

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- قسم- علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

**مطبوعة بيداغوجية في مقياس: تسيير المؤسسات**

**التربوية لطلبة السنة الاولى ماستر علم النفس التربوي**

الدكتور: باشيوة حسين

اعداد الاستاذ:

السنة الجامعية

2020/2019

## الفهرس

### فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
3	معلومات عامة حول طبيعة المقياس.....
36-4	المحور الاول: مفاهيم ادارة وتسيير المؤسسة التربوية.....
100-37	المحور الثاني: اساليب التسيير التربوي الحديث.....
132-100	المحور الثالث: استراتيجيات واساليب ادارة الصف.....
171-133	المحور الرابع: التفاعل الصفي وطرق التنشيط.....
179-172	المراجع.....

## تقديم عام حول المقياس

يعتبر موضوع ادارة وتسيير المؤسسات على اختلاف مجالاتها من أهم موضوعات علم النفس العمل والتنظيم، وعلم النفس التربوي، وذلك نتيجة العديد من التحديات التي أصبحت تواجهها المنظمات الحديثة، بحيث أصبح هناك أسباب عديدة تدفع المنظمات إلى إحداث تغيير في أجزائها، وهذه الأسباب قد تكون داخلية أو خارجية، وأنه لا يمكن للمنظمات ان تواكب التغييرات المحيطة بها، ما لم تكون هناك ادارة وتسيير فعال.

والتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. تعمل على تحسين جودة حياة العمل (QWL) للموظفين باعتباره علاقات متعددة (اقتصادية، واجتماعية، ونفسية) بين المنظمة وموظفيها والمستفيدين من خدماتها.

**الفئة المستهدفة:** هذه المحاضرات مخصصة لطلاب السنة الاولى ماستر في علم النفس التربوي، يتم تقديمها في السداسي الأول من قبل الأستاذ المكلف بهذه الوحدة التعليمية.

**اهداف العامة:** في نهاية تدريس هذه الوحدة، ينبغي أن يصل الطلاب إلي تحقيق ما يلي:

- استيعاب مفهوم الادارة والادارة التربوية والمدرسية على الخصوص.

- استيعاب مفهوم تسيير المؤسسة التربوية.

- استيعاب مفهوم استراتيجيات واساليب ادارة الصف.

- استيعاب مفهوم التفاعل الصفّي وطرق التنشيط.

## المحور الاول:

### مفاهيم ادارة وتسيير المؤسسة التربوية

المحور الاول: مفاهيم ادارة وتسيير المؤسسة التربوية

المحاضرة رقم 1: مدخل عام الى ماهية الادارة:

تمهيد:

يري معظم المختصين في ميدان التنمية الاقتصادية، انه ليس هناك دولا يمكن ان توصف بأنها متقدمة أو متخلفة اقتصاديا، بقدر ما هناك من دول متقدمة أو متخلفة إداريا باعتبار ان الادارة هي محرك الاقتصاد والتنمية الشاملة فهي بمثابة الراس للجسد. فهي تؤثر على الحياة الافراد والجماعات، والحكومات، ذلك لارتباطها الدائم بتحديد الأهداف وكيفية الوصول إليها. فهي تهتم بدرجة كبيرة بكيفية تجميع الكفاءات البشرية و الموارد المادية وكيفية استخدامها الاستخدام الامثل والفعال لتحقيق الأهداف المرجوة التي يصبو اليها الفرد والمجتمع على حد سواء في المدى القصير والطويل. والإدارة بمفهومها العام والبسيط، قديمة قدم الإنسان علي الأرض، فتنظيمه لحياته يعتبر نوع من أنواع الإدارة، لكن اليوم تختلف باختلاف الزمن عما كانت عليه في الماضي، إذ كانت في الماضي بسيطة ومحددة، اما اليوم فهي معقدة لتعقد العمل ومستلزماته (التغيرات الحالية، والتحديات المستقبلية في جميع مناحي الحياة، السياسية والاجتماعية

والثقافية والتكنولوجية والمعلوماتية). لذا فدورها الحالي على اختلاف طبيعتها هي ممارسة التغيير المستمر، وتطوير عملياتها. فالإدارة الناجحة هي التي تستشير العاملين للعمل بأقصى طاقتهم، من خلال ممارسة المدير لأدوره الإدارية والقيادية، من خلال تهيئة جميع الظروف الملائمة للعمل والعاملين، وجعل مكان العمل مكانا صحيا يسعى كل فرد إلى أن يعمل فيه وهو راض عنه وبمعنويات عالية. فهم الذين يسرون العمل في المنظمة ويعملون على دفع أفرادها وحفزهم على العمل بحماس، ويوجهون سلوك هؤلاء الأفراد، وينسقون جهودهم ويوفقون بين أفكارهم ووجهات نظرهم للوصول إلى الأهداف المرسومة (David, Holt, 1993).

والإدارة على اختلاف ميادينها تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، (حتى أصبح البعض يقول المؤسسة بمديرها)، لذا فقد تطورت المفاهيم الإدارية منذ مطلع القرن العشرين (1911)، لتواكب التطور الصناعي والتجاري الحاصل في العالم، وازداد عدد الوظائف الإدارية تبعا لذلك، ففي الولايات المتحدة الأمريكية ازدادت نسبة هذه الوظائف من (10%) إلى (18%) من حجم القوى العاملة بعد عام (1950). ومع التطور الهائل الذي شهده العالم بعد الحرب العالمية الثانية، في الصناعة والتقنيات، وأنظمة الاتصال، وحجم المعارف والمعلومات، المتاحة للاستخدام، ظهرت أنماط إدارية مختلفة لاستيعاب ومواكبة هذا التطور. ومع نهاية القرن العشرين تحول الاقتصاد العالمي من سوق تسيطر عليه الصناعات الثقيلة، وتجارة المواد الخام، إلى سوق تسيطر عليه الموارد الذهنية غير

الملموسة والتي تشمل التنافس حول الوقت والمعلومات وجودة الخدمات وغير ذلك،  
ليضيف بعدا جديدا للإدارة، هذا البعد يساهم فيه مستهلك الخدمة أو المنتج بشكل أ  
و بأخر (عباس، 2004، 2019, Derrick).

## 1- مفهوم الإدارة:

جاءت كلمة (إدارة) من كلمة ادارية تعني الخدمة اي الخدمة التي تعود الى المجتمع  
الذي يتعامل مع المنظمة، فالإدارة (ADMINISTRATION) تعني الخدمة على أساس  
من يعمل بالإدارة.

اما في اللغة العربية، فقد جاءت كلمة (إدارة) من الاصل (ادار الشيء)، اي احاط به او  
جعله يدور. وقد استخدم هذا المعني في المنظمات ليشير الي تسيير شؤونها بالشكل  
الذي يحافظ علي استمراريتها وفاعلية ادائه.

ومفهوم الإدارة يتسم باتساع النطاق وتنوع الوظائف وتباين الأغراض بوصفها نشاط  
إنساني (المجهودات الفردية والجماعية)، ويتصل بمختلف قطاعات الحياة العامة  
والخاصة. وهي ظاهرة انسانية واعية تقوم على اسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه  
والرقابة، تهدف الي تمكين الناس من انشاء منظماتهم وتسييرها، بما يضمن تحقيق  
اهدافها بكفاءة وفاعلية.

فهي نشاط انساني يتطلب مهارات فكرية انسانية وفنية تقوم على تحديد الحاجات  
والاهداف ودراسة الواقع والمستقبل المتعلق بالمنظمة، والبيئة واستغلال كافة الموارد

البشرية والمادية المتاحة وتنظيم الجهود والانشطة والاشراف عليها ومراقبتها وتقييمها بشكل يكفل تحقيق اهداف المنظمة المختلفة (عبد الحكيم، 2016).

ويعرف دافيد هولت (David ,Holt,1993)، الإدارة بأنها عملية من العمليات المتكاملة والمنسقة المبنية على التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة (David ,Holt,1993).

ويعرفها (steckle clynde) الوارد في مرسي (2010)، بأنها علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلي والروحي، بين قائد موجه لمجموعة من البشر، و بين المجموعة التي يوجهها ويشرف عليها، من خلال تحديد الأهداف كخطوة أولى يترتب عليها تحديد الوظائف التي تحقق هذه الاهداف، وعملية تحديد الوظائف، واختيار الأفراد، ينظمها إطار عام من العلاقات التنظيمية التي تحكمها وتوجهها، وتنسق بينها(مرسي، 2010 :14).

ويري اوجا (Ahuja , 2001) الوارد في (David ,Holt,1993) ان الادارة هي مجموعة النشاطات والقواعد التي تهدف الى تحقيق الغايات والاهداف المطلوبة من خلال العمل والجهد الجماعي للقوي العاملة ضمن الوظائف الادارية التي تضمن تحقيق الاهداف بفاعلية.

## 2- أهمية الإدارة: يشر معظم المختصين في الفكر الإداري، ان أهمية الإدارة تبرز

في ما يلي:

- انها أداة أساسية في تسيير العمل داخل اي منظمة.
- تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد.
- توفير مقومات الاداء العالي، من خلال تخصيص الموارد وتوزيعها.
- ازالة الغموض في بيئة العمل.
- يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق التكامل، بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة من خلال توفير احتياجاتها من الموارد المختلفة.
- انها اداة تعمل على تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الاخرى حتى يتسنى بلوغ الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق الاهداف المرسومة ككل (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1998).

## 3- خصائص الإدارة: الإدارة الحديثة تتميز بما يلي:

- انها ليست تنفيذ للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين.
- تشمل تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين.
- فهي مستمرة باستمرارية المنظمة التي تسعى لإشباع حاجات الافراد والمجتمع ككل.
- هي الأداة التي تساعد المنظمة على اختلاف مهامها على بلوغ أهدافها.



- هي عملية مهارية تتطلب من القائمين عليها مجموعة من المهارات الفكرية (كالتخطيط والاطلاع والإدراك والاستنتاج والتقييم السليم)، ومهارات إنسانية (القدرة على التعامل مع الأفراد سواء من داخل المنظمة أو من خارجها). ومهارات فنية وعقلية (القدرة على استخدام تكنولوجيا، وأجهزة الاتصال والتواصل وغيرها).
- تتصف بالعمومية، حيث أن كل مدير يمارس وظائف الإدارة بغض النظر عن نوع المنظمة التي يعمل فيها.
- تتصف بالشمولية، حيث أن الإدارة تمارس في جميع المستويات الادارية، بدرجة تفاوت نسبي.
- الادارة نشاط انساني هادف تتعامل مع الجماعة وبما ينطوي عليه من علاقات.
- تتميز بالتغير والمرونة، فبيئة الاعمال والعنصر البشري، وتكنولوجيات الاداء متغير، لذا يتطلب الامر من الادارة ضرورة مواكبته.
- والنشاط الإداري السليم يتميز بالصفة التنظيمية، والصفة الهدفية، والصفة الجماعية، والكفاية والفاعلية وإنسانية الوسائل.
- والادارة بمفهومها العلمي تقوم على الأسس التالية:
- البعد السلوكي (behavioural) كيفية التعامل مع المرؤوسين وتوجيههم.
- البعد المهاري (skilled) المهارات الفنية في العملية الادارية (محمد، 2012).

#### 4- طبيعة الإدارة:

اتفق معظم المختصين في الفكر الإداري الحديث على ان الإدارة مثل العملة لها وجهان الأول يمثل العلم بمفهومه العام في العلوم الإنسانية، والثاني يمثل الفن من حيث الممارسة والخبرة والموهبة والمهارات والابداع والابتكار . فالعلم يؤدي إلى المعرفة بينما الفن يؤدي إلى التطبيق، كما انها مهنة، كغيرها من المهن النبيلة، تقوم على خدمة الآخرين.

1- فهي أحد حقول المعرفة العلمية التي تدرس الظواهر الإدارية الإنسانية، التي يمكن ملاحظتها وقياسها، شأنها في ذلك شأن العديد من مجالات المعرفة الإنسانية الأخرى. ومن ثم فإن نظريات الإدارة ليست نظريات ثابتة، وانما تتغير بسبب تغير الظواهر الإنسانية من فترة زمنية لأخرى.

2- تعتمد على الممارسة والخبرة وتحتاج إلى المواهب والمهارات الإدارية وإلى الإبداع والابتكار من الممارسين لها.

3- الإدارة مهنة مثل سائر المهن الأخرى، فهي وظيفة تعمل على خدمة الآخرين وفي ضوء مضمون هذه الصفة يمكن اعتبار الإدارة مهنة، وهناك من المفكرين من يري أن مهنتها لم تكتمل بعد (George , scott , 2003).

5- وظائف الإدارة: اختلفت اراء الباحثين في تصنيف الوظائف الادارية وتحديدتها اذ قسمها فايول الى خمسة وظائف هي(التخطيط، التنظيم، التوظيف، الامرة، الرقابة). بينما حددها اريك (Urwick) ثمانية وظائف وهي(التنبؤ، التخطيط، الامرة، التنسيق،

الرقابة، البحث، والاتصالات).

وصنفها كلوك (Culick) الى ثمانية وظائف هي (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والقيادة، التنسيق، الرقابة، كتابة التقارير، اعداد الموازنات).

اما دينغيز (Davis) فقد صنف الوظائف الادارية الى ثلاث وظائف فقط وهي (التخطيط، والتنظيم، والرقابة). وهناك من المختصين في الادارة التعليمية من صنفها للوظائف التالية (التخطيط، التنظيم، الإشراف، اتخاذ القرارات، الاتصال، المتابعة والتقييم).  
الا ان معظم الكتابات تركز على خمسة وظائف هي (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة او التوجيه، الرقابة) (الطويل، 1999).

#### أ- وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها. فالتخطيط هو مرحلة التفكير، التي تسبق تنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وكيف يتم ومتى يتم، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف.

ب- وظيفة التنظيم: التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع، لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتوزع فيه المسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد العمل. والتنظيم بصفة عامة هو إمداد المؤسسة التعليمية، بكل ما يساعد على

تأدية مهامها من الموارد والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض.

ج- **الإشراف**: هو تقديم خدمات فنية متعددة للمعلم والمتعلم (البيئة التعليمية بصفة

عامة)، من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه.

د- **اتخاذ القرارات**: فعل يختاره (مدير المؤسسة التعليمية، المعلم،،،) بوصفه أنسب

وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف التي يتبعها من أجل حل المشاكل التي تشغله. وقد

ويتداخل القرار مع التنفيذ، فقرار ما يمكنه أن يغير الاتجاه الحالي للتنفيذ، وقد يصدر

القرار لتثبيت وضع قائم أو لتصحيحه.

هـ **الاتصال**: الاتصال هي العملية التي يؤثر فيها شخص سواء كان عن قصد أو عن

غير قصد على مدركات شخص آخر، من خلال وسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية.

و- **المتابعة والتقييم**: العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط

والتنظيم له، والتأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة المرسومة. والتقييم بصفة عامة

هي تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف

المرسومة (Herbert ,1981 :62).

## 6- اشكال الإدارة التربوية: ومنها:

### 1- الإدارة التربوية: (Educational Administration):

تعرف الإدارة التربوية بصفة عامة على أنها عملية استشارية تنموية منظمة وشاملة تهدف لبناء إنسان متكامل وتخدم المجتمع من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية لقطاع التعليم. كما تعرف على انها مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع. وهو جهاز منظم من عدة مستويات ادارية (وزارة التربية والتعليم). وهي المستوى الوطني ويتمثل في الإدارة المركزية بمختلف اقسامها(السفاسفة، 2004).

كما تعرف على انها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة الإدارية أي المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية والتعليم. ومفهوم الإدارة التربوية في اية فلسفة مجتمع يقوم على أربعة مبادئ أساسية هي:

#### 1- مبدأ النظام الكلي: ينظر إلى المؤسسة التربوية على أنها مجموعة من الأجزاء

أو العناصر التي يتم التنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 2 - مبدأ تحديد الأهداف يرتبط: هذا المبدأ بالتخطيط (ترتكز على إستراتيجية

الزمنية والقياس الكلي والشمول والجدية.

3- مبدأ المشاركة والالتزام: وهو تحمل الفرد لجزء من المسؤولية، وأن يشارك

بجهده وخبرته في تحديد الأهداف العامة في حدود قدراته وإمكاناته.

4- مبدأ الرقابة وتقويم الأداء: يتم هذا المبدأ من خلال التنفيذ لتحقيق الأهداف،

وتحرص الإدارة في الحصول على تغذية راجعة مستمرة عن مدى التقدم، وهذه

التغذية تكشف عما يعوق تحقيق الأهداف، ومنها البحث عن الحلول المناسبة،

ويجري تقويم الأداء من خلال مقارنة الانجازات الفعلية مع الانجازات المستهدفة.

والإدارة التربوية يرأسها وزير مهمته تنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة

للدولة، والإشراف على تنفيذها بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الوزارة المختلفة

(عريفج، 2001).

ب- الإدارة التعليمية (Educational administration): هي مجموعة من

العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في المؤسسات التعليمية أم بينها،

لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية والتعليم، بالدولة. وهي تعتبر بمثابة

حلقة الوصل بين الوزارة والمدارس على مستوى الولايات او المحافظات، ويتمثل

في مديرية التربية الموجودة في الولاية من ولايات الوطن (58) ولاية، فهي

وتشرف علي سير العملية في ضوء لوائح وزارة التربية والتعليم. والإدارة التعليمية

يرأسها مدير التربية مهمته الإشراف على تنفيذ السياسة التربوية للدولة في الولاية.

ج- الإدارة المدرسية (School Management): هي كل نشاط منظم مقصود

وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة

لتحقيق أهداف العملية التربوية. والمستوى المدرسي يتمثل في المؤسسات التعليمية

مهما كانت درجة تعليمها من المدرسة ابتدائية، او متوسطة، او ثانوية (بن سليم،

2015).

وتشترك الإدارة المدرسية مع الإدارة العامة والإدارة التعليمية في العناصر الأساسية

للإدارة (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة، التقييم)، لضمان سلامة تنفيذ

السياسة التربوية المرسومة.

أما الإدارة المدرسية فوحدتها المدرسة ويعمل على إدارتها مدير مهمته العمل على

نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ضمن القوانين والأنظمة الإدارية التربوية، وتختلف

الصلاحيات الممنوحة له من بلد إلى آخر وفقا للنظام الإداري المتبع (العساف،

2005).

أما الفرق بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فهناك خلط شائع بين المفهومين عند

بعض التربويين إذ يطلقون مصطلح الإدارة المدرسية على الإدارة التربوية أو الإدارة

التربوية على الإدارة المدرسية، رغم اختلاف المعنى بين المصطلحين.

فالإدارة التربوية ترجمة للمصطلح (Educational Administration)، ويطلق على

الإدارة المدرسية (School Management)، فاللفظ الأول يعني الأعمال التي

يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التربوية سواء على مستوى

المركز (الوزارة) أو المديرية التابعة لها من عمليات الإدارة، ويطلق اللفظ الثاني على

الوحدات التنفيذية التي تشمل المدرسة، وهي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة

التربوية، في حين أن الإدارة التربوية هي التي تقوم برسم السياسة وتمد المدرسة

بالمطلوبات المادية والبشرية.

د- الإدارة الصفية: هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية التي يتم فيها التفاعل

ما بين الطالب والمعلم، والطالب والمنهاج، والطالب وزميله، وتوجيهها لتحقيق الأهداف

الموضوعة للمنهاج.

كما تعرف علي انها مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم في تنمية الأنماط

السلوكية المناسبة لدى التلاميذ وحذف الأنماط غير المناسبة، وتنمية العلاقات الإنسانية

الجيدة، وإيجاد جو اجتماعي فعال ومنتج داخل الفصل والمحافظة على استمراريته

(عطوي، 2001).



## المحور الاول: مفاهيم ادارة وتسيير المؤسسة التربوية

### المحاضرة رقم 2 الاصول الفكرية للإدارة التربوية.

#### 1- الأصول الكلاسيكية للإدارة التربوية:

ترجع بدايات التفكير بتطور نشاط الادارة في المنظمات بصفة عامة الى

مساهمات روبرت اون(1813)، حيث اشار الى اهمية تحسين ظروف العمل، وضرورة

الاهتمام بمعنويات العاملين في المصنع، لتأثيرها في رفع مستوى انتاجيتهم( كتقليص

ساعات العمل وتوفير الراحة والطعام للعاملين)، ثم بعدها برزت مداخل تطور الفكر

الاداري كما يلي:

#### 1-1- نظرية البيروقراطية(الاتجاه المثالي) لماكس فيبر:

البيروقراطية من الناحية العلمية تعني الكفاءة، وهي ترجمة للاصطلاح الإنكليزي

(Bureaucracy)، وهي مشتقة في الأصل الإغريقي (Kratia) ومعناها القوة.

أما بالفرنسية فتتكون من مقطعين الأول (Bureau) بمعنى مكتب والثاني (Cracy)

بمعنى الحكم، وكلمة بيروقراطية بمعنى حكم المكتب البيروقراطية.

والبيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، حيث يتم تحديد المسؤوليات

والسلطات اللازمة لها، ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يمكن من إنجاز الأعمال على

خير وجه. كما تعرف على انها مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والمكاتب التي تحكم

المؤسسة، ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي (العمائرية، 1999).

ويري (Harold, & Heinz, 1989)، ان البيروقراطية جاءت كوسيلة لترشيد السلوك الانساني لتحقيق الأداء والفعالية التنظيمية، من خلال القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية، والتركيز على البناء الرسمي القانوني للعلاقات المحددة به، وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه.

وعموماً فإن لهذا النموذج (نظرية البيروقراطية) عدة مزايا كالوضوح والسرعة في إنجاز العمل، والتخصص الوظيفي وتخصيص العمل، ووجود هيكل هرمي للسلطة، وتحديد مجالات النفوذ والمسؤولية، وتخفيض التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم، والتدرج الوظيفي يكون على أساس المعرفة والمقدرة العلمية (الأقدمية) وليس على أساس العلاقات الشخصية. إلا أنه أهمل جملة من العوامل لها تأثيرها المباشر على الأداء والفعالية كحرية الإنسان في المؤسسة والتي يقيد بها هذا النموذج، حيث بالغ في التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية والرقابة مما يعيق الإبداع والمبادرة، وأهمل ما للطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان، من تأثير (الروح المعنوية والعلاقات غير الرسمية بين العمال داخل المنظمة، ولم يهتم بالصراع والتغير داخل المنظمة، وتناقض بين المهنية والتدرج الرأسي للسلطة، فهو نظام أوتوقراطي) (عريفج، 2001).

## 1-2- نظرية الاتجاه الإداري:

ظهر هذا الاتجاه في بداية القرن (20)، واستمر حتى عقد العشرينيات منه، واشتمل على مدخلين متزامنين للفكر الإداري (الإدارة العلمية، والعملية الإدارية)، واعتمد هذا الاتجاه على الدراسة التحليلية لعناصر العمل والعملية الإدارية، واعتبر الحوافز المادية الوسيلة الوحيدة لتحفيز الفرد، ورفع كفاءته داخل بناء تنظيمي رسمي يتم التخطيط له ومراقبته داخل الإدارة.

### 1-2-1- المدخل الأول: حركة الإدارة العلمية: تنسب هذه النظرية إلى المهندس

الأمريكي فريدريك ونسلو تايلور الذي قام بعدد من الدراسات بهدف ايجاد فلسفة إدارية جديدة، أطلق عليها لفظ الإدارة العلمية حتى يميزها عن الإدارة التقليدية (إدارة البصمة والتخمين) المتبعة في ذلك الوقت. لذا دعا تايلور الى الالتزام بما يلي:

- التطبيق العلمي للعمل من خلال عمال مدربين بطريقة علمية، مع احترام عدالة ومبادئ التنظيم الإداري من طرف هيئة الإدارة والعاملين.

- تقسيم الواجبات والمسؤوليات، فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ أي التخصص وفصل السلطات.

- ضرورة الدراسة الحقيقية المنظمة للعمل في كل مرحلة من مراحلها، سواء كان هذا العمل بسيطاً أو معقداً آلياً أو حركياً. من خلال تحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة، وتقدير الزمن اللازم لكل حركة تقديراً دقيقاً، ثم

التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أسس للإسراع في الأداء .  
الا ان هذا النموذج (الإدارة العلمية) أهمل أهمية إشراك العمال في التخطيط وأهمية وجود النقابات العمالية لأنها ركزت على كيفية التخطيط العلمي لاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في العمل.

- كما نظر للإنسان على أنه مجرد آلة تعمل بصورة منتظمة ودقيقة، مع إعطائه حوافز قليلة مقابل أرباح إنتاج كبيرة ( Herbert & Ray, 1981: 62).

### 1-2-2- المدخل الثاني: مدخل العملية الإدارية (لهنري فايول): يري هذا الاتجاه

أن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين، فهو بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج، حيث أن وظائف الإدارة نشاط مميز عن النشاطات الأخرى وهي:

- التخطيط: ويقصد به النظر إلى المستقبل، وتشمل عملية التخطيط، التنبؤ ووضع الخطة التي يجب أن تتصف بالمرونة، والدقة مع مراعاة الخبرة والمهارة.
  - التنظيم: يعنى إمداد المؤسسة بكل شيء يساعدها على تأدية وظيفتها بصورة سهلة.
  - القيادة والتحكم: قيادة المدير للمرؤوسين في نطاق الوحدة.
  - التنسيق: تحقيق الانسجام بين كافة الأقسام الأساسية والفرعية.
  - الرقابة: هي الكشف عما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة.
- وركز فايول على تقسيم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل إداري تنظيمي

متناسق ومنتظم. وضع لذلك (14) مبدا سماه مبادئ التنظيم، و هي:

- 1- مبدأ تقسيم العمل ويقصد به تقسيم العملية الإدارية إلى جزئيات يؤدي إلى سهولة تكوين وتدريب الأفراد للدور المنوط بهم بسرعة وبكفاءة عالية.
- 2- مبدأ المسؤولية والسلطة وهي ممارسة حق يخول لصاحبه إصدار الأوامر.
- 3- مبدأ النظام والضبط وتعني به إطاعة الأوامر وتنفيذه.
- 4- مبدأ وحدة الأمر يجب أن يكون للمنظمة مدير إداري واحد.
- 5- مبدأ وحدة الهدف والتوجيه، ويعني به وجود رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد.
- 6- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
- 7- مبدأ عدالة العوائد، أي مكافأة الأفراد نظير ما بذلوه من جهد وذلك لرفع الإنتاجية.
- 8- مبدأ المركزية، ويعني تركيز السلطات في المستويات العليا، المسؤولة عن إصدار التعليمات.
- 9- مبدأ تدرج السلطة، وهي التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى المراكز إلى أدناها.
- 10- مبدأ الترتيب، ويقصد به ترتيب الأشياء والأفراد، كل شيء في مكانه.
- 11- مبدأ المساواة بين العاملين بالقدر الذي يضمن الولاء والإخلاص للعمل.
- 12- مبدأ استقرار العمالة، وهي المحافظة على العاملين بتوفير الظروف الملائمة للعمل.
- 13- مبدأ المبادرة، من خلال تشجيع العاملين على التقدم وتطوير العمل.

14- مبدأ روح التعاون، من خلال اشاعة التعاون وتنمية روح الفريق.

الا ان ما يعاب عليه هذا النموذج (العملية الإدارية) انه خدم الرأسمالية واستتراف القوى العاملة (الطويل، 1999).

## 2- نظرية العلاقات الإنسانية (جورج التون مايو- ماري باركر فوليت):

تؤمن هذه النظرية بأن السلطة في المؤسسة، ليست موروثة في القائد وانما يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها، كما ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل كرضا العاملين، والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل، وعن أوضاعهم الشخصية، ومراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة).

فالمرؤوسين الذين لا يكون أمامهم صعوبات في العمل، تقل لديهم الأخطاء التي يرتكبونها، وتزداد وجوه التكامل بين عملهم وأعمال الفريق، ويحافظون على التعاون مع الأقران دعما لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وهذا يتم ضمان المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها الجميع (Glaud George ,1968 :100).

## 2-1 - التون مايو (1880/1949): يرجع العديد من علماء الإدارة الفضل في

تأسيس حركة العلاقات الإنسانية إلى ماري بارك فوليت والتون مايو، الذي قام بدراسة الظروف الفيزيائية للعمل بإجراء تجارب على العاملين في مصانع هاوتورن، في شركة ويسترن إليكتريك الأمريكية، وتوصل إلى نتائج تفر بأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز

المعنوية، والتفاعلات غير الرسمية في المنظمة، وتأثير جو الصداقة، والحرية، والشعور النفسي الجيد، والتغير في الموقف الاجتماعي للعمال والتغير في مستوى الرضا النفسي العمالي للعمل، وأنماط التداخل، وأنه يمكن التخلص من المظاهر السلبية للعلاقات الإنتاجية الرأسمالية من خلال تنظيم رشيد للإدارة يهتم بالجوانب السيكلوجية لعمل الأفراد في رفع الأداء والإنتاجية. وأن كمية العمل التي يؤديها العامل تتحدد وفقا لطاقته الاجتماعية وأن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تحفز الأفراد على العمل. وأن زيادة التخصص يؤثر على عمل الإنسان ويؤدي به الى الانعزالية بحيث يصبح فرديا ويقلل من قدرته على إدراك المشاكل التي تقع خارج تخصصه ويصبح محدودا وروتينيا مما يؤدي به إلى الملل فينعكس سلبا على إنتاجية. وتتلخص أفكار التون مايو في ما يلي:

- إبراز تأثير الجماعات غير الرسمية على العمل وإشباع الحاجات غير الاقتصادية.
- إظهار الاهتمام بالعاملين وحمائتهم من المشرفين ومقاومتهم الضبط التنظيمي.
- تشجيع الجماعات الاجتماعية في العمل وتوفير القيادة الديمقراطية...إلخ.
- التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد وليس وجود لعدد من الأفراد منعزلين عن بعضهم.
- السلوك التنظيمي، يتحقق وفقا لسلوك أفراد التنظيم، والذين يتأثرون بدورهم لضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

- القيادة الإدارية تلعب دورا هاما في التأثير على تكوين الجماعات.
- تحقق أهداف التنظيم، بإشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة.
- الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية وإنما هناك شبكة اتصالات غير رسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.
- ركز مايو على العوامل تساعد الإدارة على رفع الإنتاجية كتحديد فترات الراحة، ومشاركة العمال في اتخاذ القرار بغية شعور الجماعة بالمسؤولية، واختيار فترات الراحة بأنفسهم ولذا ارتفعت معنوياتهم وزاد الاداء.

الا ان ما يعاب عليه هذا النموذج (العلاقات الانسانية) المغالاة في تقديرها لأهمية العوامل النفسية والاجتماعية والروح المعنوية في المنظمة. والتركيز بشكل اساسي على التنظيم غير الرسمي وإهمالها للتنظيم الرسمي، وظروف الأخرى المحيطة بالمؤسسة من الداخل والخارج (أحمد إبراهيم، 1999).

2- ماري باركر فوليت (M P Follett) (1868-1933): ترى ماري باركر فوليت أن التنظيم يعتبر نظاما اجتماعيا يؤسس على احتياجات كل من الفرد والمجموعة من جهة والمشكلات التي تواجه العلاقات الإنسانية من جهة أخرى، والإدارة هي عملية اجتماعية. وتتخلص أفكارها في:

1- قانون التعارض والتكامل، التعارض بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة، هو أمر طبيعي تسجل فيها القيم الاجتماعية المختلفة بغرض النفع لكل من يهمه الأمر.



2- قانون الموقف: اذا تلقى المرؤوسون أوامر رؤسائهم، كانت ردود أفعالهم في حدود النمط الرئاسي وتكون الاتجاهات نحو معاداة الرئاسة.

3- الخلط بين القوة والسلطة: السلطة مستمدة من الوظيفة وأي تفويض للسلطة ليس تفويض قوة، ومنه فالإدارة ليست مسألة حاكم ومحكوم، وإنما كل شخص له سلطة مستمدة من الوظيفة التي يشغلها، فالرئاسة ليست شخصية وإنما طبيعة العمل ومقتضيات العمل فرضت هذه العلاقة.

4- المسؤولية المجمععة: المسؤولية ليست شخصية وإنما مستمدة من الوظيفة وعلى هذا فإن وظيفة كل فرد ليست منفصلة عن وظيفة الآخر داخل الجهاز الواحد والمسؤوليات ليست منفصلة عن مسؤوليات الآخرين وإنما يجب النظر إلى مدى مساهمتها في كل وظيفة في تحقيق الأهداف.

5- التخطيط كنوع من التنسيق: الخطط والأوامر الواردة من أعلى لتنفيذها في المستوى الأدنى مآلها الفشل، فمن الضروري أن يكون هناك تنسيق بين دور كل مستوى أثناء وقبل وضع الخطة.

6- مهنة الإدارة تحت التكوين: المنظمة هي نظام اجتماعي تلعب فيه المشاعر والعواطف والقيم والحاجات الاجتماعية دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية، وتحقيق الكفاية الإنتاجية، والمتغيرات التنظيمية يجب النظر إليها في ضوء القواعد الرسمية، والتفاعلات الاجتماعية (الطويل، 1999، و Herbert & Ray, 1981: 63).

النظريات الحديثة للإدارة التربوية: من النظريات الحديثة للإدارة التربوية نجد ما يلي:

2-1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: تقوم هذه النظرية على أن المدرسة مؤسسة

اجتماعية يعدها المجتمع وتساهم في عملية التغيير الاجتماعي، كما أن مدير المدرسة أو

المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً،

اجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور.

ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

أ. نموذج جيتزلز (Getzels): نظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين

الرؤساء والمرؤوسين في نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف هذا المنظمة، و أن

النظام الاجتماعي للمدرسة يتكون من جانبين يؤثر كل منهما على الآخر وهما:

الجانب الأول: هو الدور الذي تقوم به المؤسسة، والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها

الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات النظام (البعد التنظيمي والمعياري).

الجانب الثاني: يتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة وشخصياتهم واحتياجاتهم والنشاطات

التي يقومون بها، وطرق تمايز أداءاتهم وهذا ما يمثل (البعد الشخصي).

