

# 3

## إدارة الفصل

### أصول نظرية وحالات عملية

#### مقدمة:

غدت إدارة الفصل علمًا وفنًا يحتاج إليه جميع المعلمين على اختلاف مستوياتهم، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب داخل الفصل وخارجه، كما تُعد إدارة الفصل علمًا متداخل التخصصات له معارفه وأطره النظرية المتميزة.

وانطلاقًا من أن حجرة الفصل هي البيئة الأساسية الأكثر تأثيرًا في نفوس الطلاب، وفي قابليتهم للتعلم، وجودة التحصيل الدراسي لديهم، أصبح إعداد المعلم في معظم كليات التربية - على مستوى العالم - يقتضي دراسة الطالب / المعلم لمقرر أو أكثر في مجال إدارة الفصل.

وتمثل إدارة الفصل مجالاً بحثيًا تطبيقيًا متداخل التخصصات، تتشابك فيه المعارف والنظريات من علوم معددة مثل ديناميات الجماعة، وعلوم النفس المدرسي، والتعليمي، والنمو، وعلوم الاجتماع التربوي، والتنظيمي، وعلوم الإدارة والإشراف التربوي،.. إلخ.

ويذكر سميث Smith,1998 أن الأدوار القيادية والممارسات التشاركية للمعلمين تتضمن

العناصر التالية:<sup>(1)</sup>

- الإدارة الصفية الناجحة.
- أساليب التدريس الفعال.
- الممارسات التكيفية الملائمة.
- المرونة التعليمية.

ويتضح من ذلك أن الإدارة الصفية تمثل أحد المهام الرئيسية والأدوار المطلوبة التي تتحدى قدرات المعلم.

### أولاً: ماهية إدارة الفصل وطبيعتها

يلعب المعلمون أدواراً متنوعة في حجرة الفصل، إلا أنه بالطبع من أكثر هذه الأدوار أهمية هو إدارة المعلم للفصل، فالتدريس والتعلم الفعال لا يمكن أن يحدثا في فصل تتسم إدارته بالضعف.<sup>(2)</sup>

ومن ثم فإن فعالية التعلم الصفّي لا تعتمد فقط على تمكن المعلم من المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها بل تعتمد أيضاً - وربما قبل ذلك - على مدى قدرة المعلم على تهيئة المناخ الصفّي الملائم الميسر للتعلم والمشجع عليه، بكل ما يتضمنه ذلك من أفعال وإجراءات تضمن توفير بيئات تعلم إيجابية تساعد الطلاب على التعلم بكفاءة؛ فبدون القدرة على إدارة الفصل يفقد المعلم جانباً مهماً من جوانب التعلم. ولذلك نال مجال إدارة الفصل اهتماماً متزايداً من المنظرين والممارسين التربويين، ورغم ذلك لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الباحثين والممارسين لمفهوم إدارة الفصل، وربما يرجع ذلك إلى اتساع مجالات إدارة الفصل، واختلاف مناظير الباحثين في النظر إليها. ويمكن عرض بعض التعريفات لمفهوم إدارة الفصل على النحو التالي:

- هي مجموعة من الأنماط السلوكية المتعددة التي يستخدمها المعلم؛ لكي يوفر بيئة تعليمية مناسبة، ويحافظ على استمرارها بما يمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتعزيز تعاون التلاميذ ومشاركتهم في المهام التي تؤدي داخل الفصل، بغية تجويد العملية التعليمية، ومعالجة المشكلات التي يمكن أن تواجه المعلم بكفاءة وفعالية، وزيادة التفاعلات بينه وبين طلاب فصله والمحافظة على حماسهم، وتوظيف الأفكار التربوية الحديثة في قاعة الدرس. كما أن إدارة الفصل تشمل المحافظة على النظام، وتنظيم الطلاب ومتابعة سلوكهم وتيسير التفاعل بين الطلاب بعضهم البعض الآخر. والمعلم هنا مسئول عن توفير جو اجتماعي فعال ومنتج في الفصل، وعليه أن ينمي السلوك المناسب ويعزز، ويعدل السلوك غير المرغوب، والإدارة الناجحة تركز على الإيجابيات وتشرك الطلاب في الإدارة وعملياتها.<sup>(3)</sup>

