



# محاضرات فى

الإدارة المدرسية  
الفرقة الأولى تعليم أساسي  
ساعات معتمدة

إعداد

أ.د/ محمد صبري الأنصاري

قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

## رؤية الكلية:

العمل على تميز كلية التربية من خلال تحقيق الجودة في مستوى المعرفة التربوية وبرامجها وأنشطتها المختلفة والتي تنعكس على خريجها والعمل على تطوير التعليم بمراحله التعليمية المختلفة.

## رسالة الكلية:

إعداد المعلم بما يتوافق والتقدم العلمي والتقني والمهني وتنمية روح الولاء للوطن . والعمل على تنميته ورقيه والتعاون مع المؤسسات المختلفة التي تساعد في إعداد المعلم للعمل بمراحل التعليم العام وذلك من خلال تمكنه من الكفايات التخصصية والمهنية والتنمية المستمرة.

## الأهداف الإستراتيجية للكلية:

- الهدف الأول: التعليم المنهجي.
- الهدف الثاني: تنمية مهارات التحليل.
- الهدف الثالث: تنمية المهارات الذهنية.
- الهدف الرابع: تنمية مهارات الاتصال.
- الهدف الخامس: تنمية المهارات الشخصية.
- الهدف السادس التقويم الدوري لبرامج الأقسام العلمية.

## توصيف مقرر دراسي

بيانات المقرر

الفرقة: الأولي	اسم المقرر: الإدارة المدرسية	الرمز الكودي com11E1
عدد الوحدات الدراسية: ٥ نظري: ٢ عملي: ٠	التخصص: تعليم أساسي	الفصل الدراسي: الأول

<p>٢- أهداف المقرر</p> <p>من المستهدف بانتهاء المقرر الدراسي أن يستطيع الطالب تحقيق الأهداف التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١- تزويد الطالب بأهم المعارف في مجال الإدارة المدرسية.</li> <li>٢- التعرف على المجالات العامة للإدارة الصفية وأنماطها.</li> <li>٣- دراسة أحدث الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.</li> </ol>	
---	--

٣- المستهدف من تدريس المقرر :	
<ol style="list-style-type: none"> <li>١- التعرف على كافة الجوانب الأكاديمية والتربوية لمفاهيم الإدارة المدرسية.</li> <li>٢- التعرف على مجالات وأنماط إدارة البيئة الصفية</li> <li>٣- التعرف على الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية</li> </ol>	أ المعرفة والفهم
<ol style="list-style-type: none"> <li>١- القدرة على الحكم على أنماط إدارة المدارس الابتدائية المتبعة.</li> <li>٢- القدرة على تشخيص نواحي القوة والقصور في أنماط الإدارة المدرسية المتبعة.</li> <li>٣- القدرة على استخدام فنيات التعامل مع الطلاب والعاملين داخل المدرسة .</li> </ol>	ب المهارات الذهنية
<ol style="list-style-type: none"> <li>١- أن يشرح المتعلم أنماط العمل في إدارة المدرسة.</li> <li>٢- أن يتعرف المتعلم أحدث الاتجاهات التربوية في إدارة المدرسة.</li> <li>٣- أن يدرك المتعلم واقع إدارة المدرسة الابتدائية.</li> <li>٤- أن يحدد المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الابتدائية.</li> </ol>	ج المهارات المهنية الخاصة بالمقرر
<ol style="list-style-type: none"> <li>١- أن يعرف المتعلم مفهوم الإدارة المدرسية، وأهميتها، وأنماطها، وعناصرها ، وأهدافها.</li> <li>٢- وصف للبيئة الصفية وكيفية إدارتها.</li> </ol>	د المهارات العامة
<ol style="list-style-type: none"> <li>١- الإدارة المدرسية مفهومها وأهدافها وأنماطها، وأهميتها، وهيكلها الإداري، ومشكلاتها.</li> <li>٢- الإدارة الصفية مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وأنماطها، وعناصرها، ومجالاتها.</li> <li>٣- الإبداع الإداري مفهومه والعوامل المؤثرة فيه، وخصائص المدير المبدع</li> <li>٤- الأدوار الإبداعية لمدير المدرسة.</li> <li>٥- الاتجاهات الإدارية الحديثة في الإدارة المدرسية.</li> </ol>	هـ محتويات المقرر
<ol style="list-style-type: none"> <li>١- محاضرات نظرية: الإلقاء أو المحاضرة- استخدام استراتيجيات التعلم النشط (حل المشكلات-العصف الذهني-العمل التعاوني- الاستقراء والاستنباط)</li> <li>٢- حلقات نقاش علمي: الحوار والمناقشة.</li> </ol>	و أساليب التعليم والتعلم
لا يوجد طلاب ذوي الاحتياجات الخاصة	ز أساليب التعليم والتعلم للطلاب ذوي الاحتياجات

	الخاصة
--	--------

٧- تقويم الطلاب :

مخرجات التعلم المستهدفة	ج- توزيع الدرجات	بد التوقيت	أ- الأساليب المستخدمة
	70	فصلى	اختبار تحريري
	٣٠	فصلى	امتحان أعمال سنة

٨- قائمة الكتب الدراسية والمراجع :

الكتاب الجامعي	أ- مذكرات
لا يوجد	ب- كتب ملزمة
إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية فى الوطن العربى، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٢. إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠١. أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة فى التطوير التنظيمى بالمدارس، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠١١. أحمد إبراهيم أحمد: القصور الإدارى فى المدارس(الواقع والعلاج)، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٠.	ج- كتب مقترحة
لا يوجد	د- دوريات علمية أو نشرات الخ.....

أستاذ المادة : أ.د/ محمد صبري الانصاري

## محتويات المقرر

- الفصل الأول: الادارة مدرسية.
- الفصل الثاني: إدارة البيئة الصفية.
- الفصل الثالث: مهام ومهارات المعلم في الإدارة الصفية
- الفصل الرابع: الاتصال والتواصل والتفاعل الصفّي
- الفصل الخامس: مصادر المشكلات التي تواجه المعلم في الإدارة الصفية

# الفصل الأول

## الإدارة مدرسية

**يهدف هذا الفصل التعرف علي: \_**

**أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية:**

**ثانياً: أهداف الإدارة المدرسية:**

**ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية:**

**رابعاً: أنماط الإدارة المدرسية:**

**خامساً: الجهاز الإداري للإدارة المدرسية :**

**سادساً: المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية:**

عزيزي الطالب المعلم.....تعتبر الإدارة والقيادة التربوية مكون  
أساسيا من مكونات العملية التعليمية، بل يذهب البعض إلى  
صعوبة تقديم مخرج تعليمي متميز بالرغم من وجود مكونات  
تشمل إعداد جيد ، وتلميذ يمتلك القدرات والاستعدادات  
المناسبة ، وجود إمكانات مادية ملائمة ، ومنهج مستوفي  
للشروط العلمية ، مع وجود قصور في الإدارة وضعف في مستوى  
القيادات من حيث الاختبار والتأهيل والهمة والقناعة بالتطوير  
والتغيير.

ومن هنا يأتي مقرر الإدارة المدرسية والصفية ليلقي الضوء علي بعض الجوانب المهمة في العمل الإداري والتربوي ، حيث يتناول مفهوم الإدارة والإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية والصفية.

تعد الإدارة عملية جماعية يقوم بها أكثر من فرد داخل المؤسسة الاجتماعية الواحدة، وتقوم العلاقات الاجتماعية فيما بينهم على تنمية أواصر المحبة والاحترام المتبادل وتوفير مناخ من العلاقات الإنسانية وتحقيق التوافق الاجتماعي فيما بينهم. ولذلك اختلفت الآراء حول طبيعة الإدارة والشكل التالي يوضح ذلك بوصفها البعض بأنها علم له قواعد ومبادئ وأصول وأسس ونظريات. وصفها البعض الآخر بأنها فن لأنها تعتمد علي الموهبة والإبداع في كثير من جوانبها.

ومنهم من يرى أنها مهنة حيث تتطلب التدريب المتخصص علي المهام.

### ويمكن القول بأن الإدارة هي:

توجيه جهود الأفراد للقيام بمجموعة من العمليات والأنشطة والممارسات من أجل تنسيق الأفراد والجماعات لإنجاز هدف ما من خلال الأفراد والجماعات.

**مفهوم الإدارة المدرسية:** تشكل الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وهي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته، بل أنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها. والإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالتلاميذ، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية.

وتعرف الإدارة المدرسية الطريقة التي تدار بها العملية التعليمية على مستوى المدرسة وتتضمن مجموعة من الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري على مستوى المدرسة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتوجيه ورقابة وتقييم بهدف تحقيق الأغراض التربوية المنشودة من المدرسة.

كما تعد الإدارة المدرسية منظومة إدارية تربوية تعمل علي تعبئة الموارد المادية والبشرية والقيام بالعمليات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف

المنشودة والتي يتوخاها منها المجتمع، وتكون مسئولة عن تحقيقها، وفي سبيل ذلك تقوم بتوفير الظروف والإمكانات وممارسة الأنشطة المتعددة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية. وأن كفاية وفاعلية النظام التعليمي يمكن أن تتم فقط إذا كانت للمدرسة إدارة تتمتع بالكفاية والفاعلية.

**ثانياً: أهداف الإدارة المدرسية:** تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق عدة أهداف

أهمها:

- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.
  - تحقيق الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطلاب بشكل متوازن ومتكامل، عقلياً، وجسدياً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.
  - مساعدة المتعلم في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، مع الأخذ بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسئوليياته.
  - المشاركة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
  - تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعي.
  - توجيه وتنظيم الجهود المبذولة من جانب العاملين في المدرسة وتنسيقها بما يتفق مع أهداف الدولة في المجال التربوي، توجيه استخدام طاقات البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة استخداماً علمياً فعالاً.
- ومن خلال ذلك نجد أن المدرسة تهدف إلى تكوين الطالب تكويناً ثقافياً وعلمياً وقومياً علي مستويات متتالية من النواحي الوجدانية والقومية والعقلية والاجتماعية وغيرها، بقصد إعداده وتزويده بالقدر المناسب من القيم والدراسات النظرية والتطبيقية والمقومات التي تناسب إنسانيته وذاته لمواصلة التعليم الجامعي.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة المدرسية على قدر كبير من الأهمية في

العملية التعليمية والتربوية لإسهامها في الارتقاء بعمل المدير وأُسرة المدرسة، لذا

فإن إصلاح التعليم وتطويره يتوقف بدرجة كبيرة على مدى قدرة الإدارة المدرسية في تحقيق الاستفادة القصوى من المصادر البشرية والمادية الموجودة بالمدرسة وحسن توجيهها بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية وجودة في الأداء.

**ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية:** تتضح أهمية إدارة المدرسة في كونها مسئولة عن نمو النشء من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية للطالب، وهناك عدة مبررات تؤكد على أهميتها ومنها ما يلي:.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .
- أنها ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى ، وهي مسؤولة جماعية وليست فردية.
- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، حيث يعتبر مدير المدرسة مسئول عن الوصول إلى أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل.
- تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.

**رابعاً: أنماط الإدارة المدرسية:** تتشكل إدارة المدرسة بالصورة التي يكون عليها مديرها وطبقاً لوجهة نظره التي يفسر بها الأمور ويتناول بها شؤون الحياة في مدرسته بصفة عامة ، فغالباً ما تطبع بطابع هذا المدير وبأسلوبه في العمل والتعامل ويصبح مفهوماً لدى العاملين فيها طريقتة في العمل، حيث يتناول الباحث أنماط الإدارة المدرسية من خلال النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الديكتاتوري أو التسلطي، النمط الفوضوي أو التراسلي وهي كما يلي:

**١- النمط الديمقراطي:** فقد يطلق عليه البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض اسماه القيادة الايجابية لأنها تهتم بالمرؤوسين في صورة فعالة يستخدم التحفيز الايجابي القائم علي إشباع الحاجات والرغبات لجميع العاملين بالمدرسة. ويستند هذا النمط على تعدد الآراء وتتنوع الأفكار، كما يقوم على مبدأ التفويض الذي يفوض فيه المدير بعض سلطاته إلى الآخرين. والقائد الديمقراطي

في الغالب نجده لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية في عمله، حيث يكون أكثر فعالية حينما يدير أفراداً تتوفر فيهم مهارات عالية.

حيث يؤدي إلي رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة علي الإبداع والابتكار،، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين علي حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين. وهذا النمط إذا وجد في المدرسة يوجد جو من التآلف والتناسق والتعاون، وكل من فيها يعملون من أجل تحقيق هدف محدد في نشاط تام وحيوية وإيجابية ، وتحمل للمسؤولية من كل فرد في المدرسة مديراً، ومعلماً، وطالبا. ويرتكز نمط الديمقراطية علي فكرة الحوافز الايجابية وطبقا لهذا يقوم مدير المدرسة بالاتي:

- إعداد الأهداف والسياسات ويصدر أوامره علي مشورة مرؤوسيه.
- حل النزاع داخل الجماعة والعمل على إيجاد مناخ العمل الخلاق والمبدع.
- يشجع العاملين بالمدرسة علي الاشتراك في اتخاذ القرار.
- يشعر العاملين بالمدرسة بالرضا مع الثقة المتبادلة مع رفع الروح المعنوية للعاملين عن طريق الحفاظ علي كرامة العاملين بالمدرسة.
- يوفر فرصة لإطلاق قدرات أفراد هيئة المدرسة ويظهر مواهبهم واستعداداتهم.

وبذلك يكون مدير المدرسة الموجه، حتى يسهل التعامل مع العاملين داخل المدرسة ويكون هناك إقبال علي العمل مع رفع روحهم المعنوية، وتتيح الحرية لكل فرد في الحصول علي كافة الفرص التي تحرم المدير من الانفراد في اتخاذ القرار دون الرجوع إلي المشاركين في النظام الإداري.

**٢. النمط الديكتاتوري أو التسلطي:** يتميز المدير الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة، فهو يقوم بالتهديد والإجبار، واستعمال مبدأ الخوف، ودائماً ما يستخدم الثواب والعقاب مع مرؤوسيه، حيث إن المرؤوسين يعملون خوفاً من العقاب، ولهذا يسلك المرؤوسون سلوكاً معيناً لإرضاء القائد.

ويري المدير في هذا النمط أنه هو المسئول شخصيا عن تنفيذ الأعمال وصاحب السلطة وعلي الآخرين الطاعة ويحدد عمله منهم ويلتزم باللوائح والقوانين.

كما أن هذا النمط يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، ولا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، فهو يقوم بتوجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات، كما أنه يتدخل في تفاصيل عمل الآخرين.

ومن خلال هذا النمط نجد أن مدير المدرسة ليس لديه فلسفة تجريبية متجددة ذات خصائص معينة، كما أنه لا يدع فرصة لأي إبداع أو مبادأة، ولا ينظر إلى أن يطور نفسه ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات.

**٣. النمط الفوضوي أو الترسلّي:** يطلق علي هذا النمط عديد من المسميات منها النمط الترسلّي أو التسببي أو التساهلي لما تتسم به شخصيته بالمرح والتواضع والاضطلاع الغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته ويترك لجميع العاملين الحرية المطلقة فيشيرون بأرائهم عليه، وينفذون ما يرونه وبالطريقة التي يرونها أي يسيروا علي النهج الذي يختارونه لأنفسهم.

يقوم هذا النمط على أساس إعطاء الأفراد الحرية المطلقة، إذ يخول كل فرد، سلطة كاملة لكي ينجز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، أن هذا النمط من القيادة تسوده الفردية ويضيع كل شيء، وتتمثل أهم عيوب هذا النمط ما يلي:

- نموذج مفرط للقيادة الديمقراطية.
- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل وعمل تربوي.
- لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد.
- يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء.
- اهتمام القائد يكون قليلا جدًا بتطوير كفاءة العاملين عنده، فهو يعتمد عليهم في تطوير ذاتهم.

وبذلك يكون هناك نوع من الفوضى في جميع القرارات التي يتخذها مدير المدرسة في هذا النمط، وبذلك يضر بالمدرسة، ويضر بمصلحة الطلاب لان كل من في المدرسة يتخذ القرار بالطريقة التي يرونها.

## خامساً: الجهاز الإداري للإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين فى المدرسة، وهى بمثابة فريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية.

فسوف نتناول أعضاء الجهاز الإداري للإدارة المدرسة من خلال مدير المدرسة، وكيل المدرسة، المدرس الأول، الأخصائي الاجتماعي وهى كما يلي:

### ١- مدير المدرسة:

يشغل مدير المدرسة معدل وظيفي الأعلى من وظائف الإدارة المدرسية طبقاً للقرار الوزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨، كما يعد المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولاشك أن واجباته متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها في مجالين هما: المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في أي منها ينصب على الجانب الفني الإشرافي، على اعتبار أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، ولتنظيم الإداري الفاعل دوراً أساسياً وفاعلاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وبذلك تقع علي عاتق مدير المدرسة مهمة المحافظة علي سير نظام العملية التعليمية والتربوية، وعليه وضع الخطط لتوزيع الأعمال الإدارية والفنية وإصدار التوجيهات اللازمة لتنفيذها وكذلك الإشراف علي التجهيزات اللازمة لبدء العام الدراسي وعلي أعمال الامتحانات ومتابعة تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات والخطط والمناهج طبقاً لما هو مقرر، وبالتالي يتوقف نجاحه في العملية الإدارية علي مدي فاعليته والتي تنعكس علي العملية الإدارية والتعليمية.

ومن هذا سوف يتناول الباحث صفات مدير المدرسة، ومهامه، وهى كما

يلي:

### أ- صفات مدير المدرسة:

وكانت الفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهبة موروثة يتمتع بها البعض دون الآخر، بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن

مدير المدرسة يجب أن تتوفر فيه سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على الوجه الأكمل.

### السمات الشخصية لمدير المدرسة تتمثل فيما يلي :

أن يؤمن بعمله وأن يكون مؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل.

- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام ومطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله

- أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة.

- بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للآخرين.

- الدقة والأمانة والنزاهة والإخلاص في العمل.

- الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة.

- الصدر الرحب لكل ما يعرض عليه من مشكلات متعلقة في المدرسة.

- القدرة على الإنابة وتفويض السلطة.

- عادل وديمقراطي وموضوعي وواثق من نفسه .

### الصفات المهنية اللازمة لمدير المدرسة تتمثل فيما يلي :

• أن يكون مؤمناً بمهنة التربية والتعليم معتزاً بها.

• أن يكون ملماً بالوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية المعاصرة.

• معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو التي يمرون بها وما تتطلبه هذه

المرحلة .

• معرفة اتجاهات هيئة التدريس من خلال المناقشة والاجتماعات.

• الإلمام بالنواحي المالية والإدارية، والشؤون القانونية التي قد يتعرض لها

العمل التربوي.

• التعرف على المشكلات البيئية المحلية ومحاولة الإسهام في حلها باعتباره

مركز الإشعاع.

كما أن هناك العديد من السمات الاجتماعية اللازمة توافرها في مدير المدرسة والتي تتمثل في القدرة علي دفع أعضاء المدرسة إلي أعلى درجة من التعاون، والمحبة،تحقيق التماسك والترابط الاجتماعي بين العاملين بالمدرسة لسير العمل، الإسهام في إكساب العاملين للولاء للمهنة، وإكساب أعضائه صفة القيادة المجتمعية حتي يكون قدوة للطلاب وللعاملين بالمدرسة.

### ب- مهام مدير المدرسة:

يؤدي مدير المدرسة ادوار إدارية وفنية في المدرسة وهي متشعبة وهامة، وهو المسئول عن توفير بيئة تربوية وإيجابية وصحية توفر للطلبة الجو الأمثل للتعليم، بكل ما يتطلب ذلك من متابعة للمنهج ومحاولة تحسينه وتطويره، ومن تنمية لطاقات المعلمين قدراتهم، علي اعتبار أن مدير المدرسة هو الشخص الأكثر تأثيرا في الهيكل الإداري للمدرسة والبيئة والمناخ المدرسي، وأن فاعلية المدرسة لها ارتباطها بفاعلية القيادة التعليمية والمدرسية.

يمكن إجمال اختصاصات والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة إلي محورين هما في الشؤون الإدارية، في الشؤون الفنية.

### ١- المهام الإدارية :

وتشمل المجالات الآتية:

- **قبل بدء العام الدراسي :** وهي تتمثل بالتجهيزات التي يقوم بها مدير المدرسة قبل افتتاح العام الدراسي من خلال:إعداد المباني والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية، إعداد ميزانية المدرسة، إعداد الجداول وتوزيع المدرسين على الفصول، توزيع الطلاب على الفصول، استقبال المدرسين الجدد.

- **في خلال العام الدراسي :** ومن واجبات مدير المدرسة في خلال العام الدراسي، عقد الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمناقشة قضاياهم من مختلف الجوانب، كالاجتماعات التي تعقد لتوزيع الجدول المدرسي ، ونتائج الطلبة ، وتأمين الإمكانات المادية اللازمة ، وصيانة البناء المدرسي، وتنظيم العمل التربوي المدرسي، الإشراف علي وصول الكتب الدراسية وتسليمها للطلاب، ومراقبة دوام العاملين والطلاب ، وكتابة التقارير التي تصف مراحل تنفيذ العمل ، وتنظيم

السجلات والملفات ، ورعاية النظام والانضباط المدرسي ، وإدارة نشاطات الطلاب الصفية واللاصفية ، وتنظيم البرامج الإعلامية ، ورعاية الشؤون الصحية والاجتماعية ، وخدمات التوجيه والإرشاد ، وتعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي.

ويقع علي عاتق مدير المدرسة أن يتابع تنفيذ المنهج بمفهومه المتطور، ويعمل علي توفير كافة الإمكانيات والوسائل التعليمية التي تعين علي تنفيذه، وتمتد مسؤوليته عن المناهج لتطويرها لتتمشي مع تحقيق الحاجات والأهداف والظروف المتغيرة في المجتمع.

ومدير المدرسة مسئول عن توحيد جهود معلميه بالمدرسة وإحداث توازن وتنظيم في ممارسة كافة الأنشطة سواء المصاحبة للمنهج أو الأنشطة الحرة، لما كانت الأنشطة المدرسية داخل المدرسة عملا هاما ومكملا للعملية التعليمية.

- في نهاية العام الدراسي : ومن واجبات مدير المدرسة في نهاية العام الدراسي وهي:

• الامتحانات وإظهار النتيجة وإعلانها.

• مراجعة الدفاتر المالية.

• توزيع العمل في الإجازة الصيفية.

• الجرد السنوي.

• التقرير السنوي .

١- المهام الفنية :

ومن المهام الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة بالنسبة لتنظيم المدرسي وذلك من

خلال الآتي :

- إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية بحيث يتم بناء عملية قبول وتشعيب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات ال تعليمية المتاحة.

- توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وبث روح التعاون والانسجام بينهما، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية، ومتابعة دوام العاملين في المدرسة وتوزيع الأعمال بينهم .

- الإشراف المستمر على السجلات والملفات والبطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب والهيئة التدريسية والعاملين الآخرين للتأكد من توافر المعلومات الأساسية فيها .

- الإشراف على صيانة المبنى المدرسي ومرافقه، وأثاثه، وتجهيزاته بشكل مستمر والعمل باستمرار لإبراز المدرسة بينائها وساحاتها وحديقته ومكتبتها ومختبرها وغرف التدريس فيها، لتصبح أكثر فائدة وراحة ومتعة لطلابها والعاملين فيها .

- الإشراف على تشكيل المجالس المختلفة وتوجيهها لوضع خطط أعمالها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتطورها، لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة .

### ومن المهام الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمجتمع المحلي كالآتي:

- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة وبعضهم البعض.

- مشاركة وتشجيع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في أنشطة المدرسة المختلفة.

- العمل على حل مشكلات الطلبة بالطرق التربوية الملائمة.

- تعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي من خلال برنامج جيد يكون مصدراً ثقافياً يخدم البيئة كالمحاضرات والندوات والأفلام والأنشطة الترويحية والرياضية.

### ومن المهام الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة بالنسبة للتخطيط المستقبلي:

منها تطوير السجلات المدرسية وتحديثه، وضع الافتراضات لتطوير المناهج الدراسية وموادها التعليمية وأساليب تدريسها، وضع الخطط للتوسعات البنائية المستقبلية، وضع الخطة العامة للاحتياجات المدرسية وتطلعاتها المستقبلية، تحديد البحوث التربوية الإجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية ووضع الحلول الناجعة لها.

ونتيجة للدور الذي يلعبه المدير، قامت وزارة التربية والتعليم بتطوير عمل الإدارة المدرسية، وتم استحداث مهام واختصاصات جديدة لأعضائها تتلاءم مع التغيرات المحلية والعالمية، حيث أن هناك مستجدة أخرى يتعين علي مدير المدرسة القيام بها ومنها:

• تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً للمعايير القومية من أجل رسم الصورة للمستقبلية للمدرسية.

• التخطيط لكافة العناصر الموجودة داخل المدرسة للتأكد من حسن الاستفادة منها.

• وضع برامج تدريبية لهيئة العاملين بالمدرسة، والإشراف علي عملية التعليم والتعلم والتنمية المهنية داخل المدرسة.

من خلال ما تم عرضه من اختصاصات ومسؤوليات مدير المدرسة يلاحظ كثرة الأعباء والإعمال التي يقوم بها، وأن مديري المدارس يدركون مسؤولياتهم وخصوصا المتعلقة بالنواحي المالية، ويهتمون بالإعمال الروتينية ويهملون الأعمال الفنية وذلك خوفا من الحساب من الجهات المختصة، لذلك فالحاجة ماسة إلي تنمية مديري المدارس من خلال الإبداع الإداري و والتأكيد علي أن مسؤولياتهم الأساسية هي مسئولية إدارية وفنية بالدرجة الأولى.

## ٢- وكيل المدرسة:

تعد وظيفة وكيل المدرسة وظيفة رئيسية وهامة وفعالة ضمن الوظائف الأخرى المتضمنة في العمل المدرسي، وله مشاركة هادفة وعملية في إدارة المدرسة وتسيير أمورها وشؤونها وتتبع أهمية عمل الوكيل أيضاً من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والتي من أهمها أنه يمارس نفس مسؤوليات ومهام مدير المدرسة في حالة غياب المدير، كما أنه يتمتع بنفس السلطة الممنوحة للمدير.

ويحتم الوضع التربوي والإداري لوكيل المدرسة أن يكون بمثابة المدير الاحتياطي الذي تدخره الإدارة المدرسية ليكون جاهزا عند الحاجة ليحل محل المدير المسئول فمسؤولياته هي نفس مسؤوليات المدير، فإذا تغيب مدير المدرسة قام وكيلها بالإشراف على كل الشؤون الإدارية والفنية بالمدرسة، كما أنه يحل محله في رئاسة جلسات مجلس إدارة المدرسة وبعض المجالس واللجان الأخرى.

تعد مهام ومسؤوليات وكيل المدرسة مشابهة إلى حد كبير لمهام ومسؤوليات مدير المدرسة فإذا ما تغيب مدير المدرسة قام الوكيل بالإشراف على الشؤون الإدارية والفنية بالمدرسة ، أما في حالة وجود مدير المدرسة فيقوم الوكيل ببعض الاختصاصات، في المجال الإداري والفني بتفويض من مدير المدرسة.

تتضح اختصاصات وكيل المدرسة وذلك فيما يلي:

- الإشراف العام علي النظام المدرسي، وعلي نظافة المدرسة.
- تنظيم مجموعات التقوية للطلاب ، والإشراف عليها.
- متابعة المعلمين في تقديم نتائج الامتحانات الشهرية، والتأكد من إرسالها إلي أولياء الأمور.
- الإشراف علي أعمال الإداريين بالمدرسة .
- الإشراف علي وضع الجدول المدرسي .
- الإشراف العام علي طابور الصباح.
- متابعة الطلاب صحيا واجتماعيا وتوفير الخدمات الأساسية.

يقوم وكيل المدرسة مع مديرها برسم سياسة المدرسة ووضع الخطة المدرسية السنوية ومناقشتها في مجلس إدارة المدرسة، ويعاون مدير المدرسة فيما يسند إليه من أعمال إدارية أو فنية ، ويؤدي واجبات مدير المدرسة عند غيابه، فيتولي الإشراف علي الشئون الفنية والإدارية والمالية بالمدرسة، ويحل محله في رئاسة مجلس إدارة المدرسة، وفي الحالات العادية يوكل إليه المدير بعض المهام بصفة دائمة كالإشراف علي النشاط المدرسي، وشئون العاملين بالمدرسة وأعمال الامتحانات.

### ٣-المدرس الأول:

يحتل المدرس الأول هذا المنصب بناء علي حصوله علي مؤهل تربوي عال مناسب ، حيث يقوم المدرس الأول في المدرسة العام بمهام وأدوار لما لها من مكانة في العمل المدرسي، تعد وظيفة المدرس الأول من الوظائف الرئيسية في التعليم لما لها من أثر في الناحية الفنية والإدارية للعمل المدرسي، فالمدرس الأول هو الموجه الفني لزملائه فيوجه زملاءه بناء علي خبرته وتجربته ويختلط بهم فيتعرف علي دقائق عملهم ونواحي قوتهم وضعفهم، وعاقبتهم بطلابهم ، فهو بالنسبة لهم كموجه مقيم، وهو حلقة وصل بين إدارة المدرسة ومدرس المادة من جهة وبين التوجيه المختص وهؤلاء المدرسين من جهة أخرى.

وتتمثل مهام ومسئوليات المدرس الأول في المدرسة، الإشراف علي توزيع الطلاب بالمدرسة علي جماعات النشاط المدرسي، وإعداد سجلات الخاصة باجتماعات المدرسين وأعمال الطلاب، والاشتراك في أعمال الامتحانات ، والعمل علي دراسة المنهج وبيوزعه علي هيئة التدريس.

حيث يشارك المدرس الأول في اللجان التي تعقد لتنظيم العمل المدرسي ويقترح بالتشاور مع مدرسيه الكتب والمراجع والوسائل التعليمية المتعلقة بمادته والتي يجب توفرها في المدرسة، والاشتراك في وضع الخطة السنوية العامة والإسهام في تنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

#### ٤- الأخصائي الاجتماعي:

يؤدي الأخصائي دورا هاما في المدرسة، فهو الصلة بين الطلاب بعضهم البعض، وبينهم وبين مدرسيهم، وبين المدرسة والمنزل، وعليه أن يوفر جوا من الخوف وتشيع فيه الاطمئنان، ويتولي ملاحظة سلوك الطلاب ليستطيع أن يقوم بعض حالات الأمراض والجسمية للطلاب، ويتولي إدارة مركز الخدمة العامة والإشراف علي نشاطه خلال العام في تكوين مجلس الآباء و مجلس إدارة المدرسة وغيرها من المنظمات التي ترتبط بالمدرسة، ويتولي التعاون مع المدرسين ملء البطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب والتي تحتوي علي بيانات خاصة بكل طال حتى تكون أساسا صالحا لعملية التوجيه والإرشاد النفسي، وفي ضوءها يقدم المعاونة الصادقة في التخطيط لمستقبلهم التعليمي الوظيفي.

حيث يقوم بدور مهم مع الطلاب هذه المرحلة الذين يمرون بمرحلة عمرية حرجة وحساسة، وبما أن الأخصائي الاجتماعي هو القائم بمهنة الخدمة الاجتماعية، من خلال مساعدة المجتمع المدرسي له، وبالتالي يكون له دور تربوي غاية في الأهمية.

#### وتتمثل مهامه فيما يلي:

- يشارك مدير المدرسة في مقابلة أولياء الأمور الطلاب.
- يعد الطلاب لمسابقة التفوق الاجتماعي،
- إعداد تقارير دورية وسنوية عن عمله في المدرسة .

- تنظيم السجلات الاجتماعية المتصلة بعمله.
- المعاونة في التنسيق العلاقات بين المدرسة والبيئة المحيطة بها عن طريق المجالس المشتركة بين المدرسة والمجتمع.
- دراسة الحالات المحولة إلية من وكيل المدرسة ومديرها.
- دراسة حالات الطلاب المتأخرة.
- يساعد الطلاب الذين يواجهون مشكلات أسرية .
- متابعة التنظيمات المدرسية والإشراف عليها .

