئة التدريس (7: Hary M. Wilson, 2016).

- من خلال العرض السابق يمكن التوصل إلى بعض النتائج المستخلصة من الخبرة الأوروبية في مجال برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ومن أهمها ما يلي:
- تأكيد النظم الجامعية العريقة على أهمية إعداد عضو هيئة التدريس الجامعي وتنميته مهنيًا بصورة مناسبة تمكنه من تحقيق التميز الأكاديمي على المستويين المحلي والعالمي.
 - تركيز الاهتمام العالمي على استثمار التكنولوجيا الحديثة المتقدمة في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، لمواكبة التغيرات العالمية المعاصرة، وتحقيق أقصى إفادة مهنية لهيئة التدريس من خلال تعميق التواصل الأكاديمي.
 - الدور المحوري الذي تقوم به المنظمات والروابط الدولية الراعية للقضايا التعليمية والثقافية والعلمية، في توفير برامج وأنشطة لتنمية قدرات الباحثين وأعضاء هيئة التدريس الجامعي، مما يضفي نوعاً من الأهمية تقارب الالتزام بالاشتراك في تلك المنظمات، أو على الأقل متابعة أنشطتها ومشروعاتها العلمية والمهنية.
 - تقوية الروابط والعلاقات بين الدول سياسياً واقتصادياً من شأنه أن يدعم تعاونها الأكاديمي وتقديم برامج وأنشطة مهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي.
 - أهمية توفير الدعم الإداري والمادي الملائم للتنسيق والتنفيذ للصيغ المستحدثة والتوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ----- نرمين عزت أحمد

وبعد استعراض التوجهات الأوروبية المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، واستخلاص أهم النتائج والدروس المستفادة منها، فإنه ينبغي التطرق إلى عرض واقع برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وذلك كما يلي:

واقع برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: أُؤتت الجامعة المصرية منذ نشأتها الأولى اهتماماً بالغاً بنوعية الطالب الجامعي ومستواه الفكري أثناء دراسته وبعد التخرج من الجامعة، لذلك حرصت أشد الحرص على الاهتمام بإعداد عضو هيئة التدريس الجامعي وتنميته مهنيًا؛ حيث يؤكد قانون تنظيم الجامعات على دور أعضاء هيئة التدريس في إكساب الهيئة المعاونة أصول التدريس وفنونه وفقاً للنظام المتبع بالجامعة، ولقد كان يتم ذلك بشكل غير رسمي إلى عام ١٩٧٤م، حيث أقيمت أول دورة رسمية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي بجامعة القاهرة في فبراير ١٩٧٤م، ثم تلتها جامعة عين شمس والتي عقدت الدورة الأولى بها عام ١٩٧٥م، وتوالى الدورات تباعاً بباقي الجامعات المصرية (محمد بشير حداد، ٢٠٠٤: ١١٥).

وبرز الاهتمام الواضح ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الجامعي من خلال الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل (٢٠٠٢ - ٢٠١٧) التي صدرت عن المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي المنعقد في فبراير ٢٠٠٠م، والتي مرَّ تنفيذها بثلاث مراحل، وقد تم البدء في تنفيذ مشروعاتها من خلال الخطة الخمسية الأولى (٢٠٠٢ - ٢٠٠٧) والتي اشتملت على عدة مشروعات كان من أهمها (مشروع تنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات (FLDP: Faculty and Leadership Development Project) في إطار هذه الخطة، واستهدف المشروع جميع فئات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وجميع فئات القيادات الجامعية الأكاديمية، والقيادات الجامعية الإدارية، ولقد تمثل الهدف العام للمشروع في تعزيز الإمكانيات المؤسسية والمهنية لمؤسسات التعليم الجامعي والعالي من خلال تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئات التدريس والقيادات بما يمكنهم من مواكبة تطورات العصر ومواجهة تحديات المنافسة وزيادة فاعلية مخرجات التعليم الجامعي والعالي (أميرة عبد الهادي وأم السعد حتاتة، ٢٠١٢: ٢٤٦).

