



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
أَنْعَمَ عَلَيْنَا وَبَارَكَتْ  
أَسْمَاؤُهُ

# الإدارة المدرسية

الفرقة الثانية تعليم عام (إعدادي وثانوي)  
(نظام الساعات المُعتمدة)

الفصل الدراسي الأول

العام الجامعي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م

إعداد

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## نبذة عن الجامعة

جامعة جنوب الوادي (South Valley University (SVU) جامعة مصرية تغطي مدى جغرافيًا واسعًا، يقع مقرها في مدينة قنا على بعد ٦٠٠ كيلو متر جنوب القاهرة؛ بدأت الدراسة فيها في أكتوبر ١٩٧٠م كفرع سابق من جامعة أسيوط، ثم انفصلت عام ١٩٩٥م، وهي تمنح عددًا من البرامج المتنوعة في المرحلة الجامعية الأولى، ومرحلة الدراسات العليا بكلياتها ومعاهدها.

وهي مؤسسة بحثية موجهة للطلاب ومتعارف عليها إقليميًا، تجذب الطلاب من جميع المحافظات بمصر والدول الأخرى، وتضم هيئة تدريس وإداريين تم تدريبهم في أفضل المؤسسات وجلبوا للجامعة الأفق العالمية التي تُثرى البيئة التعليمية.

وتلتزم جامعة جنوب الوادي بقنا بتقديم الدور الأكبر للخدمة المجتمعية في منطقة صعيد مصر بعد تحويل فروعها في محافظات سوهاج وأسوان والأقصر والغردقة إلى جامعات مستقلة.

## نبذة عن الكلية

أنشئت كلية التربية بقنا عام ١٩٧٠م، واتخذت مدرسة قنا الثانوية للبنين بشارع صبري أبو علم (المدارس سابقًا) مقرًا لها، والذي تشغله حاليًا كلية الهندسة، وكانت أولى كليات فرع جامعة أسيوط بقنا وتوالى بعد ذلك افتتاح كليات العلوم والآداب وباقي كليات جامعة جنوب الوادي، والمقر الحالي لها بجامعة جنوب الوادي بجوار كلية الآداب.

إن هدف كلية التربية الأسمى هو تنمية أفضل قدرات الفرد وسماته الشخصية وقيمه الخلقية والدينية على أساس توكير واحترام الإنسان آخذًا في الاعتبار معايير التكاملية والشمولية والذكاء والابتكارية والدولية والعالمية بما يتيح للفرد فكرًا مستقلًا ينتج عملاً فعالاً في تعاون مثمر مع أبناء وطنه لصالح المجتمع .

وتُعتبر كلية التربية بقنا من الكليات العريقة في تاريخ جامعة جنوب الوادي؛ حيث أنها تحتوى على ثلاث شعب: تعليم عام، تعليم أساسي، طفوله.

## محتويات المقرر

الصفحة	الموضوع
	تمهيد
٩	<b>الفصل الأول: الإدارة المدرسية</b>
٣٥	<b>الفصل الثاني: مشكلات الإدارة المدرسية</b>
٤٦	<b>الفصل الثالث: إدارة البيئة الصفية</b>
٧٧	<b>الفصل الرابع: مشكلات الإدارة الصفية</b>
٩٧	المراجع

## توصيف المقرر

الموعد:	اليوم:	الفرقة:	اسم المقرر:	كود
١٢-٢م	الأربعاء	الثانية	الإدارة المدرسية	Com
عدد الوحدات الدراسية: ٢ ساعة معتمدة (نظري: ٢ ساعة - عملي: ٠)		التخصص: الشعب العلمية والأدبية- برنامج إعداد معلم التعليم العام (إعدادي وثانوي)		الفصل الدراسي: الأول العام الجامعي /٢٠٢٤ م ٢٠٢٥

### الأهداف العامة للمقرر

يهدف هذا المقرر إلى تعرف مفهوم الإدارة، والإدارة المدرسية، وأساسيات الإدارة المدرسية والإدارة الصفية، والمداخل المختلفة للإدارة الصفية ومستوياتها، والمهارات التي يجب أن يمتلكها المدير، ودراسة مشكلات الإدارة المدرسية في مصر ووضع حلول عملية لها، واستخدام العلاقات الإنسانية داخل حجرة الصف، ومشكلات حجرة الصف المدرسي وحلولها.

المستهدف من تدريس المقرر..... أن يكون الطالب المعلم قادرًا علي أن:-

<p>١- يتعرف الجوانب الأكاديمية والتربوية لمفاهيم الإدارة، والإدارة المدرسية، والإدارة الصفية.</p> <p>٢- يُعد بعض ممارسات مدير المدرسة، والمعلم في ظل المهارات التي يجب أن يمتلكها.</p> <p>٣- يوضح المداخل المختلفة للإدارة الصفية ومستوياتها.</p> <p>٤- يُناقش المشكلات التي تواجه مدير المدرسة، والمعلم في مصر والحلول العلمية لها.</p>	<p>المعرفة والفهم</p>
<p>١- يُحلل الأنماط المختلفة للقيادة المدرسية، وتبعيتهم في هيكل التنظيم الإداري.</p> <p>٢- يحكم على أنماط الإدارة، والقيادة المتبعة في المدرسة.</p> <p>٣- يُشخص نواحي القوة والقصور في أنماط الإدارة المدرسية والإدارة الصفية في مصر.</p> <p>٤- يستخدم فنون ومهارات التعامل الإيجابي مع الآخرين داخل حجرة الصف والمدرسة.</p>	<p>المهارات الذهنية</p>
<p>١- يستفيد بما اكتسبته حول الإدارة المدرسية والصفية في فهم أنماط العمل في إدارة المدرسة والصف.</p> <p>٢- يستخدم استراتيجيات تربوية ملائمة في الإدارة المدرسية والإدارة الصفية عند التعامل مع الطلاب.</p> <p>٣- يُشارك في حل مشكلات المدرسة.</p> <p>٤- يتمكن من إدارة وضبط بيئة التعليم والتعلم داخل حجرة الصف في ظل أجواء تربوية محفزة للتعليم والتعلم.</p>	<p>المهارات المهنية</p>
<p>١- يتعامل بإيجابية مع ضغوط المهنة.</p> <p>٢- يستخدم قدراته الذاتية في حل المشكلات.</p> <p>٣- يهتم بالعلاقات الإنسانية عند التعامل مع الآخرين.</p> <p>٤- يُساعد بدوره في تحقيق خطط التنمية المستدامة للدولة.</p>	<p>المهارات العامة</p>

محتويات المقرر	<p>يشتمل المقرر الحالي علي:</p> <p>١ - المفاهيم المختلفة للإدارة المدرسية.</p> <p>٢ - أساسيات الإدارة المدرسية والإدارة الصفية.</p> <p>٣ - المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة الفعال.</p> <p>٤ - مشكلات المدرسة في مصر ووضع حلول علمية لها.</p> <p>٥ - المداخل المختلفة للإدارة الصفية ومستوياتها.</p> <p>٦ - استخدام العلاقات الإنسانية داخل حجرة الصف.</p> <p>٧ - مشكلات حجرة الصف المدرسي وحلولها.</p>
أساليب التعليم والتعلم	<p>١ - محاضرات نظرية: الإلقاء أو المحاضرة - استخدام استراتيجيات التعلم النشط (حل المشكلات- العصف الذهني - التعلم التعاوني- الاستقراء والاستنباط).</p> <p>٢ - حلقات نقاش علمي: الحوار والمناقشة.</p>

توزيع الدرجات	التوقيت	الأساليب المستخدمة	تقويم الطلاب
١٥	أسابيع الدراسة (أثناء)	أنشطة وتكليفات	
١٥	وفقًا للموعد المُعلن	نصفي	
٧٠	من إدارة الكلية	نهائي/ فصلي	

- قائمة الكتب الدراسية والمراجع:

أ- مذكرات	الكتاب الجامعي
ب- كتب مُلزِمة	لا يوجد
ج- كتب مُقترحة	إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠١. أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١١.
د- دوريات علمية أو نشرات... إلخ	"مجلة الإدارة التربوية" الصادرة عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. "مجلة التربية المقارنة والدولية" الصادرة عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. "المجلة العلمية لكلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي".

أستاذ المقرر:

د/ ناهد عبد المنعم فاضل  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

[nahedfadel@edu.svu.edu.eg](mailto:nahedfadel@edu.svu.edu.eg)

أ. د/ محمد صبري الأنصاري  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

## الخطة الدراسية

الإسبوع		الأول		الثاني		الثالث		الرابع		الخامس		السادس		السابع		الثامن		التاسع		العاشر		الحادي عشر		الثاني عشر					
المهمة		١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
لقاء تمهيدي																													
مفهوم + أهداف + أهمية + أنماط الإدارة المدرسية																													
الهيكل الإداري + معايير الإدارة المدرسية الناجحة																													
مشكلات الإدارة المدرسية																													
مفهوم + أهداف + أهمية + أنماط الإدارة الصفية																													
مهارات التدريس + أبعاد + عوامل نجاح الإدارة الصفية																													
مشكلات الإدارة الصفية																													
تسليم تكليف																													
مراجعة																													
اختبار نصفى																													
اختبار نهائى																													

وفقاً للموعد المُعلن من إدارة الكلية

قصة تطور التربية وانعظافاتها الكبيرة، هي بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من نمط تقليدي إلى نمط إداري جديد أو حديث، فنشوء المدرسة كثورة تعليمية في التاريخ القديم كان معناه قيام إدارة جديدة أو عصري غير ما درج الناس عليه في تعليم أبنائهم في البيت ومواقع العمل والنشاط في الحياة.

وتحمل الدولة مسؤولية التعليم في العصور الحديثة كان معناه انتقال التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو إتباع العرف والنقائيد إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها، وبحتمك إلى مجموعة من القوانين والنظم واللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها وبعضها مع بعض، وبينها وبين المجتمع الذي توجد فيه، وهذا يعني إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعليم الكنائيب والمساجد ودور العبادة المختلفة.

وتعتبر الإدارة المدرسية كيان غير مستقل في حد ذاته، بل هي جزء من الإدارة التعليمية، وحدتها المدرسة ويترأسها جهاز إداري متمثل في المدير مهمته العمل على إنجاح المدرسة في أداء رسالتها وطبيعة عمله يغلب عليها الجانب التنفيذي والإجرائي أي تطبيق جميع الخطط والقرارات والسياسات التعليمية الصادرة إليه من الإدارة التعليمية.

