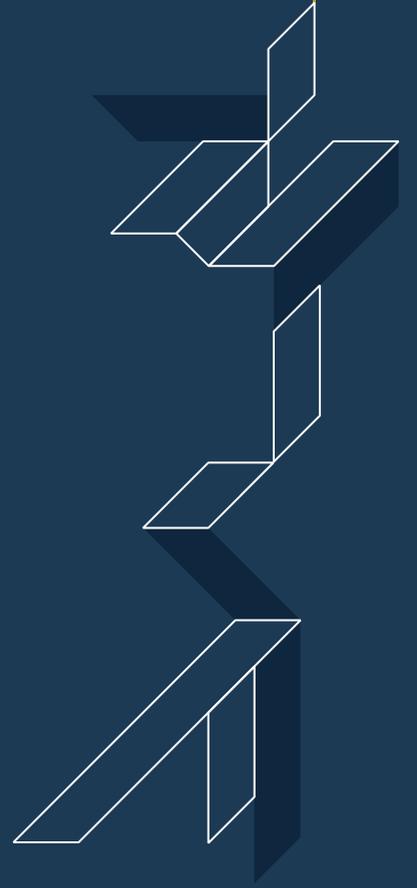




جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

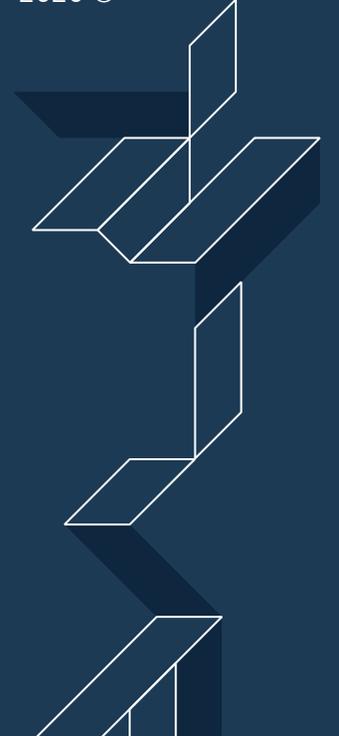
عمادة تطوير التعليم الجامعي
Deanship of Academic Development



دليل النمو المهني للأستاذ الجامعي

مرجع لعضو هيئة التدريس والقائمين على التطوير المهني في الكليات

2020 ©



ضمم هذا الدليل من قبل عمادة تطوير التعليم الجامعي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

معلومات الاتصال:
البريد الإلكتروني: ded@iau.edu.sa
الهاتف: 33 32850 (013)
تويتر: @Edu_development



جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

مصنفة 5 نجوم في التعليم

IAU is Rated 5-Stars in Teaching

(2019)

قائمة المحتويات:

- ٤..... كلمة عميد تطوير التعليم الجامعي
- ٦..... نبذة عن عمادة تطوير التعليم الجامعي
- ٧..... الرؤية
- ٧..... الرسالة
- ٧..... الأهداف
- ٧..... الفئات المستهدفة
- ٨..... مبادرات العمادة
- ٨..... الإطار المفاهيمي لعمادة تطوير التعليم الجامعي
- ٩..... منهجية التدريب
- ١٢..... مقدمة حول الدليل
- ١٢..... من الذي ينبغي عليه قراءة هذا الدليل؟
- ١٢..... ماهي الحاجة لوجود هذا الدليل؟
- ١٤..... ماهي الأهداف التي سيساعدك هذا الدليل على تحقيقها؟
- ١٤..... ماهي الافتراضات والمبادئ التي يستند إليها هذا الدليل؟
- ١٦..... التطوير المهني للأستاذ الجامعي
- ١٦..... ماهو التطوير المهني للأستاذ الجامعي؟
- ١٧..... ماهو التطوير المهني الفعّال؟
- ١٨..... ماهي النظرية خلف التطوير المهني للأستاذ الجامعي؟
- ٢٤..... تأطير جهود التطوير المهني
- ٣٠..... كفايات التعليم والتعلم للأستاذ الجامعي
- ٣٢..... أدوار مقترحة للفائمين على التطوير المهني
- ٣٤..... خطة التطوير المهني
- ٤٠..... أنشطة التطوير المهني
- ٤٤..... أمثلة لمصادر التطوير المهني
- ٤٦..... قائمة المراجع

كلمة عميد تطوير التعليم الجامعي



يكاد لا يخفى على أحد أهمية النمو المهني لا سيما في مؤسسات التعليم العالي؛ فأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بمثابة القلب من الجسد، على أكتافهم يلقى جزء كبير من مسؤوليات الاستجابة للتغيرات المستمرة والمتسارعة في توقعات المستفيدين واحتياجات المجتمع وتحديات النظام التعليمي الجامعي... وهذا يفسر التوجهات العالمية والدراسات المستفيضة التي تؤكد ضرورة التطوير الأكاديمي والنمو المهني المستمر لعضو هيئة التدريس. لم يعد النمو المهني للأستاذ الجامعي رفاهية فكرية، وإنما ضرورة حتمية ملحة لمواجهة الانفجار المعرفي، والتطورات المتلاحقة في مجالات التعليم والتعلم، ومهارات التدريس، إضافة إلى أدوار الأساتذة في مجالات البحث والتطوير، والمسئولية المجتمعية.

ولتسهيل هذه الغاية قامت عمادة تطوير التعليم الجامعي بإعداد دليل للنمو المهني يُذل فيه جهد كبير وواسع من أعضاء هيئة التدريس في العمادة، فتمت مراجعة الأدب النظري حول التوجهات العالمية، والاطلاع على أفضل الممارسات والتجارب الرائدة في مجال النمو المهني. كما تم عرض الدليل على مجموع من المحكمين والأخذ بتوجهاتهم ومقترحاتهم التطويرية. يتضمن الدليل ثمانين موضوعات هي: مقدمتان إحداهما حول دليل النمو المهني، والأخرى حول التطوير المهني لعضو هيئة التدريس، ثم العوامل التي تعزز أو تعيق التطوير المهني، كما تضمن أبرز كفايات التعليم والتعلم للأستاذ الجامعي، والأدوار المقترحة، يليها التخطيط لأفضل الممارسات، وأخيراً أنشطة التطوير المهني، ومصادره.

إنه لمن دواعي سرورنا -فريق العمل في عمادة تطوير التعليم الجامعي بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل- أن نضع هذا الدليل بين أيدي المستفيدين مؤملين أن يساهم في رفع مستوى الوعي حول أفضل ممارسات النمو المهني للأستاذ الجامعي؛ من أجل تيسير النمو المهني المستقل لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تمكين المجتمع الأكاديمي. تطمح رؤية عمادة تطوير التعليم الجامعي إلى تمكين المجتمع الأكاديمي للتأثير في التعليم؛ مما يساهم في تحقيق خبرات تعلم عالية الجودة لدى الطلبة -تفضي إلى تطوير اتجاهاتهم وقيمهم ومعارفهم ومهاراتهم وكفاياتهم-. كما أن جهود التطوير الأكاديمي والنمو المهني المستقل تمكن المؤسسات التعليمية

من الاستجابة لمتطلبات هيئة تقويم التعليم ومعايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وذلك بالمواءمة بين مخرجات التعلم، واستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم، وفقاً لمخرجات الإطار الوطني للمؤهلات؛ كل ذلك من أجل توفير تعليم فعال وخبرة تعلم ذات معنى للطلاب.

وختاماً، أسجل شكري وتقديري لكل من ساهم في إعداد ومراجعة وتطوير هذا الدليل، حتى غداً واقعاً ملموساً، سائلًا المولى -عز وجل- أن يؤتي أكله، ويكون له الأثر الطيب في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وفي النظام الجامعي والمجتمع الأكاديمي -بشكل عام.

د. محمد بن صالح الكثيري

عميد، عمادة تطوير التعليم الجامعي
جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

نبذة عن عمادة تطوير التعليم الجامعي

في ضوء رؤية جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل ورسالتها، تقوم عمادة تطوير التعليم الجامعي بدور أساسي في رفع كفاءة أداء مدخلات ومخرجات النظام التعليمي الجامعي. فمن خلال ست مبادرات أساسية قدمت العمادة خدماتها لآلاف المستفيدين من داخل وخارج الجامعة بما يلبي متطلبات التطوير والاحتياجات الملحة للمجتمع الأكاديمي. تهدف هذه الجهود إلى تحسين ممارسات التعليم والتعلم الجامعي لتحقيق معايير الإطار السعودي للمؤهلات (سقف) والمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي في هيئة تقويم التعليم؛ ما يفضي إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس وتوسيع فرص تعلم ومشاركة الطلبة. كما تقوم العمادة بنشر ثقافة التطوير والتدريب في كل من المجتمع الجامعي والمجتمع المحلي على حد سواء.

