

# الفصل الأول

التممية المهنية لأعضاء هيئة  
التدريس في جامعات إنجلترا



تناول التمهيد مقدمة للنقاط التي سيتناولها بالدراسة ثم بدأها بمدخل تاريخي لنشأة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ثم دواعي الاهتمام بها، واتبع ذلك تناول مفهوم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ثم أعقبه تناول التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وتحقيق وظائف الجامعة. بعد ذلك تم عرض للأجهزة المسؤولة عن تخطيط وإدارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي ثم برامج وأساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وختم التمهيد بتقويم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.

ويتناول هذا الفصل بالدراسة الوصفية التحليلية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في جامعات إنجلترا، وذلك من خلال تناول النقاط التالية:

أولاً: مدخل تاريخي لنشأة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في إنجلترا.

ثانياً: أهداف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في إنجلترا.

ثالثاً: الأجهزة المسؤولة عن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في إنجلترا.

رابعاً: برامج وأساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في إنجلترا.

خامساً: تقويم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في إنجلترا.

سادساً: القسوى والعوامل الثقافية المؤثرة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في إنجلترا.

أولاً: مدخل تاريخي لنشأة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في إنجلترا.

إن نشأة التعليم الجامعي في إنجلترا ترجع إلى القرن الثاني عشر الميلادي وذلك حين تم افتتاح جامعة أكسفورد ثم أنشئت جامعة كامبردج في القرن الثالث عشر

وتتابع انشاء الجامعات بإعداد كبيرة. ويشهد التعليم في إنجلترا محاولات محدودة لإصلاحه. وقد ساهمت الجامعات في تحديث المجتمع الإنجليزي وتطويره اقتصاديا واجتماعيا وتداخلت مع مؤسسات المجتمع المختلفة تبحث عن مشكلاته وتعمل على معالجتها من خلال البحث العلمي المتطور<sup>(١)</sup>.

وتتميز الجامعات الإنجليزية بأن معظمها غير حكومي إذ قامت بتطوع أهلي، ومع ذلك فهي مؤسسات تتبع الدولة غير أنها لا تخضع للملكيتها أو سيطرتها. يظهر هذا في عدم مشاركة الدولة في وضع لوائحها المنظمة بالرغم من أن ٨٠٪ من ميزانياتها تأتي من الدولة من خلال لجنة (المنح الجامعية) وتحصل على باقي مواردها من الهبات والتبرعات والرسوم الدراسية<sup>(٢)</sup>.

وباعتبار الجامعات غير حكومية لم تشهد تقلبات إصلاحية واسعة بل جاءت متأنية بعد مراجعات عدة وخاصة منذ عام (١٩٤٥) حيث اخذت تعانني من نحو وتطور لاعهد لها به من قبل من حيث إقبال الطلاب وتنوع المعرفة ثم أعقب ذلك ظهور علامات دالة على أن مرحلة النمو اخذت تتلاشى إن لم تكن قد اضمحلت تماماً وذلك في الاعتماد على التمويل العام. ونتيجة لوظيفة التوسع والنمو من جهة وأسباب عديدة من جهة أخرى فقد جري حجب بعض الأدوار والمهام من الجامعات في إنجلترا وبرز لذلك تساؤل لم يسبق له ورود من قبل حول مهام الجامعات وذلك من قبل جهات خارج الحرم الأكاديمي الأمر الذي قاد إلى المزيد من القلق حول إمكانية خرق استقلالية الجامعات في المسائل الأكاديمية.

وأخذت الجامعات نتيجة لتلك الضغوط والشكوك الاجتماعية النظر في اصلاح بنيتها الداخلية ومن هنا توجهت الأنظار إلى عضو هيئة التدريس الجامعي باعتباره الركن الأهم في البنية التعليمية داخل الجامعة إذ ليست الجامعة لوائح ومبان وموارد وطلاب وإدارة ومناهج ومقرر وكتاب؛ بل هي (خواء في هواء) بدون عضو هيئة

(١) محمود أحمد المساد، مرجع سابق، ص ١٦٣ - ١٦٤.

(٢) المرجع السابق: ص ١٦٤.

التدريس القادر على القيام بالأعباء الموكلة إليه والذي يستطع أن يشري المعرفة الإنسانية ويجعل التعليم الجامعي الجسر المسهل للعبور بالمجتمع إلى ما هو أفضل.

ونتيجة لذلك عمدت الكليات والجامعات بشكل فردي إلى الاهتمام بتنمية عضو هيئة التدريس من خلال برامج تعد لذلك غير أن الاهتمام بشكل تنظيمي من خلال وحدات ومؤسسات داخل الجامعات بدأ عام (١٩٨٧) من خلال إقامة برامج تُعد لذلك باعتباره جزءاً من الانفاق على إعادة البناء أو إعادة تنظيم الجامعات في إنجلترا والذي ترك لكل جامعة أن تنفذه وفقاً لظروفها وبما يتفق مع الحرية الأكاديمية واستقلالية الجامعات في إنجلترا، وفي هذا الإطار أصدر مجلس سبباني والمكتب العام لجامعة كامبردج تقريراً مشتركاً للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس عام ١٩٨٧<sup>(١)</sup>.

## ثانياً: أهداف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات

### إنجلترا:

أدركت الجامعات في إنجلترا أن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس تحقق لكل أركان العملية التربوية فوائد عدة تحتاجها وحتى تؤدي هذه العملية إلى النتائج المأمولة منها كان لابد من وضع أهداف عامة لها ومن ذلك:

١- تقديم المهارات والمعارف الأساسية لمساعدة الأعضاء على العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأغراض الأساسية للجامعة<sup>(٢)</sup>.

٢- العمل على تحسين الأداء الفردي والرضا الوظيفي من خلال الفهم الصحيح والواضح لمسئوليات أعضاء هيئة التدريس وكيفية ربطها بأهداف ووظائف القسم العملي الذي يتتمون إليه والجامعة التي يعملون لها.

٣- التعرف على إسهامات وإنجازات الأفراد وتحديد جوانب القوة والضعف في إطار العمل القائم على الانفتاح البناء.

(1) University of Oxford, **Staff development**. Final Draft, 1996, P.1

(2) Lancaster University, **Staff Development Policy**, Final Draft, January, 1996, P.10.

٤- ضمان استخدام وتوظيف مهارات وقدرات كل عضو من اعضاء هيئة التدريس إلى أقصى درجة ممكنة<sup>(١)</sup>.

٥- المساعدة على إطلاق قدرات التجديد نحو الأفضل للأعضاء المشاركين<sup>(٢)</sup>.

٦- مواجهة الضغوط التي تواجه الجامعات داخل المجتمرا وخارجها من خلال العمل على تحقيق أفضل أداء بأقل تكلفة.

٧- تحسين أداء الدولة في المجالات الحاسمة ضمن التنافس الدولي.

٨- تحقيق التوازن بين وظيفة البحث العلمي والتعليم.

٩- الإفادة القصوى من ثورة المعلومات.

١٠- الاستعداد لدخول مرحلة التعليم العالي الجماهيري والقرن الجديد.

١١- إدراك أهمية التوازن بين التعامل مع السياسة الحكومية ومتطلبات استقلالية الجامعة<sup>(٣)</sup>.

١٢- أن يأخذ الأفراد بمسئولياتهم نحو التنمية الذاتية من خلال التقييم الذاتي الفعال والنشط للأداء.

١٣- العمل المستمر على تجويد عمليات التجديد للجامعات<sup>(٤)</sup>.

ويلاحظ على هذه الأهداف العامة للتنمية المهنية تنوعها واستجابتها للمستجدات التي تواجهها الجامعات في المجتمرا إلى حد كبير.

وهناك أهداف خاصة تخص بها بعض الجامعات، ومن أمثلة ذلك ما تخصص به جامعة (Lancaster) من الأهداف مع الأهداف السابقة ومنها:

- تحقيق الابدياز في البحث والتدريس في وقت تتنافس فيه الجامعات.

---

(1) Ibid, P.2.

(2) University Of Cambridge, Academic Staff Development, Programme 1995/ 1996, P.11.

(3) Lancaster University, Staff Development. op. Cit. P.2.

(4) Ibid., P. 11,12.

- تطوير البيئة الاجتماعية والثقافية والفيزيقية التي تعمل فيها الجامعة<sup>(١)</sup>.  
ومن الأهداف الخاصة التي تسمى جامعة (كامبردج) لتحقيقها إضافة إلى  
الأهداف العامة:

- الوقوف على أفضل السبل للإشراف على الطلاب (تحت التخرج) في الجامعة.
- الوقوف على أفضل السبل لمعالجة قضايا الطلاب الاجانب<sup>(٢)</sup>
- ومن الأهداف الخاصة التي تسمى جامعة (Oxford) لتحقيقها:
- التدريب على السبل المثلى لتخفيف حدة ضغوط العمل<sup>(٣)</sup>.
- ومن الأهداف التي تسمى جامعة (لانكستر) إلى تحقيقها:
- تنمية المفاهيم السليمة لأنشطة المشاركين الحالية المستقبلية<sup>(٤)</sup>.
- وتنبثق الأهداف الاجرائية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من  
الأهداف العامة ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

#### ١- طرق التدريس:

- وتهدف الدورات التي تبحث هذا الموضوع إلى:
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس على المساهمة والاستجابة للمتغيرات التكنولوجية  
والتربوية والتنظيمية في عملهم.
  - تنمية المهارات الفردية اللازمة للمساهمة بفاعلية مع الطبيعة المتغيرة والمتقلبة  
والمعقدة للجامعة<sup>(٥)</sup>.
  - تنمية أهداف ومهارات التدريس دون اعتبار لفئة الجنس (ذكر، أنثى) وطرق  
مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنمية هذه المهارات.

