

استراتيجيات التسيير البيداغوجي للأقسام بالكليات والجامعات

عرض تجريبية ميدانية لمشروع القسم بجامعة سطيف

Pedagogical management strategies for departments in colleges and universities

(presentation of a field trial for the department project at Setif University)

عبد السلام خالد¹¹ جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2020-02-18؛ تاريخ المراجعة : 2020-11-29؛ تاريخ القبول : 2021-10-31

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص واقع الممارسة البيداغوجية في الجامعات الجزائرية ومن ثمة تقديم مجموعة من آليات التسيير والمتابعة للنشاطات البيداغوجية التي يمكن تطبيقها وتوظيفها في الأقسام والمدارس العليا بالمؤسسات الجامعية، استنادا إلى تجربتنا الميدانية كمسؤول في التسيير البيداغوجي بقسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا بجامعة سطيف2. والتي تركز أساسا على وضع برنامج عمل سنوي لكل النشاطات، تتضمن معايير توزيع المقاييس بين الأساتذة. ومعايير إعداد برامج التدريس للطلبة وتوزيع الحصص الدراسية، وروزنامة عمل اللجان البيداغوجية ولجان المداولات، وآليات التنسيق بين الأساتذة المحاضرين والأساتذة المكلفين بالأعمال التطبيقية. كما يتضمن دليلا خاصا بالتربصات الميدانية وآليات متابعتها ميدانيا في مختلف القطاعات. لتحقيق ذلك يستلزم الأمر الالتزام بمجموعة من المبادئ والقواعد في التسيير لا سيما: اعتماد منطق القانون وليس العاطفة في التسيير، وأولوية المنطق البيداغوجي على المنطق الإداري، واعتماد التفكير العلمي في معالجة المشكلات، المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والنقد الذاتي، وغيرها.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات – مشروع القسم – آليات التسيير – النشاطات البيداغوجية.

Abstract:

Our study aims to diagnose the reality of pedagogical practice in Algerian universities, and hence provide a range of management and follow-up pedagogical activities that can be applied and employ them in sections, high school and university formative institutions and mechanisms, based on field experience as an administrator in the management of pedagogical psychology and Science Education Department and Alartfinua at the University of Setif 2. Which mainly focused on the development of an annual work program for each of activities, including the distribution of scales between professors standards. And standards for the preparation of teaching programs for students and the distribution of classes, calendar and pedagogical work committees and deliberations, the mechanisms of coordination between the lecturers and professors in charge of Applied business. It also it includes informational programming about the stakes and disciplines of study tracks open to help students mature and conscious choice of specialties. To achieve this requires a commitment to a set of principles, principles and rules in management, particularly: the adoption of the logic of the law and not emotion in governance, and the priority of logic pedagogical administrative logic, and the adoption of scientific thinking in addressing the problems, mass participation in decision-making, self-criticism, and other matter.

Keywords: Strategies, Project of Department, Steering mechanisms, Pedagogic Activities

1- تمهيد :

تعتبر الجامعة في كل دول العالم وعبر تاريخ البشرية أعلى مؤسسة اجتماعية التي توكل لها مهمة إعداد الإطارات التي يحتاجها المجتمع في كل قطاعاته التنموية، وبالتالي فهي المؤسسة المخولة لمهمة قيادة وتوجيه المجتمع من خلال رسالتها في إنتاج المعرفة والقيم والمبادئ التي يعمل بها المجتمع من أجل تطوره وتقدمه.

ونظرا لما يواجهه الكثير من مسؤولي الأقسام ومدير المدارس العليا والمعاهد الجامعية في كيفية التحكم في تسيير ومتابعة القضايا البيداغوجية في مؤسساتهم، ونظرا للنقص المسجل في الدراسات والمراجع التي تعالج مثل هذه الموضوعات الدقيقة، جاءت دراستنا لسد النقص من خلال تقديم تصور لكيفية إعداد مشروع القسم والمبنى على مجموعة من الاجراءات والآليات العملية لتسيير ومتابعة القضايا البيداغوجية. وقد اعتمدنا في ذلك على تجربتنا الميدانية لمدة أربع سنوات في تسيير القضايا البيداغوجية لقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بجامعة سطيف2. وقدمنا فيها مجموعة من النماذج الخاصة بالمعايير الضرورية سواء في إسناد المقاييس او في إعداد البرامج الدراسية او في برمجة الحصص التعليمية، إضافة إلى مجموعة من الآلات العملية والتطبيقية الضرورية لمتابعة وتسيير مختلف النشاطات البيداغوجية.

1-1- إشكالية الدراسة:

وبما أن النشاط البيداغوجي في الجامعة يعتبر محور العملية التكوينية من أجل تحقيق رسالتها في المجتمع عبر إعداد إطارات كفاة تتناسب وحاجاته. فإن تسيير الشؤون البيداغوجية من أصعب المهام لارتباطها بعدة عوامل نفسية واجتماعية وإدارية وقانونية. وهو ما يتطلب التفكير فيه عن طريق وضع تصور لمشروع القسم يرتكز على آليات عملية واحترافية في التسيير والمتابعة والتقييم للعمل البيداغوجي لتفادي كل الاضطرابات والاختلالات المحتمل وقوعها انطلاقا من ذلك: ما هو واقع الممارسة البيداغوجية في الجامعة الجزائرية حسب التجربة الميدانية؟ - وما هي الأسس والمبادئ التي يمكن لها تحقيق فعالية العمل والمتابعة للنشاطات البيداغوجية بالأقسام في المعاهد والمدارس والجامعات؟ - وما هي الآليات التي بواسطتها يمكن تفعيل تسيير النشاطات البيداغوجية في الأقسام والمعاهد الجامعية؟ وما هي آليات المتابعة والمراقبة للنشاطات البيداغوجية فيها؟

2- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى: - التعرف على واقع الممارسة البيداغوجية بالجامعة الجزائرية من خلال التجربة الميدانية. التعرف على مبادئ العمل في مشروع القسم. التعرف على آليات العمل المناسبة في تسيير النشاطات البيداغوجية في المدارس العليا والجامعات. التعرف على خطوات إعداد برنامج سنوي لمختلف النشاطات البيداغوجية في الأقسام بالمدارس العليا والجامعات. التعرف على معايير إسناد وتوزيع المقاييس على الأساتذة بالمدارس العليا والجامعات. التعرف على معايير توزيع الحصص الدراسية بين الأفواج والتخصصات. التعرف على آليات المتابعة والتقييم لكل النشاطات البيداغوجية في المدارس العليا والجامعات.

3- أهمية الدراسة العلمية والعملية: أ- الأهمية العلمية للدراسة: تكمن أهميتها العلمية والأكاديمية في:

- أنها ستفتح مجالات البحث العلمي في أبعاد التسيير البيداغوجي للأقسام والمعاهد بالجامعات.
 - أنها ستلفت انتباه الباحثين للبحث في قضايا التسيير والمتابعة والتقييم للنشاطات البيداغوجية بالجامعات.
 - أنها ستثير النقاش العلمي الأكاديمي حول المهارات القيادية والمواصفات الشخصية لمسؤولي الأقسام والمعاهد.
- ب - الأهمية العملية والتطبيقية: تكمن أهميتها في:** أنها ستقدم نموذج عملي حول كيفية إعداد مشروع القسم.
- أنها ستقدم نماذج للآليات التطبيقية الخاصة بكيفية تسيير ومتابعة الأعمال البيداغوجية.
 - أنها ستقدم أسس وقواعد ومعايير عملية تفيد رؤساء الأقسام في المعاهد الجامعية في التسيير البيداغوجي.

4- تحديد المصطلحات إجرائيا: تعريف مشروع القسم: نقصد به في دراستنا، خطة العمل البيداغوجي التي يعدها وينجزها فريق العمل في القسم بشكل جماعي استنادا إلى المعطيات والظروف التي تميز القسم نفسه ومتطلبات الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي وفق تجربة قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بجامعة سطيف

تعريف التسيير البيداغوجي: نقصد به في دراستنا الأساليب والوسائل والتقنيات التي تعتمد في تنفيذ المهام البيداغوجية بأقسام المدارس العليا والمعاهد لتحقيق أهداف التكوين الجامعي.

II- الدراسات السابقة:

1 – دراسة "جمليش وباركي" Gmelch, Parkay 1999 أجراها على رؤساء الأقسام العلمية الجدد، للتعرف على الصعوبات التي يواجهونها عند قيامهم بأدوارهم في رئاسة القسم، وقد بلغ حجم العينة 13 رئيس قسم جديد، تم اختيارهم من 10 كليات وجامعات خاصة وحكومية من 8 ولايات أمريكية، واستعمل الباحث المقابلة المقننة في موقع العمل. حيث تم إجراؤها مرتين كل شهر خلال السنة الأولى من رئاسة القسم، وذلك في العام الدراسي 1996/1995، إضافة إلى استخدام مذكرات القسم، والوثائق والنشرات، وتوصيف البرامج الخاصة بالأقسام العلمية. وبعد تحليل البيانات توصل إلى النتائج الآتية: – أن أهم الصعوبات التي واجهت رؤساء الأقسام الجدد هي: – صعوبة توطيد العلاقات مع الأعضاء، وكثرة الأعمال الملقاة على عاتقهم، ومحاولة إرضاء الأطراف المعنية بمهام القسم، وصعوبة التعامل مع الإدارة المركزية، وصعوبة توفير المصادر الخاصة للقسم¹.