تعاونت عمادة تطوير التعليم الجامعي مع عدد من الجهات المحلية والدولية من أجل تيسير فرص التطوير المهني المستمر وتقديم أفضل الممارسات للجامعة والمجتمع الأكاديمي. كما قدم العديد من الخبراء الدوليين من جامعات رائدة ورش عمل قيمة ومشاركات في برامج العمادة. عملت العمادة على نشر ثقافة التطوير والتعلم مدى الحياة في كل من الجامعة والمجتمع المحلي.



تغطي المبادرات الرئيسية للعمادة مدخلات وعمليات ومخرجات التعلم في جميع المستويات الأكاديمية

الرؤية

تمكين المجتمع الأكاديمي ليبتكر ويؤثر في التعليم.

الرسالة

تعزيز النمو المهني للأساتذة والأكاديميين من خلال تزويدهم بالقيم الأساسية، والمعارف المهنية، والكفايات المبنية على الشواهد، والممارسات المشتركة، التي تلهمهم لتحقيق خبرات تعليم وتعلم عالية الجودة في القاعات الدراسية وخارجها.

الأهداف

- تحسين ورفع مستوى الوعي حول أفضل ممارسات التعليم والتعلم في المجتمع الأكاديمي الجامعي من أجل تحقيق خبرات تعليم وتعلم عالية الجودة في الكليات.
- توفير الدعم والموارد اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير المعارف والمهارات والقيم المتعلقة بالتعليم والتعلم لتسهيل التعلم المهني المستقل وتوفير التعليم الفعال للطلاب.
- تعزيز المواثمة بين مخرجات التعلم، واستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم وفقاً لمتطلبات الإطار الوطني للمؤهلات، وهيئة تقويم التعليم، والمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- تحليل نتائج تقييم تقارير الأداء المتعلقة بالتعليم والتعلم، واقتراح الحلول التي من شأنها تعزيز وتجويد تجربة التعليم والتعلم لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- البحث في الجوانب الأساسية لعمليتي التعليم والتعلم داخل الجامعة لتزويد مجتمعنا الأكاديمي بمعلومات موثوقة ومبنية على الشواهد من شأنها أن تحسن مستوى ونوعية التعليم والتعلم بشكل عام.
- تطوير وتعزيز سياسات التعليم والتعلم والتقويم في البرامج الأكاديمية واقتراح التعديلات المناسبة.

الفئات المستهدفة

- أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.
- القيادات الأكاديمية.
- أصحاب العلاقة في الأقسام والكليات المختلفة في الجامعة.

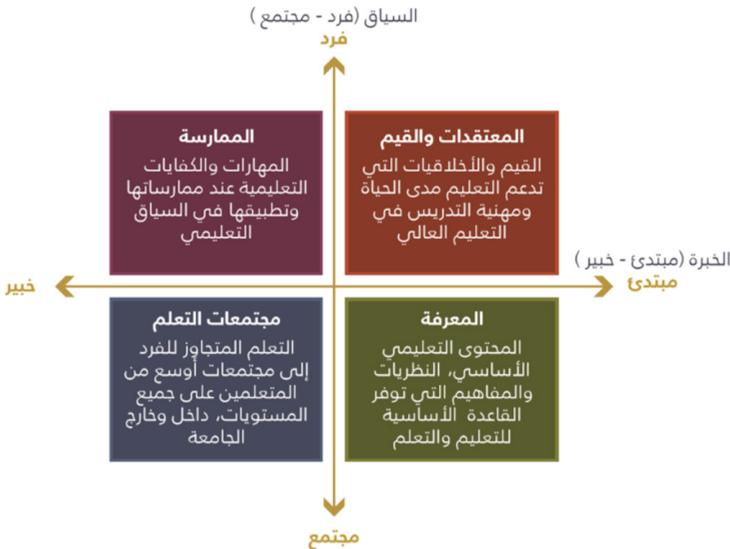
مبادرات العمادة

ترتبط عمادة تطوير التعليم الجامعي بوكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية، وتشرف العمادة على عدد من الأقسام التي تنفذ عدداً من المبادرات النوعية، وذلك بهدف تعزيز ممارسات التعليم والتعلم وهي:

- تطوير ومراجعة البرامج الأكاديمية.
- أكاديمية التميز في التدريس.
- تطوير مهارات الأستاذ والتطوير المهني التربوي.
- برامج القياس والتقويم.
- السياسات والبحوث في التعليم والتعلم.
- التوعية والإعلام والخدمات الإلكترونية في التعليم والتعلم.
- برامج التطوير المهني المستمر.

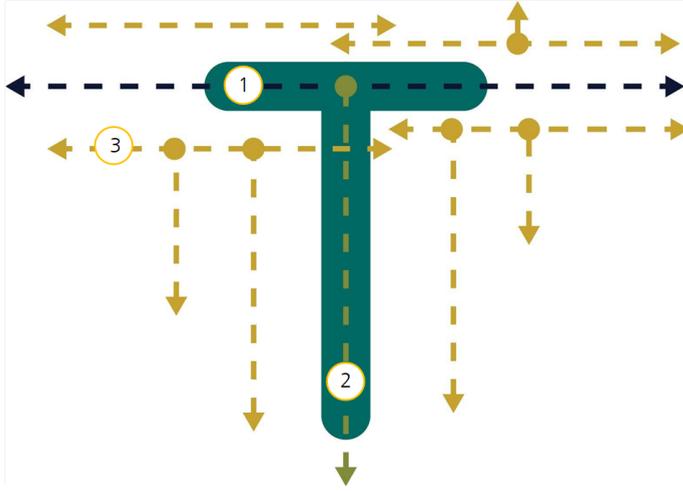
الإطار المفاهيمي لعمادة تطوير التعليم الجامعي

اقترحت العمادة إطاراً مفاهيمياً للتطوير الأكاديمي، والذي سيوجه أعضاء هيئة التدريس والمستفيدين خلال رحلتهم الخاصة للتطور والنمو المهني. يتضمن الإطار أربع مجالات شاملة مع اختصاصات محاذية لكل مجال، والتي تشكل المبادئ الأساسية للإطار المفاهيمي. يأخذ الإطار في الاعتبار مستوى خبرة المستفيدين (من المبتدئ إلى الخبير)، وسياق النمو المهني (سواءً للفرد من أعضاء هيئة تدريس، أو مجتمعات التعلم) وبذلك يمكن تلبية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين.



منهجية التدريب

يدعم منهج العمادة في التطوير الأكاديمي برامج التدريب قصيرة المدى وطويلة المدى؛ بهدف تلبية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين. تدعم البرامج قصيرة المدى احتياجات المجتمع الأكاديمي العاجلة، بينما تقدم البرامج طويلة المدى تدريبًا مكثفًا ومتعمقًا في المجالات الرئيسية للتعليم والتعلم. بالإضافة إلى دعم جهود التعلم المستقل المستمر من خلال توفير محتوى مفتوح مساند ومصادر للتعلم الذاتي.



منهج التدريب والتطوير المهني: (1) برامج تدريب قصيرة (يمثلها الخط الأفقي)، (2) برامج تدريب مكثفة (يمثلها الخط العمودي)، (3) محتوى مساند ومصادر تعلم ذاتي (تمثلها الخطوط الذهبية)



مقدمة



من الذي ينبغي عليه قراءة هذا الدليل؟

صُمم هذا الدليل لأعضاء هيئة التدريس و المساهمين في التطوير المهني المتعلق بممارسات التعليم والتعلم لعضو هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. كما قد تنطبق المبادئ والمنطلقات التي يتبناها هذا الدليل على أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين عن التطوير المهني في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

ماهي الحاجة لوجود هذا الدليل؟

لم تكن جودة التعليم العالي والحاجة إلى تقديم تعليم على مستوى عالٍ أكثر أهمية مما هي عليه اليوم. مع استمرار العولمة وآثارها كالاعتماد الاقتصادي المتبادل والمنافسة العالمية وتوسع تكنولوجيا الاتصال ، أصبح التعليم العالي أكثر أهمية لجميع البلدان في جميع أنحاء العالم (Friedman, 2007) من هذا المنطلق، يتعدى أثر التعليم العالي درجات وتحصيل الطلاب للمساهمة في النجاح الاقتصادي والاجتماعي العالمي.

كما يواجه التطوير المهني في التعليم العالي تحديات تنبع من نفس التحديات التي تواجهها مؤسساته مثل التوجه نحو خصخصة مؤسسات التعليم العالي، الحاجة إلى استيعاب أعداد أكبر من الطلاب، الثورة المعلوماتية والتقنية وغيرها من التحديات. وعليه أصبح هنالك إهتمام أكبر بجودة التعليم من خلال الحصول على الاعتماد الأكاديمي في المملكة وحول العالم.



للتطوير المهني والشخصي لهيئة التدريس والموظفين.

- ٤-٢-٥ توفر المؤسسة آليات فاعلة لتحفيز هيئة التدريس والموظفين على تطوير ادائهم.
- ٥-٢-٥ تطبق المؤسسة آليات تضمن مشاركة أعضاء هيئة التدريس باستمرار في الأنشطة العلمية والبحثية والمهنية.
- ٦-٢-٥ تطبق المؤسسة نظاماً فعالاً ومعلنًا لتقويم أداء هيئة التدريس والموظفين، وتقدم لهم التغذية الراجعة، ويستفاد منها في تطوير الاداء.