فدور الأخصائي الاجتماعي في المدرسة دور هام جدا تتطلب الأمر ضرورة توعية مدير المدرسة بمهنة عمل الأخصائي الاجتماعي وأهمية دوره الذي يؤديه وضرورة الأخصائي الاجتماعي نحو أهداف الخدمة الاجتماعية المدرسية.

### سادسا: المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة الابتدائية

تواجه إدارة المدرسة العديد من الصعوبات والتي تعيق مدير المدرسة عن أداء عمله وهذا من شأنه يؤثر علي العملية الإدارية والتربوية والتعليمية داخل المدرسة، وسوف يتم عرض أهم المشكلات التي تعوق عمل إدارة المدرسة.

#### ١- مشكلات تتعلق بالمعلمين:

تواجه إدارة المدرسة عزوف ملحوظ من بعض المعلمين عن المشاركة في الأنشطة التربوية، وضعف كفاءاتهم التربوية، وعزوفهم أيضاً عن حضور مجلس الآباء والمعلمين داخل المدرسة، والنقص الواضح لأعدادهم في بعض التخصصات، التنقلات والانتدابات التي تحدث لبعض المعلمين

#### ٢- مشكلات تتعلق بالطلاب.

تواجه إدارة المدرسة انتشار بعض المشكلات السلوكية بين طلاب المدرسة مثل: العنف، والكذب، والسرقة، التسرب، وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في انتظام الطلاب بالمدرسة، وارتفاع كثافة الفصول وازدحامها بالطلاب في المدرسة، وتفشى كثير من المشكلات التربوية لدى طلاب المدرسة مثل ضعف التحصيل الأكاديمي، وعزوف بعض الطلاب عن المشاركة في الأنشطة المدرسية.

### ٣- مشكلات تتعلق بأولياء الأمور.

تمثلت فى أن إدارة المدرسة تواجه ضعف مشاركة أولياء الأمور فى حضور اجتماعات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة، وضعف التعاون بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة، وتدخل بعض أولياء الأمور فى بعض اختصاصات إدارة المدرسة، وتشجيع بعض أولياء الأمور أبنائهم للتعدى على إدارة المدرسة ومعلميهم، وقلة إتاحة بعض الأسر الفرصة لأبنائهم لتنمية التفكير الإبداعي والابتكارى بالمدرسة، وعزوف بعض أولياء الأمور عن حضور الاجتماعات واللقاءات والاحتفالات التى تعقدها إدارة المدرسة.

### ٤- مشكلات تتعلق بقائد / مدير المدرسة

وتضمنت ما يلى: استخدام أساليب تقليدية فى اختيار وكذلك فى إعداد مديرى المدارس، وضعف الخبرة التربوية لبعض المديرين فى المتابعة المدرسية. وضعف إلمام معظم المديرين متطلبات وظائفهم المتطورة بما يتفق مع المتغيرات المحلية، وصعوبة توفيق المدير بين النواحي الإشرافية والإدارية والفنية واتباع بعض مديرى المدارس لبعض الأنماط الإدارية كالبيروقراطية، أو الفوضوية، وضعف اهتمام بعض القيادات الإدارية بمشكلات العاملين بالمدرسة، وقلة مواكبة المدير لصور التجديد وأشكاله فى مجال الإدارة التربوية والمدرسية.

### ٥- مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلى

وتمثلت فى: قلة اهتمام بعض أعضاء المجتمع المحلى بقضايا التعليم، وقلة التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلى، ومحدودية المشاركة المجتمعية بكافة صورها المادية والمعنوية للمدرسة، وقلة التنسيق بين جهود ونشاطات وزارة التربية والتعليم ووحدات المجتمع المحلى، وقصور الدعم المجتمعى للمدرسة، وندرة الإعداد المسبق للاجتماعات المدرسية والندوات التى تتناول بعض المشكلات القضايا المجتمعية.

### ٦- مشكلات تتعلق بالتوجيه الفنى (الإشراف التربوى).

تمثلت فى: نقص الموجهين الفنيين المتخصصين لكل تخصص دقيق، وقلة الزيارات الميدانية من قبل الموجهين للمدارس، وضعف مشاركة

الموجهين فى تقويم أداء المعلمين بموضوعية، وضعف نظم تقويم الموجهين الحالية للمعلمين، واجتماع أغلب الموجهين بالمعلمين أثناء حصصهم بالمدرسة.

### ٧- مشكلات تتعلق بالإمكانات المادية.

اشتملت على ضعف توافر الشروط الصحية (التهوية، والإضاءة بالفصول الدراسية، وغرف المدرسة)، وسوء اختيار موقع المدرسة (إما على طريق سريع، أو قريبة من الأسواق، أو منعزلة عن الأماكن السكنية فى بعض القرى) ، وقلة ملائمة المباني للمواصفات الهندسية، وندرة تلبية احتياجات المدرسة من الصيانة، وقلة الغرف المخصصة للمعلمين بالمدرسة.

وقلة الوقت الكافى لممارسة الأنشطة التربوية بالمدرسة، وافتقار المدرسة لإنتاج وسائل تعليمية بنفسها، وافتقار إدارة المدرسة لخط تليفون أو فاكس، وضعف الاهتمام بالأنشطة المسرحية بالمدرسة، وافتقار المدرسة إلى أساليب التحديث والتنوع فى الأنشطة التربوية، و مناسبة الأنشطة التربوية لميول ورغبات الطلاب بالمدرسة.، ابتعاد المناهج عن احتياجات المجتمع المحلى، نقص الوسائل التعليمية بالمدرسة.، وقلة المكتبات المدرسية المناسبة للمدرسة، وافتقار المدرسة إلى قاعدة بيانات خاصة بالطلاب والمعلمين والجهاز الإدارى، استخدام وسائل تعليمية تقليدية وغير جذابة مع طلاب المدرسة.

# الفصل الثاني

## إدارة البيئة الصفية

## **يهدف الفصل الثاني إلي :-**

- مفهوم الإدارة الصفية:
- أهمية الإدارة الصفية:
- أهداف الإدارة الصفية:
- أنماط الإدارة الصفية:
- عناصر عملية إدارة البيئة الصفية:
- المجالات الهامة للإدارة الصفية:

## مفهوم الإدارة الصفية

تناول الأدب التربوي تعريفات متعددة للإدارة الصفية ، وتباينت وجهات

النظر بتباين الآراء التي تبنت هذه التعريفات ، ومن هذه التعريفات:-

- تلك العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الصف من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلم لتوفير الظروف اللازمة لحدوث التعلم ، في ضوء الأهداف التعليمية التي سبق له تحديدها بوضوح لإحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المتعلمين تتسق وثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه من جهة وتطور إمكاناتهم إلى أقصى حد ممكن في جوانب شخصياتهم المتكاملة من جهة أخرى ( مرعي وآخرون ، ١٩٨٦: ص١٢) .

- العملية التي تهدف إلى تنظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية التلميذ داخل بيئة الصف بمعناه الواسع ، وتتضمن هذه الإدارة عدداً من العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأفراد ( حجي ، ١٩٩٩: ص٩) .

- مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم في تنمية الأنماط السلوكية المناسبة لدى التلاميذ وحذف الأنماط غير المناسبة ، وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ، وإيجاد جو اجتماعي فعال ومنتج داخل الفصل والمحافظة على استمراريته ( زيتون ، ١٩٩٧ : ص٤٢٣) .

- هي ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من أعمال لفظية أو عملية من شأنها أن تخلق جواً تربوياً ومناخاً ملائماً ، والتي من شأنها أن تحدث تغييراً نحو الأفضل في سلوك المتعلم يفيد منه في حياته عن طريق ما يكتسبه من معارف ومفاهيم جديدة ومعلومات ومهارات ومثّل وعادات تعمل على رفع كفايته لخوض غمار الحياة ، وتنمي ما عنده من استعدادات وميول وتصل ما لديه من مواهب وقدرات. ( عدس، ١٩٩٥ : ص١١)

### من خلال التعريفات السابقة للإدارة الصفية يتبين أنها :-

- ١- عملية ذات عنصر استمراري لتوفير التعلم الفعال والمنظم والإيجابي داخل الغرفة الصفية ، من خلال ضبط الصف وحفظ نظامه.
- ٢- عملية تتضمن عدداً من العمليات المختلفة من تخطيط وتقويم للعمل والأفراد.
- ٣- عملية يقوم بها المعلم لتوفير علاقات إنسانية جيدة داخل الصف وخلق جو اجتماعي تعليمي .
- ٤- عملية تهدف إلى توظيف جميع الإمكانيات المتاحة لتنمية جوانب شخصية المتعلم داخل الصف المدرسي .
- ٥- عملية يشارك بها المتعلم بدور فاعل لتوظيف قدراته المعرفية والاجتماعية من أجل الاستعداد لخوض غمار الحياة .
- ٦- عملية تهدف إلى توظيف قدرات المتعلم المعرفية والاجتماعية من أجل الاستعداد لخوض غمار الحياة .

### **ويمكن تعريف الإدارة الصفية بأنها :-**

- " جميع الإجراءات المنظمةة التي يقوم بها المعلم والمتعلمون لتوفير مناخ دراسي فعال داخل غرفة الصف ، يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية وفق أنماط سلوكية مرغوبة ، تعمل على بناء شخصية المتعلمين بناءً شاملاً لتحقيق غايات وأهداف المجتمع الذي يعيشون فيه .

## أهمية الإدارة الصفية

يجب على المعلم أن يهتم بإدارة فصله ، وذلك من خلال ممارسته لبعض المهمات التي توفر بيئة صفية ملائمة لتعلم فعال ، ذلك لأن للإدارة الصفية أهميتها في مدى الممارسة الفصلية للتعليم والتعلم ، والتي تكمن في أنها توفر جو أكاديمي من التفاعل الصفّي بين المعلم والمتعلمين ، وتعمل على حفظ النظام وضبط الصف وفق خطة أعدها المعلم واستجاب لها المتعلمون .

كما أنها تساعد على تنمية الاتجاهات والقيم السلوكية المرغوبة لدى المتعلمين ، وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية وصياغة التعلم في صورة نتائج فردية وجماعية للمتعلمين ، وتعمل على تنمية الإحساس بالمسئولية وال ضبط الذاتي للمتعلمين ، والاحترام، وتقبل النقد البناء.( شفيق ، ١٩٨٢ : ص ٦٠ )

كما أنها تؤدي إلى توفير جو إنساني اجتماعي يسود غرفة الصف يعمل على تشجيع المتعلم ، وتجعل الطلاب أكثر شوقاً للدرس ، ومتابعة التحصيل وإثارة الدافعية لديهم. (مصطفى ، ١٩٩٧، : ص ٣٤ )

وتسهم في أنها تجعل المعلم قادراً على تنويع نشاطاته الصفية واللاصفية ومراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين ، وتوفير فرصة لتعديل بعض السلوكيات غير المرغوبة لدى بعض المتعلمين . ( الزيود و آخرون ، ١٩٨٩ : ص٦٩ ) . الأمر الذي يحقق ذات المعلم ويبرز قدرته على امتلاك كفايات مهنية واجتماعية وشخصية .

## خصائص الإدارة الصفية

الإدارة الصفية تشترك مع ميادين الإدارة الأخرى ، في أنها تهدف إلى بلوغ أفضل النتائج بأقل كلفة من الوقت والجهد معاً إلا أن لها بعض الخصائص المميزة لها ومن أهمها :-

### ١- تعاملها مع جوانب متعددة :-

تتناول الإدارة الصفية جوانب متعددة يتعامل معها المعلم وهذه الجوانب

هي:-

أ- غرفة الصف.

ب- الطلاب وأولياء أمورهم.

ج- مدير المدرسة والهيئة التدريسية .

د- المنهج الدراسي.

### أ- غرفة الصف :-

المعلم الناجح في إدارته الصفية لابد أن يهتم بغرفة الصف حيث يقضي فيها هو والمتعلم معظم اليوم الدراسي ، ولذلك لابد من توجيه العناية بنظافتها من قبل الطلاب أو المستخدمين والاهتمام بتهويتها وطلائها وإضاءتها وإيجاد الوسائل المريحة فيها ؛ ليوفر المعلم بيئة مادية لها انعكاسات إيجابية على صحة الطلاب ، وبالتالي على قدرتهم على التفاعل والتحصيل والإنجاز والتعلم . (الزيود ، ١٩٨٩ : ص ٢٠)

### ب- الطلاب وأولياء أمورهم :-

على المعلم أن يهتم بالطلاب من حيث تنظيمهم المريح داخل الصف ، والعمل على تفهم المشكلات السلوكية والاجتماعية والاقتصادية التعليمية لديهم ، والعمل على معالجتها ، كذلك يجب عليه أن يراعي الفروق الفردية بينهم بتنوع الوسائل والأساليب والأسئلة ، بما يتناسب مع قدرات الطلاب واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم ، ووفقاً لذلك لابد للمعلم من التعامل مع أولياء أمور الطلبة ، للوقوف على مشكلاتهم والعمل بشكل متعاون على حلها أو معالجتها مدرسياً وأسرياً .

## ج- مدير المدرسة والهيئة التدريسية :-

المعلم الناجح هو الذي يجيد التعامل البناء مع مدير المدرسة والهيئة التدريسية لحل مشكلات الطلاب المختلفة التحصيلية والسلوكية ، وذلك بالوقوف على آراء المعلمين الآخرين الذين يتعامل معهم الطلاب والاسترشاد برأيهم ، كما يجب على المعلم أن يتعاون بشكل بناء وهاذف مع مدير المدرسة والهيئة التدريسية في جميع الأمور التي تتعلق بالبيئة المدرسية .

وفي المقابل فإن على مدير المدرسة أن يستجيب لمطالب المعلم بخصوص ما يتعلق بأمور تهم حجرة الصف أو الطلاب أو أولياء أمورهم ، ويعمل ما في استطاعته وقدراته ومسئولياته وواجباته على حل المشكلات التي تعترض المعلم أثناء عمله ، وذلك عندما يطلب المعلم منه المشورة والمساعدة

## د- المنهج الدراسي :-

يقوم المعلم في الصف بالتعامل الفعال مع الطلاب من خلال المنهج المدرسي ، فهو المسؤول عن تنفيذه وهو المخول بمعرفة أثر هذا المنهج على الطلاب ومدى تلبية احتياجاتهم ومدى تجاوبهم معه ، وتفهمهم له ، كما يستطيع المعلم من خلال هذا التعامل مع المنهاج أن يقوم بتقويم نتائج التعلم والوقوف على مستوى تحقق هذه النتائج ، كما يقوم بإعداد وتوظيف الوسائل التعليمية اللازمة واختيار الأساليب الملائمة لطلابه ومتناسبة مع المحتوى التعليمي ، كما يستطيع أن يضيف ما شاء من الأنشطة الصفية واللاصفية التي تناسب المحتوى الذي يقوم بتدريسه ، ويؤدي المعلم تجاه ذلك دوراً بارزاً في تزويد مدير المدرسة والمسؤولين التربويين ومديرية المناهج بملاحظاته ومقترحاته لتأخذ طريقها الصحيح لتعديل وتطوير المناهج المدرسية .

## ٢- الإدارة الصفية تتسم بالعلاقات الإنسانية :-

العلاقات الإنسانية في الإدارة الصفية أمراً لا يمكن الاستغناء عنه ، وذلك لبلوغ الأهداف التي يسعى إليها المعلم في الصف ، كما أن من واجب المعلم أن يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع طلابه بشكل سليم من جهة ومع طلبته بعضهم ببعض من جهة أخرى ، وبين المعلمين أنفسهم من جهة ثالثة ، ومع أولياء

الأمر كذلك ، على أن يسود هذه العلاقات الاحترام المتبادل وأن تقوم على أساس من التفاعل المثمر والبناء المستمر (مرعي وآخرون ، ١٩٨٦ :ص٤٢ ، ٤٣) .  
ويجب على المعلم أن لا يسمح للطلاب بالتقاعس عن إنجاز الأعمال والقيام بواجباتهم المترتبة عليهم ، أو التعدي على بعضهم بدافع الحرص على العلاقات الإنسانية مع الطلبة.

### ٣- صعوبة قياس وتقويم التغير في سلوك الطلاب :-

يواجه المعلم صعوبة في قياس مدى ما حدث من تغير في سلوك طلبته ، وتقويم ما امتلكه الطلاب من معارف ومهارات وقيم واتجاهات ، وذلك لصعوبة تحديد أداة القياس التي يريد أن يستخدمها ، وكذلك صعوبة تصميم هذه الأداة وطريقة بنائها والمعايير التي تعتمد عليها ، ذلك لأن المتعلم لا تؤثر في تعلمه المدرسة فقط ، ويذكر (مرسي ، ٢٠٠١ : ص٢٥) أن مؤسسات أخرى اجتماعية تربوية في المجتمع تؤثر في النمط المعرفي والسلوكي للطلاب ، وبالتالي تؤثر في إنجاز المعلم ، ولا يظهر أثر التعلم ومجهود المعلم ونتاج عمله في وقت سريع ، بل يحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد والمتابعة ، أو زمن طويل ليصبح التغير في سلوك المتعلم سلوكاً دائماً.

### ٤- الاهتمام بالتأهيل العلمي والسلوكي للمعلم :-

يحتاج المعلم لممارسة الإدارة الصفية كفاية خاصة حتى ينجح في أدائها ، وذلك لتعدد المهام التي ينفذها المعلم داخل الغرفة الصفية ، ومهام التدريس ، والتعامل مع الطلاب ، والمناهج ، وتوفير العلاقات الإنسانية في المناخ الصفوي والمدرسي . (عدس ، ١٩٩٥ : ص ١٣)  
وعلى ذلك يجب أن يكون المعلم معداً إعداداً علمياً وسلوكياً جيداً ومناسباً بشكل يتلاءم مع المهمة التي يقوم بها حتى يشعر بالطمأنينة والراحة وحسن الأداء والنجاح في مهنة التدريس .

### ٥- الاعتماد في بلوغ الأهداف على أكثر من جهة :-

تتعامل الإدارة المدرسية مع المتعلمين داخل غرفة الصف ، ومن أجل استمرارية تحقيق أهدافها التي تسعى لها لا بد للإدارة الصفية أن تتعامل مع الأسرة ومع المؤسسات الاجتماعية الأخرى القائمة في المجتمع وتتأثر بها ، مثل النوادي

والجمعيات والمؤسسات الإعلامية ( الصحافة ، الراديو ، التلفزيون ) والتي لها علاقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تربية الأبناء وتنشئتهم ، وذلك بغرض التنسيق والتعاون وتكامل أدوارها معاً ، حتى لا يكون هناك تناقض وتعارض بين ما يقدمه المعلم داخل الصف وبين ما تقدمه هذه المؤسسات ( حيدر ، ١٩٩١ :ص ١٦٥ ) . فالبليلة والتخبط والصراع والفوضى تؤثر في حياة المتعلم وتعلمه في المدرسة ، بل وعلى نمط حياته الاجتماعية ، وتفقد المدرسة مصداقيتها في تحقيق أهدافها.

## أنماط الإدارة الصفية

يمارس المعلمون أنماطاً مختلفة من الإدارة الصفية داخل غرفة الصف

وأهم هذه الأنماط ما يلي :-

### ١- النمط التسلطي :-

في هذا النمط من الإدارة يحاول المعلم استغلال وظيفته واستخدام أساليب القهر والإرهاب ، ويهتم بالمحافظة على الوضع التعليمي كما هو متعارف عليه ، ويقاوم أي محاولة للتغيير ، بل يعتبر هذه المحاولة تعدياً على سلطته ونفوذه ، لذا يقوم المعلم بممارسات تتسم بالاستبداد بالرأي وعدم السماح للطلاب بالتعبير عن آرائهم ، واستخدام أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف ، وعدم السماح للطلاب بالنقاش أو الاعتراض .

كما أن المعلم يفرض على الطلاب ما يجب أن يفعلوه وكيف يفعلونه ومتى وأين ؟ ، ولا يحاول التعرف على الطلاب ولا يبذل جهداً لمعرفة مشاكلهم ، ولا يؤمن بالعلاقات الإنسانية بينه وبينهم ، ويمنح القليل من الثناء لاعتقاده أن ذلك يفسد الطلاب .

كما أنه يعتقد أن الطلاب لا يوثق بهم ، إذا ما تركوا لأنفسهم بدون نظام حازم ، ولذلك يحاول أن يجعل الطلاب يعتمدون عليه شخصياً وباستمرار وفي كل أمر ، ويقرر متي يعزز ويستخدم حكمه الشخصي في ذلك ، وهو الذي يضع أهداف التعلم واستراتيجيات التعليم ولا يثق بقدرات الطلاب . (زيتون، ١٩٩٧ : ص ٤٩٣)

### أثر النمط التسلطي على الطلاب :-

يؤثر النمط التسلطي في سلوكيات وقدرات واتجاهات الطلاب بشكل مباشر

وقد يظهر ذلك على إحدى الصور التالية :-

١. فقدان الطالب الأمن والطمأنينة ، ويجعله يعيش في جو قلق وخوف.
٢. إضعاف ثقة الطالب بنفسه ، وقدرته على تحمل المسؤولية.
٣. يقتل طموح الطالب ، ويحد من آماله ، ويفقده القدرة على التعاون .
٤. يفقد الطالب الاستقلالية ، والاعتماد على النفس .
٥. يستجيب الطالب للمعلم خوفاً من العقاب ، لا من قناعة ورضي .
٦. ضعف قدرة الطالب على التحصيل ، والأخذ بزمام المبادرة .

٧. عدم رغبة الطالب في اكتساب المعرفة والتحصيل .
٨. الغش في الامتحانات ، وكراهية المدرسة والهروب منها ، والتسرب الطلابي.
٩. الخنوع الذي قد تليه ثورة وشيكة على المعلم ، مما يسبب في حدوث مشكلات صفية.
١٠. عدم تنمية اتجاهات إيجابية لدى الطلاب كضبط النفس.
١١. حدوث الفوضى والتسيب في حالة غياب المعلم أو عدم وجوده .

## ٢- النمط التقليدي :-

يعتمد هذا النمط على مبدأ احترام كبار السن ، باعتبار المعلم أكبر من طلابه سناً ، وأفصح منهم بياناً ، وأكثرهم خبرة وتجربة ، ولذا يتوقع من الطلبة إطاعته ، وكأنه يقوم مقام أبيهم ، له الحق في رعاية شؤونهم ، ويقوم على ما فيه مصلحتهم ، وما عليهم إلا الطاعة والولاء . كما وأنه يحب الحفاظ على القديم لقدمه ، فسلوكه ونظامه داخل الفصل امتداداً لما كان سائداً في السابق في الزمن الذي تعلم فيه ، ولا يحاول التجديد أو التغيير أو التبديل ، وأن أي محاولة من هذا القبيل هي تدخل في شئونه ، وتعدّ على حقوقه ، ومثل هذا النمط لا يحترم كيان الطالب ، ولا يعمل على صقل شخصيته أو تنمية مواهبه. (عدس ، ١٩٩٥ : ص١٧)

### ٣- النمط الديمقراطي :-

يقوم المعلم الذي يتبع هذا النمط بممارسات سلوكية معينة ، تعبر عن اتباعه لهذا النمط في إدارته وفي تعامله مع طلابه ، إذ لا يكفي القول أن هذا المعلم ديمقراطي بل لا بد من الحكم على ديمقراطيته من خلال الممارسة العملية لهذا النمط ، ومن أبرز ممارسات للمعلم في هذا النمط : إتاحة فرص متكافئة أمام الطلاب والممارسة الفعلية لذلك ، وإشراك الطلاب في المناقشة وتبادل الرأي ، ووضع الأهداف وصياغتها ، ورسم الخطط والأساليب واتخاذ القرارات المختلفة ، كما أنه يعمل على تنسيق العمل المشترك بينه وبين الطلاب ، وبين الطلاب وبعضهم البعض ، وهذا يعمل على خلق جو يشعر الطلاب فيه بالطمأنينة اللازمة للقيام بأعمالهم بفعالية.

والمعلم في هذا النمط يشجع الطلاب لبذل أقصى جهد مستطاع في سبيل إقبالهم على التعلم والتعليم ، والكشف عن مواهبهم وقدراتهم الابتكارية بالثناء والتقدير ، ويحترم قيم الطلاب ويقدر مشاعرهم وأحاسيسهم وتطلعاتهم ، هذا مع عدم إشعار الطلاب بالتعالي عليهم بسبب المركز الوظيفي ، وكذلك عدم التساهل معهم ، والانفتاح عليهم بشكل يؤدي إلى فقدان المعلم لاحترامهم وتقديرهم له ، مع إتاحة الحرية الفكرية لكل الطلاب ، والثقة فيهم وفي قدراتهم والرغبة في التعامل معهم ، كما أنه لا يتعصب لرأيه باعتباره معلماً ، ويعمل على تنمية الاعتماد على النفس عند الطلاب ، ويستثير حاجات الطلاب ويعمل على تحقيق النتائج التعليمية المرغوبة.

### أثر النمط الديمقراطي على الطلاب :-

- يؤثر النمط الديمقراطي في سلوكيات وقدرات واتجاهات وميول الطلاب بشكل مباشر وقد يظهر هذا الأثر في عدة أمور منها :-
١. الإقبال على المعلم والمدرسة برغبة صادقة .
  ٢. زيادة التفاعل فيما بين الطلاب داخل وخارج الصف .
  ٣. الإقبال على الأنشطة المدرسية والصفية عن طيب خاطر .
  ٤. إحساس الطلاب بالمسئولية ، وإدراك أهمية الواجبات والعمل على إنجازها.
  ٥. حب الطلاب للعمل والتعاون فيما بينهم لإنجاز الأفضل .

٦. تحقيق الأهداف المرغوبة من التعلم لدي الطلاب علي المدى البعيد .
  ٧. اكتساب الطلاب لاتجاهات إيجابية كضبط النفس وتحمل المسؤولية.
- ٤- النمط الفوضوي (السائب) :-

يقوم المعلم في هذا النمط بالاعتماد كلياً على الطلاب ، فهم الذين يقومون بالنشاط ويمارسونه بدون توجيه ، كما أن المعلم في هذا النمط لا يعطي بالاً واهتماماً جاداً بما يجري في غرفة الصف ، إذ أنه سلبي الدور ، يترك الحرية كاملة للطلاب ، ويعطي الطلاب الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات حول الأنشطة الفردية والجماعية ، كما أنه يقدم العون للطلاب متى طلب منه ذلك ، ويقوم بأدنى قدر من المبادرات أو الاقتراحات ، ولا يقوم بأية محاولة لتقويم السلوك الطلابي أو النتائج التعليمية ، كما أنه يقوم بتوضيح الحقائق والمعلومات ويحدد اتخاذ الوسائل اللازمة لوحده دون مشاركة أو استفسارات من الطلاب ، ويحافظ على علاقات صداقة مع الطلاب بدون حدود ومعايير سلوكية ضابطة.

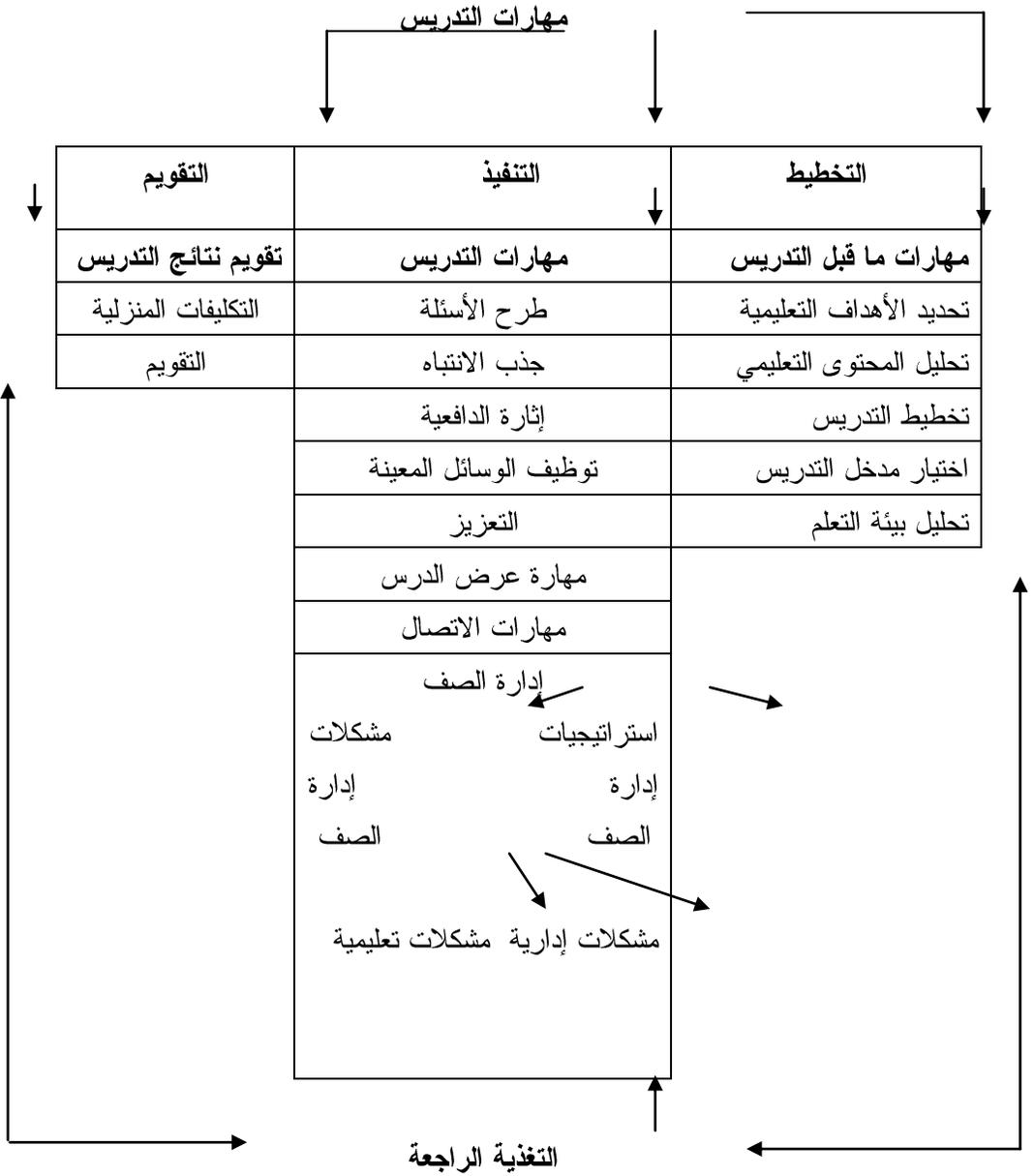
#### أثر النمط الفوضوي (السائب) على الطلاب :-

- يؤثر النمط الفوضوي (السائب) على سلوكيات وقدرات واتجاهات الطلاب بشكل يؤثر في بناء شخصياتهم ومن هذه الأمور :-
١. قلة الإنتاج التعليمي للطلاب بحضور المعلم .
  ٢. هدر الوقت في الأسئلة والمعلومات ، وعدم استغلاله بطريقة مناسبة.
  ٣. عدم اكتساب الطلاب للاتجاهات المرغوبة كضبط النفس وتحمل المسؤولية .
  ٤. لامبالاة الطالب في المواقف التعليمية ، وعدم الجدية في التفاعل الصفي .
  ٥. شعور الطلاب بالقلق وعدم الثقة بالنفس ؛ لأنهم لا يوجهون نحو الأهداف
  ٦. ضعف في قدرة الطلاب على التخطيط للأعمال المطلوبة منهم .
  ٧. تركيز الطلاب على حفظ المادة الدراسية دون فهم ووعي .
  ٨. إهمال الطلاب للواجبات البيتية لعدم محاسبة المعلم لهم .
  ٩. عدم صقل شخصية الطالب أو تنمية موهبه واستغلال قدراته الفعالة .
  ١٠. تعزز الثقة في نفوس الطلاب وتخلق منهم قادة المستقبل ، وهذا هدف تربوي سام لكل أمة ترجوه من عملية التربية والتعليم ، فهؤلاء طلاب اليوم هم قادة الغد .