ويُعتبر المعلم هو العامل الحاسم في مدى فاعلية عملية التعليم، وعلى الرغم من كل المستحدثات الجديدة التي زخر بها الفكر التربوي، وما تقدمه التكنولوجيا المعاصرة من مبتكرات تستهدف تيسير العملية التعليمية، إلا أن المعلم لا يزال وسيظل العامل الرئيس في هذا المجال، إذ إنه هو الذي ينظم الخبرات ويديرها وينفذها في اتجاه الأهداف المحددة لكل منها، ولم يعد دوره يقتصر على تزويد المتعلم بمختلف أنواع المعرفة وحشدها في ذاكرته فحسب، بل أصبح موجهاً ومرشداً وميسراً لإكساب المتعلم المهارات والخبرات والعادات التربوية المرغوبة، وتنمية الميول والاتجاهات والقيم التي تعمل على تغيير سلوكه نحو الأفضل وتبني شخصيته بصورة متكاملة.

ولا يستطيع المعلم أن يُحقق أهدافه المنشودة دون إدارة فاعلة، توجه نشاط المتعلمين في المدرسة وغرفة الصف نحو تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تنظيم جهودهم وتنسيقها وحفزها واستثمارها بأفضل السبل، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة.

كما أن المعلم يواجه بعض المشكلات السلوكية غير المقبولة، والتي تهدد النظام التربوي بشكل كبير في العديد من المدارس، وعلى الرغم من أن غالبية الطلاب يسلكون سلوكًا اجتماعيًا مقبولًا، فإن منهم من يتصرف بشكل غير مقبول، مما يكون له تأثير متفاوت على استقرار غرفة الصف، وتحقيق الأهداف التعليمية.

وهذا المقرر يُقدم للطالب المعلم إطارًا عامًا لمفهوم الإدارة المدرسية، والإدارة الصفية، وأهميتها وخصائصها وأنماطها، مبيّنًا المهارات والأدوار المهمة للمدير في المدرسة، وللمعلم في بيئة الصف، ومعايير الإدارة الفعالة.

كما يسعى المقرر إلى المجال التطبيقي في التعرف على المشكلات التي تواجه المعلم في الإدارة المدرسية والإدارة الصفية، وأنواعها وأساليب ملاحظتها والتعامل معها؛ للحد من آثارها السلبية ومعالجتها، سعيًا لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية والإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية والتعليم التكنولوجي والرفيقية

## الإدارة المدرسية

## الفصل الأول

### الإدارة المدرسية

يهدف هذا الفصل (الفصل الأول) إلي التعرف علي:-

- أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية
- ثانياً: أهداف الإدارة المدرسية
- ثالثاً: أهمية الإدارة المدرسية
- رابعاً: أنماط الإدارة المدرسية
- خامساً: الجهاز الإداري للإدارة المدرسية
- سادساً: معايير الإدارة المدرسية الناجحة

**عزيزي الطالب المعلم... تُعتبر الإدارة المدرسية مكون أساسي من مكونات العملية التعليمية، بل يذهب البعض إلى صعوبة تقديم مخرج تعليمي متميز بالرغم من وجود مكونات تشمل إعداد جيد، ومتعلم يمتلك القدرات والاستعدادات المناسبة، ووجود إمكانات مادية ملائمة، ومنهج مستوفى للشروط العلمية، مع وجود قصور في الإدارة وضعف في مستوى القيادات من حيث الاختيار والتأهيل والهمة والقناعة بالتطوير والتغيير.**

وتُعد 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؛ وصفها البعض بأنها علم له قواعد ومبادئ وأصول وأسس ونظريات، ووصفها البعض الآخر بأنها فن لأنها

تعتمد علي الموهبة والإبداع في كثير من جوانبها، ومنهم من يرى أنها مهنة حيث تتطلب الإعداد والتدريب المتخصص علي المهام.

والإدارة كمنشآت تتصف بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز لا يرجع إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى، بل أيضا مرده إلى الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة إلا أن هناك اتفاق عام بينهم على أن:

جميع المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة تقريباً.

الإدارة تُعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلاً في جميع أوجه النشاط الإنساني.

كما أنها "عملية تفاعل مستمرة تتم من خلال مجموعة من الوظائف في ضوء بعض الموجهات الفكرية العلمية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في ظل الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مجموعة من الأهداف وبأعلى كفاءة وفعالية... ومنه نستخلص أن عملية الإدارة تتركز على عناصر؛ وهي:

- الإدارة عملية نشاط ناتج عن التفاعل المستمر بين القائمين بعملية الإدارة.
- تتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة... التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، التمويل، الرقابة.
- الإدارة توجه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية يجب استثمارها أفضل استثمار ممكن.
- الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة وتؤثر فيها.
- الإدارة لا تُعتبر ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة ووقت وأعلى كفاءة.

**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.

وإذا فهمنا أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك.

فإن الإدارة التربوية هي "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية، أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية والإدارات التعليمية) والمستوى الإجرائي (الإدارة المدرسية والإدارة الصفية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية".

**أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية**

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً 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 بالطلاب، 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.

وتُعرف الإدارة المدرسية بأنها: الطريقة التي تُدار 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 وتقويم بهدف تحقيق الأغراض التربوية المنشودة من المدرسة.

كما تُعد 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:

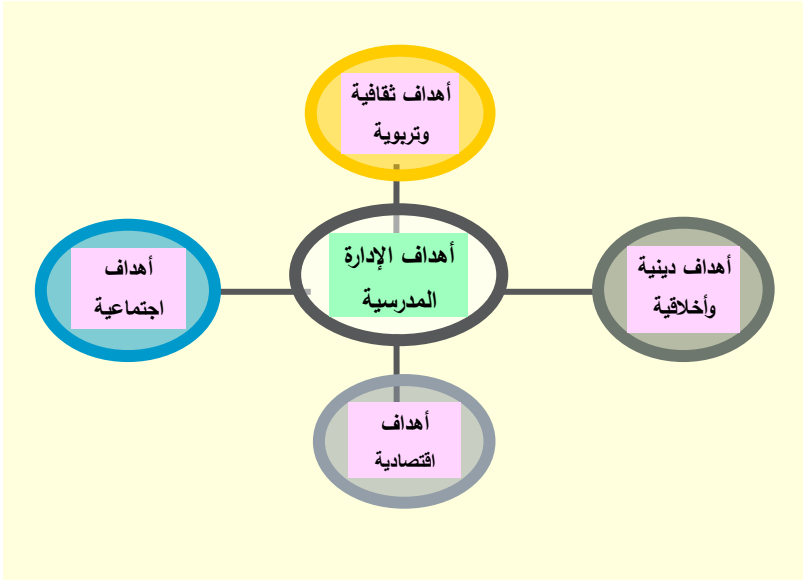
- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.
- تحقيق الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطلاب بشكل متوازن ومتكامل، عقلياً، وجسمياً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.
- مساعدة المتعلم في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، مع الأخذ بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسئوليته.
- 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 تتناسب إنسانيته وذاته لمواصلة التعليم الجامعي.

فمن المهم معرفة أن لكل إدارة أهداف؛ وأهداف الإدارة المدرسية يمكن اشتقاقها من أهداف الإدارة عموماً، وقد تختلف أهداف هذا النوع من الإدارة حسب متغير الزمن (من مرحلة إلى أخرى) ومتغير المكان (من إقليم لآخر).

كما أن حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية ونوعية الفاعلين فيها ومؤهلاتهم وسماتهم ونوعية الإدارة والقيادة المجسدة فيها يمكن أن تؤثر على طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وكما هو مُشاع، فإنه يمكن تصنيف أهداف الإدارة المدرسية إلى أربعة تصنيفات؛ وهي:



### أ. الأهداف الثقافية والتربوية

وتتمثل في الاهتمام بقدرات الطالب ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته، وكذلك الاهتمام بتنمية دراسته للظواهر التربوية المختلفة بأساليب العلمية السليمة والتي تتطلب التأمل والتفكير والإبداع والابتكار، إضافة لتنمية قدراته في الجانب الثقافي والقيمي السائد في مجتمعه عن طريق تمريرها في وسائل تعليمية مناسبة.

### ب. الأهداف الاجتماعية

وذلك بتعريف الطالب بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته ومؤسساته من خلال إبراز ما يترتب عن ذلك من حقوق وواجبات، وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة مع جميع الفاعلين في المؤسسة التي ينتمي إليها بهدف التعاون على البناء المستمر والمتواصل للمؤسسة ومن ثمة تجسيد المناخ الاجتماعي المناسب لتحقيق أهداف المجتمع.

### ج. الأهداف الدينية

وذلك للتأكد من فهم الطالب للعقيدة الإسلامية والدينية فهما سليما وصحيحا، مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب السليمة في شخصية الطالب، حتى يكتسب الخلق القرآني ويكون عضوا نافعا لنفسه وأسرته ومجتمعه الإسلامي.

### د. الأهداف الاقتصادية

وتتمثل في تعريف الطالب بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه كيفية الحفاظ عليها وتتميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الإمكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع، ولابد أن تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وتحبيبه للطالب، وتنمية السلوك الاقتصادي والاستهلاكي الرشيد لديه، ويكون إنسانا منتجا واقتصاديا في آن واحد.

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 مسؤولية 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.

وتُعد الإدارة المدرسية من أهم مكونات العملية التعليمية، والمدرسة اليوم تتطلب تحديثاً دائماً حتى تلعب دورها على أكمل وجه في المجتمع، فهي بيئة منتقاة وهادفة، تسعى إلى النجاح المستمر، ونجاحها هذا يكون دائماً مقترناً بالتميز، والتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص؛ من أهمها:-

**١. أن تكون هادفة**

وهذا يعني أن تعمل وفق أهداف محددة سلفاً، ولا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

**٢. أن تكون إدارة إيجابية**

أي يجب أن لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه.



### ٣. أن تكون إدارة اجتماعية

وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشعب بالتعاون والتلاحم والتفاعل والمحبة والألفة.

### ٤. أن تكون إدارة إنسانية

أي أن الإدارة المدرسية لا بد أن تكون إنسانية لا تتحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط أو تفريط، وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تزمت، والتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

### ٥. أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

### ٦. أن تكون مرنة

بمعنى أن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.

### ٧. أن تكون عملية

بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.

### ٨. أن تتميز بالكفاءة والفعالية

ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

وبالتالي يُمكن 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 الموجودة بالمدرسة وحسن توجيهها بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة.

