

الفصل الثانى عشر هيئة التدريس الجامعى

إعداد وتكوين هيئة التدريس :

إن إعداد وتدريب معلم التعليم العام فى معظم دول العالم يعتبر شرطا ضروريا للعمل بمهنة التعليم وتقوم عليه هيئات قومية ورسمية . أما إعداد وتدريب المدرس الجامعى فإنه فى الأغلب والأعم إختيارى ومتروك للجهود المحلية أو لجهود المؤسسات الفردية . يستثنى من ذلك دول شرق أوروبا حيث يكون إعداد أو تكوين مدرس التعليم العالى خاضعا للتنظيم المركزى والإمتحانات العامة .

وفى بعض الدول تنظيم برامج للمعيدين والمدرسين المساعدين لإعدادهم وتأهيلهم مهنيا للتدريس الجامعى وذلك بتقديم مقررات دراسية لهم فى طرق التدريس إلا أن ذلك على نطاق محدود .

وفى معظم دول العالم تستخدم معايير متعددة لإختيار أعضاء هيئة التدريس الجامعى وترقياتهم . ولا يعتبر التدريس أحد هذه المعايير الرئيسية . وهذا يفسر الوضع الراهن لعدم تأهيل أعضاء هيئة التدريس الجامعى مهنيا للقيام بواجباتهم التدريسية قبل التحاقهم بالعمل . ولا يوجد فى أى مكان من العالم نمط معين أو مدة محددة لتكوين أعضاء هيئة التدريس . وإنما يكون ذلك عادة متروكا للجهود الفردية لكل جامعة أو مؤسسة تعليمية . وفى كثير من الأحوال يكون متروكا للدوافع والإهتمامات الشخصية لعضو هيئة التدريس .

وفى الولايات المتحدة الأمريكية يوجد برنامج البعثة الداخلية Internship لأعضاء هيئة التدريس الذى يرجع تاريخه إلى الخمسينات من القرن الماضى . ويتكون هذا البرنامج من سيمينارات أسبوعية تقدم فيها مقررات تدريسية للمعيدين أو المساعدين تشتمل على أصول التدريس وطرائقه وأساليبه والتدريب العملى على القيام بالتدريس .

ويوجد فى كندا نظام مشابه لتكوين المعيين والمدرسين المساعدين لمهنة التدريس بالجامعة . وقد قامت عدة جامعات كندية بإنشاء معاهد داخلية يلتحق بها هؤلاء

المعيدون والمدرسون لتكوينهم وإعدادهم لمهنة التدريس الجامعى . وتمتد دراستهم لمدة عام يدرسون خلالها الأسس العامة للتدريس ونظرياته وطرائقه وما يتصل به من أمور أخرى .

أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالفعل فى الجامعات فتوجد برامج تأهيلية لهم . وتتضمن هذه البرامج مقررات فى طرائق التدريس وأسسها النظرية والعملية يمكن أن تفيد القائمين بالتدريس الجامعى . وتعتبر الجامعات البريطانية من أسبق الجامعات التى طبقت بالفعل هذه البرامج منذ السبعينات من القرن الماضى على أثر التقرير المشهور بتقرير روينز . وهذا البرنامج أخذت به بعض الدول الأخرى بناء على نصيحة الخبراء البريطانيين منها الهند وماليزيا وغرب إفريقيا وفى بعض مناطق العالم العربى . والمقررات الدراسية التى تقدم فى هذه البرامج فى بريطانيا تماثل غيرها فى كثير من دول العالم . فهى ذات طابع عام ومدتها قصيرة نسبيا تتراوح بين ثلاثة أيام وأسبوعين . ويكون التركيز عادة على الجوانب المتعلقة بالتدريس والامتحانات وهى الوظائف المباشرة الهامة . وذلك بدلا من التركيز على مسائل واسعة أو عريضة مثل دور المعلم كمدير للتعلم أو موجه أو مرشد ومثل التخطيط للمقررات أو تعلم الطالب . وما شابه ذلك . ويكون التركيز على طرق التدريس التقليدية . فالمحاضرة والمناقشة وتدرىس المعامل يعطى له وقت أكبر واهتمام أكثر من الطرق الأكثر حداثة مثل التعلم التفردى وأساليب المحاكاة (Simulation) والتعلم المصاحب للحاسب الالى . ويعطى إهتمام زائد لتحسين أسلوب المحاضرة وتطوير مهارات تنظيم التدريس الريادى (Tutorial) وإدارته وممارسة أساليب التقويم ومعرفة الوسائل السمعية البصرية . وتجب الإشارة إلى أن الطريقة التى تتبع فى تدريس هذه المقررات تعتمد على المحاضرة والمناقشة . وهذا يعنى أن البرنامج فى إطاره العام تقليدى . وهناك مجال آخر لعضو هيئة التدريس الذى يريد أن يكون أكثر تجديدا . هذا الإطار العام ينطبق على بعض الجامعات البريطانية دون بعضها . فالعديد من مراكز تأهيل أعضاء هيئة التدريس القائمة فى بريطانيا اتبعت منحى المراكز الأخرى فى أوروبا وأمريكا الشمالية وأستراليا والشرق الأوسط فى تطوير برنامج أكثر ميلا إلى الجوانب العملية من النظرية .