هذه التحديات وغيرها نقلت الاهتمام بالتطوير الأكاديمي من هامش أجندة مؤسسات التعليم العالي الى قلب الاهتمام خلال العشرين سنة الماضية (Land, 2005). ففي المملكة العربية السعودية، تنص لائحة معايير الاعتماد المؤسسي للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي على عدة معايير تتعلق بالنمو المهني:

- ١-٢-٥ تقدم المؤسسة برامج فعالة لتهيئة وتدريب هيئة التدريس والموظفين الجدد.
- ٢-٢-٥ تقدم المؤسسة الدعم المالي والمهني اللازم لهيئة التدريس، وبخاصة حديثي الخبرة، في المجالات التعليمية والبحثية (مثل توفير التوجيه الشخصي، وإشراكهم في الفرق البحثية، ومساعدتهم في تطوير مشروعاتهم البحثية).
- ٣-٢-٥ تتيح المؤسسة فرصاً عادلة ومناسبة

إنطلاقاً من دور مؤسسات التعليم العالي في مواجهة هذه التحديات وتحقيقاً للدور الذي توليه رؤية المملكة 2030 لمنظومة التعليم، تأتي أهمية وجود هذا الدليل. حيث يعتبر التطوير المهني وما يتضمنه من تطوير للعمليات والأفراد أداة مهمة لتحقيق هذه الرؤية. كما يرتبط سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بأهداف جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل الاستراتيجية والتي يأتي في مقدمتها إيجاد واستدامة تعليم ذو جودة عالية. ونظراً لما تتضمنه عملية تخطيط وتنفيذ خطط وبرامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس من عوامل فردية ومؤسسية متداخلة، أصبح من الضرورة وجود إطار عمل شامل يمكّن أعضاء هيئة التدريس و المساهمين والمسؤولين عن التطوير المهني من استخدام كمرجع ودليل إرشادي للممارسات التي تتعلق بهذا الصدد. من هذا المنطلق وإستناداً إلى مبادئ ونظريات التطوير المهني، صُمم هذا الدليل لاستخدامه كمرجع في إعداد وتنفيذ وتقويم ممارسات التطوير المهني التي من شأنها الارتقاء بجودة التعليم والتعلّم في الجامعة بطريقة منهجية و مؤسسية.

ماهي الأهداف التي سيساعدك هذا الدليل على تحقيقها؟

- تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتطوير المهني للأستاذ الجامعي.
- وضع إستراتيجيات لمعالجة العوامل المعيقة لجهود التطوير المهني.
- تحديد الأدوار المرتبطة بالتطوير المهني في الجامعة.
- تحديد الكفايات الأساسية للأستاذ الجامعي.
- تطوير خطة للتطوير المهني متوائمة مع أهداف الجامعة.
- تحديد مصادر وأنشطة التطوير المهني داخل وخارج الجامعة.

ماهي الافتراضات والمبادئ التي يستند إليها هذا الدليل؟

- تحول جهود التطوير المهني من جهود فردية إلى جهود منهجية ومؤسسية متوائمة مع أهداف وثقافة وسياق الجامعة (Hitchcock, Stritter, & Bland, 1993).
- جهود التطوير المهني مصممه لتناسب إحتياج الفرد، المجال العلمي، والمؤسسة.
- التطوير المهني عملية مستمرة ومدمجة بممارسات التعليم والتعلّم اليومية (Cannon, Kitchel, & Duncan, 2013).
- تبدأ عملية التطوير المهني من خلال تقييم الإحتياج ووضع الأهداف والتخطيط المنظم للحصول على أفضل النتائج (Guskey & Yoon, 2009).

-
- التطوير المهني عملية قابلة للتكيف والإستجابة للمتغيرات (Simpson et al., 2006).
 - التطوير المهني مسؤولية مشتركة بين الأستاذ الجامعي والمؤسسة التعليمية.
 - إشراك عضو هيئة التدريس في التخطيط لعمليات التطوير المهني لتعزيز دوره وملكيته للتطوير (Hitchcock et al., 1993)
 - تركز أنشطة وممارسات التطوير المهني على نظريات تعلم الكبار (Steinert et al., 2006).
 - البيئة والدعم المؤسسي عامل أساسي للتطوير المهني (Hitchcock et al., 1993)
 - مخرجات التطوير المهني واقعية وقابلة للقياس .

ماهو التطوير المهني للأستاذ الجامعي؟

يتوافق التعريف الذي يتبناه هذا الدليل مع تعريفات كل من (Centra,1976) و (Bland & Schmitz,1988) و (Sheets & Schwenk, 1990) وينص على أن:

التطوير المهني في التعليم العالي هو عملية مستمرة مخطط لها تهدف إلى مساعدة عضو هيئة التدريس على النمو من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وتلبية إحتياجات الطلاب التعليمية وذلك من خلال تنمية مهاراته ومعارفة في مايتعلق بالجوانب الأساسية لدوره كأستاذ جامعي.

ماهي مستويات التطوير المهني؟

تتضمن برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس 4 مستويات من المشاركة من أجل تشجيع النمو في مسيرتهم المهنية (Young et al., 2010).

- **التطوير التعليمي**، حيث يتم تزويد هيئة التدريس بفرص تحسين التدريس.
- **التطوير المهني**، حيث يتم تزويد هيئة التدريس بالفرص العلمية لتعزيز النجاح الأكاديمي.
- **تنمية المهارات القيادية**، التي تعزز المهارات اللازمة لتخطيط المناهج وأن يكون الأستاذ عاملاً للتغيير.
- **التطوير التنظيمي**، حيث يشارك أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة التي تؤثر على الإجراءات والسياسات.



ماهو التطوير المهني الفعّال؟

- التطوير المهني (Steinert, 2000).
تقييم جهود التطوير المهني بشكل دقيق (Steinert, 2000).
إستخدام طرق تعلّم متنوعة (Steinert, 2000).
إدراك والعمل على تذليل العوائق والتحديات التي تواجه جهود التطوير المهني (Steinert, 2005).
دعم وتأييد القيادات لجهود التطوير المهني (Simpson et al., 2006).
إشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط لجهود التطوير المهني وتطوير ملكيتهم للتطوير (Hitchcock et al., 1993).
التسويق لجهود التطوير المهني بالشكل المناسب (Steinert et al. 2006).
تضمين الخبراء في التخطيط للتطوير المهني (Hitchcock et al. 1993).
- يقدم هذا الدليل إطار عمل يمكن استخدامه لتخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير مهني فعّالة. ويتضمن هذا الإطار استراتيجيات تطبيقية تضع في عين الاعتبار خصائص التطوير المهني الفعال ، كما يتضمن الإطار الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتلافي التحديات والمعوقات التي قد تحول دون الوصول إلى نتائج ناجحة للتطوير المهني. وتتضمن خصائص التطوير المهني الفعال:
- العمل ضمن الثقافة والسياسات المؤسسي (Hitchcock et al., 1993).
- تستند جهود التغيير على نظريات التعلّم (Steinert, 2000).
- تعزيز الشراكات والتعاون ضمن جهود

- تطوير أهداف وأولويات التطوير المهني (Hitchcock et al., 1993; Steinert 2005)
- إجراء تقييم للاحتياجات (Steinert et al., 2006)
- استيعاب تنوع المشاركين (Steinert et al., 2006)
- موازنة أدوار الأستاذ ، والاحتياجات المؤسسية (Simpson et al., 2006)
- إعطاء فرص لتبادل الخبرات والتطبيق على أرض الواقع في بيئة آمنة (Accreditation Council for Graduate Medical Education Information, 2013)
- تطوير برامج تمتد لفترات طويلة عندما يكون ذلك متاحاً (Accreditation Council for Graduate Medical Education Information, 2013)
- تخصيص موارد مالية وبشرية مناسبة.
- تعزيز ثقافة تنظيمية مفتوحة (Eckhert, 2002).
- التشاور و إعطاء الملكية والتفاوض والالتزام (Fullan, 1993).
- إذا كان الهدف من التطوير التغيير ، فيجب تلبية أربعة شروط: تحقيق الرغبة في التغيير ، ومعرفة ما يجب القيام به وكيفية القيام به ، وبيئة عمل داعمة ومكافأة على تبني التغيير (Kirkpatrick, 1994)