2- و في دراسة أخرى أجراها نوربرت مارتن " N. Maerten 2001 حول تحديد الدور الواقعي والمتوقع من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في ألاباما الأمريكية. Alabama، طلب الباحث من كل عميد من أفراد العينة تحديد المستوى الفعلي لأداء رؤساء الأقسام في كليته والمستوى المأمول لهذا الأداء. فاستعمل استمارة تضمنت اثني عشرة 12 وظيفة لرئيس القسم، وقام أفراد العينة بترتيب هذه الوظائف حسب الأداء المثالي لها، وترتيبها حسب الأداء الفعلي. وقد أكدت نتائج الدراسة الحقائق الآتية:² – أن المهام الاضعف أداء من قبل رؤساء هي: دوره في عملية التواصل والاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، ودوره في مجال إدارة العلاقات الإنسانية في القسم، ودوره في شحن الدافعية والتحفيز لأعضاء القسم نحو العمل الإيجابي. وان الأدوار الأكثر اهمية بالنسبة لرؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء الكليات هي: – الانصات باهتمام لمن يتصل به. التبليغ بفاعلية لرسائله ومواقفه وقراراته. أن يكون أميناً وجدياً بالثقة. ان يكون إبداعي ولديه أفكار جديدة. وفي نفس الإطار وبحثاً عن خصائص ومميزات رؤساء الأقسام والادوار التي يجب ان يلعبوها في أداء مهامهم أصدرت جامعة أوريغون الأمريكية Oregon University, 2002 قائمة خاصة بمهام ومسؤوليات رؤساء الأقسام، والتي تنوعت بين التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم والتنفيذ. غير أن جامعة أدليد الأمريكية Adelaide Univeristy، حددت قائمة أخرى خاصة بخصائص رؤساء الأقسام الأكاديميين والتي تضمنت، السيرة الذاتية الأكاديمية المتميزة، القيادة الإدارية والأكاديمية الفعالة، والقدرة على التواصل مع أكبر عدد ممكن من الزملاء والأفراد داخل القسم والجامعة والمجتمع المحلي، وامتلاك المهارات الشخصية (كالذكاء والتعاطف وروح المسؤولية)، والقدرة على التخطيط الدقيق، ولعب دوراً قيادياً في جامعته.³

التعليق على الدراسات السابقة: يتضح لنا من خلال كل ما سبق أن رؤساء الأقسام لهم أدوار كبيرة وخطيرة في تنفيذ المهام البيداغوجية وتسييرها ومتابعتها ميدانياً وبشكل مباشر. وهو ما يتوجب ضرورة اختيارهم وفق معايير ومواصفات دقيقة تؤهلهم للقيام بأدوارهم بنجاح. كما أكدت هذه الدراسات على تعدد وتشعب مهام رؤساء الأقسام والتي قد تسبب ثقلاً كبيراً تعيقهم عن أداء أدوارهم وفق معايير الجودة العالية، وبناء على ذلك بينت أهمية الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والأكاديمية والمهنية في تسيير الشؤون البيداغوجية والإدارية للقسم، كإدارة العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس، والتحكم في تقنيات الاتصال داخلياً وخارجياً، والتخطيط للعمل، والتنسيق مع الهيئات العليا بالجامعة وإدارة الاجتماعات الدورية بين أعضاء هيئة التدريس وغيرها من الأمور الضرورية في عملهم الميداني. لذلك يتبين لنا أن فعالية أي عمل بيداغوجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية المسؤول الذي يعين لإدارة هذه المهمة الخطيرة والصعبة في القسم، والمعايير التي تعتمد في تلك الجامعات وخاصة في الجامعات الجزائرية. لذلك وجدنا أن الجامعات الأمريكية في الدراسات التي أنجزت حولها قد

وضعت مجموعة من المواصفات والمهارات والمعايير المستوحاة من معايير الجودة العالمية والتي تستلزم الاستناد إليها في تكليف أي أستاذ لأداء هذه المهمة بكل أبعادها، (البيداغوجية والإنسانية والأكاديمية والإدارية).
وقد افادتنا هذه الدراسات في تحديد الاطراف المعنية بالعمل ومتابعة العمل البيداغوجي في المدارس العليا والجامعات ومعاهد التكوين وفق آليات ومعايير الجودة لتحقيق الاهداف النوعية المنشودة في التكوين الأكاديمي الجامعي.

III- الخلفية النظرية للدراسة:

III-1- مهارات إدارة وتسيير القضايا البيداغوجية في الأقسام والمعاهد والمدارس العليا والجامعات:

لقد بينت الكثير من الدراسات التي عالجت موضوع مهام وادوار رؤساء الأقسام في الجامعات والمدارس العليا والمعاهد، لا سيما دراسة شيخة والمسند 1994 تحت عنوان كفاءة رئيس القسم الأكاديمي، دراسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، ودراسة سيغرين وآخرون 1996 حول مدى إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لأدوارهم، ودراسة العمري 1998 حول اتجاهات اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودراسة حربي 1999 حول رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة، ودراسة عليمات 2003 حول القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وغيرها أنه لتنفيذ المهام البيداغوجية ومتابعتها تحتاج إلى مسؤولين في الادارة البيداغوجية في مستوى الكفاءة والمهارة لأداء مهامهم على أحسن وجه حتى تتحقق الاهداف المنشودة. ومن اهم المهارات التي أكدوا عليها:

التحكم في المفاهيم البيداغوجية الأساسية كنظريات التعلم والتدريس، سيكولوجية الطلبة، نظريات التسيير والإدارة. التحكم في النصوص القانونية المنظمة للقضايا البيداغوجية والعلمية والإدارية. - التحكم في تقنيات التنشيط البيداغوجي. التحكم في مهارات الاتصال والإعلام. التحكم في إدارة العلاقات الإنسانية. التحكم في مهارات التخطيط والتنظيم للعمل. القدرة على الابتكار والإبداع للحلول للمشكلات. القدرة على القيادة والتسيير المحكم، التحكم في طرق وأساليب تنشيط الجلسات والاجتماعات، القدرة على تقبل آراء الغير والقدرة على الحوار والإقناع للآخرين. القدرة على الملاحظة والتحليل والاستنتاج. كما تشير أيضا دراسة مالمهي 2006 إلى ان جودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام يمكن ان تنطبق أيضا على العمداء ونوابهم تستلزم المواصفات الآتية⁴:

1- **الصفات الشخصية الإيجابية:** التي تتمثل في: "القدرة على التمتع بتقدير ايجابي للذات، و ممارسة روح المسؤولية الشخصية والمثابرة، والمحافظة على قدر عال من الصدق والأمانة، والصبر، وقبول النقد البناء والمرونة في المعاملة، والقدرة على التكيف مع التغيير، وإدارة الوقت بنجاح، والجد في العمل والانضباط والالتزام (Bethel, 2009).⁵

2 - **العلاقات الإنسانية:** والتي تتمثل في التواضع والاحترام للآخرين وإدارة الانفعالات بشكل متوازن، والبصيرة النافذة، والاحترام المتبادل لآراء وأفكار الآخرين، ورفض ما لا يتناسب بطريقة لبقة، والقدرة على حل المشاكل، والتحلل بأسلوب بالرزانة والهدوء والاتزان عند مواجهة الأزمات، وحل الخلافات بطرق ودية واحترام قواعد العمل...⁷⁶

3- **التواصل النشط والفعال أفقيا وعموديا:** فهي مهارة محورية تتطلبها مهام رئيس القسم والعمداء ونوابهم ورؤساء الجامعات. وتتضمن قدرات في إجراء الحوار مع الآخرين، واستعمال أساليب الإقناع معهم. وتجنب التهجومات الشخصية خلال جلسات العمل، وتحديد اولويات القسم وأخلاقياته وأهميته بالنسبة للجامعة والمجتمع.⁸

III-2- تشخيص واقع الممارسة البيداغوجية في المدارس والمعاهد والجامعات الجزائرية: استنادا إلى الملاحظات المستقاة

من الملاحظة بالمشاركة الميدانية، وإلى التقارير الدورية التي انجزناها حول سلوك الأساتذة والطلبة بجامعة فرحات عباس سبفا وسطيف 2 حاليا خلال مسؤوليتنا ككنايب رئيس القسم مكلف بالتعليم التدريس و ثم رئيس قسم خلال سنوات 2008

و20012، إضافة إلى دراسة استطلاعية أجريتها على عينة مكونة من 101 مشارك من الطلبة الجامعيين من مختلف الجامعات الجزائرية، واستنادا إلى بعض الدراسات الجزائرية، فإن الواقع يمكن تشخيصه وفق ما يأتي:

1- مشكلات ذات علاقة بالإدارة: تتمثل في المشكلات الآتية:

1.1 - عدم احترام مواقيت العمل للموظفين الإداريين في الجامعات الجزائرية: باعتبار الإدارة هي المسؤولة عن تنفيذ قوانين العمل والحرص على احترام أوقاته الرسمية نجد الإدارات الجامعية هي أول من لا يندبضبط بالوقت، حيث كثيرا ما يبدأ وقت العمل على الساعة العاشرة صباحا وينتهي على الساعة الثانية والنصف أو الثالثة زوالا لدى الكثير من إدارات الأقسام والكليات والجامعات. وهو ما عطل إنجاز الكثير من الأعمال الخاصة بالطلبة والأساتذة. كما ساهم حتى في تأخر الدخول الجامعي.