وكان الإطار الزمني للمشروع هو خمس سنوات تبدأ من ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٧، ومن أجل تحقيق أهداف المشروع في تلك المدة مرَّ المشروع بثلاث مراحل هي (محسن المهدي سعيد، ٢٠١٢: ١٦٩):

• المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد (استغرقت ١٥ شهراً): وتم في هذه المرحلة الاطلاع على تجارب الجامعات الرائدة، وتحديد الاحتياجات التدريبية ومصفوفة الجدارات المطلوب تتميتها، ثم ترجمتها إلى مجموعة من البرامج التدريبية الموجهة لكل فئة مستهدفة، كما تضمنت التأكد من توافر الموارد والإمكانات التدريبية بكل جامعة، واختيار منسقي برامج التدريب، وإعداد المواد العلمية والأدلة التدريبية.

• المرحلة الثانية: التنفيذ والمتابعة والتقييم الدوري (استغرقت ٤٠ شهراً): وشهدت هذه المرحلة تنفيذ البرامج التطويرية لجميع الفئات المستهدفة، وقد صاحب التنفيذ متابعة دقيقة لتحديد جوانب التقدم وأوجه القصور.

• المرحلة الثالثة: التقييم النهائي للمشروع (استغرقت ٣ شهور): وفي تلك المرحلة تم قياس المخرجات النهائية لتحديد مدى فاعلية المشروع، من أجل العمل على استمرارية المشروع بعد عام ٢٠٠٧، ثم كُتِب التقرير الختامي للمشروع.

وعقب انتهاء المشروع تم إجراء ورش عمل تدريب المدرب (TOT: Training of Trainers) من أجل إخراج فرق أساسية من المدربين المعتمدين داخل كل جامعة، والبدء في وضع آليات مستدامة للتدريب والتطوير؛ ودعم تأسيس مراكز التدريب في جميع الجامعات من أجل ضمان استدامة عملية التدريب وتحديد أهدافه، وتحديد وترتيب أولويات مجموعات التدريب، وإعداد مخططات التدريب السنوية، وتنفيذ جميع أنشطة التدريب داخل مراكز التدريب الموجودة في كل جامعة، وإجراء تقييم دوري لبرامج التدريب وآثارها (محسن المهدي سعيد، ٢٠١٢: ١٦٩).

ومنذ عام ٢٠٠٧م بدأ إنشاء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بكل جامعة مصرية، ولكل مركز رئيس ومنسقين لبرامجه ومدربين معتمدين لتقديم الخدمات التدريبية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة، ويتمتع كل مركز باستقلالية وحرية في إدارته والتصرف في موارده الذاتية، كما أصبح لكل مركز جهوده المستقلة والتي تُبنى على أساسها مكانته العلمية، ولكل مركز رؤيته ورسالته وأهدافه الخاصة، فعلى سبيل المثال تنص رؤية مركز تنمية القدرات بجامعة قناة السويس على أن يصبح "مركزاً معتمداً من البورد الدولي لدول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وإن يكون مركزاً رائداً ومتميزاً لتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقيادات في مؤسسات التعليم العالي في مختلف مجالات التنمية المهنية والشخصية"، كما حدد القائمون على إدارة وتطوير المركز أهدافه فيما يلي (جامعة قناة السويس، ٢٠١٧):

- تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة بما يمكنهم من تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- 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 كمتطلبات ترقى لدرجة أعلى.
- إعداد الكوادر اللازمة من المدربين لتنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالتكامل مع المراكز ذات العلاقة على كافة المستويات كلما كان ذلك ضرورياً.
- نشر ثقافة التدريب والتطوير الذاتي بكليات وقطاعات الجامعة.
- المشاركة في تنمية جدارات أعضاء وقيادات المؤسسات الأخرى ذات العلاقة برسالة المركز وأهدافه.

كما أن البرامج التي تقدم من خلال تلك المراكز تكون موحدة وتتبع التحديثات التي يقرها المجلس الأعلى للجامعات، بما يكفل إعداداً مهنيًا شاملاً لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات المصرية بشكل يخلو من التناقض والعشوائية، ولذلك فإن البرامج التدريبية لهذه المراكز تتناول مجموعة من الجدارات (الكفاءات والمهارات) التي يحتاجها عضو هيئة التدريس، وكل جدارة يعالجها أكثر من برنامج تدريبي، وهذه الجدارات هي (أماني عبور، ٢٠١٠: ٢٣٩-٢٤٠):

- جدارات التدريس والتعلم والبحث: وتتضمن مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، ومهارات التدريس والبحث المختلفة.
- جدارات التفاعل الإنساني: مثل الاتصال الفعال ومهارات التقديم والعرض، وإدارة الموارد البشرية، والتفاعل الاجتماعي.
- الجدارات الشخصية: مثل مهارات التفكير، ومهارات إدارة الوقت وضغوط العمل، والتعرف على قواعد السلوك المهني.
- الجدارات القيادية: مثل مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والإلمام بالشئون القانونية والمالية في الإدارة الجامعية.