والعلاقة بين مدير والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته

الشخصية والأهداف، فإذا التقت النظرات استطاع كل واحد منهما أن يفهم الآخر

وأن يعمل بروح متعاونة بناءة، أما إذا اختلفت تكون العلاقة بينهما على غير ما يرام.

ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الواجبات

والمسؤوليات التي تحدد مسبقا، ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور، وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام فالأدوار تكاملية، كما أن تحديد مسؤوليات كل وظيفة في النظام التربوي لا بد أن ينظر إليها من خلال البعدين النظام الاجتماعي (البعد التنظيمي والبعد الشخصي) (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1998).

ب. نموذج جوبا: يرى جوبا (GUBA) أن القيمة الحقيقية لهذه النظرية في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعة من القوى الموجهة للسلوك القوى التنظيمية والقوى الشخصية وذلك من أجل إحداث سلوك فريد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي.

فرجل الإدارة يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارس، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.

أما المصدر الثاني: فهو القوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصاحبه من قدرة على التأثير، ولا يمكن تفويضها. وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا وهما المصدران الأساسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة (المعاينة، 2007).

ج- نظرية تالكوت بارسونز: حدد هذه النظرية أربع متطلبات اثنان يرتبطان بعلاقة التنظيم بالبيئة الخارجية وهما التكيف وتحقيق الأهداف، والآخران يرتبطان بعلاقة التنظيم بالظروف الداخلية وهما التكامل والكمون، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه

هذه المتطلبات إذا ما أراد البقاء. فمطلب المواءمة في التنظيم هو تكييف النظام

الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

أما مطلب تحقيق الأهداف فهو حشد الموارد التنظيمية وتجنيدها من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

أما مطلب التكامل فيشير إلى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء المنظمة بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدتهم.

ومطلب الكمون هو مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية مع الظروف السائدة في النسق الأكبر أي محاولة التنظيم الحفاظ على استمرار حوافزه وإطارة الثقافي. ونجاح تحقيق الأهداف يتوقف على مدى ملائمة الوسائل للغايات (المعاينة، 2007).

**2- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار (هبريت سيمون):** تعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، فنوع القرار المتخذ يتأثر بصورة كبيرة بعوامل منها الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والنواحي السيكلوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار وهدفه والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشمله (مساد، 2005).

**3- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:** تقوم هذه النظرية سيرز على اساس أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها. وعند تحليل الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، ففي عملية التخطيط يحتاج

الإداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به، ودراسة الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية.

كما أن التنظيم يحتاج إلى وضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المرجوة. أما في عملية التوجيه فالإداري ينشط إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة وطبيعة العمل. وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها(مساد، 2005).

**4- نظرية الأبعاد الثلاثة لهالبين (Halpin)** ظهرت هذه النظرية من خلال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية (بالو. م. أ)، تحاول تفسير الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم من خلال فهم مهارات الأداء المطلوبة التي يقوم بها رجل الإدارة أي ما يعرف بمحتوى الوظيفة، ومعرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية ومعرفة الوسط الاجتماعي الذي يمكن أن تمارس فيه هذه المهارات. والإدارة تتضمن(4) مكونات كحد أدنى وهي:

أ- العمل: وهو كيان التنظيم الإداري.

ب- المنظمة الرسمية: وتتميز بتوصيف الوظائف وتحديدتها وتفويض السلطات

والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

ج- مجموعة الأفراد العاملين: وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

د- القائد: وهو المنوط إليه توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (عريفج، 2001).

5- **نظرية المنظمات**: تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريها

أهدافا متفق عليها من خلال وسائل وأساليب منطقية، فالنماذج الرسمية تعد في

المؤسسات نظما تتألف من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة ضمن إطار من التكامل

والتناغم، فالتنظيمات (الرسمية وغير الرسمية) تعتبر نظاما اجتماعيا كليا ومن خلال

النظام تكون الإدارة عاملا يزيد أو ينقص من التعاون بين أعضاء المجموعات

والمؤسسات أو المنظمة المدرسة (عريفج، 2001).

6- **نظرية النظم** (فون بير تالانفي (Von Ber Talanffy): تقوم هذه النظرية على

أساس ان لإدارة التعليمية هي شبكة من النظم الفرعية المترابطة كل منها يعمل على

تنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما اعتبرت الإدارة

التعليمية عبارة عن نظام يترجم الموارد المتوفرة من أموال وأفراد إلى مخرجات مرتبطة

بالأهداف التربوية للمجتمع، كما ساعدتها على تخطيط سياستها واتخاذ قراراته ووضع

ميزانياتها وتوزيع مسؤولياتها على الأفراد بالشكل الذي يحسن أداءهم ويطور

خبراتهم من أجل تحقيق أهداف التعليم المرجوة (الطويل، 1999، وعريفج، 2001).

#### 7- نظرية القيادة: تعتبر القيادة من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة

التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء التلاميذ والمعلمين والتلاميذ، والقيادة علاقة عمل بين أعضاء المدرسة وهذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان (الطويل، 1999).

#### 8- نظرية الدور: للمعايير الجماعية وبناء للأدوار تأثير في سلوكيات الأفراد وفي طريقة

تواصلهم والتفاعل الديناميكي بينهم، وعلى قيادتهم ومفهوم السلطة فيها والتي يمكن أن يكون لتباين توقعات أفراد النظام حولها أثر في وقوع نوع من الصراع داخل النظام الذي ينشط فيه الجماعة، لذا يجب أن تحظى باهتمام الإداريين وأن يطوروا إدراكا عميقا لها، حتى يكون لديهم القدرة على التعامل الفاعل معها، كي تسود المنظمات أجواء عمل صحية تتحقق عبرها أهداف النظام ككل (الطويل، 1999).

#### 9- نظرية التبادل في تقرير القيادة: ان الفرد داخل المجموعة يفترض أن يفكر بالمرود

الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفا قياديا في مشكلة أو حالة ما، ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من احتمال فقدان الجماعة له أو فشل الحل الذي قدمه، وبذل مزيد من الجهد والمسؤولية التي يتحملها... إلخ ثم يقارن المرود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا، من خلال طرح الكلفة من المرود لمعرفة مدى إيجابيته أو سلبيته، حيث سيعتمد قراره على مستوى المقارنة الذي يساعده في تحديد خبراته الناجحة السابقة لتبرير قيامه بالقيادة (الطويل،

1999، وعريفج، 2001).

**10- النظرية التبادلية:** تري هذه النظرية وجود علاقة تبادلية بين القادة والمرؤوسين،

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات

الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد والمرؤوس.

ولما كانت الظواهر الاجتماعية معقدة ولا يمكن تفسيرها بنموذج واحد، اتجهت الدراسات

الحديثة التي تناولت القيادة إلى دمج كل النظريات السلوكية، والمعرفية، والاجتماعية في

تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة تصعب الإحاطة بها(الطويل، 1999).

**11- نظرية الرجل العظيم:** تقوم هذه النظرية على افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة

يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة ولديهم ميزات وخصائص يرغبون بها

أتباعهم، وأن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما له قدرات

غير عادية.

**12- نظرية السمات:** يرى أنصار هذه النظرية أن الصفات القيادية تتمثل في المبادرة،

والفعالية، والأمانة والإخلاص، والطموح والشهامة والذكاء، والاستقلال والتفاؤل وفي

القدرة (مثل الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث)، والإنجاز(مثل التقييم،

المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات، والمسؤولية (مثل الاعتماد على النفي،

المبادأة، المثابرة)، و(المشاركة مثل النشاط، حسن العلاقات، التعاون)، والمركز

الاجتماعي (مثل الحالة الاجتماعية، الاقتصادية، الشهرة)(الطويل، 1999).



### 13- نظرية الحاجات: يرى ابراهام ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات

وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها، هي سلسلة من الحاجات، على شكل هرم، فإذا ما أشبعت، بدأ يفكر بحاجة أخرى أعلى في السلم، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى.

وتصنف الحاجات حسب ترتيبها في الهرم في تدرج تبدأ قاعدته بـ:

#### 1- الحاجات الفسيولوجية: تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان

كالطعام والماء والنوم والجنس والهواء... إلخ وبالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعمال تتمثل في الأجور، الحوافز المادية، الاستراحة... إلخ.

#### 2- الحاجة للأمن والضمان الفسيولوجي والمالي ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال

إلى الأمان الوظيفي والحاجة للحصول على معاش. إلخ.

#### 3- الحاجة إلى الانتماء وهي الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي كالحب،

الانتماء الاجتماعي وتقبل الآخرين، وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من

الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية والانتماء

والولاء للمؤسسة وتكوين علاقات.

#### 4- الحاجة للاحترام والتقدير، وهي الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والقوة

والثقة بالنفس ويقابلها في المؤسسة توافر الفرص للفرد للقيام بأعمال هامة ومميزة وتحمل

المسؤولية، والتقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة... إلخ.

#### 5- الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي قمة الحاجات في الهرم تتعلق بالحاجات الخاصة

بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار، وعليه فالدوافع الداخلية هي التي توجه سلوك الفرد (معوض، وعبد الحليم رزق، 2003).

**14- نظرية إدارة المصادر البشرية:** تقوم هذه النظرية على ان البناء الداخلي للمنظمة مناخا يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يحقق الحد الأعلى لفعاليتها، و إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية سيجعلهم يزدون من مساهمة المنتسبين في اتخاذ القرارات في جميع المستويات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم (معوض، وعبد الحليم رزق، 2003).

**15- النظريات السلوكية:** ركزت هذه النظرية اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد سلوكياته وكيفية تأثيره فيهم وفي أداء مهمته (معوض، وعبد الحليم رزق، 2003).

**16- النظرية الوظيفية:** ترى هذه النظرية أن خصائص القيادة تتباين وفقا لكل وظيفة، ويكتسب القائد كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع، وانما من طبيعة الوظيفة التي يشغلها، وقد ظهر نمطان من القيادة في إطار النظرية الوظيفية هما القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، والقيادة التي تفرض على العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم (معوض، وعبد الحليم رزق، 2003).

**17- نظرية الموقف:** ترى هذه النظرية على أن سمات القائد ترتبط مع المواقف القيادية،

وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف، وليس هناك أسلوب قيادي

مثالي، وأن نجاح القائد، لا يعود إلى أسباب خارجية وإنما يرجع إلى الربط بين السمات

الشخصية والموقف.

**18- النظرية التفاعلية:** جمعت هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف،

وتستند إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل

مشكلاتهم، وحددت الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح مع المجموعة

العامة، والمناخ الاجتماعي للجماعة، ودرجة الألفة بين أفراد الجماعة، ومدى الاختلاف

في وجهات النظر (أحمد إبراهيم، 1999).

## اسئلة التقويم الذاتي:

س1: يتفق الكثيرون على ان الادارة علم وفن، كيف يمكنك ان توضح ذلك مبرزاً النظرة

الحديثة للإدارة بوصفها سلاحاً فعالاً ساهم في تطور الدول وتقدمها.

.....

.....

.....

.....

.....

س2: يعد تايلر، رائد حركة الإدارة العلمية. وضح باختصار طبيعة اهتماماته وما قدمه

للفكر الإداري.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## المحور الثاني:

### اساليب التسيير التربوي الحديث

#### المحاضرة رقم 3 المؤسسة التربوية:

##### تمهيد:

تعتبر الحياة المدرسية جزءا من الحياة العامة في المجتمع تتميز بالسرعة والتدفق العالي للمتغيرات الاقتصادية والقيم الاجتماعية والتطورات المعرفية والتكنولوجية التي يعرفها المجتمع، التي تستدعي التجاوب والتفاعل معها، حتى تصبح المدرسة مجالا خاصا للتنمية البشرية، فالحياة المدرسية هي مناخا وظيفيا مندمجا في مكونات العمل المدرسي، يستوجب عناية خاصة ضمانا لتوفير مناخ صحي وإيجابي، يساعد المتعلمين على التعلم، واكتساب قيم وسلوكيات بناءة، ومن جهة أخرى حياة اعتيادية يومية للمتعلمين يعيشونها أفرادا وجماعات داخل نسق عام منظم، ويتمثل في الكيفية التي يحيون بها تجاربهم المدرسية، وإحساسهم الذاتي بواقع أجوائها النفسية والعاطفية. تعرف المؤسسة بأنها عبارة عن نظام، و النظام بحد ذاته هو مجموعة من العناصر يستخدم بغرض تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة على أساس ارتباطات وعلاقات فعالة و دائمة، والمؤسسة في الواقع ما هي إلا لمجموعة من العناصر البشرية و المادية. فالمؤسسة التربوية من الناحية الاصطلاحية هي نظام تربوي قائم بحد ذاته يتكون من

مجموعة من الموظفين الذين يسهرون على تحقيق هدفها المتمثل في الرقي بالمستوى التربوي و التعليمي، و ذلك يكون بتوفير كل الوسائل المادية و المالية اللازمة للتعليم السليم، بالإضافة إلى خلق جو مناسب للتدريس لمساعدة الأساتذة على إلقاء الدروس بصفة تسمح باستيعابها وفهمها من طرف التلاميذ.

كما يقصد بالمؤسسة التربوية في شكلها المنظم والمصرح به ينطوي على المدرسة وعلى وظائفها التعليمية والتربوية دخل المجتمع، فالمدرسة عبارة عن مجتمع صغير يسوده التنظيم الاجتماعي يتمثل في التوزيع المنظم للمراكز والأدوار الاجتماعية بين أفراده في تنظيم لطبيعة العلاقات الوظيفية والاجتماعية بينهم، (إدارة، تربويون، مدرسون، تلاميذ، عاملون....)، وتوجيه التفاعل الاجتماعي بين افراده لتحقيق الاهداف السامية للعملية التعليمية والنظام التربوي واهداف المجتمع ككل(رسمي، 2004).

المؤسسة التربوية هي مؤسسة عمومية لها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، (لها ميزانية التسيير والتجهيز تسيير حسب قوانين وضوابط محددة بنصوص تشريعية واضحة يسيرها مدير يكون مسؤولاً عن التسيير الإداري والتربوي، وهو الأمر بالصرف، ويمثل المؤسسة في جميع الأعمال الخاصة بها، ويعمل بالتنسيق مع مختلف المصالح والمجالس، يساعده في ذلك فريق اداري، و مجلس التربية والتسيير أو التربية والتوجيه) وتعمل فق المبادئ العامة لنظام تربوي السائد في الدولة.

فالمدرسة هي الخلية الأساسية في المنظومة التربوية وهي امتداد طبيعي للأسرة أوكلت لها

مهمة تربية والتعليم والتكوين العلمي. أما من الناحية التشريعية والتسييرية، فتعرف بانها مؤسسة عمومية اجتماعية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي وتخضع لقواعد المحاسبة والقواعد الادارية المعمول بها في مؤسسات التعليم العمومية. ويعرفها باكي (Baqqe) انها نظام مستمر من الانشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من المواد الأساسية، المادية، المالية الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات، يعمل على اشباع الرغبات الانسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به اما من الناحية التشريعية، هي شخصية معنوية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي تسلك الحق في التملك و الاكتساب، كما أنها ليست نظام تربوي بحت فقط فهي بالإضافة إلى ذلك نظام مالي لها موجودات وعليها التزامات، تستمد أهليتها من الغرض المحدد في عقد إنشائها. كما تعرف بأنها مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية، تنشأ وتغلق بموجب مرسوم، كباقي المؤسسات العمومية تخضع لقواعد المحاسبة العمومية (صالح، 2003).

ولكي تقوم المؤسسة التربوية (المدرسة)، برسالتها التربوية على أحسن وجه، يستلزم وجود ما يلي:

- 1- التلاميذ: الذين يتلقون فيها التعليم والتربية والتكوين.
- 2- هيئة التدريس: التي كلفت بالتعليم والتكوين كالتربية الأخلاقية.

عمال آخرون: كلهم مجندون لخدمة التلميذ والصالح العام

3- الفريق الإداري: الذي يسير المدرسة ويسهر على النظام والأمن فيها، ويحرص على

تطبيق البرامج التعليمية والثقافية والفنية. هذه العناصر متكاملة ومترابطة، إذ لا يمكن

فصل عنصر عن الآخر فهؤلاء في خدمة التلميذ إذ لولا وجوده لما وجد الفريق الإداري

ولا هيئة التدريس (الترتوري، وزميله، 2006).

**خصائص المؤسسات التربوية:** تتميز المؤسسة التربوية بصفة عامة بعدة خصائص

هي:

1- التكامل: إن كل المؤسسات التربوية من منظور التربية المستمرة مترابطة ومتصلة مع

بعضها، والتكامل ذو بعدين:

أ- التكامل العمودي: يعني اتجاه أنماط مختلفة متدرجة في التعليم توفر للأفراد مدى

الحياة، ويلزم ذلك تكامل الاهداف، وإلزام تكامل الأسلوب بمضاعفة المصادر، وتجنب

الهدر وتشابه الجهود.

ب- التكامل الأفقي: فهو ربط التعليم بالحياة، اي ربط كل انواع التعليم المختلفة التي تقدم

لمتطلبات وحاجات المجتمع سواء في المدرسة او خارجها.

2- الكلية والشمول: تشمل التربية كل المراحل التعليمية، وكل أنواع التعليم بما في ذلك

التعليم الرسمي الذي يتم في مؤسسات التعليم، والتعلم الغير الرسمي الذي يتم في

مؤسسات غير تعليمية والتعليم غير النظامي الذي يحدث مع مواقف الحياة المختلفة،



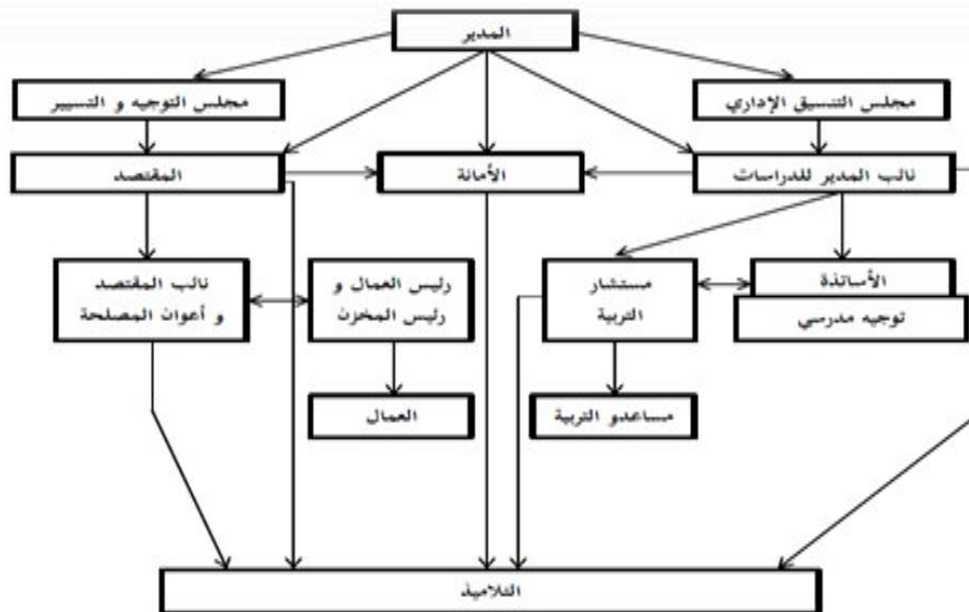
فالتربية تتسع لتشمل كل الجهود التربوية الموجهة للتلاميذ والكبار الذين يتحملون مسؤوليات اقتصادية واجتماعية، لذا يجب ان تكون المؤسسة التربوية تتمتع بطابع الديمقراطية، بعيدة عن التسلط، و لديها روح الانسانية(تشمل حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم والتعريف على مشكلاتهم لحلها). وان يكون لها دور ايجابي و قيادي في مجالات العمل وتوجيهه، و ان تتحلى بطابع المرونة( تعني توفر أسلوب ديناميكي في التعليم لتطوير المواد لتلبي الحاجات المتغيرة واستعمال وسائل تعليم جديدة وتوفر أنماط مختلفة من التعليم، وان تعمل على تحسين نوعية حياة كل فرد، ولتحقيق هذا الهدف فإن عليها أن تساعد الناس على التكيف للتغيير(السيد، 2007

## الهيكل

.)

## التنظيمي للمؤسسة التربوية.

الشكل رقم ٤: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية



المصدر: بن سكران جبار و آخرون، "إعداد مشروع الميزانية في المؤسسة التربوية"، رسالة نهاية التكوين "مقتصد"، معهد تكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2009

## تعريف التسيير التربوي:

تعريفه:

لغة: جاءت كلمة التسيير من فعل سير، بمعنى يكمل، يواصل، يتقدم، يباشر، يشرع، يسير العمل.

اصطلاحا: هو عبارة عن نشاطات تستهدف افعالا تنظيمية للتحكم في موارد بشرية ومالية وتقنية تفاديا لهدر الوقت وتبذير المال وتبديد الجهد واتلاف الوسيلة وذلك سعيا لتحقيق الأهداف المنشودة بأقصر الطرق و أيسرها. فالتسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الاهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة، يتضمن مجموعة من الآليات لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الاخيرة واهدافها(بن حبيب، 2002).

الإدارة المدرسية: يرجع ظهور الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة إلى عام (1946)، وقد تطورت آخذة في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلبى خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساسا مهما في نجاح المدرسة، وتحقيق أهدافها التربوية، باعتماد القيادة الحكيمة بدلا من التسلط.

وطور جريفت نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار، حيث تم تعديل مفهوم (برنارد) و(سيمون) نحو العملية الإدارية في عام(1964)، وفي عام (1968) وضع يعقوب

جيتزلز نظرية الإدارة التعليمية، باعتبارها عملية اجتماعية. كما تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام، بما يضمن سير العملية التعليمية، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية (المعاينة، 2007).

فالإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، أما الإدارة التعليمية فهي المسؤولة عن رسم هذه السياسة وبهذا فإن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية العملية التي تهدف إلى تنظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية التلميذ داخل بيئة الصف بمعناه الواسع. والإدارة المدرسية تشمل الأعمال الإدارية، والأعمال الإشرافية (الفنية)، حيث تقسم الأعمال الإشرافية إلى مهام ومسؤوليات المدرسية تجاه منتسبيها والمجتمع، كما تتضمن هذه الإدارة عددا من العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأفراد، حيث يجب ان تتسم بوضوح أهدافها، وتحديد المهام والمسؤوليات، وحسن التصرف في الموارد البشرية والمادية، والحفاظ على جودة العلاقات بين أفراد المؤسسة (الرشيدي، 2000).

و تهدف الإدارة المدرسية إلى تحقيق مايلي:

- العمل على كشف ميول الطلاب واستعداداتهم وتميئتها وتوجيهها.
- مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم بصورة متزنة.
- تربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي وتنمية الثقة في النفس لديهم.

- تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً.
- إعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والماضية، والاستعداد لمواجهة المستقبل.
- اكتشاف التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.
- تحسين الأداء وجودة المخرجات من خلال التطوير التنظيمي الشامل.
- تنمية المجتمع المحلي والتفاعل مع قضايا المجتمع.
- تطوير نظام إدارة المعلومات، والتنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها والاستعداد لمواجهتها.
- توظيف التكنولوجيا الإدارية: تعتبر التكنولوجيا الإدارية من أهم مقومات الفكر الإداري المعاصر، وتشمل الأبعاد الأساسية التالية:
  - أ- البعد الآلي: يشمل استخدام الآلات الحديثة في عمليات إدارية عديدة (استخدامه في العملية التعليمية، وفي مجال الإدارة المدرسية).
  - ب- البعد العقلي: يعتمد على استخدام الأساليب العلمية في التفكير والتحليل الموضوعي المنظم، وما يتصل بها من معارف علمية يحكمها ويوجهها عقل إنساني (التكنولوجيا العقلية). ويمكن تطبيق التكنولوجيا العقلية في مجالات التخطيط المدرسي، وتحديد أساليب التدريس الحديثة لتنفيذها بمشاركة مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلمين في المدرسة، ووضع خطة لتنفيذ المشاريع المدرسية ومتابعتها وتقويمها
  - ج- البعد الاجتماعي: يتمثل ذلك في ديمقراطية الإدارة من خلال المشاركة الشعبية الحقيقية، وتوسيع فرص الحوار والمناقشة، وتنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية وهذا

- ما يعرف (بالتكنولوجيا الاجتماعية)، ويمكن تطبيق التكنولوجيا الاجتماعية في تنفيذ وتطوير العمليات الإدارية في المدرسة من خلال ممارسة القيادة التشاركية، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدابير لحل المشكلات.
- مواجهة تحديات العولمة من خلال المحافظة على القيم الإنسانية من منظور حضاري وأخلاقي، وقيادة التغيير والتطوير الشامل لمواجهة تحديات العولمة بأشكالها المتعددة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتربوية (الطويل، 1999، والمعايطة، 2007).
- ومن أبرز المعايير للإدارة المدرسية الفعالة مايلي:
- القدوة وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته.
- القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة، والإخلاص والأمانة في العمل.
- العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه. والإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.
- المرونة في تسيير أعمال المدرسة، والبحث عن آراء الآخرين وأفكارهم، لمواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات، والعمل على تحقيق المصلحة العامة، التواصل مع أولياء التلاميذ والمجتمع.
- التعرف على الأخطاء وتفاذي تكرارها (الطويل، 1999، والمعايطة، 2007).
- الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية: تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها ومقرراتها

من خلال:

أ- علاقة المدرسة بالمجتمع: يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، واضعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاته، وما يتوقعه منها، وربط أبنائه بالمدرسة، لهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس أولياء التلاميذ والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها.

ب- تطوير المناهج: يجب أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم.

ج- شؤون التلاميذ: يجب ان تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية للتلاميذ.

د- شؤون العاملين: يجب ان تقوم المدرسة بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها، وغير ذلك.

هـ- المبنى المدرسي والتجهيزات: يجب ان تشرف الادارة على المبنى المدرسي وصيانة، وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

و- التمويل وإدارة الأعمال: تقوم الإدارة المدرسية بإعداد ميزانية المدرسة، وتوزيعها،

والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة.

ز- البناء التنظيمي: يتضمن المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي، وغير الرسمي

والسلطة والمسؤولية والرقابة وقنوات الاتصال (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1998).

**مدير المدرسة:** المدير هو ذلك الفرد الذي ينجز العمل من خلاله وبواسطة الآخرين من

مرؤوسيه، فهو الشخص الذي يقوم بالتخطيط، والتنظيم، وتوجيه الآخرين، والإشراف

عليهم، والرقابة على الأفراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي

لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة. فهو يعمل مع ومن خلال الأفراد، وفي كل

المستويات (داخل المنظمة أو خارجها)، من أجل تحقيق أهداف المدرسة. كما يتحمل

المسؤولية ويخضع للمحاسبة، فهو المسؤول عن تصرفات معاونيه فنجاح أو فشل

المعاون هو انعكاس مباشر لنجاحه أو فشله.

ويقوم مدير المدرسة بإحداث التوازن بين مختلف أهداف واحتياجات المدرسة (أسعد وليد،

2005).

كما يقوم ببناء علاقات واستخدام الإقناع والمساومة من أجل دفع أهداف المدرسة،

ويقوم بدور الوسيط لاحتواء النزاعات في المدرسة قبل استفحالها والعمل على حلها.

كما يمثل إدارته في اجتماعات المجالس وفي اجتماعات خارجية أو عند التعامل مع

أطراف خارج المدرسة، فهو عصب الإدارة التي يقودها، يعلم أكثر من أي شخص أعلى

منه عن إدارته، كما يعتبر همزة وصل، خاصة مع المديرين الآخرين خارج المدرسة  
ويمكن تصنيف المديرين الى:

1- بناء على مستواهم في الهيكل التنظيمي (المستويات الإدارية) يمكن تقسيم المديرين  
كما يلي:

المدير في مستوى الإدارة العليا، يكون مسؤول عن الإدارة الكلية للمنظمة.  
المدير في مستوى الإدارة الوسطى، يقوم بتوجيه العاملين، وتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ  
سياسات المنظمة. والمدير في مستوى الإدارة الدنيا، يقوم بتوجيه العاملين لتنفيذ أعمال  
المنظمة.

2- بناء على نطاق الأنشطة التنظيمية التي يكون مسؤولاً عنها.

3- بناء على نطاق الأنشطة التي يديرونها.

- كما نجد أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يقضون وقتهم بصورة مختلفة،  
فالإدارة العليا تخصص وقتاً أطول للتخطيط ووضع الأهداف والمديرين في المستوى  
الأوسط يقومون بأخذ هذه الأهداف ويحولونها إلى مشروعات محددة يمكن لمرؤوسيه  
إنجازها بتوجيه ومراقبة العاملين بضمان التنفيذ الناجح لهذه المشروعات (أسعد وليد،  
2005).



## المحور الثاني:

### اساليب التسيير التربوي الحديث

المحاضرة رقم 4: المهارات الإدارية التي يجب ان يمتلكها مدير المدرسة:

تعتبر المدرسة المرآة التي تعكس نجاح أو فشل الأنظمة التربوية، علي المستوى الاجرائي للخطط التربوية، والمدير في المدرسة هو المشرف الاول على فريق العمل وتوجهه نحو تحقيق الأهداف المحددة، ويرى الكثير من المختصين في الفكر الاداري انه ولكي ينجح مدير المدرسة في مهامه يجب ان يمتلك المهارات التالية:

أ- المهارات والكفايات الشخصية: إن نجاح مدير المدرسة في عمله الإداري

والقيادي، يعتمد اساسا على ما يمتلكه من مقومات شخصية (التصور والإدراك، والسمات الشخصية) المميزة له ففي:

1- التكوينات النفسية لشخصه (المهارات الذاتية): يستوجب من مدير المدرسة

أن يمتلك الصحة الجيدة والقوة والنشاط، والقدرة على التحمل متطلبات العمل الصعبة، حتى يستطيع أن يشيع تلك الحيوية والنشاط في العاملين معه بالمدرسة. وان يمتلك شخصية قوية تتسم بالذكاء والفطنة تشعره بالمسؤولية وتمكنه من تدارس الأمور بعناية قبل أن يصدر قراراته. وان يمتلك فصاحة اللسان وقوة التعبير والبيان، والقوة والإرادة والعزيمة، والمبادأة والابتكار والثقة والاعتداد بالنفس،

والمبادرة، والثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل والرغبة فيه،  
والتضحية برغباته واحتياجاته الشخصية لصالح العام.

وقادرا على بث الروح المعنوية العالية بين العاملين معه، ويملك الدفء في  
علاقاته الشخصية، ويراعى مشاعر الغير، وقادرا على ضبط النفس، صابرا ومنتزنا  
(الضج الانفعالي)، يعبر عن أفكاره بشجاعة، ومهتما بمظهره الشخصي حتى يؤثر  
في الآخرين ويعطي انطباعا حسنا، وقادرا على ان يحافظ على انتمائه لعمله، و  
يتصف بالطموح والدافعية والمبادرة، و يحترم وجهات النظر المختلفة في المدرسة.

## 2- المهارات والكفايات التصورية والإدراكية: التصور مهارة تتعلق بالقدرة على

رؤية المدرسة كوحدة متكاملة، تستخدم هذه المهارة في الممارسات اليومية. فمن  
الضروري أن يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة للمدرسة ويفهم طبيعة الترابط بين  
أجزائها ونشاطاتها، ويتكون لديه فهم واضح لعلاقات جميع الموارد البشرية فيها  
من (معلمين - تلاميذ - عمال - أعضاء المجتمع المحلي). لذا فمدير مدرسة  
بحاجة إلي مواصفات خاصة تمكنه من إدارة مدرسته بنجاح، ومن هذه المهارات  
والكفايات مايلي:

- يجب أن يمتلك مهارات معرفية واسعة في علم النفس وأصول التربية كي

يستطيع أن يساير الطباع البشرية التي يتعامل معها. ويمتلك فهما عاما متكاملا  
للاتجاهات الفكرية وتوائمها مع الفكر التربوي الحديث.

- يجب ان تكون لديه المعرفة والفهم بالقوانين واللوائح المنظمة لطبيعة العمل المدرسي، وان تكون لديه القدرة على تسير أفراد المجموعة وتوحيد الأداء، والعمل بشكل تعاوني.

- يمتلك الدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية والداخلية السالبة وآثارها المحتملة علي المدرسة والتي تهدد بفسلها وتحويلها عن أهدافها، والفرص الناشئة عنها، وكيفية استثمارها، و القدرة علي مواجهة هذه الأزمات وابتكار الحلول المناسبة، واستثمار الطاقات العاملة معه، وتشجيعهم علي الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة (داخل المدرسة أو من خارجها) وفهم عملية التغيير في المدرسة، وفهم نظرية ومبادئ وطرق حل الصراع، و الإمام بأفضل الطرق الحديثة لحل الصراعات.

- القدرة على التدخل المنظم لإحداث تغيير مدروس والمخطط في عناصر العمل المدرسي، من خلال العدل والموضوعية في تقييم أداء الافراد العاملين معه وتقرير الحوافز، وإدارة ضغوط العمل، والصراع، والإخفاق لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه وكيفية الاستفادة منها والقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء.

- يمتلك القدرة على إدارة الاجتماعات، وإقامة بناء تنظيمي مرن متوافق مع متطلبات المهام الموكولة إليه ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية

للمدرسة. والعمل بروح الفريق.

- يجب ان تكون لديه القدرة على إدارة التغيير في المدرسة، وتحديد الاحتياجات

وتصميم وإدارة برامج التدريب وتصميم وإدارة وتقويم تنفيذ البرامج.

- يجب عليه أن يسعى إلي التجديد والتطوير لتحسين العملية التعليمية والنهوض

بها، واستثمار جهود وقدرات أفراد المجتمع المدرسي أفضل استثمار ممكن.

- القدرة على ادرك مدلولات الإحصاءات والأرقام ويعتني بدقتها وتحديثها، و

ترجمة العمليات التربوية إلى أرقام وخرائط ونشرات توضيحية(الطويل، 1999).