---

(1) Ibid., P.1.

(2) University of Cambridge, **Academic Staff Development** Op.Cit., P.10.

(3) University of Oxford, **Staff Development Programme**. Op. Cit., P.36.

(4) Lancaster University, **Staff Development**, Op. Cit., P.1.

(5) Lancaster University, **Staff Development**, Op. Cit., p.1.

- التعرف على ردود الفعل من المتلقين حول أسلوب التدريس في المحاضرات للمشاركين.

- تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المحاضرات في الوسائل السمعية والبصرية.

- التعرف على مهارات المحاضرات في السيمينارات.

- مساعدة عضو هيئة التدريس في التعرف على أهداف التدريس للجامعات الصغيرة، والطرق المناسبة له، والعلاقة بين تدريس الجامعات الصغيرة والأشكال الأخرى في التدريس<sup>(١)</sup>.

- التدريب على الاستخدام الأمثل للصوت.

- التدريب على مهارات تقديم الذات<sup>(٢)</sup>

- تزويد المشاركين بأفضل السبل لمناقشة قضايا الطلاب الأجانب<sup>(٣)</sup>.

## ٢- مهارات التقييم<sup>(٤)</sup>؛

وتهدف الدورات التي تقام حول هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي:

- التدريب على وضع خطط التقييم وكيفية تنفيذها.

- التعرف على التقييم العلاجي.

- التدريب على كيفية أن يكون الفرد مُقَوِّمًا ومُقَوِّمًا في آن واحد والمهارات اللازمة لذلك.

## ٣- الإدارة<sup>(٥)</sup>؛

وترمي الدورات التي تقدم حول هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على عمليات صنع القرار داخل الجامعة وآليات التمويل وأجراءات الصرف من الميزانية المقررة.

---

(1) Staff Development Programme, Academic Year 1995/96, PP. 9 \_ 10.

(2) University of Southampton, Training And Development Programme. Someste 2, 1995/1996, P.5.

(3)University of Cambridge, Academic Staff Development, Op. Cit., P.

(4) University of Oxford, Staff Development, Op. Cit., P.10.

(5) Ibid. PP. 25 \_ 28.



- التعرف على كيفية التعامل مع مشكلات النظام.
- تنمية الممارسة الودية في التعامل مع حفظ النظام.
- التعرف على القوانين المتعلقة بالانتقاء للوظائف الأكاديمية.
- تنمية القدرة على تحديد معايير الاختيار للوظائف الأكاديمية.

#### ٤- البحث العلمي<sup>(١)</sup>

- ومن مقاصد الدورات التي تقدم حول هذا الموضوع ما يلي:
- التعرف على طرق الحصول على المنح البحثية وكيفية الاستفادة منها.
  - تنمية القدرة على إدارة الوقت للأعضاء والباحثين والأكاديميين بما يحقق التوازن بين وظائف التدريس وواجباته والبحث الخلاق والمهام الأخرى.
  - التعرف على سبل تحسين أداء فريق البحث.
  - تنمية القدرة على قيادة فريق بحثي وإعداد مشروع موازنة للبحث.

#### ٥- الفعالية الشخصية<sup>(٢)</sup>:

- وتهدف الدورات التي تقام حول هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي:
- إدراك الفوارق بين السلوك الحازم والعدواني والسلمي.
  - فهم القواعد الأساسية للحزم.
  - التدريب على استخدام الأساليب الخاصة بالسلوك الحازم.
  - التدريب على مواجهة الضغوط والتعرف على أفضل السبل للتعامل مع القلق والضغط النفسي والعصبي والمهني.
  - تنمية القدرة على استخدام الأساليب الفعالة في المراقبة والوقاية الصحية داخل المخترا وخارجها.

(1) Ibid., PP. 29 \_ 30.

(2) Ibid., PP. 25 \_ 29.

## ٦- خدمة المجتمع<sup>(١)</sup>:

ويراد من الدورات التي تعد لهذا الموضوع أن تحقق ما يلي:

- التعرف على علاقة الجامعة بمديتها.
  - تنمية القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام.
  - التدريب على إعداد الرأي وكيفية صياغته.
  - التدريب على الاتصال الفعال بالمجتمع.
  - تنمية مهارات الاستشارات.
  - تنمية القدرة على التعامل المتميز مع الأفراد وسبل التأثير فيهم.
  - تنمية القدرة على التفاعل مع الأفراد المعاندين وسبل تقليل الصراع.
- ويظهر للمتأمل في هذه الأهداف الاجرائية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات إنجلترا تكاملها إلى حد كبير الأمر الذي يعكس اهتمام جامعات إنجلترا بوظائف الجامعة الثلاث ويوضح مدى حرص الجامعات على توفير أفضل الظروف لعضو هيئة التدريس لتنال منه عطاءً مجوداً متميزاً، وتمتيز ببعض الأهداف مثل الاهتمام باحتواء الطلاب الأجانب والاهتمام بالمتلقين وهم طلاب الجامعة والأخذ بيد عضو هيئة التدريس لتجاوز بعض العثرات التي قد تعيقه عن أداء بعض المهام الموكلة إليه والعمل على تحقيق الانسجام بينه وبين النظام داخل الجامعة وبينه وبين نفسه بدنياً ونفسياً.
- ونظراً لاهتمام الجامعات بالسبق والتميز في مجال البحث العلمي يلاحظ تركيز أهداف تنمية أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال على تهيئة كل الظروف التي تساعد على تطوير العمل البحثي الجامعي وتوفير المنح البحثية اللازمة لذلك.
- وقد أحست الجامعات في إنجلترا بضرورة الاهتمام بخدمة المجتمع بعد تفجر

(1) Ibid., P. 36 \_ 41.

المعرفة والاستخدام الواسع للتكنولوجيا ولذلك عمدت إلى الاهتمام بتنمية اعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من التواصل مع المجتمع أخذًا وعطاءً وإصلاحًا من خلال تدريبهم على سبل التخاطب مع الناس وتقديم الاستشارات والاتصال الإيجابي بالمجتمع.

**ثالثًا: الأجهزة المسؤولة عن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في**

**جامعات إنجلترا:**

تم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الانجليزية من خلال وحدات مستقلة داخل كل جامعة تعمل لهذا الغرض مثل (وحدة التنمية والتدريب بجامعة ساوثهامتون)<sup>(1)</sup> وتقوم هذه المراكز بتقديم خدمات متنوعة لمساعدة ودعم أعضاء هيئة التدريس ومن تلك الخدمات:

- التشاور مع أعضاء هيئة التدريس.
- إدارة السمنارات وورش العمل.
- العمل مع اعضاء هيئة التدريس في مشروعات.
- تقديم المساعدات والموارد والمصادر التعليمية لإتاحة فرصة متساوية للجميع.
- إصدار نشرات خاصة بها تتضمن الإعلان عن البرامج والأنشطة المختلفة ويتم من خلالها الإعلان عن كيفية الالتحاق بالبرامج المختلفة التي تقدم مجانًا للجميع اعضاء هيئة التدريس.

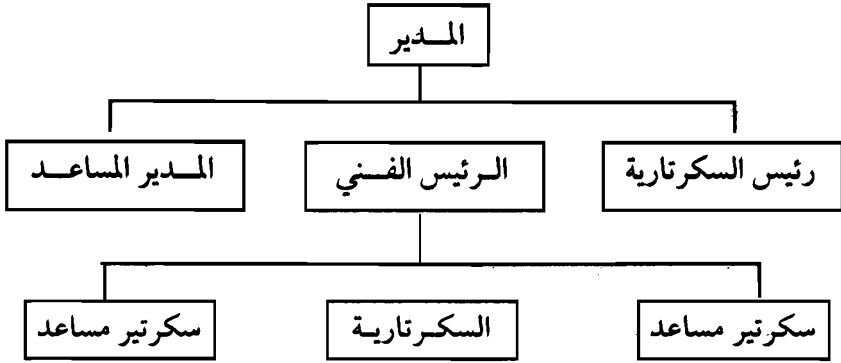
ويتكون التنظيم الإداري من جهاز إداري محدد يوضحه الشكل رقم (1):

---

(1) University of Southampton, Training And Development Programme. Op. Cit., P.2.

## الشكل رقم (١)

التنظيم الإداري لجهاز التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس (١).



ويظهر من هذا الشكل تفرع الجهاز من البيروقراطية التي يتعثر معها الأداء العملي للأجهزة الإدارية في الدول النامية.