رابعًا: أنماط الإدارة المدرسية

تتشكل إدارة المدرسة بالصورة التي يكون عليها مديرها وطبقًا لوجهة نظره التي يفسر بها الأمور ويتناول بها شؤون الحياة في مدرسته بصفة عامة، فغالبًا ما تُطبع بطابع هذا المدير وبأسلوبه في العمل والتعامل ويصبح مفهومًا لدى العاملين فيها طريقته في العمل، حيث تتباين أنماط الإدارة المدرسية من خلال النمط الديمقراطي أو الأوتوقراطي، النمط الديكتاتوري أو التسلطي، النمط الفوضوي أو التراسلي؛ وهي كما يلي:



١- النمط الديمقراطي

يُطلق عليه البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض اسماه القيادة الإيجابية؛ لأنه يهتم بالمرؤوسين في صورة فعالة، ويستخدم التحفيز الإيجابي القائم علي إشباع الحاجات والرغبات لجميع الأفراد والعاملين بالمدرسة.

ويستند هذا النمط على تعدد الآراء وتنوع الأفكار، كما يقوم على مبدأ التفويض الذي يفوض فيه المدير بعض سلطاته إلى الآخرين.

والقائد الديمقراطي في الغالب نجده لا يتمسك كثيرًا بالسلطة الرسمية في عمله، حيث يكون أكثر فعالية حينما يدير أفرادًا 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 تواجههم والعمل علي حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية وال نفسية للعاملين.

وهذا النمط إذا وُجد 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 النمط الديمقراطي علي فكرة الحوافز الإيجابية، وطبقاً لهذا يقوم مدير المدرسة بالآتي:

- إعداد الأهداف والسياسات ويصدر أوامره علي مشورة مرعوسيه.
- 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، وتُتاح 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 نفسه في هذا النمط أنه هو المسئول شخصياً عن تنفيذ الأعمال، وأنه صاحب السلطة وعلي الآخرين الطاعة، ويُحدد 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 الديكتاتوري؛ 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:

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

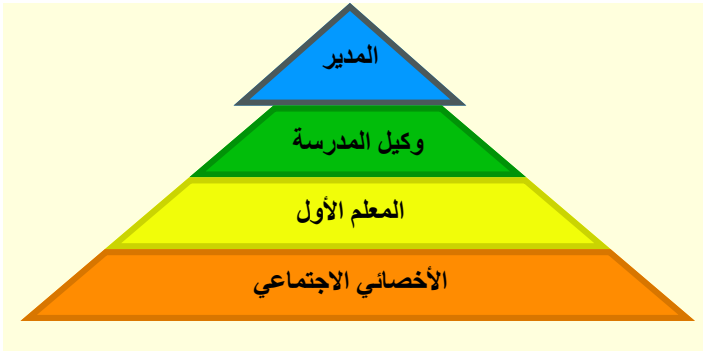
يقوم هذا النمط على أساس إعطاء الأفراد الحرية المطلقة، إذ يخول كل فرد، سلطة كاملة لكي ينجز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، أن هذا النمط من القيادة تسوده الفردية ويضيع كل شيء، وتتمثل أهم عيوب هذا النمط ما يلي:

- 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 قليلاً جداً 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 لأن كل من في المدرسة يتخذ القرار بالطريقة التي يرونها.

#### خامساً: الجهاز الإداري للإدارة المدرسية

تُعد الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وهي بمثابة فريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية.... فسوف نتناول أعضاء الجهاز الإداري للإدارة المدرسة كما يلي:



#### ١ - مدير المدرسة

يشغل مدير المدرسة معدل وظيفي الأعلى من وظائف الإدارة المدرسية طبقاً للقرار الوزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨، ويُعد 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 ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، ولتنظيم الإداري الفاعل دوراً أساسياً وفاعلاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وبذلك تقع على عاتق مدير المدرسة مهمة المحافظة على سير نظام العملية التعليمية والتربوية، وعليه وضع الخطط لتوزيع الأعمال الإدارية والفنية وإصدار التوجيهات اللازمة لتنفيذها وكذلك الإشراف على التجهيزات اللازمة لبدء العام الدراسي وعلى أعمال الامتحانات ومتابعة تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات والخطط والمناهج طبقاً لما هو مقرر.

وبالتالي يتوقف نجاح المدير في العملية الإدارية على مدي فاعليته والتي تنعكس على العملية الإدارية والتعليمية.

ومن هذا سوف يتم تناول صفات مدير المدرسة، ومهامه، وهي كما يلي:

#### أ- صفات مدير المدرسة

كانت الفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهبة موروثية 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.

#### وتتمثل السمات الشخصية لمدير المدرسة 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.

← وتتمثل الصفات المهنية اللازمة لمدير المدرسة فيما يلي:

- أن يكون مؤمناً بمهنة التربية والتعليم معتزاً بها.
- أن يكون ملماً بالوسائل التي تساعد علي 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، والشئون القانونية التي قد يتعرض لها العمل التربوي.
- التعرف علي المشكلات البيئية المحلية ومحاولة الإسهام في حلها باعتباره مركز الإشعاع.

كما أن هناك العديد من السمات الاجتماعية اللازمة لتوافرها في مدير المدرسة والتي تتمثل في القدرة علي دفع أعضاء المدرسة إلي أعلى درجة من

التعاون والمحبة، وتحقيق التماسك والترابط الاجتماعي بين العاملين بالمدرسة لسير العمل، والمساهمة في إكساب العاملين للولاء للمهنة، وإكساب أعضائه صفة القيادة المجتمعية حتي يكون قدوة للطلاب وللعاملين بالمدرسة.

### ب- مهام مدير المدرسة

يؤدي مدير المدرسة أدوارًا إدارية وفنية في المدرسة، وهي متشعبة ومهمة، 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 تأثيرًا 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: الشؤون/ المهام الإدارية، المهام الفنية.

### ١) المهام الإدارية

وتشمل المجالات الآتية:

#### أ- 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.

#### ب - في خلال العام الدراسي

من واجبات مدير المدرسة في خلال العام الدراسي، عقد الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمناقشة قضاياهم من مختلف الجوانب، كالاتصالات



التي تعقد لتوزيع الجدول المدرسي، ونتائج الطلاب، 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 الإمكانات 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 عملاً مهماً ومكماً للعملية التعليمية.

### ج - في نهاية العام الدراسي

من واجبات مدير المدرسة في خلال العام الدراسي، ما يلي:-

- الامتحانات وإظهار النتيجة وإعلانها.
- مراجعة الدفاتر المالية.
- توزيع العمل في الإجازة الصيفية.
- الجرد السنوي.
- التقرير السنوي.

## ٢) المهام الفنية

- من المهام الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة بالنسبة للتنظيم المدرسي:-
- 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 وبت 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 ببنائها وساحاتها وحديقتها ومكتبتها ومختبرها وغرف التدريس فيها، لتصبح أكثر فائدة وراحة ومنتعة 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 بالنسبة للمجتمع المحلي ما يلي:
- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب وبين الطلاب وبعضهم البعض.
  - مشاركة وتشجيع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في أنشطة المدرسة المختلفة.

- العمل على حل مشكلات الطلاب بالطرق التربوية الملائمة.
- تعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي من خلال برنامج جيد يكون مصدرًا ثقافيًا 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.

كذلك وضع الخطة العامة للاحتياجات المدرسية وتطلعاتها المستقبلية، تحديد البحوث التربوية الإجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية ووضع الحلول الملائمة 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 مستجدات أخرى يتعين علي مدير المدرسة القيام بها، ومنها:

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً للمعايير القومية من أجل رسم الصورة المستقبلية 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؛ يُلاحظ كثرة الأعباء والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة، وأن مديري المدارس يدركون مسؤولياتهم وخصوصًا المتعلقة بالنواحي المالية، ويهتمون بالإعمال الروتينية ويهملون الإعمال الفنية وذلك خوفًا من الحساب من الجهات المختصة.

لذلك فالحاجة ماسة إلى تنمية مديري المدارس من خلال الإبداع الإداري والتأكيد على أن مسؤولياتهم الأساسية هي مسئولية إدارية وفنية بالدرجة الأولى.

## ٢- وكيل المدرسة

تُعد وظيفة وكيل المدرسة وظيفية رئيسية ومهمة وفعالة ضمن الوظائف الأخرى المتضمنة في العمل المدرسي، وله مشاركة هادفة وعملية في إدارة المدرسة وتسيير أمورها وشؤونها.

وتتبع أهمية عمل الوكيل أيضًا من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والتي من أهمها أنه يُمارس 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 جاهزًا 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.

وتُعد 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.... وتتضح أهم اختصاصات وكيل المدرسة فيما يلي:-

- الإشراف العام علي النظام المدرسي، وعلي نظافة المدرسة.
  - تنظيم مجموعات التقوية للطلاب، والإشراف عليها.
  - متابعة المعلمين في الامتحانات الشهرية، والتأكد من إرسال النتائج لأولياء 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 يُسند إليه من أعمال إدارية أو فنية.
- ويؤدي وكيل المدرسة واجبات مدير المدرسة عند غيابه، فيتولي الإشراف علي الشؤون 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، وشؤون العاملين بالمدرسة وأعمال الامتحانات.

### ٣- المعلم الأول

يحتل المعلم الأول هذا المنصب بناء علي حصوله علي مؤهل تربوي عال مناسب، حيث يقوم بمهام وأدوار لها مكانة خاصة في العمل المدرسي،

وتُعد وظيفة المعلم الأول من الوظائف الرئيسية في التعليم لما لها من أثر في الناحية الفنية والإدارية للعمل المدرسي.

فالمعلم الأول هو الموجه الفني لزملائه، فيوجه زملاءه بناء على خبرته وتجربته ويختلط بهم فيتعرف على دقائق عملهم ونواحي قوتهم وضعفهم، وعلاقتهم 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 على توزيع الطلاب بالمدرسة على جماعات النشاط المدرسي، وإعداد سجلات الخاصة باجتماعات المدرسين وأعمال الطلاب، والاشتراك في أعمال الامتحانات، والعمل على دراسة المنهج ووزعه على هيئة التدريس.

حيث يُشارك 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 دوراً مهماً في المدرسة، فهو الصلة بين الطلاب بعضهم البعض، وبينهم وبين مدرسيهم، وبين المدرسة والمنزل، وعليه أن يوفر جواً من الخوف وتشجيع فيه الاطمئنان، ويتولى ملاحظة سلوك الطلاب ليستطيع أن يقوم ببعض حالات الأمراض النفسية والجسمية للطلاب، ويتولى إدارة مركز الخدمة العامة والإشراف على نشاطه خلال العام في تكوين مجلس الآباء ومجلس إدارة المدرسة وغيرها من المنظمات التي ترتبط بالمدرسة.