ماهية النظرية خلف التطوير المهني للأستاذ الجامعي؟

نظريات تعلّم الكبار

بحسب تعريف معجم SAGE للعلوم الإجتماعية والسلوكية، فإن نظرية تعلّم الكبار تشير إلى الجسم المعرفي الذي يتضمن ماتم اكتشافه عن كيفية تعلّم الكبار. ففي السبعينيات من القرن الماضي، سعى المشاركون في تعليم الكبار إلى فصل مجال عملهم عن مجال التعلّم بشكل عام، والذي سبق أن تم بحثه بشكل أساسي من قبل علماء النفس وعلماء علم النفس التربوي. حيث تميّز نظرية تعلّم الكبار نفسها عن بقية مجالات التعليم وكذلك بين كيفية تعلّم الأطفال وكيفية تعلم الكبار. ويعتبر مفهوم نولز (Knowles, 1984) للاندراغوجي (فن وعلم مساعدة الكبار على التعلّم) من بين النماذج الأكثر شهرة في تعلّم الكبار. يكمن جوهر نظرية نولز في الافتراضات التالية حول البالغين والتي اعتبرها حاسمة في تصميم برامجهم التعليمية:

- ذاتية التوجيه: عندما ينضح الشخص يتحول من كونه شخصية اعتمادية إلى شخصية ذاتية التوجيه.
- يعد تراكم الخبرات مصدراً غنياً لتعلّم الكبار.
- استعداد الكبار للتعلّم يرتبط مباشرة بالمهام المطلوبة في أدوارهم الاجتماعية.
- تعلّم الكبار متمركز حول حل المشكلات أكثر من الموضوع نفسه حيث يسعون للتطبيق المباشر.
- دوافعهم الذاتية أكثر قوة من الدوافع الخارجية للتعلّم.
- الكبار بحاجة إلى معرفة سبب وأهمية تعلمهم وتطبيقاته.

ومن النظريات الأخرى التي تفسر تعلّم الكبار:

المصدر	النظرية
Brown, Collins, & Duguid, 1989	Situated Cognition
knowles, 1975	Self-Directed Learning
Ryan & Deci, 2000	Self-Determination Theory
Schön, 1983, 1987	Reflective learning
Kolb's, 1984	Experiential Learning
Mezirow, 2000	Transformative Learning
McCluskey, 1963	Theory of Margin
Jarvis, 1987	Model of the Learning Process
Illeris, 2002	Three Dimensions of Learning Model

نظرية التغيير

يعرّف جيمس (James, 2011) نظرية التغيير حسب مفهومها الشامل بأنها «عملية مستمرة للتفكير في استكشاف التغيير وكيفية حدوثه - وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى الجزء الذي نلعبه في سياق معين». فالإلى جانب كونها أداة مفيدة في التخطيط لمبادرات التطوير، فهي تفي أيضاً بعدد من الأغراض المختلفة بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي، التواصل، وتحمل المسؤولية والتعلم (Stein and Valters, 2012).

تعتبر نظرية عالم النفس الإجتماعي Kurt Lewin للتغيير أحد أشهر نماذج نظريات التغيير. وتتكون نظرية Lewin من ثلاثة مراحل للتغيير:

- إذابة الجليد (Unfreezing): عندما يكون هنالك حاجة للتغيير.
- التغيير (Moving): عندما يبدأ التغيير.
- إعادة التجميد (Refreezing): تأسيس وإستدامة التغيير.

ومن النظريات الأخرى التي تفسر حدوث التغيير:

المصدر	النظرية
Hiatt, 2003	ADKAR model
Kotter, 1996	Kotter's theory
Kübler-Ross, 1969	Kübler-Ross' change curve
Satir, 1991	The Satir change management model
Thaler & Sunstein, 2008	Nudge theory
Peters & Waterman, 1980	McKinsey -VS model
Rogers, 2003	Five Phases of Planned Change
Lippitt, Watson, & Wesley, 1958	Lippitt's Seven Phases
Prochaska & DiClemente, 1983	Prochaska and DiClemente's Change Theory





INVOICE

Bill to: Customer Support Team
 456 Pineapple Ave
 12345 Market Street, Dallas, TX 75201
 Phone: 972-555-1234

Customer ID: 000001
 Order No: 1234

Item No.	Description	Quantity	Amount
1234	Professional Services	1	2500.00
5678	Software License	1	1500.00
9012	Hardware Support	1	750.00
3456	Consulting Fee	1	1250.00
7890	Training Course	1	500.00
1111	Travel Expenses	1	300.00
2222	Office Supplies	1	150.00
3333	Printing Services	1	100.00
4444	IT Support	1	200.00
5555	Security Audit	1	1800.00
6666	Network Upgrade	1	2200.00
7777	Cloud Migration	1	3000.00
8888	System Integration	1	2800.00
9999	Disaster Recovery	1	2500.00
0000	Compliance Training	1	1200.00
1111	Legal Consultation	1	1500.00
2222	Public Relations	1	1800.00
3333	Market Research	1	1400.00
4444	Brand Development	1	1600.00
5555	Product Design	1	1900.00
6666	UX Research	1	1700.00
7777	Content Strategy	1	1300.00
8888	SEO Audit	1	1100.00
9999	Keyword Research	1	900.00
0000	Competitor Analysis	1	1000.00
1111	Website Audit	1	1200.00
2222	Performance Testing	1	1400.00
3333	Load Testing	1	1300.00
4444	Security Penetration	1	1600.00
5555	Vulnerability Assessment	1	1500.00
6666	Incident Response	1	1800.00
7777	Business Continuity	1	1700.00
8888	Disaster Recovery Plan	1	1900.00
9999	IT Policy Review	1	1400.00
0000	Acceptance Testing	1	1300.00
1111	User Acceptance Testing	1	1500.00
2222	Integration Testing	1	1600.00
3333	Regression Testing	1	1400.00
4444	Performance Testing	1	1500.00
5555	Security Testing	1	1700.00
6666	Compliance Testing	1	1600.00
7777	Accessibility Testing	1	1400.00
8888	Localization Testing	1	1300.00
9999	Internationalization	1	1500.00
0000	Globalization	1	1600.00
1111	Localization	1	1400.00
2222	Internationalization	1	1500.00
3333	Globalization	1	1600.00
4444	Localization	1	1400.00
5555	Internationalization	1	1500.00
6666	Globalization	1	1600.00
7777	Localization	1	1400.00
8888	Internationalization	1	1500.00
9999	Globalization	1	1600.00
0000	Localization	1	1400.00

Issue 764
 Monday, Jun 14 2018
 #CityDailynews

Economy of the European Union

Are you innovative or do you offer a premium, high-value product or service? If so, you should consider what you can do to improve your competitive advantage. In a market where customers are looking for value, your business should be able to deliver it. This means that your business should be able to provide a unique value proposition that is difficult to replicate. This is the key to long-term success in a competitive market.

Are you innovative or do you offer a premium, high-value product or service? If so, you should consider what you can do to improve your competitive advantage. In a market where customers are looking for value, your business should be able to deliver it. This means that your business should be able to provide a unique value proposition that is difficult to replicate. This is the key to long-term success in a competitive market.

Information
 It is a process to allow an organization to focus resources to achieve the company's target. Many companies have a goal in their operations.

M T W T

تأطير

جهود التطوير المهني

9 10
 16 17
 23 24 25
 30 31

08:15

08 TAKE LIFE ONE STEP AT A TIME

EXPLO

Tax Refund Form

Personal Details

1. Name (Last, First, Middle Initial)
 2. Social Security Number
 3. Home Address (Street, Apt. No., Box No., P.O. No., City, State, ZIP Code)
 4. Mailing Address (if different from home address)
 5. Telephone Number (Area Code and Number)
 6. Date of Birth (Month/Day/Year)
 7. Date of Arrival in the United States (Month/Day/Year)
 8. Date of Departure from the United States (Month/Day/Year)
 9. Date of Entry into the United States (Month/Day/Year)
 10. Date of Exit from the United States (Month/Day/Year)

Status

1. Single
 Married
 Divorced
 Widowed
 Head of Household
 Joint Return

Income

1. How much did you receive from each source?
 2. How much did you receive from each source?
 3. How much did you receive from each source?

Exemptions

1. How many dependents do you have?
 2. How many dependents do you have?
 3. How many dependents do you have?

Payments

1. How much did you pay for each source?
 2. How much did you pay for each source?
 3. How much did you pay for each source?

Sign

1. How much did you pay for each source?
 2. How much did you pay for each source?
 3. How much did you pay for each source?

Financial plan

Current financial situation

Pinning your strategy into action is how your marketing plan should work. Make so. At the same time, it will also show you how you're going to work with your through re-evaluating, adjusting the.

Strengthening the right timing that the most customers buying cycles will help you maximize sales. The marketing plan should be innovative. It should have the design sales are followed up and the activities you are doing to develop your ideas.