كما أن هناك وحدات مساندة في داخل الجامعة منها:

- التنمية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

- مركز التعليم التفاعلي.

- خدمات الكمبيوتر.

وتتضمن جميع هذه الوحدات مصادر التدريب والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مثل (الكتب، حقائب التدريب، الفيديو، أدوات التدريب القائم الكومبيوتر). ولا تنغلق الوحدات داخل الجامعة على نفسها بل هناك تعاون مع الوحدات المماثلة في الجامعات الأخرى لتبادل الخبرة والمعلومات والمنفعة مثل

(1) Loughbrougy University, Staff Training And Development, 4 July 1995, PP. 2

التعاون القائم بين جامعة (ساوثهامتون) ومجلس التدريب والتعليم بجامعة (هامبشير)<sup>(١)</sup>.

كما أن الوحدات داخل الجامعة تقوم بتفويض مسؤولية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس لأعضاء الأقسام أنفسهم، ويقوم عمداء الكليات كذلك في مساندة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام التي تشملها كلياتهم واقترح المبادرة بتقديم برامج التنمية المهنية<sup>(٢)</sup>.

ولا تقتصر برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على الأكاديميين بل هناك لجنة خاصة بأعضاء هيئة التدريس وهي تُعنى بأعضاء هيئة التدريس من غير الأكاديميين ولجنة لتنمية أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين.

ومع استقلال وحدات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات إلا أن هناك وكالة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات والجامعات في (المملكة المتحدة) تهدف إلى تدعيم التخطيط الاستراتيجي للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في جميع كليات وجامعات المملكة المتحدة وتقديم النصح والمساندة والموارد اللازمة للمؤسسات في تخطيطها وتنفيذها لبرامج التنمية المهنية لجميع الأفراد. وتقدم الوكالة خدماتها للأعضاء من خلال:

- خدمات الاستشارة والمساعدة المستمرة في شؤون التدريب والتنمية المهنية للأفراد من خلال مركزها الأقليمي في (شيفيلد).
- إرسال معلومات شهرية بالبريد تتصل ببرامج التنمية المهنية والتدريب والاصدارات الجديدة.
- تقديم مصادر للتعليم مجانية تتضمن أشرطة الفيديو والحقائب التعليمية والمطبوعات والبرامج المساعدة للأعضاء للتدريب في منازلهم.
- تقديم معلومات عن البرامج والمنفذين لها.

---

(1) University of Southampton, **Training And Development** Op.Cit., PP.3-4.

(2) Lancaster University, **Staff Development**. Op. Cit., PP. 2-4.

- تقديم استشارات إضافية والاتصال بالأعضاء في موضوعات محددة.
- إرسال نشرات من وكالة الجامعات والكيات لتنمية أعضاء هيئة التدريس.
- تنظيم مؤتمرات وسمينارات وورش عمل تدار على المستوى الاقليمي والقومي.
- تسهيل تبادل الخبراء وجماعات المشروعات المختلفة للتشاور حول أوراق العمل الجديدة.
- تقديم خدمات استشارية وتدريبية في المؤتمرات وورش العمل بتكلفة منخفضة للأعضاء.
- تقديم مواد تدريبية للأعضاء بأسعار مخفضة<sup>(١)</sup>.

وبذلك تقصر المسافة بين المراكز داخل الجامعات، وتزداد الخبرات وتتكامل وتُدخر الجهود نحو مزيد من التنمية الأفضل لأعضاء هيئة التدريس، كما أنها تُمكن أعضاء هيئة التدريس الراغبين في استكمال التنمية المهنية من تحقيق ذلك عبر النشرات ومصادر التعليم المجانية التي تقدمها الوكالة، وكذلك الموارد التدريبية التي توفرها بأسعار مخفضة وغير ذلك.

وليست التنمية المهنية التي تقدمها مراكز التنمية قاصرة على أعضاء هيئة التدريس الجامعي إذ تتسع لتشمل أعضاء هيئة التدريس المتعاونين ممن يعملون بعض الوقت وايضاً ممن يعملون كل الوقت وفقاً لعقود ثابتة محددة باعتبار أن لكل عضو في هيئة التدريس الحق في التنمية والتطوير وإيجاد المبادرات المساندة لتدعيم وتشجيع الذين يتصف أداؤهم بالضعف لجعلهم أكثر مساهمةً وقدرة على العطاء<sup>(٢)</sup>.

ويتم التخطيط لبرامج التنمية المهنية بعد الإفادة من آراء وخبرات المختصين

---

(1) UCOSDA, An Agency of The Committe of Vice- Charcellors And Principles of The Univer Sities of The Uniteded Kingdom, The Universities and Colleges Staff Development Agency, November 1995.

(2) University of Southampton, Training and Development, Op. Cit., P.1.

والمعلومات التي يتم استرجاعها من خلال التقويم الذي يصدر عن المشاركين في الدورات السابقة التي تمكن من التنمية المباشرة لتلك البرامج بصورة منتظمة<sup>(1)</sup>

**رابعاً: برامج واساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في**

**انجلترا:**

تُعتبر عملية التنمية المهنية من أهم العمليات التي تتم في جامعات إنجلترا باعتبار أن أعضاء هيئة التدريس هم المكون الرئيسي لها وتقوم فلسفة التنمية المهنية على إدراك أن الدفع بعملية الأداء الفردي والرضا الوظيفي سوف يُحسِّن من نوعية أو جودة كل من الجامعة وعملها وذلك باعتبار أن الموارد في الجامعة يتم استخدامها بكفاية وفعالية ومحاسبية، وأن أعضاء هيئة التدريس ينبغي أن يحصلوا على أقصى رضا وظيفي من عملهم، ومن هنا تسعى الجامعات في إنجلترا لتقديم أفضل طرق منتظمة لمساعدة الأفراد على تنمية إمكاناتهم وقدراتهم وبذلك تتاح الفرص المنظمة لمناقشة الانجازات والتطوير المهني المستقبلي لأعضاء هيئة التدريس ويتمكن الجميع من تحديد نقاط القوة والصعوبات ونقاط الضعف، والتدريب العملي والمساهمة في تقديم الحلول التطويرية والتنموية بما يُمكن عضو هيئة التدريس من الأداء الأفضل للمهام المنوطة به من الجامعة التي يعمل بها لمن يرغب في ذلك<sup>(2)</sup>.

وسيتناول الدارس البرامج والأساليب التي توضح عملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات إنجلترا.

### **(1) البرامج:**

تتعدد البرامج وتتنوع في الجامعات والكليات ولذلك سيعرض الباحث لبرامج بعض الجامعات ثم يتناول البرامج التي تُقدمها جامعة Oxford اكسفورد وذلك حسب ما توفر من المادة العلمية الدارس.

#### **1- جامعة اكسفورد Oxford:**

وتعتبر هذه الجامعة من أقدم الجامعات في إنجلترا ولم تكن وليدة كاتدرائية مثل

(1) Ibid., P.2.

(2) Ibid., P.3.

بقية جامعات العصور الوسطى - كما يرى الأستاذان سعيد عاشور ومحمد أنيس -  
وقد أنشئت عام ١١٦٨م<sup>(١)</sup>، ولمكانتها بين الجامعات سيعرض الباحث لبرامج التنمية  
المهنية التي تقدمها لتنمية أعضاء هيئة التدريس فيها.

### ١- برامج التدريس:

تتنوع البرامج في هذا المجال إلى عدة برامج منها ما يلي:

#### ١-١ الجنس في التعليم

ويناقش البرنامج تأثير الجنس على التدريس من خلال تجارب وخبرات  
الأعضاء والصعوبات التي يواجهونها في التدريس، وتنمية أهداف ومهارات  
التدريس دون اعتبار للجنس ويستمر البرنامج من ٩,٣٠ صباحاً - ١ ظهراً،  
ومن ٢ ظهراً - ٥,٣٠ مساءً.

#### ٢-١ مهارات التدريس

ويقدم لأي عضو في هيئة التدريس ممن يرغب في الحصول على رد فعل حول  
أسلوبه التدريسي في المحاضرات إضافة إلى إمكانية حضور بعض الأعضاء من  
قدامى هيئات التدريس والافادة من خبراتهم.

#### ٣-١ مهارات المحاضرة: استخدام الوسائل السمعية والبصرية:

ويتضمن البرنامج استخدامات:

جهاز العرض الرأسي

مشروعات الشرائح

الفيديو

النسخ

---

(١) نادية محمد عبد المنعم حفي؛ الهيكل التنظيمي للجامعات وعلاقته باستقلالها الإداري والمالي (دراسة  
مقارنة) في جمهورية مصر العربية وإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية؛ رسالة دكتوراه غير منشورة  
كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩١م.



## ٤-١ محاضرات المراجعة:

ويستفيد منها أعضاء هيئة التدريس الذين يطلب منهم المساهمة في بعض مهارات المحاضرة في السمينارات أثناء العام الدراسي

### ١- ٥ التدريسين للمجموعات الصغيرة<sup>(١)</sup>

وذلك لمساعدة العضو في التعرف على:

- أهداف التدريس للجماعات الصغيرة.