1.2- سيطرة المنطق الإداري على حساب المنطق البيداغوجي والعلمي في تسيير شؤون الطلبة: فقد لاحظنا ان إدارة الأقسام والكليات أصبحت تراعي الاعتبارات الإدارية في اتخاذ القرارات أكثر من اهتمامها بتحسين ظروف العمل والتدريس المناسبة للطلبة والأساتذة لإنجاح الفعل البيداغوجي. نذكر على سبيل المثال التدخل في صلاحيات اللجان البيداغوجية بالغاء اقصاءات الطلبة لضمان انتقال أكبر عدد ممكن منهم، وبرمجة الامتحانات إداريا دون مراعاة تقارير اللجان البيداغوجية المسجلة للتأخر في الدروس في بعض التخصصات. كما ان المكتبات الجامعية تفتح متأخرة بساعتين أو أكثر وتغلق قبل الوقت الرسمي للعمل بأكثر من ساعتين أيضا، مراعاة لظروف الموظفين فيها بدل مراعاة حاجات الطلبة والأساتذة، كما انها لا تفتح بعد اوقات الدراسة ولا أيام العطل الأسبوعية مما يصعب توظيفها بيداغوجيا.

1.3. التعامل بالشفوي في اتخاذ القرارات وتجنب التوثيق في الكثير من القضايا البيداغوجية والإدارية والعلمية تكريسا للغموض وتجنب المحاسبة في اتخاذ القرارات عند تجاوز القوانين. خاصة قضايا تغيير النقاط أو الاقصاءات...

1,3 - سيطرة عقلية الملكية الخاصة في توزيع المقاييس ومذكرات التخرج. حيث كثيرا ما نجد مسؤولي التخصصات أو رؤساء الأقسام يمنعون زملاءهم من التدريس لبعض المواد أو يسندون لهم مواد في غير اختصاصهم، ويمنعونهم حتى من الاشراف على مذكرات التخرج إما انتقاما من مواقفهم أو باعتبارهم ليسوا من جماعتهم وحاشيتهم.

1.6 - التماطل في حل المشكلات البيداغوجية: كثيرا ما تطرح مشكلات بيداغوجية على مستوى اللجان البيداغوجية من قبل فرق التكوين وترفع للإدارة إلا ان هذه الأخيرة كثيرا ما تتجاهلها كلية أو لا تعالجها إلا عند احتجاج الطلبة. كفتح المكتبة خارج اوقات الدراسة، أو تنظيف القاعات والمدرجات أو توفير المطبوعات البيداغوجية والوسائل التعليمية المناسبة، والتأخر في تقديم الدروس، أو نسيان إسناد مقاييس كاملة وغيرها من القضايا الكثيرة والمتنوعة.

2- مشكلات ذات العلاقة بالأساتذة:

والمقصود بها تلك التي الممارسات التي ترتبط بالفعل البيداغوجي والتكويني والعلمي للأستاذ الجامعي. فقد بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريتها خلال شهر اوت إلى جانفي 2018 على عينة مكونة من 101 طالب جامعي من جامعات الوطن (45.5 جامعات الشرق + 35.5% جامعات الوسط + 11.9% جامعات الغرب + 6.9% من جامعات الجنوب) أن متوسط عدد الحصص الدراسية التي تقدم للطلبة خلال السداسي الاول تتراوح بين 4 و6 حسب نسبة 16 % من الطلبة المجيبين على الاستبيان وبين 6 وأقل من 10 لدى نسبة 46 % منهم. وأن متوسط عدد الحصص التي يتغيبها الأساتذة في السنة دون تعويض هي بين 2 و3 حصص لدى 52.5 % وبين 4 و6 حصص لدى نسبة 34.7 % من المجيبين. أما بالنسبة لطرائق التدريس فقد بين 50% من المجيبين ان غالبية الأساتذة يستعملون التلقين والإملاء للدروس، والبعض يفرض شراء مطبوعاته من المحلات التجارية. وبالنسبة للوسائل التكنولوجية المستعملة أكد 46.5% ان غالبية الأساتذة يستعملون السبورة والطباشير ونسبة 23.8% أكدوا ان البعض فقط من الأساتذة من يستخدم الوسائل التكنولوجية

في التدريس. أما الاعمال الموجهة فيلاحظ انها تمتاز بالروتين نتيجة عدم التنوع في الأنشطة البيداغوجية. حيث أكد 46.5% من المستجوبين أن غالبية الأساتذة يستعملون طريقة البحوث الجماعية، وأعمال فردية وثنائية حسب 25.7% من الطلبة. أما الدراسات الميدانية ودراسة الحالات فقد أكدها 5.9% من الطلبة. وأكد الطلبة بنسبة 52.4% انهم يشعرون بالملل والروتين خلال الاعمال الموجهة ولا يستفيدون منها شيئا. أما تقويم أعمال الطلبة خلال الأعمال الموجهة والامتحانات الرسمية كثيرا تقدم نقاطا بطريقة اعتباطية، أين نجد الطلبة يطلبون النقاط أو يستعملون وسطاء لذلك. فقد أكد 31.7% من المحييين ان التقويم المعتمد في الجامعة كثيرا ما يخالطه المحاباة والتميز بين الطلبة.

3-مشكلات ذات علاقة بالطلبة:

والتي تتنل في مشكلة عدم الانضباط وضعف المشاركة في إنجاز الأعمال البيداغوجية المكلفين بها، حيث كثيرا ما نجد طلبة لا يحضرون لا المحاضرات ولا الأعمال الموجهة ولا الأعمال التطبيقية. وآخرون لا ينجزون أعمالا بيداغوجية، ورغم ذلك ينجحون في نهاية السنة بمختلف الطرق والأساليب.

فالبعض منهم يلجأون إلى سرقة أعمال زملائهم أو ينقلونها بشكل حرفي من الأنترنت. فقد اكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية في المحور الخاص بمدى حضور الطلبة للمحاضرات والأعمال الموجهة ومدى استعمالهم للغش في الامتحانات أن: 45.7% فقط يحضرونها بانتظام ونسبة 37% منهم يحضرون بعضا منها. والبقية لا يحضرون إلا القليل منها. اما حضور الاعمال الموجهة فقط أكد 84% انهم يحضرون كل الحصص و 13% منهم يحضرون بعضا منها. كما أكدوا أنهم يلجأون إلى الغش في الامتحانات للحصول على أحسن النقاط لضمان النجاح بأقصر الطرق.

IV- مشروع القسم ومراحله:

ينجز مشروع القسم من قبل كل الشركاء ذوي العلاقة بالقسم وليس من قبل رئيس القسم فقط. (الأساتذة والطلبة والاداريين وحتى الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين الذين تربطهم اتفاقيات بالجامعة والقسم) لأنه يتضمن عقد نجاعة لتحقيق اهداف تنوية واقتصادية وأكاديمية.

IV - 1 مراحل إعداد المشروع: يتم تصميم المشروع وفق عدة خطوات منهجية وعملية أولها هي مرحلة التحليل والتشخيص لواقع القسم بالجامعة أو المعهد من جميع النواحي المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية من خلال ضبط نقاط القوة ونقاط الضعف. ثم يتم تحديد حاجيات القسم ومتطلباته. في المرحلة الثانية يتم فيها تحديد أولويات النشاطات في القسم حسب

الأهمية مراعين في ذلك عامل الزمن وطبيعة النشاط والوسئل الموفرة لانجازه والصعوبات المحتملة وغيرها. وبعدها تأتي مرحلة تحديد الأهداف والاجال المناسبة لانجازها والتي يراعى فيها رسالة الجامعة واستراتيجياتها وحاجات المجتمع التنموية، ثم تأتي مرحلة التنفيذ من خلال توزيع الادوار والمهام لمختلف الشركاء في القسم واخيرا تأتي مرحلة المتابعة والقويم للمشروع دوريا خلال كل سداسي و خلال كل سنة.

IV - 2 منطلقات ومبادئ مشروع القسم في التسيير البيداغوجي: يبني مشروع القسم على مجموعة من المنطلقات المبدئية والتي نقترحها كما يأتي:

1 - اعتماد منطق القانون بدل العاطفة في فرض الانضباط على الاداريين والأساتذة والطلبة: في إدارة وتسيير كل القضايا البيداغوجية والعلمية من خلال فرض الانضباط والعمل وفق التوقيت الرسمي لكل الموظفين، مع ضرورة تجنب التحايل والمحاباة أو التجاوز للقوانين و قرارات المجالس واللجان العلمية والبيداغوجية تعاطفا مع حالات ووضعيات من منظور علانتي أو اجتماعي أو فنوي يؤسس لثقافة التسبب واللامبالاة.