والواقع أنه ليس هناك معنى لتقويم هيئة التدريس الجامعي ما لم يكن هناك نظام لتطويرهم أو برامج لتنميتهم المهنية . لقد كان التدريس الجامعي محل نقد لقرون طويلة . ومع ذلك وعلى عكس التدريس بالمدارس ظل إلى عهد قريب يفتقر إلى تدريب العاملين فيه على التدريس . ومما لاشك فيه أن أعضاء هيئة التدريس الجامعي تتوفر لهم وسائل متعددة تساعدهم على النمو العلمي والمهني مثل القيام بالبحث العلمي وإلقاء المحاضرات والإشتراك في السيمينارات أو الحلقات العلمية والمؤتمرات واللجان التخصصية وغير ذلك من المجالات . وهذه كلها عناصر مهمة لنمو أعضاء هيئة التدريس الجامعي إلا أن ما يهمنا هنا هو التدريب على التدريس أى إكتساب مهارات التدريس الجيد .

ومن المعروف من واقع خبرة وتجارب الجامعات فى ميدان برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس الجامعي أو تنميتهم أن مثل هذه البرامج تقابل بمقاومة شديدة . ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالهالة العلمية المضافة على أستاذ الجامعة وأن أى تدريب يعنى إعترافا ضمنيا بقصور ذاتي . فكيف يقبل ذلك وهو يمثل قمة العلم والثقافة . إن خصوصية الفصل الدراسي قد جعلت من التدريس أمرا خاصا . وقد يخشى أستاذ الجامعة تعرضه لموقف قد يبدو فيه قصوره أو عيوبه . لكن هناك دروس مستفادة من تجربة الجامعات فى الدول الأخرى . ففي بريطانيا على سبيل المثال ومع وجود مقاومة من الجامعات أمكن فى السبعينات بدء تطوير طرائق لتنمية أعضاء هيئة التدريس وهى الآن شائعة فى الجامعات البريطانية .

إن عضو هيئة التدريس عندما يدخل قاعة المحاضرات لأول مرة يكون فى ذهنه عادة صورة أو نموذج لأستاذ أعجب به . وهو عندئذ يحاول أن يستخدم ما أعجبه من أسلوب وطريقة هذا الأستاذ . وقد يجد عضو هيئة التدريس نفسه بعد فترة من الزمن غير راض عن هذه الطريقة فى التدريس . وعندها يحاول أن يبحث عن طريقة تدريس جديدة مناسبة . ويمكن أن يوصف هذا العضو بأنه متفتح وأن لديه إتجاها صحيحا نحو تطوير نفسه .

لكن إذا اعتقد عضو هيئة التدريس أن درجة الدكتوراه تعد الفرد لمتطلبات التدريس الجامعي فإنه يكون قد جانب الصواب وسيقفل الباب أمام أية محاولة لتطوير نفسه .

لقد أشارت بعض الدراسات إلى أن معظم الأساتذة الأكاديميين فى الجامعات الغربية ينقصهم التدريب على التدريس (Startup, p:49) . ويصدق ذلك بالطبع على الجامعات العربية، ولاشك فى أن تحسين الجوانب التربوية للأداء الأكاديمى يعود بالفائدة على أعضاء هيئة التدريس . وليس من الغريب إذن أن نجد بعض الجامعات ومنها بعض الجامعات المصرية والعربية منها جامعة قطر لاسيما فى السنوات الأولى من إنشائها تعد برامج تربوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة تهدف إلى رفع مستوى أدائهم الأكاديمى وتزويدهم بمهارات التدريس الجامعى والأساليب الحديثة لتقوم الطلاب والجوانب النفسية والتربوية الأخرى التى تستند إليها عملية التعليم والتعلم فى الجامعة .