- الطرق المناسبة.

- العوامل المساعدة على إعاقة التعلم.

- العلاقة بين تدريس الجماعات الصغيرة والأشكال الأخرى من التدريس.

### ٢- برامج التقويم<sup>(٢)</sup>

ويقدم هذا البرنامج لكل من المقوم والمقوم من أعضاء هيئة التدريس ويشمل:

- معنى التقويم.

- فوائده ومشكلاته.

- خطة التقويم.

- عملية التقويم.

- التقويم العلاجي.

### ٣- برامج الاتصال<sup>(٣)</sup>:

ويقدم لأعضاء هيئة التدريس قليلي الخبرة أو معدوميها في التعامل والتحدث

مع وسائل الإعلام. ويشمل البرنامج المحاور التالية:

- وسائل الإعلام ماهيتها وعملها.

- دور المكتب الصحفي بالجامعة.

---

(1) University of Oxford, Staff Development, Op. Cit., P. 1.

(2) Ibid. P.2.

(3) University of Oxford, Staff Development, Op. cit., P.3.

- كيفية كتابة التقرير.
- كيفية التعامل مع الاستفسارات والمقابلات.
- ماذا تقول؟ وكيفية قوله.
- ولا يزيد عدد المشاركين في هذا البرنامج عن (١٢) فرداً لإتاحة الفرصة الكافية للتدريب ويشمل البرنامج:
- التعامل مع الإذاعة.
- التعامل مع التلفزيون.
- التعامل وإدارة الأزمات (كيفية التعامل مع الصحفيين وإدارة الأخبار السيئة والتعامل مع الأشياء والاستفسارات غير المتوقعة).
- الاتصال الفعال (الاستماع - الأسئلة - استخدام التليفون) كيفية كتابة الأوراق البحثية، والملخصات وغيرها.

#### ٤- برامج تقليد المناصب<sup>(١)</sup>:

- وتقدم هذه البرامج للأعضاء الأكاديميين وغير الأكاديميين وتشمل:
- تاريخ الجامعة وهيكلها
  - حيث تقدم فكرة عن نشأة الجامعة وتاريخها وعلاقتها بمدينة أكسفورد وتفسيراً وشرحاً للتنمية المعقدة لهيكلها.
  - برنامج في القضايا الشخصية والصحة والأمان ويشمل خدمات الأفراد بالجامعة مثل إجراءات الأمن والنظام ويتناول:
  - وظائف مكتب الأمن.
  - سياسة الأمن والصحة بالجامعة.

(1) Ibid., P.25.

- اهتمامك بالصحة والأمان.
- وظائف وخدمات مكتب الصحة بالجامعة.
- برنامج عن نظم الجامعة ويشمل عمليات تصنيع القرار داخل الجامعة ووظائف اللجان المختلفة والروابط بين الكليات والجامعة وآليات التمويل وإجراءات الصرف من الميزانية المقررة.

### ٥- برنامج في المعلومات<sup>(١)</sup>؛

ويتناول الجوانب التالية:

- طلبات التقديم للحصول على تمويل من المجالس البحثية الجديدة وذلك بمساعدة ممثلين عن مكتب خدمات البحوث بالجامعة وممثلين عن المجالس البحثية.
- برامج عن المراقبة الصحية ويتعلق بخدمات الصحة المتعلقة بالمهنة وتأثير العمل على الصحة والعكس واستخدام الأساليب التي يمكن من خلالها تحديد أية تغيرات وتشمل:
- تعريف المراقبة الصحية.
- من الذي يحتاجها ومن يقرر ذلك؟.
- ما يحدث بالفعل.
- الاستخدام العملي للمعلومات.
- برنامج أمان السفر في الأعمال ويقدم لجميع أعضاء هيئة التدريس الذين يسافرون للخارج في أعمال ومهام لتوضيح سبل الوقاية من الأمراض الموجودة في بلد الوصول من خلال الخدمات الصحية الوصفية بالجامعة<sup>(٢)</sup>.

(1) University of Oxford, Staff Development, Op. Cit., P.29.

(2) University Of Oxford, Staff Development, Op. Cit., P.29.

## ٦- برنامج الفعالية الشخصية

ويسمى هذا البرنامج إلى تشجيع المساهمة الكاملة والمفتوحة من جانب جميع الأعضاء ويشمل:

- برنامج في الحزم
- ويساعد هذا البرنامج على:
- فهم الاختلافات بين السلوك الحازم والعدواني والسليبي.
- فهم القواعد الأساسية للحزم
- استخدام الأساليب الخاصة بالسلوك الحازم أعط وتقبل النقد(١).
- برنامج في مراجعة وتخطيط المهنة.
- وكان يُعرف من قبل بإدارة المهنة ويقوم هذا البرنامج على ضرورة مراجعة العضو مهنته وبرامجه ومقرراتها التي تقدمها طالما أن العالم يتسم باللاثبات واللايقين ويشمل البرنامج:
- أهداف مراجعة وتخطيط العمل.
- وضع الأهداف وتحديد الأولويات
- تحديد نقاط القوة والضعف.
- تنمية خطة عمل شخصية.
- إدارة الوقت وإقامة الحدود بين الأشياء(٢).
- برنامج تقليل الضغط ويتناول:
- ما هو الضغط؟
- أسبابه.

(1) Ibid., P33 - 34.

(2) Ibid., P 39

- التعامل والتأقلم مع الضغوط.
- برامج ومقررات إدارية.
- ويقدم لجميع أعضاء هيئة التدريس من الأكاديمين وغيرهم إضافة إلى السكرتارية وموظفي المكتبة وغيرها ويتضمن البرنامج:
- مهارات إدارة الوقت بصفة عامة.
- ويشمل:
- تحليل كيفية استخدام الوقت.
- تحديد «مضيعات الوقت».
- كيفية وضع الأولويات في العمل.
- طرق إدارة الوقت بصورة أفضل.
- إدارة الوقت للأعضاء الباحثين والأكاديميين.
- ويشمل<sup>(1)</sup>:
- الاتصالات والاجتماعات.
- التعامل مع معلومات غير كافية.
- الأزعاج والتليفون.
- مقدمة إلى النظام
- ويتناول<sup>(2)</sup>:
- إجراءات النظام بالجامعة.
- المهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات.
- الممارسة الودية في التعامل مع النظام.

(1) University of Oxford. *Staff Development*, Op. Cit., P.39.

(2) Ibid. P. 41.

ويتضمن (١):

- القوانين المتعلقة بالتوصيف.

- تحديد معايير الاختيار.

- المقابلة الفعالة (٢).

## ٧- برامج الأشراف (٣).

ويعرض:

- مهارات الاتصال الأساسية.

- تحديات ومسئوليات المشرفين.

- الاتصال بفعالية.

- العمل مع تشجيع الفريق.

- قيادة فريق بحث.

ويُقدّم لجميع أعضاء هيئة التدريس الذين لهم بعض المسؤولية تجاه إدارة فريق بحثي أو مشروع موازنة لبحث ما ومحاوَر البرنامج هي:

- القيادة المتمركزة حول الفعل.

- أنماط القيادة.

- تحقيق النتائج من خلال الأفراد.

- ديناميكيات الفريق.

- إدارة البشر.

ويشمل: أساليب وأنماط تطوير مهارات إدارة البشر من خلال تقديم:

---

(1) Ibid. P. 34 - 44.

(2) University of Oxford, **Staff Development**, Op. Cit., P. 33 - 34.

(3) Ibid. P. 46.

- مهارات الاشارات .
- التعامل مع الأفراد .
- فهم السلوك .
- تقليل الصراع .
- التعامل مع الأفراد المعاندين .

ويظهر من هذا العرض لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة أكسفورد أن برامج التنمية في مجال التدريس لا تظفي كثيراً على الجوانب الأخرى وفق الحاجة التي تقتضيها. ومن ذلك تناول موضوع (أثر جنس عضو هيئة التدريس على عملية التعليم) حيث لا نجد هذا الموضوع مطروحاً في برامج التنمية في الجامعات السعودية والمصرية ويلاحظ على (برامج الاتصال) أنها تعمل على الأخذ بيد عضو هيئة التدريس ليتجاوز مشاكل الاتصال مع الآخرين الأمر الذي يعزز ثقة الفرد بنفسه ويحفزه نحو البحث الجاد والمساهمة الإيجابية في الحراك الاجتماعي في حين لا نجد هذا الموضوع بهذا المضمون في الجامعات السعودية ولا تكاد نجده في الجامعات المصرية. وكذلك تعمل هذه البرامج على تسهيل مهام الباحث الأكاديمي من خلال مساعدته في الحصول على التمويل اللازم في حين لا نجد مثل هذه البرامج في الجامعات السعودية والمصرية، وينفس القدر من الاهتمام التنموي بالتدريس تتم مساعدته على (النمو الصحي السليم) جسدياً ونفسياً وتنمية قدراته على مواجهة المشكلات التي قد تعترضه في ذلك الأمر وهذا الأمر شبه مغفل في الجامعات السعودية والمصرية وتعمل هذه البرامج كذلك على ترشيد قدرات عضو هيئة التدريس التنظيمية بما يمكنه من الاستفادة التامة من الوقت والقدرات المتاحة والتفاعل الإيجابي مع النظام السائد في الجامعة في حين أن هذه المواضيع لا تحظى بالعناية اللازمة في الجامعات السعودية والمصرية ويلاحظ أن الوظيفة الثالثة للجامعة وهي خدمة المجتمع تحظى بقدر من الاهتمام في برامج التنمية المهنية التي تقدمها جامعة أكسفورد لأعضاء هيئة التدريس في الوقت الذي لا تحظى فيه بذات القدر من الاهتمام في الجامعات المصرية والسعودية.