- هي عملية تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الدراسة، من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلم لتوفير الظروف اللازمة لحدوث التعلم في ضوء الأهداف التعليمية المعدة سلفاً لإحداث تغييرات مرغوبة في سلوك المتعلمين تتسق وثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه من جهة وتطوير إمكاناتهم - إلى أقصى حد ممكن - في جوانب شخصياتهم المتكاملة من جهة أخرى.<sup>(4)</sup>
- هي الطريقة التي ينظم بها المعلم عمله داخل الفصل ويسير بمقتضاها بغية الوصول إلى الأهداف التعليمية التي يبغيها من الحصّة الدراسية.<sup>(5)</sup>
- هي توجيه نشاط الأفراد المتعلمين نحو الأهداف التعليمية المشتركة من خلال تنظيم جهودهم وتنسيقها وتوظيفها بالشكل المناسب؛ للحصول على أفضل نتائج للتعلم بأقل جهد ووقت ممكن.<sup>(6)</sup>
- هي العمليات والمستلزمات الضرورية لإيجاد وتوفير البيئات المناسبة التي يحدث فيها التعليم والتعلم.<sup>(7)</sup>
- هي مجمل عمليات توجيه الجهود التي يبذلها المعلم وتلاميذه في غرفة الصف لتوفير مناخ مناسب لحدوث التعليم والتعلم، ودوام استمراره من أجل بلوغ الأهداف المخطط لها وذلك عن طريق تنظيم المواد والأدوات والأجهزة ووسائل التقويم المناسبة بما ييسر عمليات التعلم بأقصى ما تستطيعه قدرات المتعلمين بالإضافة إلى تنظيم أنماط السلوك والذي يجعل من عملية التعلم أمراً هادفاً وممتعاً دون إهدار في الوقت أو الجهد.<sup>(8)</sup>
- هي نظام فرعي لنظام الإدارة المدرسية، ويعد المعلم والتلميذ المدخلين الرئيسيين لهذا النظام، بالإضافة إلى كل العناصر المادية والبشرية التي يمكن توظيفها - سواء داخل المدرسة أو خارج المدرسة - لتعنيهما على توفير بيئة دراسية ملائمة لاكتساب المهارات المعرفية والاجتماعية المختلفة، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية ورضا المهتمين بها.<sup>(9)</sup>

- ما أبرز العناصر المشتركة بين التعريفات السابقة لإدارة الفصل؟  
- وما أوجه الاختلاف بينها؟

ومما هو جدير بالذكر أن إدارة الفصل ليست مجرد عملية السيطرة على سلوك الطلاب أو تحقيق الانضباط الصفّي فقط، إنها مفهوم معقد يتضمن عناصر كثيرة. ومن ثم فإن ما يعتقده البعض بأن إدارة الفصل Classroom Management مسمى آخر للضبط الصفّي Classroom Control يظهر مخالفاً في واقعه للحقيقة والصواب، لأنه مع وجود بعض التقارب بين هذين المفهومين، إلا أن العلاقة بينهما هي ارتباط الجزء بالكل، بمعنى أن الضبط الصفّي يمثل جزءاً من مجموع أجزاء تتضمنها الإدارة الصفّية التي لا يتوقف مدلولها عند هذا المعنى التقليدي الذي يشير فقط إلى محاولة المعلم تحقيق وحفظ النظام بما يكفل هدوء التلاميذ لإتمام شرح الدرس، وإنما يرتبط بجميع جوانب العملية التعليمية بما فيها المناخ العاطفي والاجتماعي لدى المعلم والتلاميذ في البيئة الصفّية.<sup>(10)</sup>

وهكذا فإن إدارة الفصل تتضمن كل شيء يمكن أن يفعله المعلمون لخلق بيئات التعلم الإيجابية الضرورية؛ لكي يتمكن المعلمون من التدريس بفعالية، ولكي يتمكن الطلاب من التعلم بكفاءة.

وإجمالاً لما سبق يمكن القول إن:

**إدارة الفصل هي: مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يقوم به المعلم لتحقيق مناخ تعليمي إيجابي، يمكنه من التدريس بفعالية، ويساعد الطلاب على التعلم بكفاءة.**

### ثانياً: الأسس التي تقوم عليها إدارة الفصل:

- هناك أسس وافتراضات متعددة تقوم عليها إدارة الفصل ومن أهمها ما يلي:<sup>(11)</sup>
- أن إدارة الفصل هي جزء مكمل للتدريس.
  - أن المعلمين يمكن تدريبهم على التعامل مع المشكلات السلوكية بفعالية.
  - يحتل المعلمون المكان الأفضل لتحديد الكيفية التي يصبحون بها أكثر فعالية في إدارة فصولهم.
  - ينهك المعلمون في التعامل مع المشكلات اليومية الصعبة التي تنعكس على أهداف إدارة الفصل.
  - التدريس يعد أحد أعظم المهام أهمية وتحدياً وإحباطاً في المجتمع المعاصر.