وقد شهدت السبعينات من القرن الماضى إنتشارا واسعا لمقررات عن التدريس لأساتذة الجامعة فى الدول الغربية . ويشرف على تنظيم هذه المقررات عادة لجان رسمية تشكل لهذا الغرض . وفى بعض الجامعات حيث توجد كلية أو أقسام للتربية فإنه يوكل إليها عادة القيام بمهمة تدريب زملائهم على التدريس الجامعى .

وقد أنشئت وحدات فى بعض الجامعات للقيام بهذا العمل . وفى بعض الجامعات منها الأمريكية والأسترالية تعين كل جامعة أحد أعضائها لمساعدة الأعضاء الجدد . وفى بريطانيا والسويد وكندا أنشئت مراكز متخصصة فى تدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات . أما دول أوروبا الشرقية ودول آسيا وأمريكا الشمالية فلا يوجد بها من هذه المراكز أو الوحدات إلا القليل النادر . وتعتبر قارة إفريقيا أحسن حالا منها نسبيا فى هذا الصدد . وفى الجامعات المصرية كانت هناك جهود فى هذا الاتجاه إلا أنها كانت عارضة لا تخضع لنظام ثابت أو عام . وربما أن الزوان لكى تولى الجامعات المصرية هذا الأمر ما يستحقه من العناية وأن تقوم كل جامعة بوضع نظام خاص بها لتنمية أعضاء هيئة التدريس بها وتوجيه أعضاء هيئة التدريس الجدد . كما ينبغى أن يكون تدريبهم إجباريا وجزءا من متطلبات تعيينهم فى وظائف هيئة التدريس . وقد قامت بالفعل بعض الجامعات المصرية منها جامعة المنيا بإنشاء مركز بها لتأهيل المدرسين المساعدين والمعيرين تربويا قبل تعيينهم فى هيئة التدريس .

إستراتيجيات تنمية أعضاء هيئة التدريس :

هناك إستراتيجيات لتنمية أعضاء هيئة التدريس الجامعى من أهمها :

(أ) التنمية من خلال زيادة المعرفة :

وهذا يعنى القيام بالبحث العلمى ونشر المعلومات والنتائج بين الأعضاء . ومع أن المعلومات وحدها لا تغير إتجاهات الفرد إلا أنها مع المدى الطويل تعتبر مكونا رئيسيا فى التنمية أو النمو المهنى .

(ب) التنمية الذاتية :

ويتم ذلك من خلال قراءات العضو ومن خلال إعطائه المحاضرات ومن خلال الإستماع إلى محاضرات من الخبراء فى موضوعات أصول التربية وطرق التدريس والتقييم .

(ج) إكساب المهارات :

ويقصد بها مهارات التدريس . ويتم ذلك عادة عن طريق عمل ورش عمل للتدريب على المهارات التدريسية المختلفة . واستخدام الأجهزة مثل تسجيلات الفيديو .

(د) التنمية الجماعية :

وهى تتضمن العمل فى مجموعات صغيرة متفاعلة كالإشتراك فى السيمينارات وحلقات المناقشة والمؤتمرات واللجان العلمية وغيرها .

عضو هيئة التدريس والتعلم :

يمثل عضو هيئة التدريس دعامة أساسية للتعليم الجامعى . بل إن النظام برمته يقوم على اكتافه . وقبل الدخول إلى المحاضرة يكون عضو هيئة التدريس قد اتخذ قراراً بشأن ما سيفعله فى المحاضرة وكيف يفعله . ويمكنه أن يستعين فى ذلك بمضمون المقرر ومحتواه . ويجب أن يوضع فى بداية المحاضرة لطلابها، إذا كان المطلوب منهم الإستماع أو تدوين المحاضرات أو القيام بواجب منزلى . وقد يسأل الأستاذ نفسه ماذا يريد من الطلاب أن يتعلموا من المقرر ؟ هل هو صيغ ومبادئ أو معلومات ؟ أو مهارات حلا لمشكلات أو إمتداح أو تقدير أو حكم أو تقويم وغير ذلك؟ وهل يجب أن يبدأ المقرر بإثارة إهتمامهم إليه أم أن الطلاب لديهم الإهتمام