### 3- المهارات والكفايات الأخلاقية:

الأخلاق عبارة عن المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني والتي تحدد علاقاته

بغيره، لذا يجب على مدير المدرسة أن يتحلى بالأخلاق الحميدة تجعله أهلا

للنجاح في إدارته، فهو القدوة لجميع العاملين مع في المدرسة، وهو الموجه

المسؤول عن تنشيط الجهاز، والنهوض بأعبائه، وهو المثل الذي يعتد به في

السلوك والانضباط، وفي المعرفة والإلمام بكافة الشؤون الإدارية المدرسية الناجحة.

- يلتزم بالموضوعية والعدل في أحكامهن، ويكون قدوة حسنة للعاملين معه في

المدرسة.

ب- المهارات والكفايات الادارية والقيادية اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز:

إن الإجراءات والتنظيمات الإدارية والقيادية، ليست أهدافا في حد ذاتها، ولكنها

وسائل وأساليب معاونة، في الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، والعمل الإداري نشاط هادف يسعى إلى تحقيق نتائج اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية يرغبها المجتمع، والحكم على كفاية القيادة الإدارية ونجاحها هو قدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المحددة لها في أقل تكلفة وأقصر مدة. لذا يجب على مدير المدرسة ان يمتلك المهارات التالية:

### **1- المهارات والكفايات اللازمة فيما يتعلق بمجال القيادة الادارية:**

يجب ان تكون لديه القدرة على تهيئة مناخ تعليمي وتربوي فاعل، وتنمية حس الانتماء لدى العاملين معهن و التأثير فيهم بفاعلية، وتحمل المسؤولية، وتوظيف التنظيم غير الرسمي لصالح العمل في مدرسته. وان تكون لديه القدرة على توظيف نظريات القيادة الإدارية ومستجداتها لتطوير ادراه اجتماعاته بفاعلية من خلال ضبط النظام، وتشكيل ثقافة تربوية وإدارية لمدرسته تقوم على الجودة والتميز.

**أ- فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم المدرسي:** يجب على مدير المدرسة ان تكون لديه القدرة على ترجمة البرنامج المدرسي إلى خطة واقعية، من خلال تنظيم وجمع وإعداد المتطلبات التربوية في ضوء المعلومات الاجتماعية والاقتصادية، و تفسير الاحتياجات التربوية، والخدمات المتاحة.

كما يجب ان تكون لديه القدرة على اكتشاف أي خلل في الإطار التنظيمي،

والتصرف بسرعة للمحافظة على أداء وظيفته المدرسة من خلال اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها، و إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية (الطويل، 1999).

كما يجب ان يكون قادرا على تقويم خطته وأثرها على العمل المدرسي بشكل دوري، وتنظيم الهياكل والإجراءات الإدارية في ضوء الأنظمة والخطط والتعليمات الوزارية، وتشكيل فرق لبناء الخطط التنفيذية للتنمية التعليمية مع إشرافه عليها. وعليه ان يراعي في تخطيط المهام ترتيب الأولويات وتتابعها وتلافي الازدواجية بين المهام وحدات العمل في إدارته، وان يكون قادرا على تفويض السلطات ومنح الصلاحيات وفق أسس قانونية.

#### ب- فيما يتعلق بالشؤون المالية والتجهيزات:

تأخذ الشؤون المالية والإدارية جزءا كبيرا من وقت مدير المدرسة، لذا ينبغي عليه أن يدير المصادر المالية والمادية وفقا لأولويات المدرسة واحتياجاتها بأمانة وإخلاص، وكفاءة عالية. كما يجب ان يعمل على توفير المصادر (البشرية والمادية والمالية) اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها، وان يراعي احتياجات المرافق والتجهيزات المدرسية من صيانة وسلامة بشكل مستمر بالتعاون مع الجهات المعنية. كما يجب ان يكون قادرا على وضع نظام جيد ودقيق للسجلات وإدارة البيانات والمعلومات، والعمليات اللازمة للميزانية والحسابات في المدرسة.

**ج- فيما يتعلق بالعملين معه في المدرسة:** يجب على مدير المدرسة ان يكون قادرا على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين العاملين معه، وتطوير هذه العلاقة بحيث يشعر كل واحد بمدى أهمية وقيمة ما يقدمه من جهد، ليقوي من معنوياتهم ويدفعهم لمضاعفة جهدهم بصورة تلقائية.

كما يجب ان يكون قادرا على تحفيز العاملين ومكافئتهم على تميزهم. وإشاعة جوا من الألفة والتعاون بينهم والعمل على تلبية احتياجاتهم ومراعات حالاتهم النفسية الإيجابية والسلبية.

**د- فيما يتعلق بشؤون التلاميذ:**

على مدير المدرسة باعتباره مشرف تربوي مقيم أن تكون علاقته مع التلاميذ قائمة على مساعدتهم للارتقاء بهم سلوكيا ومعرفيا وروحيا وجسميا واجتماعيا وثقافيا وتربويا، وأن يتحسس ويتلمس مشاكلهم. ويعمل على تعميق القيم الدينية والاخلاقية لديهم وتمثلها فكرا وسلوكا، ويهتم ببرامج التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة ورعايتهم.

**هـ- فيما يتعلق بالمجتمع المحلي:** يجب على مدير المدرسة ان يكون مدركا للبيئة الاجتماعية لمنطقته والعوامل المؤثرة فيها. ويتفاعل مع أحداثها وقضاياها، ويوثق علاقاته مع المسؤولين فيها، وأن يحرص على تكوين علاقة جيدة مع الإدارة التعليمية على أساس الاحترام والتعاون وتقديم الإرشادات والتوجيهات والمقترحات.

و- فيما يتعلق بأولياء التلاميذ والمجتمع: ينبغي على مدير المدرسة ان يوثق

علاقته مع أولياء التلاميذ باعتبارهم الشريك الاجتماعي الاساسي لإنجاح العملية

التعليمية. من خلال اقامة جسورا من التفاهم والتفاعل والانسجام والثقة بين المدرسة

والمجتمع المحلي الذي يعمل فيه، والابتعاد عن الجمود في تطبيق القوانين في التعامل

مع الظروف والمحيط. (مطاوع، 2003).

## 2- المهارات والكفايات اللازمة فيما يتعلق بتحديد الأهداف والسياسات واللوائح:

يجب على مدير المدرسة ان يكون ملما بسياسة التعليم في المجتمع واجراءات

تنفيذها في الميدان، ويتابع سلامة تطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية والفنية في

إدارته، ويهتم بإصدار وتوفير التعليمات والقرارات المنظمة لواجبات العاملين معه

وحقوقهم.

أ- فيما يتعلق بالاتصال وتقنية المعلومات: يجب ان يكون مدير المدرسة

يتواصل بفاعلية مع المؤسسات العاملة لتطوير العمل الإداري والتربوي، يجيد

الاستماع والحوار والمناقشة والاقناع، ويعمل على اشاعة جوأ منا لعمليات

الاتصال والتغذية الراجعة، ومتابعة بناء أنظمة قواعد المعلومات وكيفية

استدعائها وتحليلها وتحديثها، و يتبادل الخبرات مع الإدارات المدرسية الأخرى.

من خلال توظيف التقنية الحديثة في الاتصال تسيير قنواتها في جميع الاتجاهات،

يراعي فيها وضوح التعليمات التي يصدرها.



**ب- فيما يتعلق بالتعامل مع المتغيرات الجديدة:** يتصف عمل المدير بالتغير

بسبب عوامل داخلية وخارجية كثيرة تحتاج إلي مهارة خاصة في التعامل معها لذا يجب عليه أن يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الفنية التي تمكنه من الإشراف الفعال على العمل وتطويره، قادرا على انتهاز الفرص المناسبة للاتصال بالتلاميذ والمعلمين وأوليائهم اتصالا مباشرا، من خلال تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد علي المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة، و تفعيل دور كل فرد فيها (معلم، تلميذ، إداري) وتوجيهه إلي الأداء الأفضل و التحديث المستمر في أساليب الإدارة واتخاذ القرارات دون تردد.

كما يجب ان يكون قادرا علي التواصل مع مخططي السياسة التعليمية، ويتبادل المعلومات التربوية والإدارية معهم، و يشكل فرق عمل من المعلمين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التربوية، تمهيدا لإعدادهم كمديرين في المستقبل.

**ج- فيما يتعلق باتخاذ القرارات وحل المشكلات:** يجب ان تكون لدي مدير المدرسة القدرة على تحليل مشكلات العمل المتكررة ليتعرف على أسبابها، ويطبق الخطوات العلمية عند اتخاذ القرار في إطار من الشورى والموضوعية بعيدا عن الذاتية والتحيز.

**3- فيما يتعلق بالمجال التربوي:** إدارة وقيادة المدرسة إلى جانب كونها عملا إداريا

فهي في نفس الوقت عمل تربوي، يتطلب من المدير أن يتمتع بكفايات تربوية، في مجال الإشراف التربوي وفي مجال المناهج والبرامج والتقويم التربوي وغير ذلك. ومن

لمهارات والكفايات التربوية الواجب توافرها لدى مدير المدرسة ما يلي:

أ - فيما يتعلق بالإشراف التربوي: يجب ان تكون لديه القدرة على تسخير العمل

الإداري لخدمة العمل التربوي، وصياغة آليات للمتابعة تعتمد على التقنيات الحديثة في الإشراف التربوي، و تفعيل الأنظمة الإشرافية والمحاسبية، و مرجعة أوضاع العمل الإداري والتربوي وتحديد متطلباته المستجدة.

ب- فيما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج: يجب على مدير المدرسة ان تكون لديه

القدرة على التعرف على أهم الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع، للتعرف على الاتجاهات الحديثة لتطوير المناهج والأسس التي تبنى عليها. كما يجب عليه ان تكون لديه القدرة على إعداد أنشطة مدرسية تقابل أنواع معينة من احتياجات المنهج وتقابل احتياجات التلاميذ.

ج- فيما يتعلق بالتقويم التربوي: يجب على مدير المدرسة ان تكون لديه القدرة على

فهم أهمية التقويم وبمبادئه الأساسية وتطبيقاته لاستثمار نتائجه في تطوير العمل التربوي المدرسي، ومتابعة عمليات تقويم التلاميذ وتحليل نتائج الاختبارات وربطها بتطوير فاعلية المدارس وبرامجها.

د- فيما يتعلق بالتغيير والتطوير التربوي: يجب ان تكون لدي مدير المدرسة القدرة

على بناء استراتيجية واضحة لإحداث التغيير والتطوير في إدارته المدرسية، تقوم على تشجيع الابتكار والتجديد والمبادرات التطويرية، والاعتناء بالنمو المهني للمعلمين

والإداريين العاملين معه، من خلال استيعاب مفاهيم التغيير وأساليب إدارته والتعامل بمرونة مع الهياكل والسياسات لتسهيل إجراءات التطوير في إدارته المدرسية.

ج- المهارات والكفايات الانسانية اللازمة لمدير مدرسة: وهي تعني فن التعامل مع الناس، وهذه المهارة تتطلب من مدير المدرسة بصفته قائد للعلاقات الإنسانية في مدرسته وبيئته التعليمية، أن يكون قادرا على توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية.

كما تتطلب هذه المهارة أن تكون لديه القدرة على بناء علاقات طيبة مع رؤوسيه، وذلك من خلال معرفته بميولهم واتجاهاتهم، وفهم لمشاعرهم وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم، مما يفسح المجال أمام الرؤوسيين للإبداع والابتكار وحسن الانتماء للمدرسة التي يعملون فيها.

ففضل كثير من الإداريين في عملهم مرجعه نقص في المهارات الإنسانية عندهم، أكثر من أن يكون قصورا في مهارة العمل نفسه. فالإدارة الفعالة تعمل على استقطاب المحايدين والمنحرفين عن أهدافه ويغير اتجاهاتهم نحو التعاون والمشاركة (سليمان حامد، 2008).

## المحور الثاني:

### اساليب التسيير التربوي الحديث

#### المحاضرة الخامسة: اساليب التسيير التربوي الحديث:

ان التسيير التربوي ليس مجرد مصطلح يمكن تعريفه ولكنه ظاهرة اجتماعية معقدة، فهناك من عرف التسيير حسب المدرسة الإدارية التي ينتمي إليها، وقد ينظر للتسيير كوظيفة أو عمل يؤديه الشخص كي يصبح قائد فتايلر يعرف القيادة على أنها سلطة شرعية يمارسها القائد سلطة إعطاء الأوامر بينما مدرسة العلاقات الإنسانية يعرفون القيادة بأنها القدرة على التأثير على سلوك الآخرين في تنفيذ التعليمات . والتسيير الإداري يقوم على الأسس التالية: (الأهداف الإدارية المراد تحقيقه- تنظيم وتوجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم ونشاطهم- عملية تفاعل وتأثير بين القائد والمرؤوسين(عساف، 2005)). ومن اشهر اساليب التسيير التربوي الحديث مايلي:

**1- نمط تسيير تسلطي ديكتاتوري أو أوتوقراطي:** يتميز المدير الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال التخويف ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، لذا فهو دائم يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه، ويسلك المرؤوسون سلوك معين لإرضاء ذلك القائد. ورغم أن هذا النمط من التسيير قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الاداء إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية على شخصية الأفراد ويظل تماسك العمل موقوفا على وجود القائد فإذا ما

غاب القائد انفرط عقد الجماعة واضطرب العمل (المومني، 2008).

**2- نمط تسيير ديمقراطي:** يهدف هذا الأسلوب إلى خلق نوع من المسؤولية لدى

المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما ينتج عنها رفع الروح المعنوية

للأفراد ولأنهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بقيمته في المدرسة، وتعتمد في تنفيذ العمل

على أسلوب الترغيب والإقناع وتوظيف الحوافز المادية والمعنوية في زيادة الاداء،

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الاساليب فعالية.

**3- نمط تسيير المطلق أو الترسلي أو الحر:** يترك هذا النوع من التسيير حرية كاملة

للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والمدير لا يمارس

القيادة الفعالة للمرؤوسين، وينقصه الحماس للعمل.

وهذا النمط يشجع على التهرب من المسؤولية وفي ظله يضعف الاداء وقد ينجح عندما

يتعامل مع القائد مع الأفراد ذوي مقومات عقلية وعلمية وتكشف عن إمكانياتهم في القيادة

وحسن تصرفهم، فهناك أفراد يمتلكون قدرات ولم تنهياً الظروف التي تمكنهم من أن

يصبحوا قادة (بريسم، 2009: 10).

**4- نمط تسيير دبلوماسي سياسي:** هو نمط يجاري كل واحد على قدر نضجه وميوله

ويعلن مبدأ الشورى دهاء، يحتاج إلى قدرة فائقة في لين الجانب وحلاوة الحديث وفن

القيادة المرنة، يستميل إليه ذوي النفوذ أو الملكات الخاصة من المعلمين ليطويهم تحت

جناحه، يعمد إلى إحالة الأمور على لجان يتستر وراءها بإخفاء رأيه، وفي النهاية ينفذ ما

يريد دون أن يشعر المعلمون بأنهم يسيرهم كما يشاء (بريسم، 2009 : 12).

**التنظيم الإداري للمؤسسة التعليمية الجزائرية: إن تسيير المدرسة طبقا لأمره**

(16 /04/ 1976) يكون من صلاحية مدير يعينه الوزير المكلف بالتربية والتعليم.

1- مدير المدرسة وصلاحياته: مدير المدرسة هو صلة الربط بين السلسلة التعليمية من

الإدارة المركزية إلى الميدان، مروراً بوسائط من المفتشية والسلطة التعليمية الإقليمية

أو المقاطعات الإقليمية المختلفة حسب التقسيمات الإدارية المستخدمة.

ومدير المدرسة هو همزة الوصل بين التلاميذ والمعلمين ومختلف القائمين عمى العلمية التربوية.

وطبقاً للقرار الوزاري رقم (175) المؤرخ في (02 /03/ 1991) المتعلق بمهام مدير،

وطبقاً للمادة (6) من القرارين (176/175) المتعلقين بمهام مدير المتوسط والثانوية،

وجب عليه العمل على تحسين العملية التربوية من المنظور الكلي من خلال:

### 1- الجانب البيداغوجي: وهو مرتبط بمايلي:

- إعداد خطة تتعلق بتوفير الأجهزة الضرورية للتدريس.

- توجيه الأساتذة من خلال القيام بزيارات داخل الأقسام.

- رئاسة المجالس ذات الطابع البيداغوجي والتربوي، وإشرافه على الندوات التربوية.

- اكتساب تقنيات التنشيط البيداغوجي، والإلمام بطرق وأساليب تنشيط الجلسات

والاجتماعات.

- التنسيق بين مختلف المصالح، وخلق علاقات إنسانية جيدة بين أعضاء المدرسة.
- العمل على إيجاد الحلول للمشكلات المعترضة.
- العمل على اكتساب القدرة على التسيير المحكم لضمان مردود جيد يكون في المستوى.
- تسجيل التلاميذ الجدد وتشكيل الأفواج وفق الضوابط التربوية لضمان التوازن والانسجام
- ضبط خدمات المعلمين وجداول توقيت التلاميذ ونشاطاتهم.
- تحضير مجالس التعليم والأقسام، والسهر على تكوين الأساتذة ورفع مستواهم المهني.
- التعرف على المناهج الدراسية، وتدارسها مع المعلمين، ومتابعة تنفيذ الخطط الدراسية.
- التعرف على مستوى أداء المعلمين ومنجزاتهم مع إبراز النواحي الإيجابية.
- توجيه المعلمين لاستخدام الإمكانيات التربوية بشكل أفضل، والتعاون مع المشرفين.
- العمل على تلبية حاجات المعلمين المهنية من خلال توفير فرص التنمية الذاتية.
- ويكون التنظيم المدرسي من خلال إعداد التشكيلات التربوية السنوية، وتوفير الأثاث والمتطلبات اللازمة لحاجات الخطط التعليمية الحالية والمستقبلية، وتوزيع المهام وبث روح التعاون والعمل الجماعي ومتابعة دوام المستخدمين، والإشراف على السجلات والبطاقات المختلفة بالمدرسة، والإشراف على تكوين المجالس المختلفة، والمتابعة أعمالها وتقويمها وتطويرها، والإشراف على صيانة المبنى المدرسي ومرافقه وأثاثه وتجهيزاته بشكل مستمر، والتعرف على حاجات التلاميذ ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية، والتعرف على حالات التلاميذ الصحية، واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية، والتعرف على مستوى تحصيلهم

الدراسي وأحوالهم العامة ومتابعة دوامهم، والمساهمة في تكوين لجان الطلبة والأسر  
الصفية والإشراف على سير أعمالها، والعمل على تحقيق الغايات المرجوة في ترقية  
العمل التربوي ورفع مستوى التحصيل، ويعمل المدير على فحص دفتر النصوص بصفة  
دورية، ويعمل على زيارة الأساتذة للوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف ليعالجها.  
كما يجب على المدير أن يحضر كل زيارات التفتيش التي تجري بالمؤسسة باستثناء  
تفتيش التثبيت لأجل أن يدون التعليمات والتوجيهات المسداة للمزورين، والعمل على  
متابعة وترجمة زيارة المفتش إلى فعاليات وممارسات طبقا للقرار (91/175) المحدد  
لمهام مدير مؤسسة التعليم الإكمالي والقرار (91/176) المحدد لمهام مدير مؤسسة  
التعليم الثانوي (القرار رقم (91/175) والقرار (91/176)).

## 2- الجانب التسيير الإداري للموظفين بالمدرسة وتوزيع المهام: طبقا للمرسوم

رقم (90-49) بتاريخ (90/02/06)، المتضمن القانون الاساسي لعمال قطاع التربية  
والقرار (175 و 176) بتاريخ (91/03/02) المتضمنان مهام مدير المدرسة،  
والقرار (154) بتاريخ (91/02/26) المتضمن مهام نائب المدير للدراسات، والقرار  
(171) بتاريخ (91/03/02) المتضمن مهام مستشار في التربية في المتوسط والثانوي،  
والقرار (129) بتاريخ (91/11/13) وبالرغم من كون الوظيفة الإدارية ليست الأساسية  
للمدير فهي لا تقل أهمية عن بقية وظائفه، والتحكم فيها وفي مجالاتها المختلفة تساهم  
وبقسط كبير في ازدهار النشاطات الأساسية البيداغوجية والتربوية للمدرسة.



بعد أن ينصب مدير المدرسة في هذا الإطار من طرف مدير التربية وبعد الإجراءات الإدارية الخاصة باستلام المهام يشرع مباشرة في مهامه، ويتمثل الدور الإداري لمدير المدرسة فيما يلي:

- 1- **التنسيق بين المصالح:** يولي المدير الأهمية للتنسيق ويعمل على بلورته على كل الأصعدة داخل المصالح وفيما بينها، ومع الهيئات الفاعلة والشركاء بصفة عامة (جمعية أولياء التلاميذ، الفرع النقابي الخ) (سندات زارة التربية الوطنية، 2002).
- 2- **توزيع المهام في المدرسة:** تتوقف عملية توزيع المهام على حجم المؤسسة وعدد الموظفين في كل مصلحة. يقوم المدير باستقبال الموظفين وتنصيب الجدد منهم في وظائفهم مع تحرير محاضر استئناف العمل للقدماء، وفتح ملف شخصي لكل موظف بالمدرسة، كما يقوم بتقويم الموظفين بمنحهم نقطة إدارية سنوية، ويقوم بكل التقويمات النوعية المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، ويستقبل البريد الوارد، ويسهر على احترام الرزنامة الإدارية، بإعداد التقارير والجداول وإرسالها إلى السلطات المعنية، والقيام بعمليات الإعلام والاتصال بكل الفاعلين والشركاء داخليا وخارجيا، ويؤشر ويوقع عن المراسلات الإدارية الصادرة عن المدرسة ويراسل مصالح الإدارة المركزية، ويقوم بضبط الإجراءات الإدارية والتنظيمية الخاصة بالأمن وحفظ الصحة والنظافة داخل المدرسة، ويشرف على تنظيم الأمانة والأرشيف وفق التدابير المعمول بها، ويقوم بتنظيم مواقيت الاستقبال للموظفين والتلاميذ و أوليائهم والزوار الآخرين، ويمثل المؤسسة خارجيا(سندات

وزارة التربية الوطنية، 2002).

### 3- تسيير الشؤون المالية والمادية للمؤسسة التربوية: التسيير المالي يشمل كل

العمليات بدءاً من إعداد الميزانية التي تم تنفيذها بما تحتويه إيرادات ونفقات مروراً

بالعمليات الحسابية وكذا عمليات الخزينة المتمثلة في كافة حركات الأموال نقداً

والمرصدة في حساب الخزينة.

- مسك الوثائق والسجلات المترتبة عنها من طرف الأمر بالصرف والمحاسب

العمومي كل حسب صلاحيته وتخصصاته المخولة له قانوناً تكريماً للمبدأ الأساسي

الذي يتشكل منه الفصل العام بينهما والذي يعتبر أحد الركائز الأساسية للمحاسبة

العمومية.

- أما التسيير المادي يتمثل في المحافظة على أملاك المؤسسة وصيانتها واستغلال

الوسائل المتوفرة بكيفية عقلانية بالإضافة إلى مراقبة المخازن والورشات والمخابر والمكتبة

والحرص على نظافة المرافق والتأكد من شروط الأمن و الوقاية ومتابعة عمليات الجرد

بدقة واستمرار .

ويكون من خلال المصلحة الاقتصادية التي تشرف على التسيير المالي والمادي

للمدرسة، بها مجموعة من الموظفين من مقتصدین ونواب المقتصدین وأعاون المصالح

الاقتصادية بالإضافة إلى أعوان الإدارة في بعض المؤسسات خاصة الكبيرة منها. ويقوم

المدير بالتشاور مع المسير المالي بتوزيع المهام على هذه المجموعة حسب الصلاحيات

وقدرات كل عضو من أعضائها كما يهدف التسيير المالي والمادي في ابراز قدرة الفريق الإداري على توظيف الامكانيات المثالية والماضية لخدمة الفعل التربوي للمؤسسة والتحكم في تقنيات التسيير وحسن الاستغلال للوسائل المادية والمالية المتوفرة (بن نعيمة، 2018 : 10، وبن سالم، 1994).

**4- دور مدير المدرسة في تقييم المعلمين:** يعتبر تقييم المعلمين من الواجبات الرئيسة لكل من المشرف الفني ومدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما، ويعتمد في عملية التقييم على سجل الأداء الذي يدون فيه ملاحظاته المتعلقة بسلوكيات الموظف حال وقوعها. ويقوم المدير (بالزيارات الصفية في المدرسة، والاستماع لراي المشرف، وتبادل الزيارات بين معلمي المادة، والملاحظات المدونة، وآراء الطلبة حول المعلم من خلال شكاوهم عليه، وآراء أولياء التلاميذ، وانطباعهم عن المعلم، والتزام المعلم بواجباته) (بن سالم، 1994).

**6- دور مدير المؤسسة في مختلف المجالس:** وفقا لأحكام المرسوم رقم (90-49) المؤرخ في (1990/02/06) والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية والقرار الوزاري رقم (175) المؤرخ في (1991/03/02) الذي يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية ومنه المادة رقم (05) التي تنص على ان مدير المدرسة ينشط مختلف المصالح وينسق بينها، ويسخر الوسائل المادية والبشرية والمالية الموضوعة تحت تصرفه في خدمة المصلحة العليا للتلاميذ وهو بهذه الصفة مكلف بتحضير وعقد جميع المجالس بالمؤسسة وهي: مجلس التنسيق الإداري - مجلس الأساتذة - مجالس التعليم - المجلس التأديبي -

مجالس الأقسام - الجانب التنسيق مع المجتمع المحلي (المرسوم رقم (90-49) المؤرخ في 06/02/1990).

الأعمال اليومية التي يقوم بها مدير المدرسة: من الأعمال اليومية التي يقوم بها مدير المدرسة الحضور المبكر للمدرسة، وتقعد البناء المدرسي من حيث السلامة العامة، المرافق الصحية، الساحات، القاعات، وتقعد الطابور الصباحي وفعاليتته، وتقعد سجل الدوام المدرسي للمعلمين، ومتابعة النظام داخل المدرسة، ومعالجة قضايا التأخر المدرسي إن وجدت، ومراقبة الوضع الصحي للطلبة، واستقبال المراجعين سواء كانوا من جهات تربوية أو غير تربوية.

ويساعده في تسيير المدرسة المجالس التعليمية التالية:

**1- مجلس التربية والتسيير:** يتكون من مدير المدرسة رئيساً، والمتصرف المالي للمؤسسة، والمراقب العام، وثلاثة ممثلين عن هيئة التدريس والمدرين بالمدارس الملحقة وثلاثة ممثلين عن التلاميذ). ومهام هذا المجلس طبقاً لقرار رقم (02/175) المؤرخ في (03/06/1992) ومهمته التسيير الخاص بمشروع الميزانية، وبيث في حسابات التسيير، ابرام الصفقات في اطار التنظيم الجاري به العمل مشاريع توسيع المؤسسة و ترميمها و تجهيزها. كما يبدى رايه في تنظيم المدرسة ويسهر على تطبيق التوجيهات الصادرة من سلطة الوصاية ويقدم اقتراحات بخصوص جميع المسائل المتعلقة بالتربية والتعليم. يجتمع ثلاث مرات على الاقل في السنة وذلك في دورة عادية بدعوة من رئيسه، أو في

دورة استثنائية بدعوة من رئيسته أو بطلب من أغلبية أعضائه.

**2- مجالس الأقسام:** تتكون من (المدير، وجميع مدرسي القسم المعني، ممثل عن

جمعية الأولياء تلاميذ المؤسسة) بالنسبة للابتدائي والمدير، مستشار التوجيه، ممثل عن

جمعية الأولياء تلاميذ لمؤسسة المسير المالي بالثانوي أو المتوسطة). مهمتها النظر

بصفة دورية في النتائج واتخاذ القرارات وتحديد وتنظيم عمليات التقييم والدعم، ودراسة

وتحليل طلبات التوجيه وقرارات التأديبية في حق التلميذ الغير المنضبط.

**3- مجلس التنسيق الإداري:** مهمته التعاون والتنسيق الفعال بين مختلف المصالح في

المؤسسة، و إقامة جو من الثقة داخل المؤسسة والسهر علي تعاون و حوار المثمر في

المؤسسة ومناقشة التعليمات الرسمية و شرحها.

**مسؤوليات المدير:** تتجلى مسؤوليات مدير المؤسسة التربوية في ما يلي:

- فهو مسؤول عن الإثباتات الكتابية المسلمة للمحاسب العمومي وعن الأخطاء الواردة

فيها، فهو مسؤول مدنيا وجزائيا عن صيانة واستعمال الممتلكات المكتسبة من الأموال

العمومية، كما أنه مسؤول شخصيا على مسك الجرد للممتلكات المنقولة و العقارية.

## 1- التسيير المالي والمادي في المؤسسة التربوية: التسيير المالي هو كل العمليات

المتعلقة بإعداد الميزانية وتنفيذها بما تحتويه من إيرادات ونفقات مروراً بالعمليات الحسابية، بالإضافة لعمليات الخزينة المتمثلة في كافة حركات الأموال نقداً وحركات الأموال المرصدة في حساب الخزينة ومسك السجلات الخاصة بذلك من طرف الأمر بالصرف والمحاسب. كما يعرف بأنه مجموع الأنشطة المالية الموجودة في المؤسسة التربوية والتي يقوم بها المدير والمقتصد كل حسب صلاحياته. ويتمثل التسيير المادي في المحافظة على أملاك المؤسسة وصيانتها واستغلال الوسائل المتوفرة بطريقة عقلانية، بالإضافة إلى مراقبة المخازن، الورشات، المخابر والمكتبة والتحقق من المواد والبضائع من حيث الوجود والكميات المستعملة، والتأكد من شروط الأمن والوقاية ومتابعة عمليات الجرد بدقة واستمرار. بهدف إبراز قدرة الفريق الإداري على توظيف جميع الإمكانيات المالية والمادية لخدمة المؤسسة، و التحكم أكثر في تقنيات التسيير وحسن استغلال الإمكانيات المالية المتاحة.

وللتسيير المالي جانبين إداري ومحاسبي، الجانب الأول يختص به المدير، كما يمكن للمدير أن يكلف به المقتصد مع بقاء المسؤولية المالية والجزائية على المدير والمسؤولية الإدارية على المقتصد.

## 2- أما الجانب الثاني فهو من صلاحيات المقتصد، وبالنسبة للجانب الإداري.

ومن مظاهر التسيير المالي في المؤسسات التربوية نجد الميزانية التي تقدر الإيرادات

والنفقات للمؤسسة، الحساب المالي الذي يدقق لنا التقديرات المدونة في الميزانية والصندوق الذي نتحصل منه على مختلف الأرصدة التي تملكها المؤسسة التربوية.

أ- مجالات التسيير المادي في المؤسسة التربوية: يشتمل التسيير المادي على ثلاثة عناصر هي:

1- الصيانة: قد تكون صيانة عادية يومية، تشمل صيانة و نظافة المحلات، المطعم،

المرافد، التدفئة، المخابر، العيادة و غير ذلك. وقد تكون صيانة دورية في العطل

الدراسية. وقد تكون صيانة ظرفية تتم في إطار الإصلاحات الكبرى.

2- تنظيم الخدمة الداخلية: يتمثل تنظيم الخدمة الداخلية في جدول العمل للعمال

وجداول العمل للخدمة الداخلية، وعقد اجتماعات مع المصالح في إطار التنسيق الإداري،

واقترناء التجهيزات والوسائل والبضائع ومراقبة تسليمها ووضعها تحت تصرف المعنيين.

ومسك سجلات الجرد الخاصة بجرد العقارات التي تمتلكها المؤسسة التربوية. وجرد

المنقولات الموجودة في المؤسسة التربوية(كل الوسائل والعتاد والمواد الأولية المستعملة

في التعليم).

كما يكلف المقتصد وكل من يقوم بمهنة التسيير المالي والمادي في المؤسسة التربوية

بممارسة أنشطة مالية ومحاسبية بالإضافة إلى نشاطاته الإدارية والتربوي، كأعداد مشروع

الميزانية للمؤسسة وتحضير القرارات المعدلة لها، والقيام بعمليات التحقيق والتصفية

بالنسبة للإيرادات والالتزام والتصفية بالنسبة للنفقات. وإعداد الصفقات والعقود وإمسك

ملفات الموظفين. وضمان التموين ومتابعة الاستهلاك وإجراء الجرد العام والدائم لممتلكات المؤسسة.

ويقوم بمختلف العمليات الإدارية بصفته موظفا إداريا في المؤسسة التربوية. كما يقوم المقصد في اطار الأنشطة التربوية، باعتباره مستشارا تربويا في بعض الأحيان، بتدعيم العلاقات المنسجمة ضمن الجماعة التربوية، وتحسين الشروط التي يجري فيها التعليم، وتطوير النشاطات التربوية والاجتماعية للمدرسة، وتوفير الوسائل التعليمية المطلوبة لأداء الأنشطة التربوية والسهر على صيانتها، وتفقد الوسط المدرسي وحمايته.

**ب- مجالات تسيير الأنشطة المالية والمحاسبية في المؤسسة التربوية:** تتمثل هذه الأنشطة في تحصيل الإيرادات ودفع النفقات، وضمان حراسة الأموال والسندات وكل الأشياء المكلف بها ومتابعة حركة الحسابات المتعلقة بالأرصدة الموجودة، وحفظ أوراق الثبوتية والسندات الخاصة بعمليات التسيير.

ميزانية المؤسسة التربوية: تنجز الميزانية من طرف المدير وبالمساعدة التقنية للمقصد حسب وضعية المؤسسة واحتياجاتها كل سنة، بحيث يتم إعدادها وفق التعليمات والنصوص القانونية حيث يكلف المدير بتنفيذ الميزانية من الناحية الإدارية. ويكلف المقصد بتنفيذ الميزانية من الناحية المحاسبية.



## اسئلة التقويم الذاتي:

حدد الفروق بين الادارة والقيادة في المدرسة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

القائد الناجح هو الذي يعمل على:.....

.....

.....

حدد الفرق بين المجموعة الرسمية والمجموعة غير الرسمية:....

.....