١١. تساعد المتعلمين على تعلم كيفية التخطيط ، وهذا هدف تربوي سام بعد الاعتماد على النفس ، وهو من أبرز صفات القائد الناجح .
١٢. تشجيع جواً من الأمان ، والدفع في العلاقات بين المعلم والطلاب من جهة وبين الطلاب بعضهم ببعض ، وتسهيل حل كثير من المشكلات الآنية واليومية.
- لقد أثبتت الدراسات التربوية التي أجريت على أنماط الإدارة الصفية التسلطية والديمقراطية والفضوية ومن خلال دراسة تجريبية قام بها ( ليفين وليبت وهوايت ) على أنماط الإدارة الصفية الثلاثة ( التسلطية ، والديموقراطية ، والفضوية ) تبين أن المجموعة التي تخضع للإدارة الصفية التسلطية أكثر انضباطاً من غيرها ، كما أنجزت العمل بسرعة لكن على حساب العلاقات الإنسانية بين أفرادها .
- أما المجموعة التي تخضع للإدارة الديمقراطية فقد أنجزت العمل وتطلب ذلك بعض الوقت لترتيب أمورها ، على عكس المجموعة الأولى ( التي تخضع للإدارة الصفية التسلطية ) عندما تركت بدون قائد .
- أما المجموعة التي تخضع للإدارة الفوضوية ، فقد عمتها الفوضى ولم تنجز شيئاً . ومن خلال هذه الدراسة تم استنتاج أن النمط والنظام الديمقراطي هو أفضلها حيث يعمل على خلق جو تعليمي مناسب وفعال في الفصل . (مرسي ، ٢٠٠١:ص١٤٧ )
- وتشير الدراسات كذلك إلى أن النمط غير الجازم ، والنمط العدائي في إدارة الفصل لا يحققان إنتاجية تعليمية (حميدة ، ١٩٩٨ :ص١٠٧)

## مهارات التدريس ومكانة الإدارة الصفية

تهدف عملية التدريس في بعض معانيها إلى إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك الطالب المتعلم ، وإكسابه المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم المرغوبة ، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف التي تسعى لإحداث تلك التغييرات السلوكية المرغوبة يتوجب على المعلم أن يقوم بنقل هذه المعارف والمعلومات المطلوبة لتحقيق التغير السلوكي التعليمي بطريقة شيقة تثير اهتمام الطالب ورغبته ، وتدفعه إلى التعلم ( جابر وآخرون ، ١٩٨٢ : ص ٤٠ ) . كما يجب على المعلم امتلاك كفايات خاصة لأداء مهارات عملية التدريس بفعالية ، ولتحديد مهارات عملية التدريس نقترح نموذجاً يتناسب مع احتياجات المعلم لإلقاء الضوء عليه وتحديد مكانة الإدارة الصفية منه .



من خلال دراسة النموذج المقترح ، يمكن التعرف على أهمية إدارة الصف  
 كمكون هام من مهارات عملية التدريس ، والخاصة بالجانب التنفيذي منه حيث  
 تتميز من خلال هذا النموذج بميزات منها :-

- ١- إدارة الصف عنصر هام جداً ، لأن أي جهد للمعلم لن يؤتى ثماره ، ولن يحقق المعلم أهدافه ، إذا كان غير قادر على إدارة صفه ، وتهيئة جو يساعده على بذل المجهود الهادف .
- ٢- عملية تنسيق الجهود الفردية والجماعية للطلاب ، للتمكن من تحقيق الأهداف المتوقعة .
- ٣- عنصر يساعد المتعلم على التعلم ، بتوفير خبرات التعلم في جو صفي هادئ ومناخ ديمقراطي ، يحترم ذات المتعلم ورغباته واحتياجاته .
- ٤- تنظيم المعلم للنشاط الذاتي للطلاب ، إذ يجب على المعلم أن يوجه لكل نشاط هدفاً واضحاً يتقبله الطلاب .

### أبعاد الإدارة الصفية

يلاحظ من خلال النموذج السابق أن للإدارة الصفية بعدين هما :-

#### ١. استراتيجيات إدارة الصف :-

وتتضمن كيفية ترتيب مقاعد الطلاب وطريقة جلوسهم ، وكيفية التعامل مع مشكلاتهم ، كذلك طريقة جذب المعلم لانتباه المتعلمين ، والمعالجة الحكيمة عندما تدب الفوضى ، وتوجيه الأسئلة خاصة للطلاب غير المنتبه ، وأسئلة تثير الاهتمام لجميع الطلاب ، أو الكتابة على السبورة ، ومراقبة الفصل ، وإعطاء التعليمات ، والتزام الطلاب بالتعليمات في تنفيذ العمل ، ومراعاة العلاقات الاجتماعية بين الطلاب ، وتنويع الأنشطة الصفية في الفصل.

#### ٢. مشكلات إدارة الصف :-

وتتمثل هذه المشكلات في نوعين هما في الغالب ما يواجه المعلم :-

مشكلات تعليمية .

مشكلات إدارية .

وعلى المعلم أن يتعامل مع هذه المشكلات ، وأن يضع حلولاً مناسبة لها تتناسب مع نوع المشكلة والطالب المسبب لها ، وسيتم التعامل مع مشكلات الإدارة الصفية في فصل لاحق إن شاء الله من هذا الكتاب .

ومن خلال النموذج الذي تم استعراضه لمهارات التدريس يتبين أن إدارة الصف ليست عملية عرضية ، بل عملية مخطط لها بعناية وتحتاج جهداً ومهارة

وفناً من المعلم ، وهي تحتاج إلى دراسة متأنية وهادئة ومتعمقة ، لتفهم دور المعلم فيها ، ومدى نجاحه في إدارته الصفية مقياساً لنجاحه في عملية التدريس .

### العوامل المؤثرة في إدارة الصف

تتأثر إدارة الصف بعدة عوامل مكونة حصيلة تفاعل بينها لنجاح هذه الإدارة ، فالمعلم بالسلوك الذي يتبعه في الصف ومدى تطبيقه للانضباط المدرسي ، ومدى ممارسته للنشاطات التربوية ، وفاعليته في إدارة الوقت والمكان والموارد البيئية للصف ، كل ذلك يؤثر في ضبط الصف وإدارته .

كما أن الإدارة الصفية تتأثر بالبيئة المادية للصف ، من حيث اتساعها وتنظيم المقاعد وترتيبها ، كما يؤثر فيها حسن توظيف المعلم للموارد والوسائل التعليمية ، ويشكل عدد الطلاب وأعمارهم ، والمناخ النفس اجتماعي السائد بينهم وبين المعلم عاملاً هاماً من العوامل التي تؤثر في إدارة الصف وضبط المعلم له وحفظ النظام فيه .

وذكر (بليقيس ، ١٩٨٧ : ص ١٣) أن من هذه العوامل :-

١. نوع الإدارة الصفية .
  ٢. القواعد والقوانين .
  ٣. وضوح الأهداف والإجراءات .
  ٤. التعزيز .
  ٥. المشاركة وتبادل الخبرات .
  ٦. النقد البناء .
  ٧. الصمت الفعال .
  ٨. توظيف التقنيات .
  ٩. النظام في غرفة الصف خلاصة تعاون المعلم والطلاب .
- ويذكر (أحمد، ٢٠٠٢ : ص ٣٢٠) أن من هذه العوامل :-

١- النمط الإداري السائد في إدارة الفصل .

٢- مدير المدرسة قدوة للعاملين معه .

- ٣- وضوح الأهداف التعليمية وتوافر المواد اللازمة لتحقيقها .
  - ٤- دستور النظام المدرسي المدعم بوسائل التنفيذ السليمة .
  - ٥- استخدام التقنيات التربوية وطرائق التعليم الحديثة .
  - ٦- التفاعل الصفي ومهارات التواصل .
  - ٧- ازدحام الصفوف وإدارتها وحفظ النظام فيها .
- ومن خلال ذلك يلاحظ أنه لا تتناقض بين ما ذكره (عدس) وما ذكره (أحمد) وسوف يتم تناول بعض أهم العوامل التي تؤثر في إدارة الصف بالشرح والتفصيل على النحو التالي:
- ١- النظام المدرسي السائد في المدرسة :-**

النظام المدرسي الذي يعمل على توطيد القواعد والتعليمات المدرسية وجعلها حيز التنفيذ هو النظام الذي يعمل على استمرارية وحسن الانضباط المدرسي بشكل عام داخل المدرسة .

وتؤكد (سليمان ، ٢٠٠١ : ص ٢١ ) أن الإدارة الصفية هي نظام فرعي لنظام الإدارة المدرسية ، ويعد المعلم والطالب المدخلان الرئيسيان لهذا النظام بالإضافة إلى كافة العناصر المادية والبشرية التي يمكنهما توظيفهما سواء داخل أو خارج المدرسة ، لتعنيهما على توفير بيئة دراسية ملائمة لاكتساب المهارات المعرفية والاجتماعية المختلفة ، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية ، ورضا المهتمين بها .

وهذا يؤكد مدى التوافق بين قوانين المدرسة ، وقواعد الانضباط الصفي والتكامل بينهما ، فلا يعقل مثلاً أن يكون المعلم متسبباً والإدارة المدرسية تسلطية ، أو يكون المعلم ديموقراطياً والإدارة المدرسية دكتاتورية ، ويؤكد (عبد العزيز ، ١٩٨٥ : ص ٤٦ ) ذلك على اعتبار أن الإدارة المدرسية هي الكيفية التي يدار بها النظام المدرسي حتى يمكن تحقيق أهدافه ، من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم .

ويشكل مدير المدرسة عنصراً هاماً لدستور النظام المدرسي فهو القدوة للعاملين في المؤسسة التربوية ، وعليه أن يحترم العاملين معه ، ويحتفظ بعلاقات

إنسانية بينهم ، وأن يكون قادراً على الاحتفاظ باتزان الانفعالي فلا يغضب بسرعة ، ولا يترك الأمر يفلت من يده ، بل ينبغي أن يكون صابراً متزناً ، يجمع المعلومات الكافية قبل أن يصدر حكمه ، وأن يكون مرناً في مواجهة المشكلات التي تواجهه أو تواجه المعلمين ، متعاوناً معهم في حل المشكلات الصفية التي تطرأ ، محدداً القواعد والتعليمات ، ومراقباً وموجهاً لتطبيقها وتنفيذها ، ومحاسبة المخالف حسب درجة المخالفة .

### نوع ( نمط ) الإدارة الصفية :-

بعض المعلمين يدير صفه بطريقة تسلطية ، والبعض الآخر بطريقة ديموقراطية ، وبعضهم بطريقة فوضوية تسيبية ، ولكل طريقة خصائصها وأثرها على السلوك العام والنمط الاجتماعي السائد في الصف المدرسي . ففي الإدارة التسلطية يعامل الطلاب بأسلوب القمع وعدم احترام الآراء وكبت الحريات مما يؤثر على شخصياتهم ، فيبحثون عن وسائل لإطلاق الحريات عن طريق ممارسة المشكلات الصفية السلوكية سواء مع المعلم أو مع بعضهم البعض . كما يؤثر هذا النمط في تكوين جيل سلبي الرأي خانع للقرارات وهذا ما ترفضه الأهداف المدرسية ، فنحن بحاجة إلى جيل واع يدافع عن آرائه ويعبر عنها بصراحة ووضوح وموضوعية .

أما النمط التسيبي الفوضوي فتكثر فيه المشكلات لعدم وضع لوائح وقواعد تحدد أنماط السلوك المرغوبة ، مما يؤثر سلباً على الإدارة الصفية للمعلم ، ويتصرف الطلاب كما يشاؤون دون وازع ولا رادع ، مما يزيد من فرص حدوث سلوكيات غير مرغوبة منهم .

أما النمط الديموقراطي وهو المرغوب في هذا الجانب فيتمتع الطلاب فيه بالحرية في التعبير عن الرأي ، والعمل والتفكير وإبداء الرأي وممارسة التعلم ، مما يولد لديهم تمثل الحرية وممارستها ، وينمي لديهم روح المسؤولية والانضباط الذاتي ، والقدرة على التعبير عن أفكارهم بشكل إيجابي متزن ، مما يؤثر إيجاباً على الإدارة الصفية للمعلم .

### وضوح الأهداف التعليمية والإجراءات :-

المعلم الذي يدرك بشكل فاعل الأهداف التعليمية التي يرغب في تحقيقها في الحصة الصفية ، أو الفصل الدراسي ، أو السنة الدراسية ، يعمل على توجيه طلابه توجيهاً تربوياً نحو تحقيق هذه الأهداف مما يوفر له مناخاً تربوياً وإدارة صفية فاعلة يتفاعل فيها جميع الطلاب محافظين على الجو التربوي السائد ، وذلك يمكن الطلاب من تحقيق النتائج التعليمي وارتفاع مستوى التحصيل لديهم .

كما أن إدراك المعلم لأهدافه التربوية يساعده بشكل وظيفي على اختيار التقنيات التربوية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وجعل التعلم ممتعاً مع بقاء أثر هذا التعلم ، ويوفر موقفاً تعليمياً تعليمياً يشارك فيه جميع المتعلمين ، ويتم فيه توظيف الحواس ، ذلك لأن التعلم الناشئ عن الحواس جميعاً يفوق في مضمونه وثباته التعلم الناشئ عن حاسة واحدة ، ويعمل على انشغال الطلاب في التعلم الفعال .

### القواعد والقوانين الصفية :-

حتى يتم التعلم الصفي لا بد من وجود قواعد وقوانين تساعد على ذلك، حيث يلتزم بها الطلاب ، وتوفر مناخ تعليمي صحي ، يتعلم فيه الطلاب بحرية وفاعلية . ولا يجب أن تكون هذه القواعد والقوانين جامدة وصارمة ، بل مناسبة لخصائص نمو الطلاب ، وواضحة ويمكن تطبيقها إجرائياً وبشكل ذاتي من قبل الطلاب .

وعلى المعلم أن يعمل على مساعدة الطلاب في هذا الجانب ، فيركز على الجوانب الإيجابية لهذه القواعد والقوانين ، موضحاً للطلاب بين الحين والآخر أهمية هذه القواعد والقوانين وانعكاساتها على الصف والمدرسة وعلى العملية التربوية ، وهذا يساعد في بناء قواعد السلوك الصفي وتمثل للطلاب السلوك المرغوب بصورة واعية .

### التعزيز :-

يقصد بالتعزيز الاعتراف بالسلوك المرغوب فيه والصادر عن المتعلم وتقبله والثناء عليه . وهو عملية تؤدي إلى رفع احتمالية حدوث الاستجابة في السلوك المرغوب فيه من خلال الاعتراف بهذا السلوك الصادر، ويؤدي التعزيز دوراً فاعلاً في تحقيق النظام الصفي ، ذلك لأنه يولد الثقة والاحترام بين المعلم

والطلاب ، ويعمل على حفز المتعلم على تكرار السلوك المعزز والمرغوب فيه ، وهو أنجع من العقاب على إحداث تعديل السلوك وخيراً من التسلط والشدّة والخوف الذي يؤدي إلى النفور من المدرسة ومحاولة التمرد على القوانين كأسلوب للرد على العقاب .

### **المشاركة وتبادل الخبرات التعليمية بين المعلم والطلاب :-**

-٦

على المعلم أن يتيح الفرصة للطلاب للتعاون فيما بينهم والتعاون معه، وتشجيع المناقشة والتشاور والمشاركة في العمل ، وفعاليات الدرس مما يساعد في توفير نظام صفّي فعال وليس نظام متزمت جامداً يقيد الطلاب ، كما ويوفر صمتاً فاعلاً إيجابياً هادفاً يمارس فيه الطلاب التفكير والعمل والإصغاء للدرس ، وهو أفضل من الصمت الناتج عن القسوة ، والذي يجلس فيه الطلاب مكتوفي الأيدي ، مكلمي الأفواه ليس لهم إلا السمع والحملقة في ما يفعل المعلم دون تساؤل أو مشاركة .

ومن الإجراءات التي تعين المعلم في ذلك أن يقوم من حين لآخر بإشراك الطلاب في إجراء التجارب العملية ، أو مساعدته في تنفيذ بعض الوسائل التعليمية ، أو كتابة بعض فعاليات الدرس على السبورة ، أو العمل كمجموعات متعاونة تتشاور فيما بينها لإنجاز عمل دراسي معين ، أو عن طريق توجيه الأسئلة الصفية المتنوعة وبمستويات مختلفة ، عاملاً على زيادة التفاعل والتعاون والمشاركة في استنتاج أهداف الدرس بشكل إيجابي .

### **النقد البناء للطلاب لا الانتقاد الساخر :-**

-٧

كثيراً من الطلاب ما يلجأ إلى القيام بسلوكيات تؤثر في مجريات الدرس ، وتعمل على إرباك المعلم ، وتؤثر على النظام الصفّي ، وعلى المعلم أن يتعامل مع الطلبة الذين يقومون بهذه السلوكيات بشكل متزن بعيداً عن الانفعال والهيجان ، فلا بد أن يكون متعلّلاً واعياً لتفهم تصرفات الطلاب، وعليه أن يعالجها بدراية وسعة صدر باحثاً عن دوافعها ، وعليه أن يوجه نقده لهذه السلوكيات دون إحراج للطلاب مبتعداً عن النقد الساخر ، أو الانتقادات الجارحة ، فعليه أن يعمل على توجيه نقد بناء يراعي من خلاله تفهم مشاعر الطلاب والتصرفات التي يبديونها ، ويقدم التغذية

الراجعة للطلاب ، مبيناً للطلاب الأثر الذي يتركه هذا التصرف على مفهوم النظام الصفي ، ويبرز الجانب الإيجابي للسلوك المقابل بحيث يعمل على استمرارية نظام الصف ، وعليه أن يتبع طرائق مناسبة لتعديل سلوك الطلاب غير المرغوب فيه .

**٨ الصمت الفعال لا السلوك القسري :**

كان الاعتقاد السائد بين المعلمين في الماضي أن الصف الجيد هو الصف الذي يخيم عليه الهدوء والسكون ليسمع فيه "رنين الإبرة" عندما ترميها. وكان هذا الصمت بغض النظر على أسبابه ومحتواه ونتائجه مقياس النظام والانضباط الصفي ، إلا أننا اليوم نميز بيننا الصمت الهادف الفعال والصمت القسري الأبله غير الهادف وغير المنتج ففترات الصمت التي تتخلل الموقف التعليمي التعليمي تكون مقبولة وفاعلة بالقدر الذي يكون فيه الطلاب يمارسون التفكير أو العمل الهادف أو التأمل أو الدراسة والقراءة الصامتة أما الصمت الذي يتولد عنه الخوف من بطش المعلم والذي يعقب عمليات التوبيخ والعقاب التي يمارسها بعض المعلمين فينظر إليه نظرة سلبية ويعتبر من النوع غير المرغوب فيه لأنه لا يؤدي إلا إلى توليد المشاعر والاتجاهات السلبية نحو المعلم والمدرسة والتعلم ، ومن ثم قد يؤدي إلى التسرب والانسحاب من المدرسة.

## أهم عناصر نجاح الإدارة الصفية

تناولت أبحاث كثيرة عوامل نجاح الإدارة الصفية ، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية وارتباط وثيق بكل من المعلم والطالب والجو الصفّي والمؤسسة التربوية بشكل عام . وقد تباينت وجهات النظر في ذلك ورغم هذا التباين إلا أن هذه العناصر ثابتة تربوياً وقد أجمعت عليها الدراسات التربوية في بيئات مختلفة ، وسوف يم التطرق إليها كالتالي :-

### ١- التخطيط الجيد والتحضير :-

ويشكل هذا عنصراً هاماً من عمل المعلم ، فالتخطيط بكل جوانبه وشموليته من حيث تحديد الأهداف ، ومعرفة جوانب المادة التعليمية ، واختيار الإستراتيجية الخاصة بتنفيذ المقرر ، واختيار الوسائل المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية ، كما يشمل تهيئة الظروف المادية الملائمة في الصف ومناسبتها ، مما يوفر إدارة صفية ناجحة للمعلم ، يشعر خلالها بالعتاء ، ويشعر خلالها الطلاب بالتعلم .

### ٢- توفير الجو الملائم :-

لن يكفي التحضير لوحده إذا لم يعمل المعلم على توفير تفاعل صفي ناجح ، بحيث يجعل الطلاب محوراً للعملية التعليمية التعلمية ، وذلك لإثارة دافعية الطلاب ، وحتى لا يخيم عليهم الملل ، وفي هذا الخصوص عليه أن يحرص على زيادة الاتصال والتواصل بينه وبينهم بشكل سليم ، وبين الطلاب أنفسهم ، مما يجعل عملية التعلم تتم بإرادة الطلاب ، وليست عملية قسرية خارجة عن إرادة الطلاب ، وبذلك لا يكون المعلم متسلطاً أو غير المتفاهم الذي ينتظر الطلاب خروجه من الصف بفارغ الصبر . ولتوفير الجو الملائم لتنشئة الطلاب تنشئةً صالحةً عليه أن يتحلى دائماً بالبشاشة والابتسام ، وتقبل الطلاب محافظاً على عناصر التشويق الصفّي للطلاب مع الاهتمام بتوفير النظام بشكل إرادي من قبل الطلاب ، مهتماً دائماً بجو الصف وترتيبه ونظافته.

### ٣- المحافظة على انضباط الصف :-

على المعلم أن يدير صفه بشكل يوفر له انضباط صفي ، ويوفر له السيطرة على مجريات الأمور دون تسلط ، وعلى المعلم أن يشارك الطلاب

المسؤولية ويضع نظاماً معيناً واضحاً للطلاب ، مما يمنع حدوث مشاكل بين الطلاب ، ويعمل على حل المشكلات التي تحدث بأقل ضرر ممكن وذلك بتقبل الطلاب للحلول ومشاركتهم فيها ، وهذا يعمل على إفساح المجال أمام الطلاب لأن يعبروا عن أنفسهم ، وأن يطوروا مفهوم الانضباط الذاتي لديهم ، ويشعرهم بأهمية المحافظة على الجو الصفي لتوفير التعلم الفعال بشكل إيجابي ، وفي هذا الخصوص على المعلم أن يراعي أموراً مقبولةً ومنتجةً بهذا الخصوص ، ومن هذه الأمور وقفة المعلم في الصف ، وصوته الواضح ، وحسن ووضوح الخط على السبورة ، وتعبيراته اللغوية وسلامتها ، وقواعد الثواب والعقاب في الصف ، مع شغل الطلاب في جو دراسي طوال وقت الحصة .

#### **٤- الاتصال الفاعل بين المعلم والإدارة وبين المعلمين أنفسهم :-**

العلاقات الجيدة التي تسود المناخ المدرسي تؤثر بشكل فاعل على الإدارة الصفية للمعلم ، فالعلاقات الحميدة بين المعلمين تعمل إلى توفير جو ودي للجميع مما يجعل الطلاب يعيشون في أجوائه ، وذلك لأن التناقضات داخل الهيئة التدريسية أو مع الإدارة تربك الطلاب وتجعلهم ضحية لها ، وتعمل على إعاقة العمل المنظم للمعلمين ، وتؤدي إلى تناقض القواعد والقوانين الصادرة من كل جهة ، مما يشيع جواً يؤدي إلى التدهور والتسيب داخل المدرسة .

#### **٥- الاتصال الفاعل بين المدرسة والأهل :-**

يؤدي الاتصال الفاعل بين المدرسة والأهل إلى تكامل دور كل منهم ، وتوحيد رؤية مكملة لدور المدرسة ، فمعرفة أولياء الأمور بمشاكل أبنائهم عن قرب ومسبباتها ، يوفر طرق سليمة للحلول ، ومساعدة الطلاب ، فمعظم هذه المشكلات التي يواجهها المعلم في الصف تعود للتنشئة الأسرية والجو الاجتماعي المحيط بها ، حيث أن الطلاب يأتون من بيئات مختلفة كل لها قواعدها ونظمها ، وعلى الطلاب أن يتوحدوا في نظام واحد ، هو النظام المدرسي والمحافظة على الجو الصفي بشكل ملائم .

#### **٦- شخصية المعلم وتقبله لمهنته :-**

المعلم صاحب مهنة يرتكز عليها المجتمع بشكل أساسي ، ومن المهم أن يتقبل كل معلم مهنته ويدرك أهميتها ، ولذلك يجب على المعلم أن يتمثل هذه المهنة

ومبادئها في كل تصرف من تصرفاته ، وعليه أن يتحلى بالموضوعية والحرص وتقبل الطلاب ، والعمل على تعديل سلوكهم في كل موقف ، وتنمية شخصياتهم بشكل تربوي ، كما يجب على المعلم أن يطور مهاراته التدريسية ، ويعمل على النمو المهني بشكل مستمر ، ويواكب المتغيرات التربوية ، مما يزيد من قدرته على إدارة الصف بشكل أفضل ، ويكون أقدر على أن يطور لدى الطلاب مهارات ضرورية مثل : الإصغاء الجيد ، وممارسة عادات سليمة ، واليقظة والانتباه ، والتفاعل الاجتماعي ، وغيرها من المهارات التي تشكل عنصراً حيوياً في بناء شخصية المتعلمين بشكل تربوي .

ويمكن إضافة عناصر أخرى لازمة وضرورية لإدارة صفية ناجحة :

- لا بد من إعداد المعلم إعداداً مهنياً خاصاً لإدارة صفية ناجحة ، بحيث يكون المعلم مؤهلاً تأهيلاً تربوياً عالياً ، ولما كانت علوم التربية في تنامي وتجدد مستمرين ، فلا بد أن يبقى المعلم على إطلاع مستمر ومتنامي في هذا الحقل ، عن طريق تنظيم دورات تربوية مستمرة لهذا الغرض .

- وحتى يكون المعلم ناجحاً في عمله ، لا بد من ذكر الجوانب الأخرى التي تؤثر على نفسيته وعمله وإنتاجه :

أ. لا بد من إدارة مدرسية ديمقراطية ناجحة : مدير مدرسة ناجح في إدارته.

ب. هيئة تدريسية متعاونة .

ت. أجر شهري مجزي .

فهذه بلا شك عوامل مؤثرة وإيجابية في حياة المعلم العملية والنفسية ، بالإضافة إلى مؤهله العلمي والتربوي .

### **توجيهات هامة للمعلم في مجال الإدارة الصفية**

لاستكمال نجاح المعلم في إدارته لصفه عليه أن يقوم ببعض الإجراءات المفيدة في هذا الجانب ، ويركز التربويون على هذه الإجراءات كتوجيهات مفيدة في مجال الإدارة الصفية ، وذلك من خلال الجوانب المختلفة لها كتظيم البيئة الفيزيقية ، ومجال العلاقات الإنسانية ، وتوفير مناخ صفي ملائم لعلاقات اجتماعية إيجابية ، وتحفيز الطلاب على التعلم ، ومن هذه التوجيهات ما يلي : -

١. أن يعد خطة الدروس بشكل جيد ، محدداً الأهداف التي سوف يقوم بتحقيقها في الحصة راصداً التقويم المناسب لها .

٢. أن يتواجد في الصف في موعده ولا يتأخر عن الحصة ، ضابطاً بذلك دخول الطلاب إلى الصف .

٣. أن يكون معداً للتجهيزات والمواد التعليمية والوسائل ، متمكناً من استخدامها وعلى معرفة بطريقة توظيفها في الدرس بشكل تسلسلي . أن لا يكثر من الحركة والتنقل داخل الصف وبين صفوف الطلاب ويقف معظم الوقت في مواجهة الطلاب ، مركزاً نظره إليهم بشكل يوحي على التقبل والمودة لهم .

٤. أن يقوم بالتأكد من ترتيب سبورته ، وكتابة اليوم والتاريخ وأسماء الغياب إن كان ضرورياً ، مع النظر إلى الطلاب وتحيتهم قبل الشروع في الشرح .
٥. أن يبدأ بشرح الدرس بعد أن يسود الصمت والنظام في الصف جاذباً انتباه الطلاب بالتبنيه والإرشاد المناسب لذلك .
٦. أن يوجه نظره بشكل دائم إلى الطلاب عند الشرح ، مع موائمة صوته علواً وانخفاصاً وتعبيراً للمواقف الصفية .
٧. الاهتمام من حين لآخر بتهوية الغرفة والتأكد من إضاءتها ، ومناسبة جلوس الطلاب في أماكنهم بشكل سليم .
٨. العمل على توفير تفاعل صفي ، وتقديم التعزيز والتغذية الراجعة من حين لآخر .
٩. ترتيب الملخص السبوري بحيث ينمو مع فعاليات الدرس ، أولاً بأول مراعي ترتيب السبورة والواجبات المنزلية ومناسبتها لقدرات الطلاب .
١٠. مراعاة التسلسل الزمني لوقت الدرس من متطلب أساسي ، وتقديم عناصر الدرس ، وإجراءات التقويم وختام الدرس ، بحيث لا يؤثر زمنياً أحدهما على الآخر.
١١. أن يكون حازماً في المواقف التي تحتاج لذلك ، عطوفاً مع الطلاب وأن يتفادى المواجهة مع الطلاب .
١٢. تبسيط المعلومات المقدمة في الدرس بالأمثلة والتشبيهات والوسائل التعليمية ، مع السماح للطلاب بالاستفسار من حين لآخر فيما يتعلق بفعاليات الدرس .
١٣. العمل على إعادة شرح بعض عناصر الدرس إن شعر المعلم أنها غامضة على الطلاب وتحتاج إلى توضيح .
١٤. مناداة الطلاب بأسمائهم ، وعدم الإشارة إليهم عند الطلب منهم الإجابة أو أداء عمل ، وعدم مناداتهم بألفاظ غير لائقة .

## أسئلة التقويم الذاتي للفصل الثاني

١- اكتب تعريفاً لكل من المفاهيم التالية :

- أ- الإدارة الصفية.
- ب- النمط التسلسلي للإدارة الصفية.
- ت- النمط الديمقراطي في الإدارة الصفية.

٢- تحدد الآية الكريمة " وأمرهم شورى بينهم " قواعد وأسس التعامل بين المعلم وطلابه ، بين ذلك في ضوء مفاهيم الإدارة الصفية .

٣- أذكر أهم عناصر نجاح الإدارة الصفية ، وتحدث عن اثنين منها .

٤- تحدث عن أهمية الإدارة الصفية كمكون هام من مهارات عملية التدريس .

٥- اكتب تفسيراً لكل من العبارات التالية :

- أ- من العوامل المؤثرة في البيئة الصفية التعزيز .
- ب- يؤثر نمط الإدارة الصفية على نتائج تعلم الطلبة ، وفي قدرتهم على التكيف مع متطلبات الحياة .
- ت- الإدارة الصفية امتداد للنظام المدرسي السائد في المدرسة .

٦- ضع علامة ( √ ) أمام العبارة الصحيحة وعلامة ( X ) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل لكل عبارة :

- ١- تتأثر قدرة المعلم على إدارة الصف بالسياسات التعليمية التي تضعها الوزارة ) .
- ٢- ترتبط الإدارة الصفية بالإدارة التعليمية ( ) .

٣- النمط الإداري لمدير المدرسة ينعكس على قدرة المعلم على إدارة الصف (

.)

٤- اعتماد المعلم على أسلوب واحد في التدريس يجعل الطلبة يألفونه ويصبح أكثر

فاعلية ( ) .

٥- يستطيع المعلم أن يحكم على فاعليته في أداء الدرس من خلال النظر في وجوه

طلبه ( ) .

٦- فشل المعلم في إدارته الصفية يعني فشله في العملية التعليمية ( )

٧- ليس من الضروري إشراك الطلبة في المناقشة وتبادل الرأي حرصاً على وقت

الحصّة ( ) .

٨- يعتقد نمط الإدارة الصفية الفوضوية بأن الثناء يفسد الطلبة ( ) .

٩- تعمل الكثافة الصفية على زيادة المشاكل السلوكية الصفية داخل الصف

وخارجه ( ) .

١٠- الصمت الفعال لا يعد عاملاً من العوامل المؤثرة في إدارة الصف ( )

## الفصل الثالث

### مهام ومهارات المعلم في الإدارة الصفية

يقوم المعلم في الصف المدرسي بعدد من المهام الإدارية والفنية، وسوف نتناول هذه المهام التي تمثل محوراً إدارياً وفنياً لتعامله مع الصف على اعتبار أن الإدارة الصفية عملية إدارية وفنية.

#### المهام الإدارية للمعلم في الإدارة الصفية

يعمل المعلم على تجسيد صورة العملية الإدارية في الصف عن وعي وكفاءة تمكنه من إدارة الصف وتنظيمه، ورعاية الطلاب وتيسير التعلم الصفّي لهم لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها، ومن المهام الإدارية التي يقوم بها المعلم لهذه الغاية، وتعتبر عناصر العملية الإدارية الصفية ما يلي:-

التخطيط.

التنظيم والتنسيق.

التنفيذ.

القيادة (التوجيه).

الإشراف والمتابعة.

التقويم.