بالفعل؟ وكيف يساعدهم في تعلمهم طريقة التعلم بالنسبة لمادة المقرر؟ وما أنواع التقويم الذي سيستخدمها مع الطلاب؟

وينبغي أن يكون للأستاذ فلسفة واضحة عن المعرفة والتدريس والتعلم . فمثلا بالنسبة للمعرفة هل ينظر إليها الأستاذ على أنها عملية أو ناتج تعلم . فإذا كان ينظر إليها على أنها ناتج تعلم فإن الأستاذ سيهتم بتزويد الطالب بالمعلومات وينقلها إليه . أما إذا نظر إليها على أنها طريقة بمعنى أن المعرفة لا تنقل أو تعطى وإنما هي تخلق داخليا بتفاعل المتعلم فإنه سيعمل على مساعدة الطالب على تحقيق هذا التفاعل . وقد ينظر البعض إلى التدريس على أنه مساو للمحاضرة وتقديم المعلومات . وهذه النظرة تعتبر نظرة ضيقة من جانب معظم خبراء التعلم . أما النظرة الأوسع لمعنى التدريس فهي مساعدة الطالب على التعلم . وقد ينظر إلى التعلم على أنه الإستماع إلى المحاضرة وفهماها من جانب الطالب . وقد ينظر إلى التعلم أيضا على أنه إبراز ما يجيده الأستاذ عن المادة الدراسية للطالب . ولكن يجب أن يتعلم الطالب في النهاية كيف يعلم نفسه مضمون المادة الدراسية أو المقرر .

صفات عضو هيئة التدريس الجيد :

توصلت لجنة من أساتذة الجامعات ورجال الإدارة إلى تحديد الصفات والخصائص

الرئيسية التي يتميز بها عضو هيئة التدريس الجيد (Lucas, P:105) وهي :

- ١- أن يكون متحمسا للعمل .
- ٢- أن يضع أهدافا عالية لأدائه تشير تحديه .
- ٣- أن يضع أهدافا عالية لأداء طلابه تشير تحديدهم .
- ٤- أن يكون ملتزما بالتربية كمهنة .
- ٥- أن يظهر إتجاها إيجابيا عن قدرة الطلاب على التعلم .
- ٦- أن يكون سلوكه متسقا ومتناغما مع المستويات المهنية .
- ٧- أن يرى الطلاب كأفراد وهم يعملون في إطار أوسع خارج قاعة الدرس .
- ٨- أن يعامل طلابه باحترام .
- ٩- أن يكون متاحا لطلابهم عندما يريدون مقابلته .
- ١٠- أن ينصت باهتمام لما يقوله الطلاب .

- ١١- أن يستجيب لإحتياجات الطلاب .
- ١٢- أن يقدم للطلاب تصحيحا فوريا لمعلوماتهم من خلال التغذية المرتدة Feedback .
- ١٣- أن يكون عادلا فى تقويم الطلاب .
- ١٤- أن يعرض أفكاره بوضوح .
- ١٥- أن يحترم المواهب العقلية المتباينة .
- ١٦- أن يخلق الجو الذى يساعد على التعلم .
- ١٧- أن يعمل بالتعاون مع زملائه .
- ١٨- أن يكون على معرفة جيدة بعمله .
- ١٩- أن يضمن المواد العلمية الجديدة فى عمله .
- ٢٠- أن يوفر المجال لإحترام وجهات نظر مختلفة .
- ٢١- أن يؤدى عمله بطريقة جيدة الإعداد .
- ٢٢- أن يؤدى عمله بصورة منظمة جيدا .
- ٢٣- أن يكون على معرفة جيدة بالأساليب التى يتعلم بها الطلاب .
- ٢٤- أن يقدم لطلابِه بدائل مختلفة للتعلم .
- ٢٥- أن يستثير حب الإستطلاع الفكرى لدى طلابه .
- ٢٦- أن يشجع طلابه على التفكير المستقل .
- ٢٧- أن يهئ للطلاب فرصا للتعلم التعاونى .
- ٢٨- أن يشجع طلابه على أن يكونوا مستمعين محللين أو تحليليين .
- ٢٩- أن يقدر التغذية المرتدة Feedback من طلابه ومن الآخرين .
- ٣٠- أن يكون لديه أدلة واضحة وكثيرة على أن طلابه قد تعلموا .