ويتولى التعاون مع المدرسين في ملء البطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب، والتي تحتوي علي بيانات خاصة بكل طالب حتى تكون أساسًا صالحًا لعملية التوجيه والإرشاد النفسي، وفي ضوءها يقدم المعاونة الصادقة في التخطيط لمستقبلهم التعليمي الوظيفي.

حيث يقوم بدور مهم مع الطلاب 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:

- ✓ يُشارك 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 إليه من وكيل المدرسة ومديرها.
- ✓ دراسة حالات الطلاب المتأخرة.
- ✓ يُساعد الطلاب الذين يواجهون مشكلات أسرية.
- ✓ متابعة التنظيمات المدرسية والإشراف عليها.

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

### سادساً: معايير الإدارة المدرسية الناجحة

لعل من أبرز المعايير للإدارة المدرسية الناجحة ما يلي:

- ١- القدوة الحسنة في المظهر والسلوك والتصرفات.
- ٢- القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.
- ٣- العدالة في التصرفات والأحكام بين الزملاء والطلاب.
- ٤- الإحساس دائماً بالمسؤولية الملقاة على العاتق.
- ٥- الإخلاص والأمانة في العمل.
- ٦- المرونة في تسيير أعمال المدرسة.
- ٧- البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم.
- ٨- مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات.
- ٩- التعرف على الأخطاء وتفادي تكرارها.
- ١٠- العمل على تحقيق المصلحة العامة.
- ١١- التواصل مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي.



## أسئلة التقويم الذاتي للفصل الأول

**أولاً:** وضح المقصود بمفهوم الإدارة، الإدارة المدرسية.

**ثانياً:** ناقش بإيجاز ما يلي:-

١. المعايير اللازمة للإدارة الناجحة.

٢. أهداف الإدارة المدرسية.

٣. أهمية الإدارة المدرسية.

**ثالثاً:** قارن بين النمط التراسلي، والنمط التسلطي في الإدارة المدرسية.

**رابعاً:** تناول مستدلاً بالأمثلة أهم مميزات النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية.

**خامساً:** ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة ( X ) أمام العبارة الخاطئة، مع تصويب الخطأ:-

١. تقع علي عاتق مدير المدرسة مهمة المحافظة علي سير نظام العملية التعليمية والتربوية ( ).

٢. المعلم الأول هو الموجه الفني لزملائه ( ).

٣. الإدارة لا تُعتبر ناجحة إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة ووقت وأعلى كفاءة ( ).

٤. من السمات الشخصية لمدير المدرسة، أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه ( ).

٥. يرتكز النمط التسلطي في الإدارة المدرسية علي فكرة الحوافز الإيجابية ( ).
٦. تُعد الإدارة التربوية جهاز متكامل من العاملين في المدرسة ( ).
٧. من اختصاصات وكيل المدرسة تنظيم مجموعات التقوية للطلاب، والإشراف عليها ( ).
٨. تتضح أهمية إدارة المدرسة في كونها مسئولة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة ( ).
٩. تُعد مهام ومسؤوليات وكيل المدرسة مشابهة إلى حد كبير لمهام ومسؤوليات المعلم الأول ( ).
١٠. من المهام الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة، إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية ( ).
١١. تُعتبر الإدارة المدرسية كيان غير مستقل في حد ذاته ( ).
١٢. الإدارة المدرسية لابد أن تتحاز إلى آراء ومذاهب فكرية أو تربوية معينة ( ).
١٣. تتسم القرارات التي يتخذها مدير المدرسة في النمط الديمقراطي بالفوضى ( ).
١٤. اتفقت الآراء حول طبيعة ومفهوم الإدارة ( ).
١٥. تعمل الإدارة المدرسية علي تحقيق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها ( ).
١٦. تُعتبر الإدارة التربوية جزءً من الإدارة المدرسية ( ).
١٧. يشغل مدير المدرسة معدل وظيفي الأعلى من وظائف الإدارة المدرسية طبقاً للقرار الوزاري رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ ( ).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## مشكلات الإدارة المدرسية

## الفصل الثاني

### مشكلات الإدارة المدرسية

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.

**ويُقصد بـمشكلات الإدارة المدرسية:** "كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة"... ويمكن تصنيف هذه المشكلات كما يلي:-

#### **١- مشكلات تتعلق بالمعلمين**

تواجه إدارة المدرسة عزوف ملحوظ من بعض المعلمين عن المشاركة في الأنشطة التربوية، وضعف كفاءاتهم التربوية، وعزوفهم أيضًا 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، والسرققة، 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**

تتمثل في أن إدارة المدرسة تواجه ضعف مشاركة أولياء الأمور في حضور اجتماعات مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة، وضعف التعاون

بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة، وتدخل بعض أولياء الأمور في بعض اختصاصات إدارة المدرسة، وتشجيع بعض أولياء الأمور أبنائهم للتعدي على إدارة المدرسة ومعلميهم، وقلة إتاحة بعض الأسر الفرصة لأبنائهم لتنمية التفكير الإبداعي والابتكاري بالمدرسة، وعزوف بعض أولياء الأمور عن حضور الاجتماعات واللقاءات والاحتفالات التي تعقدها إدارة المدرسة.

#### ٤- مشكلات تتعلق بمدير المدرسة

وتتضمن ما يلي: استخدام أساليب تقليدية في اختيار مديري المدارس، وكذلك في طريقة إعدادهم، وضعف الخبرة التربوية لبعض المديرين في المتابعة المدرسية.

وضعف إمام معظم المديرين بمتطلبات وظائفهم المتطورة بما يتفق مع المتغيرات المحلية، وصعوبة توفيق المدير بين النواحي الإشرافية والإدارية والفنية.

واتباع بعض مديري المدارس لبعض الأنماط الإدارية كالبيروقراطية، أو الفوضوية، وضعف اهتمام بعض القيادات الإدارية بمشكلات العاملين بالمدرسة، وقلة مواكبة المدير لصور التجديد وأشكاله في مجال الإدارة التربوية والمدرسية.

#### ٥- مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي

تتمثل في: قلة اهتمام بعض أعضاء المجتمع المحلي بقضايا التعليم، وقلة التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومحدودية المشاركة المجتمعية بكافة صورها المادية والمعنوية للمدرسة، وقلة التنسيق بين جهود ونشاطات وزارة التربية والتعليم ووحدات المجتمع المحلي، وقصور الدعم المجتمعي للمدرسة، وندرة الإعداد المسبق للاجتماعات المدرسية والندوات التي تتناول بعض المشكلات والقضايا المجتمعية.

**٦- مشكلات تتعلق بالتوجيه الفني (الإشراف التربوي)**

تتمثل في: نقص الموجهين الفنيين المتخصصين لكل تخصص دقيق، وقلة الزيارات الميدانية من قبل الموجهين للمدارس، وضعف المشاركة في تقويم أداء المعلمين بموضوعية، وضعف نظم تقويم الموجهين الحالية للمعلمين، واجتماع 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 في بعض القرى)، وقلة ملائمة المباني للمواصفات الهندسية، وندرة تلبية احتياجات المدرسة من الصيانة، وقلة الغرف المخصصة للمعلمين بالمدرسة.

وقلة الوقت الكافي 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 في الأنشطة التربوية، وعدم مناسبة الأنشطة التربوية لميول ورغبات الطلاب بالمدرسة، وابتعاد المناهج عن احتياجات المجتمع المحلي.

إلى جانب نقص الوسائل التعليمية بالمدرسة، وقلة المكتبات المدرسية المناسبة للمدرسة، وافتقار المدرسة إلى قاعدة بيانات خاصة بالطلاب والمعلمين والجهاز الإداري، واستخدام وسائل تعليمية تقليدية وغير جذابة مع طلاب المدرسة.

**ومن أبرز المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في مصر**

**١- كثرة غياب المعلمين أو تأخرهم**

تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة.

**الحلول المقترحة**

أ- بالنسبة للمعلم المتأخر لابد من التقيد بالصلاحيات التي تخول لمدير المدرسة علاج هذا الجانب.

ب- نقل المعلم كثير التأخر والغياب إلى مدارس أخرى قريبة من مسكنه.

ج- لابد من تعاون الوحدات الصحية والمستشفيات الحكومية والخاصة مع إدارة التربية والتعليم في طريقة منح التقارير الطبية.

**٢- تفرغ بعض المعلمين أثناء العمل**

تعقد إدارة التربية والتعليم لقاءات أو دورات أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفرغ أكثر من معلم لحضورها، وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة.

**الحلول المقترحة**

أ- استغلال الفترات التي تسبق بداية العام الدراسي في إقامة مثل هذه الدورات.

ب- تنبيه المدارس قبل بداية مثل هذه الدورات بفترة كافية لأخذ الاحتياطات أثناء إعداد الجدول المدرسي.

ج- أن تكون مثل هذه اللقاءات أو الدورات في الفترة المسائية مع وضع الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على المشاركة والحضور.

### ٣- تكديس الطلاب في الفصول

وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجة لوقوعها في حي مزدحم بالسكان أو تحويل الطلاب من قبل إدارة التربية والتعليم للمدرسة.

#### الحلول المقترحة

أ- أن يكون هناك اتصال بين إدارات المدارس واللجان الخاصة بتوزيع الطلاب على المدارس بحيث لا يتم إرسال أي طالب إلا بعد موافقة إدارة المدرسة خاصة إذا ما علمنا أن بعض الطلاب يسكنون في أحياء توجد بها مدارس ولا تعاني من الكثافة الطلابية.

ب- نقل الطلاب الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن المدرسة إلى مدارس تكون قريبة من الأحياء التي يسكنون فيها.

٤- قلة المتخصصين في مجال معين وإسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين مع وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى.

#### الحلول المقترحة

أ- إعداد استمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين يوضح فيها احتياج المدرسة من التخصصات المختلفة لسد عجز المدارس في هذا الجانب.

ب- تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي.

ج- إقامة بعض الدروس النموذجية داخل المدرسة من قبل المعلمين المتخصصين تكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم.



### ٥- عدم توفر غرف خاصة لممارسة الأنشطة المدرسية

كثرة أعداد الطلاب أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة إلى فصول.