#### أولاً: التخطيط:-

ويقصد به وضع المعلم خطة وإجراءات مسبقة للمستقبل القريب مرنة قابلة للتغيير من شأنها بلوغ الأهداف التربوية التي يسعى إليها، وذلك في ضوء استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة (الشرقاوي، ٢٠٠٠: ص٦٢) وتتضمن هذه الخطة:-

وضع المعلم للخطة السنوية أو الخطة الفصلية للمادة التي يقوم بتدريسها كذلك عدد الحصص المتضمنة في الخطة اليومية للدروس التي يقوم بها محدداً بها الأهداف بشكل واضح ويمكن ترجمتها إلى سلوكية ليسهل قياسها، وتقويم نتائج تعلمها للطلاب.

تحديد المعلم للأساليب والأنشطة والإجراءات المناسبة التي سوف يقوم بتوظيفها،  
وتساعد على تحقيق الأهداف التعليمية بشكل يلبي احتياجات الطلاب.

رصد المعلم لمصادر التعلم التي سوف يستخدمها لمساعدة الطلبة على بلوغ  
أهداف المادة الدراسية مع تحديد ما هو متوفر في البيئة المدرسية، وما يمكن  
استثماره من البيئة المحلية، وما يمكن توفيره على طريق المديرية التابعة لها  
المدرسة، وما يمكن أن يساهم به الطلاب.

تحديد وسائل التقويم المناسبة التي سوف يوظفها المعلم لمعرفة ما تحقق من  
أهداف، والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى الطلاب، والثغرات التي تحتاج إلى  
إثراء في المنهاج، والأنشطة المنهجية وملاءمتها ومدى كفايتها، والاستعانة  
بنشاطات لا منهجية إن أمكن.

العمل على إشراك الطلبة بقدر الإمكان في التخطيط للعملية التربوية مع المعلم، أو  
الاستعانة بأرائهم والوقوف على قدراتهم واستعداداتهم، كذلك إشراك الطلاب بعيداً  
عن التلقين الصفي التقليدي.

### **ثانياً: التنظيم والتنسيق:-**

ويقصد به تنظيم وتنسيق الموارد المادية المتاحة، وكيفية الاستفادة منها،  
فالأدوات والخامات والأجهزة والوسائل المتوفرة بالمدرسة لابد من التوظيف الفاعل  
لها بشكل منظم ومناسب مع أهداف الدروس التي يقوم المعلم بتنفيذها، وكل ذلك  
يهدف إلى تنظيم بيئة التعلم ووقته واستخدامه للوسائل والمواد من قبل المتعلم ليتعلم  
من خلالها. هذا بالإضافة إلى الموارد البشرية المتمثلة في الفنيين المتواجدين  
بالمدرسة والإداريين، كما تمثل الطلاب أنفسهم، وعلى المعلم أن ينظم الاستفادة من  
هذه الإمكانيات البشرية ويعمل على تنسيق أدوارهم وتسخير طاقاتهم لخدمة العمل  
التربوي الذي يؤدي إلى تحقيق غاياته.

### **ثالثاً: التنفيذ:-**

ويقصد به تنفيذ الإجراءات التي قام المعلم بالتخطيط لها ويتضمن

الجوانب التالية:-

١. إثارة دافعية الطلاب للدروس، والمحافظة على درجة الإثارة والتشويق لديهم حتى نهاية الحصة.
٢. استخدام أساليب التدريس المناسبة للمستوى العقلي والمعرفي للطلاب، وتناسب وتكمل الخبرات السابقة لديهم، كما تتناسب مع طبيعة المادة العلمية التي يقوم المعلم بتدريسها، مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة والظروف التي قد تستجد على التخطيط الدراسي، وإحداث التعديل اللازم في هذه الأساليب في ضوء هذه المستجدات.
٣. العمل على تكثيف المناقشات الصفية بينه وبين الطلاب، وبين الطلاب أنفسهم مع السماح لهم بإبداء آرائهم واحترامها، وتقديم تغذية راجعة فورية لهم.
٤. المحافظة على الجو النفسي والاجتماعي الصفّي، وتوفير الثقة والاحترام المتبادل، وشيوع الهدوء الصفّي الذي يوفر مناخ تعليمي علمي مثمر يحقق الأهداف.
٥. المحافظة على استمرارية النظام الصفّي من قبل الطلاب، وملاحظة المعلم لمدى جدية الطلاب في الاشتراك في فعاليات الحصة، سواء بتوجيه الأسئلة أو الإجابة عليها أو الانتباه الطوعي، وعدم انشغالهم بأمر جانبيّة، أو انصرافهم عن متابعة الدرس.
٦. تكيف المعلم مع ميول واهتمامات وحاجات الطلاب أثناء الدرس، وتقديم التعزيز، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وتوظيف أنشطة متنوعة كتابية تحريرية، وذلك لجذب اهتمام وانتباه الطلاب حول الدرس، وتبعد السأم والملل عن متابعتهم لخطوات الدرس. (ناصر، ١٩٨٧: ص ١٥٣)

### رابعاً: القيادة..

تعرف القيادة بنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (مرسي، ٢٠٠١: ص ١٤١).

وبذلك تعتبر قيادة المعلم للمصف من أهم الأعمال الإدارية التربوية التي يقوم بها المعلم، ويعتبر نجاح القيادة عنصراً هاماً للدلالة على مدى تحقق الأهداف التربوية التي يسعى المعلم لإنجازها داخل الغرفة الصفية، فمن سمات المعلم الناجح حسن قيادته الصفية، واستثمار جهود ونشاطات طلابه في الفصل؛ كي يتم التعلم وإجراء النشاطات والتفاعل بينهم برغبة وحماس وثقة ومودة، دون قسر أو إكراه،

محققاً احترام القوانين وسيادة النظام، واشتراك الجميع في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن الدور القيادي للمعلم للصف، وبذلك يجعل المعلم من التعليم والتعلم في غرفة الصف أمراً هادفاً ومشوقاً دون إحباط وهدر لجهود الطلاب، وهدر وقت الحصص الصفية.

### **خامساً: الإشراف والمتابعة:-**

يقوم المعلم في الصف بالإشراف على الطلاب، ومتابعة تفاعلهم الصفّي، وتوجيههم نحو الأنشطة المرغوبة، ساعياً وراء ذلك تحقيق كل منهم المهمة التي تسند إليه، كما يقوم بتقديم التغذية الراجعة لديهم في جميع الأمور التي تتم في الصف، سواء بالشرح اللفظي أو التصحيح المعنوي لذلك.

وتشير مهمة الإشراف والمتابعة إلى مهمات فرعية تستند عليها وهي:-

#### **الضبط والمحافظة على النظام:-**

حيث إن المحافظة على النظام داخل الحصة أمر هام لنجاح المعلم وطلابه، وأن أفضل أنواع النظام ما ينتج عن انضباط داخلي من الطلاب أنفسهم، ويتصرفون على هذا الأساس، الأمر الذي يجعل الطالب يحترم النظام عن رغبة واقتناع ويتفاعل مع الدروس بفعالية وحماس.

#### **مراقبة حضور الطلاب وغيابهم:-**

على المعلم أن يراقب دوام الطلاب ويراعي مدى التزامهم بدخول الصف والخروج منه بالاستئذان المناسب، كما عليه دراسة أسباب الغياب، والتعاون مع أولياء الأمور في هذا الجانب لحل المشكلات الناتجة عن ذلك، كما عليه أن يعطي الاهتمام الواضح، والإصغاء المتفهم لمشاكل الطلاب، ويعمل بقناعة ورضا على حلها بطريقة تشجع الطلاب، وتحفزهم على الاستمرار في الحضور للمدرسة، وتحد من ظاهرة التسرب الطلابي.

#### **توجيه الطلاب وإرشادهم:-**

على المعلم أن يعمل مرشداً لطلابه يتعرف على مشكلاتهم، ومنها على سبيل المثال شعور بعض الطلاب بكراهية المدرسة، أو وجود مشاكل صحية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية، مما يؤثر على رغبة الطالب في التعلم، وقد تكون أسباب

هذه المشكلات المدرسة أو الطالب نفسه وقدراته، أو مشكلات خاصة بالأسرة أو خاصة بمبحث معين.

لذلك على المعلم أن يحاول إزالة القلق والتوتر وعدم الأمن والاستقرار لدى الطالب، ويتعاون مع جميع الأطراف للتعرف على المشكلات التي يعاني منها الطلاب، وإيجاد حل ناجح لها، ويعيد للطالب ثقته بنفسه، ويساعده على التكيف مع المناخ المدرسي، ويشجعه على ممارسة الأنشطة المختلفة التي تتفق مع ميوله واهتماماته، حتى تصبح المدرسة المتعة التي يحبها الطالب، ويكون شعوره نحوها إيجابياً بشكل متفائل.

### **سادساً: التقويم:-**

يقوم المعلم في ضوء هذه العناصر الإدارية بعملية تقويم شاملة للعمليات الإدارية ضمن هذا الإطار، كما يقوم المعلم بتقويم ذاتي للأعمال التي يؤديها في الصف، ومدى نجاح هذه الأعمال واكتمالها لتحقيق أهدافه، وذلك في ضوء تشخيص القصور الذي حدث في فعاليتها وإجراءاتها وتصحيح المسار في حالة وجود قصور، أو الاستمرار في المسلك الذي تم تبني خطواته للنجاح.

كما يشمل التقويم تقويم المعلم لمدي كفاية الموارد والإمكانات المادية المتوفرة، ومدى مناسبتها في ضوء التغذية الراجعة التي يمكن أن يستمد منها المعلم آفاق التخطيط أو التنظيم أو القيادة، ساعياً إلى توفير هذه الموارد والإمكانات بشكل أفضل.

وعلى اعتبار أن التقويم عملية تشخيصية علاجية تعاونية مستمرة، فعلى المعلم أن يقوم بتقويم طلابه أثناء مراحل التقويم التمهيدي والتكويني والختامي، وذلك للوقوف على نقاط القوة لتعزيزها لدى الطلاب والوقوف على نقاط الضعف وعلاجها وتلافيها لديهم. وعلى المعلم أن يختار التقويم المناسب لكل هدف تعليمي يسعى لتحقيقه لدى الطلاب، مراعيًا تنوع الأساليب من اختبارات شفوية أو تحريرية، أو الملاحظة والمقابلة أو التجربة والممارسة العملية، والأداء الصفي، مراعيًا بذلك النظرة الشمولية للطلاب في مختلف الموضوعات الدراسية وعلى فترات زمنية متباعدة في هذه الجوانب، كما يراعي قدرة الطالب على الإنجاز

بشكل مستقل بعيداً عن مقارنته بغيره من الطلاب، وذلك وفقاً لمراعاة الفروق الفردية بينهم؛ ولذلك يجب أن نقيس إنجاز الطالب حسبما تؤهله قدراته واستعداداته هو نفسه، وليس حسب قدرات الغير واستعداداتهم، وعلى المعلم أن يراعي النزاهة والموضوعية، وعدم المحاباة في عملية التقويم، وأن يكون صادقاً مع طلابه فهو القدوة لهذا العمل التربوي الهادف.

## مهارات المعلم في الإدارة الصفية

تحتاج الإدارة الصفية الناجحة من المعلم إلى مهارات متعددة، يجب على المعلم أن يلم بها ويراعيها بشكل جيد، وعلى المعلم الناجح أن يعمل على الإلمام والعمل بجوانب مختلفة تمثل مهارات إدارة الصف المدرسي للمعلم ومن هذه المهارات ما يلي:- (زيتون، ١٩٩٧:ص٤٢٥)

- مهارات ترتبط بسلوك الطالب.
- مهارات ترتبط بحاجات الطلاب والمناخ الصفّي.
- مهارات ترتبط بالتخطيط قبل بدء التدريس في الصف.
- مهارات ترتبط بالمهام التعليمية.
- مهارات ترتبط بتنظيم وترتيب الصف.

وتتمثل هذه المهارات في مجموعة من الأدوار التي يقوم بها المعلم في الصف، حيث لم يعد دور المعلم مقصوراً على التعليم، خبيراً في المعلومات التي يقدمها للطالب الذي يحتاج إليها من أجل التعلم، بل أصبح دور المعلم متعدداً، ومنها قدرته على التفاعل مع الطلاب داخل الصف وخارجه، ومنظماً للمناخ الاجتماعي والنفسي لديهم، وهو يعد الأسئلة، ومنظم للتعلم، وهو معني بكل ما يواجه طلابه من مشكلات تعليمية أو سلوكية، وبذلك يكون أيضاً موجهاً ومرشداً للطلاب.

إن هذه المهمات المنيطة بالمعلم تجعل دوره رئيساً في تهيئة جو وبيئة صفية صحية لطلابه، مع توفر علاقات ودية، تقوم على احترام متبادل لأجل أن يتمكن المعلم من تحقيق النتائج المرصودة له من خلال إدارة الصف والتعلم الفعال.

وتتضمن إدارة الصف العديد من المهمات الهامة ومنها:-

(١) التدريس.

(٢) استثارة دافعية الطلاب والمحافظة عليها.

(٣) توفير الخبرات التعليمية للطلاب وتنظيمها وتوجيهها.

(٤) تنظيم البيئة الفيزيائية للصف وتقسيم الطلاب داخل الصف.

(٥) حفظ النظام.

(٦) توفير المناخ العاطفي والاجتماعي للطلاب.

(٧) ملاحظة سلوك الطلاب ومتابعة تقدمهم في الأداء والتحصيل.

(٨) تقديم تقارير عن سير العمل وحفظ الملفات والسجلات (شفيق، الناشف، ٢٠٠٠:

ص ١١-١٨)

(٩) تنظيم الوقت.

وقد تم في الفصل الثاني من الكتاب تناول مهام المعلم في حفظ النظام، وتوفير المناخ العاطفي والاجتماعي للطلاب، وتنظيم البيئة الفيزيائية للصف، وسوف يتم هنا تناول باقي المهمات بشيء من الشرح والتوضيح.

### **أولاً: التدريس:-**

إن لفظ التدريس من أكثر الألفاظ شيوعاً واستعمالاً في الحياة العملية والاجتماعية، وللتدريس معان متعددة ومتفاوتة، ولكنها جميعاً لا تزيد على أنه عملية إيصال المعلومات إلى أذهان المتعلمين، هذا المعنى صحيح ولكنه لا يعبر عن المعنى العلمي الدقيق (زيتون، ١٩٩٧: ص ٩).

**فتحديد معنى التدريس ضروري لجميع العاملين في حقل التربية ومن هذه**

### **التعريفات:-**

- التدريس عملية اتصال بين المعلم والطلاب، يحاول المعلم إكساب طلابه المهارات والخبرات التعليمية المطلوبة، ويستخدم طرقاً ووسائل تعينه على ذلك مع جعل المتعلم مشاركاً فيما يدور حوله من الموقف التعليمي (إبراهيم، ١٩٩٤: ص ٦-٨).

- موقف يتميز بالتفاعل بين طرفين رئيسيين هما المعلم والمتعلم، وحدث تعاون بينهما لإكساب المتعلم مجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات، التي تؤدي

بدورها إلى تعديل سلوكه، وتعمل على نموه نمواً شاملاً متكاملًا (رسالان وحماد، ١٩٩٢: ص ٥٢).

- نشاط إنساني هادف ومخطط وتنفيذي يتم فيه التفاعل بين المعلم والطلاب وموضوع التعلم وبيئة التعلم ويؤدي هذا النشاط إلى نمو الجانب المعرفي والمهاري والانفعالي لكل من المعلم والطلاب، ويخضع هذا النشاط إلى عملية تقويم شاملة ومستمرة.

من خلال التعريفات السابقة للتدريس يمكن التوصل إلى عدة خصائص تتميز بها عملية التدريس:

١ - التدريس عملية تواصل وإيصال منظمة بين المعلم والطلاب، يكسب المعلم من خلالها الطلاب المعرفة العلمية والمهارات والاتجاهات، وينمي لديهم ميول إيجابية نحو أنفسهم ونحو المجتمع.

٢ - التدريس عملية مخطط لها، من خلال رصد الأهداف التعليمية، التي يرغب المعلم في إكسابها للطلاب، وتحتاج إلى مهارة في توظيف هذه الأهداف إلى سلوكيات مرغوبة لدى المتعلم.

٣ - يوظف المعلم في التدريس طرقاً ووسائل مختلفة لإثارة دافعية الطلاب التعليمية.

٤ - يجب على المعلم الأخذ في الاعتبار أن الطالب هو محور العملية التعليمية.

٥ - التدريس عملية تفاعل معقدة بين عناصر العملية التعليمية التعليمية وهي: المعلم، المتعلمون، المادة التعليمية، وبيئة التعلم، الإمكانيات المادية والبشرية، ولا بد من التكامل الفعلي والمواءمة بين هذه العناصر.

٦ - التقويم جزء هام من عملية التدريس للكشف عن نتائج التعلم ورصد التغذية الراجعة في جميع العناصر التي تؤثر في تعلم الطلاب.

وعلى المعلم أن يراعي هذه الخصائص في عملية تدريسه للصف، فهي المهمة الأولى له في الصف، وأن يوازن بين الأهداف والنشاطات، ومدى ملاءمة الوسائل، ومدى فاعلية نتائج التعلم لخصائص المتعلمين الذي يقوم بتدريسهم، مع الأخذ

بعين الاعتبار وجهات نظرهم، وآرائهم، محفزاً تعاونهم الكامل معه، ومشاركاً إياهم في كل خطوة من خطوات الدرس الذي يقوم بتنفيذه.

ومن الإجراءات التي يمكن أن يتبعها المعلم لزيادة فاعلية التدريس وتحسين تعلم الطلاب ما يلي:

- ١ - أن يزيد المعلم التفاعل بين الطالب وزملائه داخل غرفة الصف.
- ٢ - أن يركز على اهتمام الطلاب في الجوانب الذهنية، واستخدام حواسهم في التعليم والتعلم.
- ٣ - أن يضمن لهم بيئة اجتماعية غنية، من خلال التركيز على التفاعلات الاجتماعية.
- ٤ - أن يصمم لهم بيئة ثرية، مع تنفيذ الإجراءات والأنشطة التي من شأنها إثارة حب الاستطلاع والاهتمام لديهم.
- ٥ - مراعاة الحزم في الانضباط الصفي مع المحافظة على إظهار المودة في التعامل مع التلاميذ.
- ٦ - أن يقوم المعلم بدور المستشار بالنسبة للطلاب الذين يبادرون في التعلم، وإتاحة المبادرة لهم فيما يتصل بالنشاطات التعليمية.
- ٧ - أن يقوم المعلم بدعم مشاعر النجاح والمثابرة لدى الطلاب، حينما يحققوا الأهداف التعليمية (قطامي، ١٩٨٩: ص ٩٨-٩٩).

### **ثانياً: استثارة الدافعية لدى الطلاب والمحافظة عليها:-**

إن استثارة دافعية الطلاب والمحافظة عليها عامل ضروري يؤثر في التعلم الصفي، مما يساعد المعلم في تحسين فعالياته، وزيادة الفرصة أمام الطلاب لزيادة كفاياتهم التعليمية، واستغلال أقصى أداء لديهم لتحقيق الأهداف التعليمية التي يصبو إليها المعلم.

#### **\* تعريف الدافعية:-**

تعرف الدافعية بأنها "الحالات الداخلية أو الخارجية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو تحقيق هدف معين، أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى تحقيق ذلك الهدف". (توق وعدس، ١٩٨٤: ص ٤٠) ويعرفها (ناصر، ١٩٤٦:

ص ٦٣) بأنها "حالة داخلية جسمية أو نفسية، تثير السلوك في ظروف معينة، وتوصله حتى ينتهي إلى غاية معينة".

ويعرفها (بركات، ١٩٩٥: ص ١٤٩) بأنها "قوة نفسية فسيولوجية تتبع من النفس وتحركها مثيرات داخلية أو خارجية، فتؤدي إلى وجود رغبة ملحة في القيام بنشاط معين، والاستمرار فيه، حتى تتحقق هذه الرغبة، ويتم إشباع هذا الدافع بما يخفف من حدة التوتر النفسي".

- من خلال التعريفات السابقة يتضح دور الدافعية في تحريك سلوك الطلاب لتحقيق الغايات التعليمية، وعلى المعلم استثمار هذه الدافعية، وذلك باستثارتها، والمحافظة عليها طوال الدرس، حتى يبقى الطلاب في حضور ذهني كامل لكل خطوة من خطواته، ويحقق أهداف الدرس.

فعندما يشاهد الطالب رسماً معيناً على السبورة، أو جهازاً علمياً، أو وسيلة تعليمية على طاولة المعلم مثلاً، فينتبه إلى الرسم أو الوسيلة، فيستيقظ لديه حب الاستطلاع، والرغبة في المعرفة، فيتوقف أو يجلس منتظراً ما سيقوله المعلم حول الرسم، وربما يقترب منه، ويركز نظره على الأشياء، أو يطرح أسئلته على المعلم سعياً لتحقيق الهدف، أو تلبية الحاجة التي يشعر بها وهي المعرفة (بلكيس ومرعي، ١٩٨٢: ص ٨٤).

وهذا يجعل الطالب محافظاً على انتباهه ودافعيته للدرس، وجذب انتباهه طول الدرس، مع الفرصة للمشاركة في الإجابة عن أسئلة المعلم والتفاعل معه. فعلى المعلم أن يهتم بمعرفة دوافع طلابه وميولهم، ليتسنى له استغلالها في حثهم على عملية التعلم، لأنه لا تتم عملية تعليمية، ولا يمكن تعلم موضوع معين تعليماً جيداً فاعلاً ومفيداً إلا إذا كان هناك دافعاً يدفع الفرد إلى عملية التعليم بشكل متواصل ويحقق أهدافها.

وتشمل مهمة توفير الدافعية للتعلم أربعة جوانب هي:-

(أ) إثارة اهتمام التلاميذ بموضوع الدرس في بداية الحصة وحصر انتباههم فيه.

ومن أبرز الإجراءات التي يقوم بها المعلم في هذا الجانب:-

١ - توضيح أهمية تحقيق الأهداف التعليمية للطلاب

- ٢ - إثارة حب الاستطلاع لدى الطلاب خلال تقديم المادة العلمية الجديدة.
- ٣ - الاستئثار الصادمة وذلك بوضع الطلاب في موقف حائر أو مشكلة.
- ٤ - إحداث تغييرات ملحوظة في البيئة المادية للصف.
- ب) المحافظة على استمرار انتباه الطلاب طوال الدرس.
- ومن الطرق المناسبة لتحقيق هذا الجانب ما يلي:-
- ١ - تنوع الأنشطة التعليمية التعلمية، واستخدام أكثر من طريقة أو أسلوب للتدريس في الحصة الواحدة.
- ٢ - تنوع الوسائل التعليمية الحسية لإغناء تعلم الطلاب.
- ٣ - استخدام التلميحات غير اللفظية (الإشارة والحركات والإيماءات وتعابير الوجه) وتغيير نغمة الصوت.
- ٤ - قيام المعلم بالتحرك والتنقل داخل غرفة الصف تحركاً وظيفياً.
- ٥ - تجنب السلوك المشتت للانتباه، كالإكثار من الطرق على الطاولة بالقلم أو المسطرة، أو التحرك السريع، أو الصوت المرتفع والصراخ، أو الجلوس لفترة طويلة على الكرسي.
- ج) اشتراك الطلاب في نشاطات الدرس.
- ومن أكثر الطرق مساعدة في تحقيق هذا الجانب ما يلي:
- ١ - اشتراك الطلاب في تحديد بعض الأهداف التعليمية، وفي اختيار بعض الأنشطة.
- ٢ - استخدام أسلوب تمثيل الأدوار، والألعاب التربوية، مع إضفاء جو المرح في الحصة الصفية.
- ٣ - إتاحة الفرصة أمام الطلاب للعمل في مجموعات صغيرة، كلما سنحت نشاطات التعلم ذلك.
- ٤ - إثارة أنواع مختلفة من الأسئلة، خاصة التي تحتاج إلى التفكير والآراء من قبل الطلبة، على أن يراعي المعلم الدور الأكبر للطلاب.
- ٥ - مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب ؛ لإتاحة الفرصة أمام كل طالب للقيام بعمل مناسب لقدراته واستعداداته.

## د) تعزيز إنجازات الطلبة.

ومن الطرق المساعدة في تحقيق هذا الجانب ما يلي:-

١ - استخدام التعزيز الإيجابي سواء كان لفظياً (أحسنت، ممتاز)، أو غير لفظي (الابتسام وتعابير الوجه).

٢ - تزويد الطلاب بمعلومات عن مدى التقدم الذي يحرزونه في اتجاه بلوغ الأهداف المرجوة (زيود، ١٩٨٩: ص ٦٩)

٣ - تجنب استخدام العقاب البدني مهما كانت الأسباب داعية لذلك.

٤ - التقليل من الآثار غير المرغوب فيها مثل عدم احترام الطالب، بسبب فشله، أو إحباط الطالب بعدم التعزيز، أو تكليف الطلاب بحفظ مادة تعليمية صعبة.

### ثالثاً: توفير الخبرات التعليمية للطلاب وتنظيمها وتوجيهها:-

يسعى المعلم في الصف لإكساب المتعلم الأهداف التي يرغبها من خلال الدرس، والتي خطط لها بعناية ومقدرة، وحسن التخطيط في هذا الجانب يوفر جهد المعلم، ويستطيع المعلم من خلاله حفز الطلاب على أداء الأنشطة ويوفر له فرصة لمتابعتهم، وتوجيه أدائهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم وهذا يشعر الطلاب أنهم يتعلمون ما هو مفيد، ويشعر المعلم أن كل طالب يقوم بالعمل وفق سرعته واستعداداته واهتماماته، مما يزيد من فاعلية وضبط الدرس بشكل إيجابي ذاتي. وعلى المعلم أن يوفر الفرصة للطلاب الذي ينهي أعماله المطلوبة منه، بالقيام بنشاطات أخرى تناسب قدراته وإمكاناته، فلا يكون عاملاً من العوامل التي تؤثر سلباً على عملية ضبط الصف.

ويذكر (خليل، ١٩٩٦: ص ٢٣٣) أنه يجب على المعلم أن يضع في اعتباره أنه مشرفاً وموجهاً لتعلم الطلاب، وعليه أن يعمل على تحسين طريقة تعليمه، وتحسين ما يعلمه من مادة علمية أيضاً، فالدراسات الحديثة تشير إلى أن المدارس بدأت تخرج طلاباً لا يلمون حتى بالمهارات الأساسية من قراءة وكتابة وحساب، وعلى المدرس أيضاً أن يعتبر الطلاب ركيزة أساسية في كل خطة نشاط، يسهمون إسهاماً حياً في مراحلها المختلفة في التخطيط والتنفيذ والتقويم.

#### رابعاً: تنظيم تقسيم الطلاب داخل الصف:-

يمكن للمعلم بالتنظيم المناسب لطلابه التغلب على ظاهرة سلبية تسود صفوفنا الدراسية وهي ارتفاع كثافة المتعلمين، وازدحامهم في الغرفة، حيث ينتج غالباً على هذا الازدحام ازدياد حوادث الاستفزاز، وتعدّي الطلاب على بعضهم البعض، كما ينقص بشكل ملحوظ من تفاعلهم معاً، ومن تفاعلهم مع المعلم (حمدان، ١٩٨١: ص ٣٣٩).

ومن النماذج والأساليب التنظيمية لأفراد الطلاب في الصف ما يلي:-

#### ١- التنظيم في صفوف متوازية:-

وهو الشكل السائد في تنظيم الطلاب في معظم المدارس، حيث يتم تنظيم الطلاب في صفوف متناسقة ومتوازية ومقاعد ثابتة، يجلس عليها الطلاب خلال فترة وجودهم في غرفة الصف، ومع أن هذا التنظيم يؤدي إلى ترتيب الطلاب، ويسهل عملية الإشراف عليهم ومراقبتهم، وملاحظة أداءهم أثناء عملية التعليم والتعلم.

إلا أنه يحد من إمكانية القيام بنشاطات أخرى داخل غرفة الصف، مثل العمل في مجموعات، أو القيام بتمثيل الأدوار، ولا يناسب طلاب المرحلة الأساسية الدنيا، نظراً لما يتمتعون به من نشاط وحركة (مصلح وعدس، ١٩٨٠: ص ٤٥).

#### ٢- ترتيب المقاعد على شكل حرف U :

وهذا النوع يكاد يكون قليل في المدارس وخصوصاً الأساسية الدنيا والعليا، وذات الكثافة العالية، لكنه غالباً ما يستخدم في المرحلة الثانوية والجامعية، وهذا التنظيم يعطي فرصة للحوار والنقاش والتفاعل بين المعلم وطلابه لدرجة كبيرة، وكذلك بين الطلاب أنفسهم، حيث أن جلوس التلاميذ وجهاً لوجه يسهل عملية الاتصال (حمدان، ١٩٨١: ص ٣٣٢).

### ٣- تنظيم الطلاب في مجموعات:-

إن تنظيم الطلاب في مجموعات صغيرة يساعدهم على أن يتعلموا من بعضهم البعض، ويساعد بطبيء التعلم على التغلب على الشعور بالفشل ويشجع المتعلم على الاعتماد على النفس، والعمل بسرعه الذاتية، كما أنه يعطي فرصة للمعلم لتوجيه ورعاية الطلاب الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة (الكحلوت، ١٩٩٦: ص ١٧١).

وفي الحقيقة لا يوجد رأي متفق عليه حول الطريقة المثلى للتنظيم، فالبعض يؤيد تنظيم الطلاب في فئات متجانسة وفق القدرات العقلية أو وفق الميول والاتجاهات، حيث يرون أن هذا التنظيم يسهل عملية التعليم، لأن حاجات الطلاب ومشكلاتهم متقاربة، وعلى المعلم أن يكون ذو قدرة عالية على اختيار التنظيم المناسب لكل موقف، وأن يجري تعديلاً فيه إذا تغير الموقف وتغيرت الحاجة.

كما أن هناك من يرى تنظيم الطلاب إلى فئات غير متجانسة حيث يتم تكوين كل مجموعة تختلف في القدرات والاستعدادات عن الأخرى، الأمر الذي يحتم على المعلم بذل الجهد لمراعاة الفروق بين المجموعات، وإعداد نشاطات تتفق مع قدرات كل مجموعة لمسايرة العمل، وهذا التقسيم يوفر ظروفاً غير سليمة من إحساس الطلاب بالفروق بينهم كمجموعات وينعكس عليهم كأفراد، مما يعيق التقبل الاجتماعي بينهم.

وعلى المعلم أن يراعي التنظيم الذي يخدم النمو العقلي والانفعالي والاجتماعي للطلاب، وفي نفس الوقت يؤدي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية بينهم والتفاعل الصفي الإيجابي الفعال، فالأهداف، وطريقة التدريس والمحتوى، والبيئة الصفية، وطبيعة المتعلمين، تحدد أي نوع من التنظيم في المجموعات يمكن تطبيقه في البيئة الصفية.

## كيف يمكن للمعلم أن يحل مشكلة جلوس الطلاب في الفصل؟

يشكو أولياء الأمور من جلوس أبنائهم في المقاعد الخلفية، الأمر الذي يخرج المعلم، وكيف يفعل؟ ومن يجلس في المقاعد الأمامية؟ وعلى حساب من؟ وذلك لعدم الخبرة عند بعض المعلمين والمعلمات.

ويمكن اتباع هذه الطريقة في جلوس الطلاب وفق خطة تعرف باسم "تبادل الأدوار (المقاعد)". وهي ما تم التوصل إليها من خلال خبرة بعض علماء التربية الحديثة، ومن بينهم الدكتور فؤاد العاجز، وهي كما يلي:

1. حاول أن تقنع الطلاب بالطريقة الجديدة، من خلال النظرة الشاملة للمساواة بين الطلبة؛ لإثارة المحبة والتعاون بينهم.

2. الطلبة ذوي الحاجات الخاصة ممن لديهم مشكلات في النظر والسمع، أو إعاقات خاصة يستمر جلوسهم في أماكنهم في المقاعد الأمامية.

3. يقوم المعلم بعملية إزاحة (تبديل) أماكن جلوس الطلاب بالتناوب، وذلك بأن يجلس طلاب المقعد الأخير في المقعد الثاني، ويتم هذا التناوب في المقاعد لجميع الطلاب في جميع المقاعد، وهكذا لكل سطر (صف) في الغرفة الصفية.

4. يستمر المعلم في هذا التبديل كل أسبوع، وسيجد المعلم خلال الفصل الدراسي أن جميع الطلبة قد جلسوا في جميع الأماكن، دون محاباة في المقاعد.

5. يقوم بهذه العملية ويشرف على متابعتها المعلم مربّي الصف، ولا يجوز لمعلم المبحث التدخل إلا للضرورة، وحسب المبحث وبالتنسيق مع مربّي الصف.