2 - أولوية المنطق البيداغوجية على المنطق الإداري في اتخاذ القرارات: أن تراعى إدارات الأقسام البعد البيداغوجي وما يخدم نوعية تكوين الطلبة ومصالحهم العلمية والبيداغوجية، عند اتخاذ القرارات والإجراءات والتعليمات، قبل

الاعتبارات الإدارية الأخرى. كتوفير وسائل العمل والتجهيزات والمخابر البيداغوجية وتهيئتها وتنشيطها قبل أي شيء آخر. كما يتطلب تمديد ساعات عمل المكتبات وقاعات الأنترنت إلى العاشرة ليلاً وخلال أيام العطل الأسبوعية.

3- جعل الإدارة في خدمة الفعل البيداغوجي وتسخيرها لكل إمكاناتها ووسائلها لتحقيق أهداف التكوين الجامعي:

فالإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة لخدمة الفعل البيداغوجي والتكوين النوعي من خلال تجنيد وتسخير كل الوسائل المادية والمعنوية من فضاءات وهياكل ومكاتب وتوفيرها للأساتذة لأداء مهامهم التدريسية والبحثية على أحسن ما يرام.

4 – اعتماد منطق المهنية وتجنب الاعتبارات الذاتية في التعامل مع الآخرين: لضمان العدل والمساواة، فالجامعة تقبل بالجميع وتستوعب كل الأفكار والتوجهات يفترض أن يسودها منطق الحوار والمهنية في النظرة إلى الآخرين وتقبل الاختلاف معهم لتأسيس جسور التواصل والتعاون. وتجنب منطق الإقصاء والحساسية المفرطة أو التعامل بمنطق المواجهة والصدام السائد في الشارع. فالإدارة ليست ملكاً لأحد، والمسؤولية ليست تشريفاً بل تكليفاً.

5- اعتماد منطق التفكير العلمي في معالجة المشكلات مع السرعة في مواجهتها: فالقضايا والمشكلات المطروحة على مستوى الأقسام والمعاهد سواء كانت إدارية، بيداغوجية، علمية أو علائقية تعالج بمنطق التفكير العلمي في التشخيص والتحليل والاستنتاج والعلاج الذي تعلمه الجامعة للطلبة وليس بمنطق الاندفاعية أو بمنطق تصفية الحسابات الشخصية أو بلغة العضلات أو بالتهديدات والسب والشتم والاهانة كما أن طبيعة العمل البيداغوجي يتطلب السرعة معالجة كل ما يعيقه في الحين تقادياً لعرقلة سيره وأدائه الحسن ولا يقبل التباطؤ.

6- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات: إن الحكامة في التسيير البيداغوجي تقتضي العمل بمبدأ التسيير الجماعي عن طريق الحوار والتشاور والتفكير الجماعي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في ظل تعدد الاختصاصات والعلوم داخل المجالس واللجان والهيئات. فكلما شعر الأساتذة في القسم بأنهم فاعلون ويشاركون واتخاذ القرارات كلما زاد شعورهم بالانتماء وكلما زادت دافعيتهم ورضاهم للعمل.

7 – اعتماد منطق النقد الذاتي وتحاشي سياسة كل شيء على ما يرام: فالإدارة الناجحة هي تلك التي تعتمد آليات التقويم الدوري والنقد الذاتي البناء لنشاطاتها وقراراتها من أجل تقادي تكرار نفس الأخطاء وبالتالي تحسين أدائها. وهو ما يتطلب توفير آليات وادوات شفافة لإبداء الرأي وتقديم الانتقادات والاقتراحات لكل أمور القسم.

8- اعتماد الشفافية في التسيير: فالشفافية تقتضي اتباع استراتيجية إعلامية واتصالية فاعلة داخل القسم من خلال النشر والتوزيع لكل النصوص والقوانين والنشرات والقرارات والتعليمات ومحاضر الجلسات والاجتماعات.

9 – التكوين والتدريب لأعوان الإدارة ورؤساء الأقسام ونوابهم: إن فعالية التسيير الإداري والبيداغوجي ينبني على التكوين النوعي في التسيير الإداري والبيداغوجي وفي تقنيات الاتصال لكل الأساتذة والإداريين، فالمنطقي أن تساهم الجامعات في تكوين إطاراتها واعوانها قبل تصدير خبراتها للمؤسسات العمومية والخاصة.

10 – التحفيز والتشجيع والتمثين لكل الجهود والمبادرات العملية والبيداغوجية: فالنجاعة والفعالية في الأداء الجيد تنبني على مبدأ التعزيز والتحفيز والتمثين للجهود والمبادرات من أجل تشجيع الدافعية وتنشيط روح المنافسة الشريفة. عن طريق تأسيس جوائز سنوية على مستوى الأقسام تخضع لمعايير دقيقة، كأحسن أستاذ في التدريس وأحسن بحث أو مقال منشور في مجلة وطنية أو دولية، وأحسن ناشر للكتب والمطبوعات كل سنة، وأحسن مشاركات في النشاطات العلمية الوطنية والدولية وأحسن مدونة أو مواقع متخصصة يشرف عليها الأساتذة وهكذا.

IV -3- مكونات مشروع القسم: ينبني مشروع القسم على مجموعة من النشاطات والعمليات والآليات تهدف إلى تجويد وتفعيل الأداء البيداغوجي في القسم ويتضمن ما يأتي:

1- تصميم برنامج مفصل لكل النشاطات البيداغوجية والعلمية خلال السنة (مخطط العمل السنوي):

إن العمل البيداغوجي المبني على معايير الجودة العالمية يتم بالتخطيط المسبق لكل عملياته ونشاطاته في إطار برنامج سنوي. يتضمن أهدافا إجرائية واضحة وقابلة للتحقيق ونشاطات محددة في المكان والزمان مع وسائل للتنفيذ وأدوات أو آليات للمتابعة والتقييم ومعايير لمختلف العمليات. وعليه فإن:

1.1- أول عنصر في البرنامج السنوي هو الأهداف الإجرائية: ويمكن تناول الأهداف الآتية على سبيل المثال:

- 1- تفعيل النصوص المنظمة للعمل البيداغوجي والإداري ونشر الثقافة القانونية بين الطلبة والأساتذة.
- 2- تفعيل العمل البيداغوجي والدراسي وضمان سير الدروس بشكل طبيعي من خلال:
 - أ- مراعاة التخصص في توزيع المقاييس بين الأساتذة لتحسين الأداء ورفع المستوى.
 - ب- متابعة سير الدروس بشكل طبيعي لضمان حق الطلبة في التكوين الأكاديمي.
 - ج- السهر على السير الحسن للجان البيداغوجية ومناقشة القضايا البيداغوجية بعمق ومسؤولية.
 - د- تأسيس آليات التنسيق الدائم بين الأساتذة المحاضرين والأساتذة المكلفين بالأعمال التطبيقية.
 - هـ- إعلام الأساتذة بضرورة التنوع في الأنشطة والأعمال البيداغوجية خلال الأعمال الموجهة والتطبيقية من أجل استثمار مواهب وقدرات الطلبة.
- و- ضمان عملية الإشراف والمتابعة لتربصات والأعمال البحثية للطلبة في مختلف المقاييس.
- ز- ضمان التربصات الميدانية لكل طالب في مختلف القطاعات لطلبة السنة الثالثة بشكل خاص وطلبة كل المستويات بشكل عام حسب الإمكانيات المتاحة والموفرة.

- ح- تفعيل نشاط المكتبة من خلال اقتراح توسيع أوقات عملها وأوقات استقبال الطلبة.
- ط- إضفاء الشفافية والمصادقية لعملية التقويم من خلال ضمان إعلام الطلبة بمعايير التقويم في مختلف الأنشطة البيداغوجية والمحاضرات والتطبيقات منذ بداية السنة.
- ك- تدعيم الطلبة وتوجيههم ومرافقتهم في مجال البحث وإعداد مذكرات التخرج طيلة السنة.
- ل- توفير المرافق والوسائل البيداغوجية وجعلها في متناول كل الأساتذة خلال حصصهم الدراسية.
- م- توفير المعلومات والمعارف حول مختلف المسارات والتخصصات الجامعية المتاحة والمفتوحة على مستوى جامعة سطيف أو جامعات أخرى من أجل مساعدة الطلبة على الفهم والاختيار الواعي والناصح لما يناسبهم.
- ن- تدعيم آليات التواصل والتنسيق والتعاون بين الأساتذة والطلبة والإدارة لإنجاح العمل البيداغوجي.
- 3- تنشيط الحياة الجامعية للقسم بنشاطات علمية وثقافية وبيداغوجية متنوعة طيلة السنة الجامعية.