#### الطول المقترحة

أ- تشكيل لجنة من إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة لتحديد الغرف التي تحتاج إليها المدرسة لممارسة الأنشطة المدرسية، والرفع عن أعداد الغرف التي يمكن جعلها كميزانية للمدرسة من الفصول.

ب- استغلال المساحات الموجودة في الفناء الخارجي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.

### ٦- مشكلة التأخر الصباحي للطلاب

حضور الطلاب للمدرسة بعد الانتهاء من الاصطفاف الصباحي بتعمد منهم أو لبعد سكنهم عن المدرسة.

#### الطول المقترحة

أ- منع الطالب المتأخر من دخول المدرسة إلا بإحضار ولي الأمر.

ب- توجيه لفت نظر لولي أمر الطالب بالحرمان من درجات المواظبة في حالة تكرار تأخره.

ج- وضع حوافز للطلاب المثالي في الانتظام.

د- الحرمان من المشاركة في الاحتفالات والأنشطة المدرسية المحببة للطلاب.

هـ- حرمان الطالب من حصص مادة محببة إلى نفسه كالتربية البدنية مثلاً (حصص الألعاب).

و- نقل الطالب إلى مدرسة قريبة من سكنه.

### ٧- صورية النشاط المدرسي

ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة.

#### الحلول المقترحة

أ- أن يتم تحديد يوم أو يومان في الشهر (يوم الخميس) كأيام مفتوحة تُمارس فيها الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المنشودة يبدأ من الساعة ٨ - ١٢ ظهراً.

### ٨- كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي

وهي خروج المعلم مع بداية الدوام (العمل) أو في أثناء الدوام الرسمي.

#### الحلول المقترحة

أ- في حالة الاستئذان مع بداية الدوام فيمنع المعلم من التوقيع ويعامل معاملة المعلم الغائب في المشكلة الأولى.

ب- أما في حالة المعلم المستأذن لفترة محددة؛ فيتم وضع حدود معروفة للجميع كحد أقصى لعملية الاستئذان خلال الفصل الدراسي، ويوثق ذلك في سجل خاص.

### ٩- قلة استخدام الوسائل التعليمية

معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة.

#### الحلول المقترحة

أ- قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها وحث المعلمين على ضرورة الاستفادة منها.

ب- إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية.

ج- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل وأجهزة تعليمية.

#### ١٠- عدم تجاوب أولياء أمور الطلاب مع المدرسة

عدم حضور ولي الأمر للسؤال عن الابن الطالب، وتفقد سيره الدراسي.

#### الطول المقترحة

أ- تجنيد كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء بأهمية هذه الزيارات وواجباتهم نحو أبنائهم فذات الأكباد.

ب- استغلال فترة توزيع النتائج والتقارير الشهرية، وحث الأولياء على التواصل مع المدرسة.

#### ١١- كثرة النشرات والتعاميم الواردة من إدارة التربية والتعليم

انشغال العاملين بالمدرسة بمتابعة سير العملية التعليمية، وهو ما قد يؤدي إلى تأخر إرسال مندوب المدرسة لاستلام النشرات والتعاميم التي تخص المدرسة، مما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لردود سريعة.

#### الطول المقترحة

أ- إعادة تعيين مندوبين من قبل إدارات التربية والتعليم لتوزيع هذه التعاميم على المدارس.

ب- الاستفادة من التقنيات الحديثة وإرسال هذه التعاميم عبر هذه التقنيات (مواقع التواصل) مثلاً.

#### ١٢- مشكلة عمال النظافة

وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحمل المدرسة أعباء مالية إضافية إلى أعبائها.

### الحلول المقترحة

أ. أن تتولى إدارة التربية والتعليم التعاقد مع شركات نظافة يتم بموجبها تأمين العمالة اللازمة لكل مدرسة، على أن تتحمل الوزارة التكاليف المالية لهذه العمالة أو المشاركة في تحمل جزء منها.

### عزيزي الطالب المعلم...

حين تأتيك الفرصة الملائمة لتكون قائداً إدارياً تربوياً؛ أخط نفسك بأشخاص مناسبين تختارهم بنفسك، فعندما يكون لديك فريق بارع، سيساعدك ذلك على تحقيق النجاح والوصول إلى مبتغاك؛ ويجب أن يؤمن فريقك بما تبنيه، فالسفينة لا تصل إلى وجهتها إذا كان القبطان البحار الوحيد على متنها...

تأسيس إدارة جيدة صعب للغاية ويتطلب قائداً وحالماً وعاملاً دؤوباً ومغامراً

## أسئلة التقويم الذاتي للفصل الثاني

**أولاً:** وضح المقصود بمفهوم مشكلات الإدارة المدرسية.

**ثانياً:** ما هو الإجراء الذي سوف تتبعه في هذه الحالة.....؟

١- لو صادفتك مشكلة ترفيع طالب من الصف الرابع إلى الصف الخامس، وفي منتصف الفصل الدراسي الثاني اكتشفت أن هذا الطالب راسب في الصف الرابع،

٢- نسيان أحد الطلاب بالمدرسة، وعدم التنبه لذلك إلا بعد اتصال ولي أمره بك في منزلك.

**ثالثاً:** ناقش ثلاث من المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية، مع اقتراح حلول لها من وجهة نظرك.

١- المشكلة.....  
الحل.....

٢- المشكلة.....  
الحل.....

٣- المشكلة.....  
الحل.....

البنك الإسلامي  
الكويتي

## إدارة البيئة الصفية

## الفصل الثالث

### إدارة البيئة الصفية

يهدف هذا الفصل (الفصل الثالث) إلى دراسة:-

- **أولاً:** مفهوم الإدارة الصفية.
- **ثانياً:** أهمية الإدارة الصفية.
- **ثالثاً:** أهداف الإدارة الصفية.
- **رابعاً:** أنماط الإدارة الصفية.
- **خامساً:** أبعاد الإدارة الصفية.
- **سادساً:** مهارات التدريس ومكانة الإدارة الصفية.
- **سابعاً:** عناصر عملية إدارة البيئة الصفية.
- **ثامناً:** المجالات المهمة للإدارة الصفية.

ترتبط الإدارة الصفية بالإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً، حيث يتم تفاعل اجتماعي بين المعلم والطلاب في الغرف الصفية أثناء الموقف التعليمي، وعليه فإن الإدارة الصفية تشكل محوراً مهماً لعناصر هذا التفاعل المثمر، فهي عملية يتعامل معها المعلم باستمرار لتوفير مناخ مناسب يساعد على التعليم و التعلم، فالإدارة الصفية الفاعلة تحقق أهداف التعليم الصفي بكفاية وفعالية، وتحقق أهداف الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية.

#### أولاً: 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.

- العملية التي تهدف إلى تنظيم الإمكانات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية الطالب داخل بيئة الصف بمعناه الواسع، وتتضمن هذه الإدارة عددًا من العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأفراد.

- مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم في تنمية الأنماط السلوكية المناسبة لدى الطلاب وحذف الأنماط غير المناسبة، وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، وإيجاد جو اجتماعي فعال ومنتج داخل الفصل والمحافظة على استمراريته.

- هي ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من أعمال لفظية أو عملية من شأنها أن تخلق جوًا تربويًا ومناخًا ملائمًا، والتي من شأنها أن تحدث تغييرًا نحو الأفضل في سلوك المتعلم يفيد منه في حياته عن طريق ما يكتسبه من معارف ومفاهيم جديدة ومعلومات ومهارات ومثل وعادات تعمل على رفع كفايته لخوض غمار الحياة، وتنمي ما عنده من استعدادات وميول وتصل ما لديه من مواهب وقدرات.

وتُعرف إدارة الصف بأنها " نظام فرعي لنظام الإدارة المدرسية، ويعد الطالب والمعلم المدخلان الرئيسيان لهذا النظام بالإضافة إلى كافة العناصر المادية والبشرية التي يمكنها توظيفها سواء في داخل أو خارج المدرسة لتعنيها على توفير بيئة دراسية ملائمة لاكتساب المهارات المعرفية والاجتماعية المختلفة بما يحقق أهداف العملية التعليمية ورضا المهتمين بها".



من خلال التعريفات السابقة للإدارة الصفية؛ يتبين أنها:-

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

#### ثانيًا: 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 الصفوي 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.

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.

وتسهم في أنها تجعل المعلم قادراً على تنويع نشاطاته الصفية واللاصفية ومراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين، وتوفر فرصة لتعديل بعض السلوكيات غير المرغوبة لدى بعض المتعلمين؛ الأمر الذي يحقق ذات المعلم ويبرز قدرته على امتلاك كفايات مهنية واجتماعية وشخصية.

### ثالثاً: 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:-

• تعاملها مع جوانب متعددة:-

تتناول الإدارة الصفية جوانب متعددة يتعامل معها المعلم وهذه

الجوانب، وهي:

١. غرفة الصف.

٢. الطلاب وأولياء أمورهم.

٣. مدير المدرسة والهيئة التدريسية.

٤. المنهج الدراسي.

### ١- 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.

### ٢- 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 الطلاب، للوقوف على مشكلاتهم والعمل بشكل متعاون على حلها أو معالجتها مدرسياً وأسرياً.

### ٣- 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 وهادف 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 ومسئوليته وواجباته على حل المشكلات التي تعترض المعلم أثناء عمله، وذلك عندما يطلب المعلم منه المشورة والمساعدة.

#### ٤- 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 المنهج 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 دورًا بارزًا في تزويد مدير المدرسة والمسؤولين التربويين ومديرية المناهج بملاحظاته ومقترحاته لتأخذ طريقها الصحيح لتعديل وتطوير المناهج المدرسية.

**وبالتالي؛ فإن من خصائص الإدارة الصفية ما يلي:-**

#### ١- الإدارة الصفية تتسم بالعلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية في الإدارة الصفية أمرًا 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 الأمور كذلك، على أن يسود هذه العلاقات الاحترام المتبادل وأن تقوم على أساس من التفاعل المثمر والبناء المستمر.

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 الطلاب.

## ٢ - صعوبة قياس وتقويم التغيير في سلوك الطلاب

يواجه المعلم صعوبة في قياس مدى ما حدث من تغيير 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.

حيث أن مؤسسات أخرى اجتماعية تربية 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 التغيير في سلوك المتعلم سلوكًا دائمًا.

## ٣ - الاهتمام بالتأهيل العلمي والمسلكي 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 الصفّي والمدرسي.

وعلى ذلك يجب أن يكون المعلم معدًا إعدادًا علميًا ومسلكيًا جيدًا ومناسبًا بشكل يتلاءم مع المهمة التي يقوم بها حتى يشعر بالطمأنينة والراحة وحسن الأداء والنجاح في مهنة التدريس.