## ب- برامج جامعة كامبردج:

- ومن البرامج التي تقدمها الجامعة في هذا المجال ما يلي<sup>(1)</sup>:
- مؤتمر لتقديم أعضاء هيئة التدريس الجدد.
- مقدمة في مهارات التدريس لأعضاء هيئة التدريس في مراحلهم الأولى من مهنة التدريس.
- ندوة للإشراف على الطلاب في الجامعة (تحت التخرج).
- ندوة للإشراف على طلاب الدراسات العليا.
- التدريس وإلقاء المحاضرات التخصصية (علوم، أداب).
- تقييم التدريس.
- استخدام الكمبيوتر في استخلاص المستخلصات والمواد الثقافية.
- إنتاج المواد التعليمية بواسطة الفيديو.
- مناقشة قضايا الطلاب الأجانب.
- كيف يتعلم الطلاب؟.
- التدريس في المجموعات الصغيرة.
- تشخيص واستراتيجيات تعظيم الإنجاز في مجموعات متنوعة.
- امتحان وتقييم الطلاب (تحت التخرج وبعد التخرج).
- مداخل جديدة في تقييم الطلاب المتخرجين.
- الممتحنون من الخارج، الاستفادة الأفضل منهم، وكيفية جعل برنامجها نظامًا فعالاً.
- مقدمة في مهارات التقديم في المؤتمرات.

---

(1) University of Cambridge, **Appraisal For Academic And Academic Related Staff In The University of Cambridge**, Revised Edition, Cambridge, 1994.



- إعداد طلبات المنح الدراسية.
- إدارة الوقت.
- نحو اجتماعات ولجان أكثر فعالية.
- الاتصال باستخدام وسائط الاتصال.
- تنمية فرق العمل الفعالة.
- القيادة.
- إدارة الصراع بين الأفراد والمفاوضات.
- كيفية عمل الجامعة.
- إدارة الأمن.
- الأمن المهني (الحريق / الصحة / الإسعافات الأولية).
- التدريب على تقويم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- التدريس على المقابلة الشخصية للطلاب واختيارهم.
- إدارة الضغوط.

### ج - برامج جامعة ساوثهامتون

- ومن بين البرامج التي تقدمها لتنمية أعضاء هيئة التدريس ما يلي<sup>(1)</sup>:
- تصميم المقررات الدراسية والتدريس والتقويم.
  - تقويم نوعية التعلم.
  - تدريب الصوت .
  - مهارات تقويم الذات.
  - التدريب على المحاضرات.
  - كيفية قيادة جلسة مناقشة.
  - تنمية قدرات البحث.

(1) University of Southampton, Training And Development, Op. Cit. PP. 5-6.

- الصحة والأمان.
- مهارات تكنولوجيا المعلومات.
- كتابة الوثائق والتقارير.
- المؤتمرات عن بعد وجهاً لوجه.
- إبتكار وكتابة الرسوم والخرائط التوضيحية على الشاشة.

## ٢- أساليب التنمية المهنية:

تتعدد أساليب التنمية المهنية في جامعات إنجلترا وتنوع ومن تلك الأساليب:

- (أ) المحاضرات: وهذا الأسلوب لا مفر من استخدامه باعتباره يوفر الكثير من الوقت والجهد<sup>(١)</sup>.
- (ب) المناقشة: وقد تكون بين المشاركين كما يستخدم في مهارات الممارسة وبين المشاركين والمُحاضر<sup>(٢)</sup>.
- (ج) الأجهزة السمعية والبصرية: ومثال ذلك إعطاء شريط فيديو بعد المحاضرة.
- (د) التدريب العملي: بأن يقوم المشارك بممارسة الدور الذي يطلب التنمية فيه.
- (هـ) المطبوعات: تقدم للمشاركين بما يمكنهم من التفاعل الإيجابي مع البرامج.
- (و) مساهمة المشاركين: حيث يقومون بأنفسهم بتقديم الحاجات التدريبية وتحليلها<sup>(٣)</sup>.
- (ز) الغرامة المالية: حيث يتم فرض رسوم على المشاركين عند عدم حضورهم إذا كانوا مسجلين في دورة أو برنامج ما، وتقدر هذه الغرامة بمبلغ (٤٠) جنيه استرليني عن البرامج الداخلية، وتقدير الغرامة بالنسبة للبرامج الخارجية - والتي يتم فيها الاستعانة بمستشارين ومدربين من خارج الجامعة - يتم بناءً على

(1) University of Oxford, **Staff Development**, Op. Cit.,m P.10.

(2) Ibid., P.11.

(3) TonycoopE, University of Southampton, **Policy as Strategy for Staff Training and Development**, 16 November 1993, P.5.

التكلفة المقدرة لتلك البرامج، ويتم إلغاء هذه الغرامة في حالة المرض أو العذر القهري وفي حالات البرامج القصيرة غير الرسمية أو السمينارات التي تعقد في اوقات الراحة أو الغذاء<sup>(١)</sup>.

(ح) إعداد المشاريع: إذ يكلف المشاركون في البرامج بإعداد مشاريع خطة محاضرة أو تقويم أو بحث، ويتم تبادل الأفكار حولها داخل البرنامج بعد عرضه.

### **خامساً: تقويم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي؛**

التقويم عملية مستمرة في برامج التنمية المهنية بالجامعات الإنجليزية حيث لا تتم صياغة البرامج وتحديد محتواها إلا بناءً على الحاجات الحقيقية لأعضاء هيئة التدريس ثم يتم التقويم كما هو الحال في جامعة (Loughbrough) حيث يتم التوجيه بالإجابة على استمارة مُعدة لذلك بعد مضي اسبوعٍ على انتهاء البرنامج لتحديد نقاط القوة والضعف فيه في نموذج متبع للترتيب يتدرج هل البرنامج/ الدورة/ الورشة كانت سيئة للغاية؟ سيئة، جيدة؟ وتتضمن المحاور النقاط التالية<sup>(٢)</sup>.

- الاتساق مع الشائع عند الآخرين عن البرنامج.

- مدى الإرتباط بحاجاتك.

- نوعية وجودة العروض.

- نوعية وجودة إدارة المجموعة.

- نوعية وجودة الوسائل السمعية والبصرية.

- جودة المطبوعات.

- الاستمتاع بالدورة.

- تكامل العناصر والمكونات الرئيسة للدورة.

- مناسبتها للمستوى.

(1) Ibid., P.8.

(2) Loughbrough University, Staff Training, Op Cit., P.2.

- توفر فرص متساوية وجيدة في الممارسة.
  - كفاية إدارة البرنامج المقرر.
  - البرنامج ككل.
- كما أن نموذج الاستمارة التقييمية يحتوي على إضافة جمل تعبيرية تشمل:
- أفضل شيء في الدورة هو .....
  - شيء آخر جيد هو .....
  - شيء آخر سيء .....
  - كنت أتمنى المزيد من .....
  - كنت أتمنى التقليل من .....

إن كان للمقوم ثمة تعليقات أخرى يمكن اضافتها في ورقة أخرى ملحقه.  
ولا ريب أن المعلومات التي يتم استرجاعها من خلال التقييم لا تخلو من فوائد  
عدة ومنها:

١- إعطاء تغذية مرتدة ومباشرة للمتدرب.

٢- المساهمة في المراجعة المستمرة والتنمية المباشرة للبرامج التنموية.