الإعداد لتدريس المقرر:

إن الخطوة الأولى للإعداد لتدريس المقرر هو الوقوف على أهداف المقرر وتوصيفه . ومن منطلق هذه الأهداف والتوصيف يستطيع عضو هيئة التدريس أن يختار مادته العلمية التى يدرسها للطلاب وأسلوب تدريسها . وقد يقع إختياره على كتاب أو مرجع يرى أنه مناسب ويحقق أهداف المقرر . ومع أن قضية الكتب الجامعية والمذكرات لها جوانب متعددة بالنسبة للتعليم فى الجامعات العربية لاسيما المصرية

إلا أنه من الضروري أن يختار عضو هيئة التدريس مرجعا يراه مناسباً للطلاب . إن من أهم الأمور التي تضايق الطلاب وتثير لديهم البلبلة والإضطراب ألا يوافق الأستاذ على اختيار مرجع أو كتاب جامعي يرجع إليه الطلاب ويكون في يدهم . ويفضل أن يزود الأستاذ طلابه في المحاضرة بمواد تعليمية إضافية أو باحالتهم إلى مرجع إضافي يرجعون إليه في المكتبة من حين لآخر . وتثير هذه الطريقة إهتمام الطلاب وقد يفضلونها بصفة عامة . إن الطلاب يكرهون من الأستاذ أن يقول لطلابه إن هذا الجزء أو ذاك من الكتاب غير مهم بعد أن يكونوا قد قرأوه أو درسوه . ولذلك يجب أن يتفادى الأستاذ ذلك مع طلابه .

مواجهة الطلاب :

إن أول خطوة لعضو هيئة التدريس عند مواجهة الطلاب في قاعة المحاضرات لأول مرة أن يعرفهم بنفسه وقد يكتب اسمه على السبورة . ومع أن ذلك قد يبدو من الأمور التافهة إلا أنه يعمل على تفادي أمور مضحكة تحدث أحيانا عندما يقوم عضو هيئة التدريس بتدريس الطلاب لمدة فصل أو عام كامل وفي النهاية لا يعرفون أن يذكروا اسمه .

ومن الأمور التي يحبها الطلاب في عضو هيئة التدريس ان يكون موضوعيا وعادلا معهم وأن يكون لديه روح التعاطف مع الطلاب ومشكلاتهم . فإذا كان عضو هيئة التدريس الجديد متمتعا بهذه الصفات فليذكرها للطلاب عند تعريفه بنفسه حتى يكون لديهم فكرة عن روح وشخصية أستاذهم الجديد . ويمكن أن يوضح لهم الأستاذ أنه يستطيع مناقشة أي طالب والإستماع إليه في أية مشكلة خاصة به أو أمر من أموره وأن ذلك يتم في أثناء ساعات العمل المكتبية للأستاذ . وقد يرى عضو هيئة التدريس الجديد أنه من المناسب أن يقضى قليلا من الوقت بعد المحاضرة في الاستماع إلى الطلاب والإجابة على بعض أسئلتهم واسفساراتهم التي قد لا تستدعي حضور الطالب إلى مكتبته .

ومن الأمور التي قد يواجهها الأستاذ في قاعة المحاضرة عرض آراء أو وجهات نظر أو حقائق علمية بطريقة مخالفة لما هو في بعض الكتب أو المراجع . وقد يواجه طالب في المحاضرة عضو هيئة التدريس بذلك ويطلب منه تفسيراً . ويمكن لعضو

هيئة التدريس أن يتصرف بلباقة فى هذا الموقف . فإذا كان الأمر متعلقا بوجهات نظر أو آراء معينة فمن السهل عليه الرد بأن وجهات النظر والآراء تختلف وتباين . والمثل العربى يقول فى مسائل الخلاف بين المذاهب الدينية الأربعة المعروفة : «إختلافهم رحمة» . أما إذا كان الأمر متعلقا بحقيقة علمية فيمكن الرد بأن الحقيقة نسبية ومتغيرة . فنحن إذا نظرنا إلى تفاعلة سليمة من جانب ومعطوبة من جانب آخر فإن الشخص الذى يراها من الجانب السليم يقول عنها سليمة والشخص الذى يراها من الجانب المعطوب يقول عنها معطوبة . وقد أشار إلى هذا المعنى حجة الإسلام أبو حامد الغزالي عندما قال إن الحقيقة نسبية وضرب مثلا بثلاثة من العميان كل منهم لمس حيوان الفيل من جزء وطلب منهم أن يصفوه فمن وقعت يده على خرطوم الفيل قال إن الفيل خرطوم كبير ومن وقعت يده على أذن الفيل قال إنه خيمة كبيرة ومن وقعت يده على رجل الفيل قال أنه كالوتد . وكذلك إذا جلسنا فى حجرة وطلبنا من كل واحد أن يصف جو الحجرة فسنجد من يقول إن جو الحجرة بارد وآخر يقول معتدل وثالث قد يقول بأنها حر وهكذا .