## المحور الثالث:

### استراتيجيات واساليب ادارة الصف.

#### المحاضرة رقم 6: الادارة الصفية.

##### تمهيد:

تعتبر مشاكل الضبط في المدرسة بشكل عام، وفي قاعة التدريس بشكل خاص، من أكثر القضايا التي تشغل اهتمام التربويين، فقلة احترام المعلم، ورفض الانصياع للتعليمات، والقيام بسلوكيات غير تربوية (العنف) اتجاه الآخرين، داخل الفصل او في اروقة المدرسة؛ صارت من الظواهر المألوفة التي يوجهها التربويين. إذ أن قلة انتباه التلاميذ، والانشغال بسلوكيات مزعجة داخل الصف، تسبب ضياع الكثير من وقت التعليم خلال الحصة الصفية. كما أن انعدام القدرة على ضبط التلاميذ والتحكم في سلوكهم، يؤدي في الكثير من الحالات إلى وقوع المعلم في أخطاء عديدة، بسبب انهماكه في العمل على كبح تلك السلوكيات، مستخدماً طرقاً قد تضر سير العملية التعليمية. فالمعلم قد يضطر تحت لحظات الضغط الممزوج بالغضب إلى معاقبة هؤلاء التلاميذ من خلال الصراخ عليهم، أو توجيه الإهانة، وفي بعض الحالات مستخدماً أسلوب الضرب. وقدما كان ينظر للإدارة الصفية على أنها المحافظة على النظام والهدوء في الصف بشكل يتيح للمعلم التدريس، ويمكن التلاميذ من حفظ المعلومات التي يتلقاها، ثم تطور

مفهوم الإدارة الصفية نتيجة تطور البحوث التربوية ليشمل جميع الممارسات التي يقوم بها المعلم لتشجيع التلاميذ على تطوير تعلمهم، والانضباط الذاتي، وتشجيع الحركة في الصف، والعمل التعاوني، وإشراك التلاميذ في إدارة تعليمهم وتعلمهم.

**1- تعريف ادارة الصف:** تعرف الإدارة الصفية، على انها 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 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 (الكعبي، 2002: 12).

كما تعرف على انها العملية التي تهدف إلى تنظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية الشاملة والمتكاملة لشخصية التلميذ داخل بيئة الصف (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للعمل والأفراد).

هي ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من أعمال لفظية أو عملية من شأنها أن تخلق جوا تربويا ومناخا ملائما، والتي من شأنها أن تحدث تغييرا 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 وتصقل ما لديه من مواهب وقدرات. كما تعرف على انها جميع

الإجراءات المنظمة 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 بناء شاملاً لتحقيق غايات وأهداف المجتمع الذي يعيشون فيه (السفاسفة، 2004: 182).

**2- عناصر البيئة الصفية: الصف:** تشمل البيئة الصفية (البيئة المادية، و البيئة النفسية)، المناسبة العناصر التالية:

أ- المعلم: وهو من أهم عناصر الإدارة الصفية كونه ميسر للتعلم ومدير للصف والعملية.  
ب- التلاميذ: وهم أهم عناصر الإدارة الصفية، على المعلم أن يقف على كافة النواحي المتصلة بهم من حيث نموهم وتعلمهم.

ج- البيئة المادية للصف: وتشمل موقع الصف في المدرسة، إضاءته، جودة وسالمة المقاعد، عددها، مناسبتها للتلاميذ، توفر المواد والوسائل التعليمية ومكان عرضها ووضوحها وملائمة حجمها، ونوع الطلاء ولونه، ومكان السيورة وارتفاعها. وتشمل عمليات الإدارة الصفية على العناصر التالية:

**1- التخطيط للعمل في الصف:** يضم تحديد الأهداف التعليمية التي يسعى المعلم إليها، توزيع المادة الدراسية على العام الدراسي، ثم تحديد طرائق التدريس والأنشطة المناسبة للمواقف التعليمية، تحديد وسائل التعليم، و وضع استراتيجية للتقويم.

**2- التنظيم داخل الصف:** يشمل تحديد الوقت اللازم للأنشطة المختلفة على مدار اليوم

المدرسي، وتوزيع زمن كل حصة، وتنظيم التلاميذ داخل الصف، وتنظيم تعلم التلاميذ، والاستخدام الأمثل للفراغ والمعدات، وتوفير فرص تعليمية متكافئة لجميع التلاميذ.

**3- توجيه المعلم لتلاميذه:** ويتم ذلك من خلال إعطائهم معلومات تساعد على معرفة قدراتهم واستعداداتهم وميولهم والمشكلات التي تواجههم، ومعرفة البيئة المحيطة ليتمكنوا من استغلال قدراتهم وقدرات بيئتهم بالشكل الأمثل. ويكون اتصال المعلم وتفاعله مع تلاميذه على أساس:

**1- تفاعل لفظي:** يستخدم فيه المعلم الكلام وسيلة للاتصال ويعبر عنه بالمدح والذم.

**2- تفاعل غير لفظي:** يعبر عنه المعلم بلغة الجسم وتتعلق بالمظهر والحركات والمكان والزمان مثل نظرة العيون وتعابير الوجه ونبرات الصوت، ويأخذ الاتصال احد الأشكال الآتية:

**أ- الشكل الأول (اتصال رأسي هابط):** يلقي المعلم تلاميذه دون مشاركة منهم وهو أقل فاعلية.

**ب- الشكل الثاني (اتصال رأسي هابط صاعد)** ينقل المعلم للتلاميذ المعلومات، ويستجيبون له.

**ج- الشكل الثالث (اتصال رأسي أفقي صاعد هابط):** ينقل المعلم المعلومات للتلاميذ ويطلب منهم استجابات، كما يتيح لهم الفرصة لعرض وجهات نظرهم.

د- الشكل الرابع (اتصال متعدد القنوات): وفيه يتبادل المعلم الخبرات مع تلاميذه والتلاميذ مع بعضهم (المقيد، 2009).

3- أهمية الإدارة الصفية: تعد إدارة الصفية في غاية الأهمية فهي تخلق نوع من التوازن بين أركان العملية التعليمية التعلمية بعيدا عن التسبب بالفوضى والتسلط والاستبداد، لاسيما اذا كانت تمتاز بالانضباط والمرونة والفعالية، فهي توفير مناخ التعليمي الفعال، من حيث وجود علاقات إيجابية بين المتعلمين، وتوفير الأمن والطمأنينة لهم. وتوفير فرص التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلمين وبين المتعلمين انفسهم. والتخطيط السليم لاستخدام الوسائل التعليمية المناسبة. وتقليل فرص الصراع وحدوث المشكلات. وترفع مستوى الأداء والتحصيل الاكاديمي لدى المتعلمين، و تغرس في المتعلمين قيم إيجابية مثل التعاون و احترام الاخرين (الزغول، 2007).

ويحتاج المعلم لممارسة الإدارة الصفية الفعالة كفاية خاصة حتى ينجح في أدائها، وذلك لتعقد المهام التي ينفذها المعلم داخل الغرفة الصفية، ومهام التدريس، والتعامل مع التلاميذ، والمناهج، وتوفير العلاقات الإنسانية في المناخ الصفوي والمدرسي، وعلى ذلك يجب أن يكون المعلم معدا إعدادا علميا ومسلكيا جيدا ومناسبا بشكل يتلاءم مع المهمة التي يقوم بها حتى يشعر بالطمأنينة والراحة وحسن الأداء والنجاح في مهنة التدريس (عدس، 1995: 13).

### 3- خصائص الإدارة الصفية: تتناول الإدارة الصفية جوانب متعددة يتعامل معها

المعلم ومنها:

أ- **غرفة الصف:** المعلم الناجح في إدارته الصفية لابد أن يهتم بغرفة الصف حيث يقضي فيها هو والمتعلم معظم اليوم الدراسي، ولذلك لابد من توجيه العناية بنظافتها من قبل التلاميذ أو المستخدمين والاهتمام بها وإيجاد الوسائل المريحة فيها.

ب- **التلاميذ وأولياءهم:** على المعلم أن يهتم بالتلاميذ من حيث تنظيمهم المريح داخل الصف، والعمل على تفهم المشكلات السلوكية والاجتماعية والاقتصادية التعليمية لديهم، والعمل على معالجتها، كما يجب أن يراعي الفروق الفردية بينهم بتنوع الوسائل والأساليب والأسئلة، بما يتناسب مع قدرات التلاميذ واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم، ووفقاً لذلك لابد للمعلم من التعامل مع أولياء التلاميذ، للوقوف على مشكلاتهم والعمل على حلها مدرسياً وأسرياً.

ج- **مدير المدرسة والهيئة التدريسية:** المعلم الناجح هو الذي يجيد التعامل البناء مع مدير المدرسة والهيئة التدريسية، لحل مشكلات التلاميذ (التحصيلية والسلوكية)، وذلك بالوقوف على آراء المعلمين الآخرين الذين يتعامل معهم، كما يجب على المعلم أن يتعاون بشكل بناء وهادف مع مدير المدرسة والهيئة التدريسية في جميع الأمور التي تتعلق بالبيئة المدرسية.

د- المنهج الدراسي: يقوم المعلم في الصف بالتعامل الفعال مع التلاميذ من خلال المنهج المدرسي، فهو المسؤول عن تنفيذه، كما يستطيع المعلم من خلال المنهاج أن يقوم بتقويم نتائج التعلم والوقوف على مستوى تحقق هذه النتائج، كما يقوم بإعداد وتوظيف الوسائل التعليمية اللازمة واختيار الأساليب الملائمة لتلاميذه.

هـ- الإدارة الصفية تتسم بالعلاقات الإنسانية: العلاقات الإنسانية في الإدارة الصفية أمراً لا يمكن الاستغناء عنه، لبلوغ الأهداف التي يسعى إليها المعلم في الصف، كما أن من واجب المعلم أن يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع تلاميذه بشكل سليم من جهة ومع تلاميذه بعضهم ببعض من جهة أخرى، وبين المعلمين أنفسهم من جهة ثالثة، ومع أولياء التلاميذ، على أن يسود هذه العلاقات الاحترام المتبادل، والتفاعل المثمر والبناء المستمر.

و- الإدارة الصفية تتسم بالعلاقات المتعددة: لابد 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.

**ي- الادارة الصفية تتسم بالمقومات الشخصية:** كما يجب ان يمتلك المعلم المقومات

الشخصية كالثقافة العامة الواسعة والمستوى العلمي العالي، والذكاء وسرعة البديهة،

والاتزان النفسي والتسامح وعدم الانفعال، والتقاؤل والحماس للعمل، وقوة الشخصية

واستشعاره لرسالته، وعنايته بمظهره، والإيجابية وروح التعاون مع الآخرين، والعمل

المنظم والدقيق، وتوصيل المعلومات لتلاميذه بحماسة وحبه النفع للآخرين. فدور

المعلم، هو دور الموجه والميسر للعملية التعليمية، فهو يدير الأنشطة داخل الصف،

فالمعلم الكفاء، هو الذي يوجه العمل، ويديره، ومن ذلك عرضه النماذج لتلاميذ،

وتنبيههم لما يقعون فيه من أخطاء، وتشجيعهم على تصحيحها، معتمدين على

أنفسهم، ما أمكن.

كما على المعلم ان يشجع تلاميذه على القيام بالأنشطة المختلفة، ويطلب منهم

المشاركة بالحديث والنقاش باستمرار. ودور التلميذ هو القيام بجميع الأنشطة

التعليمية، فهو الذي يستمع ويتحدث، ويكتب، ولا يتدخل المعلم، إلا عند وقوع أخطاء

فيعما على تصحيحها ثم يواصل العمل (الزويد، 1989: 20، ومرعي وآخرون،

1986).

**5- المهام الإدارية للمعلم في الإدارة الصفية:** يعمل المعلم على تجسيد صورة

العملية الإدارية في الصف عن وعي وكفاءة تمكنه من إدارة الصف وتنظيمه، ورعاية

الطلاب وتيسير التعلم الصفي لهم لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها، ومن المهام

الإدارية التي يقوم بها المعلم لهذه الغاية، وتعتبر عناصر العملية الإدارية الصفية ما

يلي:

أ- التخطيط: يقصد به وضع المعلم خطة وإجراءات مسبقة للمستقبل القريب مرنة

قابلة للتغير من شأنها بلوغ الأهداف التربوية التي يسعى إليها، وتتضمن ما يلي:

- وضع المعلم للخطة السنوية أو الفصلية للمادة التي يقوم بتدريسها، وعدد الحصص

المتضمنة في الخطة اليومية للدروس التي يقوم بها محددًا بها الأهداف بشكل واضح

ويمكن ترجمتها إلى سلوكية ليسهل قياسها، وتقويم نتائج تعلمها للتلاميذ.

- تحديد المعلم للأساليب والأنشطة والإجراءات المناسبة التي سوف يقوم بتوظيفها،

وتساعد على تحقيق الأهداف التعليمية بشكل يلبي احتياجات التلاميذ.

- رصد المعلم لمصادر التعلم التي سوف يستخدمها لمساعدة التلاميذ على بلوغ

أهداف المادة الدراسية مع تحديد ما هو متوفر في البيئة المدرسية، وما يمكن استثماره

من البيئة المحلية، وما يمكن توفيره على طريق المديرية التابعة لها المدرسة، وما

يمكن أن يساهم به التلاميذ.

- تحديد وسائل التقويم المناسبة التي سوف يوظفها المعلم لمعرفة ما تحقق من

أهداف، والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى التلاميذ، والثغرات التي تحتاج إلى

إثراء في المنهاج، والأنشطة المنهجية وملاءمتها ومدى كفايتها، والاستعانة بنشاطات

لا منهجية إن أمكن.

- العمل على إشراك التلاميذ بقدر الإمكان في التخطيط للعملية التربوية مع المعلم، أو الاستعانة بأرائهم والوقوف على قدراتهم واستعداداتهم، كذلك إشراك الطلاب بعيداً عن التلقين الصفي التقليدي (الشرقاوي، 2000: ص62).

ب- التنظيم والتنسيق: يقصد به تنظيم وتنسيق الموارد المادية المتاحة، وكيفية الاستفادة منها، بشكل منظم ومناسب مع أهداف الدروس التي يقوم المعلم بتنفيذها، وكل ذلك يهدف إلى تنظيم بيئة التعلم ووقته واستخدامه للوسائل والمواد من قبل المتعلم ليتعلم من خلالها.

ج- التنفيذ: ويقصد به تنفيذ الإجراءات التي قام المعلم بالتخطيط لها ويتضمن الجوانب التالية:

- إثارة دافعية التلاميذ للدروس، والمحافظة على درجة الإثارة والتشويق لديهم حتى نهاية الحصة.

- استخدام أساليب التدريس المناسبة للمستوى العقلي والمعرفي للتلميذ، وتناسب وتكمل الخبرات السابقة لديهم، كما تتناسب مع طبيعة المادة العلمية التي يقوم المعلم بتدريسها، مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة والظروف التي قد تستجد على التخطيط الدراسي، وإحداث التعديل اللازم في هذه الأساليب.

- العمل على تكثيف المناقشات الصفية بينه وبين التلاميذ، وبين التلاميذ أنفسهم مع

السماح لهم بإبداء آرائهم واحترامها، وتقديم تغذية راجعة فورية لهم.

- المحافظة على الجو النفسي والاجتماعي الصفي، وتوفير الثقة والاحترام المتبادل،

وشجيع الهدوء الصفي الذي يوفر مناخ تعليمي مثمر يحقق الأهداف.

- المحافظة على استمرارية النظام الصفي من قبل التلاميذ، وملاحظة المعلم لمدى

جدية التلاميذ في الاشتراك في فعاليات الحصة، سواء بتوجيه الأسئلة أو الإجابة

عليها أو الانتباه الطوعي، وعدم انشغالهم بأمر جانبي، أو انصرافهم عن متابعة

الدرس.

- تكيف المعلم مع ميول وحاجات التلاميذ أثناء الدرس، وتقديم التعزيز، واستخدام

الوسائل التعليمية المناسبة، وتوظيف أنشطة متنوعة لجذب اهتمام وانتباه التلاميذ حول

الدرس(ناصر، 1987: 153)

د- القيادة: تعتبر قيادة المعلم للصف من أهم الأعمال الإدارية التربوية التي يقوم بها

المعلم، ويعتبر نجاح القيادة عنصرا هاما للدلالة على مدى تحقق الأهداف التربوية

التي يسعى المعلم لإنجازها داخل الغرفة الصفية(مرسي، 2001: 141).

ه- الإشراف والمتابعة: يقوم المعلم في الصف بالإشراف على التلاميذ، ومتابعة

تفاعلهم الصفي، وتوجيههم نحو الأنشطة المرغوبة، وتقديم التغذية الراجعة لديهم في

جميع الأمور التي تتم في الصف، سواء بالشرح اللفظي أو التصحيح المعنوي لذلك.

وتشير مهمة الإشراف والمتابعة إلى: (الضبط والمحافظة على النظام- مراقبة حضور

الطلاب وغيابهم - توجيه التلاميذ وإرشادهم).

و- **التقويم:** يقوم المعلم في ضوء هذه العناصر الإدارية بعملية تقويم شاملة للعمليات

الإدارية ضمن هذا الإطار، كما يقوم المعلم بتقويم ذاتي للأعمال التي يؤديها في

الصف، ومدى نجاح هذه الأعمال واكتمالها لتحقيق أهدافه، وذلك في ضوء تشخيص

القصور الذي حدث في فعاليتها وإجراءاتها وتصحيح المسار في حالة وجود قصور،

أو الاستمرار في المسلك الذي تم تبني خطواته للنجاح. كما يشمل التقويم تقويم المعلم

لمدى كفاية الموارد والإمكانات المادية المتوفرة، ومدى مناسبتها في ضوء التغذية

الراجعة التي يمكن أن يستمد منها المعلم آفاق التخطيط أو التنظيم أو القيادة، ساعيا

إلى توفير هذه الموارد والإمكانات بشكل أفضل.

## 6- المهام الفنية للمعلم في الإدارة الصفية:

أ- **التدريس:** للتدريس معان متعددة ومتفاوتة، ولكنها جميعا لا تزيد على أنه عملية

إيصال المعلومات إلى أذهان المتعلمين، هذا المعنى صحيح ولكنه لا يعبر عن

المعنى العلمي الدقيق، وعلى المعلم أن يراعي هذه الخصائص في عملية تدريسه

للفص، فهي المهمة الأولى له في الصف، وأن يوازن بين الأهداف والنشاطات،

ومدى ملاءمة الوسائل، ومدى فاعلية نتائج التعلم لخصائص المتعلمين الذي يقوم

بتدريسهم، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظرهم، وآرائهم، محفزا تعاونهم الكامل

معه، ومشاركاً إياهم في كل خطوة من خطوات الدرس الذي يقوم بتنفيذه (زيتون،

(1997: 9).

ومن الإجراءات التي يمكن أن يتبعها المعلم لزيادة فاعلية التدريس وتحسين تعلم

الطلاب ما يلي:

- أن يزيد المعلم التفاعل بين الطالب وزملائه داخل غرفة الصف.

- أن يركز على اهتمام التلاميذ في الجوانب الذهنية، واستخدام حواسهم في التعليم

والتعلم.

- أن يضمن لهم بيئة اجتماعية غنية، من خلال التركيز على التفاعلات الاجتماعية.

- أن يصمم لهم بيئة ثرية، مع تنفيذ الإجراءات والأنشطة التي تثيره حب الاستطلاع

والاهتمام لديهم.

- مراعاة الحزم في الانضباط الصفي مع المحافظة على إظهار المودة في التعامل

مع التلاميذ.

- أن يقوم المعلم بدور المستشار بالنسبة للتلاميذ الذين يبادرون في التعلم، وإتاحة

المبادرة لهم فيما يتصل بالنشاطات التعليمية.

- أن يقوم المعلم بدعم مشاعر النجاح والمثابرة لدى التلاميذ، حينما يحققوا الأهداف

التعليمية (قطامي، 1989: 98-99).

- ب- استثارة الدافعية لدى الطلاب والمحافظة عليها: إن استثارة دافعية التلاميذ والمحافظة عليها عامل ضروري يؤثر في التعلم الصفي، مما يساعد المعلم في تحسين فعالياته، وزيادة الفرصة أمام الطلاب لزيادة كفاياتهم التعليمية، واستغلال أقصى أداء لديهم لتحقيق الأهداف التعليمية التي يصبو إليها المعلم (بلقيس ومرعي، 1982: 84).
- فعلى المعلم أن يهتم بمعرفة دوافع تلاميذه وميولهم، ليتسنى له استغلالها في حثهم على عملية التعلم، لأنه لا تتم عملية تعليمية، ولا يمكن تعلم موضوع معين تعليماً جيداً فاعلاً ومفيداً إلا إذا كان هناك دافعا يدفع الفرد إلى عملية التعليم بشكل متواصل ويحقق أهدافها. وتشمل مهمة توفير الدافعية للتعلم ما يلي:
- إثارة اهتمام التلاميذ بموضوع الدرس في بداية الحصة وحصراً انتباههم فيه. ومن أبرز الإجراءات التي يقوم بها المعلم في هذا الجانب:
  - توضيح أهمية تحقيق الأهداف التعليمية للطلاب
  - إثارة حب الاستطلاع لدى الطلاب خلال تقديم المادة العلمية الجديدة.
  - الاستثارة الصادمة وذلك بوضع الطلاب في موقف حائر أو مشكلة.
  - إحداث تغييرات ملحوظة في البيئة المادية للصف.
- المحافظة على استمرار انتباه التلاميذ طوال الدرس. ومن الطرق المناسبة لتحقيق ذلك:
- تنويع الأنشطة التعليمية التعليمية، واستخدام أكثر من طريقة في الحصة الواحدة.
  - تنويع الوسائل التعليمية الحسية لإغناء تعلم التلاميذ.

- استخدام التلميحات غير اللفظية، وتغيير نغمة الصوت.
- قيام المعلم بالتحرك والتنقل داخل غرفة الصف تحركا وظيفيا.
- تجنب السلوك المشتت للانتباه، كالإكثار من الطرق على الطاولة بالقلم أو المسطرة، أو التحرك السريع، أو الصوت المرتفع، أو الجلوس لفترة طويلة على الكرسي.
- اشتراك الطلاب في نشاطات الدرس، ومن أكثر الطرق مساعدة في تحقيق ذلك:
- اشتراك التلاميذ في تحديد بعض الأهداف التعليمية، وفي اختيار بعض الأنشطة.
- استخدام أسلوب تمثيل الأدوار، والألعاب التربوية، مع إضفاء جو المرح في الحصة الصفية.

- إتاحة الفرصة أمام التلاميذ للعمل في مجموعات صغيرة، كلما سنحت نشاطات التعلم ذلك.

- إثارة أنواع مختلفة من الأسئلة، خاصة التي تحتاج إلى التفكير والآراء من قبل التلاميذ، على أن يراعي المعلم الدور الأكبر للتلاميذ.
- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ؛ لإتاحة الفرصة أمام كل تلميذ قيام بعمل مناسب لقدراته.

- تعزيز إنجازات الطلبة، ومن الطرق المساعدة في تحقيق ذلك:
- استخدام التعزيز الإيجابي سواء كان لفظيا أو غير لفظي (الابتسام وتعابير الوجه).
- تزويد التلاميذ بمعلومات عن مدى التقدم الذي يحرزونه في اتجاه بلوغ الأهداف



المرجوة.

- تجنب استخدام العقاب البدني مهما كانت الأسباب داعية لذلك.

- التقليل من الآثار غير المرغوب فيها مثل عدم احترام التلميذ بسبب فشله، أو إحباط التلميذ بعدم التعزيز، أو تكليف التلاميذ بحفظ مادة تعليمية صعبة (زيود، 1989: 69).

ج- توفير الخبرات التعليمية للطلاب وتنظيمها وتوجيهها: يسعى المعلم في الصف

لإكساب المتعلم الأهداف التي يرغبها من خلال الدرس، والتي خطط لها بعناية ومقدرة،

وحسن التخطيط في هذا الجانب يوفر جهد المعلم، ويستطيع المعلم من خلاله حفز

التلاميذ على أداء الأنشطة ويوفر له فرصة لمتابعتهم، وتوجيه أدائهم، ومراعاة الفروق

الفردية بينهم وهذا يشعر التلاميذ أنهم يتعلمون ما هو مفيد، ويشعر المعلم أن كل تلميذ

يقوم بالعمل وفق سرعته واستعداداته واهتماماته، مما يزيد من فاعلية وضبط الدرس بشكل

إيجابي ذاتي. وعلى المعلم أن يوفر الفرصة للتلميذ الذي ينهي أعماله المطلوبة منه،

بالقيام بنشاطات أخرى تناسب قدراته وإمكاناته، فلا يكون عاملا من العوامل التي تؤثر

سلبيا على عملية ضبط الصف.

ويجب على المعلم أن يضع في اعتباره أنه مشرفا وموجها لتعلم التلاميذ، وعليه أن يعمل

على تحسين طريقة تعليمه، وتحسين ما يعلمه من مادة علمية (خليل، 1996: 233).

د- تنظيم تقسيم التلاميذ داخل الصف: يمكن للمعلم بالتنظيم المناسب لتلاميذه التغلب

على الظواهر السلبية في القسم كازدياد حوادث الاستفزاز، وتعدي التلاميذ على بعضهم

البعض، كما ينقص بشكل ملحوظ من تفاعلهم معاً، ومن تفاعلهم مع المعلم. ومن

النماذج والأساليب التنظيمية لأفراد التلاميذ في الصف ما يلي:

- التنظيم في صفوف متوازية.

- ترتيب المقاعد على شكل حرف U.

- تنظيم الطلاب في مجموعات (الكلوت، 1996).

هـ - ملاحظة سلوك الطلاب ومتابعة تقدمهم في الأداء والتحصيل: المعلم الذي يجيد

إدارة الصف عليه أن يتابع وبشكل متواصل الجوانب المختلفة لتلاميذه، وخاصة الجوانب

السلوكية أو التعليمية، وتتم هذه المتابعة من خلال ملاحظة سلوك التلميذ، وتقويم هذا

السلوك باستمرار وفق قواعد السلوك المتفق عليه، كما يجب عليه أن يقف على مستوى

التقدم في الأداء والتحصيل المعرفي لديهم عن طريق الاختبارات التي يقوم بها، أو عن

طريق الملاحظات التي يقوم بجمعها من خلال التفاعل الصفي مع الأسئلة الصفية،

والمناقشات التي يطرحها المعلم، هذا بجانب تشخيص الصعوبات التي يعاني منها

الطلاب في التعلم والعمل على معالجتها والتغلب عليها.

ولكي يقوم المعلم بهذا الدور عليه أن يتقن فنون التواصل ومهاراته اللفظية، حيث يعينه

ذلك على تحقيق النجاح المتميز في أداء مهاراته التعليمية، ويستثير اهتمام تلاميذه

ومشاركتهم في نشاطات التعلم، مما يزيد من فرصة الأداء والتحصيل لديهم، فعليه أن

يعمل على استشارة الدافعية وتنظيم التعلم والتوضيح واستشارة التفكير، كما عليه أن

يختار الأنشطة التي تلائم ميولهم واستعداداتهم دون أن يفرض عليهم ألواناً معينة من النشاطات لا تلبي احتياجاتهم، بل يحترم آراءهم وتطلعاتهم، ويكشف عن قدراتهم، ويراعي نمو شخصياتهم، بحيث يعمل على إفساح المجال أمامهم للمبادأة والتجديد والابتكار، وعليه أن يعتبر الطلاب ركيزة أساسية في كل خطة نشاط، يسهمون إسهاماً حياً في مراحلها المختلفة في التخطيط والتنفيذ والتقييم (Amidon, 1963: P 82).

و- تقديم تقارير عن سير العمل وحفظ الملفات والسجلات: يقوم المعلم خلال عمله بمهام فنية وإدارية، وكلاهما يكمل الآخر، وتمثل المهمة الإدارية في إعداد وتنظيم السجلات والملفات وبطاقات التحصيل الخاصة بالتلاميذ، للرجوع إليها عند الحاجة.

#### 7- العوامل المؤثرة في إدارة الصف: من العوامل المؤثرة في إدارة الصف مايلي:

كيفية إدارة المعلم للغرفة الصفية: اشارت معظم التربويين كحيدر (1991) والكعبي (2002). والعجمي (2007) وسعفان (2007) وزغول (2007)، ان الادارة الصفية تتضمن كيفية ترتيب مقاعد الطلاب وطريقة جلوسهم، وكيفية التعامل مع مشكلاتهم ، كذلك طريقة جذب المعلم لانتباه المتعلمين، والمعالجة الحكيمة عندما تدب الفوضى، وتوجيه الأسئلة خاصة للتلميذ غير المنتبه، وأسئلة تثير الاهتمام لجميع التلاميذ، أو الكتابة على السبورة، ومراقبة الفصل، وإعطاء التعليمات، والتزام التلاميذ بالتعليمات في تنفيذ العمل، ومراعاة العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ، وتنويع الأنشطة الصفية في الفصل. وتمر الادارة الصفية بالخطوات التالية:

أ- إدارة بدء الحصة: وتشمل دخول المعلم إلى الصف وتنظيم جلوس التلاميذ في الأماكن المخصصة لهم ثم تهيئتهم لبدء الدرس.

ب- إدارة المادة الدراسية: اختيار طريقة التدريس المناسبة للمادة والتي تستثير اهتمامهم وتراعي خبراتهم وتضمن الانتقال من فقرة لأخرى بسهولة.

ج- إدارة سلوك التلاميذ: يتم عن طريق تطوير المعلم لعلاقات إيجابية مع التلاميذ يتعرف من خلالها على اهتماماتهم وميولهم، وفي الوقت يعمل على تحقيق التوازن بين الحزم والود، والعدل في المعاملة والتركيز على جوانب الإيجابية للتلاميذ والعمل على تطويرها.

د- إدارة إنهاء الحصة: ينهي المعلم العمل بنشاط يلخص النقاط الرئيسية وي طرح أسئلة يختبر فيها مدى استيعاب التلاميذ للمادة، وينظم خروج التلاميذ من الصف. وحتى يتمكن المعلم من ادارة صفه بفعالية ينبغي ان يمتلك المهارات التالية:

1- مهارة ضبط الصف: تعني إيجاد جو اجتماعي تفاعلي يتم فيه الاتصال الفعال بين

المعلم والتلميذ والمحتوى العلمي في ضوء أهداف الموقف التعليمي المحددة.

2- مهارة الاستحواذ على انتباه التلاميذ: يعد إتقان المعلم لهذه المهارة من العوامل المهمة

لنجاح الحصة الدراسية، فزمن ومدى الانتباه عند التلميذ يزيد كلما ازداد العمر.

3- مهارة تنويع المثيرات : ويقصد بها أن يغير المعلم من أفعاله وحركاته وطرائق

تدريسه، وذلك بهدف تنشيط التلاميذ وضمان اندماجهم في الأنشطة.

4- مهارة حل المشكلات الصفية: المشكلة الصفية تعني حدوث انقطاع في الاتصال بين المعلم والتلميذ والمحتوى التعليمي، وغالبا ما تكون سلوكا يصدر من التلميذ يتعارض مع أهداف المعلم التعليمية، ويؤدي إلى تعطيل تعلم التلاميذ أو تشتيت انتباههم.

5- مهارة التخطيط: وهي قدرة المعلم على التخطيط للدرس من اجل تحقيق الأهداف السلوكية المناسبة للموقف التعليمي الذي يراد به تلبية حاجات المتعلم وينبغي ان تكون عملية التخطيط مرنة تفسح المجال لإجراء التغييرات اذا ما دعت الحاجة الى ذلك و تدخل ضمن تلك المهارة مهارات فرعية مثل تحديد الوسائل التعليمية المناسبة و اختيارها واستخدامها.

6 - مهارة التمكن من المادة العلمية التي يدرسها: تتأثر عملية صياغة وبلورة الفكرة المراد ايصالها الى المتعلمين بعوامل كثيرة منها مدى فهم و ادراك المعلم للمادة العلمية وتمكنه منها حيث يتأثر ادراك الطلاب للمادة العلمية بشخصية المعلم و قيمه واتجاهاته.

7 - مهارة الارشاد والتوجيه: ينبغي على المعلم ان يبني برامجه التعليمية مع طلبته على أساس توجيههم و ارشادهم نحو التعلم وزيادة معرفتهم و الهدف من توجيههم وارشادهم نحو التعلم و زيادة معرفتهم و الهدف من التوجيه. والارشاد التربوي ليس حل المشكلات فقط بل الكشف عن الحالات الإبداعية وتوجيهها وتنسيقها بالتجاه الملائم لها.

8- مهارة الاتصال التربوي: وتتمثل في عدد من المهارات الفرعية كمقدمة الحديث وحدة الصوت واختيار الكلمات المناسبة والمفهومة وانتقاء الالفاظ المؤثرة والتحدث بطريقة هادئة

واتزان انفعالي.

9- مهارة التقويم: ان تقويم أداء الطلبة أحد مكونات العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية لاسيما في ميدان الإدارة الصفية فهو يزود المعلم بالمعلومات التي تساعده على رسم خططه المستقبلية ويعد تقويم الأداء أيضا وسيلة تخطيطيو و رقابية.

10- مهارة تحديد واختيار الطرائق التدريسية: لا توجد طريقة معينة يمكن وضعها بين يدي معلمين ولكن يمكن تحديد طريقة في ضوء مناسبة النشاط، او الموقف التعليمي لحاجة المتعلم وخصائصه وكذلك في ضوء المادة العلمية وأهدافها. فضلا في أسلوب المعلم في طرح الأسئلة الصفية وتكييفها وتتبعها وضمان مشاركة التلاميذ في التفاعل داخل الصف وتعويدهم على التفكير المنطقي وتنمية مهارات التعلم الذاتي لديهم.

- مهارات ترتبط بسلوك التلميذ.

- مهارات ترتبط بحاجات التلاميذ والمناخ الصفّي.

- مهارات ترتبط بالتخطيط قبل بدء التدريس في الصف.

- مهارات ترتبط بالمهام التعليمية.

- مهارات ترتبط بتنظيم وترتيب الصف.

حيث لم يعد دور المعلم مقصورا على التعليم، خبيرا في المعلومات التي يقدمها للتلميذ الذي يحتاج إليها من أجل التعلم، بل أصبح دور المعلم متعددًا، ومنها قدرته على التفاعل مع التلاميذ داخل الصف وخارجه، ومنظما للمناخ الاجتماعي والنفسي لديهم، ومنظم

للتعلم. فهذه المهمات المناطة بالمعلم تجعل دوره رئيسا في تهيئة جو وبيئة صفية صحية لتلاميذه، مع توفر علاقات ودية، تقوم على احترام متبادل لأجل أن يتمكن المعلم من تحقيق النتائج المرصودة له من خلال إدارة الصف والتعلم الفعال (زيتون، 1997: 425).