وفي هذا السياق أكدت كثير من الدراسات على وجود بعض أوجه الضعف والقصور التي تعترى برامج مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، مما يستلزم تطويرها، فقد كشفت دراسة "أحمد مرعي ٢٠١٠" على ضعف الاستناد إلى المعايير العلمية

والجوانب التطبيقية في تصميم البرامج، ومركزية خطة البرامج، فضلاً عن ضعف مخاطبة البرامج للاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس (أحمد مرعي، ٢٠١٠: ١٨)، وأشارت دراسة "على شعيب وإيمان عصفور ٢٠١٧" إلى ضعف مستوى برامج التنمية المهنية ذاتها، وإجبارية حضورها لارتباطها بالترقية الوظيفية، وغياب الرؤية المستقبلية ونقص الكفاءات اللازمة لتطوير هذه البرامج (على شعيب وإيمان عصفور، ٢٠١٧: ٨١)، كما نبهت دراسة "سماح زكريا ٢٠١٧" إلى قصور إشراك المتدربين من أعضاء هيئة التدريس بشكل إيجابي في التدريب؛ نتيجة للاعتماد على أساليب تقليدية كالمحاضرات، بالإضافة إلى ندرة توظيف التقنيات الحديثة في التدريب، ونمطية أساليب ووسائل تقويم البرامج وأداء المدربين والمتدربين (سماح زكريا، ٢٠١٧: ٣٢٢).

الإطار المقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء الخبرة الأوروبية:

انطلاقاً من استعراض التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في أوروبا في المحور الثاني، وعرض الواقع المصري لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في المحور الثالث، فإنه يمكن الاستفادة من هذه التوجهات، وذلك من خلال المقترحات التالية:

أولاً: الروابط الأكاديمية المهنية الإقليمية/ الدولية:

تعتبر الروابط والاتحادات الأكاديمية التي لها علاقة بتطوير جوانب وأبعاد التعليم الجامعي والعالي من أفضل الوسائط التي يلتقي من خلالها أعضاء هيئة التدريس والقيادات ومسئولي التطوير من المؤسسات الجامعية المختلفة، وفي هذا السياق تطرح الدراسة الحالية بعض المقترحات حول إنشاء والاشتراك في الروابط والاتحادات الأكاديمية المهنية التي تهتم بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس الجامعي، سواء كان الاشتراك فيها فردياً (من خلال أعضاء هيئة التدريس)، أو مؤسسياً (من خلال الجامعات أو مراكز تنمية القدرات)، وسواء أكانت إقليمية أو دولية؛ وفيما يلي أهم المقترحات التي تتعلق بإقامة اتحاد عربي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الجامعي، تمهيداً للتعاون الدولي في هذا المجال:

- السعي إلى توثيق العلاقات والروابط السياسية والاقتصادية الإقليمية والدولية، وبخاصة مع الدول المتقدمة في النواحي التربوية والنظم الجامعية.
- النظر في نظم الدراسة والقوانين والأعراف الأكاديمية في جامعات الدول العربية، ومحاولة الاتفاق على معايير ونظم متقاربة؛ تمهيداً لإنشاء منطقة عربية للتعليم العالي.