إن أعظم الافتراضات أهمية لإدارة الفصل هو أن الإدارة الفعالة لسلوكيات الطلاب يمكن أن يتعلمها المعلمون. ولذلك يحتاج المعلمون وخاصة المعلمين المنتظرين (الطلاب المعلمون) إلى دراسة طرق إدارة سلوكيات الطلاب في الفصول الدراسية لتعزيز أنشطة التعلم التي يقدمها المعلمون.

**وهناك الكثير من الطرق المفيدة للمعلم لتعلم أنشطة إدارة الفصل مثل:**

- نمذجة أو محاكاة إجراءات إدارة الفصل الفعالة المستخدمة بواسطة معلمين آخرين.
- حضور أنشطة التنمية المهنية المتعلقة بإدارة الفصل.
- التدريس كفريق وذلك مع المعلمين الذين يعتبرون ناجحين في إدارة الفصل.
- حضور البرامج التدريسية الرسمية التي تركز على إدارة الفصل.
- القراءة المستقلة عن إدارة الفصل.
- تجريب أساليب إدارة الفصل المختلفة وتحديد أي المداخل أكثر فعالية.

### **ثالثاً: أهمية إدارة الفصل وأهدافها:**

إن الهدف الأساسي للمعلمين هو التنفيذ الفعال للبرامج التعليمية، ويهتم المعلمون بجوانب إدارة الفصل مثل ضبط السلوكيات ومعالجة المهارات الأكاديمية والاجتماعية للطلاب لعدة أسباب يمكن إيضاحها على النحو التالي:<sup>(12)</sup>

**السبب الأول:** تسهيل نجاح الطلاب في البيئات المدرسية وبعد المدرسية. على سبيل المثال في التعليم الابتدائي يقضي المعلمون وقتاً في التعليم المباشر، والمعالجة، والنمذجة، ولعب الدور، وغيرها من الاستراتيجيات التي تساعد الطلاب على تطوير مهاراتهم للنجاح الأكاديمي والاجتماعي لكي يتم تنفيذ البرامج التعليمية بفعالية. كما أن تصرف الطلاب بصورة ملائمة يساعد المعلمين ليكونوا أكثر فعالية في استخدام الوقت التعليمي وتوظيفه لتنمية مهارات الطلاب.

**السبب الثاني:** هو رفاهية الطلاب أنفسهم، فالسلوكيات الملائمة تسهل تعلم الطلاب، وتستثير الطلاب الآخرين في الفصل لإظهار السلوكيات الملائمة أيضاً، وعلى النقيض فإن السلوكيات غير الملائمة يمكن أن تعوق تعلم جميع الطلاب، ولذلك يجب أن يهتم المعلم بالسيطرة على سلوكيات الطلاب من أجل تيسير تعلم جميع الطلاب في الفصل.

**السبب الثالث:** أن تحقيق الانضباط الصفّي يعتبر دورًا أساسيًا للمعلمين، وبالنسبة لكثير من المعلمين تمثل عملية إدارة سلوكيات طلابهم مشكلة لا تنتهي؛ حيث يجدون أنهم يمكن أن يتعاملوا بفعالية مع بعض الطلاب بينما يكون الأمر شاقًا عليهم مع طلاب آخرين يوميًا؛ ومن ثم قد يصاب المعلمون بالإحباط، وقد يفكر بعضهم في ترك مهنة التعليم بسبب عدم قدرته في السيطرة على سلوكيات الطلاب في الفصل.

كما يمكن تحديد أهمية إدارة الفصل في العملية التعليمية باعتبار أن عملية التعليم الصفّي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه، ويتم هذا التفاعل من خلال أنشطة منظمة ومحددة تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل إدارة الفصل على تهيئتها، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها، وعلى الصحة النفسية للتلاميذ، فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم، فإن هذا يؤثر على شخصية تلاميذه من جهة، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى.