Investment

50% Certificate of Deposits
 30% Stocks
 15% Investment Funds
 5% Retirement



Headline Topic

List

- 1. []
- 2. []
- 3. []
- 4. []
- 5. []
- 6. []
- 7. []
- 8. []
- 9. []



BUSINESS

Econ

Eur

تأطير جهود التطوير المهني

يتوافق الإطار المقترح في هذا الدليل مع المعايير وأفضل الممارسات المنصوص عليها في:

- [معايير الإعتماد المؤسسي المتعلقة](#)
- [بالتطوير المهني لهيئة تقويم التعليم \(٢٠٠٥\).](#)
- [إطار المعايير المهنية للمملكة المتحدة للتعليم ودعم التعلّم في التعليم العالي \(UKPSF\)](#)
- [David Kern's Six Steps Model for Curriculum Development](#)
- [The Conceptual Framework of Barriers and Supports by Rosemary S. Caffarella and Lynn F. Zinn](#)

ماهي العوامل التي تعزز أو تعيق التطوير المهني؟

لضمان نجاح جهود التطوير المهني، ينبغي الأخذ بعين الإعتبار العوامل التي قد تعيق أو تعزز هذه الجهود. و يمكن تقسيم هذه العوامل إلى أربعة مجالات (Caffarella, & Rosemary, Zinn, 1999):

- الأشخاص والعلاقات فيما بينهم
- الهياكل المؤسسية
- الاعتبارات والالتزامات الشخصية
- الخصائص الفكرية والنفسية الاجتماعية

الأشخاص والعلاقات فيما بينهم People and Interpersonal Relationships

العوامل المعيقة	العوامل المعززة
<ul style="list-style-type: none">• عدم وجود أنظمة الدعم الشخصي في موقع العمل	<ul style="list-style-type: none">• تُظم الدعم الشخصي في موقع العمل
<ul style="list-style-type: none">• معارضة سلبية أو نشطة من قبل رئيس القسم أو المسؤولين	<ul style="list-style-type: none">• علاقات عمل إيجابية مع رئيس القسم والمسؤولين
<ul style="list-style-type: none">• القليل ، إن وجد، من دعم الزملاء والتفاعل المرتبط بالعمل	<ul style="list-style-type: none">• التوجيه أو تمثيل القدوة من قبل الزملاء والتي تعطى بحرية
<ul style="list-style-type: none">• معظم أعضاء هيئة التدريس يعملون بشكل فردي ونادرا ما يتعاونون في أي مشروع	<ul style="list-style-type: none">• العمل ضمن فريق والتعاون في العمل بين أعضاء هيئة التدريس في التدريس والبحث والخدمة
<ul style="list-style-type: none">• تفاعل أعضاء هيئة التدريس يطغى عليه الاقتتال الداخلي، وعدم الاحترام	<ul style="list-style-type: none">• إحترام الأعضاء بعضهم البعض كزملاء، على الرغم من الاختلافات في الفلسفات الشخصية وطرق العمل
<ul style="list-style-type: none">• الاعتراف بالعمل والتقدير فقط في حدود ضيقة	<ul style="list-style-type: none">• الاعتراف والتقدير المقدم لعمل الأستاذ من قبل الزملاء على المستويات المحلية والوطنية والدولية

Adapted from: [Caffarella, R.S. & Zinn, L.F. Innovative Higher Education \(1999\)](#)

Institutional Structures الهياكل المؤسسية

العوامل المعيقة	العوامل المعززة
<ul style="list-style-type: none"> • نقص الموارد أو الوصول إلى موارد التطوير المهني 	<ul style="list-style-type: none"> • توفير الموارد اللازمة (مثل التمويل، الموارد البشرية، الوقت، والتكنولوجيا) للتطوير المهني
<ul style="list-style-type: none"> • قلة أو ضعف التنسيق لفرص التنمية المهنية المتاحة داخل وخارج الحرم الجامعي 	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعة متنوعة من الفرص للتطوير المهني داخل وخارج الحرم الجامعي
<ul style="list-style-type: none"> • السياسات التي تعترف فقط ببرامج التطوير المهني الرسمية 	<ul style="list-style-type: none"> • الاعتراف من خلال سياسات رسمية واضحة بمختلف أشكال التطوير المهني (التعلم الذاتي، البرامج الرسمية، والتطوير التنظيمي)
<ul style="list-style-type: none"> • عدم توفير الوقت الكافي للتطوير المهني نظراً لمتطلبات دور عضو هيئة التدريس 	<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص الوقت للتطوير المهني ضمن الخطة المهنية لعضو هيئة تدريس
<ul style="list-style-type: none"> • مناخ المنافسة بين الأفراد والجماعات داخل الإدارة، القسم، و / أو الكلية 	<ul style="list-style-type: none"> • مناخ القسم و / أو الكلية الذي يعزز التعاون والزمالة
<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات وسياسات مكتوبة وغير مكتوبة تشجع على التطوير المهني على شكل برامج رسمية فقط لعدد قليل من المتميزين (في مجال البحث في المقام الأول) 	<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات وسياسات مكتوبة وغير مكتوبة للوحدة التي تشجع التطوير المهني والنجاح الوظيفي لجميع أعضاء هيئة التدريس والتي تسمح بتعريفات مختلفة للنجاح

Adapted from: [Caffarella, R.S. & Zinn, L.F. Innovative Higher Education \(1999\)](#)

Personal Considerations and Commitments الشخصية والالتزامات والاعتبارات

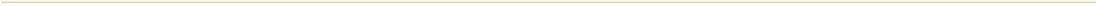
العوامل المعيقة	العوامل المعززة
<ul style="list-style-type: none">• الإحباط وعدم وجود دعم من جانب أفراد العائلة والأصدقاء	<ul style="list-style-type: none">• دعم وتشجيع أفراد الأسرة والأصدقاء
<ul style="list-style-type: none">• نقص الموارد الكافية للوفاء بمتطلبات الحياة.	<ul style="list-style-type: none">• توفر الموارد (على سبيل المثال ، الموارد البشرية والوقت والأموال) لتلبية متطلبات الحياة.
<ul style="list-style-type: none">• التحولات الكبرى في الحياة والالتزامات التي تكون متكررة مما يجعل من الصعب أداء دور عضو هيئة تدريس بشكل كافٍ أو المشاركة في أنشطة التطوير المهني	<ul style="list-style-type: none">• قلة وتباعد الالتزامات والتحولت الكبرى في الحياة
<ul style="list-style-type: none">• قضايا صحية شخصية متكررة تؤثر على دور عضو هيئة التدريس وإخراطه في أنشطة التطوير المهني	<ul style="list-style-type: none">• الصحة الجيدة التي تمكن من القيام بأدوار عضو هيئة التدريس والإخراط في أنشطة التطوير المهني
<ul style="list-style-type: none">• قيم ثقافية و/ أو دينية تتعارض مع الدور المهني لعضو هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none">• القيم الثقافية و/ أو الدينية التي تؤكد دور عضو هيئة التدريس والالتزام بالتطوير المهني

Adapted from: [Caffarella, R.S. & Zinn, L.F. Innovative Higher Education \(1999\)](#).

Intellectual and Psychosocial الخصائص الفكرية والنفسية الاجتماعية Characteristics

العوامل المعيقة	العوامل المعززة
<ul style="list-style-type: none"> • عدم الالتزام بالتميز ؛ الإكتفاء بالحد الأدنى 	<ul style="list-style-type: none"> • معتقدات وقيم شخصية قوية تتطلب التميز في عملنا
<ul style="list-style-type: none"> • عدم الاهتمام والالتزام بالتطوير المهني المستمر و عدم الالتزام بالتعلّم مدى الحياة 	<ul style="list-style-type: none"> • معتقدات وقيم شخصية قوية حول قيمة التطوير المهني المستمر و الشعور بالالتزام بالتعلّم مدى الحياة
<ul style="list-style-type: none"> • مشاعر الإحباط المتعلقة بدور عضو هيئة التدريس 	<ul style="list-style-type: none"> • الثقة بالنفس وفي دور عضو هيئة التدريس وإدراك إمكانية إحداث فرق في حياة الطلاب والأعضاء الآخرين وفي مجالات الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • التردد و/أو مقاومة التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> • التمتع بالتحديات والتغيير
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز فقط على عملك و القضايا ذات الصلة بالإدارة أو القسم الخاص بك 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على رؤية قضايا «الصورة الكبيرة» المتعلقة بالجامعة والمجال بشكل عام
<ul style="list-style-type: none"> • الحاجة إلى المكافآت الخارجية كمصدر أساسي للتحفيز 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على الازدهار مع الحوافز الذاتية
<ul style="list-style-type: none"> • مشاعر الإرهاق أو الإحترق الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> • الحماس المستمر لدور عضو هيئة التدريس والتطوير المهني المستمر

Adapted from: [Caffarella, R.S. & Zinn, L.F. Innovative Higher Education \(1999\)](#)



كفايات التعليم والتعلّم للأستاذ الجامعي

يقدم إطار عمل المعايير المهنية للمملكة المتحدة للتدريس ودعم التعلّم في التعليم العالي (UKPSF) مجموعة شاملة ومتنوعة من المعايير المهنية والمبادئ التوجيهية لكل من يشارك في التدريس ودعم التعلم في التعليم العالي. ويمكن تطبيق هذه المبادئ على برامج التنمية المهنية على المستوى الفردي أو المؤسسي لتحسين جودة التدريس.