## فوائد طريقة تبادل الأدوار:

- ١- تزيد من تحصيل الطلاب.
- ٢- تلغي مفهوم الشلة الأخيرة، أو مفهوم الطلبة الجالسين في مؤخرة الصف.
- ٣- تجعل الطلاب أكثر مواجهة للعملية التعليمية.
- ٤- تذهب الحرج عن كاهل المعلمين والمعلمات.

## خامساً: ملاحظة سلوك الطلاب ومتابعة تقدمهم في الأداء والتحصيل:-

المعلم الذي يجيد إدارة الصف عليه أن يتابع وبشكل متواصل الجوانب المختلفة لطلابه، وخاصة الجوانب السلوكية أو التعليمية، وتتم هذه المتابعة من خلال ملاحظة سلوك الطلاب، وتقويم هذا السلوك باستمرار وفق قواعد السلوك المتفق عليه، كما يجب عليه أن يقف على مستوى التقدم في الأداء والتحصيل المعرفي لديهم عن طريق الاختبارات التي يقوم بها شهرياً، أو عن طريق الملاحظات التي يقوم بجمعها من خلال التفاعل الصفي مع الأسئلة الصفية، والمناقشات التي يطرحها المعلم، هذا بجانب تشخيص الصعوبات التي يعاني منها الطلاب في التعلم والعمل على معالجتها والتغلب عليها.

ولكي يقوم المعلم بهذا الدور عليه أن يتقن فنون التواصل ومهاراته اللفظية، حيث يعينه ذلك على تحقيق النجاح المتميز في أداء مهاراته التعليمية، ويستثير اهتمام طلابه ومشاركتهم في نشاطات التعلم، مما يزيد من فرصة الأداء والتحصيل لديهم، فعليه أن يعمل على استشارة الدافعية وتنظيم التعلم والتوضيح واستشارة التفكير، والسؤال والجواب وتقبل السلوك والمشاعر، والتعزيز بالثناء والتشجيع، كما عليه أن يختار الأنشطة التي تلائم ميولهم واستعداداتهم دون أن يفرض عليهم ألواناً معينة من النشاطات لا تلبي احتياجاتهم، بل يحترم آراءهم وتطلعاتهم، ويكشف عن قدراتهم، ويراعي نمو شخصياتهم، بحيث يعمل على إفساح المجال أمامهم للمبادأة والتجديد والابتكار، وعليه أن يعتبر الطلاب ركيزة أساسية في كل خطة نشاط، يسهمون إسهاماً حياً في مراحلها المختلفة في التخطيط والتنفيذ والتقويم (Amidon, ١٩٦٣: P ٨٢).

ويمكن للمعلم داخل الصف ملاحظة الجوانب التالية للمتعلمين:-

١ - **المظهر العام:** ويشمل صحة البدن والحواس، والتوافق العضلي والعصبي والمهارات الحركية.

٢ - **الجوانب العقلية:** ويشمل تطور التفكير لدى الطلاب والتعلم، وتنمية المهارات الأساسية لديهم مثل القراءة والكتابة والحساب.

٣ - **النواحي النفسية والانفعالية:** وتشمل الانفعالات والحالات الوجدانية لدى الطلاب مثل الخوف والغضب والفرح والزهو.

٤ - **النواحي الاجتماعية والثقافية والخلفيات الأسرية:** ويشمل المستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي لأسر الطلاب والمشكلات التي تواجهها، لما لذلك من أهمية قصوى على تطور شخصيات الطلاب السلوكية وتحصيلهم العلمي.

### **سادساً: تقديم تقارير عن سير العمل وحفظ الملفات والسجلات:-**

يقوم المعلم خلال عمله بمهام فنية وإدارية، وكلاهما يكمل الآخر، وتتمثل المهمة الإدارية في إعداد وتنظيم السجلات والملفات وبطاقات التحصيل الخاصة بالطلاب، للرجوع إليها عند الحاجة في أمر يتعلق بشؤون الطالب، ومن السجلات والملفات التي يقوم المعلم أو مربي الصف بإعدادها ومتابعتها وفقاً للمدارس ما يلي :-

١ - **ملف الطالب المدرسي:** ويشمل صورة هوية ولي أمر الطالب أو الطالب وشهادة الميلاد، والبطاقة التراكمية، وبطاقة الصحة المدرسية.

٢ - **سجل الواجبات البيتية:** ويدون به جميع الواجبات التي تعطى للصف من قبل المعلمين، بغرض التنسيق والمتابعة.

٣ - **سجل الحضور والغياب:** وتسجل فيه أسماء الطلاب وتواريخ ميلادهم وتاريخ التحاقه بالصف والمدرسة، وعدد الأشهر وأيامها لحصر غياب الطلاب وتسربهم.

٤ - **سجل العلامات المدرسية للمبحث والصف، ومقسم إلى فصلين (فصل أول، وفصل ثاني).**

٥ - **ملف الخطة الفصلية للمبحث:** ويشمل تحليل محتوى المقرر على أشهر العام الدراسي والأهداف السلوكية والأساليب والأنشطة، ومصادر التعلم، وأساليب التقويم، وعدد الحصص اللازمة لتنفيذ المحتوى، وهذا يعطي للمعلم تغذية راجعة

عن سير العملية التعليمية، وخططها القصيرة والبعيدة المدى، مما يوفر له عنصر التقويم الذاتي والمستمر.

٦ - سجل الاختبارات ويشمل: الاختبارات وعددها، وتحليل نتائجها.

٧ - سجل المستويات: للوقوف على مستوى الطلاب في الفصل ورصد مدى تقدمهم، والخطط العلاجية المقترحة لجوانب الضعف التي يعاني منها الطلاب وإجراءات التنفيذ ومؤشرات النجاح.

٨ - ملف اللجان الطلابية: كسجل جماعة الصحة المدرسية، وسجل الجماعة الثقافية، وجماعة البيئة، وجماعة العلوم، وجماعة الإذاعة المدرسية، وتسجل بها أسماء المشاركين، ومحاضر اجتماعات هذه اللجان وما يتم إنجازه، والخطط المقترحة، وملاحظات المعلم.

ومن المفيد كذلك لو تم إعداد سجلات أخرى بالإضافة إلى ما سبق مثل:-

- سجل المتسربين ويتضمن أسماء الطلاب الذين يتركون الصف والمدرسة والأسباب.

- سجل الحوادث اليومية والإحالة للطبيب من أجل العلاج.

- ملف المقابلات مع أولياء أمور الطلاب.

- ملف الطلبة أصحاب المرض والإعاقات بحيث يتضمن الأسماء، ونوع الإعاقة والمرض وخدمات العلاج.

ومن البطاقات التي يقوم المعلم بإعدادها ومتابعتها:-

١ - البطاقة الصحية: للوقوف على التاريخ الطبي للطلاب والتطعيم وأنواعه والفحوص الدورية والأمراض إن وجدت.

٢ - البطاقة التراكمية: للوقوف على مستوى الطالب منذ التحاقه بالمدرسة حتى نهاية تعليمه، ويسجل بها معلومات عن الطالب وتقدمه الدراسي.

٣ - بطاقة التحصيل الدراسي: ويتم فيها تدوين العلامات الشهرية والفصلية والسنوية مع ملاحظات المعلم المربي للصف، وتعبأ مرتين في الفصل الأول وفي نهاية العام الدراسي.

ويقوم المعلم بالإضافة إلى ذلك برفع تقارير عن تقدم الطلاب السلوكي أو التحصيلي، وذلك عندما يطلب منه ذلك، ويرفع ذلك إلى مدير المدرسة أو المشرف التربوي أو مديرية التربية والتعليم، وتعتبر السجلات والملفات والبطاقات من الوسائل التي تساعد المعلم في:-

١ - متابعة النمو المتكامل للتلاميذ للوقوف على مدى تقدمهم وعلى مدى تحقيق الأهداف.

٢ - معرفة مدى مساهمة التلاميذ في الأنشطة ومجالات الإبداع لديهم والقصور فيها.

٣ - ملاحظة ما يطرأ على سلوك الطلاب من تغيرات لدراسة أسبابها والمساهمة في تعديلها.

## سابعاً: تنظيم واستثمار الوقت:-

يشمل تنظيم واستثمار الوقت الذي يجب على المعلم أن يقوم بمراعاته وأخذه في الاعتبار مأخذ الجد، وفي الحسبان، عدة أمور، تؤدي في معناها العام دلالات للاستثمار الأمثل للوقت، وحسن التخطيط والتنظيم الفاعل له.

ومن هذه الأمور:-

١ - **الخطة السنوية للمبحث:** وفيها يضع المعلم تصوراً مسبقاً للأهداف التعليمية للمناهج المدرسي والأساليب والأنشطة التي سيقوم بها كذلك مصادر التعلم التي سيوظفها لتحقيق هذه الأهداف، مع رصد لوسائل تقويم الطلاب، والزمن اللازم شهرياً لتنفيذ كل وحدة من وحدات المنهاج على مدار العام الدراسي.

٢ - **الخطة الفصلية:** وهي تشبه في مضمونها الخطة السنوية، ولكنها تخص التخطيط والتنفيذ لفصل دراسي واحد.

٣ - **الجدول الأسبوعي للحصص:** والذي تقوم إدارة المدرسة (المدير أو الوكيل) بتوزيعه على المعلم في بداية العام الدراسي، محدداً به عدد الحصص والمبحث والصفوف التي سيقوم المعلم بتدريسها حسب اللوائح الوزارية الخاصة، والخطة المدرسية للنظام التعليمي لكل مرحلة، كما أن نصاب المعلم من الحصص المدرسية يختلف باختلاف المرحلة التعليمية التي يقوم المعلم بالتدريس فيها، ففي المدارس يكون نصاب المعلم الأسبوعي في المرحلة الدنيا ٢٧ حصة، وفي المرحلة الأساسية العليا ٢٥ حصة، وفي المرحلة الثانوية ٢٢ حصة، وعادة ما يكون زمن الحصة بين ٤٠ - ٤٥ دقيقة.

٤ - **الخطة اليومية للدروس (التحضير):** وهي الخطة التي يضعها المعلم ويقوم بتنفيذها لحصة واحدة وتشمل عدة عناصر أساسية:-

١ - البيانات الأولية.

٢ - الهدف العام من الدرس.

٣ - المتطلبات الأساسية.

٤ - الأهداف السلوكية للدرس.

٥ - الإجراءات التعليمية التعليمية.

- ٦ - مصادر التعلم.
- ٧ - تنظيم الطلاب.
- ٨ - وسائل التقويم (الأغا وعبد المنعم، ١٩٩٤: ص ٣٢١).

من خلال العرض السابق يتبين مدى أهمية الوقت للمعلم، ومدى الحاجة إلى تنظيمه، ولكن الوقت الفعلي الذي يجب التركيز عليه هو حصة الدرس، وتحدد إستراتيجية التدريس في الغالب طريقة توزيع الزمن في الحصة، وتختلف كل مرحلة من مراحل الدرس حسب الأسلوب الذي يتبعه المعلم وحسب نوع الدرس الذي يقوم به.

ويذكر ديفيز (Davies) في (شفيق والناشف، ٢٠٠٠: ص ١٧٨)

أن دروس المهارة يكون توزيع الوقت فيها كالتالي:-

١٥% من الوقت لشرح المهارة المطلوب اكتسابها، ٢٥% من الوقت يحتاجها المعلم لعرض المهارة، ٦٠% من الوقت يستغرقه المتعلمون في ممارسة المهارة تحت إشراف وتوجيه المعلم.

أما في دروس المعرفة فإن المعلم يحتاج إلى ١٠% من الوقت في المقدمة والتي هي عبارة عن محاضرة قصيرة (أو متطلب أساسي وأسئلة تمهيدية) ثم ٦٥% من الوقت في أنشطة مرتبطة بموضوع الدرس و ٢٥% يخصص لغلق الدرس ومراجعته (تقويمه).

ويحدد (الأغا وعبد المنعم، ١٩٩٤: ص ٣٢٢) زمن الحصة الدراسية على النحو التالي:-

مقدمة ٥ دقائق تقريباً، عرض ٢٠ دقيقة تقريباً، تطبيق ١٠ دقائق تقريباً، تلخيص ٥ دقائق، تعيينات ٥ دقائق، ولا ينطبق ذلك على جميع الدروس. وعلى المعلم أن يستغل كل دقيقة من وقت حصته، لتعلم الطلاب والإجراءات للنشاطات الهادفة، وتحقيق أهداف الدرس، وأن يوازن بين عناصر الحصة اليومية، فلا يطيل في التمهيد ولا يدركه الوقت فلا يعطي التقويم الختامي.

ومن المشكلات التي تواجه المعلمين في بعض الحصص انتهاء فعاليات التدريس قبل قرع الجرس لانتهاء الحصة، فعلى المعلم أن يتصرف في هذه المواقف الطارئة موجهاً الطلاب لأنشطة إضافية، كأن تكون حل تدريب من الكتاب المدرسي، أو سؤال يعطى لهم في دفتر الواجبات أو القراءة من الكتاب لفقرة من المحتوى، حتى ينتهي وقت الحصة.

وعلى المعلم ألا ينظر لساعته من حين لآخر، خاصة قرب انتهاء الحصة، ولا يقف على باب الصف في انتظار قرع الجرس تاركاً الطلاب يفعلون ما يشاءون، أو أن يرسل طالباً لإدارة المدرسة منبهاً لقرع الجرس وانتهاء الحصة، فمثل هذه الإجراءات تعمل على خفض دافعية الطلاب للتعلم، وتعمل على تشتت الانتباه لديهم، والإخفاق في تحقيق الأهداف، وشعورهم بالملل والضجر، كما أنها تكشف عن سلبية المعلم، وعدم انتماءه للمهنة، والاستهتار باللوائح المدرسية. فالمعلم الناجح هو الذي لا يشعر معه الطلاب بانتهاء زمن الحصة، ويستفيد من كل دقيقة لتعلم وتوجيه الطلاب تعلماً فاعلاً يعمل على تنمية جوانب شخصياتهم المختلفة.

### **ممارسات غير تربوية في مجال إدارة الصف**

يعمل المعلم في إدارة الصف على مساعدة الطلاب في تحديد أهداف عامة يعملون من أجلها، ويعتبر المعلم ناجحاً في القيادة إذا استطاع أن ينظم العمل في الصف، بحيث يرغب الطلاب في القيام بأعمال مفيدة ويوفر لهم الفرص لعملها والنجاح فيها ويشير (أحمد، ٢٠٠٢: ص ٣٢٨) أن الإدارة الصفية بمهامها واجب من واجبات المعلم اليومية، وجزء رئيسي في سلوكه التربوي، وعليه فإن نجاح عملية التربية الصفية بشكل عام يرتبط بدرجة مباشرة بمقدار نجاح المعلم في إدارة عملية التعليم والتعلم.

ومع ذلك فقد يقوم بعض المعلمين ببعض الممارسات غير التربوية في مجال إدارة الصف ومن هذه الممارسات:-

١. عدم الاهتمام بترتيب السبورة ومقاعد وطاولات الصف، ونسيان المواد والوسائل التعليمية اللازمة للتدريس.

٢. عدم الاكتراث بالطلاب المتأخرين أو الغائبين عن الحصة.
٣. إرسال الطلاب لأتفه الأسباب إلى إدارة المدرسة، أو طردهم من الصف.
٤. وقوف المعلم طوال الوقت في مكان واحد، وعدم تنقله بشكل مناسب بين الطلاب بشكل فاعل.
٥. شغل وقت الحصة بأمور خارجة عن الدرس والمادة التعليمية التي يقوم بتدريسها.
٦. عدم مراعاة التوقيت المناسب لفعاليات الحصة وخطوات الدرس.
٧. عدم تقديم تغذية راجعة للطلاب الذين يخفقوا في الإجابة عن سؤال ما وتركهم واقفين دون تعليمات.
٨. تصحيح كراسات الطلاب في مكان المعلم على طاولته، مما يوفر فرصة حضور العديد من الطلاب عند طاولة المعلم مسببين إرباك وفوضى.
٩. النظر خارج الصف والسبورة معظم الوقت، وعدم توجيه النظر إلى الطلاب أثناء الشرح.
١٠. عدم الاكتراث بنسيان الطلاب للكراسات والكتب والأدوات.
١١. عدم مراعاة التهوية والإضاءة للغرفة الصفية.
١٢. إرسال بعض الطلاب من حين لآخر إلى إدارة المدرسة؛ لإحضار أدوات كالطباشير أو الكراسات، أو دفاتر الامتحانات أو سجل الغياب.
١٣. مقاطعة إجابة الطالب عن سؤال ما، وعدم ترك الفرصة له كاملة للتعبير عن أفكاره.
١٤. عدم الإصغاء الجيد لإجابة الطالب، وعدم التعقيب عليها، وإهمال استجاباته.
١٥. الإكثار من الحوار والتوجيه الفردي لطالب ما، وترك بقية الطلاب دون مراقبة أو تفاعل صفي.
١٦. عدم تشجيع الطلاب على توجيه الأسئلة للمعلم، أو لبعضهم البعض، أو إهمالها وعدم الإجابة عنها بأهمية.

## أسئلة التقويم الذاتي للفصل الثالث

١- اكتب تعريفاً لكل مفهوم من المفاهيم التالية:-

أ - التخطيط:

ب - القيادة:

ج - التدريس:

د - الدافعية:

٢- يشعر الطلاب بين الحين والآخر بالضجر والسأم نتيجة جلوسهم في أماكن

مخصصة لهم طوال العام، بين كيف يمكن العمل على خفض هذا الشعور لديهم.

٣- اكتب أهم الإجراءات التي يمكن أن يتبناها المعلم لزيادة فاعلية التدريس.

٤- اكتب رأيك في العبارات التالية:

أ- من واجبات مربى الفصل قيادة الطلبة قيادة رشيدة.

ب- التقويم جزء هام من عملية التدريس للكشف عن نتائج التعلم.

ت- يقوم بعض المعلمين بإرسال الطلاب إلى إدارة المدرسة لإحضار الطباشير

أو دفاتر التحضير.

٥- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع

التعليل لكل عبارة:

١- التخطيط الجيد للدرس يهدف إلى إرضاء مدير المدرسة.

٢- في الصفوف المزدحمة يفضل أن يركز المعلم على الطلبة ذوي

السلوكيات غير المرغوبة.

٣- من الإجراءات الفاعلة لإدارة الصف طرد الطلبة غير المنضبطين

خارج الصف.

٤- الاستفادة من التعلم الذاتي يقلل من حدة مشكلة الصفوف المكتظة.

٥- مستويات الدافعية والاستعداد عند الطلبة تلعب دوراً هاماً في

الإدارة الصفية.

٦- من مهام المعلم دراسة الأهداف التعليمية للمباحث التي يدرسها.

- ٧- التعرف على مستويات الطلبة وتشخيص مشكلاتهم من واجبات المعلم.
- ٨- الإدارة الصفية عملية إدارية وفنية.
- ٩- متابعة غياب الطلاب مهمة إدارة المدرسة فقط.
- ١٠- معرفة المعلم لأسماء طلبته تساعده على ترفيع درجاتهم.

## الفصل الرابع الاتصال والتواصل والتفاعل الصفي

تعتبر عملية الاتصال والتواصل الصفي ذات أهمية في العملية التربوية، لأنها تؤدي إلى تبادل الأفكار والمشاعر بين المعلم والطلاب، وتؤدي في ذلك إلى تدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، وتعمل على مساعدة المعلم لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال التواصل الفعال بينه وبين الطلاب أو بين الطلاب أنفسهم.

ويعد مفهوم الاتصال والتواصل مصطلحان جديداً نسبياً في المجال التربوي التعليمي خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبدأ الاهتمام بهما ما بين عام ١٩٦٠ - ١٩٧٠م، وثمة فرق بين الاتصال والتواصل كما يلي:-

**الاتصال:** عملية يتم فيها تكون رغبة من أحد الطرفين باتجاه الطرف الآخر، وهذا الطرف قد يستجيب ويتفاعل مع تلك الرغبة، أو أنه قد يرفض الاستجابة وينغلق.  
**التواصل:** عملية يتم فيها تكون علاقة متبادلة بين طرفين، تؤدي إلى التفاعل بينهما، وتشير إلى علاقة حية متبادلة بين الطرفين.

أو عملية تفاعل بين طرفين حول رسالة معينة (مفهوم أو فكرة أو رأي أو مهارة أو قيمة أو اتجاه) إلى أن تصير الرسالة مشتركة بينهما (زيتون، ١٩٩٧: ص٣٠٧).

وقد عرف ولكسون (١٩٨٢) Wilkson التواصل بأنه عملية نقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل، تتضمن أكثر من طريق واحد لانتقال المعلومات، وهي عملية معقدة قد يحدث فيها تغيير للرسائل ومعاينتها.

أما التفاعل فإنه يتضمن بالإضافة إلى الاتصال الفكري، الاتصال الانفعالي بين المرسل والمستقبل.

**المعنى التربوي للتواصل:-**

يشير المفهوم التربوي للتواصل إلى تلك العملية التي تحدث في الموقف التعليمي التعليمي بين عناصره المتعددة، وذلك لتنظيم عملية التعليم والتعلم لتحقيق

الأهداف التعليمية المنشودة، وتجري عمليات التواصل الصفي عبر قنوات متعددة ومتنوعة، سواء كانت لفظية أو غير لفظية أو كتابية، وتشمل اللغة المسموعة والمقروءة وما يرافقها من حركات وإيماءات، وبين الاستماع والانتباه أو استخدام الأجهزة والأدوات والبرامج والكتب والصور والأفلام، فالتواصل على هذا النحو عملية تفاعل بين المتعلم والوسط الذي يحيط به، وهو عملية تشهد إحداث التغييرات المرغوب فيها في سلوك الأطراف المشاركة في هذا التفاعل (الكحلوت، ١٩٩٦: ص ١٧٧).

## عناصر عملية الاتصال

عملية الاتصال يتفاعل فيها المرسل مع المستقبل في نطاق رسائل معينة باستخدام وسيط يربط بين الطرفين المتواصلين، وهي بذلك تتضمن أربعة عناصر هي:-

١- المرسل (مصدر المعلومات).

٢- الرسالة.

٣- وسائط الاتصال (قناة الاتصال).

٤- المستقبل.

إلا أن لازويل (LASSWE) وضع نموذجاً وهو من أفضل نماذج الاتصال المعروفة حتى الآن، وقد أوضح هذا النموذج أن العناصر الأساسية لعملية الاتصال هي:-

١- المصدر: المرسل (من يقول).

٢- الرسالة: (ماذا يقول).

٣- قناة الاتصال: (الوسيلة).

٤- المستقبل: (لمن يقول).

٥- ما الأثر: (التغذية الراجعة).

١- المرسل:-

وهو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها ووضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل، كما أنه المتلقي لرد الفعل الناتج عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة، ويقوم ببناء مواقف الاتصال الجديدة، والتي على أساسها يعدل الرسالة أو يستبدل الصياغات وينوع في الأدوات بما يتناسب مع السياق الرئيسي للرسالة والهدف منها.

## ٢- الرسالة:-

وهي نسق من الرموز اللفظية وغير اللفظية التي صيغت بغرض إحداث أثر معين في المستقبل، وهي المحتوى الذي يرغب المرسل في أن يشاركه فيه المستقبل لفك رموزها وفهمها.

## ٣- قناة الاتصال (الوسيلة):-

وهي الأداة التي تحمل الرسائل، وقد تكون مجموعة متكاملة من الأدوات التي تنتقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتعتبر الحواس الخمس هي القنوات الناقلة للرسائل في عملية الاتصال، وينبغي أن نحرص على التقليل من التشويش المؤثر على الوسيلة حتى نضمن وصول الرسائل بشكل واضح.

## ٤- المستقبل:-

وهو الشخص المتلقي للرسالة والمستهدف من المرسل وذلك لإحداث أثر معين فيه، ويراعي عند توجيه الرسالة أن يكون محتواها مناسباً لخصائص المستقبل، من حيث السن والمستوى الثقافي والحاجات والاتجاهات والعدد. وعلى المستقبل أن يدرك الرسالة، ويعمل على فهم محتواها كي تقوم بالأثر المطلوب منها.

## ٥- التغذية الراجعة:-

وهي ما يتلقاه المرسل من رد فعل الرسالة على المستقبل، فإذا فهم المستقبل الرسالة كانت التغذية الراجعة إيجابية، كأن تكون في صورة كلمات تدل على الموافقة أو تحريك الرأس للأمام والخلف، أو في صورة إجابات صحيحة على بعض الأسئلة. أما إذا لم يفهم المستقبل الرسالة، فإن التغذية الراجعة تكون سلبية، كأن يهز رأسه في جهة اليمين واليسار، أو في شكل إجابات غير صحيحة عن الأسئلة التي توجه إليه، وبالتالي يمكن للمرسل أن يغير أو يعدل من رسالته، وبذلك تكون التغذية الراجعة هي التي تربط عناصر الاتصال بعضها ببعض.

## شروط التواصل الفعال

على اعتبار أن التواصل الصفي عملية تبادل مستمرة بين المعلم والطالب ولها دور هام في البناء التنظيمي للعملية التعليمية العملية وتحقيق الأهداف

المنشودة، لذلك يجب أن تتوافر في عملية التواصل شروط منها (أبونمره: ٢٠٠١، ص ١٠٢-١٠٥):-

### ١- وجود لغة مشتركة:-

اللغة تعبر عن مضمون الرسالة، ويجب أن تكون مفهومة لدى أطراف عملية التواصل لتعبر عنها سواء كانت لغة مكتوبة أو صامتة أو حركات أو إشارات أو إيماءات وتلميحات.

### ٢- حسن الإرسال والاستقبال:-

وعليه يجب أن تتوافر مهارات الإصغاء والتي تعد من أكثر المهارات فعالية في التفاعل اللفظي داخل الصف وخارجه، وتشير إلى مدى اهتمام المصغي للمتحدث وما يقوله، كما تتطلب حسن تفسير الرسائل الصادرة ووضوح التعبير والدقة في هذه الرسائل، بحيث لا يحدث تشويش في مضمون هذه الرسالة.

### ٣- الثقة المتبادلة:-

ووجود الإحساس بمشاعر الآخرين وحاجاتهم، ويتطلب ذلك ثقة المعلم بقدرات الطلاب، وثقة الطلاب بما يصدره المعلم من أقوال وأفعال، لأن ذلك يولد الاحترام والتقدير، كما يتطلب من المعلم فهم مشاعر الطلبة وأحاسيسهم، والوقوف على احتياجاتهم، والمساعدة في تلبيةها في أحسن صورة.

### ٤- تزويد الطلبة بالتغذية الراجعة:-

وهذا يتطلب من المعلم التعبير عن استحسانه لأداءات الطلاب الإيجابية في أثناء الموقف التعليمي، والثناء عليها بالطرق والأساليب اللفظية وغير اللفظية المناسبة وعدم إهمالها. كما يجب عليه تزويد الطلاب بالإرشادات والتوجيهات البناءة والهادفة التي تعينه على تحسين أدائهم وتطويره، ويعتبر هذا أسلوباً من أساليب التعزيز التي تسهم في حفز الطلاب إلى المزيد من المشاركة أو إزالة التوتر والرغبة في نفوسهم، مما يساهم في تحقيق التعلم الفعال.

### ٥- وضوح الهدف لكل من المرسل والمستقبل:-

وذلك بالتحديد الدقيق لأهداف الموقف التواصلية، ووضوحها لجميع الأطراف المشاركة فيه بشكل يحقق الانسجام بينهم، ويوفر فرصة للانطلاق بهذا التواصل دون وجود عوائق.

### ٦- تعدد قنوات الاتصال:-

وهو أمر ضروري من حيث تنوع قنوات الاتصال التي تمر من خلالها الرسالة كاللغة اللفظية وغير اللفظية أو الكتابية، أو نقلها من خلال التقنيات والأجهزة والمواد والأدوات التعليمية الملائمة للموقف الصفي والموقف التعليمي.

## ٧ - توافر أجواء نفسية واجتماعية:-

تتلاءم مع الاتصال وتعمل على تشجيع عملية التواصل بين أطراف العملية التواصلية فهو يؤثر على درجة الرضا والدافعية للاستمرار في بناء تواصل فعال، ويؤثر في ذلك توفير الأمن والأمان والحرية في السلوك والتعبير للمتعلمين من توافر الجو الاجتماعي الديمقراطي في الصف، وسيادة المحبة والألفة بين المعلم والطلاب. أما الخوف والقلق والمحابة والغضب والسخرية والتجاهل فإنها تعمل على إعاقة عملية التواصل بين المعلم والمتعلمين، وتثبط من فاعلية المناخ النفسي والاجتماعي.

## وظائف وأهمية التواصل الصفي الفعال

- ١- جذب انتباه المتعلمين وإثارتهم لمجريات الدرس.
- ٢- جعل العملية التعليمية عملية تفاعلية بين المعلم والمتعلم.
- ٣- تحقيق مشاركة فاعلة للطلاب في ألوان النشاط المدرسي وتحقيق أهداف التعليم.
- ٤- إيضاح محتوى الموقف التعليمي مما يساعد المتعلمين في تنظيم خبراتها.
- ٥- تكوين علاقات حسنة بين المعلم والطلاب وبين الطلاب أنفسهم.
- ٦- تنمية روح العمل الجماعي والمناقشة والتشاور وتبادل الأفكار والآراء في الجو الصفي.
- ٧- مساعدة المعلم في الكشف عن احتياجات الطلاب.
- ٨- تعزيز المتعلم وأنماط السلوك المرغوب فيه.
- ٩- قياس وتقويم تعلم الطلاب والتغييرات التي طرأت في سلوكهم.
- ١٠- تنمية اتجاهات إيجابية لدى المتعلمين نحو المدرسة والمعلم والصف والطلاب، مما يولد انضباطاً ذاتياً لديهم مع احترام النظام.

## العوامل المؤثرة في فاعلية التواصل الصفّي

يتأثر التواصل الصفّي بين المعلم والطلاب بعدة عوامل منها:-

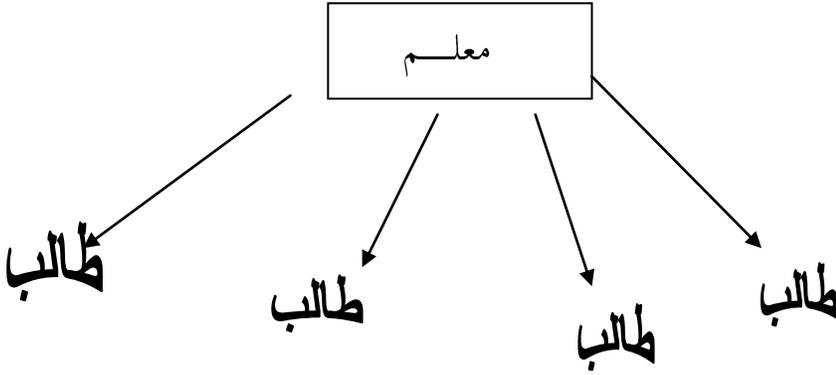
- ١- مدى قوة شخصيات الطلاب وفهم أدوارهم التواصلية التي يقومون بها.
- ٢- مدى توفر انتباه فعال للطلاب أثناء عملية الاتصال والتواصل.
- ٣- مدى توافر الدافعية لدى المعلم والطلاب لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.
- ٤- مدى الشعور بالأمن والطمأنينة، مما يوفر جرأة مناسبة للتواصل بين الأفراد، ويعمل على تيسير الطلاقة في انسياب الأفكار في التواصل الفعال.
- ٥- مدى توافر ظروف نفسية واجتماعية مناسبة لتواصل بين المعلم والطلاب وسيادة الاحترام المتبادل.
- ٦- مدى ملائمة البيئة المادية الصفية كاتساع الغرفة الصفية وحجمها وملاءمتها لعدد الطلاب، وطريقة جلوسهم وتنظيم الصف، وتوفير التهوية والإضاءة.
- ٧- مدى قدرة المعلم على تنظيم التواصل والسيطرة على مجريات الدرس وتوجيه الطلاب، والمحافظة على النظام.
- ٨- مدى اهتمام المعلم بمشكلات الطلاب، وتقبله وتفهمه لعواطفهم وانفعالاتهم ومشاركتهم في القرارات الخاصة بالتعلم.
- ٩- مدى إثارة اهتمام الطلاب، وطرح أفكار تنسجم مع قدراتهم والاهتمام بتساؤلاتهم، وإشباع رغباتهم في الإجابة عنها.