**8- 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، كما 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 عاملا هاما من العوامل التي تؤثر في إدارة الصف وضبط المعلم له وحفظ النظام فيه. ومن أهم العوامل التي تؤثر في إدارة الصف مايلي:

أ- 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. ويشكل مدير المدرسة عنصرا هاما لدستور النظام المدرسي فهو القدوة للعاملين في المؤسسة التربوية، وعليه أن يحترم العاملين معه، ويحتفظ بعلاقات إنسانية بينهم، وأن يكون قادرا على الاحتفاظ بآتزانه الانفعالي فلا

يغضب بسرعة، ولا يترك الأمر يفلت من يده، بل ينبغي أن يكون صابرا متزنا، يجمع المعلومات الكافية قبل أن يصدر حكمه، وأن يكون مرنا في مواجهة المشكلات التي تواجهه أو تواجه المعلمين، متعاوننا معهم في حل المشكلات الصفية التي تطرأ، محددنا القواعد والتعليمات، ومراقبا وموجها لتطبيقها وتنفيذها، ومحاسبا المخالف حسب درجة المخالفة.

**ب- نمط الإدارة الصفية:** بعض المعلمين يدير صفه بطريقة تسلطية، والبعض الآخر بطريقة ديموقراطية، وبعضهم بطريقة فوضوية، ولكل طريقة خصائصها وأثرها على السلوك العام والنمط الاجتماعي السائد في الصف المدرسي.

**ج- وضوح الأهداف التعليمية والإجراءات:** المعلم الذي يدرك بشكل فاعل الأهداف التعليمية التي يرغب في تحقيقها، يعمل على توجيه تلاميذه توجيها تربويا نحو تحقيق هذه الأهداف مما يوفر له مناخا تربويا وإدارة صفية فاعلة يتفاعل فيها جميع التلاميذ محافظين على الجو التربوي السائد، وذلك يمكن التلاميذ من تحقيق النتائج التعليمي وارتفاع مستوى التحصيل لديهم.

كما أن إدراك المعلم لأهدافه التربوية يساعده بشكل وظيفي على اختيار التقنيات التربوية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وجعل التعلم ممتعا مع بقاء أثر هذا التعلم، ويوفر موقفا تعليمي تعليمي يشارك فيه جميع المتعلمين، ويتم فيه توظيف الحواس، ويعمل على انشغال التلاميذ في التعلم.



د- القواعد والقوانين الصفية: حتى يتم التعلم الصفي لابد من وجود قواعد وقوانين

تساعد على ذلك، حيث يلتزم بها التلاميذ، وتوفر مناخ تعليمي صحي، يتعلم فيه التلاميذ بحرية وفاعلية. ولا يجب أن تكون هذه القواعد والقوانين جامدة وصارمة، بل مناسبة لخصائص نمو التلاميذ، وواضحة ويمكن تطبيقها إجرائيا وبشكل ذاتي من قبل التلاميذ. وعلى المعلم أن يركز على الجوانب الإيجابية لهذه القواعد والقوانين، موضحا للتلاميذ أهمية هذه القواعد والقوانين وانعكاساتها على الصف والمدرسة وعلى العملية.

هـ- 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 دورا فاعلا في تحقيق النظام الصفي.

و- المشاركة وتبادل الخبرات التعليمية بين المعلم والطلاب: على المعلم أن يتيح

الفرصة للتلاميذ للتعاون فيما بينهم والتعاون معه، وتشجيع المناقشة والتشاور والمشاركة في العمل، وفعاليات الدرس. ومن الإجراءات التي تعين المعلم في ذلك أن يقوم من حين لآخر بإشراك التلاميذ 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، عاملا على زيادة

التفاعل والتعاون والمشاركة في استنتاج أهداف الدرس بشكل إيجابي.

**ي- النقد البناء للتلاميذ لا الانتقاد الساخر:** على المعلم أن يتعامل مع التلاميذ

الذين يقومون بالسلوكيات السلبية بشكل متزن بعيدا عن الانفعال والهيجان، فلا بد أن

يكون متعقلا واعيا لتفهم تصرفات التلاميذ، وعليه أن يعالجها بدرجة وسعة صدر

باحثا عن دوافعها، وعليه أن يوجه نقده لهذه السلوكيات دون إحراج التلاميذ مبتعدا

عن النقد الساخر، أو الانتقادات الجارحة، ويقدم التغذية الراجعة للتلاميذ، وعليه أن

يتبع طرائق مناسبة لتعديل سلوك التلاميذ غير المرغوب فيه.

**ن- الصمت الفعال لا السلوك القسري:** هناك فرق بين الصمت الهادف والصمت

القسري غير الهادف وغير المنتج، ففترات الصمت التي تتخلل الموقف التعليمي

التعلمي 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، ومن ثم قد يؤدي إلى

التسرب والانسحاب من المدرسة.

العوامل التي تساعد على نجاح الحصة الصفية: ولنجاح الحصة الصفية على المعلم مراعاة ما يلي:

**12-1- الانضباط الصفية:** حتى تكون الحصة الدراسية فاعلة وناجحة، لابد أن يتوفر مناخ صفى مناسب، وان يقبل التلاميذ على التعلم بجدية ونشاط طيلة الوقت، وأن يجذب المعلم انتباههم، وان يحترم الجميع من في الصف قواعد النظام الصفى سواء ما تعلق منها بالتعامل مع المعلم ام بالتلاميذ بعضهم مع بعض.

**12-2- الالتزام بقواعد السلوك:** على المعلم ان يوضح للتلاميذ قواعد السلوك العام في الصف بصفة خاصة والمدرسة بصفة عامة، منذ بداية الموسم الدراسي، وان يحدد مالههم وما عليهم بوضوح ودقة.

**12-3- إصدار التعليمات:** على المعلم ان يحدد ماذا يريد نقله للتلاميذ عن وعي وادراك حتى يتحاشى استعمال حالات الاستدراك أو النسيان، وان يكون مضمون هذه التعليمات واضحا ومفهوما للجميع، وفي مقدورهم القيام به، وأن تصاغ التعليمات على شكل توجيه وليس على صيغة اختيار.

**12-4- المباشرة في التنفيذ:** بعد الخطوات السابقة يباشر المعلم في العمل بكل جد وصرامة وانضباط، وقد يناقش مع التلاميذ خطوات التنفيذ وأسلوب العمل قبل البدء فيه حتى يضمن حسن سير العمل.

**12-5- الأعمال المعتادة:** هي اجراءات معينة تحدث في فترات معينة وبالتتابع إذا

ما أردا أن يعلم التلاميذ الجدد أسلوب القيام بالروتين المعمول به وبمرور الوقت يصبح قيام به ممكنا ودون ما حاجة إلى إشراف أو أية تعليمات بهذا الشأن.

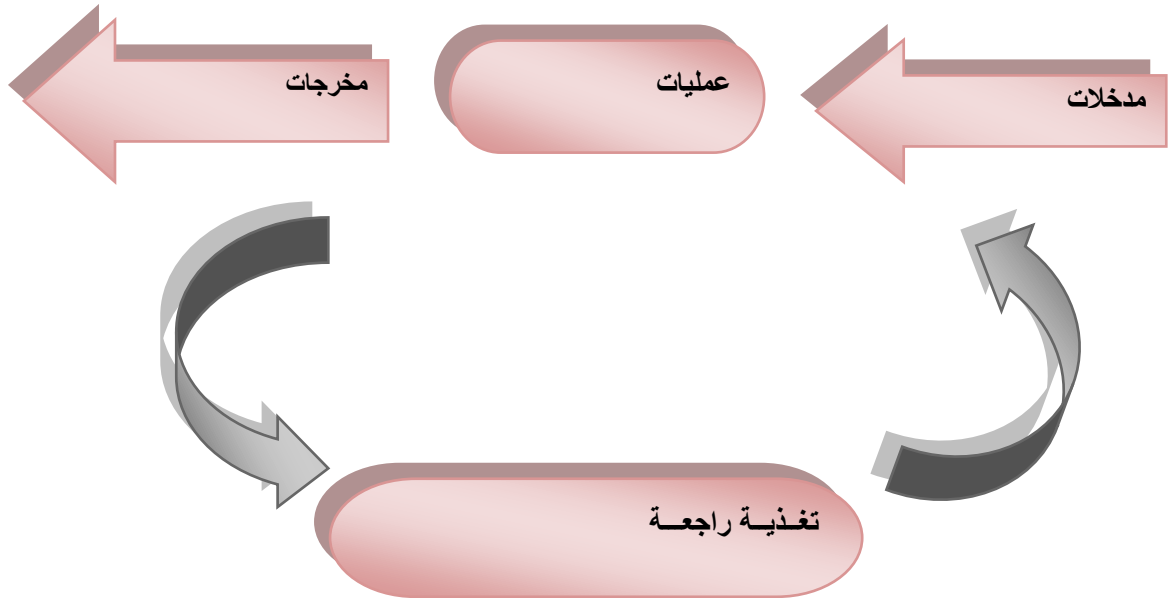
## 12-6- إعداد التقارير: على لمعلم أن يراجع أعمال التلاميذ ويتفقدتها ليقف على

مدى تقدمهم، وعليه أن يحتفظ كل ذلك بتقارير يعدها عن الإجراءات التي قام بها وعن نتائج هذه الإجراءات للرجوع إليها عند الحاجة.

## 12-7- التنوع في الأنشطة: على المعلم ان يصنف الأنشطة الصفية إلى تلك التي

تلي احتياجات التلاميذ، وتلك التي لا تثير فيهم أي اهتمام، وعليه أن يركز جهوده على أنشطة تلي احتياجات كافة التلاميذ.

وعلي المعلم أن يمنح لكل تلميذ الفرصة للعمل سواء بشكل فردي او في فريق، وان يملأ وقت الحصة بما يخدم الدرس.



مخطط الذي يبين انتقال المعرفة إلى المتعلم

## المحور الثالث:

### استراتيجيات واساليب ادارة الصف.

#### المحاضرة رقم 7: استراتيجيات الإدارة الصفية:

##### تمهيد:

يشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل، باعتبارها طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات على اختلاف مهامها، وقد صنف علماء التربية استراتيجيات الإدارة الصفية الى أربعة اصناف وتعتمد ممارسة هذه الأنواع على شخصية المعلم وقدراته ومؤهلاته ومن الأنماط التي يمارسها:

**1- نمط الإدارة التقليدية:** يعد هذا النمط امتداد لأساليب التنشئة الأسرية والاجتماعية وما تولده القيم السائدة من أنماط سلوكية مجتمعية، وبالتالي فإن المعلم والمتعلم هما نتاج هذه القيم السلوكية من حيث اعتماد الصغير على الكبير وطاعته واحترامه وانتقال هذه القيم إلى المدرسة.

**2- نمط الإدارة التسلطية(الأوتوقراطية):** يفرض المعلم في هذا النوع من الإدارة أراءه وإملاء سلطته على التلاميذ بحيث يعتبر المعلم نفسه أنه المصدر الوحيد للمعلومات، فهو

الذي يخطط للأنشطة التعليمية ويحدد مصادر التعلم.

### 3- نمط الإدارة التشاركية (الديمقراطية): يقوم المعلم بممارسات سلوكية معينة تعبر عن

إتباعه لهذا النمط في إدارته وفي تعامله مع تلاميذه، فهو يوفر مساحة واسعة من الحرية والمرونة والتعلم بالقدوة.

### 4- نمط الإدارة المتساهلة (الفوضوية): يعتمد المعلم كلياً على الطلاب، فهم الذين

يقومون بالنشاط ويمارسونه بدون توجيه، ولا يلقي بالاً ولا اهتماماً بما يجري في غرفة الصف (المغربي، 1999: 19).

### 1- استراتيجيات ضبط الصف: تعرف عملية الضبط بأنها عملية نظام ما بين التلاميذ،

بحيث تؤدي إلى حدوث التعلم دون الحاجة إلى التنافس مع عوامل معيقة أو غير منتجة. تلك العملية عبارة عن نظام مكون من مجموعة قوانين بهدف التحكم على السلوك، واستراتيجيات لضمان استمرارية تلك القوانين.

### 1- استراتيجية استخدام المعلم أسلوب الثواب والعقاب في ضبط الصف: يقصد بالثواب

تعزيز إيجابي يشجع التلاميذ على القيام بعمل ما وتكراره، ويأخذ الثواب أشكال المديح والثناء. ويقصد بالعقاب معزز سلبي يهدف إلى ردع التلاميذ عن القيام بعمل ما وتكراره، ويأخذ العقاب شكل اللوم، التوبيخ، الحرمان من الامتيازات التي سبق أن حصل عليها، استدعاء ولي أمره، تكليفه بأعمال إضافية. وعلى المعلم أن يستخدم أساليب الثواب والعقاب في ضبط التلاميذ ولكن باعتدال (حميدة، 1998: 107).

## 2- الاستراتيجيات الوقائية: اشارت بعض الدراسات التربوية أن إنشاء علاقة ايجابية مع

التلاميذ، يساعد على التقليل من انتشار المشاكل السلوكية المتوقعة. لذا يجب أن يبدي المعلمون مواقفًا تدل على الاهتمام والرعاية من طرفهم اتجاه تلاميذهم، وخاصة مع الذين يعانون من المشاكل السلوكية أو صعوبات التعلم.

- قيام المعلم بتعليم تلاميذه المهارات، التي تساعد على حل الصراعات والخروج من المآزق الطارئة، ومعالجة مواقف الغضب والاحباط، بالطرق التربوية المثلى على قدر الإمكان، وذلك من خلال إعطاء النماذج التي تساعدهم. إذ أنه من الهام بمكان، أن يقتنع التلاميذ أن هناك بدائل ناجحة لمعالجة الظروف الصعبة. فهي تساهم بشكل كبير في التقليل من السلوكيات غير الاجتماعية من خلال إعطاء التعليمات والتدريبات اللفظية والتوجيه الجسدي إذا لزم ذلك لتعليم الطفل وسائل التفاعل الاجتماعي.

كما وأن النمذجة التي يقوم بها المعلم تساهم في تقريب الوسيلة والأسلوب للتلميذ.

- الممارسة السلوكية من خلال لعب الأدوار، تتيح الفرصة للطفل للتعلم من خلال مشاهدته للآخرين عندما ينفذون السلوك، وكذلك من تجربته عندما يقوم بالتمثيل. التغذية الراجعة التي يقوم بها المعلم، من خلال إعلامه للتلميذ عن أدائه وتحسن سلوكه، تساعد التلميذ على معرفة تقدمه؛ الأمر الذي يدفعه ويشجعه على تكرار السلوكيات المرغوبة فالتلاميذ الذين يبديون سلوكيات عنيفة وعدوانية، عادة يستجيبون أكثر للمعلمين الذين يتخذون مواقفًا داعمة، يغلب عليها الاحترام والصدق في التعامل والاستعدادية للمساعدة.

إضافة إلى ذلك، ينصح المعلمون بشدة على البحث عن وسائل اتصال إيجابية وصادقة،

تعمل على المحافظة وبشكل دائم على كرامة التلميذ وتقديره لذاته (الخطيب، 1995) .

- أن تعمل المدرسة على توفير الخدمات العلاجية التخصصية على كافة أشكالها؛

لمساعدة التلاميذ الذين يميلون إلى إثارة المشاكل، أو يتورطون بسرعة مع الآخرين،

بسبب عدم قدرتهم على معالجة المواقف الصعبة.

من خلال إدخال دور الأهل بشكل مباشر من خلال وضعهم بصورة سلوكيات

أبنائهم على الدوام. فالأهل في تلك الحالة يمكنهم أن يشكلوا الجسر المباشر ما بين

المدرسة والمجتمع، وبالتالي يجب إشراكهم بعملية بناء وتطوير الخطط التربوية العلاجية

التي تخص أطفالهم وتناسب احتياجاتهم الأساسية.

- على المعلم تبني التوجه السلوكي كفلسفة عمل تربوية توجهه في حالة ظهور المشاكل

السلوكية، وكذلك عند التخطيط للبرامج التعليمية المختلفة. فإذا قام المعلم باختيار فلسفته،

يمكن عندها العمل على الاضطلاع على جوانبها المختلفة، والطرق التي تعمل من

خلالها، وكيفية توظيفها في المجالات التربوية فالتلاميذ يحبذون أن يطلق عليهم

بالمشاغبين والفوضويين وغير المطيعين، بدلاً من أن يظهروا أمام زملائهم وكأنهم

أغبياء.

- التغذية الراجعة الإيجابية التي يزودها المعلم التلميذ تغير السلوك، بينما تعمل التغذية

الراجعة السلبية على إيقاف سلوك الطفل.



- منافسة الطفل، يجب أن تكون مع أفضل أداء وصل إليه، والذي يمكن أن يميزه المعلم، وليس مع أفضل أداء يتوقعه المعلم بناء على أداء متوسط المجموعة التي ينتمي إليها التلميذ.

- بناء بيئة إيجابية داعمة، من خلال خلق بيئة تربوية إيجابية وداعمة. حيث يعتمد هذا التوجه على استعمال المحفزات الخاصة والدقيقة مع التلميذ، كوسيلة للمعززات الإيجابية، سواء أكانت لفظية أم كتابية، أو أمام التلاميذ الآخرين أو بشكل فردي، واحد لواحد. هذا النوع من التعزيز يساعد التلميذ على معرفة السلوكيات التي يمكن أن تحظى برضى الآخرين ويقوم بتكرارها. كما وأن قيام التلميذ بأداء السلوكيات المرغوبة، يساعد التلاميذ الآخرين على تقليده، كمحاولة للتعلم أو الحصول على ثناء المعلم.

- أخذ احتياجات الأطفال وظروفهم الخاصة بهم، بعين الاعتبار عند التخطيط للمهام التعليمية، على مختلف أشكالها ومستويات صعوبتها حيث أن التلاميذ الذين يستصعبون الاندماج بالفعاليات التربوية اليومية، بسبب قدراتهم الضعيفة على التركيز، أو الفهم، أو كثرة الاحباطات التي يمرون بها نتيجة الفشل المتواصل؛ فانهم لا يولون المعلم أي انتباه حقيقي، وقد يتورطون بالقيام بسلوكيات غير مقبولة، الأمر الذي قد يؤدي إلى مراقبتهم من قبل المعلم.

### 3- استراتيجية تنظيم غرفة الصف: تشير الدراسات التربوية إلى أهمية إعداد وتنظيم

قاعة الصف، بما لذلك من نتائج قوية في إدارة وضبط سلوكيات الطلاب السلبية.

فالطريقة التي ينظم فيها المعلم قاعة صفه، تعمل على تغيير سلوك الأطفال للأفضل (ترك مسافات أكبر بين التلاميذ).

وأن يعمل المعلم على إيجاد المكان المناسب لجلوس التلاميذ الذين يعانون من صعوبات في الإصغاء والتركيز، في أماكن مناسبة في الصف، بحيث تقلل من نسبة تشتتهم.

### 4- استراتيجية وضع القوانين: تعتبر القوانين الصفية من الدعائم الأساسية للإدارة

الناجحة في العملية التربوية، لذا يجب على المعلم أن يوضح لتلاميذه ومنذ بداية السنة،

ماهي السلوكيات المقبولة المتوقع منهم تنفيذها، والسلوكيات غير المقبولة التي يجب

عليهم تجنبها، بحيث أن تكون القوانين قليلة العدد. والعدد الملائم للقوانين الصفية في

المرحلة الابتدائية، عادة يتراوح ما بين (4 إلى 6) قوانين. وأن تكون القوانين واضحة

وسهلة الفهم، وأن تحتوي على مطلب واحد فقط في كل قانون. وان تصاغ بطريقة إيجابية

لغويا، وبلغة بسيطة، مباشرة وسهلة، لا تبدأ بكلمات ممنوع، لا تفعل... الخ. وتعلق أمام

التلاميذ.

### 5- استراتيجية إدارة الأعمال المقعدية: أشارت معظم الدراسات التربوية إلى أهمية إدارة

المعلم للنشاطات والتمارين التي يقوم بها التلميذ في مقعده من خلال القيام بالتجول بين

التلاميذ بشكل طبيعي، وأن يعمل على مساعدة التلاميذ الذين يستصعبون في حل

تمارينهم، والتأكد من أن الفعاليات التي يقوم بها التلميذ تخدم الأهداف التعليمية المراد تحقيقها.

#### 6- إستراتيجية التدخلات البسيطة: هي تلك التلميحات والإشارات غير اللفظية

باستخدام النظر إلى الطلبة المنشغلين بالحديث مع بعضهم، أو الترتيب على الكتف، أو التحرك نحو الطالب المخل بالنظام، أو تعبيرات الوجه عن الدهشة أو الاستنكار، نغمات الصوت، حركات العين، حيث يمكن للمعلم أن يستخدم حوارين في نفس الوقت حوار بالكلام يقوم به في شرح الدرس، يكون مصحوبا بحوار آخر بدون كلام لضبط القسم وحفظ النظام فيه. بالإضافة إلى التلميح اللفظي ومواصلة النشاط بسرعة حيث لا يترك المعلم فراغ بين نشاط و آخر وهي من أحدث مؤشرات البراعة والإتقان لمهارات إدارة الصف ويتوقع من المدرس الكفاء في هذا المجال أن يكون لديه خطة لإدارة الأحداث والنشاطات الصفية(جابر، 2000).

#### 7- إستراتيجية التلميح اللفظي(التنبيه على الالتزام بالقوانين الصفية):

إذا لم يجد التلميذ لدى الطالب ولم يوقف سلوكه المخل للنظام، فإن استخدام مذكرات لفظية يمكن أن تعيد الطالب للمسار الصحيح والانتظام مع زملائه في إكمال النشاط، وينبغي أن يعطي التذكرة مباشرة بعد حدوث السلوك، حيث أن التذكر المتأخر غالبا لا يفيد.

إن الصور السليمة للتذكير يمكن أن تكون باستعراض ما يفترض أن يقوم به التلاميذ،

لا أن يركز على السلوك الخطأ كذلك يراعي أن يركز المعلم في معالجته للسلوك وليس على التلميذ(جابر، 2006).

**8- إستراتيجية مواصلة النشاط التالي بسرعة:** وهي أحد مؤشرات البراعة والإتقان لمهارات إدارة الصف. وهي محددة بإدارة نشاط التعلم، والانتقال من موقف الآخر أو من نشاط الآخر بلطف وبسرعة منسجمة مع قدرات الطلبة على الانتباه والمحافظة عليه فالطلبة المنشغلون لا يجدون وقتاً للشغب وإحداث الفوضى. ويتوقع من المدرس الكفاء في هذا المجال أن يكون لديه خطة الإدارة الأحداث والنشاطات الصفية، وبذلك تخلو هذه الإدارة من العشوائية والتخبط وتقلل من حدوث فرص الفوضى والارتباك الإدارات المدرس الصفية، يتأكد المدرس بين الوقت والآخر من فعالية إستراتيجية الضبط عن طريق العيون أو عن طريق التفكير البسيط.

**9- إستراتيجية القرب الجسمي:** على المعلم أن يكون أكثر قرباً من الطلاب مع استخدام الإشارات غير اللفظية ( يتوقف الطلبة المشاغبون عادة حينما يقترب المعلم من أماكن جلوسهم ويعني هذا الإجراء، تقريب المسافة السيكولوجية والمكانية بين محاولات الطالب لاستمرار المشاغبة وبين اعتقاده في غيابه عن ذهن المعلم وإجراءاته، فاقترابه يعني أنني موجود بجانبك، وأظهرت الملاحظات توقف السلوك السيئ.

ويمكن أن يكون للمسمة اليد أثر في مساعدة الطالب على ضبط نفسه، ودوافعه السيئة في أداء السلوك السيئ، على أن تكون للمسمة لمسمة ود، وثناء وحنان، و لفت انتباه الطلاب

جميعاً طرح أشكال أوسع من المشاركة).

- إعادة توجيه السلوك (التذكير بالسلوك المناسب كالجلوس على المقاعد بهدوء)، تقديم النشاط التعليمي اللازم (كأن يتفقد المعلم عمل الطالب أو يطرح أسئلة قصيرة أو يقدم المساعدة اللازمة) (جابر، 2006).

**10- إستراتيجية التدخل المعتدل:** الاستراتيجيات الواردة في هذه المجموعة عبارة عن عقوبات معتدلة تعمل مباشرة على إيقاف المشكلة السلوكية، وهي تنطوي على إمكانية أكبر لحدوث مقاومة، ومن تلك الاستراتيجيات التوقف عن منح الطالب امتيازاً أو نشاطاً مرغوباً (كعدم منح الطالب المسيء حرية الحركة في غرفة الصف بدون إذن). وإبعاد أو نقل الطالب أو المجموعة المخالفة من أماكنهم.

وإستخدام الغرامة أو الجزاء (من خلال مطالبة الطالب بتكرار عمل ما كجزاء)، أو أن يوقع المعلم جزاء الحجز (عدم السماح للطالب المخالف أو المجموعة المخالفة بالنزول أو الخروج إلى أماكن التفسح أثناء الفسحة). فقد نحرمه من بعض ما كان يتمتع به من امتيازات سابقة أو من مزولة نشاط يحييه حتى يكون للحرمان أثره ولفترة من الوقت فقط فلا يكون هذا الحرمان دائماً، وان لا يتناول الحرمان الأنشطة التعليمية المنهجية فهي حق له يجب الوفاء بها وعدم حرمانه منها (عدس، 2000: 295).

وقد نلجأ إلى عزل التلميذ ولفترة قصيرة من الوقت لا يتجاوز دقائق معدودة في ركن من أركان الصف وعلى مرأى من المدرس أو تحت مراقبته. أو نجلب انتباه التلميذ ونفهمه

بشكل واضح، إن هذا هو تحذير وعليه أن يعمل بمقتضاه وأن يكون كل ما نفعه يعبر عن الحزم والتصميم، وأن نترك لديه أي انطباع يفهم منه غير ذلك، حتى ولو استخدمنا جوارحنا وعيوننا وملامح وجوهنا، وعلينا ونحن نقوم بذلك إن لا يكون على مرأى من الطلبة الآخرين ومسمع منهم وإنما في ركن منزوي عنهم وبصوت هادئ بعيد عن الإثارة والانفعال حتى لا نضطر الطالب إلى القيام برد فعل عكسي أو مقابلتنا بالمثل. فالصيغة الايجابية هي الأفضل حين نوجه تحذيرا للتلميذ قام بعمل غير مقبول فتقول له مثلا (الأولى أن تكون معينا لأصدقائك في عملهم) بدلا من أن نقول له (لا تكن حجر عثرة في طريق أصدقائك أو لا تكون معيق لهم في عملهم) وقد نقرن التحذير بالإجراء المترتب على عدم الانصياع له فتقول للتلميذ مثلا (تقيد بالنظام حتى لا أبعذك عن زملائك) ويجب أن لا يكون للتحذير أية آثار سلبية لثائها على التلميذ إذا ما ألقع عن خطئه أو قام بما يستحق الثناء عليه ولو كان ذلك في الحصة نفسها أو في التو واللحظة. أما إذا لم يستجيب التلميذ لذلك فتقوم باستخدام إستراتيجية أوسع (البدري، 2005).

**11- إستراتيجية التدخل الأوسع:** إن فشل المعلم في منع تكرار حدوث سلوك معين غير مقبول فما عليه إلا أن يتدخل ويتخذ إجراءات أشد وأقسى مما اتخذ سابقا وخاصة إذا كان هذا السلوك سببا في أن يلحق الضرر بالعملية التربوية أو يلحق الأذى والضرر بالتلاميذ، وذلك للعمل على تحاشي ما يمكن أن يترتب عليه. وعلى المعلم ان يراعي استخدام واحدة أو أكثر من هذه الاستراتيجيات كالاتباع مع ولي أمره، و اتباع أسلوب حل المشكل

ارساله إلى مكتب المدير تحويله إلى مجلس تأسيسي في المدرسة (العاجز، 2009).  
إذا فشل المعلم في منع تكرار حدوث سلوك معين غير مقبول فما عليه إلا أن يتخذ إجراءات أشد وأقسى مما أتخذ سابقا وبخاصة إذا كان هذا السلوك سببا في أن يلحق الضرر بالعملية التربوية أو يلحق الأذى والضرر بالطلبة وذلك للعمل على تحاشي ما يمكن أن يترتب عليه.

وفي حالة عدم استجابة التلاميذ للتدخل البسيط أو المعتدل، وعندما يستمر سلوكهم في تعطيل الأنشطة الصفية، وفي التأثير سلبيا على تعلمهم وتعلم الآخرين، يراعي استخدام واحد أو أكثر من الاستراتيجيات التي سنذكرها لأن استخدامها يساعد المعلم في التقليل من السلوكيات غير المرغوب فيها ومن تلك الاستراتيجيات الاجتماع مع ولي أمره. او إتباع أسلوب حل المشكلات (العاجز، 2009).

**12- إستراتيجية تحقيق الهدف:** تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اتخاذ كل الإجراءات اللازمة لإنجاح إدارة الصف وذلك من خلال تحقيق درجة عالية من جودة، وتشجيع انهماك التلاميذ في النشاطات التعليمية، ورفع دافعية التلاميذ نحو التعلم، وخلق بيئة صفية تهتم بحاجات التلاميذ، وتحقيق الأهداف التربوية (المقيد، 2009).

**13- إستراتيجية تعديل السلوك:** تقوم هذه الإستراتيجية على أساس استخدام أساليب العقاب المختلفة والتعزيز الإيجابي والسلبي، فالتعزيز الإيجابي هو مثير يظهر بعد حدوث السلوك المقبول مرغوبا فيه. أما التعزيز السلبي فهو إزالة مثير غير محبب بعد قيام

الطالب بسلوك مقبول وذلك بهدف زيادة احتمالية تكرار هذا السلوك مستقبلا.

#### 14- إستراتيجية الإقناع والإرشاد: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس مخاطبة التلاميذ

باللغة التي يفهمونها وإقناعهم بالالتزام وإطاعة التعليمات وممارسة السلوكيات المتوافقة

مع المعايير الاجتماعية، ويتطلب استخدام هذه الاستراتيجية امتلاك المعلم مهارات

الاتصال والإقناع، والكثير من الصبر والوقت (المقيد، 2009).

#### 15- إستراتيجية كونين في الإدارة الجماعية والنظام: ركز كونين في هذه الاستراتيجية

على طرق تعامل المعلم مع سوء سلوك التلاميذ في المواقف المختلفة، ووجد أن هناك

فروق في استجابات المعلمين لسوء سلوك التلاميذ في الصفوف ذات الإدارة الجيدة عنها

في تلك التي تدار بدرجة أقل جودة ويعود ذلك إلى استخدام المعلمين مهارات إدارية

جماعية تقلل من حدة السلوك السيء في الصف، كما وجد أن طريقة إدارة المعلم للسلوك

غير السوي تؤثر على جميع التلاميذ الذين يصرون السلوك والذين لا يشاركونهم أفعالهم

مباشرة والذين يشاهدون هذه الأفعال، فالتلاميذ يتعلمون المبادئ والمعايير من خلال

ملاحظتهم لذوي السلوك غير المرغوب وما يبذله المعلم من جهود لمنع السلوك السيء،

وحدد كونين مهارات الإدارة الجماعية في:

- الإلمام بما يحدث في الصف: وتعني أن يكون المعلم واعيا لسلوك التلاميذ في جميع

الأوقات مما يجعل المعلم قادرا على التوقع المبكر للمشاكل والتعامل معها قبل تفاقمها.

- التخطي: وتعني إدارة عدة أعمال في وقت واحد مثل التعامل مع السلوك السيء



للتلاميذ مع الحرص على استمرار قيام الآخرين بالمشاركة في التعليم.

التدفق: وتعني أن يؤدي العمل كوحدة واحدة مع تجنب التدخل والمقاطعة والبطء.

السلاسة: وتعني التركيز على الموضوع الأساسي بدلاً من الانشغال بتفاصيل معقدة للتعلم (المقيد، 2009).

## 16- إستراتيجية التحكم بالأزمات وضبطها: (استراتيجية جالسر بين الضبط والاختيار):

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن السلوك يحدث عن طريق ما نريده وليس استجابة لمثيرات خارجية، وأن ضعف دافعية التلاميذ للأعمال المدرسية يعود إلى عدم ارتباطها بحاجاتهم الأساسية، وأن المعلمون يستخدمون المكافأة والعقاب كإجبار خارجي للتلميذ لنوع السلوك المسالم، بينما يستخدم المعلمون القادة المكافآت الذاتية الصريحة للتلاميذ ويهتمون بإيجاد درجة عالية من الرضا في جميع الأعمال التي يشارك فيها التلاميذ. واقترح استخدام مدخل التعلم التعاوني.

كما أكد على ضرورة إعادة بنية البيئة الصفية بغية إبقاء جميع التلاميذ في حالة من الاهتمام بالتعلم والمشاركة فيه، وأكد على ربط نظرية الرقابة بمنهجية العلاج بالحقيقة، ثم غير نظريته هذه إلى نظرية الاختيار لدعم العلاقات الإنسانية التي يحتاجها التلميذ للنجاح، حيث يرى أن الفشل الدراسي يعود إلى سيكولوجية المثير والاستجابة، فكل ما نفعله هو أننا مدفوعون لإشباع الحاجات (الحاجة للحب والانتماء، والقوة والحرية والمرح). فهي متطلب أساسي للحاجات الأخرى، وعندما يسيطر الإجبار والعقاب على العلاقات

فإنه يدمر القدرة في إيجاد الرضا عن هذه العلاقات، ولا يحقق ترابط الافراد مع بعضهم وان عدم الترابط يمثل مصدرا لكل المشكلات الفشل المدرسي وغيره.

### 17- استراتيجية امير وايفرتسون وآخرون في النظم الإدارية الفعالة: يرى امير

وايفرتسون أن التدريس وضبط الصف ومعالجة المشكلات السلوكية للتلاميذ عملية إدارية تتركز على معرفة ما يدور في الصف منذ بداية السنة قبل أن تصبح السلوكيات غير المرغوبة أمرا مفروضا على الصف، واقترح إطار لعمل المعلم يتمثل في التخطيط وتحديد القواعد للسلوك، والإجراءات والحوافز للسلوك الجيد، والعقوبات للسلوك السيء، وعرض الإجراءات والقواعد في بداية السنة، والحفاظ على النظام أثناء السنة من خلال إيقاف السلوك السيء واستخدام الحوافز باستمرار، ووضع قواعد العمل في الصف بشكل يتوافق مع قواعد المدرسة (المقيد، 2009).