يقسم إطار UKPSF أبعاد الممارسة المهنية المتعلقة بدعم التعليم والتعلّم كما يلي:

- مجالات الأنشطة التي يقوم بها الأستاذ.
- المعرفة الأساسية اللازمة لتنفيذ تلك الأنشطة على المستوى المناسب.
- القيم المهنية التي ينبغي على الأفراد الذين يؤدون هذه الأنشطة تجسيدها.

مجالات النشاط (Areas of Activity)

- **A1:** تصميم وتخطيط أنشطة التعلّم و/أو برامج الدراسة.
- **A2:** التدريس و/أو دعم التعلّم.
- **A3:** التقييم و إعطاء التغذية الراجعة للمتعلمين.
- **A4:** تطوير طرق و بيئات تعلّم فعالة لدعم الطلاب وتوجيههم.
- **A5:** المشاركة في التطوير المهني المستمر المتعلق بالمواضيع / التخصصات وطرق تدريسها، بما في ذلك البحوث وتقويم الممارسات المهنية.

المعرفة الأساسية (Core Knowledge)

- **K1:** المادة العلمية.
- **K2:** الأساليب المناسبة للتدريس والتعلم والتقييم في مجال التخصص وعلى مستوى البرنامج الأكاديمي.
- **K3:** كيف يتعلم الطلاب، بشكل عام وضمن مجال تخصصهم.
- **K4:** استخدام تقنيات التعلم المناسبة.
- **K5:** طرق تقييم فاعلية التدريس.
- **K6:** الآثار المترتبة على ضمان الجودة وتعزيز الجودة للممارسة الأكاديمية والمهنية مع التركيز بشكل خاص على التدريس.

القيم المهنية (Professional Values)

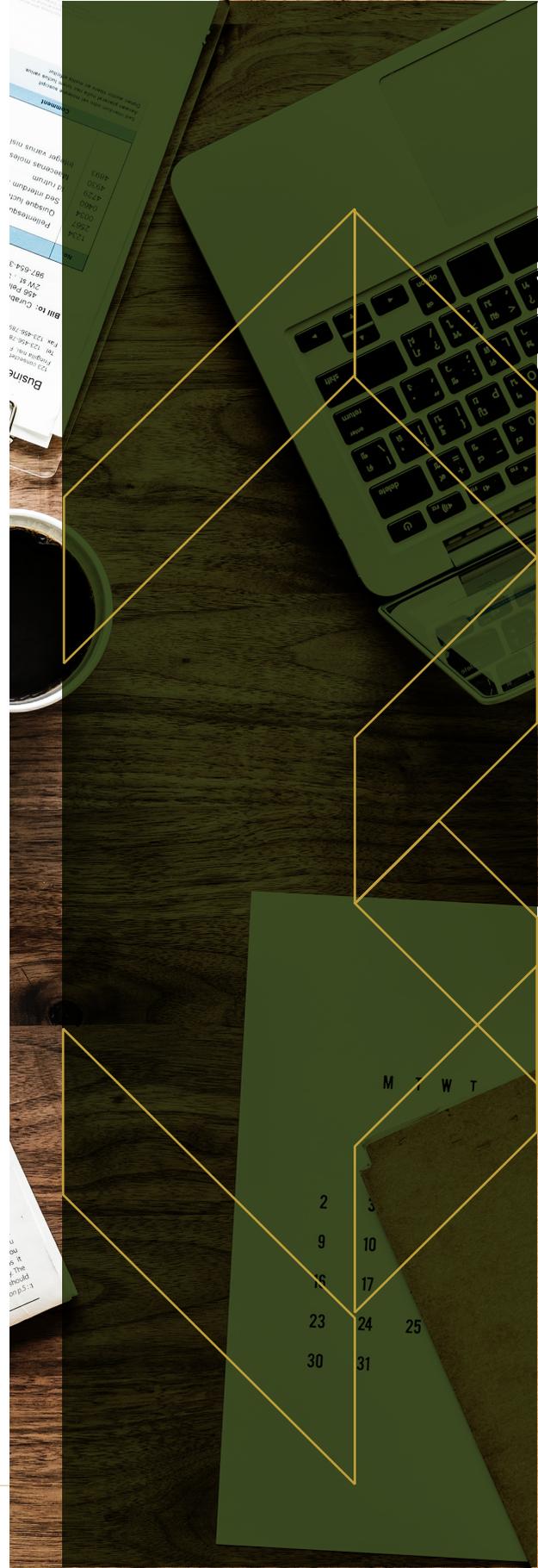
- **V1:** احترام المتعلمين كأفراد وكمجتمعات تعلم متنوعة.
- **V2:** تعزيز المشاركة في التعليم العالي وتكافؤ الفرص للمتعلمين.
- **V3:** استخدام المخرجات والطرق المستندة إلى الأدلة والنتائج من البحوث والمعارف والتطوير المهني المستمر.
- **V4:** إدراك السياق الأوسع الذي يعمل فيه التعليم العالي مع إدراك الآثار المترتبة على الممارسة المهنية.

أدوار مقترحة للقائمين على التطوير المهني

يوائم إطار العمل الذي يقدمه هذا الدليل جهود القيادة المؤسسية مع «ملكية» هذه الجهود من قبل المساهمين والمستهدفين من هذه الجهود كأعضاء هيئة التدريس، المسؤولين عن التطوير المهني في الكليات والعمادات المساندة، والمجتمع الأكاديمي بشكل عام. وتتضمن أدوار الجهات المسؤولة عن التطوير المهني مايلي:

عمادة تطوير التعليم الجامعي

- دراسة وتحليل الوضع الراهن للجامعة فيما يتعلق بالتطوير المهني وممارسات التعليم والتعلم وتقديم التوصيات بشأنها.
- المشاركة في وضع سياسات وإجراءات التطوير المهني داخل الجامعة بناء على نتائج دراسة الوضع الراهن.
- تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التطوير المهني على مستوى الجامعة.
- تقديم خدمات وبرامج وموارد الدعم للكليات وأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالتطوير المهني.
- توفير بيئة داعمة للتطوير المهني وتزويد أعضاء هيئة التدريس بالأدوات اللازمة للمعرفة والمهارات والقيم التعليمية لتسهيل التعلم المهني المستقل.
- متابعة تنفيذ خطة التطوير المهني وتوفير الإحتياجات والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة على مستوى الجامعة.
- توثيق أنشطة وفعاليات التطوير المهني على مستوى الجامعة.
- تقويم أنشطة وبرامج التطوير المهني على مستوى الجامعة.



الكليات

- تقييم إحتياجات التطوير المهني للكلية بناء على دراسة وتحليل الوضع الراهن.
- وضع خطة للتطوير المهني متلائمة مع إحتياجات المؤسسة والأفراد مع إشراك أعضاء هيئة التدريس ومطوري التعليم من عمادة تطوير التعليم الجامعي فيها.
- التنسيق مع عمادة تطوير التعليم الجامعي بشأن تنفيذ برامج التطوير المهني.
- متابعة تنفيذ خطة التطوير المهني وتوفير الإحتياجات والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة.
- توثيق أنشطة وفعاليات التطوير المهني للكلية والأعضاء.
- تقويم أنشطة وبرامج التطوير المهني.

عضو هيئة التدريس

- المشاركة في التخطيط لأنشطة التطوير المهني للكلية.
- وضع خطة تطوير مهني فردية متوائمة مع الإحتياجات الفردية واحتياج الكلية.
- المشاركة في برامج التطوير المهني داخل وخارج الكلية.
- توثيق أنشطة التطوير المهني الفردية.
- تقويم أنشطة التطوير المهني الفردية.