## أنماط التواصل الصفي

تشير الدراسات التربوية أن أفضل طرق الاتصال الصفي هي تلك التي يمكن أن يوظفها المعلم بحيث تتضمن طرقاً تظهر مشاركة جميع الطلاب، وتشعرهم بالحرية في المساهمة في طرح الأفكار والأسئلة والنقد، والتوصل إلى استنتاجات تهمهم في تعليمهم وفي حياتهم وشخصياتهم، ويأخذ الاتصال الصفي بين المعلم والطلاب أنماطاً متعددة منها:-

### ١- النمط الأول (اتصال ذو اتجاه واحد):-

وهو يمثل عملية التواصل بين المعلم وطلابه في اتجاه واحد ويكون دور المعلم مرسلاً ودور المتعلم مستقبلاً ويمثله الشكل التالي:-



ويحدث هذا الاتصال عندما يشرح المعلم الدرس للطلاب الذين يستمعون إليه، أو يكتبون ما يكتب على السبورة دون أن يستفسروا عن شيء، ولا يتلقى المعلم أية تغذية راجعة من الطلاب.

وهذا النمط أقل أنماط الاتصال فاعلية حيث يكون موقف الطلاب سلبياً وأن المعلم هو المصدر الوحيد للمعرفة والمعلومات، وأن الطالب مجرد ذاكرة تردد وتحفظ ما يمليه عليه المعلم، ويؤدي هذا النمط إلى ضعف فاعلية التدريس والإدارة الصفية، مع إحباط دافعية الطلاب وقصور روح المبادرة لديهم، ويلجأ المعلم إلى استخدام هذا النمط في الأحوال التالية:-

(١) ميل المعلم لإنهاء المقرر في وقت محدد نزولاً عند رغبة الإدارة التعليمية.

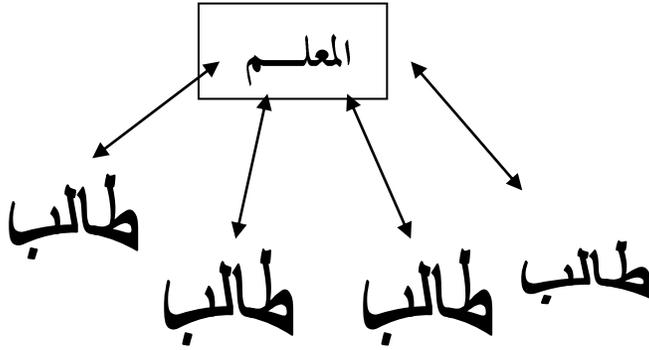
(٢) خوف المعلم من فقدان السيطرة على الصف.

٣) عدم تمكن المعلم من المادة التي يدرسها والتخوف من أسئلة الطلاب.

٤) تسلط المعلم في إدارته لصفه.

## ٢- النمط الثاني (اتصال ذواتجاهين):-

وفي هذا النمط يكون الاتصال من المعلم إلى الطالب ومن الطالب إلى المعلم، ويعتبر هذا النمط أكثر تطوراً وفاعلية من النمط الأول. وفي هذا النمط يبقى المعلم هو مصدر المعرفة الأساسي، مع إتاحتها فرصة للمعلم لاستقبال التغذية الراجعة الفورية من الطلاب، والتي تعبر عن مدى تحقق الأهداف التعليمية التي يسعى المعلم لتحقيقها ويمثله الشكل التالي:-



وهذا النمط من التواصل لا يهتم بعملية التواصل بين الطلاب أنفسهم ولا يسمح بها، ولا يعطي الطلاب فرصة للمبادرة وطرح الآراء والأفكار حول فعاليات الدرس، ويحدث هذا الاتصال عندما يتضمن الموقف التعليمي نوعاً من الحوار أو المناقشة بين المعلم والطلاب.

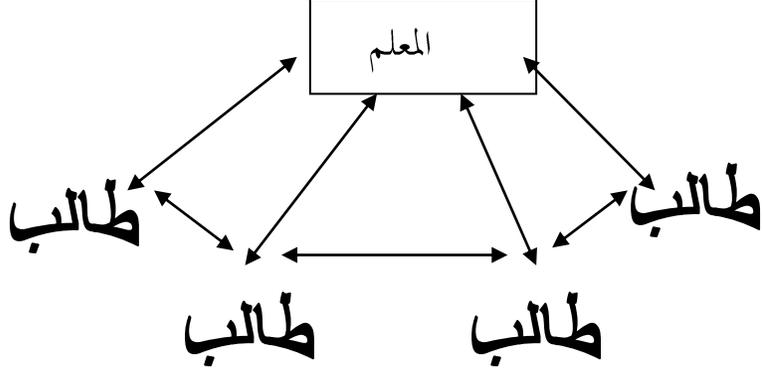
## ٣- النمط الثالث (اتصال ثلاثي الاتجاه):-

في هذا النمط يعطي المعلم فرصة ليتفاعل مع الطلاب وفرصة للطلاب أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض، وأن يتبادلوا الخبرات التعليمية بينهم بتوجيه من المعلم، حيث أن قنوات التواصل بيد المعلم.

ويعتبر هذا النمط أكثر تطوراً وفاعلية من النمطين السابقين، وهو لا يهتم فقط بتزويد الطلبة بالمعرفة فقط، بل يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم والتدرب على طرح الأسئلة والأفكار الجديدة ومناقشتها فيما بينهم ومع معلمهم مما يؤدي إلى نمو

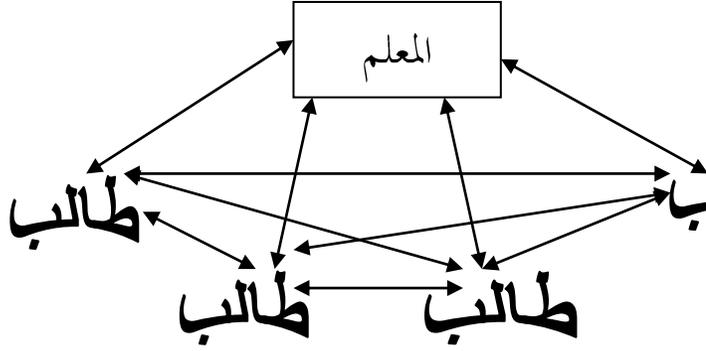
شخصياتهم بشكل متكامل حتى يكونوا قادرين على التكيف مع الحياة بصورة أفضل، كما أنه يكسب الطلاب مهارات عديدة منها تبادل الرأي والتعبير عن النفس وعرض وجهات النظر والثقة بالنفس.

ويمثل هذا النمط الشكل التالي:-



#### ٤. النمط الرابع (اتصال متعدد الاتجاهات):-

حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة في اتجاهات متعددة، فكل طالب في الصف يستطيع الاتصال بالمعلم وبأي طالب آخر في الصف، ويمثله الشكل التالي:-



ويعتبر هذا النمط أكثر أنماط الاتصال انفتاحاً، لأنه يعطي فرصة لجميع الطلاب للمشاركة في عملية التعليم والتعلم، ويمكن كل طالب من نقل أفكاره إلى المعلم وإلى جميع الطلاب في الصف، ويتيح تبادل الخبرات والمعارف بين المعلم والطلاب بشكل واضح، كما يتيح للطلاب فرصة التحدث والتعبير عن أنفسهم، وآرائهم مما يساهم في تنمية شخصياتهم في جوانب متعددة.

ويعتبر هذا النمط من أكثر الأنماط التواصلية صعوبة في التطبيق، ويتطلب من المعلم مهارة ودراية كبيرة وقدرة على ضبط الطلاب، فهو في هذا النمط المشرف والموجه الأول في عملية التواصل، وبدون ذلك فالمواقف التعليمية ستتحول إلى فوضى وستفقد الأمور من يد المعلم، ويكون للتفاعل الصفّي آثار سلبية تنعكس على المواقف التعليمية.

إن تنظيم عملية التواصل الصفي من الأمور الهامة التي تدخل في تنظيم المعلم لصفه وإدارته، وقد تكون عملية الاتصال لفظية أو غير لفظية، وعلى المعلم ألا يقتصر عملية التفاعل مع الطلاب على التواصل اللفظي، بل عليه أن يستخدم ما يستطيع من أشكال التواصل غير اللفظي، وفيما يلي توضيح لنوعي الاتصال:-

### **أولاً: التواصل غير اللفظي:-**

تشير بعض الأدبيات التربوية إلى أن أكثر من ٨٠ % من الرسائل الموجهة إلى الطلاب أثناء عملية التفاعل داخل الصف هي رسائل غير لفظية، ولذلك لا بد أن تتقل هذه الرسائل بصدق وأمانة ووضوح مشاعر المعلم واتجاهاته، كما أن لها أثراً في التأثير على أداء الطلاب وفاعليتهم (زيتون، ١٩٨٧: ص٣١٨). ويمكن تعريف التواصل غير اللفظي: أنه كافة الرسائل أو المعاني التي يتم نقلها وتبادلها دون استخدام الألفاظ.

ومن الوسائل المستخدمة في هذا التواصل تعابير الوجه والابتسامات وحركات الرأس واليدين ونظرات العينين، وغيره مما يسهم في عملية التواصل الصفي إلى حد كبير (أبونمره: ٢٠٠١، ص١٢٣)، وتكمن أهمية التواصل غير اللفظي أنه في عملية التواصل يقوم المرسل بنقل رسالتين في آن واحد، أحدهما لفظية يستخدم فيها الكلمات، والأخرى غير اللفظية، وعندما تتعارض الرسالتان، فغالباً ما تكون الرسالة غير اللفظية أكثر تعبيراً وصدقاً، أي تقوم الرسالة غير اللفظية بما تعجز الكلمة عن القيام به.

ومن المهم للمعلم أن يتعرف على الإشارات غير اللفظية التي تصدر عن الطلاب ؛ حتى يستطيع أن يبدأ مثل هذا الحوار، ويحتاج المعلم إلى تمييز مثل هذه الإشارات وتفسيرها، وهذا يتطلب ألفة وحساسية بلغة الاتصال غير اللفظي، وفي ضوء هذا يستجيب المعلم بإشارات تحمل رده (مرسي: ١٩٩٨، ص١٠٠).

ومن أهم وسائل الاتصال غير اللفظي ما يلي:-

١- تعبيرات الوجه:-

يصف التربويون أن الوجه يأتي في المرحلة الثانية بعد الكلمات لنقل الإحساس الداخلي للشخص، ويؤكد هذا المعنى أن تعبيرات الوجه كلها تعبيرات مقصودة.

ويستخدم الوجه لنقل رسائل معينة، وأن تعبيرات الوجه تعكس ستة أنماط رئيسية من الانفعالات وهي: السعادة والحزن والدهشة والتعجب والضييق والغضب. وتعتبر تعبيرات الوجه التي تدل على الابتهاج والسرور والإعجاب والتقدير ذات أثر إيجابي كبير على أداء الطلاب، لوضوحها وسهولة تغيير دلالتها. أما تعبيرات الوجه التي تحمل معنى الضيق وعدم الرضا والغضب يكون لها أثر عكسي على الطلاب (السيد واسكندر: ١٩٨٨، ص ١٥٦).

## ٢- لغة الأيدي:-

وهي أكثر اللغات شيوعاً واستخداماً وفاعلية في غرفة الصف، وهي لغة تعبيرية تهدف لإيصال أفكار معينة يعبر عنها المرسل بحركات مدروسة لليدين، للحصول على استجابات مفيدة وصحيحة ومن هذه الحركات:-

- الربت على الكتف تعبيراً عن الرضا والحنان، وتشجيع الطالب وتعزيزه
- تحريك اليد على شكل دائري، لتشجيع الطالب على الاستمرار.
- رفع اليدين إلى أعلى، تعبيراً عن الاستحسان .
- رفع كف اليد مفتوحاً أماماً باتجاه الطلاب تعبيراً للطلب منهم أن يكفوا عن الكلام أو الكف عن أداء عمل معين.
- الإشارة بإصبع السبابة باتجاه طالب محدد بقصد تحديده.
- وضع إصبع السبابة على الفم للطلب من طالب معين للكف عن الكلام.

## ٣- لغة العيون:-

وهي من أكثر اللغات تأثيراً في عملية التواصل بين الأفراد، لأن أي تواصل يبدأ عادة بعد النقاء العيون، ليعلن الطرفان استعدادهما للتواصل، ويستطيع المعلم من خلال النظر في عيون الطلاب قراءة انطباعهم حول الدرس، كما أنهم يستطيعون من خلال علاقتهم بالمعلم أن يفهموا ما يريد بواسطة نظرات العين خاصة فيما يتعلق بضبط النظام.

وتؤدي العيون وظائف هامة لاستمرارية التواصل أو إيقافه ومن هذه الوظائف:-

- التحديق ويسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة، لأنها تعكس تنظيم وتدفق المعلومات أي بدء وانتهاء المحادثة وتنظم الانتباه والاهتمام.
  - تحمل العواطف والمشاعر، فالأفراد يتجنبون النظر إلى بعضهم بعضاً عند مناقشة أخبار غير سارة.
  - التحديق يرتبط بنوع العلاقة بين طرفي التواصل كالإعجاب والاهتمام بحديث بعضهما والتفاعل والمشاعر.
  - ويساعد ذلك المعلم في نقل رسائل مختلفة للطلاب من خلال العيون ومنها:-
  - تواصل العينين مع الطالب بشكل منتظم مع هزة خفيفة بالرأس تشعر الطالب بالاهتمام والموافقة على ما يطرح من أفكار وآراء.
  - تجنب اتصال العينين مع الطالب تشعره بعدم الاهتمام أو عدم الانتباه.
  - العبوس والتطبيب والنظر نحو الطالب تشعره بغضب المعلم وعدم الرضا.
  - النظر نحو الطالب باستهزاء للتعبير عن السخرية والنقد.
- ٤- لغة التواصل المكاني:-

وتعني اقتراب المرسل من المستقبل للتواصل معه، مع المحافظة على نطاق لمسافة التواصل، لأن أي اختراق لنطاق التواصل قد يعيق التواصل الفعال بين الأطراف المتواصلة، وعلى ذلك فالمسافة بين المعلم والطالب تعطي إشارة معينة يمكن أن يفسرها الطالب في ضوء الموقف فتؤثر على سلوك الطالب بطريقة إيجابية أو سلبية، وكلما اقترب المعلم من الطالب فإن ذلك يدل على تقدير المعلم للطالب وتوفر علاقة اجتماعية بينهما، ويمكن للمعلم استخدام هذه اللغة في الحالات التالية:-

- الاقتراب من الطالب المنتبه والمشارك في التفاعل الصفي لحثه على الاستمرار، وتعزيز العمل الذي يقوم به.
- الاقتراب من الطالب غير المنتبه وغير المشارك في التفاعل الصفي لحثه على الانتباه، وتعديل بعض أنواع السلوك.

- الاقتراب من الطالب أثناء تأديته لبعض المهام والأنشطة لإشعاره بالمؤازرة.
- الابتعاد عن الطالب أثناء حديثه أو إجابته مع القيام بحركة تشير إلى اللامبالاة لتشعر الطالب بالتوقف عن الحديث لعدم الموافقة على ما يقول.

#### ٥- لغة الشفاه:-

وتحمل معاني كثيرة ودلالات متعددة، ومنها ما يشير إلى الغضب وعدم الرضا وإلى الدفاء والسعادة والصدافة، ويمكن للمعلم توظيف هذه اللغة في الحالات التالية:-

- الابتسامة تشير إلى السعادة والصدافة والقبول.
- العبوس وتقطيب الشفتين يشير إلى الغضب وعدم الموافقة.
- إصدار همهمات وقد تكون هذه الهمهمات تشجيعية أو تكون تحذيرية.
- العض على الشفتين تعبيراً عن القلق والشؤم والغضب.
- ضم الشفتين تعبيراً عن التعجب والاستغراب.

#### مقترحات لتفعيل التواصل غير اللفظي:-

- من أجل تحسين وتفعيل التواصل غير اللفظي ينبغي أن نهتم بالأمور التالية (أبو نمره، ٢٠٠١: ص ١٢٩ - ١٣٠):-
- ١- توظيف أشكال التواصل غير اللفظي بما يخدم الموقف التعليمي مع الحذر بأن يؤدي أي من تلك الأشكال بدون قصد يؤدي انقطاع التواصل بين المعلم وطلابه.
  - ٢- ملاحظة أن الحركات الزائدة في بعض الإرشادات والإيماءات كالأيدي قد تعيق الاتصال، وتعمل على تشتت انتباه المتعلم.
  - ٣- إتقان المعلم لمهارة التواصل غير اللفظي، لأن ذلك يؤدي إلى تفعيل التواصل الصفي.
  - ٤- استخدام أشكال التواصل غير اللفظي بحيث تكون مفهومة لدى كل من المرسل والمستقبل.
  - ٥- استخدام الرسائل غير اللفظية مع الرسائل اللفظية لأن ذلك يعمل على زيادة تركيز انتباه الطلاب وزيادة وضوح الرسالة.

## ثانياً: التواصل اللفظي والتفاعل الصفي:-

لقد أصبحت مهمة المدرسة عملية شاملة، فبعد أن كانت تقتصر في السابق على تزويد الطالب بمختلف أنواع المعرفة، وحشوها في الذاكرة فحسب، أصبحت تعني فوق ذلك باكتساب خبرات وعادات ومهارات، وتمده بالقيم التي تعمل على تغيير سلوكه نحو الأفضل وتبني شخصيته بصورة متكاملة، وبعد أن كانت الأهداف التربوية مجرد أهداف نظرية، أصبحت أهدافاً سلوكية يفيد منها الفرد، ويوظفها في حياته لتكون عوناً له في حياته العملية.

كما أن هدف الإدارة الصفية هو خلق جو التفاعل الإيجابي بين المعلم وطلابه في جو يسوده الأمن والطمأنينة وتظله الحرية، ويثير في نفوس الطلبة الرغبة في المشاركة، ليقوموا بدورهم برغبة وسرور، مما يؤدي إلى التفاعل الصفي الهادف لتحقيق ما نصبو إليه من غايات.

ويقصد بالتفاعل الصفي أنه " حالة داخلية تعتري الفرد، وتدفعه إلى التيقظ والانتباه، والقيام بنشاط مستمر يحقق التعلم " (عدس: ١٩٩٥، ص ٢٩).

ويعتبر تفاعل المعلم مع طلابه ذا أهمية في عملية التعليم والتعلم، لذلك فإن نمط ونوعية هذا التفاعل تحدد بفاعليته الموقف التعليمي والاتجاهات والاهتمامات، وبعض سمات وخصائص البيئة التعليمية، فتتنظيم التعلم الصفي لا يتضمن القواعد والأنظمة، وترتيب البيئة التعليمية الصفية، بل من أهم ما يتضمن التفاعلات الفعالة بين المعلم والطلاب، وتلك التي تعتمد على تقبل الأفكار، واستقبال تعليمات الدروس والخبرات (قطامي: ١٩٨٩، ص ٢٢٧)، مما يشكل تفاعلات إيجابية يكون فيها كلاً من المعلم والطالب نشيطين بشكل مستمر، وهذا مرهون بما يسود من علاقة بين المعلم والمتعلم، وما يسود الجو الصفي من علاقات اجتماعية تفاعلية يقوم بها المعلم بدور المنظم للنشاطات، ويساعد الطلاب في اتخاذ القرارات.

إن إتقان المعلم لمهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية ما هو مباشر منها وما هو غير مباشر، يعد أمراً ضرورياً للنجاح في المهمات التعليمية، ولكن التفاعل الصفي الناجح يحتاج إلى مراعاة عدة اعتبارات يتصل بعضها بالمناخ العام للصف،

ويتصل بعضها الآخر بالانضباط الذاتي، وفقاً لقواعد النظام الصفي، كما يتصل بعضها بتحديد أهداف التعلم، وتنويع الأنشطة ووضع استراتيجية مناسبة للتعليم تقوم على ما يلي: (عريفج: ٢٠٠١، ص ٢٤٨):-

- ١- إثارة دافعية الطلاب.
  - ٢- تحديد أهداف التعليم، ومساعدة الطلاب في تبنيها كأهداف لتعلمهم.
  - ٣- اعتماد الأساليب التي يظهر فيها دور الطالب في العملية التعليمية التعلمية إلى جانب دور المعلم كالحوار والمناقشة.
  - ٤- توفير التغذية الراجعة، وتفعيل نظام الحوافز.
  - ٥- إثراء البيئة الصفية بما يبعث على إثارة دافعية الطلاب للاستطلاع والنشاط الإيجابي.
  - ٦- زيادة فرص التفكير الاستدلالي (قياسي واستقرائي)، والتفكير التحليلي، والناقد والتباعدي (الابتكاري والإبداعي).
  - ٧- دعم المبادرات الفردية، وتهيئة الفرص للاستطلاع والاكتشاف.
  - ٨- مراعاة التنوع في ميول ورغبات الطلاب، وكذلك التباين في الاستعدادات والقدرات.
  - ٩- اعتماد خطط علمية في تعديل السلوك، بدلاً من الاستناد إلى مصادر السلطة المستمدة من المركز الوظيفي.
- إن أكثر ما يسود في الصف بين المعلم والطلاب من تفاعلات صفية هي التفاعلات اللفظية لكل منهم، والتفاعل الصفي ينقسم إلى نوعين:-

#### ١- التفاعل المغلق:-

ويعتمد هذا التفاعل المغلق على سيطرة المعلم سيطرة تامة بحيث لا يفسح المجال أمام الطالب للتعبير عن رأيه ومشاعره بحرية وانطلاق.

#### ٢- التفاعل المفتوح:-

وهو عكس التفاعل المغلق، حيث يتقبل المعلم أفكار الطلبة، ويشجعهم على الأسئلة، ويحترم آراءهم ولا يهزأ بها مهما كانت.

## العوامل المؤثرة في التفاعل الصفّي

كما أن التفاعل الصفّي يتأثر بعدة عوامل تعمل على إثارته أو تثبيطه وهي كما يلي:-

### أولاً: عوامل مثبّطة للتفاعل الصفّي:-

- 1- عدم إتاحة الفرصة للطلاب للتعبير عن أفكاره.
- 2- انقطاع الأنشطة الصفّية الممتعة بسبب انتهاء الحصة.
- 3- الصوت المرتفع والصراخ من قبل المعلم أو الطلاب.
- 4- تعرض الطالب في الصف لمواقف عديدة من الصراع والتناقض.
- 5- مطالبة المعلم الملحة للطلاب بالانضباط.

### ثانياً: عوامل مثيرة للتفاعل الصفّي:-

- 1- تقبل الأسرة للمدرسة، واهتمام المجتمع بالتعليم، وتفهم دور المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية.
  - 2- توفير الجو الآمن المتحرر من الخوف والقلق للطلاب، والسماح لهم بالتعبير عن آراءهم، والانطلاق في أفكارهم.
  - 3- تنوع طرق التدريس حسب المواقف التعليمية وموضوع الدرس، وتنوع الأنشطة الطلابية الملائمة للطلاب.
  - 4- إدخال المعلم بين الحين والآخر تغييرات في البيئة المادية والاجتماعية للصف.
  - 5- أن تلبّي المقررات حاجات الطلاب ورغباتهم، مع توفر الوسائل التعليمية والمثيرات الحسية التي تجسد التعليم بأن يكون ذا معنى لديهم.
  - 6- تكليف الطلاب بالقيام بأعمال وأنشطة يقدرّون عليها، ويمارسونها بشغف ورغبة داخلية لديهم.
  - 7- إتاحة الفرصة أمام الطلاب لإحراز النجاح في المهام التعليمية المتعددة وذلك لتحقيق أهداف التعلم.
  - 8- توظيف التعزيز كالثناء والإعجاب والتقدير، والامتناع عن إجراء العقاب البدني.
- وتشير (الناشف، ٢٠٠٠: ص٧٦) أن أسلوب التفاعل اللفظي يعتبر تطبيقاً عملياً لمفهوم التغذية الراجعة للمعلم والطلاب، وهو يستهدف التقدير الكمي والكيفي لأبعاد

السلوك للمعلم والمتعلم الوثيق الصلة بالمناخ الاجتماعي والانفعالي للموقف التعليمي، باعتبار أن هذا المناخ يؤثر بطريقة ما في المردود التعليمي، من حيث اتجاهات المعلم نحو طلابه واتجاهاتهم نحو معلمهم.

### **أهمية التفاعل الصفّي**

يعتبر التفاعل الصفّي ذا أهمية في زيادة تحقيق النتائج التعليمية وخاصة أن التفاعل الصفّي اللفظي يعتبر أحد الوسائل الرئيسية للتعلم في كل المراحل التعليمية، ويمكن التطرق إلى أهميتها كما يلي (شفشق، ٢٠٠: ص ٨١ - ٨٢):-

١- مساعدة المعلم في تطوير طريقة تدريسه، بحيث تجعله أقل خضوعاً للصدفة والروتين والتقليد.

٢- تنمية قدرة المعلم على الابتكار والإبداع، ومواكبة المستجدات التربوية

٣- تشجيع المعلم على الربط بين الدراسات النظرية والتطبيق العملي في الصف، وتصنيف ممارساته بطريقة موضوعية.

٤- تدعيم التفاعل الإيجابي بين المعلم والطلاب، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم.

٥- إكساب المعلم مهارات جمع المعلومات حول سلوكه التعليمي داخل الصف، مع إيضاح أثر هذا السلوك في المواقف الصفية المختلفة مع الطلاب.

٦- إكساب الدرس الحيوية والنشاط والفعالية نتيجة المستجدات والتقنيات التربوية.

٧- تشخيص مواطن الضعف والقوة في أي درس من الدروس، ومعرفة مدى فعالية المعلم في التدريس.

٨- تشجيع الطلاب ليكونوا أكثر استقلالاً واعتماداً على أنفسهم في طرح الأفكار وابتكارها.

٩- تشخيص مدى فعالية الطلاب من استجاباتهم ومبادئهم ومن ثم مردود ذلك على تحصيلهم الدراسي.

١٠- تعويد الطلاب على مهارات الاستماع والاستجابة للمعلم.

١١- تدريب الطلاب على احترام رأي زملائهم.

١٢- تنمية العلاقات الإنسانية الصفية الإيجابية بين الطلاب أنفسهم.

١٣- زيادة حيوية الطالب حيث أن هذا الأسلوب يحوله من إنسان سلبي إلى إنسان نشط وفعال.

### دراسة وتحليل التفاعل الصفي اللفظي

إن دراسة وتحليل التفاعل اللفظي القائم بين المعلم والطلاب يساعد في التعرف على مدى نجاح المعلم في توفير المناخ الاجتماعي، الذي يؤدي إلى تعلم أفضل وتحقيق الأهداف التعليمية، ويتم تسجيل هذا التفاعل عن طريق أجهزة التسجيل المعتادة، أو باستخدام استمارات ملاحظة خاصة.

ومن أشهر الدراسات في هذا الجانب النظام الذي وضعه (فلاندرز وإدموند) الذي يعرف بنظام "فلاندرز العشري". والنظام الذي وضعه (أميدون وهنتز) ويعرف بنظام فيكس (VICX) اختصاراً للمسمى الإنجليزي: VERBAL INTERACTION CATEGORY SYSTEM

وسوف نتناول نظام فلاندرز بشيء من التفصيل لما له من شيوع واستخدام كبير في الملاحظات التربوية.

### نظام فلاندرز للتفاعل الصفي اللفظي:-

يرى فلاندرز أن هذا النظام يقيس الجزء اللفظي للنشاطات الصفية، ويفترض أن سبعين في المائة من مهمات المعلم داخل غرفة الصف تكون لفظية (أبو هلال، ١٩٩٨: ص ٢٨).

وعلى ضوء ذلك يكون التفاعل اللفظي يتضمن: إما حديثاً للمعلم أو حديثاً للطالب، وحديث المعلم إما أن يكون غير مباشر، حيث تترك فيه الحرية للطالب للتعبير عما يشعر به، أو يكون مباشراً حيث يكبح فيه جماح الطالب، وكذلك كلام الطالب فهو إما أن يستجيب فيه لسؤال يطرحه المعلم أو يبادر المعلم بسؤال، وهناك حالة التشويش والفوضى حيث ينقطع الاتصال ثم حالة الصمت.

وقد قام فلاندرز بتصميم مقياس عشري لدراسة التفاعل الصفي في الغرفة الصفية وقام بتقسيم هذا المقياس إلى ثلاثة أقسام هي:-

## القسم الأول: سلوك المعلم:-

وينقسم بدوره إلى سلوك غير مباشر وسلوك مباشر.

### أ - السلوك غير المباشر:-

ويشمل:-

#### ١- تقبل مشاعر الطلاب:-

ويظهر المعلم في هذا الموقف تقبلاً لمشاعر الطلاب وتتضمن ذلك العبارات الصادرة عن المعلم، والتي تشير إلى مساعدة الطلاب على فهم مشاعرهم، ويتوقف قبول المعلم لمشاعر طلابه أو رفضها إلى نظرته للموقف التعليمي، فإذا اعتبر الموقف التعليمي مجرد تحصيل للمعرفة فإنه قلما يهتم بتقبل مشاعر طلابه، وإذا اعتبره تعبيراً عن الذات فإنه يتقبل مشاعر طلابه. ومن العبارات التي تظهر تقبل المشاعر مثل: يبدو أن كثرة الواجبات المنزلية ترهقكم، أو يبدو أنكم قلقون بشأن الامتحان.

#### ٢ - الثناء والتشجيع:-

ويتضمن ذلك عبارات الثناء والتشجيع التي يستخدمها المعلم، والتي تعمل على إزالة التوتر، وتساعد الطلاب في نفس الوقت على عرض تصوراتهم، ومن العبارات التي تدل على الثناء والتشجيع والتي يمكن أن يرددها المعلمون عادة مثل:-

- أحسنت يا محمد.

- أنت تلميذ ذكي.

- أنت مجتهد، بارك الله فيك.

#### ٣- تقبل أفكار الطلاب:-

يتضمن ذلك تقبل المعلم لأفكار الطلاب، أو إعادة صياغة عبارة قالها الطالب، أو تلخيص الطالب لكلامه المعلم. ويحدث ذلك كثيراً في الصف، حيث يقوم المعلم في كثير من الأحيان بتوضيح أو تطوير الآراء التي يطرحها الطلاب، وقد يضيف إليها بعض العبارات بحيث تأخذ طابعاً علمياً يتفق مع موضوع الدرس.

#### ٤ - توجيه الأسئلة:-

إن توجيه الأسئلة الصفية الشفوية يساعد الطلاب على التفاعل مع المعلم والدرس بنشاط وفاعلية، ولا بد للمعلم أن يكون على مقدرة في توجيه الأسئلة المثيرة للطلاب، ومناسبة لمستواهم وتفكيرهم، مما يساعد في الإجابة عنها بشكل يوفر تعزيزاً للطلاب.

وتعتبر مهارة طرح الأسئلة لدى المعلم من مهارات التدريس التي يجب أن يهتم بها المعلمون، وعلى المعلمين أن يتعدوا عن الأسئلة التي تميل إلى العمومية أو الغامضة أو الصعبة، أو التي تحتاج إجابتها لكلمة واحدة، والأسئلة في هذا الجانب بشكل عام نوعان نوع يحد من حرية الطالب، وتحتاج الإجابة عنه إلى الإيجاب أو السلب، والنوع الآخر يتيح نوعاً من الحرية للطلاب للتعبير عن آراءهم بحرية (شفشق والناشف، ٢٠٠، ص٧٣).

وفي طرح الأسئلة لابد من إلقاء السؤال على الصف كله، حتى يفكر فيه جميع الطلاب، ثم اختيار الطالب الذي يجيب على السؤال، أما المناداة على طالب معين، ثم إلقاء السؤال عليه فهو خطأ، لأن الطالب يرتبك وباقي الصف لا يفكر في السؤال لأنه ليس موجهاً إليهم (جيمس دانهيل، ١٩٧٣: ص٩٧).

ب- السلوك المباشر للمعلم:-

ويشمل ما يلي:-

٥- الشرح والتفنين:-

ويتم خلاله تقديم المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمفاهيم للطلاب، وهذا يضيف على الصف جواً من الهدوء، خاصة إذا كان المعلم متمكناً من مادته، ويتبادلها بطريقة جيدة ومناسبة لمحتواها ولخصائص الطلاب، مما يجذب الطلاب، ويؤدي إلى تفاعلهم معه بطريقة إيجابية، فيزيد من مستوى تحصيلهم لموضوع الدرس.