1. 2- وثاني عنصر يتضمنه برنامج العمل هو النشاطات البيداغوجية:

- النشاط الأول: التسجيل الجامعي: - ابتداء ببرمجة عمليات التسجيل وإعادة التسجيل الجامعي للطلبة عن طريق:
 - أ- آلية التسجيل الإلكتروني للطلبة بداية شهر سبتمبر من إلى وتسلم البطاقات في نفس اليوم قدر الامكان
 - النشاط الثاني: توزيع المقاييس على الأساتذة: يتم توزيعها خلال نهاية السنة الجامعية قبل الخروج إلى العطلة الصيفية، حيث تستند هذه العملية إلى آلية متميزة لنقادي الاحتجاجات والضغط والخلافات بين الأساتذة إلى اعتماد معايير في تنفيذ أي نشاط أو مهمة لا سيما الإسناد المقاييس أو توزيع وبرمجة الحصص الدراسية وغيرها.
- معايير إسناد المقاييس: تحتاج فعالية وموضوعية العملية البيداغوجية إلى اعتماد المعايير الآتية:

- 1- الرغبات المصرح بها.
- 2- مراعاة تخصص كل أستاذ بالمقاييس المسندة إليه (تصنيف الأساتذة حسب تخصصاتهم) في كل فرقة تكوين.
- 3- الرتبة العلمية للأستاذ الجامعي.
- 4- الأقدمية في تدريس المقاييس.

- 5- ضرورة التناوب في تدريس المقاييس بين أساتذة كل تخصص بعد كل ثلاث أو أربع سنوات كأقصى حد.
- 6- أولوية إسناد المحاضرات للأساتذة (المحاضرين) ذوي الرتب العلمية العليا يليهم بعدها المرتبين بعدهم المساعدين قسم (أ) حسب القرار الوزاري رقم 929 المؤرخ في 28 جويلية 2016 في مختلف التخصصات. عملا بالمرسوم التنفيذي رقم 129 - 08 مؤرخ في 3 ماي 2008 والذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأساتذة الباحث الجامعي في مواد المتعلقة بمهام كل سلك من الأسلاك.
- 7- تسند محاضرتين إلى ثلاث محاضرات على الأقل لكل أستاذ، مع مراعاة الحاجة في كل قسم وفي كل تخصص.
- 8- الاعتماد على الأساتذة الدائمين من الأقسام المتواجدة بالكلية ومن أقسام الكليات الأخرى بالجامعة لتغطية العجز في تأطير بعض التخصصات في إطار الساعات الإضافية، أو الاستعانة بالأساتذة الزائرين وتفايدي المؤقتين من حاملي شهادة الليسانس أو الماستر بقدر الإمكان.
- 9- الإستعانة في الأعمال الموجهة أو التطبيقية في مستوى الليسانس فقط بطلبة الدكتوراه ولا تسند إليهم مقاييس في مستوى الماستر.
- 10- منع إسناد المقاييس في مستوى الماستر لطلبة الماستر أو الليسانس مهما كانت المبرات الإدارية.
- النشاط الثالث: تكوين أفواج متوازنة:** يتم عموما تكوين الأفواج حسب الترتيب الهجائي لأسماء الطلبة، ويشترط هنا ان يكون الفوج لا يتجاوز 25 أو 30 طالبا حسب ظروف وإمكانيات تأطير كل قسم أو مدرسة أو معهد.
- أما بالنسبة لحركة تغيير الأفواج التي تفرضها ظروف ووضعيات الطلبة كالموظفين في مختلف القطاعات لإنجاز العملية بنجاح وجودة عالية تحتاج إلى اعتماد الآليات الآتية:
- 1- إعلام جميع الطلبة بالعملية وأجالها المحددة قبل انطلاق الدراسة.
 - 2- النسبة للموظفين في مختلف القطاعات تراعى اختياراتهم مبدئيا باستحضار شهادة العمل.
 - 3- اما بالنسبة لبقية الطلبة ومراعاة لتوازن الأفواج يطلب من الطلبة تقديم طلبات التبادل فيما بينهم في الأفواج فقط.
 - 4- يعني كل طالب يبحث عن زميل له ويقدمان طالبا مشتركا الحالة الأولى.
 - 5- الحالة الثانية عندما لا يعرف الطلبة بعضهم البعض، تستقبل الإدارة طلباتهم ثم تدرسها حالة بحالة للتبادل فيما بينهم دون التأثير على حجم الأفواج.
- النشاط الرابع: إعداد البرامج الدراسية لكل التخصصات ولكل الأفواج:** يكون إعدادها خلال نهاية السنة الجامعية وقبل العطلة الصيفية. تفاديا للتدخل في الحصص الدراسية ونسيان بعض المقاييس في البرمجة يستحسن الاستئناس بالآلية الآتية: وهي وضع جداول لكل التخصصات ولكل المستويات كدليل عملي يسهل على رؤساء الأقسام معرفة مدى تغطية كل التخصصات بالأساتذة ومدى تغطية كل المقاييس ومعرفة عدد الحصص الموزعة لكل أستاذ ومعرفة عدد الأفواج المغطاة في كل تخصص وفق النموذج الموالي.

جدول رقم 1 يبين كيفية توزيع المقاييس 1 و 2 و 3 .. على الأساتذة حسب عدد الأفواج في كل تخصص كما يلي:

اسم المقياس	المحاضرة	TD فوج: 1	TD فوج: 2	TD فوج: 3	TD فوج: 4
مقياس 1	اسم الأستاذ	اسم الأستاذ	اسم الأستاذ	اسم الأستاذ	اسم الأستاذ

– وعند توزيع البرامج الدراسية لكل أستاذ يتطلب الامر إرفاقه بالمحتوى الدراسي لكل مقياس وفق البرنامج المعتمد رسميا. ثم يتولى كل مسؤول مقياس التنسيق مع الأساتذة المكلفين بالأعمال التطبيقية. حول كيفية التدريس والعمل.

– **معايير برمجة الحصص الدراسية:** حتى تكون برمجة الدروس وفق المعايير البيداغوجية يتطلب الأمر مراعاة ما يأتي:

- 1– وثيرة النشاط الذهني للطلبة والأساتذة بين الفترات الصباحية والمسائية. (كثافة الحصص صباحا وقلتها مساء).
- 2– مبدأ التوازن بين أداء الأساتذة خلال اليوم، وقدرة الطلبة على التعلم (والاستيعاب القدرة على التركيز والانتباه والفهم) خلال اليوم. (عدد الحصص التي يستطيع الأساتذة إنجازها في اليوم)
- 3– مراعاة محتوى القرار الوزاري رقم 929 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد الحجم الساعي الأسبوعي للتدريس للأستاذ الباحث.

ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر مراعاة المعايير والآليات الآتية:

3. 1– برمجت بين ثلاث إلى أربع حصص دراسية لكل أستاذ كأقصى حد في اليوم. ويستحسن ثلاثة فقط.
 - 3, 2– أن توزع بشكل متوازن خلال اليوم، حصتين في الصباح وحصّة او حصتين في المساء. من أجل توزيع طاقة التركيز للأستاذ وبالتالي مراعاة أدائه البيداغوجي.
 - 3.3. – أن يراعى التوزيع المتوازن للحصص الدراسية لكل فوج في اليوم تجنباً للفراغات المملة التي يعاني منها الطلبة.
 - 3, 4 – توفير فترة للراحة ولوجبة الغذاء لكل فوج خلال اليوم.
 - 3, 5– تجنب برمجة ست حصص في اليوم دون توقف حتى لا يرهق الطلبة مما يجعلهم لا يستوعبون.
 - 3, 6– تجنب برمجة المحاضرات قدر الإمكان في الفترات المسائية، خاصة آخر في حصّة لاستئصالها من قبل الطلبة.
 - 3.7– دراسة إمكانية تخصيص يوم أو نصف يوم دون دراسة للطلبة خاصة بالنسبة للمستويات والتخصصات التي لها تربصات ميدانية، أو بالنسبة للطلبة في نهاية التكوين المكلفين بإنجاز مذكرات التخرج، لتمكينهم من العمل الميداني
- آلية تحديد حاجات القسم من القاعات والمدرجات قبل البرمجة النهائية للحصص الدراسية: لتحديد حاجات كل قسم من القاعات والمدرجات يستلزم الأمر تطبيق الطريقة الآتية:

1– اولا يجب تحديد العناصر الآتية:

- أ – عدد التخصصات المفتوحة في المدرسة او القسم.
 - ب – عدد الطلبة في المدرسة او القسم.
 - ج – عدد الأفواج في كل تخصص وقسم. د– عدد المحاضرات في كل تخصص.
 - هـ – عدد الحصص الدراسية في الأسبوع. [من الأحد إلى الخميس او من السبت إلى الخميس] حسب نظام كل جامعة.
- 2– استخراج عدد الحصص في الأسبوع و عدد الحصص في كل تخصص نقوم بالطريقة الآتية:**
- أ– تحديد حجم كل فوج في كل تخصص، فليكن مثلا 30 طالب.
 - ب – لاستخراج عدد الأفواج في التخصص نقوم بما يلي: إذا كان عدد الطلبة في التخصص مثلا (200 طالب) وعدد الطلبة في الفوج هو 30 طالب في الفوج نقوم بتقسيم 200 على 30 = تساوي إلى 7 أفواج.
 - ج – تحديد عدد الحصص في اليوم (من 8 صباحا إلى 17 مساء) = يساوي إلى ست (6 حصص يوميا). عند التدريس لمدة ساعة ونصف في كل حصّة.