- توفير الموارد المادية المطلوبة لإقامة الاتحاد المهني الإقليمي وذلك من خلال إسهامات الدول المشاركة، وكذلك من خلال بعض الكيانات المساندة ذات الصلة مثل جامعة الدول العربية.
 - اختيار مجموعة من الرواد التربويين على مستوى الجامعات العربية مختلفة وخبرات دولية ثرية؛ لتكوين المجالس واللجان المسؤولة عن إدارة الاتحاد.
 - اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية من ذوي الخبرات البارزة في المجالات التخصصية ومتخصصين في المناهج وطرق التدريس؛ لتصميم برامج مستحدثة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
 - تنسيق الجامعات العربية مع بعضها البعض لإتاحة الفرص وإجازات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس المنتمين لها لحضور الفعاليات والأنشطة المهنية التي يتيحها الاتحاد.
 - وضع إطار وهيكل عام للأنشطة والبرامج التي يتيحها الاتحاد، والاعتراف بهذه البرامج كأشطة دولية في اللجان العلمية عند ترقية أعضاء هيئة التدريس.
- ويتوقع أن تسهم الروابط والاتحادات الأكاديمية المهنية في التنمية المهنية لهيئة التدريس من خلال ما يلي:
- تكوين مجتمعات تعلم مهنية دولية، تسمح بتبادل الأفكار والرؤى العلمية من أعضاء هيئة تدريس ينتمون إلى نظم تعليمية وجامعية مختلفة وعلى درجات مختلفة من التقدم والتنافسية العالمية.
 - الاستفادة من الأنشطة التي تقدمها هذه الاتحادات والروابط مثل: إقامة المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية.
 - الحصول على المنشورات والإصدارات العلمية ذات الصلة التي تنشرها الهيئات والجهات والجامعات المسؤولة عن إنشاء وإدارة هذه الروابط والاتحادات.
 - إمكانية إتاحة فرص أخرى للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس من الجامعات المشتركة مثل: تبادل أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الإقليمية والدولية، الابتعاث الدولي، حضور الندوات والمؤتمرات العلمية الدولية، إجراء البحوث وإصدار المؤلفات العلمية بالاشتراك مع زملاء دوليين.

- تعزيز الخبرة التربوية لأعضاء هيئة التدريس، مما يشري من فلسفتهم ورؤاهم التربوية الشخصية، وبما يسمح بتطوير الجامعات الأم التي ينتمون إليها.

ثانياً: برامج الابتعاث والمنح الدولية:

تشارك الجامعات المصرية بالفعل في بعض برامج الابتعاث والمنح الأكاديمية الدولية من خلال أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بها، وتقتصر الدراسة الحالية في هذا الشأن التوسع في برامج الابتعاث والمنح الأكاديمية على

مستوى الجامعات المصرية؛ لتحقيق الاستفادة القصوى منها، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- إنشاء وكالة/ جهة رسمية مصرية مستقلة أو بالتعاون مع جهات إقليمية أو دولية داعمة أو شريكة؛ بهدف تنظيم وتنسيق شؤون البعثات والمنح الجامعية من وإلى الجامعات المصرية، بما يتفق مع القوانين المنظمة.
- توفير الدعم المادي اللازم لإقامة هذه الوكالة من خلال قنوات متعددة مثل: وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية نفسها والأطراف الدولية المشاركة والقطاع الخاص المهتم بالاستثمار في التعليم قدر الإمكان.
- عدم الاقتصار على إرسال البعثات والمنح الجامعية إلى الدول الأجنبية، وضرورة العمل على استقبال بعثات أكاديمية أجنبية للدراسة أو إجرات المشروعات البحثية مع أعضاء هيئة التدريس والباحثين المصريين.
- تعديل شروط وقوانين الابتعاث للخارج، والسماح بالزيارات العلمية الثنائية أو الجماعية للخارج، وإتاحة الفرصة بمرافقة مشرف أكاديمي في حالة الزيارات العلمية (في الحالات التي لا تتضمن الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه) وفقاً لطبيعة الزيارة ومدتها والتخصص التابعين له؛ تعميقاً للإفادة العلمية لأكثر من عضو هيئة تدريس.
- عدم اقتصر البعثات الدولية على الحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه -والتي تمثل نسبة كبيرة من بعثات الجامعات المصرية- بل توجيه مزيد من الاهتمام إلى فرص التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس أيضاً.
- حصر الجامعات والكليات الجامعية ومراكز البحوث الإقليمية المتميزة في التخصصات العلمية الموجودة في الجامعات المصرية، والتي يرجى إرسال أعضاء هيئة التدريس في بعثات أو زيارات علمية إليها.
- السعي إلى عقد الشراكات الأكاديمية المؤسسية مع الجامعات الأجنبية المتميزة وإضافة بنود رئيسة وكاملة حول فرص وبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.