## ٤ - 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.

فالبلبلة والتخبط والصراع والفوضى تؤثر في حياة المتعلم وتعلمه في المدرسة، بل وعلى نمط حياته الاجتماعية، وتقعد المدرسة مصداقيتها في تحقيق أهدافها.

#### رابعاً: أنماط الإدارة الصفية

يُمارس 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، ويُقرر متي يُعزز ويستخدم حكمه الشخصي في ذلك، وهو الذي يضع أهداف التعلم واستراتيجيات التعليم ولا يثق بقدرات الطلاب.

### أثر نمط المعلم التسلطي على الطلاب:-

يؤثر النمط التسلطي في سلوكيات وقدرات واتجاهات الطلاب بشكل مباشر، وقد يظهر ذلك على إحدى الصور التالية:-

- فقدان الطالب الأمان والطمأنينة، ويجعله يعيش في جو قلق وخوف.
- إضعاف ثقة الطالب بنفسه، وقدرته على تحمل المسؤولية.
- يقتل طموح الطالب، ويحد من آماله، ويفقده القدرة على التعاون.
- يفقد الطالب الاستقلالية، والاعتماد على النفس.
- يستجيب الطالب للمعلم خوفاً من العقاب، لا من قناعة ورضي.
- ضعف قدرة الطالب على التحصيل، والأخذ بزمام المبادرة.
- عدم رغبة الطالب في اكتساب المعرفة والتحصيل.
- الغش في الامتحانات، وكراهية المدرسة والهروب منها، والتسرب الطلابي.
- الخنوع الذي قد تليه ثورة وشيكة على المعلم، مما يسبب في حدوث مشكلات صفية.
- عدم تنمية اتجاهات إيجابية لدى الطلاب كضبط النفس.
- حدوث الفوضى والتسيب في حالة غياب المعلم أو عدم وجوده.

### ٢. 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:-

- الإقبال على المعلم والمدرسة برغبة صادقة.
- زيادة التفاعل فيما بين الطلاب داخل وخارج الصف.
- إحساس الطلاب بالمسئولية، وإدراك أهمية الواجبات والعمل على إنجازها.
- حب الطلاب للعمل والتعاون فيما بينهم لإنجاز الأفضل.



- تحقيق الأهداف المرغوبة من التعلم لدي الطلاب علي المدى البعيد.
- اكتساب الطلاب لاتجاهات إيجابية كضبط النفس وتحمل المسؤولية.

### ٣. النمط الفوضوي (السانب)

يقوم المعلم في هذا النمط بالاعتماد كليًا على الطلاب، فهم الذين يقومون بالنشاط ويمارسونه بدون توجيه، كما أن المعلم في هذا النمط لا يعطي بالأهتامًا جادًا 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.

ويعتمد هذا النمط على مبدأ احترام كبار السن، باعتبار المعلم أكبر من طلابه سنًا، وأفصح منهم بيانًا، وأكثرهم خبرة وتجربة، ولذا يتوقع من الطلاب 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 امتدادًا لما كان سائدًا في السابق في الزمن الذي تعلم فيه، ولا يحاول التجديد أو التغيير أو التبديل، وأن أي محاولة من هذا القبيل هي تدخل في شؤونه، وتعد على حقوقه، ومثل هذا النمط لا يحترم كيان الطالب، ولا يعمل على صقل شخصيته أو تنمية مواهبه.

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

يؤثر النمط الفوضوي على سلوكيات وقدرات واتجاهات الطلاب بشكل يؤثر في بناء شخصياتهم ومن هذه الأمور:-

- قلة الإنتاج التعليمي للطلاب بحضور المعلم.
  - هدر الوقت في الأسئلة والمعلومات، وعدم استغلاله بطريقة مناسبة.
  - عدم اكتساب الطلاب للاتجاهات المرغوبة كضبط النفس وتحمل المسؤولية.
  - لامبالاة الطالب في المواقف التعليمية، وعدم الجدية في التفاعل الصفّي.
  - شعور الطلاب بالقلق وعدم الثقة بالنفس؛ لأنهم لا يُوجهون نحو الأهداف.
  - ضعف في قدرة الطلاب على التخطيط للأعمال المطلوبة منهم.
  - تركيز الطلاب على حفظ المادة الدراسية دون فهم ووعي.
  - إهمال الطلاب للواجبات البيتية لعدم محاسبة المعلم لهم.
  - عدم صقل شخصية الطالب أو تنمية موهبه واستغلال قدراته الفعالة.
- وأثبتت الدراسات التربوية التي أُجريت على أنماط الإدارة الصفية التسلطية والديمقراطية والفوضوية 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 عندما تركت بدون قائد، وأما المجموعة التي تخضع للإدارة الفوضوية، فقد عمتها الفوضى ولم تتجز شيئاً، ومن خلال هذه الدراسة تم استنتاج أن النمط والنظام الديمقراطي هو أفضلها حيث يعمل على خلق جو تعليمي مناسب وفعال في الصف، وتشير الدراسات كذلك إلى أن النمط غير الحازم، والنمط العدائي في إدارة الصف لا يحققان إنتاجية تعليمية.

**خامساً: 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 التغيير السلوكي التعليمي بطريقة شيقة تثير اهتمام الطالب ورغبته، وتدفعه إلى التعلم.

كما يجب على المعلم امتلاك كفايات خاصة لأداء مهارات عملية التدريس بفعالية، حيث:-

**مهارات التدريس**

التقويم	التنفيذ	التخطيط
تقويم نتائج التدريس	مهارات التدريس	مهارات ما قبل التدريس
التكليفات المنزلية	طرح الأسئلة	تحديد الأهداف
التقويم	جذب الانتباه	تحليل المحتوى
	إثارة الدافعية	تخطيط التدريس
	توظيف الوسائل المعينة	اختيار مدخل التدريس
	التعزيز	تحليل بيئة التعلم
	مهارة عرض الدرس	
	مهارات الاتصال	
	استراتيجيات إدارة الصف	
	مشكلات إدارة الصف (مشكلات إدارية - مشكلات تعليمية)	

التغذية الراجعة

مما سبق، يُمكن التعرف على أهمية إدارة الصف كمكون مهم من مهارات عملية التدريس، والخاصة بالجانب التنفيذي منه حيث تتميز من خلال هذا النموذج بميزات منها:-

١- إدارة الصف عنصر مهم جداً، لأن أي جهد للمعلم لن يؤتي 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، مهمة للتمكن من تحقيق الأهداف المتوقعة.

٣- إدارة الصف عنصر يساعد المتعلم على التعلم، بتوفير خبرات التعلم في جو صفي هادئ ومناخ ديمقراطي، يحترم ذات المتعلم ورغباته واحتياجاته.

٤- تساعد إدارة الصف المعلم في التنظيم للنشاط الذاتي للطلاب، إذ يجب على المعلم أن يوجه لكل نشاط هدفاً واضحاً يتقبله الطلاب.

#### سادساً: أبعاد الإدارة الصفية

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

#### ١. إستراتيجيات 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؛ 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 مهماً من العوامل التي تؤثر في إدارة الصف وضبط المعلم له وحفظ النظام فيه....ومن 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.
١٠. النمط الإداري السائد في إدارة الفصل.
١١. مدير المدرسة قدوة للعاملين معه.
١٢. وضوح الأهداف التعليمية وتوافر المواد اللازمة لتحقيقها.
١٣. دستور النظام المدرسي المدعم بوسائل التنفيذ السليمة.
١٤. استخدام التقنيات التربوية وطرائق التعليم الحديثة.
١٥. التفاعل الصفّي ومهارات التواصل.
١٦. ازدحام الصفوف وإدارتها وحفظ النظام فيها.

من خلال ذلك؛ يُلاحظ أنه لا تتناقض بين ما سبق، 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.

حيث 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 الصفية والتكامل بينهما، فلا يعقل مثلاً أن يكون المعلم متسيباً والإدارة المدرسية تسلطية، أو يكون المعلم ديموقراطياً والإدارة المدرسية دكتاتورية، 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 مهماً 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، محددًا القواعد والتعليمات، ومراقباً وموجهاً لتطبيقها وتنفيذها، ومحاسبة المخالف حسب درجة المخالفة.

## ٢. 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 سلبًا 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 تمثّل الحرية وممارستها، وينمي لديهم روح المسؤولية والانضباط الذاتي، والقدرة على التعبير عن أفكارهم بشكل إيجابي متزن، مما يؤثر إيجابًا على الإدارة الصفية للمعلم.

### ٣. 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 توجيهًا تربويًا نحو تحقيق هذه الأهداف مما يوفر له مناخًا تربويًا وإدارة صفية فاعلة يتفاعل فيها جميع الطلاب.

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



#### ٤. القواعد والقوانين الصفية

حتى يتم التعلم الصفّي لأبد 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 إجرائيًا وبشكل ذاتي من قبل الطلاب.

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

#### ٥. 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 دورًا فاعلاً في تحقيق النظام الصفّي، 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 وخيرًا من التسلط والشدة والخوف الذي يؤدي إلى النفور من المدرسة ومحاولة التمرد على القوانين كأسلوب للرد على العقاب.

### ٦. المشاركة وتبادل الخبرات التعليمية بين المعلم والطلاب

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 فعّال وليس نظام مترنم جامدًا يقيد الطلاب، كما ويوفّر صمّتًا فاعلاً إيجابياً هادفاً يمارس فيه الطلاب التفكير والعمل والإصغاء للدرس، وهو أفضل من الصمت الناتج عن القسوة، والذي يجلس فيه الطلاب مكتوفي الأيدي، مكممي 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.

### ٧. النقد البناء للطلاب لا الانتقاد الساخر

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 الطلاب الذين يقومون بهذه السلوكيات بشكل متزن بعيداً عن الانفعال والهيجان، فلا بد أن يكون متعقلاً واعياً لتفهم تصرفات الطلاب، وعليه أن يعالجها بدرجة 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، مبيّناً للطلاب

الأثر الذي يتركه هذا التصرف على مفهوم النظام الصفّي، 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 الصفّي، 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 دراسات وأبحاث تربوية وإدارية 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، وسوف يتم التطرق إليها كالتالي:-

#### أ. التخطيط الجيد والتحضير

ويشكل هذا عنصراً مهماً من عمل المعلم، فالتخطيط بكل جوانبه وشموليته من حيث تحديد الأهداف، ومعرفة جوانب المادة التعليمية، واختيار الاستراتيجية 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 بالعبء، ويشعر خلالها الطلاب بالتعلم.