د– و لاستخراج عدد الحصص في الأسبوع نقوم بالعملية الآتية: عدد الحصص في اليوم الذي هو 6 حصص في عدد الأيام الرسمية للعمل التي هي 5 أيام = تساوي إلى 30 حصّة أسبوعية. وبعدها نقوم بحساب عدد الحصص في التخصص في مستوى معين (سنة أولى او ثانية) نقوم بما يلي: عدد الأفواج (07) في عدد المقاييس المدرسة في تخصص معين مثلا تخصص يتضمن تدريس 8 مقاييس [تتضمن مثلا 8 محاضرات + 8 تطبيقات] 8×7 فالمجموع العام للحصص يساوي إلى (56 حصّة) في الأسبوع لتخصص واحد.

3- لحساب عدد القاعات والمدرجات التي يحتاجها تخصص معين نقوم بما يلي:

أ- بالنسبة للمدرجات في المثال السابق: إذا كان عدد المحاضرات هو 8 وعدد الحصص في الأسبوع للتخصص الواحد هو 30 حصة معناه نقوم بتقسيم $8/30 = 0.266$ نستخرج مدرج واحد للتخصص الواحد في أقل من أسبوع (في أقل من يومين فقط)

ب. بالنسبة للقاعات نقوم بتقسيم مجموع الحصص في التخصص (56 حصة) على عدد الحصص في الأسبوع (30 حصة) $56/30 = 1.86$ قاعة يعني قاعتين في الأسبوع.

ولحساب عدد الحصص الدراسية [محاضرات وتطبيقات] في كل التخصصات نستعمل الجدول الموالي لجمع نتائج العمليات السابقة في كل تخصص لتحديد احتياجات كل قسم من القاعات المدرجات وفق النموذج الموالي:

جدول رقم 2 خاص بكيفية تحديد احتياجات كل قسم من قاعات ومدرجات:

المدرجات	عدد حصص TD	عدد المحاضرات	عدد القاعات	عدد الأفواج	عدد الطلبة	المستوى/ التخصص
	32	08		04	120	3/عيادي
	7	07		01	35	3/تنظيم وعمل
	7	07		01	33	3/إرشاد وتوجيه
	7	07		01	12	3/مناهج دراسية
	7	07		01	25	3/أرطونيا
	45	05		09	302	4/عيادي
	4	04		01	30	4/تنظيم وعمل
	5	05		05	183	4/إرشاد وتوجيه
	4	04		01	22	4/مناهج دراسية
	10	05		02	58	4/أرطونيا
2 مدرجان	1415 حصة	58 محاضرة	47 قاعة	26 فوج	820 طالب	المجموع العام

نستخلص من هنا ان عدد الحصص المدرسة في الأسبوع في كل التخصصات هو 1415 حصة و 58 محاضرة.

ولحساب عدد القاعات والمدرجات لكل القسم نقوم بما يلي:

أ- **عدد المدرجات:** نقسم 58 محاضرة على 30 حصة في الأسبوع = مدرجين لكل التخصصات في الأسبوع.

ب- **عدد القاعات:** نقسم 1415 حصة أعمال موجهة على 30 حصة أسبوعية = 47 قاعة في الأسبوع.

4- تحديد احتياجات القسم من الأساتذة في كل تخصص: لتحديد ذلك يتطلب اتباع الخطوات الآتية:

أ- ضبط عدد الأساتذة في كل تخصص والتخصصات المشتركة.

ب- ثم يتم تحديد الحجم الساعي الاجماعي في كل المقاييس لكل تخصص.

ج- وبعدها يتم توزيع المقاييس على أساتذة كل تخصص وفق الحجم الساعي القانوني (بين 6 و9 ساعات وفق القرار الوزاري رقم 929 المؤرخ في 28 جويلية 2016).

د- يتم استخراج الحجم الساعي المتبقي وعدد المقاييس المتبقية دون تأطير في كل تخصص داخل كل شعبة وتخصص.

ه- يتم استخراج عدد الأساتذة الذين لم يغطوا الحجم الساعي القانوني من كل التخصصات في كل شعبة.

و- يتم بعدها توزيع باقي المقاييس وفق الحجم الساعي القانوني لكل الأساتذة المتبقين من مختلف التخصصات حسب رغباتهم واهتماماتهم داخل الشعبة وحتى في الشعب الأخرى في المقاييس المشتركة حسب وضعية كل أستاذ.

ز- وفائض الحجم الساعي المتبقي دون تغطية في كل تخصص يحدد حاجات التأطير في القسم في التخصص والشعبة.

— **النشاط الخامس: متابعة حضور الطلبة يوميا في الأعمال الموجهة:** إن عملية متابعة حضور الطلبة بشكل يومي ودوري من قبل الأساتذة المكلفين بالتطبيقات تعتبر من مهامهم البيداغوجية الرئيسية والتي تدخل حتى في عمليات التقويم المستمر. تطبيقا للقرار الوزاري رقم 711 و 712 و 713 المؤرخة في 3 نوفمبر 2011 في المواد الخاصة بالانضباط. ولتنفيذ هذه العملية يستلزم الأمر استعمال آلية: القوائم الاسمية للطلبة معدة لهذا الغرض بخانات خاصة بالحضور والغياب، على ان تسلم نسخا منها كل نهاية شهر للإدارة. يضاف إليها آلية الاستمارات الخاصة بحوصلة الغيابات خلال كل سداسي ينجزها الأستاذ لتحديد عدد غيابات كل طالب مع تاريخ الغياب ومدى تبريره لها او لبعض منها.

النشاط السادس: متابعة حضور الأساتذة: من أجل ضمان متابعة فعالة لحضور الأساتذة للحصص الدراسية وضمان تدريس حجمه الساعي بشكل عادي دون تأخير يستلزم الأمر توفير استمارة تتضمن: العناصر الآتية: [تاريخ اليوم + الحصص موزع في خانات خاصة + رقم القاعات والمدرجات في خانات منفصلة] يقوم عون إدارة بتسجيل في كل خانة خلال كل حصة رمز [ح للحضور و غ للغياب واسم الأستاذ المعني]. ثم تقوم الإدارة بوضع ملف إلكتروني بمتابعة حصص الحضور لكل أستاذ في برنامج XL أو مبرمج معلوماتي (Logiciel) يتضمن هذا البرنامج العناصر الآتية: [اسم ولقب الأستاذ + الرتبة العلمية + الحجم الساعي الرسمي المدرس خلال الأسبوع + حجم الساعات الإضافية إن وجدت + تاريخ انطلاق التدريس الفعلي + الغيابات خلال كل أسبوع وشهر + المقاييس التي تغيب فيها..] وتكمن فائدة هذه الآلية في القدرة على متابعة وتقييم عمل كل أستاذ ومعرفة عدد الغيابات وبالتالي التدخل لتعويض الحصص في وقتها خلال كل سداسي. يتكفل العون الإداري في مصلحة التدريس بتقديم تقارير دورية لرئيس القسم حول وضعية الغيابات لكل أستاذ خلال كل أسبوع وشهر.

— **النشاط السابع: اللجان البيداغوجية:** تعتبر اللجان البيداغوجية جزء من النشاط البيداغوجي للأستاذ لذلك حضورها ضروري وأكد. طبقا للقرارات الوزارية المشار إليها اعلاه (711 و 712 و 713 إلى 715) تكمن مهمتها في انها تتولى مسؤولية متابعة وتقويم سير الدروس في مختلف المقاييس. تقويم عملية انضباط الطلبة في مختلف الحصص ودراسة إمكانية التعويض للدروس المتأخرة أو تلك التي تغيب فيها بعض الأساتذة لأسباب مبررة في مختلف المقاييس. التذكير بمحتوى القانون الداخلي للجامعة. مناقشة الصعوبات والعراقيل التي تواجه العمل البيداغوجي لاتخاذ الإجراءات وتقديم الاقتراحات وحلول لمشكلات مطروحة من أجل تحسين الأداء البيداغوجي في حينها. وتتضمن نوعين من اللجان:

1 — اللجان البيداغوجية التنسيقية الخاصة بكل مقياس: يعقدها كل أستاذ مسؤول عن المقياس مع الأساتذة المكلفين بالتطبيقات والأعمال الموجهة في نهاية كل شهر أو شهرين لدراسة مدى التقدم في الدروس وتقويم عملية الانضباط لاتخاذ كل الإجراءات الضرورية والتي من شأنها تحسين الأداء البيداغوجي. ويكلف كل أستاذ بتقديم روزنامة مفصلة للاجتماعات التي سيعقدها مع المساعدين في التطبيقات (TD) خلال كل سداسي. على ان يجرى التنسيق الأول في بداية شهر سبتمبر قبل انطلاق الدراسة والبقية في نهاية كل شهر.