ثالثاً: برامج التدريب عن بعد:

- تتيح مراكز "تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات" بالجامعات المصرية برامج التنمية المهنية باستخدام الأسلوب التقليدي (وجهاً لوجه)، مما يحد من الاستفادة من خبرات مدربين وخبراء خارج المراكز في جامعات محلية أو دولية، كما يقلل من تطوير الكفايات التكنولوجية والإلكترونية لعضو هيئة التدريس، وفي هذا السياق تقترح الدراسة ما يلي:
- عقد الاتفاقيات العلمية مع مراكز تنمية القدرات المناظرة (المستقلة أو التابعة للجامعات) المحلية والإقليمية والدولية؛ بهدف تبادل المدربين والبرامج التدريبية.
 - عدم الاقتصار على تقديم البرامج الجامعية العامة مثل: أخلاقيات البحث العلمي، أو إعداد المعلم الجامعي، والسعي إلى تقديم البرامج العلمية في التخصصات الجامعية المختلفة.
 - تزويد مراكز تنمية القدرات بالموارد المادية المطلوبة لتنفيذ برامج التدريب عن بعد من أجهزة حواسب آلية حديثة، وتوفير خدمة الإنترنت فائق السرعة.
 - توفير متخصصي تكنولوجيا المعلومات ومتخصصي صيانة الأجهزة الإلكترونية بالمركز؛ لاعتماد برامج التدريب عن بعد على هذه الأدوات والأجهزة بشكل رئيس.
 - إجراء تقييمات مستمرة لمدى مناسبة هذه البرامج لطبيعة التخصص العلمي لعضو هيئة التدريس واحتياجاته المهنية، ومدى جدواها.
 - عضوية الجمعيات والهيئات العلمية المتخصصة، والتي دائماً ما تقدم برامج وندوات وملتقيات علمية عن بعد.
 - استخدام تطبيقات التواصل المهني والأكاديمي في الاتصال بأعضاء هيئة التدريس في الأقسام والتخصصات المتناظرة، وكذلك المدربين المحليين والعالميين.

المراجع

- إبراهيم ناصر محمود السدة، "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٣٨)، أبريل ٢٠١٣.
- أحمد إبراهيم بيومي مرعي، "فاعلية برامج مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في تحسين جودة الأداء المهني"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (٢٩)، الجزء (١)، أكتوبر ٢٠١٠.
- أحمد حسين الصغير، "بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على أدائهم المهني"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد (١٠)، يناير ٢٠٠٨.
- أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣.
- أماني السيد غبور، "دراسة تقويمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي العربي الخامس والدولي الثاني لكلية التربية النوعية بالمنصورة بعنوان "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي"، كلية التربية النوعية بجامعة المنصورة، في الفترة ١٤-١٥ أبريل ٢٠١٠.
- أميرة رمضان عبد الهادي وأم السعد أبو العينين حتاتة، "تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ (دراسة حالة)"، مجلة التربية: مجلة علمية محكمة تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٣٥)، السنة (١٥)، فبراير ٢٠١٢.
- إيهاب السيد إمام، "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء وظائف الجامعة"، مجلة البحوث النفسية والتربوية: مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية التربية بجامعة المنوفية، العدد (٣)، السنة (٢٣)، ٢٠٠٨.
- بيومي محمد ضحاوي، مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠.
- جامعة قناة السويس، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، متاح عبر: http://scuegypt.edu.eg/ar/?page_id=676، تاريخ الدخول: ٢٦/٦/٢٠١٧.
- جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٤.

التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ----- نرمن عزت أحمد

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، اللجنة القومية لإدارة مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وثيقة المشروع، ٢٠٠٢.

حسن شحاته وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣.

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

رضا إبراهيم المليجي، "التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الخامس بعنوان مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة: تجارب ومعايير ورؤى، مقر الجامعة العربية المفتوحة بمدينة نصر، القاهرة، في الفترة ١٣ - ١٥ يوليو ٢٠١٠.

سحر حسني أحمد السيد نايل، دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، (رسالة ماجستير)، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠٠٩.

سعاد بسيوني عبد النبي وآخرون، المدخل إلى التربية الدولية، دار المنار للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨.