### **سادسا: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي:**

باعتبار أن التربية لا توجد ولا تنمو في فراغ، ولا يمكن النظر إليها منفصلة عن  
بيئتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو منفصلة عن السياق العالمي تأثرا  
وتأثيراً ومن هنا يمكن النظر في القوى والعوامل الثقافية المؤثرة عند كل دراسة تربوية  
علمية لتساعد على التحليل وتسهم في الوصول إلى النتائج الأقرب للصواب عند  
خاتمة المطاف وسيتناولها الباحث على النحو التالي:

## (أ) العامل التاريخي:

كانت العصور الوسطى بالنسبة لأوروبا بما فيها إنجلترا عصور جمود وتخلف وسيطرة للتقاليد والأوضاع الظالمة ورفض لكل تجديد أو التفكير فيه لأن التقاليد والقيم والنظم السائدة وقتها كانت تبدو كما لو كانت منزلة من السماء يجب تقديسها، ولكن الشك أخذ يتسرب إليها نهاية العصور الوسطى بعد أن أخذت المدنية الإسلامية تشق طريقها إلى غرب أوروبا أواخر القرن الحادى عشر الميلادى<sup>(١)</sup> وأخذ التفكير بالتغيير يتشعُر سريعاً في أوروبا وبدأ الانطلاق وراء العلم العربي وغدا هذا العلم الجديد سائداً في مناهج التعليم في المدارس والجامعات وبدأت أكاديميات العلوم تفرض نفسها على المجتمع الأوربي فقد أنشئت (الجمعية الملكية للعلم التجريبي) في إنجلترا عام (١٦٦٣م) وكليات أخرى في أوروبا وكانت أكاديميات العلوم الإنجليزية وغيرها وراء ما تفجر فيها من ثورة صناعية رائدة في العصر التالي (١٧٥٠ - ١٨٥٠)<sup>(٢)</sup>. ونظراً لحاجة الرأسمالية الغربية النامية إلى العلم وحاجة العلم إليها ظهرت مشكلة تبعية العلماء للرأسمالية كعائق أمام تقدم العلم وكان لابد من تحرير العلم من هذه التبعية فظهر المعهد الملكي البريطاني في نهاية القرن الثامن عشر ومطلع القرن التاسع عشر الذي عمل على تحرير العلماء من الناحية المادية ووضع تحت يدهم المال الوفير والعبء التعليمي المعتدل ليتسنى لهم البحث والابتكار<sup>(٣)</sup> واستجابةً للنهضة الصناعية التي أخذت في الانتشار طرأت تغييرات واسعة في كل من فرنسا وألمانيا وفي كل مجتمع أوربي - حتى إنجلترا التي انفردت دون غيرها من البلاد الأوربية - بسبب ظروفها الجغرافية وغلبة طابع المحافظة على شعبها أخذت بالتطور الهادئ، ومن ذلك تدخل الدولة في شئون التعليم في النصف الأول من القرن التاسع عشر حين لمست عجز الهيئات المشرفة على التعليم

(١) عبد الغني عبود؛ في التربية المستمرة ومعها الأمية وتعليم الكبار؛ الطبعة الأولى، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٥٧.

(٢) عبد الغني عبود، دراسة مقارنة لتاريخ التربية؛ الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٧٨ ص ١٥٧.

(٣) المرجع السابق ص ٢٨٠.

عن توفير تعليم مناسب لكل ابناء الشعب بما يكفل الأمن والسلام وسط المتغيرات الحديثة وقد تأخر هذا التدخل ثلاثة قرون عن تدخل الدولة في بقية دول أوروبا إلى إن تمت الصناعة وزاد القلق الاجتماعي عقب الثورة الفرنسية ومع ذلك كان تدخل الدولة في بريطانيا تدخل مساعدة لا تدخل سيطرة كما تم في فرنسا وألمانيا مثلاً، وبدأ هذا التدخل عام ١٨٣٣ من خلال إعانة مالية ثم ظهر قانون فورستر Forster عام (١٨٧٠) الذي حدد النمط الذي سارت عليه إدارة التعليم في إنجلترا وهو مساهمة الدولة والسلطات المحلية والهيئات الطائفية في التعليم، وبهذا أتيحت الفرصة لكل طفل أن يجد مكاناً في المدرسة<sup>(١)</sup> وبعد أن ظلت جامعة أكسفورد التي انشأت عام ١١٦٨ وجامعة كامبردج التي اقيمت عام ١٢٠٩ الجامعتان الوحيدتان في إنجلترا وويلز حتى أوائل القرن التاسع عشر توالى إنشاء الجامعات حتى بلغ عدد الجامعات ما يزيد على ست وأربعين جامعة<sup>(٢)</sup>.

وذلك بعد أن تغيرت اتجاهات الناس نحو أنفسهم وعالمهم وصارت الحياة لديهم سعياً وعملاً، وساد النظر إلى العلم والثروة والتكنولوجيا باعتبار أنها وإن كانت اسباباً إلا أنها نتائج مباشرة لتلك الحقيقة، وبوصول الغرب الرأسمالي بما فيه إنجلترا إلى القرن العشرين كانت نظمه التعليمية وخاصة - التعليم الجامعي - قد بلغ حداً متميزاً له تقاليده وشخصيته المتميزة الأمر الذي أعقبه سعي حثيث نحو زيادة كفاية هذا التعليم كماً وكيفاً<sup>(٣)</sup>.

وقد شهد التعليم في إنجلترا في العصر الحديث أكثر من محاولتين لإصلاح نظامه، المحاولة الأولى عقب الحرب العالمية الثانية عندما قام (بتلر) بإعادة بناء النظام التعليمي بصورة متكاملة، وقد صدر قانون بتلر Butler عام (١٩٤٤) ليضع أسس الإصلاح، والثاني عندما صدر قانون عام ١٩٨٨.

(١) المرجع السابق ص ٣٠٧.

(٢) نادية محمد عبد المنعم حفنى؛ مرجع سابق، ص ١٢٧.

(٣) عبد الغني عبود؛ في التربية المستمرة ومحو الأمية وتعليم الكبار، مرجع سابق ص ١٩٨ - ٢٠٥.

وتدل قلة القوانين التي تتناول إصلاح التعليم على مدى الاهتمام الذي توليه الدولة بترك التعليم مسئولية السلطات التعليمية المحلية حيث تتمتع الجامعات باستقلالها في إنجلترا، والحرية الأكاديمية فيها غدت مضرب المثل. ورغم ما طرأ على الجامعات الإنجليزية من تغيير إلا أنها ما زالت تعكس السياق التاريخي الذي ولدت فيه فهي تنمو وتتطور بصورة تدريجية حذرة وتعبّر عن مادرج عليه الإنجليز من المحافظة والتمسك بتاريخهم وتقاليدهم.

ومع توسع الجامعات والكليات والتخصصات نتيجة (الفتح العلمي) الذي تعيشه البشرية المعاصرة منذ أواخر القرن العشرين كان لابد من الاهتمام بقضية تنمية الإنسان باعتباره مكوناً من جسم وعقل وروح مضاف إليه مجموعة من العلاقات الاجتماعية، وإذا كانت التربية تعني: التنمية لجوانب الشخصية الإنسانية المختلفة فإن (التربية) هي (الحياة) حيث تواكب مراحل نمو الإنسان المختلفة بحيث ينسجم مع الواقع ليفيد منه أفضل ما يكون، وعضو هيئة التدريس الجامعي باعتباره صاحب مهنة سامية - إذ المهنة هي: العمل المنظم الذي يعيش عليه الإنسان ويتكسب منه معتمداً على ما حصله من معارف متصلة - تحتاج إلى تنمية مهنية مستمرة تحفظ لهذه المهنة شبابها وتقاليدها وتدفع العاملين بها نحو تنميتها وتطويرها. وقد أخذت دول الغرب بما فيها إنجلترا - حيث الحرية والفردية والمنافسة والنفعية - بالتنمية المهنية حتى تتمكن من إيجاد الإنسان الحر القادر على المشاركة في حياة مجتمع حر يهتم بالتعليم والتكنولوجيا وذلك تمكيناً له ليعيش في العصر بروح العصر ذاته، حيث تتناغم الجامعات مع واقع الحياة وبدل عليه الربط العضوي بين العلم والعمل والعقل واليد<sup>(١)</sup>.

وإذا تبعنا بداية الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس رغم وجودها بصورة أو بأخرى في معظم الجامعات الإنجليزية بشكل منظم من خلال أجهزة وحدات مسؤولة عن هذا الدور نجد أنه يعود إلى عام (١٩٧٨)<sup>(٢)</sup> ويرجع هذا

(١) عبد الغني عبود: في التربية المستمرة ومحو الزميمة وتعليم الكبار؛ مرجع سابق، ص ٢٠٥.

(2) University of Oxford, Staff Development Op. Cit, P.1.

الاهتمام إلى ازدياد حدة الدعوة لإعادة بناء وتنظيم الجامعات الإنجليزية لكي تتمكن من الاستجابة السريعة للمتغيرات التي سادت العالم وتسوده منذ هذه الفترة (بداية الثمانينات). فقد كان أمر التنمية المهنية متروكاً للأفراد أنفسهم من أعضاء هيئة التدريس ثم للقسم العلمي أو الجامعة التي يتمون إليها وعندما بدأت الجامعة تواجه مشكلات مالية لقلّة الموارد المخصصة لها عكسه حديث مستر (كالهان) عام (١٩٧٦) الذي أكد أنه على الذين يقولون بأن حل مشكلات التعليم تكمن في زيادة تمويله أن يبحثوا عن حل آخر وإلا فإنهم سيواجهون خيبة الأمل<sup>(١)</sup>.