2 — اللجان البيداغوجية الخاصة بكل فرع أو تخصص: تعقد أربع اجتماعات للجان البيداغوجية الخاصة بكل فرع أو تخصص خلال السنة بمعدل اجتماعين في كل سداسي والتي يحضرها ممثلي الطلبة مسؤولي الأفواج و أساتذة كل فرع وتخصص وممثل عن الإدارة حسب روزنامة يحددها مسؤول كل تخصص او شعبة مع رئيس القسم، وتعلن عنها في بداية السنة وتوزع على كل الأساتذة وممثلي الطلبة. ويراعى في البرمجة لهذه النشاطات الاعياد الدينية والوطنية والعطل الأسبوعية والفصلية. وتدون اعمال اللجان البيداغوجية في سجل خاص مرقم ومؤشر بخاتم الإدارة.

1-2 — ينجز على ضوءها تقارير تتضمن: [ديباجة التقرير، تقييم سير الدروس تسجل فيها (عدد الدروس المقدمة خلال تلك الفترة + عدد الحصص التي غاب فيها الأساتذة والطلبة) + الوسائل الموفرة + الصعوبات المواجهة في كل مقياس + انضباط الطلبة في مختلف المقاييس + ظروف الدراسة بصفة عامة+ الاقتراحات المناسبة في كل الجوانب ، كتعويض الحصص الدراسية في المقاييس التي شهدت تأخرا كبيرا]

ملاحظة: - يستحسن إنجاز نموذج تقرير لتوحيد العمل بين كل التخصصات في كل المستويات وعلى مستوى الكلية والمدرسة العليا أو المعهد أو الجامعة. يرسل مسؤولي التخصصات نسخا منه إلى رئيس القسم، والذي ينجز تقريراً شاملاً حول العملية ترسل دورياً إلى نائب العميد لشؤون الطلبة، قصد التنسيق والمتابعة.

النشاط الثامن: تنظيم الامتحانات تصحيحها وتدوينها نتائجها:

1- التنظيم: يبرمج امتحان واحد أو اثنين كل يوم أو كل يومين لكل المستويات والتخصصات من أجل تسهيل عملية المراجعة والمطالعة للدروس.

- **السداسي الأول: الدورة الأولى خلال السداسي الأول:** تنطلق امتحانات السداسي الأول لكلا التخصصات ابتداء من الأسبوع الثاني من شهر فيفري من كل سنة بعد 12 أو 14 حصة دراسة فعلية في السداسي الأول.

- **الدورة الثانية خلال السداسي الأول:** تنظم امتحانات الاستدراك في السداسي الأول بعد نهاية شهر فيفري و بداية شهر مارس وبعد الاعلان عن النتائج النهائية للدورة الأولى.

- **السداسي الثاني: الدورة الأولى خلال السداسي الثاني:** تنطلق في أواخر شهر ماي إلى بداية شهر جوان بعد تدريس 12 إلى 13 حصة على الأقل في السداسي الثاني.

- **الدورة الثانية للسداسي الثاني:** تبدأ في الأسبوع الثاني أو الثالث من شهر جوان من كل سنة.

2 - **ضرورة وضع تعليمات الاجراءات التنظيمية للامتحانات** يعلن للطلبة بضرورة اخذها بعين الاعتبار تفاديا لكل المشكلات التي يمكن ان تحدث خلالها. لا سيما تلك الخاصة بالوثائق والاجهزة الالكترونية والغش والحضور في الوقت.

2 - **عملية التصحيح وتسليم النقاط لإدارة القسم:** تجرى عملية تصحيح الامتحانات بشكلها الطبيعي بعد الانتهاء من الامتحان مباشرة ويستعين الأستاذ المسؤول عن المقياس بالأساتذة المكلفين بالأعمال الموجهة والتطبيقية لكلا النظامين من أجل إنهاء العملية في الأجل المحددة سلفاً.

- **آجال عملية التصحيح وتسليم النتائج والأوراق:** - بعد الانتهاء من عملية التصحيح يسلم كل أستاذ معني

[الإجابة النموذجية+ سلم التنقيط + وتاريخ معاينة الأوراق] للإدارة لتتولى إلصاقها في الجداريات الزجاجية المخصصة لكل قسم بعد التأشير عليها بخاتم الإدارة وإعلانها في موقع الجامعة في الأجل الآتية: 1- قبل 20 فيفري من كل سنة بعد انتهاء الامتحانات بعشرة أيام بالنسبة للسداسي الأول. 2- وقبل 10 جوان من كل سنة بالنسبة للسداسي الثاني.

3- **تدوين النقاط: بعد معاينة الأوراق** من قبل الطلبة وتصحيح الأخطاء التي قد ترد أثناء عملية التصحيح يسلم الأستاذ المعني في كل مقياس نسختين من محاضر النقاط + أوراق الامتحانات [أحدهما توضع في ملفه البيداغوجي - والأخرى للتدوين بمصلحة التدريس للقسم] أما الأوراق تحفظ على مستوى مكتب مساعد رئيس القسم المكلف بالبيداغوجيا لتوضع في أرشيف خاص للسنة الجامعية. وخلالها: يمكن للطلاب تقديم طلب إعادة التصحيح خلال 48 ساعة من تاريخ معاينته للأوراق في الحالات الخاصة وفقاً لما ينص عليه القانون البيداغوجي الساري المفعول.

وتوضع ملاحظة هامة: بعد تدوين النقاط لا يسمح لأي كان طلب التعديل أو التصحيح. وهو ما يستلزم من كل أستاذ التحقق من أسماء الطلبة ونقاطهم وإعطائهم حق مراجعة أوراقهم قبل تسليمها للإدارة. كما يستلزم أيضاً متابعة حضور الطلبة بشكل يومي عن طريق تدوين الغيابات في كشوف الحضور الشهري.

- **النشاط التاسع: المداولات:** تعقد المداولات في نهاية كل سداسي وفق ما يلي: 1- مداولات الدورة العادية للسداسي

الأول تعقد في نهاية شهر فيفري من كل سنة. 1. 2- ومداولات الدورة الاستدراكية للسداسي الأول تعقد قبل في الأسبوع الثاني من شهر مارس. 2- ومداولات الدور العادية للسداسي الثاني: تعقد في النصف الثاني من شهر جوان من كل سنة،

2. 1- أما مداولات الدورة الاستدراكية للسداسي الثاني: تعقد في نهاية شهر جوان وبداية شهر جويلية.

التأكيد على الملاحظة الهامة: حضور المداولات إجباري لكل الأساتذة المعنيين بكل فرع أو تخصص طبقاً للقانون الداخلي للجامعة. ينجز جدول المداولات لكل تخصص ويوزع على الأساتذة والطلبة عبر كل وسائل الاتصال والإعلام المعاصرة. — تدون محاضر المداولات في سجل خاص مرقم ومؤشر من قبل الإدارة.

— النشاط العاشر: تنظيم التربصات الميدانية للطلبة: يستفيد طلبة الكثير من التخصصات من تربصات ميدانية في مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية والخدمية والإدارية يوم بين 21 إلى 30 يوماً. ولذلك يتم تنظيمها وفق ما يأتي: — يبدأ تنظيمها ابتداء من نهاية شهر أكتوبر إلى غاية شهر ماي من كل سنة. تشكل مجموعات من الطلبة بين 4 و8 طلبة في كل تخصص معني. يحدد لهم أستاذاً مشرفاً يتابع تربصهم الميداني. يتم الاتصال والتنسيق المسبق مع المؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدمية والإدارية المعنية باستقبال الطلبة. ويرمج التربص على شكل دفعات متعاقبة من الطلبة طيلة السنة على مستوى ولاية الإقامة أو خارجه حسب اختيارات الطلبة أنفسهم والمؤسسات المتعاقدة مع المدارس والجامعات والمعاهد التكوينية. — تنجز قوائم للطلبة المعنيين بالتربص في كل مؤسسة أو هيئة أو قطاع تتضمن تاريخ بداية التربص وتاريخ نهايته والأستاذ المشرف على كل مجموعة من الطلبة. ثم ينجز دليل التربص ويوزع على الطلبة مع نموذج التقرير الذي يسلمه للإدارة.