### 18- إستراتيجية الاتجاه التعليمي في إدارة الصف:

يرى أنصار هاته الإستراتيجية بأن الإدارة الفعالة في حصيلة نوعية التخطيط الجيد وبالتالي فهي تقوم على افتراض أن التدريس المصمم والمنفذ بحذر ودقة يحول دون ظهور المشكلات الإدارية في الصف وعليه دور المعلم هنا هو: (تخطيط دروس جيدة مع تقديمها بشكل فعال - اقتراح مهمات تعليمية تتناسب و حاجات التلاميذ ز قدراتهم- العمل على خلق فرص معقولة للنجاح- العمل على إثارة اهتمام المتعلمين - محاولة إثارة دافعية كل متعلم - العمل على إعطاء توجيهات صريحة وواضحة).

## 19- إستراتيجية الاتجاه السلطوي في إدارة الصف:

ترى هذه الإستراتيجية إلى أن عملية إدارة الصف كعملية إدارية يضبط من خلالها سلوك المتعلم عن طريقا لمدرس وأنه من حق المعلم وضع توقعات و قيود، ونتائج تؤكد السلوك المرغوب من المتعلمين ومن حقهم متابعة ذلك، ونستخدم هاته الإستراتيجية الآليات التالية) وضع قواعد و أسس للسلوك الصفي و تأكيدها، و استخدام العقوبات الخفيفة، التأنيب الخفيف، و استخدام الأوامر والتوجيهات.

وينصح الباحثين بأن تكون قواعد السلوك واضحة ومن الأحسن مشاركة المتعلمين في وضعها، على أن تكون في بدابة السنة الدراسية).

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

- أن يعد خطة الدروس بشكل جيد. وأن يتواجد في الصف في موعده، ضابطا بذلك دخول التلاميذ إلى الصف. ومعدا للتجهيزات والمواد التعليمية والوسائل، متمكناً من استخدامها وعلى معرفة بطريقة توظيفها في الدرس بشكل تسلسلي. ولا يكثر من الحركة والتنقل داخل الصف وبين صفوف الطلاب ويقف معظم الوقت في مواجهة التلاميذ،

مركزا نظره إليهم بشكل يوحي على التقبل والمودة لهم.

- أن يقوم بالتأكد من ترتيب سبورته، وكتابة اليوم والتاريخ وأسماء الغياب إن كان

ضروريا، مع النظر إلى التلاميذ وتحيتهم قبل الشروع في الشرح.

- أن يبدأ بشرح الدرس بعد أن يسود الصمت والنظام في الصف جاذبا انتباه التلاميذ

بالتنبية والإرشاد المناسب لذلك. وأن يوجه نظره بشكل دائم إلى التلاميذ عند الشرح، مع

موائمة صوته للمواقف الصفية.

- الاهتمام من حين لآخر بتهوية الغرفة والتأكد من إضاءتها، ومناسبة جلوس التلاميذ

في أماكنهم

- العمل على توفير تفاعل صفّي، وتقديم التعزيز والتغذية الراجعة من حين لآخر.

- ترتيب الملخص السبوري بحيث ينمو مع فعاليات الدرس، أولا بأول مراعي ترتيب

السبورة والواجبات المنزلية ومناسبتها لقدرات التلاميذ.

- مراعاة التسلسل الزمني لوقت الدرس من متطلب أساسي، وتقديم عناصر الدرس،

وإجراءات التقويم وختام الدرس، بحيث لا يؤثر زمنيا أحدهما على الآخر.

- أن يكون حازما في المواقف التي تحتاج لذلك، عطوفا مع التلاميذ وأن يتقاضي

المواجهة معهم.

- تبسيط المعلومات المقدمة في الدرس بالأمثلة والتشبيهات والوسائل التعليمية،

مع السماح للتلاميذ بالاستفسار من حين لآخر فيما يتعلق بفعاليات الدرس.

- العمل على إعادة شرح بعض عناصر الدرس إن شعر المعلم أنها غامضة على التلاميذ .

- مناداته التلاميذ بأسمائهم، وعدم الإشارة إليهم عند الطلب منهم الإجابة أو أداء عمل، وعدم مناداتهم بألفاظ غير لائقة.

## 2- عناصر نجاح الإدارة الصفية: من عوامل نجاح الإدارة الصفية:

### 1- التخطيط الجيد والتحضير: ويشكل التخطيط عنصرا هاما من عمل المعلم، فالتخطيط

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

### 2- توفير الجو الملائم: لن يكفي التحضير لوحدده إذا لم يعمل المعلم على توفير تفاعل

صفي ناجح، بحيث يجعل التلاميذ محورا للعملية التعليمية التعلمية، وذلك لإثارة دافعية التلاميذ، وعليه أن يحرص على زيادة الاتصال والتواصل بينه وبينهم بشكل سليم، وبين التلاميذ أنفسهم، مما يجعل عملية التعلم تتم بإرادة التلاميذ، وبذلك لا يكون المعلم متسلطا. ولتوفير الجو الملائم لتثنية التلاميذ تثنية صالحة عليه أن يتحلى دائما بالبشاشة والابتسام، وتقبل التلاميذ محافظا على عناصر التشويق الصفي للتلاميذ مع الاهتمام بتوفير النظام بشكل إرادي من قبل التلاميذ، مهتما بجو الصف وترتيبه ونظافته.

### 3- المحافظة على انضباط الصف: على المعلم أن يدير صفه بشكل يوفر له انضباط

صفي، ويوفر له السيطرة على مجريات الأمور دون تسلط، وأن يشارك التلاميذ المسؤولية ويضع نظاما معيناً واضحاً للتلاميذ، مما يمنع حدوث مشاكل بين التلاميذ، ويعمل على حل المشكلات التي تحدث بأقل ضرر ممكن. وعلى المعلم أن يراعي وقوفه في الصف، وصوته الواضح، وحسن ووضوح الخط على السبورة، وتعبيراته اللغوية وسلامتها، وقواعد الثواب والعقاب في الصف، مع شغل التلاميذ في جو دراسي طوال وقت الحصة.

### 4- 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 التلاميذ يعيشون في أجوائه، وذلك لأن التناقضات داخل الهيئة التدريسية أو مع الإدارة تربك التلاميذ وتجعلهم ضحية لها، وتعمل على إعاقة العمل المنظم للمعلمين، وتؤدي إلى تناقض القواعد والقوانين الصادرة من كل جهة، مما يشجع جوا يؤدي إلى التدهور والتسيب داخل المدرسة.

### 5- الاتصال الفاعل بين المدرسة والأهل: يؤدي الاتصال الفاعل بين المدرسة والأهل

إلى تكامل دور كل منهم، وتوحيد رؤية مكملة لدور المدرسة، فمعرفة أولياء التلاميذ بمشاكل أبنائهم عن قرب ومسبباتها، يوفر طرقاً سليمة للحلول، ومساعدة التلاميذ، فمعظم هذه المشكلات التي يواجهها المعلم في الصف تعود للتنشئة الأسرية والجو الاجتماعي المحيط بها، حيث أن التلاميذ يأتون من بيئات مختلفة كل لها قواعدها ونظمها، وعلى

التلاميذ أن يتوحدوا في نظام واحد، هو النظام المدرسي والمحافظة على الجو الصفي بشكل ملائم.

**6- 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 التلاميذ، 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 التلاميذ مهارات ضرورية مثل الإصغاء الجيد، وممارسة عادات سليمة، واليقظة والانتباه، والتفاعل الاجتماعي، وغيرها.

- لا بد من إعداد المعلم إعدادا مهنيا خاصا لإدارة صافية ناجحة، بحيث يكون المعلم مؤهلا تأهيلا تربويا عاليا. وحتى يكون المعلم ناجحا في عمله، لا بد من إدارة مدرسية ديمقراطية ناجحة مدير مدرسة ناجح في إدارته. وهيئة تدريسية متعاونة. وأجر شهري مجزي.

- أن يعد خطة الدروس بشكل جيد، محدد الأهداف التي سوف يقوم بتحقيقها في الحصة راصدا التقويم المناسب لها.

- أن يكون معدا للتجهيزات والمواد التعليمية والوسائل، متمكنا من استخدامها وعلى

معرفة بطريقة توظيفها في الدرس بشكل تسلسلي.

- أن لا يكثر من الحركة والتنقل داخل الصف وبين صفوف التلاميذ ويقف معظم الوقت في مواجهة التلاميذ، مركزاً نظره إليهم بشكل يوحي على التقبل والمودة لهم.
- أن يقوم بالتأكد من ترتيب سبورته، وكتابة اليوم والتاريخ وأسماء الغياب إن كان ضرورياً، مع النظر إلى التلاميذ وتحيتهم قبل الشروع في الشرح.
- أن يبدأ بشرح الدرس بعد أن يسود الصمت والنظام في الصف جاذباً انتباه التلاميذ بالتنبيه والإرشاد المناسب لذلك.
- أن يوجه نظره بشكل دائم إلى التلاميذ عند الشرح، مع موائمة صوته علواً وانخفاضاً وتعبيراً للمواقف الصفية.
- الاهتمام بتهوية الغرفة والتأكد من إضاءتها، ومناسبة جلوس التلاميذ في أماكنهم بشكل سليم.

- العمل على توفير تفاعل صفّي، وتقديم التعزيز والتغذية الراجعة من حين لآخر.
- ترتيب الملخص السبوري بحيث ينمو مع فعاليات الدرس، أولاً بأول مراعي ترتيب السبورة والواجبات المنزلية ومناسبتها لقدرات التلاميذ.
- مراعاة التسلسل الزمني لوقت الدرس من متطلب أساسي، وتقديم عناصر الدرس، وإجراءات التقويم وختام الدرس، بحيث لا يؤثر زمنياً أحدهما على الآخر.
- تبسيط المعلومات المقدمة في الدرس بالأمثلة والوسائل التعليمية، مع السماح للتلاميذ



بالاستفسار من حين لآخر فيما يتعلق بفعاليات الدرس.

- العمل على إعادة شرح بعض عناصر الدرس إن شعر المعلم أنها غامضة على التلاميذ.

- مناداته التلاميذ بأسمائهم، وعدم الإشارة إليهم عند الطلب منهم الإجابة أو أداء عمل، وعدم مناداتهم بألفاظ غير لائقة.

**3- الانضباط الصفّي:** يهدف النظام إلى توفير جو دراسي هادف داخل غرفة الصف،

بحيث يستطيع المعلم أن يحقق نتائج التعلم، ويحتاج المعلم وتلاميذه إلى هذا الجو الذي يتسم بالهدوء ؛ حتى يتولد تفاعل مستمر ومثمر بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم، ولا يعني الهدوء هنا الصمت الصادر عن خوف التلاميذ من عقاب المعلم أو سطوته، بل الهدوء الناتج والنابع من رغبة التلاميذ أنفسهم في الحرص على ذلك؛ لأجل أن يتعلموا ويستغلوا الفرص والأنشطة التي تحرز لديهم التقدم من النمو المعرفي والسلوكي.

فالنظام داخل الصفوف له أهمية في تحسين عملية التعليم والتعلم وتسهيل الاتصال والتفاعل بين عناصر العملية التعليمية، وحتى يتوفر النظام داخل الصف المدرسي لابد من توفر انضباط للتلاميذ، ويعتبر هذا الانضباط من أهم الشروط الأساسية التي تحقق النظام الصفّي، وهناك نوعين من الانضباط هما الانضباط الداخلي، والانضباط الخارجي، فالعلاقة الطيبة بين المعلم وتلاميذه لها أكبر الأثر في انضباطهم داخل الصف

وخارجه، ويجب على المعلم أن يحرص على غرس الحب في نفوس التلاميذ، فكسب المعلم لحب تلاميذه من أنجح الوسائل التي تساعد في ضبط الصف.

والانضباط نوعان، انضباط ذاتي ينبع من نفس التلميذ حيث يعمل على المحافظة على الهدوء، نتيجة رغبته في المشاركة وتقبله لزملائه ومعلمه، وهناك انضباط خارجي يقوم على استخدام وسائل خارجية كالثواب والعقاب، ليحافظ التلميذ على النظام داخل الصف، والانضباط الذاتي الذي يعمل على مساعدة التلميذ على ضبط دوافعه وميوله أكثر جدوى وأفضل من الانضباط الناتج عن الخوف من العقاب أو طمعاً في الثواب. لذا يتعين على المعلم أن ينمي لدى التلميذ عملية الانضباط الذاتي، فالانضباط لا يعني مجرد غياب الضجة وسيطرة الهدوء، وإنما هو ذلك الذي يصدر عن قناعة ذاتية للشعور بأهمية الموقف.

ويعتبر انضباط التلاميذ في الفصل ونظامهم، مظهراً هاماً من مظاهر الإدارة الصفية، وواجباً أساسياً يقوم به المعلم كل يوم، فبدونه يسود البيئة الصفية كثير من الفوضى والمشاكل السلوكية التي قد تمنع حدوث عمليات التعلم والتعليم بشكل كامل، فالانضباط هو تدريب التلميذ على التكيف مع العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية، وهناك نوعان من الانضباط الصفية:

أ- الانضباط الداخلي (الذاتي): هو التزام التلميذ بالتعليمات المدرسية، والسير ذاتياً وفقاً لقوانينها وأنظمتها من خلال توجيه رغباته وتنظيم ميوله ودوافعه للوصول إلى نمو السلوك

الاجتماعي المقبول الذي يتفق وأهداف التربية والتعليم وغاياتها. وهو عملية تربية بالمعنى الواسع يشتمل على كل الممارسات والعوامل البيئية التي تسهم في تطوير سلوك هادف منضبط ذاتيا لدى التلميذ. ويتضمن الإجراءات العلاجية والإجراءات الوقائية. يقوم على ضرورة وجود اتفاق بين التلاميذ وقوانين المدرسة وتعليماتها حتى يتحول الضبط والنظام إلى مسالة انضباط ذاتي.

ويتبين من التعاريف السابقة للانضباط الذاتي، أن الطلبة يحافظون على النظام والهدوء في غرفة الصف ويلتزمون بتعليمات المدرسة وينفذون قوانينها وأنظمتها، ومنبع ذلك اتجاه هؤلاء الطلبة نحو العمل وانغماسهم فيه وتقبلهم لزملائهم وللنظام المدرسي. والانضباط الذاتي يسهم في تحقيق أهداف التربية، وإزالة العقبات، خاصة ما كان منها ناجما عن صعوبات التكيف مع البيئة المدرسية.

ب- الانضباط الخارجي (الخوف والإجبار): يشير الانضباط الخارجي الى التحكم في سلوك التلاميذ بطرق مختلفة ومتباينة، وتلقي الأوامر والتعليمات من أطراف خارجية أعلى مرتبة منهم، وإجبارهم على الالتزام بالقوانين المدرسية وعدم الخروج عليها، وهو في الغالب ما يكون انضباطا عقابيا، بمعنى تخويف التلميذ من أجل ضبط سلوكه. والهدف من النظام هو توفير الظروف الملائمة للتدريس وتوفير احترام المعلم، وكان استخدام الخوف من العقاب هو السبيل لتحقيق ذلك، أما في ضوء الفلسفة الجديدة للنظام التربوي ولنظام الإدارة فإن الهدف من النظام اتسع وامتد ليشمل تنمية المهارات الاجتماعية

والاتجاهات والقدرات العقلية للتلاميذ، وتنمية المهارات الاجتماعية والاتجاهات والقدرات العقلية لدى التلاميذ. واستثمار الوقت المخصص للتدريس في أنشطة فعالة تؤدي إلى تعلم وظيفي موجه. وعدم تشتت جهود المعلم والتلاميذ وتوجيهها توجيهها سليما غايته التفاعل الصفي. وتنمية الاتجاه نحو الانضباط الذاتي لدى التلاميذ. وتعود التلميذ على تحمل المسؤولية وتنمية الثقة بالنفس، والاحترام وتقبل التعليمات (حجي، 1999: 129-136).

#### 4- قواعد النظام: تصنيف قواعد النظام في خمسة مجموعات هي:

1- قواعد تنظم الكلام: ويحدد هذا النظام كلام التلاميذ داخل الصف، والتفاعل من إجابات وضحك وضجيج.

2- قواعد تنظم التحرك: ويحدد هذا النظام الوقوف والجلوس، ودخول الفصل والخروج منه، والحركة داخل الفصل.

3- قواعد تنظم الوقت: ويحدد هذا النظام وقت الحضور للصف، والتأخير عن الحضور، واستثمار الوقت، ومدة إنجاز الطلاب للقيام بالأعمال والأنشطة التي يكلفون بها.

4- قواعد تنظم العلاقة بين المعلم والتلاميذ: يحدد هذا النظام العلاقة بين المعلم والتلاميذ وطريقة معاملتهم له، وتمثلهم للطاعة والخلق الحسن والآداب والمجاملة والاحترام وتقبل آرائه.

5- قواعد تنظم العلاقة بين التلاميذ: ويحدد هذا النظام العلاقة بين التلاميذ وما يتصل بها من تبادل الآراء والشجار والتعدي، واحترام الغير وتقبل النقد البناء (حميده، 1998: 19).

### 5- المناخ المدرسي والبيئة الصفية:

أ- المناخ المدرسي: يقصد بمفهوم المناخ المدرسي الخاصية البيئية العامة داخل مبني مدرسي معين. وبذلك يعتبر إطار عام وشامل لكل العلاقات والتفاعلات داخل المدرسة بين جميع العاملين فيها وجميع الإمكانيات المادية والبشرية.

ب- البيئة المدرسية: وهى عصب المناخ المدرسي حيث يدخل في تشكيلها مجموعة العمليات التي تحدث داخل حجرة الصف وفي المدرسة ككل.

ج- البيئة الصفية: يدخل في تشكيلها مجموعة العمليات التي تحدث داخل حجرة الصف، وبذلك يكون مفهوم البيئة المدرسية أعم و أشمل من البيئة الصفية، نظرا لأنها تتكون من ترابطات مجموعة الفصول، وتركز على جميع ما يجرى من عمليات على صعيد هذه الصفوف وما يجرى خارج الصفوف من ممارسات للعلاقات الاجتماعية، والأنشطة المتعددة لتعطي الإطار العام للبيئة المدرسية وتؤثر البيئة المدرسية على تحصيل الطلاب وقدراتهم الإبداعية.

وتعتبر بيئة الصف المكان الخصب الذي يتم فيه عملية الاتصال بين المعلم والمتعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة للتربية. وترتبط بيئة الصف بمفاهيم البيئة والمناخ المدرسي،

والبيئة المدرسية.

**البيئة:** هي الإطار الذي يعيش فيه الفرد (وهي كل ما يحيط بالفرد أو المجتمع) ويؤثر ويتأثر به.

**الفصل (الصف):** هو حجرة في مدرسة أو كلية يؤدي فيها الدرس (تحدث فيها عملية التدريس) بحيث توفر حيزاً للقيام بنشاط مخصص في وقت محدد.

**بيئة الصف:** تشير إلى التفاعل الحادث داخل حجرات الدراسة بين المعلم والتلاميذ، وبين التلاميذ بعضهم البعض. وبيئة الصف تعتبر نظام اجتماعي دينامي لا يشمل سلوك المعلم وحده أو سلوك الطلاب فقط، أو التفاعل بين المعلم وتلاميذه فحسب وإنما يشمل أيضاً ودرجة مساوية التفاعل بين التلاميذ بعضهم البعض.

**6- خصائص البيئة الصفية:** من أهم هذه الخصائص ما يلي:

**1- تعدد الأبعاد:** وهي تشير إلى الكمية الكبيرة من الأحداث والفعاليات التي تحدث داخل غرفة الصف، فغرفة الصف تضم العديد من المتعلمين الذين تختلف قدراتهم وميولهم واهتماماتهم والذين يتوجب عليهم استخدام مصادر وأدوات ووسائل محددة لتحقيق العديد من الأهداف التعليمية والاجتماعية والشخصية، لذلك فعلى المعلم تنظيم وتنسيق العديد من الأنشطة.

**2- التزامن:** وتشير هذه الخاصية إلى أن الكثير من الأشياء في نفس اللحظة داخل غرفة الصف، وعلى المعلم أن يستجيب لأكثر من حدث في نفس الوقت، فبينما يقوم

المعلم بتوجيه فردي لأحد التلاميذ عليه أن يراقب بقية تلاميذ الصف، وأثناء المناقشات الصفية، على المعلم أن يستمع إلى إجابة تلميذ ما، وفي نفس الوقت يلاحظ انطباعات التلاميذ الآخرين، والتي تدل على الفهم أو الاستغراب أو عدم الوضوح، وفي نفس الوقت عليه أن يحضر السؤال التالي، وأن يراقب الصف حتى لا تحدث سلوكيات مخلة بالنظام.

**3- الفورية:** تشير هذه الخاصية إلى سرعة تتابع الأحداث داخل غرفة الصف، فالمعلم يتفاعل مع التلاميذ كل على حدة أكثر من (50) مرة في اليوم الواحد، كما أكدت الدراسات على أن الإدارة الصفية الفاعلية تعتمد على قدرة المعلم على الحفاظ على استمرارية الأحداث وتتابعها، والإبقاء على زخم العملية التعليمية.

**4- عدم التوقع:** تشير هذه الخاصية إلى حقيقة أن الأحداث الصفية قد تخرج عما خطط له المعلم، فكثيراً ما يحدث ما يشنت انتباه المتعلمين، أو ما يقطع تتابع الأنشطة الصفية، غالباً ما تعتمد على بعضها البعض، فعدم تحقق نشاط ما قد يؤثر على بقية الأنشطة التالية، لذلك لا يعرف المعلم كيف ستسير الأمور داخل غرفة الصف وعليه أن يكون مستعداً لمواجهة الأمور غير المتوقعة والتعامل معها.

**5- العمومية:** تشير هذه الخاصية إلى أن غرفة الصف مكان عام، وأن ما يفعله المعلم أو يقوله يراه ويسمعه كل المتعلمين. فإذا لم يلاحظ المعلم قيام أحد التلاميذ بالإخلال بالنظام، أو قام بتأنيب تلميذ برئ فعند ذلك يزود التلاميذ بمعلومات معينة عن طبيعة إدارة المعلم. كما أن قيام أحد التلاميذ بسلوك مخل بالنظام قد يؤدي إلى أن يشارك تلاميذ

آخرون في ذلك، مما يؤدي إلى تقاوم السلوك المخل بالنظام.

#### 6- التاريخ المشترك: تشير هذه الخاصية إلى أن التلاميذ ومعلميهم يجمعوا خبرات

متراكمة، ويكتسبوا العديد من الروتينيات اليومية، ويتعارفوا على عدد من الأعراف

والعادات السلوكية التي تشكل الأساس. وعلى ذلك فإن اللقاءات الأولى بين المعلم

وتلاميذه تشكل الأساس لسلوك التلاميذ في بقية أيام العام الدراسي، لذلك على المعلم أن

يكون على وعي بهذا التاريخ المكتسب، وأن يضعه في اعتباره عن التخطيط للأنشطة

التعليمية.

#### 7- أبعاد البيئة الصفية: للبيئة الصفية بعدين هما:

##### 1- البيئة الفيزيائية (المادية) للصف: ويعبر عنها باستجابة التلميذ اللفظية التي تعبر

عن مجموع تقديراته وإدراكاته للخصائص الفيزيائية (المادية) من ازدحام وضوضاء وموقع

الجلوس داخل الصف، والتي يتكون منها الموقف التعليمي داخل الصف. ويمكن التعرف

على هذه البيئة من خلال توفر مساحات لجلوس التلاميذ وحركاتهم وحركات المعلم

وشعورهم بالراحة والسعادة، وعدم وجود أصوات ومشغلات خارج الصف، ورضا التلاميذ

عن جلوسهم في مقاعدهم في الصف، وتوفير إضاءة مناسبة وملائمة للجو الدراسي.

ويستطيع المعلم تنظيم البيئة الفيزيائية (المادية) للصف متبعا النمط التقليدي للصف

بمقاعده وصفوفه وممراته والمكان الثابت له فيه، حيث أن للبيئة التي يتعلم فيها التلاميذ

تأثيرا كبيرا في نشاط تعلمهم، كما أن بيئة التعلم الصالحة هي التي تساعد من يتعلم على



القيام بنشاط تعلم منشود، كما تساعد على ممارسة أنماط سلوك مرغوب فيها. وعلى إدارة المدرسة والمعلم العمل على مراعاة بعض الأمور في مقاعد وأدراج التلاميذ ومن هذه الأمور (كفاية العدد- المتانة للمقاعد والطاولات- للطاولة مسند للرجلين لتلافي رطوبة الأرض- أن يكون ارتفاع المقعد ملائماً لطول ساق التلميذ بحيث يكون جسمه معتدلاً وظهره ملاصقا لمسند المقعد - تتناسب الطاولات مع ارتفاع مناسب لجلسة التلميذ) (حيدر، 1991).

حيث إن المقاعد والطاولات للتلاميذ تشكل دورا خطيرا على صحة التلاميذ ذلك لأن الإرهاق والتعب وبعض تشوهات العمود الفقري وتشتت الانتباه يأتي نتيجة للجلسة السيئة، في حين أنه عندما تكون جلسة التلاميذ مريحة فإن ذلك يساعد على زيادة الانتباه والتركيز لديهم وحمايتهم من أخطار التشوهات التي تحدث في العمود الفقري. وعلى المعلم مراعاة جلوس التلاميذ في المقاعد الأمامية والمقاعد الخلفية فيعمل على تلبية رغباتهم ما أمكن أو حسب أطوال التلاميذ وحسب ما يراه المعلم مناسبا من نواح صحية وجسمية مثل خلل صحي كالبصر أو السمع أو تكون الأصدقاء مع مراعاة المساحة اللازمة لحركتهم وتنفيذ الأنشطة المختلفة، وترك مسافات للمعلم للتحرك ومتابعة التلاميذ.

**8- الشروط الواجب توافرها في البيئة المادية للصف:** يقضي التلاميذ معظم وقتهم في الصف، وبذلك تؤثر البيئة المادية على إثارة دافعية التعلم لديهم، ولا بد من توفر بعض الشروط المادية في الصف الدراسي ومنها:

**1- مساحة الصف:** تقدر المساحة المناسبة للصف الدراسي بحوالي (2م49) والسعة

الموصي بها (45) طالبا بالصف، أي أن نصيب التلميذ من مساحة الصف (1.1 م2).

- **موقع الصف:** حيث يجب أن يكون موقع الصف (المدرسة) بعيداً عن مصادر

الضوضاء ومنها (المصانع، المطارات، تقاطع الطرق، زحمة المرور، الورش) وبعيدا عن

مصادر الروائح (أماكن الطعام، المقاهي، المصانع) وبعيدا عن مصادر التشتت (أماكن

الرياضة، الأسواق، حركة المرور، الملاهي).

**2- الإضاءة:** يجب أن تكون إضاءة الصف مناسبة، ويؤثر بها توزيع اللمبات ونظافتها

ولون الطلاء وحجم النوافذ ونوع الزجاج المستخدم وحجم الصف، ولا بد أن تكون الإضاءة

مريحة ومناسبة بحيث توفر للتلاميذ المقاعد الأخيرة رؤية السبورة بوضوح، ذلك لأن

الإضاءة غير المناسبة تسبب إصابة عيون التلاميذ بالقلق والإرهاق ونفور من الجو

الصفوي.

**3- التهوية ودرجة الحرارة:** يجب أن تكون غرفة الصف جيدة التهوية تعمل على نقاء

الهواء وتجدد حركته بحيث يتغير كل عشرة دقائق، وذلك لتوفير النشاط والحيوية للتلاميذ،

لأن سوء التهوية يعمل على نقص قدرة التلاميذ على متابعة المعلم وفهم الدروس والشعور

بالكسل والميل إلى النوم، كما يساعد على انتشار الأمراض المعدية والتي تنتقل عن

طريق التنفس، ومن الأمور الهامة الحرارة داخل الصف فلا يشعر التلاميذ بالبرودة أو

الحر داخل الصف، فلا تكون الفصول بعيدة عن أشعة الشمس ولا مواجهة لها بشكل

دائم.

**4- الطلاء:** من الأمور الهامة العناية بطلاء جدران الصف والسقف والسبورة واختيار أنسب الألوان للأبواب والنوافذ، لأن الطلاب يتفاعلون مع الألوان لا شعورياً، فمن الألوان ما تثير الشعور بالرضا والسعادة والنشاط، ومنها ما يسبب الملل والضيق، ويفضل أن تكون ألوان الجدران فاتحة والسقف أبيض، فهذا يؤدي إلى الإحساس برحابة الصف واتساعه.

**5- زينة الصف:** بلا شك أن لزينة الصف أهمية في إضفاء الراحة النفسية للتلاميذ والتمتع بالتعلم الصفي، ومن الأمور التي يمكن مراعاتها في زينة الصف عدم التكلفة والمغالاة، ويمكن توظيف بعض الأمور لزينة الصف ومنها اللوحات التعليمية الجميلة، وبعض المناظر الهادفة وأجنده سنوية وشراشف بسيطة لطاولة المعلم وباقة ورد صغيرة، وستائر خفيفة لحجب الشمس المباشرة، كل ذلك يبعث على الراحة وهدوء أعصاب التلاميذ. كما يجب الاهتمام بالنظافة الدائمة للصف

## التقويم الذاتي

اكتب تعريفا لكل من المفاهيم التالية:

الإدارة الصفية.....

- النمط التسلطي للإدارة الصفية.....

.....

.....

- النمط الديمقراطي في الإدارة الصفية.....

.....

.....

أذكر أهم عناصر نجاح الإدارة الصفية

.....

.....

.....

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

.....

.....

## المحور الرابع:

### التفاعل الصفّي وطرق التنشيط.

#### المحاضرة: رقم 8 التفاعل الصفّي

##### تمهيد:

تعتبر العملية التعليمية بعناصرها الكلاسيكية من معلم وتلميذ ومنهاج معالم يجب الوقوف عندها باعتبارها تختلف بحسب الفلسفات التربوية المنبثقة منها، أو تلك التي تبرزها السياسات التربوية لكل بلد، وكون هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض في الغرفة الصفية.

فجاح العملية التربوية والتعليمية داخل غرفة الصف تتوقف بالدرجة الأولى على مدى ما يجري من اتصال بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم في المواقف التعليمية، ولإحداث هذا الاتصال لابد من توافر البيئة المناسبة والمشجعة على التفاعل سواء ما يتعلق منها بتنظيم الأمور المادية أو بالجو الاجتماعي والانفعالي الذي يسود غرفة الصف.

التفاعل الصفّي: يتوقف نجاح العملية التربوية داخل الصف على ما يجري من اتصال بين المعلم وتلاميذه في المواقف التعليمية ولإحداث ذلك الاتصال لابد من توفر البيئة المناسبة والمشجعة على التفاعل سواء أكانت بيئة المادية أو اجتماعية أو نفسية أو

انفعالية.

ونوع العلاقة القائمة بين المعلمين وتلاميذهم تختلف من طور تعليمي لآخر، وذلك نظرا لخصوصية كل مرحلة من التعليم فأساليب الضبط ترتبط في مجملها بخصائص المدرس القيادية التي يمارسها داخل القسم مما يزيد من دافعيته على التعلم؛ فالمعلم الذي يتميز بالدكتاتورية في ضبط قسمه، تعكس بالضرورة صورة الخوف، والترهيب لدى التلميذ وتجعل من هذا الأخير ينبذه، وقد يذهب به الأمر إلى الهروب من المدرسة، والانقطاع على التمدرس نهائيا (النويصر، 2002).

### 1- مفهوم التفاعل الصفي:

أ - لغة: فهو مركب من كلمتين " التفاعل " المشتق من الفعل، تفاعل، يتفاعل، تفاعلا فهو متفاعل بمعنى تفاعل شخصين، حيث اثر كل واحد في الآخر، بمعنى حدث تأثير متبادل ما بينهما المنجد الأبجدي، (1967 : 10 ).

و الصفي: كلمة مشتقة من اسم(صفا) يصفو، معناه الصديق المختار و معنى الصف هو فرقة من المدرسة. وهو علاقة بين وحدتين أو نظامين من أي نوع بحيث نجد ان احدهما يتحدد جزئيا تبعا لنشاط الآخر ( الحجازي، 2012 :128).

ب - اصطلاحا: يعرف التفاعل الصفي بعدة تعاريف منها:

ويعرف التفاعل الصفي على انه عبارة عن الآراء والأنشطة التي تدور في الصف بصورة منظمة وهادفة لزيادة دافعية المتعلم للتعلم(عقل، 2008).

هو مجموعة السلوكيات والتصرفات الصادرة عن التواصل اللفظي وغير اللفظي بين طرفي العملية التدريسية (المعلم، تلميذ) في موقف معين مع تحقيق توازن بين ارضاء حاجاتهم وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة(جابر، 2004 :16).

وعرفه مجدي (2002) على أنه ما يصدر عن المعلم و التلاميذ داخل حجرة الدراسة من كلام وأفعال وحركات و إشارات و غيرها، بهدف التواصل لتبادل الأفكار المشاعر (مجدي 2002 : 39).

عرفه عدنان وآخرون الوارد في الكسواني، وآخرون (2005) على أنه حالة داخلية في الفرد تدفعه إلى الانتباه للموقف التعليمي و القيام بنشاط مع استقرار فيه حتى يتحقق التفاعل يتم ذلك بأن تلبى المادة الدراسية احتياجات المتعلم و اهتماماته الفعلية ( الكسواني، وآخرون 2005:69 ).

فالتفاعل الصفّي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التربوية الإنسانية القائمة ما بين المعلم والمتعلم و المجموعة الصفّية، التي تتم في جو ايجابي يساعد على سير عملية التعليم، وكذلك على تنمية قدرات المتعلمين و تشجيعهم وإعطائهم الحق لممارسة نشاطاتهم بفعالية.