ويتضح العامل التاريخي في المحافظة على استقلال الجامعات الإنجليزية حيث يعتبر «الاستقلال» من أقدم التقاليد الجامعية إذ يرجع كما تقدم إلى النشأة الأولى للجامعات الأوروبية في العصور الوسطى وارتباطها بنقابات الطلاب والأساتذة وتعتمد فلسفة الاستقلال الجامعي على اعتبار (أن الجامعة تضم صفوة علماء ومفكري المجتمع وأن العلماء وحدهم هم الذين يستطيعون تقرير الأمور في مجال عملهم). ويعني الاستقلال: سيطرة الأساتذة على مجريات الأمور بالجامعة من نظام الدراسة ومناهج التعليم وقبول الطلاب وإجازاتهم والتعاقد مع أعضاء هيئة التدريس وإدارة وتنظيم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي داخل كل جامعة وغير ذلك من جوانب الحياة الجامعية. نجد هذا في الأجهزة المسؤولة عن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي حيث تُنشئها الجامعات وتتبع إدارتها وتُفوضُ مسؤولية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس داخل الكليات لأعضاء الأقسام أنفسهم ليقرروا ما هم بحاجة إليه.

### (ب) العامل الاجتماعي:

إذا كان للعامل التاريخي قد دعم استقلالية الجامعة فإن الجامعة تعمل داخل مجتمع وبالتالي لم يكن استقلال الجامعات أبداً كاملاً خاصة إن اعتماد الجامعة في تمويلها على الدولة والمجتمع كان ولا يزال من الأسباب التي تؤدي إلى تدخل

(١) محمد نبيل نوفل، تأملات في مستقبل التعليم الجامعي، دار سعاد الصباح للنشر، القاهرة، ١٩٩٢



المجتمع بل إن مركز السلطة يتقل من داخل الجامعة «الاساتذة» إلى المجتمع «الرأي العام» أي من الاستقلالية إلى «المحاسبة والمسئولية». والاعتراف بالشهادات الجامعية نوعٌ من الرقابة المجتمعية على عمل الجامعات، وإن كان هذا في إنجلترا لا يعني أن المجتمع يتدخل في شئون الجامعة بل هي إحدى أدوات قيادة المجتمع وتغييره، والمجتمع يحتاج إلى مؤسسات تعيش معه وله ولا تبقي حبيسة الأبراج العاجية بل تعمل على تلبية حاجات المجتمع دون رقابة معوقة أو سلطة مُقيدة والتي من شأنها بثُ الخوف والقلق في عقول العاملين في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ وهنا يجب التمييز بين «الحرية الأكاديمية» و«الحرية المدنية»، فالحرية المدنية مستمدة من (المبادئ السياسية والاجتماعية)، وتعني: الحقوق التي يتمتع بها كل أنسان في المجتمع، أما الحرية الأكاديمية فهي مستمدة من (المبادئ العلمية والأكاديمية الجامعية) وتعني: الحقوق والحرية التي يتمتع بها الأساتذة الجامعيون والحرية المدنية حق، والحرية الأكاديمية ميزة<sup>(١)</sup>.

وهذا يعني أن عضو هيئة التدريس الجامعي في إنجلترا يتمتع بالحرية المدنية العامة كمواطن ويتمتع أيضا بالحرية الأكاديمية الخاصة بحكم عمله في الجامعة التي تعني له حرية الدراسة والبحث والتدريس والتنمية المهنية والتعبير عن الرأي دون أن يُضار؛ إذ تنبثق الحرية الأكاديمية من المنظور الاجتماعي في المجتمع الإنجليزي للحرية والديمقراطية والتجريبية والنفعية وبهذا تتضمن الحرية الأكاديمية - نوعاً من المسئولية الاجتماعية الأكاديمية. وقد تجاوزت الجامعات في إنجلترا مع حاجات المجتمع وخطط التنمية في برامجها وموضوعات علومها ومصادر أبحاثها وإعداد طلابها وتنمية أعضاء هيئة التدريس فيها بما يمكنهم من تحقيق وظائفها<sup>(٢)</sup>. ويظهرُ كل هذا في عدم إلزام عضو هيئة التدريس بالمشاركة في برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وفق مفهوم الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس كما أن تجاوب برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مع حاجات المجتمع يتضح أيضاً في الأهداف

(١) المرجع السابق ص ٦١.

(٢) محمود أحمد المساد، مرجع سابق، ص ٢٥٩.

المتجددة لمواجهة الضغوط التي تتعرض لها الجامعة داخل إنجلترا أو خارجها، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع وسائل الإعلام والاتصال الفعال والتعامل المتميز مع الأفراد وسبل التأثير فيهم ونحو ذلك فلم يعد عضو هيئة التدريس حبيس أبراجه العاجية في الجامعة وإنما تعد له برامج لتمكينه من أداء دور فعال في خدمة المجتمع.

### (ج) العامل الاقتصادي:

تدرك المجتمعات المتقدمة أنها على بداية عصر جديد هو عصر المعلومات وتعاضم الانفجار المعرفي ومجتمع ما بعد الصناعة<sup>(١)</sup>. ومعنى ذلك أن المجتمع الإنجليزي ينظر إلى التعليم من منظور تكنولوجيا المعلومات لدخول القرن الحادي والعشرين وهو منظور يعتمد على الجانب الاقتصادي بشكل أكبر مما سبق لتحقيق السبق والتفوق والامتياز ولعل في اهتمام الجامعات الإنجليزية بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها سواء كانوا من داخل الجامعة أو من خارجها محاولة تمهد الدخول إلى المستقبل واستشرافه. وقد أصبح التعليم اليوم أكثر من أي وقت مضى ميداناً للصراع الدولي وبهذا نفهم الكتاب الذي صدر في أمريكا عن التعليم وخطورته بعنوان (أمة في خطر)<sup>(٢)</sup>. وروسيا بعد انحلال الإتحاد السوفيتي التي تعيد النظر في نظامها التعليمي، وكذلك إنجلترا وهي تنظر إلى التعليم الجامعي من منظور مستقبلي اقتصادي يؤكد الاهتمام المتزايد بتنمية وتطوير الأداء الجامعي بهدف:

- تحديث المعلومات والمعارف لتتواءم مع مقتضيات العصر من تغيير ومنافسة.

(١) يرجع إلى:

سميث إسماعيل علي «التعليم والإعلام» عالم الفكر» المجلد الرابع والعشرون، ديسمبر ١٩٩٥، ص ٩٩، ١٤٥.

- نبيل علي: العرب وعصر المعلومات؛ سلسلة عالم المعرفة (١٨٤)، الكويت، إبريل، ١٩٩٢.

(٢) اللجنة الوطنية للارتقاء بالتعليم؛ أمة في خطر؛ ترجمة يوسف عبد المعطى، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٨٤.

- تحديث تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البحث العلمي للمساهمة في خدمة المجتمع واستثمار موارده بما يحقق أفضل إنتاجية ممكنة.

ويلاحظ مع هذا التحديات تزايد كلفة التعليم الجامعي والبحث العلمي مع ازدياد أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس مما أسهم بدوره في زيادة التكاليف<sup>(١)</sup>.

وقد انعكس هذا الاتجاه العالمي على الجامعات في إنجلترا فقد أعلن مؤخراً مدير مدرسة (الاقتصاد) في لندن أنه يعتبر مدرسته تجارة<sup>(٢)</sup>.

وهذا يشير إلى أن العامل الاقتصادي يشكل ضغطاً على الجامعات الإنجليزية ويدفعها نحو إعادة تنظيم هياكلها الإدارية وأنماط التقويم للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء الجامعي بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة ومن ذلك الاهتمام والنظر في برامج التنمية المهنية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختلفة ومحاولة التنسيق فيما بينها من خلال إقامة وكالة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي بالكليات والجامعات في (المملكة المتحدة) لتقديم الاستشارات والمساعدة في التنمية المهنية من خلال تنظيم المؤتمرات وورش العمل وتسهيل تبادل الخبراء بين الكليات والجامعات عند التخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية المهنية لهيئة التدريس كما يظهر أيضاً أثر العامل الاقتصادي عليها من خلال تضمين أهدافها (العمل على استخدام وتوظيف مهارات وقدرات كل عضو من أعضاء هيئة التدريس إلى أقصى درجة ممكنة) كما تتضمن أهداف برامج الإشراف (إدارة مشروع موازنة البحث العلمي وإدارة الوقت) باعتباره عنصراً اقتصادياً لا بد من التحكم فيه. كما أن أسلوب الغرامة المالية الذي يستخدم مع المشاركين في برامج التنمية المهنية عند تقيسهم ويُقدَّر على أساس التكلفة المُقدَّرة لتلك البرامج يعكس ذلك. وكذلك التقويم الجاد لبرامج التنمية المهنية يعكس تأثير العامل الاقتصادي عليها بوجه له اعتباره.

(١) مايكل شاتوك «المهددات الداخلية والخارجية لجامعة القرن الحادي والعشرين» ترجمة هند مصطفى مجلة عالم الفكر، المجلد الرابع والعشرون، ديسمبر ١٩٩٥، ص ٤٤. ٤٥.

(٢) المرجع السابق ص ٤٦.