#### ب. توفير الجو الملائم

لن يكفي التحضير لوحده إذا لم يعمل المعلم على توفير تفاعل صفي ناجح، بحيث يجعل الطلاب محورًا للعملية التعليمية التعليمية، 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.

#### ج. 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 إفراح المجال أمام الطلاب لأن يعبروا عن أنفسهم، وأن يطوروا مفهوم الانضباط الذاتي لديهم، ويشعرهم بأهمية المحافظة على الجو الصفّي 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.

#### د. 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 تترك الطلاب وتجعلهم ضحية لها، وتعمل على إعاقة العمل المنظم للمعلمين، وتؤدي إلى تناقض القواعد والقوانين الصادرة من كل جهة، مما يشجع جواً يؤدي إلى التدهور والتسيب داخل المدرسة.

#### هـ. الاتصال الفاعل بين المدرسة وأولياء الأمور

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 الصفّي بشكل ملائم.

#### و. 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

والحزم 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 مهنيًا خاصًا 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:

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

◆ هيئة تدريسية متعاونة.

◆ أجر شهري مجزي.

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

توجيهات مهمة للمعلم في مجال الإدارة الصفية

لاستكمال نجاح المعلم في إدارته لصفه؛ عليه أن يقوم ببعض الإجراءات المفيدة في هذا الجانب، ويركز التريويون على هذه الإجراءات كتوجيهات مفيدة في مجال الإدارة الصفية.

وذلك من خلال الجوانب المختلفة لها كتتنظيم البيئة الفيزيقية، ومجال العلاقات الإنسانية، وتوفير مناخ صفي ملائم لعلاقات اجتماعية إيجابية، وتحفيز الطلاب على التعلم، ومن هذه التوجيهات ما يلي:-

١. أن يُعد خطة الدروس بشكل جيد، محددًا الأهداف التي سوف يقوم بتحقيقها في الحصة راصدًا التقويم المناسب لها.
٢. أن يتواجد في الصف في موعده ولا يتأخر عن الحصة، ضابطًا بذلك دخول الطلاب إلى الصف.
٣. أن يكون معدًا للتجهيزات والمواد التعليمية والوسائل، متمكنًا من استخدامها وعلى معرفة بطريقة توظيفها في الدرس بشكل تسلسلي.
٤. أن لا يكثر من الحركة والتنقل داخل الصف وبين صفوف الطلاب ويقف معظم الوقت في مواجهة الطلاب، مركزًا نظره إليهم بشكل يوحي على التقبل والمودة لهم.
٥. أن يقوم بالتأكد من ترتيب سبورته، وكتابة اليوم والتاريخ وأسماء الغياب إن كان ضروريًا، مع النظر إلى الطلاب وتحيتهم قبل الشروع في الشرح.
٦. أن يبدأ بشرح الدرس بعد أن يسود الصمت والنظام في الصف جاذبًا انتباه الطلاب بالتنبيه والإرشاد المناسب لذلك.
٧. أن يوجه نظره بشكل دائم إلى الطلاب عند الشرح، مع موائمة صوته علوًا وانخفاضًا وتعبيرًا للمواقف الصفية.

٨. الاهتمام من حين لآخر بتهوية الغرفة والتأكد من إضاءتها، ومناسبة جلوس الطلاب في أماكنهم بشكل سليم.
٩. العمل على توفير تفاعل صفّي، وتقديم التعزيز والتغذية الراجعة من حين لآخر.
١٠. ترتيب الملخص السبوري بحيث ينمو مع فعاليات الدرس، أولاً بأول مراعيًا ترتيب السبورة والواجبات المنزلية ومناسبتها لقدرات الطلاب.
١١. مراعاة التسلسل الزمني لوقت الدرس من متطلب أساسي، وتقديم عناصر الدرس، وإجراءات التقويم وختام الدرس، بحيث لا يؤثر زمنيًا أحدهما على الآخر.
١٢. أن يكون حازمًا في المواقف التي تحتاج لذلك، عطوفًا مع الطلاب وأن يتقاضي المواجهة مع الطلاب.
١٣. تبسيط المعلومات المقدمة في الدرس بالأمثلة والتشبيهات والوسائل التعليمية، مع السماح للطلاب بالاستفسار من حين لآخر فيما يتعلق بفعاليات الدرس.
١٤. العمل على إعادة شرح بعض عناصر الدرس إن شعر المعلم أنها غامضة على الطلاب وتحتاج إلى توضيح.
١٥. مناداة الطلاب بأسمائهم، وعدم الإشارة إليهم عند الطلب منهم الإجابة أو أداء عمل، وعدم مناداتهم بألفاظ غير لائقة.



### أسئلة التقويم الذاتي للفصل الثالث

أولاً- اكتب تعريفاً لكل من المفاهيم التالية:

١. الإدارة الصفية.

.....  
.....

٢. النمط التسلطي للإدارة الصفية.

.....  
.....

٣. النمط الديموقراطي في الإدارة الصفية.

.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ثالثاً:** أذكر أهم عناصر نجاح الإدارة الصفية، وتحدث عن اثنين منها.

.....

.....

.....

.....

.....

**رابعاً:** ناقش أهمية الإدارة الصفية كمكون مهم من مهارات عملية التدريس.

.....

.....

.....

.....

.....

**سادساً:** اكتب تفسيراً لكل من العبارات التالية: -

١. من العوامل المؤثرة في البيئة الصفية... التعزيز.

.....

.....

.....

.....

٢. يؤثر نمط الإدارة الصفية على ناتج تعلم الطلاب، وفي قدرتهم على التكيف مع متطلبات الحياة.

.....

.....

.....

.....

٣. الإدارة الصفية امتداد للنظام المدرسي السائد في المدرسة.

.....

.....

.....

.....

**سابقاً:** ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل:-

١. ترتبط الإدارة الصفية بالإدارة التعليمية ( ) .
٢. فشل المعلم في إدارته الصفية لا يعني فشله في العملية التعليمية ( ) .
٣. النمط الإداري لمدير المدرسة لا ينعكس على قدرة المعلم في إدارته الصف ( ) .
٤. تتأثر قدرة المعلم على إدارة الصف بالسياسات التعليمية التي تضعها الوزارة ( ) .

٥. اعتماد المعلم على أسلوب واحد في التدريس يجعل الطلاب يألفونه ويصبح أكثر فاعلية ( ).
٦. يستطيع المعلم أن يحكم على فاعليته في أداء الدرس من خلال النظر في وجوه طلابه ( ).
٧. ليس من الضروري إشراك الطلاب في المناقشة وتبادل الرأي حرصاً على وقت الحصة ( ).
٨. يُعد الصمت الفعال عاملاً من العوامل المؤثرة في إدارة الصف ( ).
٩. يعتقد نمط الإدارة الصفية الفوضوية بأن الثناء يفسد الطلاب ( ).
١٠. تعمل الكثافة الصفية على زيادة المشاكل السلوكية الصفية داخل الصف وخارجه ( ).

البنك الإسلامي  
في مصر

## مشكلات الإدارة الصفية

## الفصل الرابع

### مشكلات الإدارة الصفية

يسعى المعلم من خلال توفير النظام الصفّي الفعّال إلى تنظيم التعلم، وتنظيم البيئة التعليمية، بحيث يساعد طلابه على استيعاب الخبرات التعليمية المقدمة لهم، بحيث يضمن استمرارية انتباههم، ويحقق 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 لدي 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 التعلم الصفّي، وتقليل السلوكيات الخاطئة التي يمكن أن تعيق ممارسة الطلاب لأنشطة التعلم والاندماج فيها.

فالسلك الصفّي الصحيح هو السلك الذي يقوم به الطالب ويتقبله المعلم، والسلك السيئ هو السلك الذي يقوم به الطالب ويلاقي رفضاً من المعلم، كما أن مشاكل الانضباط الصفّي لها أسباب عديدة، فهي تتصل بكل ما له صلة بحياة المتعلم داخل أسوار المدرسة وخارجها، **ويمكن تصنيفها بشكل عام إلى صنفين؛ أسباب مدرسية وأسباب غير مدرسية؛** ويمكن تصنيفها كما يلي:

#### ١- الأسباب المدرسية

أ. أسباب ذات صلة بالمعلم.

- ب. أسباب ذات صلة بالإدارة المدرسية.
- ج. أسباب ذات صلة بالتعلم الصفّي.
- د. مستوى الطالب في التحصيل.
- هـ. فقد المتعلمين والمعلمين لانضباطهم الذاتي.
- و. نوعية زملاء الطالب في المدرسة.

## ٢- الأسباب غير المدرسية

- أ. الحياة الأسرية للطالب.
- ب. وسائل الإعلام.
- ج. التغيرات المتسارعة في المجتمع.
- د. البيئة المجتمعية التي يعيشها الطالب.

ويمكن تصنيف مصادر مشكلات الانضباط الصفّي إلى العوامل

والأسباب التالية:-

- عوامل متعلقة بالمعلم.
- عوامل متعلقة بالطالب.
- عوامل متعلقة بإدارة المدرسة.
- عوامل متعلقة بالجو العائلي للطالب (الأسرة).

وعلى ضوء ذلك تبرز في الصف مشكلات؛ سوف نتناول بعضًا 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 جيدًا، ويقدم خبرات تعليمية منظمة للطلاب، هذا المعلم يوفر جوًا اجتماعيًا وديًا 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 الطلاب يقومون بالسلوك غير المرغوب فيه، بل يضع قواعد لتنظيم العمل في الصف وإدارته، ليلتزم بها الطلاب.

كما أن الخصائص السلبية للمعلم تُعتبر أسبابًا 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.

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.



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 صفية وواجبات غير مناسبة لقدرات الطلاب.
- ٤- القيادة المتسلطة وإصدار التهديدات للطلاب للمحافظة على النظام.
- ٥- تناقض سلوك المعلم في تطبيق القواعد والأنظمة الصفية.
- 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 الصفية (الجاسر، ٢٠٠١: ص ١١٩-١٢٢).
- 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.

### 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 يشعروهم 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 الطلاب، أو عدم الالتقاء بهم من وقت لآخر.
- ٤- عدم إشراك الطلاب في القرارات ذات الصلة بهم بشكل مباشر.
- ٥- عدم وجود برامج وقائية، تحد من المشكلات قبل وقوعها.
- ٦- إدارة مدرسية متسيبة جداً أو متسلطة جداً.