٦ - إصدار التعليمات والتوجيهات:-

ويتضمن ذلك توجيه التعليمات والأوامر التي يتوقع المعلم أن ينفذها الطلاب وهي ضرورية للأداء الصفي للمعلم والمتعلمين، مثل إخراج الكتب من الدرج، أو قراءة موضوع أو فقرة من الكتاب، أو فتح الصفحة المطلوبة، أو مطالعة شكل أو جدول

أو رسم معين وعلى الطلاب أن يلتزموا وينفذوا التعليمات والتوجيهات الصادرة إليهم بكل تقبل ومودة، لأنها تتعلق بالدرس وللمحافظة على التفاعل الصفي.

#### ٧- النقد واستخدام السلطة:-

ويقصد بذلك ما يوجهه المعلم إلى الطلاب من عبارات النقد التي

تستهدف تعديل سلوكهم، مثال ذلك قول المعلم لأحد الطلاب:-

- ما زلت تتحدث إلى زميلك يافؤاد ..... انتبه للدرس.

- افتح صفحة ٩٨ بسرعة يا محمد ..... لماذا تأخرت ؟

ويلجأ المعلم إلى ذلك إذا لم يتبع الطلبة إرشاداته، ولم يعملوا بتوجيهاته، أو أساءوا التصرف، وأخلوا بالنظام، عندها يحاول المعلم إرجاع الأمور إلى نصابها فيعمد إلى التأنيب أو إصدار الأوامر والنواهي لهم والحد من حريتهم.

ويلاحظ أن مواقف السلوك المباشر للمعلم تعمل على إبراز سلطة المعلم

وتحد من حرية الطلاب، ولا يفترض أن يستخدم المعلم الأسلوب المباشر دوماً وأبداً، أو الأسلوب غير المباشر لوحده، وعليه أن يتعرف حسب الموقف التعليمي، فلكل موقف تعليمي أسلوبه الخاص به (عدس: ١٩٩٥، ص ٣٣ - ٣٤).

#### القسم الثاني: سلوك الطالب:-

وينقسم سلوك الطالب إلى ما يلي:-

#### ٨- الاستجابة للمعلم:-

ويتم ذلك عندما يستجيب الطالب لأي مثير من المعلم، كأن يجيب عن

أسئلة المعلم أو توجيهاته، وكذلك يشمل التعليق على ما يقوله المعلم أو أي استيضاح عن أي فاعلية من فعاليات الدرس.

#### ٩ - المبادرة:-

ويتم ذلك بدافع ذاتي من الطالب، وهو ناتج عن تفاعل الطالب مع

المعلم، كأن يقوم الطالب بتوجيه سؤال للمعلم، أو يقول عبارة أو تعليقاً مستأذناً من المعلم في ذلك، مع عرض وجهة نظره في أمر يتعلق بموضوع الدرس، وهذا الأمر يجعل الطالب يتعلم بحرية وقناعة ويشعره أنه فاعل في موضوع الدرس،

ويشارك في تسلسل خطواته، مما يزيد مستوى التحصيل لديه، ويزيد لديه الدافعية للتعلم.

**القسم الثالث: السلوك المشترك:-**

ويشمل ما يلي:-

**١٠ - الصمت أو الفوضى:-**

ويشير إلى انقطاع الاتصال بين المعلم والطلاب، وهي فترات السكون التي لا يتحدث فيها المعلم أو الطلاب، ويتضمن كذلك فترات الفوضى ككلام أكثر من طالب واحد، أو الفترات التي تعقب إثارة السؤال من المعلم، والتي تدفع الطلاب إلى الرغبة في الإجابة عن السؤال، بحيث ترتفع أيديهم للاستئذان بالجواب بصورة جماعية.

## جدول النظام العشري لرصد التفاعل الصفّي (نظام فلاندرز))

<p>١. تقبل مشاعر الطالب: يتقبل المعلم شعور الطالب أو يوضح اتجاهها أو اهتماماً عبر عنه الطالب بطريقة تخلو من التهديد. وقد تكون المشاعر إيجابية أو سلبية.</p> <p>٢. المديح والتشجيع: يشجع المعلم سلوك الطالب أو عمله إيجابياً ويزيد من احتمال مبادرات الطلاب - مع إزالة التوتر عن الطلاب.</p> <p>٣. تقبل أفكار الطلبة: يستمع إلى أفكار الطلبة ويضيف إليها أو يعدلها إن اقتضى الأمر ذلك.</p> <p>٤. طرح الأسئلة: يطرح المعلم أسئلة حول محتوى الدرس أو طريقته بقصد أن يجيب الطالب عنه.</p>	<p>كلام المعلم غير المباشر</p>	<p>القسم الأول: سلوك المعلم</p>
<p>٥. الشرح: يقدم المعلم هنا محتويات الدرس الذي ينوي تقديمه للطلاب.</p> <p>٦. توجيهات وتعليمات: يوجه المعلم أو يعطي تعليمات على نحو يتوقع معه من الطالب الامتثال لها، مثلاً: افتح الكتاب صفحة (٣٠)، وأكمل التمرين الأول.</p> <p>٧. النقد واستخدام السلطة: أما إذا لم يلتزم الطلاب فإن المعلم يعمد إلى فرض سلطته بطرائق متعددة.</p>	<p>كلام المعلم المباشر</p>	
<p>٨. استجابة الطالب: وتكون الاستجابة هنا ذات علاقة بما يقوله المعلم كأن يجيب عن سؤال وجهه أو يستفسر عن موضوع له علاقة بما يتحدث عنه.</p> <p>٩. مبادرة الطالب: يطرح الطالب هنا أفكاره أو يستفسر عن شيء قد يكون له علاقة بالدرس أو بعيداً عن محور الدرس.</p>		<p>القسم الثاني: سلوك الطالب</p>
<p>١٠. الصمت أو التشويش: يدل على انقطاع التواصل بين المعلم والطلاب كأن يتحدث الطلاب معاً أو يثيروا شيئاً من الفوضى.</p>		<p>القسم الثالث: السلوك المشترك</p>

ومن خلال نظام فلاندرز العشري الذي تم تصنيفه حسب التفاعل داخل الصف من قبل كل من المعلم والطالب، وانقطاع هذا التواصل بينهما، وضع فلاندرز لذلك مقياساً لهذا التفاعل الصفي بناءً على تصنيفته السابقة، حيث يتم تحويل هذا التفاعل إلى أرقام بلغة فلاندرز، يتم تدوينها في مصفوفة تسمى مصفوفة فلاندرز، ويعتبر أداة ملاحظة للمعلم، ومدير المدرسة، والمشرف التربوي، وذلك لقياس فاعلية التفاعل الصفي بين المعلم والطلاب.

وبتحليل نظام فلاندرز تبين أن المعلم يبدأ درسه في الغالب بالتمهيد له، وإعطاء بعض التعليمات والتوجيهات، إلى أن ينتقل إلى الهدف الأساسي من الدرس، فيبدأ بطرح الأسئلة والحوار والشرح الذي تتخلله استجابات الطلاب متبوعة باستحسان من المعلم، وتقبل لأفكارهم والثناء عليها، إلى أن ينتهي الوقت المقرر للدرس، ويحقق المعلم أهداف الدرس، ومن خلال ذلك فإن المعلم ينتقل منذ بداية درسه حتى نهايته بأنماط مختلفة من التفاعل الصفي وقد صنفت هذه الأنماط حسب فلاندرز إلى ستة أنماط هي:-

١- يكون تركيز المعلم على مادة الدرس.

٢- أسئلة وأجوبة تمرينات (أسئلة) شفوية.

٣- شرح وتوضيح مع تمرينات (أسئلة) شفوية.

٤- توجيهات وتعليمات مع التركيز على توضيحها.

٥- إثارة التفكير المستقل لدى الطلاب.

٦- التأكيد على شعور الطلاب.

ومن خلال استعراض بعض نتائج الدراسات التي استخدمت نظام فلاندرز يمكن التوصل أن للتشجيع أثراً في تحسين التعليم أثناء أساليب التفاعل الصفي، حيث وجد أن المعلمين الذين يتم إعدادهم في برامج تتعلق بالتفاعل الصفي يتصرفون في أساليب تدريسهم بالصفات التالية (أبو هلال، ١٩٨٣: ص ٦٥):-

١- يشجعون مبادرة الطلاب.

٢- لا يكثر من الانتقاد والتبرير في تدريسهم.

٣- لا يستعملون كثيراً من التوجيهات والتعليمات.

٤- استجابتهم للطلاب تكون بالتشجيع والمديح.

٥- يتقبلون أفكار طلابهم ومن ثم يبنون عليها أفكاراً جديدة.

وقد تم التوصل إلى نتائج إيجابية باستخدام التفاعل الصفي حيث تم التوصل

إلى أن:-

١- الطلبة الذين يدرسون بالأسلوب غير المباشر، يكون تحصيلهم أعلى ويفرق ذي

دلالة من تحصيل الطلبة الذين يدرسون بالأسلوب المباشر.

٢- أن الطلبة الذين يدرسون بالأسلوب غير المباشر، يعبرون عن آراء أكثر إيجابية،

وفرق ذي دلالة من الطلبة الذين يدرسون بالأسلوب المباشر

(قطامي، ١٩٨٩: ص٢٣٣-٢٣٤) .

### مأخذ على نظام فلاندرز العشري:-

برغم أهمية دراسة التفاعل اللفظي بين المعلم وطلابه في غرفة الصف بطريقة

نظام فلاندرز، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهها التربويون إلى هذا النظام

ومنها:-

١- التركيز على الجانب اللفظي لسلوك المعلم والمتعلمين دون الجانب غير اللفظي،

مما يؤدي إلى إغفال جانب هام من جوانب العملية التعليمية.

٢- صعوبة استخدام هذا النظام في الصف وتحليله بالطريقة العشرية في مصفوفة

فلاندرز، لأن ذلك يتطلب تدريباً كبيراً.

٣- يركز هذا النظام على سلوك المعلم أكثر من سلوك المتعلم، وبذلك يغفل جانباً

أساسياً من أساس التعلم الجيد، وهو دور المتعلم.

## أسئلة التقويم الذاتي للفصل الرابع

١- اكتب تعريفاً لكل مفهوم من المفاهيم التالية:-

أ. الاتصال:

ب. التواصل:

ت. التغذية الراجعة:

ث. الاتصال غير اللفظي:

ج. كلام المعلم غير المباشر:

٢- اذكر عناصر عملية الاتصال، وتحدث عن اثنين منها.

٣- اذكر شروط التواصل الفعال، واكتب عن ثلاثة منها.

٤- عدد أهم شروط الاتصال غير اللفظي.

٥- اذكر المآخذ التي أباها التربويون على نظام فلاندرز العشري.

٦- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع

التعليل لكل عبارة:

١. كلما زادت فترات الصمت أثناء الدرس كلما شعر المعلمون بالارتياح

وانضباط الصف.

٢. يفضل أن تكون الرسائل التي ينوي المعلم توصيلها لطلبته مكتوبة

ومطبوعة.

٣. الاتصال ذو الاتجاه الواحد أكثر أنماط الاتصال فاعلية.

٤. الاتصال متعدد الاتجاهات يجعل المعلم يفقد السيطرة على النظام

الصف.

٥. التواصل الصفّي ضروري لنجاح الإدارة الصفية لأنه يسهل عملية

التفاعل بين المعلم والمتعلمين.

٦. يختلف التواصل عن الاتصال بوجود رغبة لدى الطرفين للاستجابة.

٧. أفضل أنماط الاتصال الصفّي هو ثلاثي الاتجاه.

٨. تعتبر الحواس الخمس هي القنوات الناقلة للرسائل في عملية الاتصال.

٩. يمكن أن تكون الرسائل غير اللفظية أكثر تعقيداً وصدقاً من الرسائل

اللفظية.

١٠. إتقان المعلم لمهارات الاتصال اللفظية يغنيه عن استخدام مهارات

الاتصال غير اللفظية.

١١. تستهدف دراسة التفاعل اللفظي التقدير الكمي دون الكيفي لأبعاد

السلوك.

١٢. نظام فلاندرز العشري تم تصميمه ليقيس التفاعل اللفظي وغير اللفظي.
١٣. يؤخذ على نظام فلاندرز العشري تركيزه على سلوك المعلم أكثر من سلوك المتعلم.
١٤. يخشى بعض المعلمين من استخدام الاتصال متعدد الاتجاهات لأنه يحتاج إلى الخبرة والقدرة على الضبط.
١٥. تكوين علاقات حسنة بين المعلم والطلبة من وظائف التواصل الصفي الفعال.
١٦. عدم شعور الطلبة بالأمن والاطمئنان ليس عاملاً من العوامل المؤثرة في فعالية التواصل.

## الفصل الخامس

### مصادر المشكلات التي تواجه المعلم في

#### الإدارة الصفية

يسعى المعلم من خلال توفير النظام الصفّي الفعّال إلى تنظيم التعلّم، وتنظيم البيئة التعلّمية، بحيث يساعد طلابه على استيعاب الخبرات التعلّمية المقدّمة لهم، بحيث يضمن استمرارية انتباههم، ويحقّق أهداف الدرس.

إن توفير النظام الصفّي الفعّال يحتاج إلى تخطيط للأنشطة والأدوار التي يقوم بها المعلم والطلاب، بحيث لا يعتمد على العشوائية التي تترك النظام الصفّي، وتؤدي إلى ظهور المشكلات الصفّية لدى النظام، فكل معلم مهما بلغت خبرته ودقته وشموليته في التخطيط لإدارة الصف، يواجه مشكلات صفّية يومية متنوعة التأثير والمصدر، وعليه أن يتعامل معها ويعالجها كل حسب درجة تأثيرها على النظام الصفّي، حيث أن الهدف من معالجتها هو توظيف كل الإمكانيات من أجل تحسين التعلّم الصفّي، وتقليل السلوكيات الخاطئة التي يمكن أن تعيق ممارسة الطلاب لأنشطة التعلّم والاندماج فيها. ويشير (قطامي، ١٩٨٩: ص ٢٦٤) أن السلوك الصفّي الصحيح هو السلوك الذي يقوم به الطالب ويتقبله المعلم، والسلوك السيئ هو السلوك الذي يقوم به الطالب ويلاقي رفضاً من المعلم، كما أن مشاكل الانضباط الصفّي لها أسباب عديدة، فهي تتصل بكل ما له صلة بحياة المتعلّم داخل أسوار المدرسة وخارجها، ويمكن تصنيفها بشكل عام إلى صنفين هما:-

أسباب مدرسية وأسباب غير مدرسية (معهد التربية، ١٩٩٨: ص ١٩) ويمكن

## تصنيف الأسباب المدرسية إلى:-

- ١- أسباب ذات صلة بالمعلم.
- ٢- أسباب ذات صلة بالإدارة المدرسية.
- ٣- أسباب ذات صلة بالتعلم الصفي.
- ٤- مستوى الطالب في التحصيل.
- ٥- فقد المتعلمين والمعلمين لانضباطهم الذاتي.
- ٦- نوعية زملاء الطالب في المدرسة.

## وتصنف الأسباب غير المدرسية إلى:-

- ١- الحياة الأسرية للطالب.
- ٢- وسائل الإعلام.
- ٣- التغيرات المتسارعة في المجتمع.
- ٤- البيئة المجتمعية التي يعيشها الطالب.

ويصنف (أبو طالب، ١٩٩٦: ص ٣٦١) مصادر مشكلات الانضباط الصفي إلى العوامل والأسباب التالية:-

- ١- عوامل متعلقة بالجو العائلي للطالب (الأسرة).
- ٢- عوامل متعلقة بالطالب.
- ٣- عوامل متعلقة بالمعلم.
- ٤- عوامل متعلقة بإدارة المدرسة.

وعلى ضوء ذلك تبرز في الصف مشكلات يمكن تصنيفها حسب طلابه، وسوف نتناول بعضاً منها حسب أهميتها.

## أولاً: مشكلات مصدرها المعلم

يؤثر أسلوب المعلم في إدارته لصفه تأثيراً مباشراً على سلوك طلابه، فالمعلم الجيد والناجح مهنيًا، الذي يخطط لدروسه جيداً، ويقدم خبرات تعليمية منظمة للطلاب، هذا المعلم يوفر جواً اجتماعياً ودياً في الصف مما يقلل من المشكلات الصفية، ويتميز المعلم في هذا الجانب بأنه يتعاطف مع الطلاب ويصغي لهم، ويحفزهم على النشاط والجدية، ويسمح لهم بطرح الأسئلة، كما أنه لا يدع الطلبة يقومون بالسلوك غير المرغوب فيه، بل يضع قواعد لتنظيم العمل في الصف وإدارته، ليلتزم بها الطلاب.

كما أن الخصائص السلبية للمعلم تعتبر أسباباً رئيسية في حدوث المشكلات داخل الصف، ويتمثل ذلك في الانحراف عن سير الخطة التعليمية المرسومة له، وعدم تحقيق أهداف الدرس، وإيمانه بالكبت التام للطلبة هذا بالإضافة إلى ممارسة المعلم للعقاب البدني مما يولد نتائج غير حميدة لدى الطلاب ولدى ذويهم (منسي، ١٩٩٦: ص٤٨).

إن المعلم الذي يتبع طرائق تدريس تقليدية مبنية على الإلقاء والشرح والتلقين، والتي تولد الملل والضجر لدى الطلاب، وتسهم في شرودهم الذهني وتزيد من احتمالية حدوث مشكلات انضباطية في الصف.

والمعلم الذي لا يهتم بمظهره، ويكون صوته غير مسموع، وحركته داخل الصف غير مدروسة يسهم بشكل كبير في تسرب الفوضى إلى غرفة الصف، وعدم انضباط الطلاب. كما أن إصرار المعلم على سيادة الهدوء التام والسكوت وعدم النشاط، وإبقاء الطلاب دون حركة أو ترويح، أو تنويع في الأنشطة، يؤدي إلى احتمالات حدوث مشكلات في الانضباط الصفية (أبونمره، ٢٠٠١: ص١٤١-١٤٢).

ومن الممارسات التي قد يقوم بها بعض المعلمين وتؤدي إلى بروز سلوكيات غير مرغوب فيها، واختلال التوازن في الصف ما يلي:-

- ١- عدم تمكنه من المحتوى العلمي الذي يقدمه لطلابه.
- ٢- التعامل مع الطلاب بالتهكم والسخرية.

- ٣- إعطاء تعيينات صافية وواجبات غير مناسبة لقدرات الطلاب.
- ٤- القيادة المتسلطة وإصدار التهديدات للطلاب للمحافظة على النظام.
- ٥- تناقض سلوك المعلم في تطبيق القواعد والأنظمة الصافية.
- ٦- عقاب الصف كله بسبب سلوك غير مرغوب فيه من أحد الطلاب.
- ٧- الجلوس على المقعد لفترة طويلة.
- ٨- شرح الدرس بسرعة وعصبية أو استخدام مفردات أكبر من قدرات الطلاب.
- ٩- تجاهل المعلم لطلابه في الأنشطة التعليمية.
- ١٠- السماح للطلاب بالخروج والدخول والإجابة دون استئذان.
- ١١- سوء التخطيط للحصة الصافية (الjasر، ٢٠٠١: ص١١٩-١٢٢).
- ١٢- خط المعلم غير المقروء عند الكتابة.
- ١٣- عدم وضوح كلام المعلم وعدم قدرته على تبسيط المادة حين عرضها.
- ١٤- كثرة تغيب المعلم لمرض أو تمارض أو مشكلات اجتماعية أو ممارسته عملاً إضافياً. (عريفج، ٢٠٠١: ص٢٨٥).

## ثانياً: مشكلات ذات صلة بالإدارة المدرسية

تؤثر الإدارة المدرسية بشكل مباشر في مشكلات الانضباط الصفية، كما أن القوانين واللوائح المدرسية تعمل على تقليل المشكلات الصفية، إلا أن الجمود في بعضها يؤدي إلى الانفجار، واحتمال حدوث هذه المشكلات، ومن الأمور التي تعمل على تقليل المشكلات الصفية ما يلي:

- ١- واقعية ومرونة القوانين والتعليمات المدرسية.
- ٢- توفير مناخ مدرسي ملائم للطلاب يشعرهم بأن المدرسة مكان للتعلم والاستماع.
- ٣- عدالة التطبيق في القواعد واللوائح على جميع الطلاب.
- ٤- الجو النفسي الاجتماعي العام السائد في المدرسة، يشعر الجميع كأنهم أسرة واحدة.

هذا ومن الأمور التي تعمل على احتمال حدوث المشكلات الصفية ما يلي:-

- ١- جمود القوانين والتعليمات وعدم واقعيتها، كعدم السير في الممرات، أو الإجبار على لبس معين أو دفع غرامات مالية أو كبت حرية الرأي.
- ٢- عدم وضوح التعليمات المدرسية بشكل لا يوفر تفهم لها من قبل الطلاب.
- ٣- عدم الاستماع إلى مشكلات الطلبة، أو عدم الالتقاء بهم من وقت لآخر.
- ٤- عدم إشراك الطلبة في القرارات ذات الصلة بهم بشكل مباشر.
- ٥- عدم وجود برامج وقائية، تحد من المشكلات قبل وقوعها.
- ٦- إدارة مدرسية متسببة جداً أو متسلطة جداً.
- ٧- عدم توافر بدائل للسلوك غير المرغوب فيه، فقد يطلب من الطلبة عدم إلقاء بقايا الطعام والأوراق في ساحة المدرسة، أو عدم الركض والتزاحم في أثناء الخروج من الصفوف وما إلى ذلك، دون توفير بدائل لهذه السلوكيات.
- ٨- عدم ثبات الجدول المدرسي وتغييب المعلمين عن الحصص الصفية، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار العام في المدرسة.
- ٩- عدم مشاركة أولياء الأمور في نشاطات المدرسة، أو اطلاعهم على إنجازات أبنائهم.

### ثالثاً: مشكلات ذات علاقة بالمتعلم (الطالب)

يقوم بعض الطلاب داخل الصف المدرسي بالعديد من المشكلات السلوكية غير المرغوب فيها، والتي تؤثر على الهدوء الصفي الذي يود المعلم توفيره للطلاب، وتعتبر المشكلات التي يقوم بها بعض الطلاب مشكلات فردية، ومنها دفع الآخرين، أو العبث بممتلكات زملائهم، أو القيام بحركات استفزاز أو سخيرية أو تهكم من الزملاء وأخذ ما لديهم بقوة، أو عدم إطاعة المعلم، وعدم تنفيذ توجيهاته. وتفسر نظرية السلوك الإنساني ذلك بأن السلوك غرضي هادف، وأن الفرد الذي لا يشبع حاجاته للانتماء، وإحساسه بقيمته الذاتية من خلال وسائل مقبولة اجتماعياً، فإنه يسلك سلوكاً غير مقبول ليحقق الإشباع لذاته، وتأخذ سلوكيات الطالب أنماطاً مختلفة حسب غاياتها وهي: (زيتون، ١٩٩٧: ص ٤٤١).

#### ١- سلوكيات لجذب الانتباه:-

حيث أن الطالب الذي يعجز عن تحقيق مكانة بين الطلاب بطريقة مقبولة اجتماعياً يلجأ إلى استخدام أنماط سلوكية غير مقبولة لجذب الانتباه، سواءً أكانت أنشطة كأن يستعرض نفسه، أو يقترب أفعالاً سيئة تضايق غيره، أم سلبية كالطالب الخجول الكسول الذي يحاول أن يحصل على الانتباه بطلب المساعدة المستمرة من الآخرين.

## ٢- أنماط سلوكية للبحث عن السلطة والقوة:-

وهي وسائل للاستحواد على الانتباه بطريقة هدامة، والبحث عن السلطة بطريقة نشطة، بحيث يجادل ويجذب ويرفض القيام بما يطلب منه، أو بطريقة سلبية بحيث يظهر كسله بشكل بارز ولا ينجز أي عمل على الإطلاق، كالتالي كثير النسيان، غير المطيع والعنيد، كما أن الطالب يشعر بالإساءة نحو كل من يمارس قوة أو سلطاناً عليه.

## ٣- سلوكيات الانتقام:-

الطالب هنا يعاني من إحباط عميق، ويبحث عن النجاح عن طريق إيذاء الآخرين ولا يتقبل النقد، ويحقد على نجاح التعاون بين زملاء.

## ٤- سلوكيات عدم الكفاءة والمقدرة:-

وفي هذه الحالة يكون الطالب مستسلماً، ويتخلى عن أي أمل في النجاح، فهو يعتبر المشاركة في أي نشاط مصدراً لمزيد من الفشل والإخفاق.

## ٥- ظاهرة التسرب:-

ظاهرة التسرب ظاهرة خطيرة في المدارس، وهذه الظاهرة لا يكاد يخلو منها مجتمع سواء أكان مجتمعاً متقدماً أو متأخراً، ولكن تتفاوت نسبة هذه الظاهرة فهي في المجتمعات النامية أبرز منها في المجتمعات الأخرى المتقدمة، وهذه الظاهرة تنعكس سلباً على الفرد نفسه وعلى أسرته وعلى المدرسة، وقبل أن نتحدث عن نتائج هذه الظاهرة لنحاول استعراض أسبابها في المدارس عامة، وفي مدارسنا بشكل خاص:

## عوامل داخل المدرسة:

- قسوة أحد المعلمين أو بعضهم على الطالب المتسرب.
- صعوبة بعض الموضوعات الدراسية.
- عدم المتابعة من المعلم مربي الصف لهذه الظاهرة وتتبع غياب طلابه.
- عدم المتابعة من إدارة المدرسة للغياب المدرسي ودراسة ظاهرة الغياب المتكرر وتحليلها.
- زمرة السوء من زملائه في الصف.

## عوامل خارج المدرسة:

- المستوى التعليمي لأسرة الطالب المتسرب للأب والأم.
- المستوى الاقتصادي لأسرة الطالب المتسرب ومقدار الدخل المخصص لها.
- عدد الأفراد في هذه الأسرة وكيفية المعيشة وعدد الغرف.
- زملاء السوء من خارج المدرسة.
- القيادة التسيبية في البيت بمعنى بيت بلا قائد.

وهذه الظاهرة تقل في صفوف المرحلة الأساسية الدنيا، وتزداد وتظهر كلما ارتفع الطالب في مراحل التعليم، فهي أبرز في الصفوف الأساسية العليا والثانوية، ونقل في الجامعات إذ الوعي أكبر، ففي المرحلة الأساسية العليا بالإضافة إلى الأسباب المذكورة أعلاه يدخل الطالب في مرحلة المراهقة، وهذه المرحلة في حد ذاتها خطيرة، فهي مرحلة الفوران والشطط في كل شيء في الأفكار والتصرفات، وهي مرحلة الحيرة، وفي هذه المرحلة أكثر ما يكون الطالب بحاجة إلى المساعدة من الأهل والمعلم والمجتمع.

## المعالجة:

**ولمعالجة هذه الظاهرة من بدايتها: يتوجب على المعلم في المدرسة:**

- ١- متابعة الغياب في صفه وحصر من يتكرر غيابهم.
- ٢- الاتصال بأهل الطالب المتغيب لمعرفة أسباب التغيب.
- ٣- تعاون المدرسة والبيت في مساعدة الطالب الابن لتخطي العقبات.
- ٤- وعلى إدارة المدرسة تخصيص سجل خاص عند مدير المدرسة، وحصر هذه الحالات وتقديم العون لهم بمساعدة المرشد التربوي وتعاون الآباء وتذليل العقبات الممكنة لتذليلها.

**ومن الصعوبات المنتظرة في هذا المجال:**

عدم تجاوب البيت أحياناً إما لجهل الوالدين أو لانشغال الأب طيلة ساعات اليوم بتحصيل لقمة العيش لأبنائه، وفي هذه الحالة يجب على المدرسة بإدارتها ومعلميها ومربي الصف والمرشد التربوي عدم اليأس والبقاء على اتصال دائم مع

الأهل، وتوعيتهم لخطورة تسرب الابن في هذه المرحلة، وإقناعهم بضرورة استمراره في الدراسة.

وفي بعض المجتمعات تتدخل السلطة الرسمية لإجبار الابن على إكمال دراسته، وخاصة في المرحلة الإلزامية.

**فتسرب طلاب من مجتمع ما، يعني ببساطة:**

١- زيادة الأمية في المجتمع.

٢- زيادة احتمال حدوث جرائم كالسرقة والقتل وغيرها.

٣- زيادة آفة التدخين وتناول المخدرات.

٤- كما أن مجتمعاً شاباً فيهم نسبة عالية من الجهلة والأميين لا يكون منتجاً، فالشباب هم أدوات الإنتاج وهم دعامة المجتمعات.

فظاهرة التسرب من المدارس ظاهرة خطيرة على الفرد والمجتمع، ويجب معالجتها في حينها، وعمل كل ما يلزم لعدم انتشارها وتفاقمها.

كما أن مشكلات الصف المدرسي تنجم عن أسباب تدفع الطلاب للقيام بها ومن هذه الأسباب:-

**١- مستوى القدرة العقلية للطلاب:-**

يؤثر مستوى القدرة العقلية للطلاب في مدى انتباهه في غرفة الصف، فالطالب ذو القدرة العقلية المرتفعة أكثر انتبهاً وصبراً ومثابرة في مواقف التعلم الصفي، بعكس ذلك نجد أن الطالب ذو القدرة العقلية المتدنية أقل انتبهاً ومثابرة في مواقف التعلم الصفي، وغالباً ما يؤدي عجزه عن إتمام المهمات المطلوبة للتعلم إلى تشتيت انتباهه وقيامه بنشاطات زائدة لا صلة لها بمهمات التعلم، والتي تظهر في شكل سلوكيات غير مرغوب فيها.

**٢- الخصائص الصحية للطلاب:-**

تؤثر الخصائص الصحية في سلوك الطلاب كضعف السمع، أو النطق، أو البصر، وضيق التنفس وأمراض سوء التغذية أو الغدد أو الإعاقة الحركية، فهي تعمل على إخفاق الطالب في القيام بواجباته الصفية، مما يدفع المعلم إلى الاعتقاد أنه مهمل، كما إنها تعمل على عدم انضباط هؤلاء الطلاب في الصف، لإحساسهم

أنهم غير قادرين على القيام بالمهام التعليمية، ومتابعة الدرس كالقراءة أو الكتابة أو شعورهم بالتعب، أو تكرار غيابهم عن المدرسة بسبب المرض، ويؤثر ذلك في نظرتهم إلى ذاتهم، ويدفعهم إلى الاعتقاد بأنهم مهملين، ويؤدي بهم إلى الإحباط، ويولد نوعاً من الاستهتار واللامبالاة والنزوع لحدوث مشكلات صفية.

### ٣- شخصية الطالب:-

تؤثر شخصية الطالب تأثيراً مباشراً على نمط السلوك الذي يقوم به ويتأثر ذلك بعمر الطالب، وإصدار الأحكام الصحيحة على الأمور، أو تقدير الطالب لذاته، ومدى تحمله مسئولية الانضباط الذاتي، وثقته بنفسه، كل ذلك يتأثر بدرجة تزيد مسئولية الطالب في المحافظة على الانضباط الصفي وعدم بروز مشاكل صفية، وعلى العكس من ذلك تزيد فرصة حدوث مشكلات صفية في حالة عدم بلوغ الطالب المستوى المناسب من النضج الشخصي، وعدم قدرته على إصدار أحكام صحيحة على الأمور، وأن تكون ثقته بنفسه منخفضة، أو لا يستطيع تحمل المسئولية.

### رابعاً: مشكلات ذات صلة بالجو العائلي للطالب

يترك الجو الأسرى الذي يعيشه الطالب أثراً خطيراً في سلوكه وانضباطه، فالطالب الذي يعيش في أسرة تقدر دور المدرسة، وتحترم جهود المعلمين، يتبنى هذه الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة وأنظمتها، ويولد في نفسه دافعاً قوياً في الرغبة في التعلم والالتزام بالنظام المدرسي، وعلى العكس من ذلك الطالب الذي يعيش في أسرة يكون اتجاهها سلبياً نحو المدرسة. كما أن استخدام الأسرة للقسوة والظلم في تربية أبنائها، له أثره السيئ في معاناتهم بعض المشكلات النفسية، وانعكاس ذلك على تصرفاتهم حيث المسموحات والممنوعات، ونمط معيشتها، وطريقة تعامل أفرادها معا يؤثر في سلوكيات الطالب داخل المدرسة، فهو يتصرف في مدرسته كما يتصرف داخل أسرته.

فالأسرة التي تكثر فيها المشكلات والخلافات بين الوالدين، أو بين أفرادها معاً أو التي يشعر فيها الطالب بعدم حب والديه له، أو تفضيل أحد الأخوة عليه، كل

ذلك يسهم بدرجة كبيرة في إكساب الطلاب هذا النمط من العلاقة مع الآخرين، مما يؤدي إلى القيام بأنماط سلوكية غير مرغوبة في الصف.