أما بالنسبة لتغير الحقيقة فى علم الفلك كم من حقائق تغيرت نتيجة إكتشافات جديدة وفى بقية العلوم أيضا كالطب والطبيعة . وقديما كنا ندرس النظرية الذرية لدالتون على أنها علم وهى الآن قد عفا عليها الزمن وهكذا كما أن الحقيقة ليست مطلقة إلا فى الدين والمنطق . ويمكن لعضو هيئة التدريس بعد هذا التوضيح أن يذكر للطلاب أساس تفضيله لرأى أو وجهة نظر معينة أو حقيقة ما أخذ بها . وأن يبين لهم أسانيد إختياره وتفضيله . كما يجب أن يوضح لهم الموقف بالنسبة لهم فى الإمتحانات وأن إجاباتهم تعتبر صحيحة طالما أن لها من الأدلة ما يبررها . ومثل هذا التصرف يفيد الطلاب فى نواح كثيرة منها أنه يكون لديهم الإتجاه الصحيح نحو المعرفة ويوسع من مداركهم وتصوراتهم ويكون لديهم التفكير الناقد لاسيما فيما يتعلق بطبيعة العلم والمعرفة . وهذا بالطبع ينعكس على شخصياتهم ونظرتهم إلى الحياة بصفة عامة وبشكل سلوكهم الفردى والإجتماعى . بل إنه يساعدهم فى تكوين فلسفة لهم فى الحياة . كما أن هذا التصرف أيضا مفيد لعضو هيئة التدريس لأنهم سينظرون إليه على أنه صاحب عقل راجح وأنه يكون رأيه بناء على الأدلة والأسانيد .

كما يجب أن يوضح عضو هيئة التدريس لطلابه أنه ليس من الضروري أن يتفقوا مع وجهة نظر الكتاب الجامعى الذى يدرسه أو فى الواقع الكتب الأخرى . ويمكن لهم أن يتقبلوا منها ما يرونه معقولا لهم وما يدخل منها إلى قلوبهم وعقولهم . وقد يرفضون كل هذه الآراء ويكونون رأيا آخر مستندا إلى أدلة وأسانيد جديدة .

ويجب أن يوضح الأستاذ لطلابه فى البداية ما هو مطلوب منهم فى دراسة المقرر وما يتوقع أن يستفيدوا منه . كما يجب أن يخطط الأستاذ لنظام تدريس المقرر على مدى الفصل أو العام الدراسى وتحديد الزمن الذى يستغرقه تدريس كل جزء من المقرر . ويجب عمل حساب لإجازات الطلاب والعطلات الرسمية الطويلة . وينبغى تجنب إعطاء الطلاب محاضرات مهمة أو إمتحانات قبل الإجازة مباشرة أو بعد عودة الطلاب منها .

ومن الخطوات الهامة فى الاعداد لتدريس المقرر الجامعى إختيار الأساليب والطرق التى يتم بها تدريسه . فبعض الأجزاء قد يكون من الأفضل تدريسها عن طريق المحاضرة وأجزاء أخرى عن طريق المناقشة . وقد يرى عضو هيئة التدريس أن من المناسب استخدام طرق أخرى مثل حلقات النقاش Buzz Sessions وحل المشكلات وتمثيل الدور Role Playing وغيرها من الطرق التى تعرضنا إليها فى هذا الكتاب .

ويستطيع عضو هيئة التدريس فى أول لقاء مع طلابه أن يوزع عليهم ورقة تتضمن المعلومات الرئيسية عن المقرر من حيث أهدافه وموضوعاته وما هو مطلوب منهم وأسلوب تدريسه وطريقة تقويمهم فيه والكتاب الجامعى أو المصادر الأخرى التى يرجعون إليها . أو قد يقوم بكتابة ذلك على السبورة .