سلامة عبد العظيم حسين، "تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها"، مجلة التربية المعاصرة، العدد (٨٤)، السنة (٢٧)، فبراير ٢٠١٠.

سماح محمد زكريا، "متطلبات تفعيل منظومة التدريب الإلكتروني لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات: تصور مقترح"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة بنها، ٩ مارس ٢٠١٧.

شاكر محمد فتحي أحمد، "الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي: صيغ التنمية المهنية نموذجاً"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان "الموائمة بين مخرجات التعليم

العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، بيروت، لبنان، في الفترة ٦-١٠ ديسمبر ٢٠٠٩.

- مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد الثامن والأربعون - سبتمبر ٢٠٢٠ (ص ١٤٨-١٨٥)
- طلال بن عبد الله حسين الشريف، "تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة"، مجلة العلوم التربوية: مجلة علمية ربع سنوية محكمة تصدر عن معهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة، العدد (٤)، المجلد (٢٢)، الجزء (٢)، أكتوبر ٢٠١٤.
- عبد الرحمن أبو المجد رضوان، "دور برامج مركز تنمية القدرات في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة بجامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية: مجلة علمية تصدرها كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي، العدد (١٣)، أبريل ٢٠١١.
- عقيل محمود رفاعي، إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
- علي السيد الشخبيي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب، الرباط، المملكة المغربية، ٢٠١٢.
- علي محمود شعيب وإيمان حسنين عصفور، "منظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس بين الواقع والمأمول"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة بنها، ٩ مارس ٢٠١٧.
- غادة محمد عبد السلام، "متطلبات تطبيق القياس المقارن بالجامعات المصرية"، مجلة التربية: مجلة علمية محكمة تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٤٣)، السنة (١٦)، سبتمبر ٢٠١٣.
- لمياء علي أمين المرسي وآخرون، "دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات- دراسة حالة: جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٥٨)، المجلد (١٦)، يونيو ٢٠٠٩.
- مجدي عزيز إبراهيم، رؤى مستقبلية في تحديث منظومة التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١.
- محسن المهدي سعيد، "الإصلاحات السابقة والحالية والمستقبلية للتعليم العالي" في "التعليم العالي في مصر: هل تؤدي المجانية إلى تكافؤ الفرص؟"، تقرير مقدم إلى مجلس السكان الدولي بالتعاون مع مؤسسة فورد، القاهرة، ٢٠١٢.
- محمد بشير حداد، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي: دراسة مقارنة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٤.

التوجهات المعاصرة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ----- نرمين عزت أحمد

مشعل بن سليمان العدوانى العنزى، "الممارسات المهنية لإعداد وتنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، العدد (٩)، المجلد (٢)، يناير ٢٠١٥.

نشوة سعد محمد بسطويسي، تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، (رسالة دكتوراه)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٣.

يحيى محمد ندى، "الاحتياجات التدريبية للبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، العدد (٣)، المجلد (١)، أكتوبر ٢٠١٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adams, Andrea & et. al., "Examining the blog use in a faculty development programmes", International Journal of Learning Technology, Vol. 8, No. 1, 2013.

Adams, John Rose and Butcher, John, "Distance Education In European Higher Education – The Potential: UK Case Study", A Report Presented to the International Council for Open and Distance Education, UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2015.

Aldwin, Samuel R. F., "Higher education networks: a historical perspective", European Journal for Teaching Development, Vol.41, Issue No. 3, April 2016.

Almpanis, Timos, "Academic Staff Development in the Area of Technology Enhanced Learning in UK HEIs", E-Learning Papers, Issue No.30, September 2012.