النشاط الحادي عشرة: توزيع المذكرات على الأساتذة ومتابعة عملية الإشراف: لتنفيذ هذا النشاط يتطلب اتباع الإجراءات والآليات الموالية:

- 1— يكلف كل مسؤول تخصص بالتعاون مع أساتذة تخصصه بإعداد واقتراح قائمة من مشاريع البحث في المواضيع والمشكلات الجديدة التي لم يتم تناولها من قبل، وفق النموذج الموالي مع مراعاة عدد المذكرات لكل أستاذ حسب ما ينص عليه القرار الوزاري رقم 393 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والخاص بالقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومحايرتها في المادة رقم 5.
- 2 — تحديد موضوعات مشاريع البحث المقترحة من قبل فريق التكوين أو اللجان والمجالس العلمية للمخابر ثم تجمع من قبل مسؤول التخصص أو نائب رئيس القسم المكلف بالدراسات العليا والبحث.
- 3 — وبعدها تقوم اللجنة البيداغوجية في كل تخصص، بدراسة كل اقتراحات المشاريع المطروحة وتصحيحها وضبطها بشكل دقيق لتتولى توزيعها على الأساتذة بشكل متوازن مراعية في ذلك تخصص كل أستاذ، ومحتوى القرار الوزاري رقم 362 المؤرخ في 9 جوان 2014 والخاص بكيفيات إعداد ومناقشة مذكرة الماستر.
- 4— يتم توزيع موضوعات البحث على الطلبة في كل التخصصات في بداية شهر أكتوبر أو قبل عطلة الصيف.
- 5— بعد ضبط قوائم المشرفين مع مجموعات الطلبة ومشاريع البحث: يطلب من كل أستاذ تسليم برنامج الإشراف للإدارة بعد اتفائه مع الطلبة يحدد فيه اليوم خلال الأسبوع أو نصف شهر والساعة ويعلن عنه في الجداريات. على أن توزع المذكرات بشكل متوازن بين الأساتذة في كل مستوى مع مراعاة قدرات التأطير في كل تخصص. لأن الإشراف تكليف ومسؤولية أخلاقية وليس تشریف.

النشاط الثاني عشرة: إعلام وتوجيه الطلبة في مختلف التخصصات: لتنفيذ هذا النشاط يتطلب من رئيس القسم بالتنسيق مع مسؤولي التخصصات والشعب والهيئات القيام ب: أ— برمجة ندوة تحسيسية حول طبيعة التخصصات الموفرة بالجامعة أو المدرسة وخارجها. ب— إنجاز أدلة إعلامية حول منافذ ومعايير كل تخصص والمقاييس المدرسة في كل منها وآفاقها بعد التخرج في عالم الشغل ج. توزيع بطاقات الرغبات على طلبة الجذوع المشتركة. د— مراعاة رغبات الطلبة كأولوية في التوجيه. هـ — مراعاة التخصصات المفتوحة وإمكانيات التأطير في كل منها.

النشاط الثالث عشرة: برمجة النشاطات الثقافية والعلمية للقسم: يبرمج رئيس القسم بالتنسيق مع مسؤولي التخصصات، وأعضاء اللجنة العلمية للقسم موضوعات ذات العلاقة بالمشكلات الميدانية البيداغوجية والعلمية أو الإدارية التي تفيد الطلبة أو الأساتذة والإدارة والجامعة أو المجتمع ككل.

3- آلية الإعلام والاتصال لتنفيذ البرنامج السنوي: يتطلب تنفيذ البرنامج السنوي للنشاطات البيداغوجية بفعالية ونجاح توظيف آليات الإعلام والاتصال المتعددة، طبع نسخ ورقية منه وتوزيعه على مسؤولي التخصصات ومسؤولي الطلبة وعلى كل الأساتذة، النشره على الجداريات والسيورات الاعلامية، وفي مواقع الأنترنت للجامعات والمعاهد.

2- آليات المتابعة الدورية للنشاطات البيداغوجية: تركز على العمليات الاجرائية الآتية:

إعداد جداول واستمارات وشبكات الملاحظة قصد المتابعة لكل العمليات البيداغوجية.

إعداد سجلات رسمية المؤشرة والمرقمة خاصة بمحاضر الجلسات والاجتماعات الدورية.

إعداد نماذج للتقارير الدورية عن كل نشاط بيداغوجي ينجزه المسؤولين بيداغوجيين.

وإعداد روزنامة للاجتماعات التنسيقية والتقويمية الدورية خلال كل شهر وسداسي.

3- آليات التقويم الدوري لمدى تحقيق اهداف البرنامج السنوي: من اجل معرفة مدى تحقق الاهداف المسطرة في مشروع القسم ومدى رضى اعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة بالخدمات المقدمة خلال كل سداسي وكل سنة يستحسن أ- إنجاز استمارات ورقية أو إلكترونية توزيع على الأساتذة والطلبة لإبداء آرائهم واقتراحات ب- إعداد سجلات أو صناديق بريدية خاصة على مستوى كل قسم خاص بالملاحظات والشكاوي والاقتراحات للطلبة والأساتذة.

ج - تأسيس منتديات إلكترونية خاصة بالأقسام للتفاعل الدائم بين الطلبة والأساتذة والإدارة حول كل النشاطات البيداغوجية للقسم.

الخاتمة:

إن ممارسة العمل البيداغوجي ومتابعته يعتبر عملا شاقا ومتعبا نظرا لتعدد النشاطات فيه وتنوعها، وليس كل الأساتذة مؤهلون للقيام به وليس كل من له رتبة علمية بالضرورة مؤهل للتسيير والمتابعة بطرق وآليات فعالة وناجعة. ولهذا يستلزم الامر تعيين او تكليف أساتذة وإطارات إدارية كفاءة تتوفر على المهارات المناسبة للقيام بكل العمليات في وقتها، يتم اختيارها وفق معايير واضحة وشفافة، لأنها ستتولى مسؤوليات حساسة وهامة في التكويني الجامعي. ولما لا التفكير في جعل العملية تتم عبر منافسة يتقدم إليها الأساتذة الذين يستوفون بعض الشروط المبدئية او المعايير الموضوعة لذلك، فيطلب من كل مترشح تقديم مشروع أو برنامج العمل الذي سيعتمده في تسيير القسم والسياسات التي سيتبناها. إلى جانب ذلك ضرورة إخضاع كل المسؤولين المباشرين (كروساء الأقسام ومسؤولي التخصصات والأعوان الإداريين) إلى عمليات التكوين في دورات حول تقنيات التسيير الإداري وتقنيات الاتصال والاعلام، والتخطيط الاستراتيجي، والتقويم البيداغوجي والإداري وفق معايير الجودة المعمول بها عالميا.

ولتفعيل العملية البيداغوجية إلى أقصى حد يستلزم الامر أيضا القيام بعمليات تقويمية داخلية وخارجية لكل العمليات بشكل دوري وفق أدوات علمية وموضوعية وفق معايير الجودة، ينجزها خبراء مختصين في كل قسم ومعهد

وجامعة لتقييم كل العمليات دوريا والعمل على تحسين الاداء البيداغوجي والاداري للقسم والكلية والجامعة. يضاف إليها أهمية تقويم اداء هيئة التدريس عبر استمارات تقيس جوانب الاداء البيداغوجي في مختلف الأبعاد (الانضباط، التحكم في المقاييس، مدى استعمال الوسائل التكنولوجية، تقنيات التدريس، تقنيات الاتصال و فن إدارة العلاقات الانسانية مع الطلبة والإدارة، ومدى الالتزام بالنشاطات البيداغوجية المبرمجة ومدى المساهمة في مختلف النشاطات العلمية والادارية والتأليف والنشر وغيرها. ونتيجة لعدم وجود دراسات علمية حول مثل القضايا البيداغوجية بالجامعات الجزائرية، يتطلب الامر

التفكير في تناول موضوعات مثل المعايير التي تعتمد في جامعاتنا في التكليف للمسؤوليات البيداغوجية، وآليات العمل و التسيير المتبعة في جامعاتنا، ومدى كفاءة العناصر المسيرة لمثل هذه المهام، و مدى رضى الموظفين وهيئات التدريس بأساليب التسيير المعتمدة وغيرها.

- الإحالات والمراجع :

- ¹ - جمال على الدهشان و جمال أحمد السيسى،(2005).تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي، مصر، جامعة عين شمس.
- ² - جمال علي الدهشان وزميله مرجع السابق. على الخط،<https://www.academia.edu/10004629/> تاريخ الدخول، 12 جانفي 2015.
- ³ - جودت احمد سعادة، (2003)، تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، مداخلة مقدمة لمؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور. فلسطين ، جامعة نابلس. على الخط: <https://scholar.najah.edu/sites/default/files/conference-paper/development-administrative-and-leading-roles-heads-academic-departments-national-university.pdf> تاريخ الدخول 15 جانفي 2015
- ⁴ - مالهى رانجيت سينج، (2014)، تعزيز الجودة الشخصية: تقوية ذاتك من أجل بلوغ ذروة الأداء في العمل. الرياض، مكتبة جرير. على الخط: <https://www.afaqbooks.com/--22558.html> تاريخ الدخول 20 فيفري 2015.
- ⁶ -Reina, D. S. (2006), Betrayal in the workplace: Building effective Relationship in your organisation. New York: Berrett-Koehler Publishing.on ligne : https://www.researchgate.net/publication/242770265_Trust_and_Betrayal_in_the_WorkplaceBuilding_Effective_Relationships_in_Your_Organization visité le 30 fevrier 2015.
- ⁷ -ماري لوهيغرسون، ترجمة هاني الصالح،(2006) مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية، ط 1، المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان ص 55، 56. على الخط: https://archive.org/details/maharat_al-tawasul تاريخ الدخول، 30 فيفري 2015.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

عبد السلام خالد ، (2021) استراتيجيات التسيير البيداغوجي للأقسام بالكليات والجامعات عرض تجربة ميدانية لمشروع القسم بجامعة سطيف، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 13(04)/2021، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (ص.ص 95- 110).