دور رئيس القسم الأكاديمى (Lucas)

مقدمة : يعتبر دور رئيس القسم الأكاديمى من أصعب الأمور وأكثرها تحديا فى التعليم الجامعى والعالى . ذلك أن رئيس القسم يقوم بأدوار إدارية متعددة إلى جانب عمله المهنى والإشرافى . وتزداد ضغوط وأعباء الأعمال الإدارية بالقسم لدرجة تطفى على الأعمال المهنية . وتجعل رئيس القسم ينظر إلى دوره على أنه إدارى بصفة أساسية .

دور القيادة :

رئيس القسم هو القائد الأكاديمي للقسم وله دور كبير فى تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم والعلاقات المهنية والإجتماعية التى تربط بينهم . يضاف إلى ذلك أن رئيس القسم عادة له خبرة كبيرة بالتعليم والتدريس الجامعى ويستطيع مساعدة أعضاء القسم لاسيما المبتدئين منهم . ويجب أن يميز رئيس القسم بين كونه إداريا وكونه قائدا للقسم فهو من المنظور الأول يتركز إهتمامه الأول على تصريف الأمور الروتينية والإجرائية . أما من المنظور الثانى فإن دوره يتركز على إلهام الآخرين وإشراكهم فى رؤية مهنية مشتركة تدفعهم إلى التقدم والنمو .

وفى دراسة أجريت حديثا سئل ما يقرب من ألف رئيس قسم جامعي عما يعتقد أنه يجعل قسمه قسما جيدا متميزا . وكانت أكثر إجاباتهم تتركز حول النقاط الآتية :

- تحسين نوعية التدريس لأعضاء القسم .
- إيجاد إلتزام مشترك بتحقيق أهداف القسم .
- زيادة البحوث والمطبوعات .

ويتوقف الدور القيادى لرئيس القسم على شخصيته من ناحية وعلى الظروف المحيطة به من ناحية أخرى . فإذا كان رئيس القسم مجرد رئيس شكلى أو يخشى حسد زملائه وإثارة غيرتهم فإنه يكون سلبيا وغير نشيط لأنه لا يمارس سلطة رسمية مخولة له . ولكن إذا كان قائدا حقا فإنه بدون هذه السلطة المخولة يستطيع أن يستخدم سلطته القيادية . فله قوة قيادية وهو يستمد قوته أيضا من أنه المتحدث الرسمى باسم القسم . وهو الذى يوقع على قرارات القسم ويرفعها لعميد الكلية . وهو حلقة الوصل بين القسم والإدارة العليا للكلية أو الجامعة . وهو الذى يزود إدارة الكلية بالمعلومات المطلوبة من القسم والإقتراحات الخاصة به .

مكانته العلمية والأدبية :

يستمد رئيس القسم نفوذه من مكانته العلمية فإذا كان ذا مكانه علمية قوية فإن ذلك يزيد من إحترام أعضاء القسم له وإطاعتهم له واستماعهم لنصائحه وتوجيهه . وما يزيد من نفوذ رئيس القسم بين الأعضاء سلوكه العام معهم ولذلك ينبغى أن يكون أمينا عادلا وموضوعيا غير متناقض فى تصرفاته .

ويمكن لرئيس القسم أن يكتسب ثقة عميد الكلية بإدارته الجيدة للقسم وبأدائه الأعمال المطلوبة منه للكلية ، ودراسة الموضوعات جيدا قبل أن يحضر أية إجتماعات

لناقشتها سواء فى مجلس الكلية أو اللجان التى تشكلها الكلية . ويجب أن يكون منطقيا وعقلانيا وعمليا فى الإقتراحات والتوصيات التى يتقدم بها أو الطلبات التى يطلبها للقسم . ذلك أن الطريقة التى يتقدم بها رئيس القسم للكلية يتوقف عليها مدى استعداد العميد لتبليتها والعمل على تذليل صعوباتها وحل مشاكلها . وهذا بدوره يعزز من مكانته الرسمية والعلمية على السواء .

تنمية أعضاء القسم :

لرئيس القسم دور هام فى تنمية أعضاء القسم وزيادة كفاءتهم العلمية والتدريس على السواء . وهو يستطيع عمل ذلك من خلال إجتماعات القسم حيث يستطيع حفز همتهم ونشاطهم . ويجب أن يكون هناك محضر لهذه الإجتماعات وجدول أعمال وأن يشترك كل أعضاء القسم فى النقاش . ومن الأسئلة التى يمكن أن يطرحها رئيس القسم فى الإجتماعات أسئلة مثل :