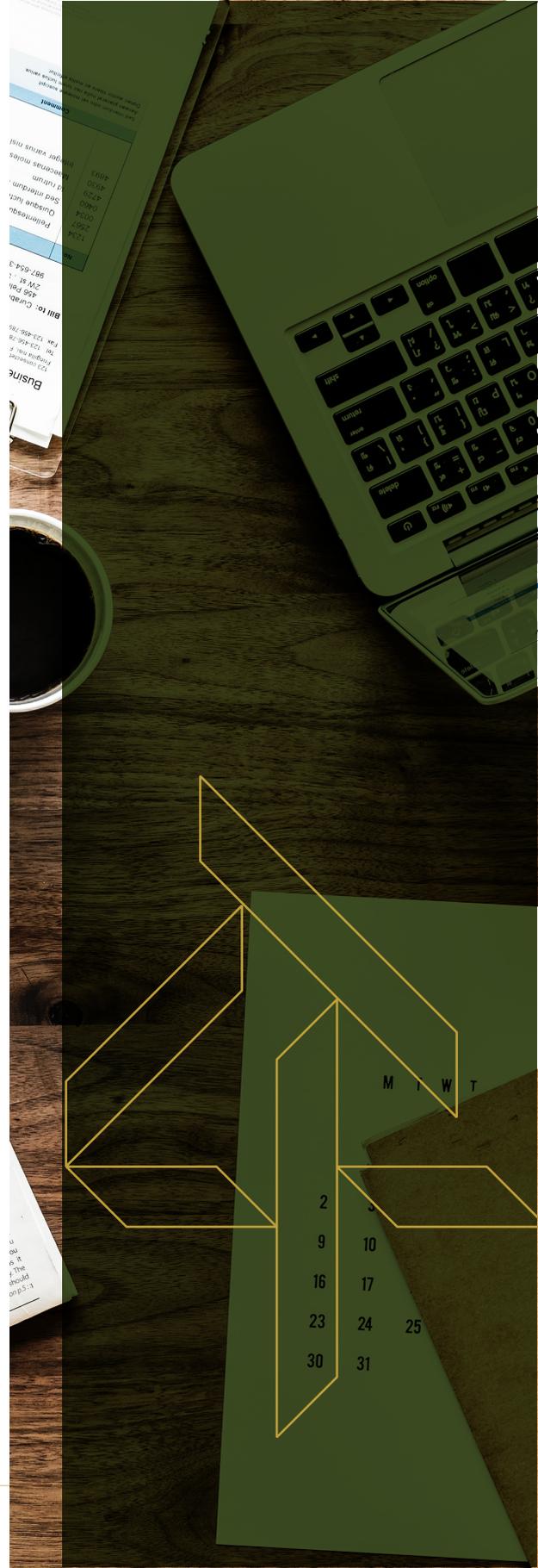
خطة التطوير المهني

تهدف خطة التطوير المهني إلى إعداد وتنظيم أهداف وأنشطة التطوير المهني. ويكون العمل على هذه الخطة مسؤولية وجهد مشترك بين المسؤولين عن التطوير المهني في الكلية وعضو هيئة التدريس نفسه (أدوار مقترحة).

توضع خطة التطوير المهني في بداية كل سنة دراسية وتتم مراجعتها وتعديلها حسب الحاجة خلال السنة على أن تتم مراجعتها بشكل رسمي في نهاية السنة الدراسية قبل مرحلة التقييم السنوية.

تتكون خطة التطوير المهني من 6 عناصر أساسية مترابطة على النحو التالي:

1. تحديد المشكلة والاحتياجات العامة
2. تقييم الاحتياج للمستهدفين من برنامج التطوير المهني
3. وضع أهداف مناسبة ومحددة وقابلة للقياس
4. استراتيجيات التطوير
5. التنفيذ
6. التقويم



المرحلة

أمثلة على دليل التحقق

<ul style="list-style-type: none">• جمع بيانات عن الوضع الراهن• وصف للوضع المثالي أو المطلوب• تحديد الفجوة للوصول من الوضع الراهن إلى الوضع المثالي أو المطلوب	<p>تحديد المشكلة والاحتياجات العامة</p> <p>تعتبر الخطوة الأولى في عملية التخطيط وتهدف إلى تحديد الغرض من خطة التطوير وربطها بأهداف الجامعة، مجال التخصص، واحتياجات عضو هيئة التدريس. يمكن تحديد ذلك من خلال تقييم احتياج عام لتحديد الوضع الراهن والوضع المرغوب وكيفية ملء الفجوة بينهما. على سبيل المثال: هل يتعلق برنامج التطوير المهني بمشكلة حالية يتطلب حلها بشكل عاجل أم هو تطوير مستمر يتعلق بالتعريف بالسياسات والأنظمة الجديدة.</p>
<ul style="list-style-type: none">• أدوات تقييم الاحتياج لبرامج التطوير المهني• نتائج تقييم الإحتياج لبرامج التطوير المهني	<p>تقييم الاحتياج للمستهدفين من برنامج التطوير المهني</p> <p>بعد الاتفاق على المشكلة أو الهدف العام لبرنامج تطوير أعضاء هيئة التدريس، يجب تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس الفردية واحتياجات المؤسسة المتعلقة بالمشكلة. وتتضمن الأسئلة الحاسمة في هذه المرحلة: من هم المستهدفون من البرنامج؟ هل هم أعضاء جدد أم من ذوي الخبرة؟ لماذا يحتاجون إلى برنامج التطوير؟ ما هو المستوى الحالي للمعرفة والمهارات؟</p>
<ul style="list-style-type: none">• أهداف محددة وقابلة للقياس لبرامج التطوير المهني	<p>وضع أهداف مناسبة ومحددة وقابلة للقياس</p> <p>يتم في هذه المرحلة وضع أهداف محددة ويمكن قياسها لبرامج التطوير المهني بناء على ماتم في الخطوات السابقة.</p>

أمثلة على دليل التحقق	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> • وصف لخطة برنامج التطوير المهني و الإستراتيجيات المستخدمة فيه متضمنة مبررات استخدامها وعلاقتها بالأهداف المنشودة 	<p>استراتيجيات التطوير</p> <p>يجب أن تكون الاستراتيجيات التطويرية المستخدمة في برنامج تطوير أعضاء هيئة التدريس متوافقة مع مخرجات التعلّم وأن تكون ذات صلة بالسياق وتستند على نظريات التعلّم. قد تتضمن الأسئلة في هذه المرحلة: كيف سيتم تحقيق النتائج المعلن عنها؟ ما هي الأسس النظرية لهذا النشاط؟ كيف يمكن استيعاب تنوع المشاركين؟ ما هي الأنشطة التي يمكن استخدامها من أجل تفاعل المشاركين؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • توثيق لفعاليات التنفيذ. 	<p>التنفيذ</p> <p>تتضمن هذه المرحلة تنفيذ برنامج أو خطة التطوير المهني على أرض الواقع. مع الإلتزام بالتوصيفات التي تتضمنها المرحلة السابقة. كما تتضمن تحديد الموارد والوقت اللازم للتنفيذ.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • خطة وأدوات تقييم برامج ومبادرات التطوير المهني. • تقارير التقييم متضمنة النتائج والتوصيات. 	<p>التقويم</p> <p>يجب أن يرتبط تقييم برنامج تطوير أعضاء هيئة التدريس بالنتائج المرجوة. كما يجب طرح أسئلة مهمة حول قياس فاعلية البرنامج والإجابة عليها أثناء مرحلة التخطيط وعندما يتم تحديد الأهداف. تقيس أسئلة تقويم برامج التطوير المهني عدة مستويات تتمثل في قياس رضا المشاركين، تحقق التعلّم، الأثر على الممارسة، والأثر على الطلاب والمؤسسة.</p>





أنشطة

التطوير المهني

أنواع أنشطة التطوير المهني:

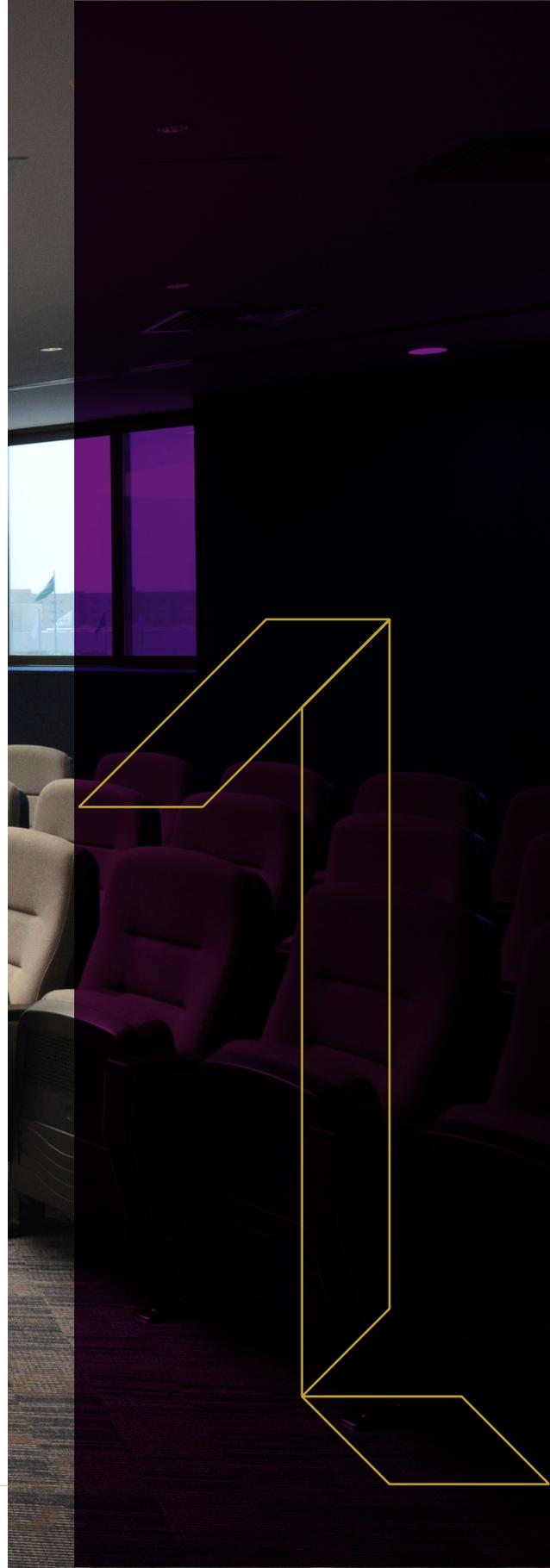
تتضمن أنشط التطوير المهني ثلاثة أنواع أساسية (Cranton, 1994; Elam, 1996; Houle, 1996; Schuster, Wheeler, and Associates, 1990):

1. خبرات التعلّم الذاتي
2. برامج التطوير المهني الرسمية
3. إستراتيجيات التطوير التنظيمي.