ويقوم مفهوم التفاعل اللفظي على فكرة التبادل الفعال للكلام في إطار عمليتي التعليم والتعلم الذي يستهدف إحداث تغييرات دائمة مرغوب فيها في سلوك المتعلمين يتصل بالأهداف التربوية والتعليمية، فأسلوب تحليل التفاعل اللفظي في التدريس يستهدف دراسة

السلوك وذلك عبر رصد ما يصدر عن المعلم والمتعلم من كلام؛ وذلك بغية مساعدة المعلم على مراجعة أسلوبه التدريسي وضبطه وتنظيمه. فتنظيم التعلم الصفي لا يتضمن فقط القواعد والأنظمة، وترتيب البيئة التعليمية الصفية، بل يتضمن التفاعلات الفعالة بين المعلم والتلاميذ، وتلك التي تعتمد على تقبل الأفكار، واستقبال تعليمات الدروس والخبرات، مما يشكل تفاعلات إيجابية يكون فيها كل من المعلم والتلميذ نشيطين بشكل مستمر (عقل، 2008).

يأخذ الاتصال الصفي بين المعلم والطلاب أنماطا متعددة وهي:

## 2- أنماط التواصل الصفي: منها:

**النمط الأول (اتصال ذو اتجاه واحد):** وهو يمثل عملية التواصل بين المعلم وطلابه في

اتجاه واحد ويكون دور المعلم مرسلا ودور المتعلم مستقبلا، وهذا النمط أقل أنماط

الاتصال فاعلية حيث يكون موقف الطلاب سلبيًا وأن المعلم هو المصدر الوحيد للمعرفة.

**النمط الثاني (اتصال ذو اتجاهين):** وفي هذا النمط يكون الاتصال من المعلم إلى التلميذ

ومن التلميذ إلى المعلم، ويعتبر هذا النمط أكثر تطورا وفاعلية من النمط الأول.

**النمط الثالث (اتصال ثلاثي الاتجاه):** في هذا النمط يعطي المعلم فرصة ليتفاعل مع

التلاميذ وفرصة للتلاميذ أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض، وأن يتبادلون الخبرات التعليمية

بينهم بتوجيه من المعلم، ويعتبر هذا النمط أكثر تطورا وفاعلية من النمطين السابقين،

وهو لا يهتم فقط بتزويد التلاميذ بالمعرفة فقط، بل يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم والتدرب



على طرح الأسئلة والأفكار ومناقشتها فيما بينهم ومع معلمهم.

**النمط الرابع (اتصال متعدد الاتجاهات):** في هذا النمط تكون قنوات الاتصال مفتوحة في

اتجاهات متعددة، فكل تلميذ في الصف يستطيع الاتصال بالمعلم وبأي تلميذ آخر في الصف، ويعتبر هذا النمط أكثر أنماط الاتصال انفتاحا، لأنه يعطي فرصة لجميع التلاميذ للمشاركة في عملية التعليم والتعلم.

**1-التواصل المباشر:** هو الذي يتم من دون اللجوء إلى آلات أو رسائل؛ والخطاب يمتد من المرسل إلى المستقبل مباشرة.

**2- التواصل غير المباشر:** يلعب السلوك غير اللفظي دورا هاما في تواصلنا وعلاقاتنا مع الناس، إذ يمثل العنصر الشفهي في المحادثة التي تتم وجها لوجه أقل من (35%) بينما أكثر من (65%) من التواصل يتم بكيفية غير لفظية.

والمعلم الذي يستعمل التلميحات غير اللفظية بوعي، يبدو أكثر فعالية من المعلم الذي لا يستعمل هذه التلميحات في قسمه.

واقترح كوبر (Couper1995) الوارد في أبو نمره (2001) ضرورة استعمال وفهم

استراتيجيات التواصل غير اللفظي التالية:

**1- القرب:** وتشير إلى كيفية استعمال المسافة المثبتة والمسافة الشخصية لتعزيز التعلم.

**2- الترتيبات الفضائية:** وتتعلق بكيفية تنظيم الصف وأثره على مشاركة المتعلمين.

**3-العوامل البيئية:** الإضاءة والألوان والحرارة والتهوية، وما لها من تأثير على المناخ

الصفوي.

4- الزمن: أي الزمن المستغرق في مختلف الأنشطة والمواضيع، والزمن المستغرق مع كل متعلم.

5- السلوك الحركي: استعمال حركات الجسم، تعابير الوجه، الاتصال بالعين، واللمس.

6- نوعية الصوت: الحدة، النغمة، النطق الواضح، درجة السرعة، كلها جوانب لها أثر

في التواصل الصفوي وغير الصفوي. والمستمع الجيد يطلب أسئلة توضيحية، يحلل

ويخلص ما قيل، يعطي ويستقبل التغذية الراجعة، يعيد صياغة ما قيل، يصغي لمحتوى

وبنية الرسالة (أبو عبيد، وجرادات، 2009).

3- أهمية التفاعل الصفوي: تعتبر عملية الاتصال والتواصل الصفوي ذات أهمية في

العملية التربوية، لأنها تؤدي إلى تبادل الأفكار والمشاعر بين المعلم وتلاميذه، وتؤدي إلى

تدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، وتعمل على مساعدة المعلم لتحقيق الأهداف المنشودة،

وذلك من خلال التواصل الفعال بينه وبين تلاميذه أو بين التلاميذ أنفسهم.

والتفاعل الصفوي يعتبر أحد الوسائل الرئيسية للتعلم في كل المراحل التعليمية، فقد أثبتت

الدراسات أن (85%) من النجاح يعزى إلى مهارات التواصل و(15%) منه فقط تعزى

إلى إتقان مهارات العمل، فتفاعل المعلم مع تلاميذه مهم في عملية التعلم والتعليم، لذلك

فإن نمط ونوعية هذا التفاعل تحدد بفعالية الموقف التعليمي والاتجاهات والاهتمامات

وبعض السمات والخصائص التعليمية.

كما أن للتفاعل الصفّي بين أطراف العملية التعليمية التعلمية دورا مهما ومؤثرا في أداء المتعلمين وفي أنماط سلوكهم، فهو واسطة التعليم والتعلم، وسبيل تطور روح الفريق بين جماعة الصف، والعامل على توليد الشعور بالانتماء إلى المدرسة ونظامها ووسيلة المعلم لتعرف على حاجات المتعلمين واتجاهاتهم.

بدأ الاهتمام بالاتصال والتواصل في المجال التربوي، بين عام (1960/1970)، فالإتصال عملية يتم فيها تكون رغبة من أحد الطرفين باتجاه الطرف الآخر، وهذا الطرف قد يستجيب ويتفاعل مع تلك الرغبة، أو أنه قد يرفض الاستجابة وينغلق، أما التفاعل فإنه يتضمن بالإضافة إلى الإتصال الفكري، الإتصال الانفعالي بين المرسل والمستقبل (لوكيا، 2006).

أما التواصل فهي تلك العملية التي تحدث في الموقف التعليمي التعليمي بين عناصره المتعددة، وذلك لتنظيم عملية التعليم والتعلم لتحقيق الأهداف المنشودة. وعملية التواصل بأنها تتم بعدة طرق، مشافهة أو كتابيا أو سلوكيا أو حاسيا أو برموز غير لغوية وتحمل معان معينة، التواصل له مستقبل ومرسل وهدف، ويتمثل المقصد في التأثير على المستقبل.

وتجري عمليات التواصل الصفّي عبر قنوات متعددة، سواء كانت لفظية أو غير لفظية أو كتابية، وتشمل اللغة المسموعة والمقروءة وما يرافقها من حركات وإيماءات، وبين الإستماع والانتباه أو استخدام الأجهزة والأدوات والبرامج والكتب والصور والأفلام.

فالتواصل هو عملية تفاعل بين المتعلم والوسط الذي يحيط به، يهدف الى تحقيق مايلي:

- إحداث التغييرات المرغوب فيها في سلوك الأطراف المشاركة في هذا التفاعل.
- مساعدة المعلم في تطوير طريقة تدريسه، بحيث تجعله أقل خضوعا للصدفة والتقليد.
- تنمية قدرة المعلم على الابتكار والإبداع، ومواكبة المستجدات التربوية.
- تشجيع المعلم على الربط بين الدراسات النظرية والتطبيق العملي في الصف، وتصنيف ممارساته بطريقة موضوعية.
- تدعيم التفاعل الإيجابي بين المعلم والطلاب، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم.
- إكساب المعلم مهارات جمع المعلومات حول سلوكه التعليمي داخل الصف، مع إيضاح أثر هذا السلوك في المواقف الصفية الأخرى (مجدي، وحسب الله، 2002: 64).
- إكساب الدرس الحيوية والنشاط والفعالية نتيجة المستجدات والتقنيات التربوية.
- تشخيص مواطن الضعف والقوة في أي درس، ومعرفة مدى فعالية المعلم في التدريس.
- تشجيع الطلاب ليكونوا أكثر استقلالاً واعتماداً على أنفسهم في طرح الأفكار وابتكارها.
- تشخيص مدى فعالية الطلاب، ومن ثم مردود ذلك على تحصيلهم الدراسي.
- تعويد الطلاب على مهارات الاستماع والاستجابة للمعلم.
- زيادة حيوية الطالب حيث أن هذا الأسلوب يحوله من إنسان سلبي إلى إنسان نشط.
- تنمية العلاقات الإنسانية الصفية الإيجابية بين الطلاب أنفسهم.
- تدريب الطلاب على احترام رأي زملائهم (قطامي، 1998: 233).

وقد تكون عملية الاتصال لفظية أو غير لفظية، وعلى المعلم ألا يقتصر عملية التفاعل مع التلاميذ على التواصل اللفظي، بل عليه أن يستخدم ما يستطيع من أشكال التواصل غير اللفظي:

أولاً: التواصل غير اللفظي: ان أكثر من (80%) من الرسائل الموجهة إلى التلاميذ أثناء عملية التفاعل داخل الصف هي رسائل غير لفظية. والتواصل غير اللفظي هو الرسائل والمعاني التي يتم نقلها دون استخدام الألفاظ، كتعبير الوجه والابتسامات وحركات الرأس واليدين ونظرات العينين، ولغة التواصل المكاني، ولغة الشفاه وغيره وعلى المعلم أن يعرف الإشارات غير اللفظية التي تصدر عن التلاميذ ويميزها ويفسرها حتى يستطيع أن يبدأ الحوار، وهذا يتطلب ألفة وحساسية بلغة الاتصال غير اللفظي.

ثانياً: التواصل اللفظي: ان إتقان المعلم لمهارات الاتصال اللفظية، أمراً ضرورياً للنجاح في المهمات التعليمية، ولكن التفاعل الصفّي الناجح يحتاج إلى مراعاة عدة اعتبارات يتصل بعضها بالمناخ العام للصف، ويتصل بعضها الآخر بالانضباط الذاتي، وفقاً لقواعد النظام الصفّي، وبتحديد أهداف التعلم، وتنويع الأنشطة ووضع استراتيجية مناسبة للتعليم تقوم على إثارة دافعية التلاميذ، واعتماد الأساليب التي يظهر فيها دور التلميذ في العملية التعليمية التعليمية إلى جانب دور المعلم كالمحاور والمناقشة، وتوفير التغذية الراجعة، وتفعيل نظام الحوافز، وإثراء البيئة الصفية بما يبعث على إثارة دافعية التلاميذ للاستطلاع والنشاط الإيجابي، وزيادة فرص التفكير الاستدلالي، والتفكير التحليلي، والناقد

والابتكاري والإبداعي، ودعم المبادرات الفردية، وتهيئة الفرص للاستطلاع والاكتشاف، ومراعاة التنوع في ميول ورغبات التلاميذ، وكذلك التباين في الاستعدادات والقدرات (الخطيبية، 2002: 153).

فالتفاعل اللفظي، هو تطبيق بيداغوجي يركز على التعبير بالألفاظ والعبارات الحرة والنشاط ومتطلبات الإبداع والاتصال (Mialaret, 1979).

### 3- العوامل المؤثرة في التفاعل الصفّي:

إن العوامل التي تؤثر في عملية تفاعل المعلم والمتعلم كثيرة منها:

ما يتعلق بالتلميذ: العوامل الشخصية وخصائص التلميذ، جنس التلميذ، مستوى التلميذ وسلوكه.

ما يتعلق بالأستاذ: جنس الأستاذ، خصائصه الشخصية والأدائية، تأهيله الأكاديمي والمسلكي، اتجاهاته نحو التدريس، كما يتأثر بعدة عوامل منها:

#### 1- عوامل مثبطة للتفاعل الصفّي: كعدم إتاحة الفرصة للتلميذ للتعبير عن أفكاره،

انقطاع الأنشطة الصفية الممتعة بسبب انتهاء الحصة، الصوت المرتفع والصراخ من قبل المعلم أو التلميذ، تعرض التلميذ في الصف لمواقف عديدة من الصراع والتناقض، مطالبة المعلم الملحة للطلاب بالانضباط.

#### 2- عوامل مثيرة للتفاعل الصفّي: كتقبل الأسرة للمدرسة، واهتمام المجتمع بالتعليم، وتفهم

دور المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربية، وتوفير الجو الآمن المتحرر من الخوف والقلق

للتلاميذ، والسماح لهم بالتعبير عن آراءهم، وتنوع طرق التدريس حسب المواقف التعليمية وموضوع الدرس، وتنوع الأنشطة الملائمة للتلاميذ، وإدخال المعلم بين الحين والآخر تغييرات في البيئة المادية والاجتماعية للصف، وأن تلبى المقررات حاجات التلاميذ ورغباتهم(الناشف، 2000: 76).

**4- مهارات التفاعل الصفّي:** هي مجموعة الأداءات التدريسية التي تحدث دخل الفصل الدراسي، بين المعلم و تلاميذ بهدف استثارة دافعيّتهم للتعلّم، وهناك مجموعة من المهارات التي ينبغي على المعلم أن يتمكن منها لتحقيق التفاعل الصفّي والتي بموجبها يكون أداءه متميزا و عطائه متجددا في التدريس ومن أهم تلك المهارات:

**مهارة صياغة الأسئلة الصفّية:** الصياغة ترتبط بالمصطلحات المستخدمة بشكل

منطقي وبكلمات لها معنى وبعدهد مناسب، ومن الامور التي تساعد المعلم عند

صياغة الأسئلة الصفّية:

- أن ترتبط الأسئلة المطروحة بأهداف الدرس الخاصة، بشرط أن تشمل كافة

المستويات المعرفية المناسبة لموضوع الدرس.

- أن تكون صياغة السؤال واضحة، بحيث تقل كلماته و يخلوا من المصطلحات

الصعبة.

- أن يبتعد المعلم عن الأسئلة الغامضة التي تعدد التفسيرات تلاميذه لها.

- ان ينوع المعلم في متطلبات إنجاز الأسئلة (شفوي تحريري علمي)..

- أن تتدرج مستويات الأسئلة من السهل إلى الصعب و من البسيط إلى معقد.

**2- مهارة توجيه الأسئلة:** يعتبر توجيه الأسئلة من النشاطات الصفية المهمة التي

تسهم في تحقيق أهداف التدريس، وهناك مبادئ ينبغي مراعاتها عند استخدام توجيه

الأسئلة:

توجيه السؤال لجميع التلاميذ ثم من سيجيب منهم على السؤال وذلك بهدف جذب

انتباههم.

- ينبغي على المعلم أن يشجع التفاعل الايجابي بين التلاميذ، عن طريق إفراح

المجال لطرح أسئلة على بعضهم البعض أو نقد إجابات.

- إعطاء الفرصة الكاملة لجميع التلاميذ للتفكير في إجابة السؤال.

- إلقاء السؤال بصوت واضح النبرات، صحيح اللغة المعنى.

- التوزيع العادل للأسئلة على جميع التلاميذ الصف (مجدى، 2002: 80).

**3- مهارة تلقي إجابات التلاميذ:** تعد عملية تلقي إجابات التلاميذ من الأركان

المهمة للموقف التدريس إذا قلنا إن التحدي الحقيقي للمعلم، يمكن في تلقي استجابات

التلاميذ على أساس أنها تعادل في أهميتها الأسئلة الجيدة ذاتها من جهة أخرى ،

تتوقف كفاءة المعلم في توجيه الأسئلة على الطريقة التي يتلقى بها استجابات التلاميذ

او يعززها، فهو يعمل على تشجيع التلاميذ على أن يضيف الجديد في إجابته.

- الاستماع بعناية لما يقوله التلميذ (الكحلوت، 1996: ص177).



- يفضل عدم إعلان المعلم للتلميذ بأنه أخطأ في الإجابة وإنما يوجهه بعبارات مثل ( أريد- إجابة أدق، أريد إجابة أفضل، هذه ليست الإجابة المقبولة).
- امتداح الإجابة الصحيحة، لان الإجابة الفورية تعزز الإجابات الصحية، وتسهم في اشتراك الحوار بينه وبين المعلم في المواقف التدريسية.
- عدم مقاطعة التلميذ أثناء الإجابة، أو إبداء بعض الإشارات الجسمية أو الانفعالية التي تثير تهكم التلاميذ عليه.
- تجمع إجابات التلاميذ وتلخيصها بلغة واضحة و سهلة.
- التنوع في استخدام الحواس و الوسائل التعليمية، فقدره التلاميذ على الاستيعاب تزداد بشكل جوهري، إذا اعتمدوا في تحصيلهم على استخدام حواس متعددة(مجدي، 2002:81).

**4- مهارات الاتصال والتعامل الإنساني:** ان تنمية العلاقات مع الآخرين من الأمور التي نحرص عليها جميعا و لكي تكون هذه العلاقات وطيدة وطيبة، فإنها ينبغي ان تبني مشاعر صادقة و أحاسيس حقيقية، و عليه فمن الضرورة أن يتصف التعلم بالهدوء و الاتزان حتى في أشد المواقف التعليمية حرجا، وأن يكتب مشاعر، و يكظم غيظه، وأن يحب التلاميذ بقدر نفسه. و تعد تنمية الاحترام المتبادل من الأبعاد المهمة في العلاقات بين الأشخاص، حيث يهتم المعلم بكسب احترام التلاميذ له انطلاقا من إحساسه بمشاعرهم و خبراتهم، و إنها تستحق الاحترام و الاهتمام و

الصدق في التعبير فتشجيع المعلم، اهتمامه، الكبير بهم يجعلهم، يتقون في قدراتهم على معالجة الموقف بكفاءة كاملة، فمثل هذه العلاقات تجعل التعلم يزدهر داخل الأقسام الدراسية، مما يساعد على تحقيق أفضل النتائج عند التلاميذ (مجدي 2002: 94).

#### 5- اساليب تحسين التفاعل الصفي: تعتمد فاعلية التعليم الصفي اعتمادا تعبيريا على

نمط الصفي السائد و الذي يرتبط بدوره بخصائص المعلم المعرفية و المسلكية التي تساعده في النجاح بعمله بشكل فاعل. وتتمثل الخصائص المعرفية للمعلم بإعداد الأكاديمي والمهني واهتماماته وقدرته في توظيف المعرفة.

أما الخصائص المسلكية فتتلخص بالتزام الدفاء و المرونة الحماس و لمعاملة الجيدة والتقبل غير المشروط لطلابه، بالإضافة لوجود مجموعة من الكفايات التي قد يمتلكها المعلم وتعمل على تحسين التفاعل الصفي، وهي:

أ- ما يتعلق بالمرسل: يجب أن تتوفر الشروط التالية: (يكون قادرا على تنظيم الموضوع الذي يدرسه.

وقادرا فعلى توظيف مهارات الاتصال الفعال. وتوظيف مهارات الاستماع و قبول الأفكار وتشخيص المشكلات- وقادرا على اقناع الآخرين، و استشارة دافعية الطلبة، وقادرا على تطوير وتطبيق أساليب التعزيز، و تطوير مهارات طرح الأسئلة و تلقي استجابات الطلبة و الاهتمام بأسئلة التلاميذ.

وقادرا على تطوير مهارات العمل التعاوني بين التلاميذ والانتباه الجيد.

وتوظيف التغذية الراجعة.

وقادرا على توفير مناخ مادي ونفسي وتحقيق الاتصال الفعال. ويتقبل أفكار

ومشاعر الآخرين.

وقادرا على توظيف الأنماط الكلام و التي تدعم التفاعل الصفي اللفظي كأن يعمل

على مناداة تلاميذه بأسمائهم، و أن يستخدم الفاظ تشعر الطالب بالتقبل و الاحترام

و ان يستخدم عبارات الثناء، و لا يعمم عبارات النقد، وأن يتحدث بسرعة مقبولة و

مفهومة و أن يشجع مبادرات التلاميذ.

- الابتعاد قدر الإمكان عن الممارسات السلبية التي تعرقل التفاعل البناء (استخدامه

لعبارات التوبيخ والتهديد و اهماله لأسئلة الطلبة و ان لا يفرض آراءه على طلبته

واستخدام اسئلة السخرية من أفكارهم، و استخدام التعزيز المبالغ فيه.

- يتميز بشخصية جذابة، عادل و حازم، هادئ و اسع الصدر، متفتح الذهن، خلاق،

متفائل وبسيط رزين محافظ على مواعده، يتميز بتقدير الذات(سوفي، 2010: 67).

**ب- ما يتعلق بالمستقبل:** يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- يجب أن تكون اللغة مفهومة لدى أطراف عملية التواصل لتعبر عنها سواء كانت

مكتوبة أو صامته أو حركات أو إيماءات وتلميحات.

- حسن الإرسال والاستقبال، مدى اهتمام المصغي للمتحدث وما يقوله، كما تتطلب

حسن تفسير الرسائل الصادرة ووضوح التعبير والدقة في هذه الرسائل (النويصر، 2002).

- وجود الإحساس بمشاعر الآخرين وحاجاتهم، ويتطلب ذلك ثقة المعلم بقدرات التلاميذ، وثقة لتلاميذ بما يصدره المعلم من أقوال وأفعال.
- تزويد التلاميذ بالتغذية الراجعة، وهي من أساليب التعزيز التي تسهم في حفز التلاميذ إلى المزيد من المشاركة أو إزالة التوتر في نفوسهم، مما يساهم في تحقيق التعلم الفعال.
- وضوح الهدف لكل من المرسل والمستقبل، وذلك بالتحديد الدقيق لأهداف الموقف التواصلية، ووضوحها لجميع الأطراف المشاركة فيه بشكل يحقق الانسجام بينهم، ويوفر فرصة للتواصل الفعال.
- تنوع قنوات الاتصال كاللغة اللفظية وغير اللفظية و الكتابية، أو نقلها من خلال التقنيات والأدوات التعليمية الملائمة للموقف الصفّي و التعليمي.
- توفر أجواء نفسية واجتماعية، توفير الأمن والأمان والحرية في السلوك والتعبير للمتعلمين، وتوفر الجو الاجتماعي الديمقراطي في الصف، وسيادة المحبة والألفة بين المعلم والتلاميذ، والعكس صحيح(النويصر، 2002).

## 6- نماذج التواصل الصفّي:

### 1- نموذج التواصل الصفّي التقليدي: يركز على تصور المعلم المالك الوحيد

للمعرفة داخل الصف، ويتحدد دور المعلم في دور مرسل على الدوام سواء كان المضمون معرفيا أو وجدانيا أخلاقيا، وتتحدد العلاقة التواصلية بشكل ردي وادعائي، وتصبح التغذية الراجعة أداة لكشف التهاون لا أداة لمراجعة الخطاب المرسل، فالخطاب لا يراجع، ولا يسأل المرسل نفسه حول مدى توافقه مع إمكانيات المستقبل.

### 2- نموذج التواصل الصفّي المرتكز على الفرد: يعتمد على فعالية المتعلم وهو إفراز

للطرائق الفعالة المرتكزة على آليات التفكير الفردي، وعلى المتعلم أن يكون ايجابيا؛ وعلى المعلم أن يكون سلبيا، يتحدد دوره في التوجيه والإرشاد والمساعدة (الكعبي، 2002).

### انظمة التفاعل الصفّي: من أشهر الدراسات التي تناولت انظمة التفاعل الصفّي

النظام الذي وضعه (فلاندرز وإدموند) الذي يعرف بنظام فلاندرز العشري. والنظام الذي وضعه (أميدون وهنتز) ويعرف بنظام فيكس (VICX).

### 1- نظام فلاندرز للتفاعل الصفّي اللفظي: يفترض فلاندرز أن (70%) من

مهام المعلم داخل غرفة الصف تكون لفظية. وعلى ضوء ذلك يكون التفاعل اللفظي يتضمن إما حديثا للمعلم أو حديثا للتلميذ، وحديث المعلم إما أن يكون غير مباشر، يترك فيه الحرية للتلميذ، أو يكون مباشرا حيث يكبح فيه التلميذ، وكذلك كلام

التلميذ إما يستجيب فيه لسؤال يطرحه المعلم أو يبادر المعلم بسؤال، وهناك حالة التشويش والفوضى حيث ينقطع الاتصال ثم حالة الصمت.

وقد صمم فلاندرز مقياس عشري لدراسة التفاعل في الغرفة الصفية وقام بتقسيم هذا المقياس إلى ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: سلوك المعلم: وينقسم إلى:

أ - السلوك غير المباشر: ويشمل:

1- **تقبل مشاعر التلاميذ:** ويظهر المعلم في هذا الموقف تقبلا لمشاعر التلاميذ،

حسب الموقف التعليمي، فإذا اعتبر الموقف التعليمي مجرد تحصيل للمعرفة فإنه قلما يهتم بتقبل مشاعر تلاميذه، وإذا اعتبره تعبيراً عن الذات فإنه يتقبل مشاعر تلاميذه.

2- **الثناء والتشجيع:** ويتضمن ذلك عبارات الثناء والتشجيع التي يستخدمها المعلم، والتي تعمل على إزالة التوتر، وتساعد التلاميذ على عرض تصوراتهم.

3- **تقبل أفكار الطلاب:** يتضمن ذلك تقبل المعلم لأفكار التلاميذ، أو إعادة صياغة عبارة قالها التلميذ، أو تلخيص التلميذ لكلام قاله المعلم.

4- **توجيه الأسئلة:** لا بد للمعلم أن يكون على مقدرة في توجيه الأسئلة المثيرة

للتلاميذ، ومناسبة لمستواهم وتفكيرهم، مما يساعد في الإجابة عنها بشكل يوفر تعزيزاً للتلاميذ (الدريج، 1991: 172).

## ب- السلوك المباشر للمعلم: ويشمل ما يلي:

- 5- الشرح والتلقين: ويتم خلاله تقديم المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمفاهيم للتلاميذ، وهذا يضيف على الصف جوًا من الهدوء، خاصة إذا كان المعلم متمكنًا من مادته، ويتبادلها بطريقة جيدة ومناسبة لمحتواها ولخصائص التلاميذ، مما يجذب التلاميذ، ويؤدي إلى تفاعلهم معه بطريقة إيجابية.
  - 6- إصدار التعليمات والتوجيهات: يتضمن توجيه التعليمات التي يتوقع المعلم أن ينفذها التلاميذ وهي ضرورية للأداء الصفي للمعلم والمتعلمين، وأن يلتزموا بها.
  - 7- النقد واستخدام السلطة: ويقصد بذلك ما يوجهه المعلم إلى التلاميذ من عبارات النقد التي تستهدف تعديل سلوكهم.
- القسم الثاني: سلوك التلميذ: وينقسم سلوك التلميذ إلى:
- 8- الاستجابة للمعلم: ويتم ذلك عندما يستجيب التلميذ لأي مثير من المعلم، كأن يجيب عن أسئلة المعلم أو توجيهاته، والتعليق على ما يقوله أو أي استيضاح عن الدرس.
  - 9- المبادأة: ويتم ذلك بدافع ذاتي من التلميذ، كأن يقوم التلميذ بتوجيهه.
- القسم الثالث: السلوك المشترك: ويشمل ما يلي:
- 10- الصمت أو الفوضى: ويشير إلى انقطاع الاتصال بين المعلم والتلاميذ. وقد وضع فلاندرز مقياسًا لهذا التفاعل الصفي، حيث يتم تحويل هذا التفاعل إلى

أرقام، يتم تدوينها في مصفوفة تسمى مصفوفة فلاندرز لقياس فاعلية التفاعل الصفي بين المعلم والتلاميذ (عقل، 2008).

## 2- نموذج (منف) للتفاعل اللفظي وغير اللفظي: تعود تسمية (منف) من العبارة

نموذج فلاندر المعدل، حيث تم إضافة السلوك غير اللفظي الذي غاب في نموذج فلاندرز، أما السلوك اللفظي فبقى كما هو بدون تعديل بذكر، و فيما يلي عرض للسلوك غير اللفظي المضاف لنموذج فلاندرز

### أولا سلوك المعلم : السلوك غير المباشر

الرضا و الارتياح: يتضمن هذا السلوك الأفعال و الإيماءات التي يعر بها المعلم

عن مدى رضاه و ارتياحه لمشاعر تلاميذ ، كهز الراس أو حركة اليدين...

الحماس: يتضمن هذا السلوك مختلف الأفعال والإشارات التي تعبر عن حماس

المعلم لما يقوله تلاميذه حركة اليدين بمعنى واصل الإجابة أو ضوع أكثر....

الاهتمام: يتضمن هذا السلوك الأفعال والإشارات التي تعبر عن اهتمام المعلم

بالأفكار المطروحة من طرف تلاميذه، كلامح الصغار والانتباه.

التوجيه: يتضمن هذا السلوك كل الأفعال و الحركات التي تصبر عن الاستفسار

عن طريق المواجهة البصرية للتلاميذ، وتتجسد في تعبيرات الوجه أو كتابة سؤال

التلميذ على السبورة



## ثانيا: سلوك المعلم: السلوك المباشر:

العمل و الحركة الكتابة: يتجسد هذا السلوك في الايماءات الظاهرة على المعلم و حركة يديه، أو تنقله عبر الصفوف ليتابع نشاط التلاميذ، أو الكتابة على السبورة لتوضيح فكرة أو حل معين. المساعدة: يتجسد هذا السلوك في مختلف الحركات الصادرة عن المعلم والتي تساعد المتعلم على فهم التعليمات الموجهة اليه. الاستياء والنفور: يتجسد هذا السلوك في مختلف التلميحات التي تعبر عن استياء المعلم من بعض اعمال التلاميذ.

## ثالثا: سلوك التلميذ:

- الاستقبال: يتضمن هذا السلوك مختلف الأفعال و التعبيرات التي تدل على استقبال المتعلم لتعليمات المعلم و تنفيذه لها، كالصعود الى السبورة لإنجاز النشاط المطلوب منه، أو نقل الدرس من السبورة حال انتهاء المعلم من الشرح. الوعي والادراك: يتضمن هذا السلوك مختلف الحركات التي تدل على وعي المتعلم وادراكه لما يدور حول موضوع الدرس، كرفع اليد للاستفسار عن امر لم يتطرق له المعلم.

## ربعا: السلوك المشترك:

- الصمت المنتج: هي فترات السلوك التي تخيم على الفصل لمن هناك أعمال تنجز من طرف المتعلمين، كالكتابة أو الرسم أو للقراءة الصامتة أو ما شابة ذلك.

**مفهوم التنشيط:** لفظ التنشيط مأخوذ من الفعل نشط أو نشط التي تعني حرك أو

تحرك. المفهوم اللغوي للتنشيط: هو الانتقال من حال الجمود

والسكون والكسل إلى حال الحركة والحيوية، وفي قاموس لسان العرب لابن منظور

فإن نشط من المكان ينشط أي خرج. ويمكن توسيع المعنى إلى حث وحفز، أي

التنشيط وحث والتحفيز واستثارة الهمة والحماس والدافعية لمعمل والمبادرة والإسهام

في التنشيط.

### 3- نموذج نشوان لتحليل التفاعل الصفّي: يتكون من بعدين منها:

أنماط السلوك اللفظي الواردة في نظام فلاندرز، والأنشطة التعليمية التي يقوم بها

المعلم والمتعلم:

#### أولا أنشطة تعليمية يقوم بها المعلم:

**مقدمة الدرس:** ويقصد بها ربط الدرس الجديد بالخبرات السابقة للمتعلم.

**تناول المحتوى الدراسي:** هنا يقوم المعلم بعرض الحقائق والمفاهيم والمبادئ التي

يتضمنها الدرس. توظيف الكتاب المدرسي: والمصادر المعرفية الأخرى.

توظيف الوسائل والمواد التعليمية: وذلك بالاستعانة بالوسائل والمواد التعليمية

لتوضيح الأفكار لدى التلاميذ.

**العمل الكتابي الصفّي:** يقوم المعلم هنا باستخدام السبورة لبيان أهم الأفكار

والاستنتاجات التي يتوصل إليها مع التلاميذ، بالإضافة إلى ما يقوم به التلاميذ

من أعمال كتابية.

**العمل الكتابي اللاصفي:** وهنا يقوم المعلم بمتابعة واجبات التلاميذ والتعليق عليها

د، والتعليق عليها، وتزويد التلاميذ بتغذية الراجعة عنها.

**تقويم التكويني:** يطرح المعلم أسئلة إما بطريقة شفوية، أو بطريقة تحريرية، بهدف

التأكد من أن التلاميذ حققوا الهدف قبل الانتقال إلى الهدف الذي يليه.

**التقويم الختامي:** ويتم هذا في نهاية الدرس، بهدف تحديد ما إذا كان التلاميذ

حققوا الأهداف المتوخاة من الدرس أم لا.

**ثانياً نشاطات التلميذ التعليمية:** وتقسم إلى:

نشاطات تعليمية استجابة لطلب المعلم: ويتضمن كافة ما يقوم به التلميذ من

أعمال وأقوال بهدف التعلم والمرغوب، بناء على طلب المعلم.

نشاطات تعليمية كمبادرة من التلميذ: وتتضمن هذه الأنشطة كافة ما يقوم به

التلميذ من أعمال وأقوال كمبادرة منه، وعرضها على المعلم وزملائه من التلاميذ

( مجدي عزيز ،2002).

## المحور الرابع:

التفاعل الصفي وطرق التنشيط.

محاضرة: رقم 9 التنشيط التربوي:

### تمهيد:

رغم الاختلاف بين المختصين حول تعريف موحد لمفهوم التنشيط الا انه قد حظيت الجوانب الاجتماعية والثقافية والترفيهية باهتمام بارز، إضافة إلى الجوانب التربوية والرياضية.

**1- تعريف التنشيط:** التنشيط هو عبارة عن مجموعة من الأعمال يسيرها ويحدد محتواها أشخاص يجتمعون في إطار جمعيات حرة، بغية تحقيق أهداف تربوية وثقافية واجتماعية خارج العمل الاحترافي، وترتكز حوله الحياة العائلية وأنشطة الترفيه والتسمية والأنشطة الرياضية وغيره.