- ما شروط المحاضرة الجيدة ؟
 - ما البدائل للمحاضرة ؟
 - كيف يمكن زيادة إشتراك الطلاب فى التعلم ؟
 - ما الإستراتيجيات المفيدة لإجراء مناقشة جيدة للطلاب ؟
 - كيف يمكن لمواد القسم أن تستخدم لإثارة التفكير النقدى للطلاب ؟
 - كيف يؤثر مستوى النمو المعرفى للطلاب على تعلمه وتحصيله ؟ وما مغزى ذلك بالنسبة للتدريس ؟
 - ما هى توقعات القسم لمستوى أداء الطلاب ؟
 - كيف تعد الإمتحانات بحيث تحقق أهداف القسم وتعكسها ؟
 - كيف يمكن التعامل مع بعض المشكلات فى قاعة التدريس مثل الطلاب الذين يسيطرون على المناقشة ويحتكرونها أو الطلاب المشاغبين أو الخجولين ؟
 - كيف يمكن منع الغش فى الإمتحانات ؟
 - كيف نستطيع أن نوصل للطلاب بوضوح توقعاتنا وآمالنا فيه ؟
- ويمكن لرئيس القسم أن ينظم ورش عمل لمناقشة هذه الموضوعات من حين لآخر . ويمكنه أن يحفز أعضاء القسم ويشجعهم على إعداد ورقة عمل فى الموضوعات

المطروحة فى الورشة . ويمكنه فى نهاية الورشة أن يوجه خطاب شكر لمن شاركوا فيها بإسهاماتهم . وقد ترسل صورة من الخطاب لعميد الكلية . وقد تحفظ صورة منه بملف خدمتهم . ويجب أن نتذكر أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات هم صفوة و خلاصة المثقفين فى المجتمع . ويحتاجون دائما إلى التقدير والإحترام .

وعندما يكون بالقسم أعضاء جدد فإن لرئيس القسم دوراً فى توجيههم والأخذ بيدهم فى المراحل المهنية الأولى . وقد يوجه إليهم التوجيهات والنصائح المفيدة من واقع خبرته وتجربته الطويلة بالعمل الجامعي وقد يحيلهم إلى قراءة كتاب أو كتب تساعدهم فى خطواتهم الأولى من عملهم الجامعى .

وبالنسبة لأعضاء القسم القدامى هناك ظاهرة طبيعية قد تحدث لهم تعرف بظاهرة الإنطفاء المهنى Burnout . فبعض أعضاء هيئة التدريس نتيجة قيامهم بالتدريس الجامعى لفترة طويلة وتدريسهم باستمرار مقرر معين قد يشعرون بأنهم يكررون ما يقولون من عام لآخر . وإذا لم توفر لهم الوسائل التى تجدد نشاطهم وتحفز همتهم فإنه يصيبهم الملل وتنخفض روحهم المعنوية . وينبغى أن يكون لكل جامعة برامج تجديدية مهنية منها برنامج لمعالجة ظاهرة الإنطفاء المهنى إذا وجدت بين الأساتذة . كما أن لكل كلية دورا هاما فى تنمية أعضاء هيئة تدريسها بصفة عامة . ولرئيس القسم دور مباشر فى مساعدة أعضاء القسم الذين يواجهون هذه المشكلة . ويمكن لرئيس القسم أن يعطيهم مقورا جديدا لتدريسه كوسيلة لتجديد نشاطهم وكسر الرتابة الروتينية لديهم . وقد يشير عليهم بأنشطة وأعمال أخرى يمكن أن يتوصل إليها من مناقشته لهم ومعرفة رأيهم فيما يمكن أن يثير حماسهم ويجدد نشاطهم .

وقد يكون بالقسم بعض الأعضاء الخجولين أو الذين يفضلون العزلة . وعلى رئيس القسم أن يعمل على مساعدتهم على التغلب على هذا الخجل وتلك العزلة . وأن يستخدم أسلوب اللطف والمحبة والحفز والتشجيع لدمجهم فى جماعة القسم . وقد يعقد من حين لآخر بعض الجلسات الإجتماعية للقسم حيث يتحدثون ويتناولون الشاى . وقد يتم ذلك خارج القسم عندما تكون هناك مناسبة إجتماعية عامة أو فردية خاصة كعيد ميلاد أو حفل زواج أو مناسبة ترقية أو شفاء من مرض وهكذا فإن مثل هذه اللقاءات والإجتماعات غير الرسمية تزيد من روابط أعضاء القسم وتوفر جوا جميلا من المحبة والتآلف .