### (د) العامل الحضاري:

الحضارة لغة مشتقة من الفعل (حضر) بمشتقاته المختلفة ابتداءً من المصدر (حضور أو حضارة) واسم الفاعل (حاضر) والنسب (حضري) ومن ثم فالحضارة لغوياً تعني: المشاركة في حياة جماعة إنسانية وتعني كذلك الإقامة في الحضرة أي الإقامة في المدن والقرى والريف، وتعني أيضاً العمران باعتباره النتيجة الطبيعية للحضور والتقاء أبناء المجتمع على الصالح المشترك الذي يدعم وجودهم واستقرارهم وينهض بمجتمعهم في كل النواحي<sup>(١)</sup>.

ولم يكن غريباً أن يكون المرادف الإنجليزي للكلمة هو Civilization التي تترجم إلى العربية بالحضارة أو المدنية نسبةً إلى (المدنية). والحضارة على هذا الأساس صفة إنسانية ينفرد بها الإنسان دون غيره من المخلوقات<sup>(٢)</sup>. والحضارة أو المدنية تتصل بالمستوى الذي وصل إليه تسخير المجتمع للطبيعة، أو بالمستوى الذي وصلت إليه ثقافة ذلك المجتمع<sup>(٣)</sup>.

وأياً كانت الآراء حول مستقبل الحضارة الغربية الراهنة فإن واقع هذه الحضارة يُظهرُ شدة تأثيرها على الأيديولوجيا الأدبية الذي انعكس في التربية بشكل جلي<sup>(٤)</sup>. لقد بدأت هذه البلاد الغربية بما فيها إنجلترا تحس أن تربيتها التقليدية لم تعد قادرة على مسايرة التغير التكنولوجي والحضاري والتغير الثقافي الناتج عنه ومن ثم لجأت إلى إدخال (التحسينات) على نظم التربية فيها والمسابقة في إدخال المخترعات الجديدة على مناهج التعليم حتى صارت هذه المناهج دائمة التغير والتبدل<sup>(٥)</sup>.

ولقد استطاعت إنجلترا أن تحقق المعادلة الصعبة حول ما إذا كان التعليم الجامعي

(١) عبد الغني عبود؛ في التربية المستمرة ومحو الزامية وتعليم الكبار؛ مرجع سابق، ص ١٦٧.

(٢) المرجع السابق ص ١٦٧.

(٣) المرجع السابق ص ١٦٩.

(٤) عبد الغني عبود؛ دراسة مقارنة لتاريخ التربية؛ مرجع سابق ص ٣١٣.

(٥) المرجع السابق ص ٣١٣.

«للنخبة» أو للجميع» ، واستطاعت أن تصل إلى تعليم جامعي عالي الجودة وأيضاً للجميع حيث في مقدور من يرغب في الحصول على التعليم العالي والجامعي أن يحصل عليه إذا لم يكن في مقدوره الوصول إليه من خلال أنواع من التعليم الجامعي مثل الجامعة المفتوحة والتعليم عن بعد وغير ذلك من الأشكال والامتاط الجديدة للتعليم الجامعي.

ويرجع اهتمام إنجلترا بالتعليم الجامعي وفقاً للعامل الحضاري كحاكم لتطور الزمزم وارثانها إلى تزايد دور التنمية والتعليم في الصراع الدولي الراهن فكل الدول المتقدمة تلجأ إلى التعليم كاستثمار «استراتيجي» وأحد أهم الأسلحة في الصراع الدولي. ولعل إنجلترا في صراعها الحضاري مع العالم ومحاولتها الصعود إلى مكان الصدارة على الساحة الدولية والنظام العالمي الجديد تجد الوسيلة في الاهتمام بجامعاتها وتنمية أعضاء هيئة التدريس بها وذلك يفسر سر الاهتمام بهذه التنمية ابتداء من عام ١٩٨٧ الذي هو جزء من حقبة الصراع الدولي في المنظومة العالمية الجديدة فالتعليم العالي مرتبط بالحضارة لأنه هو الذي يوفر لها قواها البشرية ذات المستوى العالي من الأعداد القادرة على النهوض بها وحمايتها؛ ومن ثم صار التعليم العالي في حضاراتنا الراهنه أكثر أهمية والحاحاً بسبب تعقد الحضارة الإنسانية المعاصرة والدور الذي يقوم به اليوم في خدمة «التطور القومي» على حد تعبير ويدنر (Weidner)<sup>(١)</sup>. ولذا جاء من أهداف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس تحسين أداء الدولة في المجالات الحاسمة ضمن التنافس الدولي والاستعداد لدخول مرحلة التعليم الجماهيري الجديد والإفادة القصوى من ثورة المعلومات لتمكين إنجلترا بذلك من كسب موقع جدي بين الدول المتقدمة حضارياً. كما تضمنت البرامج التدريب على مهارات تكنولوجيا المعلومات ، والمؤتمرات عن بعد وجهاً لوجه، وإدارة الصراع بين الأفراد ، وغير ذلك مما يعكس حرص جامعات إنجلترا على موقعها المتقدم بين دول العالم.

(١) عبد الفتى عبود؛ التربية ومشكلات المجتمع؛ الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٢؛

## (هـ) العامل التكنولوجي:

يتضح أهمية العالم التكنولوجي وتأثيره في منظومة التعليم الجامعي في إنجلترا والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي بالنظر إلى أن الإنسانية تقف اليوم على أعتاب عصر جديد «لقد كانت الموجة الحضارية الأولى التي كونها الإنسان في حضارة عصر الزراعة والثورة الزراعية التي بدأت منذ ثمانية آلاف سنة قبل الميلاد ونتج عنها استقرار الإنسان وارتباطه بالأرض وظهور الحضارات الزراعية القديمة وأعقبها «موجة ثانية هي حضارة عصر الصناعة التي بدأت أواخر القرن السابع عشر وبداية القرن الثامن عشر (الثورة الصناعية) وبلغت أوجها أواسط القرن العشرين واصبح «المصنع» نموذج الحياة فيها. من حيث تقسيم العمل والتخصص والنمطية الآلية، والرتابة، والسيطرة، المركزية... إلخ، وطفى الطابع الصناعي على كل شيء فيها حتى الفنون (الموسيقى السيمفونية، والتربية المدرسية مصنع لإنتاج المتعلمين - الفصول - الأفواج) وفي أواسط القرن العشرين بدأت في الظهور «موجة ثالثة» تُشرُّ بميلاد حضارة ما بعد الصناعة حضارة (عصر المعلومات) حضارة القرن الحادي والعشرين يجري فيها غزو الفضاء واقتحام المحيطات واستخدام الالكترونات مع سرعة وسهولة الاتصال والانتقال وترابط العالم وتكامله، أنماطٌ جديدة من الحياة الاجتماعية والسياسية... إلخ بدلاً من نمط وتقنين عصر الصناعة. ويصبح مفتاح الحضارة الحديثة (التعدد والتنوع والمرونة والقدرة على التركيب) وهي حضارة تحتاج إلى عقلية جديدة تستطيع التفاعل معها ومن ثم تحتاج إلى تربية جديدة وإلى تعليم لعصر المعلومات بدلاً من تعليم عصر الصناعة والزراعة<sup>(١)</sup>. ولم يكن عجباً أن يكون نمو التعليم العالي في بلد من البلاد (معياراً) من معايير تقدمه، وأن تكون أكثر البلاد المعاصرة تقدماً هي أكثر البلاد اهتماماً بالتعليم العالي، وتوفيراً له بالنسبة لأكثر عدد ممكن من اتباعها<sup>(٢)</sup>. ويتضح العامل التكنولوجي وتأثيره على التعليم الجامعي في إنجلترا في مدى تنوعه في البنى حيث هناك الجامعات التكنولوجية والجامعات

(١) محمد نبيل نوفل؛ تأملات في مستقبل التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٣١ - ٣٢.

(٢) عبد الغنى عبود؛ التربية ومشكلات المجتمع؛ مرجع سابق، ص ١٧٦.

التي تعتمد على مستحدثات التكنولوجيا خاصة في مجال الاتصال مثل الجامعة المفتوحة بإنجلترا إضافة إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس التي يتم في مختلف الجامعات في (إنجلترا) ويظهر ذلك في تنوع البرامج المقدمة بهدف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس واستخدام الوسائل السمعية البصرية من برامج الكمبيوتر وبرامج الاتصال وبرامج المعلومات.

«فالتربية أساساً عملية تنموية فهي تنمية للفرد وتنمية للأمة وذلك أن تنمية المجتمع هي في عاقبة الأمر عملية تغيير حضاري فهي بديل اجتماعي واقتصادي بالمعنى الواسع لهاتين الكلمتين - للواقع التاريخي الذي عاش ويعيش في المجتمع فهي تغييرٌ لنمط الحياة ولطريقة ممارستها ولأسلوب تصورهما، تغيير في علاقة الإنسان بالبيئة الطبيعية وبالبيئة الاجتماعية معاً، وتغيير يتناول أساليب الإنتاج والاقتصاد وأنماط السلوك الاجتماعي ويتناول المهارات المادية والقيم الخلقية»<sup>(١)</sup>.

---

(١) عبد الغنى عبود؛ في التربية المستمرة ومحو الأمية وتعليم الكبار مرجع سابق ص ٥٣ .