**2- مجالات التنشيط:** يأخذ التنشيط عدة أشكال أو أنواع، وذلك بتنوع مضمونه والحاجة التي يستهدف إشباعه، حسب أهداف الفئة المستهدفة، ولكن هذه المجالات تتفق جميعها حول الغاية الكبرى من التنشيط وهي خدمة الإنسان واسعاده فردا أو جماعة أو مجتمعا، ومن أهم مجالات التنشيط ما يلي:

أ- **التنشيط الثقافي:** هو مجموع الأطر التي لها أن تيسر للأفراد والمجموعات المشاركة

بأكثر حيوية وخلق، عن طريق التحكم في التطورات وتحقيق التواصل مع الغير،

والمشاركة في الحياة المجموعات التي ينتمون إليها، قصد تطوير شخصياتهم الذاتية واكتساب استقلاليتهم.

فالتنشيط الثقافي يهدف إلى تعميم فوائد الثقافة والوعي بالذات وبالمشكلات المختلفة

المحيطة بالإنسان، حتى ينمو في إطار سليم من المعرفة والإدراك والمشاركة والتعاون.

ب- **التنشيط الاجتماعي:** يرتكز أساسا على البعد العلاجي والوقائي الجماعي وما يحدثه

من تطور ونمو، من حيث تضمنه أنشطة الجماعة، الأهداف اجتماعية أو تصب في

العلاج النفسي لمفرد داخل الجماعة، لحل مشكلات وعقد عويصة يعيشها في حياته

الاجتماعية، مثل سوء التكيف والانحراف والعزلة عن المحيط والخجل المرضي أو

الإدمان وغيرها من المشكلات.

كما يعمل التنشيط الاجتماعي كممارسة ومهنة عملية في المراكز الاجتماعية والطبية،

وفي جمعيات الوقاية من الآفات الاجتماعية وخلايا الإصغاء والوساطة وفي الإصغاء

والمرافقة للفئات الاجتماعية الضعيفة، ويكون هو المنشط في هذه الحالة هو المحرك

أو العون الذي يسهر على العمل الاجتماعي.

والتنشيط التربوي هو منهج أو طريقة ديداكتيكية وبيداغوجية في ممارسة عملية التعليم

والتعلم، تستهدف المتعلمين وهم يقومون بنشاط تربوي معين في إطار جماعة داخل

الفصل أو في الميدان أو الوسط الخارجي، من أجل كسب معارف وأفكار ومهارات، وتطوير قدراتهم على الفهم والاستيعاب والتعلم.

ويعمل التنشيط التربوي على إبعاد واخراج العملية التربوية من طابعها الرسمي المتمسم بالروتين والممل وخمول الذهن والاعتماد على المدرس لمتعلم، إلى جو من الحيوية والديناميكية والحماس والتنافس على التفوق، مستفيدة من ثمار وميزة العمل الجماعي وممارسة النشاط في إطار روح الفريق، مع الاحتكاك بين المتعلمين وملازمة بيئة التعلم عن قرب، وقد سمي (جون ديوي) هذا النمط التربوية الوظيفية، حيث تنشأ في ذهن المتعلم تساؤلات تتطلب البحث والمحاولة الذاتية للإجابة عمليا، ومن خلال اللعب كذلك تنمو وتتحسن كثير من الوظائف العقلية والفيزيولوجية للطفل بشكل فوق التلقين النظري.

### 3- الأسس العامة للتنشيط التربوي: يقوم التنشيط عمى مجموعة من الأسس منها:

- التعلم والمهارة، أفعال اجتماعية يكتسبها الفتى والشاب من المجموعة الصغيرة والمجموعة الكبيرة عن طريق التواصل والتفاعل بين الفتية.

- إن التفاعل بين التلاميذ له أبعاد نفسية واجتماعية ومعرفية، مما يوفر لهم إمكانية تنمية شخصيته.

- أن التنشيط تواصل اجتماعي يؤدي إلى تغيير سموك الشاب عن طريق التنمية مواقف جديدة.

#### 4- وظائف التنشيط التربوي: يحقق التنشيط التربوي الوظائف التالية:

- توصيل الأهداف من خلال الأساليب والطرق التربوية.
- تدعيم المعارف والمعلومات.
- تنمية المهارات الذاتية.
- المساهمة في تعديل وتطوير السلوكيات.
- عرض المحتوى بشكل منظم ومرتب.
- تتيح إمكانية التعامل مع الوقت والبرنامج بشكل إيجابي.
- يتيح التفاعل مع الشباب والتعامل مع مشاعرهم بفعالية.
- يتيح التعاطي مع المواقف والمشاكل أثناء التكوين بفعالية.
- يتيح التعاطي مع المواقف والمشاكل أثناء التكوين بفعالية (عبد المجيد، 2014: 05).

#### 5- خصائص التعلم النشط: من خصائص التعلم النشط ان لمعلم ميسر ومحفز ومشجع

- ومرشد وموجه لعمليات التعلم.
- دمج الوسائل البصرية أثناء التعلم (ملصقات توضيحية، وسائل تقنية، صور...).
- التعلم النشط متعة للمعلم والمتعلم.
- تقنيات واستراتيجيات التعلم النشط تحث المتعلمين على التفكير الناقد.
- يغرس القيم الاخلاقية كالإخلاص والدقة والمثابرة وحب التعلم.
- يساعد المتعلمين على نقل المعلومات الى الذاكرة بعيدة المدى لان المتعلم يستخدم

حواسه كلها اثناء التعلم.

- في هذه البيئة التعليمية الجديدة يتقبل المعلم فيها جميع افكار التلاميذ حتى الخاطئة منها.

- عندما ينشغل الطلاب بمهمات التعلم بشكل نشط فإنهم يتعلمون بشكل أفضل.

يتعلم الطلاب بشكل أكثر فاعلية عندما ينشغلون مع أنشطتهم الثرية وحياتهم الواقعية.

- الطلاب لديهم قدرا كبيرا من المسؤولية تجاه تعلمهم، فهم يتعاونون مع أقرانهم ويبحثون

عن الفرص التي تحقق تعلمهم ويهتمون بتقويم أدائهم وليس فقط المعلم هو من تقع عليه

المسؤولية، فمبادرة الطالب وقيامه بعملية التعلم بنفسه تجعله يمر بخبرات تعليمية مباشرة

يصعب نسيانها، وتجعله يكتشف الكثير من الأمور والمعلومات فضلا عن أنه يكتسب

مهارة تحمل المسؤولية ويطبقها عمليا وبالتالي سوف يكتسب اتجاهات مرغوب فيها

- كالأعتماد على النفس والثقة بها.

المعلم ميسر ومحفز ومشجع ومرشد وموجه لعمليات التعلم.

- المعلم يتقبل الأفكار جميع الطلاب، ويخلق بيئة صافية آمنة تساعدهم على طرح

الأسئلة.

- أنشطة التعلم مصممة لتحفز الطلاب وتجعلهم يتعطشون دائما للبحث عن المعرفة

(الشمري، 2011).



## 6- دور المعلم والمتعلم في التعلم النشط:

- تصميم استراتيجيات التعلم التي تتماشى مع أهداف التعلم الموجودة في المنهج. ودعم عملية إشراك جميع المتعلمين في أنشطة التعلم النشط، وإجراء تقييم تكويني واعطاء تغذية راجعة بشكل مستمر.

تنظيم الفصل، ووضع الخطط الخاصة بجمع الموارد والأدوات وتوفيرها. والتفاعل المثمر والإيجابي مع الأنشطة ومع الأقران، وطرح الأسئلة المتعلقة بالأنشطة، والتأمل وحل المشكلات. وتحمل مسؤولية تعميم الذات. واحترام الآخرين. والتعبير عن الأفكار الجديدة وتكوين الآراء (أبو جادة، 2014).

## 7- استراتيجيات التعلم النشط:

تعرف استراتيجيات التعلم على انها مجموعة من الطرق والتقنيات والأساليب الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية، أو اتباع المعلم أساليب وطرق حديثة ومبتكرة لتحقيق الأهداف التربوية والأهداف الخاصة بعملية التعلم المراد تحقيقها عن طريق استخدام هذه الاستراتيجيات التعليمية.

كما أنها مجموعة من الخطوات والطرق والأساليب التي يتبعها المعلم أثناء أداء عمله، لتحقيق الأهداف التعليمية المراد إنجازها من عملية التعلم والتدريس، أو لخلق مناخ تعليمي جيد يُساعد في إتمام عملية التعلم وتحقيق أهداف التعلم بشكل فعال وممتع، والبعد عن أساليب التدريس البدائية مثل التلقين والحفظ.

كما تعرف بانها الوسائل والنظم والاساليب التي يتبعها الاستاذ لإكساب التلاميذ معارف ومعلومات بأقل المجهودات وفي اسرع وقت ممكن، وخلال السنوات القليلة الماضية عرفت هذه الاستراتيجيات العديد من التحديثات العلمية والعملية. حيث تقع المسؤولية الكبرى على عاتق المتعلم النشط في سبيل تعلمه. كما يجب ان يكون المتعلم فاعلا في المنظومة التعليمية التعلمية لا متلقيا فقط، لان الاستفادة تكون اكبر بهذه الطريقة. والتعلم النشط على دراية بالطرق التي تمكن الطلاب من الاستمتاع والتفسير والتحليل ودمج الافكار. فالمتعلمون يتعلمون من خلال انشغالهم في عمليات التعلم حسيا وعاطفيا وجسديا وذهنيا. وتتعدد استراتيجيات التعلم التي تناسب التعلم النشط ويرجع هذا التعدد إلى أن التعلم النشط يعتمد على نشاط المتعلم ومجهوداته أثناء تعلمه، فيه محور التعلم النشط الذي يعمل ليتعلم ويشارك زملائه في تعلمه، ومن ثم فإن استراتيجيات التدريس التي تناسب التعلم النشط متعددة، وعلى المعلم أن يتذكر أنه لا توجد طريقة أو إستراتيجية مثلى بشكل مطلق، ولكن توجد إستراتيجية أكثر مناسبة لدرس محدد وتتناسب مع طبيعة وخصائص النمو عند طلاب، ومن هذه الاستراتيجيات:

### **1- استراتيجية (فكر، زوج، شارك):** من خطوات هذه الاستراتيجية توجيه سؤال واحد

للطلاب وترك مجال للتفكير فيه ثم اختيار طالبين للنقاش في السؤال حتى يخلصا الى

اجابة واحدة صحيحة ثم يتم اختيار عدد من الطلاب عشوائيا لتلخيص مناقشتهم او

لوضع حلول.

استراتيجية (فكر، اكتب، ناقش، شارك الجميع): هذه الاستراتيجية لا تختلف عن

الاستراتيجية الاولى في شيء غير ان الطلاب يدونون أثناء عملية التعلم.

2- استراتيجية المقابلة الثلاثية الخطوات: هي وسيلة فعالة لتشجيع الطلاب للمشاركة

في تفكيرهم، وطرح الاسئلة وتدوين الملاحظات، ويستفاد بها بشكل افضل بتكوين ثلاثة

أو أربعة طلاب في كل مجموعة.

3- الإستراتيجية المواجهة (اكشف اوراقك): يمكنك استخدام هذه الاستراتيجية في اخر

الدرس او الوحدة أو مرحلة التقويم أو خلال الدرس. يصمم فيها الطلاب بطاقات تحتوي

على اسئلة واجاباتها حول الدرس او المرحلة، تستخدم هذه الطريقة في شكل مجموعات

يكون فيها قائد يتكف بالأوراق.

4- استراتيجية اوجد الخطأ: تنمي هذه الاستراتيجية التفكير الناقد عند الطلاب، وتتم

عبر تقسيم القسم الى مجموعات وتقديم نص مقسم الى عدد افراد المجموعة وبعد الفحص

التام لمحتوى كل فرد من المجموعة يقوم احد الطلاب بشرح المحتوى للآخرين مع تعمد

وضع خطأ ما والطلب من الآخرين تحديده، تكرر هذه العملية مع الآخرين.

5- استراتيجية المراسل المتنقل: تنمي هذه الاستراتيجية مهارات الملاحظة والاستنتاج

والقياس وتفسير البيانات. مثلاً يتم تقسيم القسم الى مجموعات مناسبة ويتم اعطاءهم

مسألة حسابية ثم تختار كل مجموعة مرسلًا ينتقل بين المجموعات للاطلاع على عمل

كل مجموعة وجلبها لمجموعته لنقاش فيها.

6- **استراتيجية جيقسو**: تشبه استراتيجية جيقسو لعبة أحجية الصور المقطوعة حيث ترتبط كل قطعة من الصورة المجزأة بقطعة أخرى محددة تكملها، كذلك طلاب المجموعة الواحدة يجب ان يتكاملوا في اداء المهام المنوطة بهم ويشاركوا في بناء المعارف بفعالية.

7- **استراتيجية (قف، ارفع يدك، شارك)**: هذه الاستراتيجية يستخدمها معظم أساتذة التعليم الابتدائي من اجل طرد الملل وتحفيز الفكر عند المتعلمين.

8- **استراتيجية مثلث الاستماع**: تشجع هذه الطريقة على التحدث والاستماع، يختار فيها المعلم مجموعة مكونة من ثلاثة افراد كل واحد له دور معين فالأول هو المتحدث والذي يقوم بشرح الدرس او تقديم المفهوم والثاني يخذ دور المستمع الجيد حيث يقوم بطرح الاسئلة المناسبة اما دور الثالث فيمكن في تدوين كل ما يدور بين الطالبين الاولين فيكون بذلك مرجعا لكليهما.

9- **استراتيجية لعب الادوار**: تعد هذه الاستراتيجية أحد أساليب التدريس أو التدريب التي تستخدم في تعليم الجماعة، ويلعب فيها الطلاب دور البطل لتوضيح موقف معين أو التوصل إلى حل مشكلة

10- **استراتيجية التلخيص التعاوني**: تقديم تلخيص الأفكار الأساسية يؤدي للفهم بطريقة أسهل والحفظ وتذكر المادة العلمية كذلك المناقشة بين الطلاب وتبادل الملخصات والنقد وكتابة الملاحظات يعزز الجانب النقدي في عملية التعلم و يوسع الجانب الإدراكي لدى المتعلمين. إستراتيجية حل المشكلات: نشاط تعليمي يواجه في المتعلم بمشكلة حقيقية

يسعى لحلها مستخدماً ما لديه من معارف ومهارات سابقة، أو معلومات تم جمعها، وذلك بإجراء خطوات مرتبة تماثل خطوات الطريقة العملية في التفكير، ليصل في النهاية إلى الاستنتاج، وهو بمثابة حل لمشكلة ثم إلى التعليم حتى يتحول الاستنتاج إلى قاعدة علمية أو نظرية، متبعاً في ذلك خطوات البحث العلمي.

**11- إستراتيجية دورة التعلم:** هي طريقة تعلم يقوم فيها المتعلمون أنفسهم بعملية الاستقصاء التي تؤدي إلى التعلم وهي تمر بأربعة مراحل هي: مرحلة الاستكشاف، مرحلة التفسير، مرحلة التوسع، مرحلة التقييم.

**12- إستراتيجية المشروعات:** تعتبر إستراتيجية المشروعات في تدريس العلوم والرياضيات من أكثر الصور التطبيقية التي تتيح في المرتبة الأولى بميول ونشاطات التعلم، وفي المرتبة الثانية بالمعلومات والحقائق أي أنها تبنى على أغراض المتعلمين وميولهم، ويمكن تعريف المشروع على أنه نشاط هادف تصاحبه حماسة نابغة من المتعلم ويتم هذا النشاط في محيط اجتماعي ويتم تنفيذ إستراتيجية المشروعات وفق المراحل التالية: اختيار المشروع - وضع خطة لتنفيذ المشروع - تنفيذ المشروع - تقييم المشروع - كتابة تقرير المشروع.

**13- إستراتيجية الحوار والمناقشة:** تعد من الطرق التي تعزز التعلم النشط، وهي أفضل طرق المحاضرات المعدلة إذا كان الدرس يهدف إلى تذكر المعلومات، وحث المتعلمين على مواصلة التعلم، وتنمية مهارات التفكير لدى المتعلمين، وهي مفيدة وذات جدوى في

التدريس للمجاميع الكبيرة، حيث يطرح المعمم أسئلة محورية تدور حول الأفكار الرئيسية للمادة المتعلمة، وتتطلب طريقة الحوار والمناقشة أن يكون لدى المعلمين معارف ومهارات تتعمق بالطرق المناسبة لطرح الأسئلة وإدارة المناقشات فضلا عن معرفة ومهارة تساعد على خلق بيئة مناقشة عقلية ومعنوية) تشجع المتعلمين على طرح أفكارهم وتساؤلاتهم بطلاقة وشجاعة.

**14- إستراتيجية التعلم بالاكشاف:** يقصد بالاكشاف أن يصل المتعلم إلى المعلومات بنفسه، معتمدا على جده وعمله وتفكيره، فالمدخل الاستكشافي يركز على مواجهة المتعلم بموقف مشكل، يوجد لديه الشعور بالحيرة ويثير عنده عديدا من التساؤلات، فيقوم بعملية استقصاء، وبحث ليجد الإجابات عنيا.

فالاكشاف يعني أن المتعلم يكتشف المعلومات بنفسه ولا تقدم لو جاهزة، ولكي يتحقق هذا الاكشاف بالوجه المطلوب يتطلب ذلك من المتعلم فهم العلاقات بين الأفكار وربط عناصر الموضوع ببعضها لكي يأتي بما هو جديد من تعميمات، كما يمكن أن يتضمن الاكشاف مقارنة آراء وحلول لمشكلة او موقف ما

وينقسم التعلم بالاكشاف إلى نوعين:

**أ- الاكشاف الموجه:** حيث يقوم المعلم بتوجيه المتعلمين أثناء عملية الاكشاف، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة والإرشادات والتوجيهات التي تقود المتعلمين إلى اكتشاف العلاقة، أو القانون أو الموضوع محل الدراسة.

ب- الاكتشاف الحر: حيث لا يقدم المعمم خلاله أي توجيه (تعاونيات، 2011: 11).

**15- استراتيجية الكرسي الساخن:** هي استراتيجية تعتمد على اختيار طالب معين

من بين مجموعة من الطلاب، وتوجيه بعض الأسئلة له، لتنمية مهارات الطلاب والقدرة على التعلم من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين مجموعة من الطلاب. و يتم وضع المقاعد الخاصة بالطلاب على هيئة دائرة مركزها الطالب الذي سوف توجه إليه الأسئلة من قبل الطلاب أو المعلم.

يتم توجيه الأسئلة الخاصة بالموضوع التعليمي الذي تم اختياره من قبل المعلم.

تكون الأسئلة من النوع المفتوح التي يسمح بوجود أكثر من إجابة لها. وتسعى هذه

الاستراتيجية لتنمية القدرة على طرح ومناقشة الموضوعات العلمية في شكل سؤال وجواب. والقدرة على اكتساب المعلومات والخبرات عن طريق التعاون والمشاركة، والاستفادة من خبرات ومعلومات الآخرين.

**16- استراتيجية الرؤوس المرقمة:** تتضمن هذه الاستراتيجية التعاون والمشاركة بين

الطلاب، واكتساب المعلومات والخبرات من خلال الآخرين، حيث يتم تقسيم التلاميذ إلى

عدة مجموعات صغيرة، تحتوي كل مجموعة على (4) طلاب. يحمل كل طالب رقما

مختلف عن باقي الطلاب في المجموعة. يتم توجيه الأسئلة أو المهمات المطلوبة من قبل

المعلم إلى رقم عشوائي من (1- 4) يتم تعاون أفراد المجموعة الواحدة على أداء

المهام الموجهة إليهم، أو الاجابة على الاسئلة الموجهة لهم. الاستفادة من خبرات

ومعلومات الآخرين. القدرة على البحث عن المعلومات ومناقشتها وتحليلها.

### 17- استراتيجية التدريس المتبادل: تعتمد هذه الطريقة على التعلم عن طريق المناقشة

وتبادل الآراء بين المعلم والتلاميذ حول موضوع الدرس، تعد هذه الاستراتيجية مناسبة لدراسة النصوص المختلفة، وتهدف الى تنمية قدرة الطلاب على التعلم باستخدام المناقشة وتبادل الآراء، وتنمية روح التعاون بين الطلاب. واستخدام أساليب البحث العلمي لإنجاز المهام التعليمية المختلفة. واكتساب المهارات والخبرات من الآخرين داخل المجموعة الواحدة. وتنمية القدرة على طرح ومناقشة الموضوعات العلمية في شكل سؤال وجواب.

### 18- استراتيجية العصف الذهني: يعرفها المركز القومي للبحوث التجريبية على انها

خطة تدريسية تعتمد على استثارة أفكار الطلاب وتفاعلهم، انطلاقا من خلفيتهم العلمية، حيث يعمل كل واحد منهم كعامل محفز لأفكار الآخرين ومنشط لهم في اثناء اعداد الطلاب لقراءة ومناقشة او كتابة موضوع ما، وذلك في وجود لمسار التفكير وهو المعلم. و يتم تنفيذ التدريس بطريقة العصف الذهني بالخطوات الاتية:

المرحلة الأولى: التهيئة لجلسة عصف الدماغ.

المرحلة الثانية: صياغة التعميمات واقتراح الحلول للمشكلة التي من المفروض أن تكون حولا إبداعية.

المرحلة الثالثة: تقييم الأفكار من خلال كتابة التعميمات والحلول التي تم التوصل اليها كحل للمشكلة.



## 19- استراتيجية التعلم بالأقران: تعلم الاقران هو نظام للتدريس يساعد فيه المتعلمون

بعضهم البعض، يبني على أساس ان التعليم موجه ومتمركز حول المتعلم مع الاخذ في الاعتبار بيئة التعلم الفعالة التركيز على اندماج الطالب بشكل كامل في عملية التعلم التعاوني، يعتمد على قيام المتعلمين بتعليم بعضهم بعضا تحت اشراف المعلم.

## 8- طرق التنشيط: يغطي التنشيط مجموعة من ممارسات وأنشطة التعليم التي تستجيب

لمطالب التأهيل والتكوين والتعليم. فهي استحضار للعلاقات الإنسانية. ويساعد التنشيط

على تحقيق ما يلي: (تدعيم المعارف والمعلومات- تنمية المهارات الذاتية- توصيل

الأهداف من خلال الأساليب وطرق تربوية، والمساهمة في تعديل وتطوير السلوكيات-

عرض المحتوى بشكل منظم ومرتب- تتيح التعاطي مع المواقف والمشاكل أثناء التكوين

بفاعلية (الحجاية، 2018: 155).

## 9- تقنيات التنشيط: من تقنيات عملية التنشيط ما يلي:

أ- الزوبعة الذهنية أو العصف الذهني: تقوم على تقنية اشتراك الفتية أو الشباب

في المناقشة بهدف إنتاج أو اقتراح أفكار بشكل جماعي ويقوم على تحليل الأفكار

والاقتراحات في نهاية المخرج، والعمل على اغناء النقاش- عدم ايقاف وحصر النقاط

(قطامي، 1992: 158).

ب- المناقشة على مراحل: هي تقنية تنشيط وتتيح الإحاطة بجوانب موضوع معين عبر

مراحل، حيث يتم إنتاج مجموعة من المساهمات عن طريق توزيع المشاركين إلى

مجموعات للعمل لمدة محددة.

ج- **تقنية المحادثة:** يختار كل فتى وشاب احد الرقمين يسمى به داخل مجموعة ثنائية.

- كل حامل يسأل زميله رقم 2 مدة دقيقة، ثم تتبادل الأدوار.

د- **دراسة الحالة:** يواجه الشاب مشكلة أو موقفا تربويا، ثم يعمل على تحليله تحليلا دقيقا

واختيار أنسب الحلول للمعالجة.

هـ- **تقنية التجميع:** وهي تقنية تربوية كلاسيكية لكنها معتمدة في الحركة الكشفية إلى

مجموعة صغيرة أو مجموعات طرقية حسب نوعية النشاط(عطوي، 2014).

## اسئلة التقويم الذاتي

- ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل
- كلما زادت فترات الصمت أثناء الدرس كلما شعر المعلمون بالارتياح وانضباط الصف()
- يفضل أن تكون الرسائل التي ينوي المعلم توصيلها لطلبته مكتوبة ومطبوعة ( ) .
  - الاتصال ذو الاتجاه الواحد أكثر أنماط الاتصال فاعلية ( ) .
  - الاتصال متعدد الاتجاهات يجعل المعلم يفقد السيطرة على النظام الصفّي ( ) .
  - التواصل الصفّي ضروري لنجاح الإدارة الصفية لأنه يسهل عملية التفاعل ( ) .
  - يختلف التواصل عن الاتصال بوجود رغبة لدى الطرفين للاستجابة ( ) .
  - أفضل أنماط الاتصال الصفّي هو ثلاثي الاتجاه ( ) .
  - تعتبر الحواس الخمس هي القنوات الناقلة للرسائل في عملية الاتصال ( ) .
  - يمكن أن تكون الرسائل غير اللفظية أكثر تعقيداً وصدقاً من الرسائل اللفظية ( ) .
  - إتقان المعلم لمهارات الاتصال اللفظية يغنيه عن استخدام مهارات الاتصال الأخرى ( ) .
  - تستهدف دراسة التفاعل اللفظي التقدير الكمي دون الكيفي لأبعاد السلوك ( ) .
  - نظام فلاندرز العشري تم تصميمه ليقاس التفاعل اللفظي وغير اللفظي ( ) .
  - يؤخذ على نظام فلاندرز العشري تركيزه على سلوك المعلم أكثر من سلوك المتعلم ( ) .
  - يخشى بعض المعلمين من استخدام الاتصال متعدد الاتجاهات ( ) .
  - تكوين علاقات حسنة بين المعلم والطلبة من وظائف التواصل الصفّي الفعال ( ) .
  - عدم شعور الطلبة بالأمن ليس عاملاً من العوامل المؤثرة في فعالية التواصل ( ) .

## المراجع العربية

أحمد أحمد إبراهيم، (1999)، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، ط3، القاهرة،

أرسلان رشيد (د س)، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، قصر الكتاب، البلدية، الجزائر.

أبو عبيد، أحمد علي خلف، جرادات، ماهر محمد، (2009)، أثر استخدام إستراتيجية تعليمية تعليمية مستندة إلى التفاعل الاجتماعي من خلال التعلم التعاوني في تنمية مهارات الاتصال اللفظي لدى طلبة الصف السادس الأساسي في مادة الرياضيات في الأردن، مجلة دراسات نفسية تربوية، ع:2، ورقة.

أبو قحف، عبد السلام، (2003)، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

أسعد، وليد أحمد، (2005)، الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن.

بريسم، العمري، قاسم شاهين، (2009)، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس العراق.

بن سالم عبد الرحمن، (1994)، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري ط1 مطابع عمار

قرفي، باتنة، الجزائر.

بن سليم حسن، (2015)، القيادة المدرسية و إدارة مشروع المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة بسكرة.

بوصلب عبد الحكيم، (2014)، إدارة الصف التعليمي وتقنيات التنشيط داخل المجموعات، مداخلة في إطار اليوم التكويني لتطوير الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي، جامعة سطيف2.

الترتوري، عوض محمد وزميله، (2006)، دليل المعلم الجديد، في الإدارة الصفية الفعالة، عمان.

جابر، نصر الدي، (2004)، واقع التفاعل الصفّي داخل المدرسة الجزائرية: مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس: العدد الاول ص(41).

حسين عثمان، (2003)، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديد للنشر، القاهرة، مصر.

الخوaja، عبد الفتاح، (2004)، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.

الخطايبية، ماجد، (2002)، التفاعل الصفّي، دار الشروق للنشر والتوزيع: ط4، عمان، الاردن.

الدريج، محمد، (1991)، تحليل العملية التعليمية، مدخل إلى علم التدريس، كلية علوم التربية، الرباط، المملكة المغربية.

ذياب، إسماعيل محمد، (2001)، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر،

الإسكندرية، مصر.

الرشيدي، أحمد، (2000)، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة.

رسمي، محمد حسن، (2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر.

زرهوني، طاهر، (1991)، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

عريفج، سامي سلطي، (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت، (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة الدار العلمية الدولية و دار الثقافة عمان.

عباس علي، (2004)، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

العميرة، محمد حسن، (1999)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط، دار المسيرة، عمان، الأردن.

العجمي، محمد حسنين، (2008)، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار الميسرة، عمان، الاردن.

عقل، فواز، (2008)، عناصر التفاعل الصفّي في حصة اللغة الانجليزية كما يراه طلبة

الثانوية العامة في مدينة نابلس، فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم

الإنسانية) مجلد 22.

عساف، محمود عبد المجيد رشيد، (2005)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في

ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

عيسان، صالحه عبد الله، وعلي عبد جاسم الزاملي، (2011)، السلوك القيادي لدى أفراد

هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد

(12) العدد(2).

عبد الهادي وآخرون، (2003)، التفاعل الصفي أساسيته تطبيقاته مهارته، دار قنديل

للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن.

السفاسفة، عبد الرحمان ابراهيم، (2004)، إدارة التعليم والتعلم الصفي، مركز يزيد للنشر

سعيد مرسي بدر، (2001)، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية،

الإسكندرية.

سليمان حامد، (2008)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن.

صلاح الدين، إبراهيم معوض، وحنان، عبد الحليم رزق، (2003)، الإدارة التعليمية بين

النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

فؤاد الشيخ سالم وآخرون، (1998)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية، عمان،

ب ط.

قطامي، يوسف، (1998)، سيكولوجية التعليم والتعلم الصفي، دار الشروق، عمان،

الأردن.

الكعبي، عواطف علي، (2002)، اساليب إدارة الصف لدى معلمات المرحلة الابتدائية

بمملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد(2)، كلية التربية،

جامعة البحرين، مملكة البحرين.

لوكيا الهاشمي، (2006)، السلوك التنظيمي ج(2) مخبر التطبيقات النفسية التربوية،

جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى عين مليلة، الجزائر.

مساد، عمر حسن، (2005)، الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن.

المنيف، إبراهيم عبد اللطيف، (1980)، الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم

الرياض.

المعاينة، عبد العزيز عطا الله، (2007)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري

المعاصر، عمان، الأردن.

محمد دياب، اسماعيل، (2001)، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر،

الإسكندرية، مصر.



- مجدي عزيز ابراهيم ومحمد عبد الحليم حسب الله، (2002)، التفاعل الصفّي مفهومه ومهارته، عالم الكتب، القاهرة.
- المومني، واصل جميل حسين، (2008)، الإدارة المدرسية الفعّالة، دار الحامد، عمان، الأردن.
- مخامرة، كمال الخليل وأبو سمرة، محمود أحمد (2012)، أنماط الإدارة الصفّية لدى معلمي مدارس مديرية تربية وكالة الغوث في الخليل وبيت لحم، فلسطين.
- المقيد، عارف مطر، (2009)، مشكلات الإدارة الصفّية التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل التغلب عليها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- النويصر، منصور بن صالح بن عبد الرحمان، (1424هـ)، كفايات الإدارة الصفّية لدى المعلمين بالمدارس المتوسطة الحكومية للبنين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- هاني، عبد الرحمن، الطويل، (1999)، الإدارة التعليمية، الأردن، جامعة الأردن.
- هلال، محمد عبد الحكيم، (2016)، ماهية الإدارة المدرسية، جامعة دمنهور، مصر.
- طارق عبد الرؤوف وربيع عبد الرؤوف محمد، (2009)، الانضباط المدرسي وإدارة الصف، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر.
- وارث، فضيلة مقران، (2012)، الحوافز المعنوية الإيجابية وأثرها في تنمية المشاركة

الشفوية للتلاميذ في القسم، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة الجزائر.

(أمريه، 1976/04/16)، الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الجزائرية.

وزارة التربية الوطنية، (2002)، سندات التكوين لمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر.

القرار الوزاري رقم (175) المؤرخ في (02 /03/ 1991) الصادر عن وزارة التربية والتعليم الجزائرية.

القرار رقم (91/175) والقرار (91/176) المؤرخ في (02 مارس 1991) الصادر عن وزارة التربية والتعليم الجزائرية (الجريدة الرسمية).

المرسوم رقم (90-90) بتاريخ (90/02/06) الصادر عن وزارة التربية والتعليم الجزائرية (الجريدة الرسمية).

القرار (175 و 176) بتاريخ (91/03/02) الصادر عن وزارة التربية والتعليم الجزائرية (الجريدة الرسمية).

القرار (154) بتاريخ (91/02/26) الصادر عن وزارة التربية والتعليم الجزائرية (الجريدة الرسمية).

القرار (171) بتاريخ (91/03/02) الصادر عن وزارة التربية والتعليم الجزائرية (الجريدة الرسمية).

القرار (129) بتاريخ (91/11/13) الصادر عن وزارة التربية والتعليم الجزائرية(الجريدة الرسمية).

المقال استخرج من الموقع التالي بتاريخ (2020/02/10) *almohasben.com*

## 2- المراجع الاجنبية:

David, Holt, (1993) , Management Principles & Practices ( New Jersey, 3rd, ed., Englewood cliffs, Printice- Hall) p3 .

Derrick Meador, (2019), The Role of the Principal in Schools  
www.thoughtco.com, Retrieved 17-2-2019. Edited

John R., Schermerhorn, Jr., (2001) , Management (U.S.A, 6th, ed., John Wiley & Sons, Inc) p8

George, B., & scott, s.& Arther , s., (2003) , Managing Human Resources (south- weastern college pub., Thomoson learning).

R.L., Daft, (1996) , Theory & Desing ( Minnesota Co.)pp: 4th, ed., west publish Organisation

Mialaret (G) , (1979) , vocabulaire de l'éducation, P.U.F,

Harold Koontz ., &Heinz Weirich, (1989) Management (9th, ed., Mc Graw \_ Hill Book Co.) p.27.

Glaude George ., (1968) , History of Management (Englewood cliffs, prentice Hill) p.100.

Herbert G. Hicks & C. Ray, Gullett, (1981) , Management (4th.ed., Mc Graw-Hill, Inc) pp : 62-63.

F . Fuku Sala,( 2015) ,Gestion et administration scolaire, Kinshasa