كما يسهم بعض أولياء الأمور في حدوث مشكلات، وذلك عند إصرارهم على أن تكون علامات أبنائهم في الامتحانات مرتفعة دائماً، الأمر الذي يثير شعور القلق لدي أبنائهم، ويساهم في حدوث مشكلات سلوكية لهم داخل الصف، كما أن أولياء الأمور الذين يسمحون لأبنائهم بالسهر الليلي الطويل، ومشاهدة ما يحلو لهم من برامج التلفاز والفيديو والمحطات الفضائية لفترات طويلة، يتحملون المسؤولية الكبرى في تصرفات أبنائهم، حيث يذهب الطلاب للمدرسة في اليوم التالي، وهم متعبون منهكون أو يقلدون ما يشاهدون، مما يسهم في أحداث مشكلات صفية كبيرة وخطيرة، والأخطر من ذلك عندما تسمح وترضى بعض الأسر لأبنائهم ببعض التصرفات التي لا تكون مقبولة في المدرسة، بل وتطلق التهم على إدارة المدرسة والمعلمين وتناصبهم العداوة.

### **خامساً: مشكلات ذات صلة بمستوى المادة التعليمية**

#### **والتعلم الصفي**

يرى سلافين (Slavin , 1986 , P.404) أن كثيراً من المشكلات السلوكية الصفية ناتجة عن مشكلات متعلقة بالتعلم الصفي، والتي سببها أن المدرس والأنشطة التعليمية مملة ومخيبة لهم.

وتؤثر نوعية ومستوى المادة التعليمية التي يقدمها المعلم على سلوكيات الطلاب، فإذا كان مستوى المادة التعليمية المقدمة منخفضاً، أدى إلى سأم المتفوقين وإحساسهم بالملل، لشعورهم بان المادة التعليمية ليس فيها تحد لقدراتهم، ولا تلبى احتياجاتهم، وإذا كان مستوى المادة مرتفعاً أدى إلى تشتيت أفكار الطلاب ذوي القدرات العقلية المتدنية، وشعورهم بالإحباط لعدم قدرتهم على المتابعة والمواصلة في الدرس، كما لا يجد متوسطو القدرات العقلية الدافعة للدرس، مما يؤثر سلباً على الانضباط الصفي، وظهور المشكلات الصفية.

كما أن نشاطات التعلم الطويلة والمملة، والنشاطات التي لا تلبى احتياجات الطلاب وقدراتهم تعمل على تدني دافعية الطلاب للتعلم، كما يشعر هذا الجو

الطلاب بالملل والضجر، الأمر الذي يسهم في إيجاد طلبة مشاكسين، لا يبدون اهتماماً بعواقب علاماتهم الضعيفة أو المتدنية، ويحصلون على المتعة والسرور من خلال إثارة غضب المعلم.

## **سادساً: مشكلات مصدرها البيئة الفيزيائية (المادية) للتعلم**

### **أ- حالة الغرفة الصفية:**

تعتبر الغرفة الصفية التي يقضي فيها الطلاب فترة التعلم عاملاً مهماً من العوامل التي تؤثر في سلوكياتهم، فقد تكون الإنارة الضعيفة أو القوية، أو التهوية غير الكافية، ودرجة الحرارة المرتفعة أو المنخفضة، أو رداءة السبورة وطلاء الجدران عاملاً مساعداً للتصرفات السلبية للطلاب، لأن الصف في هذه الحالة يعتبر باعثاً على الملل والضجر، فيحاول الطلاب التعبير عن ذلك من خلال سلوك يخل بالانضباط الصفية، كما أن طريقة تنظيم جلوس الطلاب غير المناسبة، توفر فرصة لهم للتحدث مع بعضهم أثناء انشغال المعلم بالتدريس.

### **ب- مشكلات الاكتظاظ الصفية:**

هذه المشكلة تبدو مشكلة إدارية لا دخل للمعلم فيها، فتشكيل الفصول مهمة مدير المدرسة، وأحياناً ليس لمدير المدرسة تأثيراً كبيراً فيها، فهذا يبدو أمراً من إدارة التربية والتعليم، فيقسمون الطلاب في صفوف مكتظة، يجعلون في كل شعبة من خمسين طالباً إلى خمس وخمسين طالباً.

والحق يقال أن هذا العدد يساوي ضعف المسموح به تربوياً، ففي المقاييس التربوية لا يتعدى طلاب الفصل الواحد الخمس والعشرين طالباً.

وهذا عدد مريح للمعلم، فكلما ازداد عدد الطلاب في الفصل يترتب على ذلك مشاكل إدارية وفنية.

## المشاكل الإدارية:

تتمثل بكثرة المشاكل السلوكية التي تضطر المعلم والإدارة المدرسية هدر الوقت والجهد في معالجتها. وكذلك يمكن أن ينتج عن الاكتظاظ هذا سهولة انتشار الأمراض والأوبئة المعدية كالرشح والأنفلونزا.

## المشاكل الفنية:

نتيجة الاكتظاظ يضطر المعلمون في كل المباحث بذل مجهود أكبر في تحقيق الأهداف التربوية المخطط لها في خططهم، فمجهود ٥٥ طالباً هو ضعف مجهود ٢٥ طالباً من تصحيح ومتابعة داخل الفصل وخارجه، ومتابعة الضعفاء الذين يتضاعف عددهم عادة في مثل هذه الصفوف، كما في الصفوف المكتظة يقل نصيب الطالب من جهد المعلم المعطى للطلاب والمفروض أن يكون موزعاً عليهم بالعدل والمساواة، من رقابة ومتابعة وحل مشكلات فنية وإدارية.

وهذا كله نتاج عوامل اقتصادية بحتة، فليس المسئولون في إدارات التربية والتعليم في مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية بغائب عنهم هذه الحقائق التربوية، فهي من بديهيات التربية والتعليم وهي واضحة ومفهومة للجميع.

إذن فما بالهم يتخطون هذا كله..؟؟

نعتقد أن الأمور تتعلق بالجانب الاقتصادي، فدمج الصفوف بهذا الشكل يوفر غرفاً ووظائف لمعلمين ومدراء، وأثاث من مقاعد وطاولات وكتب وكراسيات وغيرها.

فلو افترضنا أن مدرسة ما فيها ثلاثين شعبة بهذا الاكتظاظ: فهي عبارة عن مدرسة ونصف أو مدرستين في واقع الحال، لو أردنا تطبيق الأعداد المثالية المطلوبة أنظر إلى التكاليف حينئذ فهي سوف تتضاعف إلى مرة ونصف أو مرتين. ومن هنا كان الدمج المتعمد للتوفير فقط، مع أن هذا يؤثر سلباً على مستويات الطلاب، ويلقي عبئاً على المدرسين والمدراء والإداريين والحل واضح لمثل هذه المشكلة.

## سابعاً: مشكلات مصدرها وسائل الإعلام

تعتبر وسائل الإعلام المختلفة ذات تأثير بالغ على الطلاب، خاصة في الوقت الحاضر بعد انتشار الفضائيات، وتعدد القنوات، والصحف والمجلات والاتصال المرئي عبر الإنترنت، كما يتعرض الطالب على مشاهد في الصحف والمجلات والتلفاز تشتمل على العنف والإباحية، وتمجيد وتعظيم الخارجين عن السلطة أو القانون بتصرفاتهم غير المسئولة، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشكلات سلوكية وزيادة العنف لديهم، وتقبلهم للعنف كأسلوب طبيعي في الحياة، ومحاولتهم لتقليد ما يشاهدونه، الأمر الذي ينعكس على الصف والمدرسة والمجتمع بالأثر السلبي، وقد يؤدي إلى انتشار العنف داخل المجتمع بأشكاله المختلفة، والعمل على حل المشكلات التي تصادف الأفراد بطرق متعددة كالشجار والقتل والابتزاز والتهديد، ويصبح الطالب مرآة لمجتمعه وانعكاساً له.

## ثامناً: مشكلات مصدرها تركيب الجماعة الصفية

الجماعة الصفية (الشلة - أصدقاء الصف) من المصادر الأولية التي تحدد سلوك الطلاب، وذلك ضمن جماعة العنف الواحدة، خاصة إذا عملت هذه الجماعة على فرض سلوك معين لطالب يمارسه وهو معها، وقد لا يمارسه عند الانسحاب من الجماعة، أو عندما يكون بمفرده بعيداً عن تأثير الجماعة الصفية، ومن الأسباب التي تفرض على الطالب ممارسة هذا السلوك ما يلي (قطامي، ١٩٨٩: ص ٢٤):-

- ١- العدوى السلوكية وتقليد الطلاب لزملائهم.
- ٢- الجو العقابي الذي يسود الصف.
- ٣- الإحباطات الدائمة والمستمرة للطلاب.
- ٤- الجو التنافسي العدواني بين الطلاب.
- ٥- غياب الاستعدادات للأنشطة والممارسات الديمقراطية.
- ٦- شيوع جو الدكتاتورية في الصف.
- ٧- غياب الطمأنينة والأمن في الصف.



## أسئلة التقويم الذاتي للفصل الخامس

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل لكل عبارة:

- السلوك الصفي الصحيح هو السلوك الذي يقوم به الطالب ويتقبله المعلم.
- السلوك السيئ يؤثر على الطالب الذي يقوم به فقط.
- الخصائص السلبية لشخصية المعلم تعتبر سبباً رئيساً في حدوث المشكلات الصفية.
- إعطاء تعيينات صفية وواجبات كثيرة يجعل الطلاب يهتمون بالمادة العلمية.
- الطالب الذي يعجز عن تحقيق ذاته بين الطلاب يقوم بسلوكيات لجذب الانتباه.
- تنتشر ظاهرة التسرب الطلابي أكبر ما يمكن في المرحلة الأساسية العليا والثانوية.
- الطالب ذو القدرة العقلية المتدنية أقل انتبهاً ومثابرة في مواقف التعلم الصفي.
- تؤدي بعض المشكلات الصحية لدى الطلبة إلى عدم انضباطهم.
- تزيد فرصة حدوث المشكلات الصفية في حالة عدم بلوغ الطالب المستوى المناسب من النضج.
- تؤثر نوعية ومستوى المادة العلمية التي يقدمها المعلم على سلوكيات الطلاب.
- تؤثر بيئة الصف المادية على سلوكيات الطلاب.
- لوسائل الإعلام دور هام في ظهور بعض المشكلات السلوكية لدى الطلبة.
- الجماعة الصفية (أصدقاء الصف) من المصادر الأولية التي تحدد سلوك الطلاب.

٢- اذكر العوامل المدرسية وغير المدرسية التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة التسرب الطلابي.

اكتب رأيك في العبارات التالية:-

- ١- سمع المعلم صوتاً صادراً من المقاعد الخلفية فقام بعقاب الصف كله.
- ٢- كتابة المعلم للملخص السبوري بسرعة وبخط غير مقروء.
- ٣- تقوم العديد من الإدارات المدرسية بعدم السماح للطلبة بتقديم شكاوى واقتراحات خاصة بالجو المدرسي.
- ٤- الفرد الذي لا يشبع حاجاته للانتماء وإحساسه بقيمته الذاتية من خلال وسائل مقبولة اجتماعياً، فإنه يسلك سلوك غير مقبول ليحقق الإشباع لذاته.
- ٥- التسرب الطلابي ظاهرة خطيرة على الفرد والمجتمع.
- ٦- جو الأسرة الذي يعيشه الطالب يؤثر بشكل فعال على اتجاهات الطالب نحو النظام المدرسي.
- ٧- يصر بعض أولياء الأمور على أن تكون علامات أبنائهم في الامتحانات مرتفعة دائماً.

## أ- المراجع العربية .

- ١- إبراهيم عباس الزهيري : الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨.
- ٢- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٢ .
- ٣- إبراهيم عبدالهادي محمد : الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ٢٠٠٠.
- ٤- إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن: الأصول الإدارية للتربية، ط ٣، جدة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ١٤١٦.
- ٥- إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ٦- إبراهيم محمد : الإدارة المدرسية، ط ٢، طرابلس، الجامعة المفتوحة ، ١٩٩٦ م، ص ١٤١.
- ٧- إبراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط ، القاهرة ، دار الدعوة، د.ت، ص ٤٣.
- ٨- أحمد عبدالحميد عبد الشافي ، السيد محمد ناس: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة من في مصر ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الأول ، فبراير ٢٠٠٠.
- ٩- أحمد إبراهيم أحمد : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء، ٢٠٠٣.
- ١٠- \_\_\_\_\_ : نحو تطور الإدارة المدرسية- دراسات نظرية وميدانية، القاهرة، دار المطبوعات الجديدة، ١٩٩٥.
- ١١- \_\_\_\_\_ : نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسة نظرية وميدانية، الإسكندرية و مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٧.

- ١٢- \_\_\_\_\_ : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط٢، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.
- ١٣- \_\_\_\_\_ : القصور الإداري في المدارس، القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
- ١٤- أحمد إبراهيم أحمد وآخرون : الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق ، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٠، ص ١٣١.
- ١٥- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة، دار النهضة، ١٩٩٤، ص ٢٨.
- ١٦- \_\_\_\_\_ : نحو الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٢.
- ١٧- \_\_\_\_\_ : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٥.
- ١٨- \_\_\_\_\_ : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية : القاهرة ، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
- ١٩- أحمد الخطيب ، وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، ط٣، مطابع الغردق التجارية، الرياض، ١٩٩٦.
- ٢٠- أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة بتطبيقات في الإدارة الجامعية، الأردن، مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد ٣، جامعة اليرموك، ٢٠٠٣ .
- ٢١- أحمد السيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، مكتبة الانجلوا المصرية، القاهرة ، ٢٠٠٠.
- ٢٢- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، ط٢، ١٩٩٤.
- ٢٣- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة.. لعالم جديد، القاهرة، محفوظة للمؤلف، ٢٠٠١.

- ٢٤- أحمد عبادة : قدرات التفكير الإبتكاري في مراحل التعليم العام، البحرين، دار الحكمة ، ١٩٩٦.
- ٢٥- أحمد عبدالوهاب داود: مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة ، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد. ١٩٩٩.
- ٢٦- أحمد فهمي جلال : مبادئ التنظيم وإدارة العمل، القاهرة، مطبعة الولاة الحديثة، ١٩٩٨.
- ٢٧- احمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩.
- ٢٨- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، القاهرة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٤.
- ٢٩- أريج بنت سليمان محمد بدر: الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.
- ٣٠- أسامة عبد السلام علي : دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٨ .
- ٣١- إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠١.
- ٣٢- آمنه عزت أنيس صالح: المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجه نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٤.
- ٣٣- أميرة حمدي حامد: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرون ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤.

- ٣٤- أميمة بنت العزيز القاسمي : مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، من بحوث مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، الجمهورية اللبنانية، في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢ .
- ٣٥- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ٣٦- أمين محمد النبوي : مجتمع ما بعد الحداثة وإعادة هندسة بنية الإدارة المدرسية في الوطن العربي، مجلة التربية والتنمية، السنة ٥، العدد ١٣، ١٩٩٨.
- ٣٧- أنيس الحروب: نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين ، عمان، دار الشروق، للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
- ٣٨- إيمان زغلول راغب: التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- ٣٩- بشير العلاق : تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- ٤٠- تركي إبراهيم سلطان : هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، الجيزة، مركز الخبراء في الهندسة الإدارية، ١٩٩٦.
- ٤١- توفيق محمد عبد المحسن : تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٧.
- ٤٢- \_\_\_\_\_: تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديد- الجودة الشاملة- الهندسة الإدارية- القياس ، القاهرة ، النهضة العربية، ٢٠٠١.
- ٤٣- تيسير الدويك وآخرون: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

- ٤٤- ثائر حسين، عبد الناصر فخر: دليل مهارات التفكير، الأردن، جهينة للنشر والتوزيع. ٢٠٠٤.
- ٤٥- جابر عوض سيد: العمل مع الجماعات، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٢.
- ٤٦- جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبدالعظيم حسين: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة، المكتبة التربوية، ٢٠٠٠.
- ٤٧- \_\_\_\_\_: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية، ٢٠٠٢.
- ٤٨- جميل نشوان: تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، ٣-٥/٧/٢٠٠٤.
- ٤٩- جودت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ٥٠- جوزيف جا بلونسكي: إدارة الجودة لشاملة وتطبيقاتها، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية "بميك" ١٩٩٦.
- ٥١- جون كاربنتر: مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبدالله احمد شحاته، القاهرة، إيتراك، ٢٠٠١.
- ٥٢- حاتم علي حسن: الإبداع الإداري وعلاقاته بالأداء الوظيفي، الرياض رسالة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.
- ٥٣- حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي، الكويت، دار العلم للنشر والتوزيع، ١٩٩٥.
- ٥٤- حسن أحمد مسلم: وضع مقياس للإبداع في اللغة العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٤.
- ٥٥- حسن محمد إبراهيم، ومحمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.

- ٥٦- حسن محمد خير وآخرون: العلوم السلوكية، القاهرة ، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨.
- ٥٧- حسن مصطفى وآخرون: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة الانجلوا المصرية ، ١٩٨٢.
- ٥٨- حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ- (بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء معهد الإدارة العامة) ٥١٣٨٠.
- ٥٩- حشمت جبر، ياسر فاروق: المدير المحترف وحلقات التميز ، القاهرة ، مطبعة النيل، ١٩٩٦.
- ٦٠- حمدي أبو الفتوح عطيفة : منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية ، دار النشر للجامعات القاهرة، ١٩٩٦ .
- ٦١- حمدي مصطفى المعاذ، وظائف الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٢.
- ٦٢- خالد صالح أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠١.
- ٦٣- خبراء مركز وايد سرفيس: الإدارة بالأهداف، القاهرة، مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب، ٢٠٠٠.
- ٦٤- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢.
- ٦٥- خليفة المسعود : المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨.

- ٦٦- دافيد رانثمان: الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، ١٤٢٢هـ.
- ٦٧- الدوكالي بن قصودة: تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٦٨- ذعار بن غضبان البدراني: معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القري، ٢٠١١.
- ٦٩- رأفت رضوان : الإدارة الالكترونية، القاهرة ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء ، ٢٠٠٤.
- ٧٠- راوية حسن : السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- ٧١- ربحي عليان وسلامة عبدالحافظ: إدارة مراكز مصادر التعلم، عمان دار اليازوري للنشر، ٢٠٠٢.
- ٧٢- رسمي عبدالمك رستم: دراسة تقويمية لواقع الإدارة المدرسية في مراحل التعليم الثانوي بنوعيه العام والفني، القاهرة ، البنك الدولي، وحدة التخطيط والمتابعة، ٢٠٠٢.
- ٧٣- رعد حسين أبو فخر: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل الدولية، ٢٠٠٢.
- ٧٤- رواح الخطيب وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، ط٢، الأردن، الفرزدق التجارية، ١٩٨٧.
- ٧٥- رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابع والعشرين، القاهرة، المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٩، ٢٠٠٠.
- ٧٦- \_\_\_\_\_، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة ٣٠، ٢٠٠٣.

- ٧٧- \_\_\_\_\_، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة ٣٠، ٢٠٠٤.
- ٧٨- \_\_\_\_\_: المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرون، ١٩٩٩-٢٠٠٠.
- ٧٩- زاهر منصور: مقدمة في منهج الإبداع، الكويت، مكتبة دار ذات السلاسل، ١٩٩٥.
- ٨٠- زكريا الشربيني، ويسريه صادق: أطفال عند القمة، التفوق العقلي، الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢.
- ٨١- زينب علي جبر: الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، القاهرة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- ٨٢- زينت محمود شقير: رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين، القاهرة مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٢.
- ٨٣- ساعد عتبي سعد: الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض ٢٠٠٣.
- ٨٤- سالم سعيد القحطاني: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٥، ١٩٩٣.
- ٨٥- سامي عبد العزيز: الابتكار والتحديث كمدخل لتنمية المنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يناير ٢٠٠١.
- ٨٦- سعاد بسيوني عبدالنبي: تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض خبرات المعاصرة، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، البنك الدولي، ١٩٩٨.
- ٨٧- سعد الدين العشماوى: أسس الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣.

- ٨٨- سعد بن ظافر العباسي: مدي فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه ، رسالة ماجستير ، وزارة التعليم العالي، كلية التربية جامعة الملك سعود قسم الإدارة التربوية كلية التربية، ١٤٢٦.
- ٨٩- سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية ، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ١٩٩٨.
- ٩٠- \_\_\_\_\_: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٥.
- ٩١- سعود بن محمد النمر: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، القاهرة، مجلة المدير العربي، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٢.
- ٩٢- سعيد إسماعيل على: إدارة الوقت في التعليم المصري، القاهرة، مجلة دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة المجلد الثامن ، الجزء (٥٤) ، عالم الكتب، ١٩٩٣ .
- ٩٣- سعيد حسين المعاينة: الإدارة المدرسية، عمان، دار مجدلاوي، ٢٠٠٠.
- ٩٤- سعيد خضر: دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧.
- ٩٥- عائشة يوسف الجندان: معوقات الإبداع الإداري المدرسي كما يراها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الحساء"، رسالة ماجستير ، الأحساء، جامعة الملك فيصل، ١٤٢٩هـ
- ٩٦- عبد الجواد السيد بكر: السياسات التعليمية واتخاذ القرار القاهرة ، دار الوفاء للطبع والنشر ، ٢٠٠٣.
- ٩٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٥.
- ٩٨- عبد الرحمن احمد هيجان : معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، الإدارة العامة المجلد ٣٥، العدد ١، ١٩٩٩.

- ٩٩- \_\_\_\_\_ المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الرياض ،  
أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٩٩٩ .
- ١٠٠- عبد الرحمن توفيق : الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل، القاهرة، مركز  
الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) ٢٠٠٥ .
- ١٠١- \_\_\_\_\_: الجودة الشاملة ، الدليل المتكامل للمفاهيم  
والأدوات ، القاهرة ، إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،  
٢٠٠٣ .
- ١٠٢- \_\_\_\_\_: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي،  
القاهرة، مركز الخبرات المهنية بميك، د.ت. .
- ١٠٣- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية ، المكتب  
العربي الحديث، ١٩٩٣ .
- ١٠٤- عبد الغني عبود وآخرون: إدارة المدرسة الابتدائية، ط٢، النهضة المصرية،  
القاهرة، ١٩٩٤ .
- ١٠٥- \_\_\_\_\_: التعليم في المرحلة الأولى واتجاهات تطويره، ط٢،  
القاهرة، ١٩٩٧ .
- ١٠٦- عبد الفتاح الخواجا : تطوير الإدارة المدرسية ، عمان، دار الثقافة، ٢٠٠٤ .
- ١٠٧- عبد الله التمام: الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " دراسة تطبيقية  
على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية .  
رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- ١٠٨- عبد الله السيد عبد الجواد : محاضرات في مناهج البحث ، مطابع الليثي ،  
أسيوط ، ١٩٩٤ م .
- ١٠٩- عبد الله محمد محمد الشامي: تصور مقترح لتطوير صناعة القرار التعليمي  
بالجمهورية اليمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه  
، كلية التربية ، جامعة الأزهر، ٢٠٠٥ .

- ١١٠- عبد المعطي عساف : مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مسقط ، معهد الإدارة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، السنة ١٧ ، العدد، ٦٢، ١٩٩٥ .
- ١١١- عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي منشورات جامعة قاريونس، ١٩٩٤ .
- ١١٢- عبد الرحمن عيسوي : سيكولوجية الإبداع، القاهرة، دار النهضة العربية ، د. د .
- ١١٣- عبدالإله إبراهيم الحيزان : لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض ، مطابع أضواء المنتدى، ٢٠٠٢ .
- ١١٤- عبدالباري إبراهيم : العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان، الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٨٢ .
- ١١٥- عبدالحفيظ سلامة ، يحيى عليان: إدارة مراكز مصادر التعلم، عمان، الدار العلمية، ٢٠٠٢ .
- ١١٦- عبدالعزيز أحمد محمد داود: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، بحث مقدم لمجلة كلية التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس ، العدد الخامس والثلاثون، الجزء الثاني ، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠١١ .
- ١١٧- عبدالله عبدالرحمن البريدي: الإبداع يخلق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات، الرياض و بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩ .
- ١١٨- عبدالله محمد العواد: واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥ .
- ١١٩- عبدالمعطي عساف: مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مسقط، مجلة الإداري، العدد ٦٢، سنة ١٧، عمان، مكتبة المحتسب، ١٩٩٥ .
- ١٢٠- عبدالمؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، ليبيا، جامعة قاريونس ، ١٩٩٤ .

- ١٢١- عرفات سليمان وبيومي ضحاوي : الإدارة التربوية الحديثة ، القاهرة، الانجلوا المصرية، ١٩٩٨.
- ١٢٢- عرفات عبد العزيز سليمان: إستراتيجية الإدارة في التعليم، ملامح من الواقع المعاصر، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠١.
- ١٢٣- عصام توفيق عبد الحليم : الدور التربوي للأخصائي الاجتماعي في المدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية وبعض الدول، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٣.
- ١٢٤- عطية حسين أفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، مركز البحوث والدراسات السياسية، ١٩٩٤.
- ١٢٥- علاء عبد الرازق السالمي : نظم دعم القرارات، عمان ، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥.
- ١٢٦- \_\_\_\_\_ : نظم إدارة المعلومات ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣.
- ١٢٧- على الحبيبي: الإدارة لعامة، القاهرة، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣.
- ١٢٨- على السلمي: إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، ٢٠٠٢.
- ١٢٩- \_\_\_\_\_ : التناسق الزمني، المؤتمر العربي السادس ، القاهرة، ١٣-١٤ سبتمبر، ٢٠٠٥.
- ١٣٠- \_\_\_\_\_ : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ١٣١- \_\_\_\_\_ : الإدارة الأهداف طريق المدير المتفوق، القاهرة ، دار غريب ، ١٩٩٩.
- ١٣٢- علي السلمي ، رياض الدباغ: تقنيات المعلومات الإدارية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ١٣٣- علي الحمادي : شرارة الإبداع - سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري ، بيروت، دار ابن حزم، ١٩٩٩.

١٣٤- علي السيد: الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية، الواقع والمأمول، من مؤتمر تعليم وتحديات القرن الحادي والعشرون، ١٩-٣٠ إبريل، ١٩٩٥، كلية التربية جامعة حلون.

١٣٥- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.

١٣٦- علي سيد الباز: دور الأنظمة والتشريعات في تطبيق الحكومة المركزية،

مؤتمر الحكومة الالكترونية، والواقع والتحديات، عمان، ٢٠٠٣.

١٣٧- علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف بين النظرية والتطبيق، القاهرة،

مكتبة غريب، ١٩٩٤.

١٣٨- \_\_\_\_\_: القدرات الإبداعية للعاملين، الرياض، مجلة الإدارية

العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٢٥)، ١٩٩٠.

١٣٩- \_\_\_\_\_: مقدمة في الإدارة، الرياض، معهد الإدارة

العامة، ١٩٨٢.

١٤٠- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، النيل العربية،

١٩٩٩.

١٤١- كمال أبو سماحة: مدير المدرسة والعملية التربوية أدوار رئيسية، مجلة

التربية، العدد ١٢٦، سبتمبر ١٩٩٨.

١٤٢- كمال حمدي أبو الخير: الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس،

القاهرة، ١٩٩٢.

١٤٣- ماريون أي هانز: إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة

محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة،

١٩٨٨.

١٤٤- مايكل هامر، جيمس شامي: (ترجمة شمس الدين عثمان) إعادة هندسة

نظم العمل في المنظمات - الهندرة القاهرة، الشركة العربية للإعلام

العلمي، ١٩٩٥.

- ١٤٥- \_\_\_\_\_: نتائج إعادة الهندسة؛ الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات العمل والحياة ، ترجمة أفاق للإبداع والنشر والتوزيع ، الرياض، دار افاق الإبداع للنشر والإعلام، ١٩٩٩.
- ١٤٦- مجدي عزيز إبراهيم: تربية الإبداع وإبداع التربية في مجتمع لمعرفة، عمان، دار الشروق ، ٢٠٠٥.
- ١٤٧- مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز، القاهرة طبعة وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٣.
- ١٤٨- محسن إبراهيم عبدالجواد: تقويم نظام الإشراف الفني في جمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية بننها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢.
- ١٤٩- محسن العبودي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، القاهرة، النهضة العربية، ١٩٨٤.
- ١٥٠- محفوظ جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الأردن. عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- ١٥١- محمد أحمد الحاج: التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٢.
- ١٥٢- محمد أحمد الرفوع : دور كليات التربية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة، جودة كليات التربية والإصلاح المدرسي، المؤتمر العلمي الرابع (الدولي الأول) ، كلية التربية بقنا، ٤-٥ أبريل ٢٠٠٧.
- ١٥٣- محمد أحمد عبدالهادي: الإدارة المدرسية في المجال التطبيق الميداني، جدة، دار البيان العربي ، ٥١٤٠٤.
- ١٥٤- محمد السرور: تدريب المعلمين أثناء الخدمة في دول الخليج العربي، دراسة تحليلية مقارنة " ، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٨.
- ١٥٥- محمد السيد : تطوير القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم الإعدادي والثانوي العام، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوي والتنمية ، ١٩٩٣.

- ١٥٦- \_\_\_\_\_: إدارة المدرسة بالجودة الشاملة، ط ٢،  
القاهرة بمكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٣.
- ١٥٧- \_\_\_\_\_: إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة  
تصور مقترح، مجلة التربية والتنمية، العدد ٢٣، القاهرة، سبتمبر  
٢٠٠١.
- ١٥٨- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا  
المعلومات، الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ١٥٩- مسلم عبد الحميد مسلم: تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد  
تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة  
المدرسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة،  
٢٠٠٥.
- ١٦٠- مصطفى أبوبكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة  
المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣.
- ١٦١- مصطفى رضا عبدالرحمن: التنمية البشرية، القاهرة، كميوت ستر،  
١٩٩٨.
- ١٦٢- \_\_\_\_\_: التنمية البشرية، سلسلة إصدارات مجلة  
النهضة الإدارية، رقم ٩، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، طنطا،  
١٩٩٨.
- ١٦٣- مقبل بن ناجي عبدالعالي الشلوي: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع  
ورعاية التفوق لدي الطلاب من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية  
بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٧.
- ١٦٤- منال بدير: العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة  
الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية على محافظة القليوبية، رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ١٩٩٣.
- ١٦٥- منال حسين حسن الحميدي: مهارات الإبداع اللازمة لقائد التغيير، رسالة  
ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٦.

- ١٦٦- منى بنت محفوظ : معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوية  
بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة السلطان  
قابوس ، سلطنة عمان ، ٢٠٠٣ .
- ١٦٧- مهدي زوليف وعلي العظايلة: إدارة المنظمة، نظريات وسلوك ، عمان، دار  
المجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦ .
- ١٦٨- موسي اللوزي: التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار  
وائل للنشر ، ١٩٩٩ .
- ١٦٩- موسي يونس : التفوق الإداري، الرياض ، بيت الأفكار الدولية للنشر  
والتوزيع، ٢٠٠٠ .

## ب: المراجع الإبلزية

- 170- Alea Fairchild , Reengineering and Restructuring the Enterprise , A  
management Guide for the 21st century ( U.S.A , Computer  
Technology Research Corp. 1998.
- 171- Burial E. Lwster : “ preparing administrators for the Twenty- first  
Century, paper presented at the Annual Meeting of the New  
England educational Organization , Portsmouth”, ERIC  
ED364945,26-30 April,1993.
- 172- Carol Kinsey Goman : Creative Thinking in Business , Crisp  
publication ,I.N.C, California, U.S.A, 1996,PP,21-23
- 173- Carol R. Aldous, "Creativity in problem solving: Uncovering the  
Origin of New Ideas", International Education Journal,  
vol.5,No.5,2005,pp.44-46.
- 174- Childs-Bowen,-Deborah; Moller,- Gayle; Scrivener, Jennifer  
"Principals: Leaders of Leaders "NASSP-Bulletin; May 2000.
- 175- Colin Coulson-Thomas (Ed), Business Process Re-Engineering:  
Myth& Reality (London :Kogan page, 1997.