- ٧- عدم توافر بدائل للسلوك غير المرغوب فيه، فقد يطلب من الطلاب 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 وتغيب 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 الصفّي الذي يود المعلم توفيره للطلاب، وتُعتبر المشكلات التي يقوم بها بعض الطلاب مشكلات فردية، ومنها دفع الآخرين، أو العبث بممتلكات زملائهم، أو القيام بحركات استفزاز أو سخرية 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:

#### 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 كالتطالب الخجول الكسول الذي يحاول أن يحصل على الانتباه بطلب المساعدة المستمرة من الآخرين.

### ٢ - أنماط سلوكية للبحث عن السلطة والقوة

وهي وسائل للاستحواذ 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، كالتطالب كثير النسيان، غير المطيع والعنيد، كما أن الطالب يشعر بالإساءة نحو كل من يمارس قوة أو سلطاناً عليه.

### ٣ - سلوكيات الانتقام

التطالب 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 مستسلمًا، ويتخلى عن أي أمل في النجاح، فهو يعتبر المشاركة في أي نشاط مصدرًا لمزيد من الفشل والإخفاق.

### ٥ - ظاهرة التسرب

ظاهرة التسرب ظاهرة خطيرة في المدارس، وهذه الظاهرة لا يكاد يخلو منها مجتمع سواء أكان مجتمعًا متقدمًا أو متأخرًا، ولكن تتفاوت نسبة هذه الظاهرة فهي في المجتمعات النامية أبرز منها في المجتمعات الأخرى المتقدمة، وهذه الظاهرة تتعكس سلبًا 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، وتقل 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:-
- 1- متابعة الغياب في صفه وحصص من يكرر غيابهم.
  - 2- 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 الممكن تذييلها.

### ← ومن الصعوبات المنتظرة في هذا المجال:

عدم تجاوب المنزل 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 شبابه فيهم نسبة عالية من الجهلة والأمينين 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 تتجم 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 انتباهاً وصبراً ومثابرة في مواقف التعلم الصفي، بعكس ذلك نجد أن الطالب ذو القدرة العقلية المتدنية أقل انتباهاً 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 بالمهمات 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 المسؤولية.

#### رابعاً: مشكلات ذات صلة بالجو العائلي للطالب

يترك الجو الأسرى الذي يعيشه الطالب آثاراً خطيرة 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 العداة.

### خامساً: مشكلات ذات صلة بمستوى المادة التعليمية

#### والتعلم الصفّي

الكثير من المشكلات السلوكية الصفية ينتج عن مشكلات متعلقة بالتعلم الصفّي، 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 بأن المادة التعليمية ليس فيها تحدٍ لقدراتهم، ولا تلبي 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 الصفّي، وظهور المشكلات الصفية.

كما أن نشاطات التعلم الطويلة والمملة، والنشاطات التي لا تلبي احتياجات الطلاب وقدراتهم تعمل على تدني دافعية الطلاب للتعلم، كما يشعر هذا الجو الطلاب بالملل والضجر، الأمر الذي يسهم في إيجاد طلبة مشاكسين، لا يبذلون اهتماماً بعواقب علاماتهم الضعيفة أو المتدنية، ويحصلون على المتعة والسرور من خلال إثارة غضب المعلم.

## سادساً: مشكلات مصدرها البيئة الفيزيقية

### (المادية) للتعلم

#### ١. حالة الغرفة الصفية

تُعتبر 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.

#### ٢. 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 يُقال؛ 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 عدة.

### ٣. 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.

### ٤. 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 سلبيًا على مستويات الطلاب، ويلقي عبئًا على المدرسين والمدراء والإداريين والحل واضح لمثل هذه المشكلة.

### سابعاً: مشكلات مصدرها وسائل الإعلام

تُعتبر 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 لمشاهد في الصحف والمجلات والتلفاز تشتمل على العنف والإباحية، وتمجيد وتعظيم الخارجين عن السلطة أو القانون بتصرفاتهم غير المسؤولة.

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 ذلك إلى انتشار العنف داخل المجتمع بأشكاله المختلفة، والعمل على حل المشكلات التي تصادف الأفراد بطرق متعددة كالشجار والقتل والابتزاز والتهديد، ويصبح الطالب مرآة لمجتمعه وانعكاسًا له.

### ثامناً: مشكلات مصدرها تركيب الجماعة الصفية

الجماعة الصفية (الثلة - أصدقاء الصف) من المصادر الأولية التي تحدد سلوك الطلاب، وذلك ضمن جماعة العنف الواحدة، خاصة إذا عملت هذه الجماعة على فرض سلوك معين لطلاب 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:-

- 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 الرابع

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

١. السلوك الصفّي الصحيح هو السلوك الذي يقوم به الطالب ولا يتقبله المعلم ( ).

٢. السلوك السيئ يؤثر على الطالب الذي يقوم به فقط ( ).

٣. الخصائص السلبية لشخصية المعلم تُعتبر سبباً رئيساً في حدوث المشكلات الصفية ( ).

٤. إعطاء تعيينات صفية وواجبات كثيرة يجعل الطلاب يهتمون بالمادة العلمية ( ).

٥. الطالب الذي يعجز عن تحقيق ذاته بين الطلاب يقوم بسلوكيات لجذب الانتباه ( ).

٦. تنتشر ظاهرة التسرب الطلابي أكبر ما يمكن في المرحلة الأساسية العليا والثانوية ( ).

٧. الطالب ذو القدرة العقلية المتدنية أكثر انتباهاً ومثابرة في مواقف التعلم الصفّي ( ).

٨. تؤدي بعض المشكلات الصفية لدى الطلاب إلى عدم انضباطهم ( ).

٩. تزيد فرصة حدوث المشكلات الصفية في حالة عدم بلوغ الطالب المستوى المناسب من النضج ( ).

١٠. تؤثر نوعية ومستوى المادة العلمية التي يقدمها المعلم على سلوكيات الطلاب ( ).

١١. لا تؤثر بيئة الصف المادية على سلوكيات الطلاب ( ).

١٢. لوسائل الإعلام دور مهم في ظهور بعض المشكلات السلوكية لدى الطلاب ( ).

١٣. الجماعة الصفية (أصدقاء الصف) من المصادر الأولية التي تحدد سلوك الطلاب ( ).

**ثانيًا:** اذكر العوامل المدرسية وغير المدرسية التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة التسرب الطلابي.

**ثالثًا:** اكتب رأيك في العبارات التالية:-

١. سمع المعلم صوتًا صادرًا 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 اجتماعيًا، فإنه يسلك سلوك مقبول ليحقق الإشباع لذاته ( ).

٥. التسرب الطلابي ظاهرة خطيرة على الفرد والمجتمع ( ).

٦. جو الأسرة الذي يعيشه الطالب لا يؤثر على اتجاهات الطالب نحو النظام المدرسي ( ).

٧. يُصر بعض أولياء الأمور على أن تكون درجات أبنائهم في الامتحانات مرتفعة دائمًا ( ).

## \* الوصايا العشر للمعلم \*

- \* اتق الله ما استطعت في نفسك وفي طلابك.
- \* حضر درسك وتمكن من مادتك واخلص فيها.
- \* حافظ على مظهرك بالأناقة والهندمة المتناسقة.
- \* كن متواضعاً في عملك، وتقبل وجهة نظر غيرك بالابتنسامة.
- \* راع الفروق الفردية بين الطلاب، ونوع في طرائق تدريسك.
- \* كن كلك عيون وقلب واسع في إدارة فصلك.
- \* اجعل شعارك التعزيز والثواب بدل التخويف والعقاب.
- \* عامل الطلاب في الفصل كضيوف عندك في زيارة بالبيت.
- \* اغرس في نفوس طلابك القيم (الصدق، النظام، النظافة، ...).
- \* اجعل نهجك دائماً المساواة لا المحاباة.



**ختامًا . . .** إذا كنا فيما مضى بحاجة للمعلم القدوة، فإننا في هذا الوقت في أمس الحاجة إليه؛ فلقد انفتح العالم على بعضه من خلال الفضائيات والإنترنت حتى أصبح ك القرية الصغيرة ما يحدث فيه يتأثر به الجميع، كما أن انشغال الأسرة عن أبنائها وتزايد المهيات، وتعاظم الأخطار التي تحرق بالشباب يزيده من أهمية دور المعلم وواجبه تجاه أبنائه الطلاب بأن يكون هو القدوة الصالحة والأسوة الحسنة التي يقتدون بها، ولا يتم ذلك إلا بالتزامه بهدي النبي ﷺ كما قال تعالى: (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة .

## المراجع

### أ- مراجع باللغة العربية

- إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨.
- إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، القاهرة، دار الدعوة، د.ت، ص ٤٣.
- : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط٢، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.
- أحمد الخطيب، وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، ط٣، مطابع
- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة. لعالم جديد، القاهرة.
- أحمد بطاح، وحسن الطعاني (٢٠١٦). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. الاردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 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.
- الفيروز آبادي (٢٠٠٥). القاموس المحيط، ج١، ط٨. بيروت: مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع.
- بنك المعرفة المصري.
- جودت عطوي (٢٠١٧). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- صالح المعيوف (٢٠١٨). القيادة الإدارية. المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات.

- 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.
- علي آل صبرة (٢٠١٦). القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. الأردن، عمان: أزمنة للنشر والتوزيع.
- محمد صبري ، والسيد محمود (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.

#### ب: مراجع باللغة الإنجليزية

- Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). *School Leadership Theories And The Malaysia Education Blueprint: Findings From A Systematic Literature Review. International Journal Of Educational Management*, 32(7), 1245-1265.
- Carol R. Aldous, "Creativity in problem solving: Uncovering the Origin of New Ideas", *International Education Journal*, vol.5, No.5, 2015, pp.44-46.
- Childs-Bowen,-Deborah; Moller,- Gayle; Scrivener, Jennifer "Principals: Leaders of Leaders "NASSP-Bulletin; May 2022.
- Khan, Z., Nawaz, A., And Khan, I. (2016). *Leader Theories And Styles; A Literature Review. Journal Of Resources And Management*, 16, 1-7. Retrieved From <https://iiste.org/journals/index.php/jrdm/article/view/28481>
- Shafique, I., & Loo-See, B. (2018). *Shifting Organizational Leadership Perspectives: An Overview Of Leadership*

*Theories. Journal Of Economic & Management Perspectives*, 12(2), 266-276.

- Strielkowski W., Shishkin A., Galanov V(2016) *Modern Management: Beyond Traditional Managerial Practices*, Polish Journal Of Management Studies,.14(2), Doi: 10.17512/Pjms.2016.14.2.21.