وتتفرع من هذه الأنواع عدة أشكال يمكن تقسيمها كالتالي:

1. الخبرة المهنية
2. المؤهلات والتدريب
3. المشاركة المجتمعية
4. الدراسة الذاتية

ويوضح الجدول في الصفحة المقابلة نموذج المشاركة في أنشطة التطوير المهني.



الحد الأدنى من نقاط الأنشطة الإلزامية:
الحد الأدنى من نقاط الأنشطة غير الإلزامية:

الإلزامية	النقاط (عدد الساعات)	أشكال التطوير المهني	مثال على النشاط
إلزامي		الخبرة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> الممارسة المهنية: تطبيق أفضل الممارسات ملاحظة الزميل الإرشاد والتوجيه من قبل أصحاب الخبرة إجتماعات الفرق لتطوير المقررات، حل المشكلات، تحسين الاداء، وتعلّم استراتيجية جديدة. برامج التطوير المؤسسية الشاملة
إلزامي		المؤهلات والتدريب	<ul style="list-style-type: none"> مؤهلات عمادة تطوير التعليم الجامعي مؤهلات من مركز تدريب معتمد مؤهلات مهنية من جهات مانحة للمكافآت التدريب المدمج والتدريب عن بعد
غير إلزامي		المشاركة المجتمعية	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم فعاليات مرتبطة بالمجال المساهمة في منتديات النقاش حضور فعاليات مجتمعات التعلّم
غير إلزامي		الدراسة الذاتية	<ul style="list-style-type: none"> الكتب، الأدلة، والمنشورات المجلات العلمية و دراسة الحالة مصادر شبكة الإنترنت

Adapted from: <https://www.axelos.com>



مصادر

التطوير المهني



المؤسسات والمراكز

جهات تابعة لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

١. [مكتب وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية](#)
٢. [عمادة تطوير التعليم الجامعي](#)
٣. [عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد](#)
٤. [عمادة الجودة والإعتماد الأكاديمي](#)
٥. [عمادة شؤون المكتبات](#)
٦. [مركز جودة الاختبارات والتقويم](#)
٧. [مركز القيادة الأكاديمية](#)
٨. [وحدة البحث التربوي](#)
٩. [وحدات التعليم والتعلم في الكليات](#)

جهات محلية

١. [وكالة الوزارة للتعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم](#)
١. [المركز الوطني للقياس والتقويم](#)
٢. [المركز الوطني للتقويم والإعتماد الأكاديمي](#)
٣. [هيئة تقويم التعليم والتدريب](#)
٤. [مكتب البحث والتطوير RDO، وزارة التعليم](#)
٥. [المركز الوطني للتعليم الإلكتروني](#)

جهات عالمية

١. [Higher Education Academy](#)

الأدوات والمراجع

الأدوات

١. [المكتبة الرقمية السعودية SDL](#)
١. [EDUCAUSE Teaching and Learning](#)
٢. [MAGNA](#)
٣. [McGraw-Hill Education](#)
٤. [Lynda.com](#)
٥. [mooc.org](#)
٦. [GetSmarter](#)



- .٧ [edX](#)
.٨ [TED-ED](#)
.٩ [Conference Alerts](#)

المراجع

- .١. [رؤية السعودية ٢٠٣٠](#)
.١١ [التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠](#)
.١٢ [الإطار الوطني للمؤهلات \(سقف\)](#)
.١٣ ميثاق أخلاق أعضاء هيئة تدريس جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
.١٤ [دليل التعليم والتعلم للأستاذ الجامعي](#)
.١٥ [المحتوى التدريبي لعمادة تطوير التعليم الجامعي على البلاكورد](#)
.١٦ [دليل تهيئة أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم](#)
.١٧ [Horizon Report](#)
.١٨ [Resource Guides, Center for Teaching, Vanderbilt University](#)
.١٩ [Faculty Development Resources, Faculty Development Office, McGill](#)
.٢٠ [Harvard Initiative for Teaching and Learning, Harvard University](#)
.٢١ [Directory of Faculty Development Resources, Office of the Executive Vice President and Provost, University of Nevada, Las Vegas](#)
.٢٢ [Review of Educational Research](#)
.٢٣ [Learning and Instruction](#)
.٢٤ [Computers & Education](#)
.٢٥ [Educational Psychologist](#)
.٢٦ [Educational Researcher](#)
.٢٧ [Harvard Educational Review](#)
.٢٨ [Studies in Higher Education](#)
.٢٩ [Journal of Higher Education](#)
.٣٠ [Active Learning in Higher Education](#)
.٣١ [Assessment & Evaluation in Higher Education](#)
.٣٢ [Technology Pedagogy and Education](#)
.٣٣ [INSIDE HIGHER ED](#)

قائمة المراجع

- Bland, C. Stritter, F. (1988). Characteristics of an effective family medicine faculty development program. *Family Medicine*, 20: 282-288.
- Bland CJ, Schmitz CC. (1988). Faculty renewal: Concepts, strategies and lessons from the past twenty years, in: JH Schuster & DW Wheeler (Eds), *Enhancing Faculty Careers: Strategies for Renewal*, (San Francisco, Jossey Bass).
- Caffarella, R. S., & Zinn, L. F. (1999). Professional development for faculty: A conceptual framework of barriers and supports. *Innovative Higher Education*, 23, 241-254.
- Cannon, J. G., Kitchel, K. A., & Duncan, D. W. (2013). Perceived professional development needs of Idaho secondary career and technical education teachers: Program management. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 6(1), 1-15.
- Centra, J. (1976). *Faculty development practices in U.S. colleges and universities*. Princeton, NJ: Educational Testing Service. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 141 382)
- Cranton, P. (1994). Self-directed and transformational instructional development source. *Journal of Higher Education*, 65, 724-726
- Eckhart N (2002) The global pipeline: too narrow, too wide or just right? *Med Educ* 36: 606-613.
- Elam, J. H. (1996). Development programs for optometric educators. *Optometric Education*, 21, 114-116.
- Freidman, T. (2007). *The World is Flat*. Picadorusa. New York, NY.
- Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. London: Falmer Press.
- Guskey, T.R. & Yoon, K.S. (2009). What works in professional development? *Phi Delta Kappan*, 90(7), 495-500.
- Hitchcock, M. A., Stritter, F. T., & Bland, C. J. (1993). Faculty development in the health professions: Conclusions and recommendations. *Medical Teacher*, 1A(4), 295-309.
- James, C. (2011) 'Theory of Change Review: A Report Commissioned by Comic Relief'. London: Comic Relief.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Meyer, J. H. F., & Land, R. (2005). Threshold concepts and troublesome knowledge (2): Epistemological considerations and a conceptual framework for teaching and learning. *Higher Education*, 49(3), 373–388.

Lucas, A. F. (1990). Redirecting faculty through organizational development. In Schuster, J. H., Wheeler, D. W., and Associates, *Enhancing faculty careers*(pp. 230-253). San Francisco: Jossey-Bass.

Sheet, K.J. & Schwenk T. L., (1990). Faculty development for family medicine educators: An agenda for future activities. *Teach Learn Med*, v.2.

Simpson D, Marcdante K, Morzinski J, Meurer L, Mclaughlin C, Lamb G, Janik T, & Currey L. Medical education fellowships - fifteen years of aligning faculty development with primary care clinician-educator roles and academic advancement at the Medical College of Wisconsin. *Acad Med* 2006;81: 945-53.

Stein, D. and Valters, C. (2012) 'Understanding "Theory of Change"', in 'International Development: A Review of Existing Knowledge'. JSRP Paper 1, London: JSRP and The Asia Foundation.

Steinert Y, Mann K, Centeno A, Dolmans D, Spencer J, Gelula M and Prideaux D. (2006). A systematic review of faculty development initiatives designed to improve teaching effectiveness in medical education: BEME Guide No 8. *Medical Teacher* 28, 6, pp 497-526

Steinert, Y. (2000). Faculty development in the new millennium: Key challenges and future directions. *Medical Teacher*, 22(1), 44–50.

Steinert Y. (2005). Staff development, in: JA Dent & RM Harden (Eds), *A Practical Guide for Medical Teacher*, pp. 390–399 (London, Elsevier, Churchill Livingstone).

Young, M., Brown, B., Noesgaard, C., Child, O., Maich, N. M., Mines, C., & Linton, J. (2010). A comprehensive faculty development model for nursing education. *Journal of Professional Nursing*, 26(3), 152-161.