Alonso, Gloria Amparo Gonzalez, Academic Professional Development Strategies to Facilitate Educational Changes in Universities, (A Thesis Submitted in Total Fulfillment of the

- Requirements of the Degree of Doctor of philosophy), Teachers College, Columbia University, New York, USA, 2010.
- Berendt, Brigitte, "Academic Staff Development/ ASD in the Context of the Bologna Process", in Ralf Schneider & et. al., Wandel der Lehr- und Lernkulturen, W. Bertelsmann Verlag, Germany, 2009.
- Berendt, Brigitte, "Higher Education Teaching Development Networks: The Experience of the European Network on Staff Development in Higher Education (ENSDHE)", Higher education staff development: directions for the 21st century Report, UNESCO , 1994.
- Castler, Eamon, "Opening up to Open Source: Looking at how Moodle was adopted in Higher Education", The Journal of Open, Distance and E-Learning, Vol. 28, No. 3, 2014.
- Donert, Karl, "Thematic Network Projects in European Higher Education: An Analysis of Agents of Change", Higher Education in Europe, Vol. 34, No. 1, April 2009.
- European Commission, "Overview of The Programme Tempus IV", EACEA: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, TEMPUS Programme, Publication Office, 2010.
- European Commission, "Reform of Higher Education through International University Cooperation", Tempus IV Programme, EACEA: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2008.
- European Commission, "TEMPUS Guide for applicants- Part 1: General Information", Directorate-General Education and Culture, May 2005.
- European Commission, "The impact of the Tempus Programme on higher education development in the Tempus Partner Countries:

A Survey", European Commission Directorate-General Education and Culture, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008.

European Commission, EACEA: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, TEMPUS Programme, Available at: http://eacea.ec.europa.eu/tempus/programme/about_tempus_en.php, Access Date: 2/12/2017.

Ezati, Betty Akullu and Mugimu, Christopher B, "Possibilities and Challenges of providing Continuous Professional Development in Pedagogy for Higher Education Staff in Africa: a Case of Makerere University", Comparative & International Higher Education, Vol. 2, Spring 2010.

Ginsberg, Sarah M., "Shared Characteristics of College Faculty Who Are Effective Communicators", JET: The Journal of Effective Teaching, Vol. 7, No. 2, 2007.

Johannesen, Monica, "Perspectives on academic staff involvement in the acquisition and implementation of educational technologies", Teaching in Higher Education, Vol. 19, No. 5, February 2014.

Johnson, Ian M., "Staff Development in International Technical Cooperation Programmes: the case of the TEMPUS European Project", Information Development, vol. 13, no. 4, December 2007.

Keesee, Gayla S, Web 2.0 Tools for Faculty Development and Project Collaboration, Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.5496&rep=rep1&type=pdf>, Access Date: 26/10/2017.

Maassen, Peter & et. al., "Evaluation of the UNESCO-CEPES", A Report Prepared for Evaluation Section: UNESCO, Paris, March 2006.

Marginson, Simon and der Wende, Marijk van, " Europeanisation, International Rankings and Faculty Mobility" in Higher Education to 2030, Vol. 2, Centre of Educational Research and Innovation, OECD, 2009.

Montoya, Maria Soledad Ramirez, "Academic Networks and Knowledge Construction", Revista Española de Pedagogía, Vol. 70, No. 251, 2012.

No. 3, August 2013.

Olatunji, Michael Olalekan, "Ensuring and Promoting the Pedagogical Competence of University Lecturers in Africa", Journal of Educational and Instructional Studies in the World, Vol. 3, Issue Pennsylvania State System of Higher Education, Clarion University, Annual Grant Program: General Information and Guidelines, Faculty Professional Development Council, USA, October 2010.

Polak, Eva Egron, Academic mobility in Higher Education worldwide, A Paper presented to the Forum entitled "10 Years of Erasmus Mundus Partnerships (2007-2017): Worldwide Bridges Towards The Future", IAU: International Association of Universities, Bressels, 8 February 2017.

Reilly, Janet Resop & et. al., "Faculty Development for E-learning: a Multi-Campus Community of Practice (COP) Approach", Journal of Asynchronous Learning Networks, Vol. 16, Issue No. 2, 2012.

Szentermai, L. "Development of professional culture for academic staff and students by European projects", European Journal of Education, Vol. 26, No. 3, 2011, p. 268.

The Council of the European Union, Council Regulation (EC) No 1085/2006 of establishing an Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA), Official Journal of the European Union, Issued on 31/7/2013.

Wilson, Hary M., "Third Wave of Distance Training for University Staff: Issues and Challenges", European Journal University Education, Vol. 25, No. 3, 2016.

Yihong, Fan, "Comparative and Systematic study on Staff Development in European and Chinese Universities", Revista de Docencia Universitaria, Vol. 9, No. 1, April 2011.