وبجانب الهدف العام لإدارة الفصل المتمثل في تيسير عملية تعليم وتعلم الطلاب، هناك أهداف أخرى عديدة مثل: <sup>(13)</sup>

- توفير وقت أطول للتعلم: فالمعلمون الذين يستخدمون مبادئ الإدارة الفعالة للفصل يكون لديهم وقت أطول للتعلم من المعلمين الذين يخفقون في إدارة الفصل؛ فإذا لم يكن لدى المعلمين سيطرة كافية على طلابهم فإنهم سوف يقضون وقتًا إضافيًا لمحاولة تحقيق السيطرة والضبّط وهذا الوقت الإضافي يكون مستقطعًا مباشرة من وقت التعليم.
- إتاحة التعلم: مثل الهدف الأول فإن الإدارة الفعالة لسلوكيات الطلاب في الفصل تعني أن جميع الطلاب تتاح لهم فرص أكثر للتعلم، فالطلاب المزعجين سوف يؤدّون إلى إهدار الوقت التعليمي لجميع الطلاب الآخرين.
- الإدارة للإدارة الذاتية (تنمية مهارات الإدارة الذاتية): الهدف النهائي لإدارة الفصل هو مساعدة الطلاب على تطوير مهارات الإدارة الذاتية، فبعدما يغادر الطلاب البيئات المدرسية النظامية لا يكون لديهم معلمين يساعدهم على إدارة سلوكياتهم، مثلًا: في العمل، وفي الكليات أو في المؤسسات الاجتماعية الأخرى لذلك يجب أن يكون الطلاب قادرين على إدارة سلوكياتهم بأنفسهم، فبدون هذه المهارات سوف يجد هؤلاء الطلاب أنفسهم بدون وظائف،

بدون أصدقاء، لأن نجاحهم سيكون محدود؛ لذلك يجب أن يتعلم الطلاب استراتيجيات الإدارة الذاتية؛ ولذلك كان الهدف النهائي لبرامج إدارة الفصل هو اكتساب الطلاب مهارات الإدارة الذاتية لسلوكياتهم.

### تحسين أداء كل من المعلم والتلاميذ، من خلال:

- إقامة بيئة داعمة للتعلم داخل الفصل عن طريق استثمار الموارد البشرية (المعلم والتلاميذ) والإمكانات المادية (تجهيزات وأدوات ومواد تعليمية) لإحداث التعليم والتعلم المرغوب فيهما، وتهيئة مناخ صفّي يسمح بتحفيز التلاميذ على المشاركة الجادة وتحقيق مستوى إنجاز دراسي متميز.
- تحسين الممارسات التربوية داخل الفصل عن طريق بناء وتنمية روح العمل الجماعي، وضبط سلوك المتعلمين ودعم السلوكيات المرغوبة، وتعديل السلوكيات غير المرغوبة، وإيجاد فرص المشاركة الإيجابية الفعالة لممارسة الأنشطة الموجهة المختلفة وحفظ النظام.
- تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة والبناءة عن طريق توثيق وتعزيز الروابط والعلاقات الجيدة بين المعلم وتلاميذه، وبين التلاميذ فيما بينهم، وبين المعلمين فيما بينهم، وبين المعلم وأولياء الأمور، وتحقيق التوازن بين الرضا النفسي لكل من المعلم والتلاميذ وتحقيق الأهداف التربوية المرغوبة.

### رابعاً: مجالات إدارة الفصل بالمؤسسات التعليمية

تعتبر حجرة الدراسة على ضوء ما سبق بيئة دينامية نشطة يمكن حصرها في ثلاثة مكونات عامة تمثل مجالات أو محاور أساسية تقوم عليها إدارة الفصل وهي: المجال المادي، والمجال التعليمي، والمجال الاجتماعي.

ويمكن تناول تلك المجالات تفصيلاً كما يلي: <sup>(14)</sup>

#### أ. المجال المادي:

يشتمل على البيئة المادية التي يعمل فيها المعلم والتلاميذ، وتتضمن حجرة الدراسة ذاتها وكيفية تصميمها من حيث القدم والحدائق وترتيبها، وما بها من أثاث يسمح بأنواع مختلفة من النشاط. ولأن التلاميذ في المدرسة يقضون معظم أوقاتهم داخل الفصول، فمن الضروري

دراسة تلك البيئة والوقوف على أهم خصائصها، لاسيما أن هناك دلائل تؤكد على الأهمية القصوى لبيئة الفصل في التأثير على اتجاهات التلاميذ - بل والمعلمين - نحو المدرسة، كما أنها تؤثر في إنجازهم وتحصيلهم، إضافة إلى أن الفصل المدرسي يتوسط بين التأثيرات في المستويات الكبرى «Macro Levels» مثل المجتمع والمدرسة وبين نتائج التلاميذ وتحصيلهم الفردي.

ويمكن توصيف الفصل المدرسي على اعتبار أنه فراغ مغلق، مصمم ومجهز لأداء العملية التعليمية لمجموعة محددة من التلاميذ، ويتم في حيزه تدريس المواد النظرية وإقامة الحلقات الدراسية، مع عرض للمادة العلمية باستخدام الوسائل التعليمية المساعدة ويشترط فيه عدة شروط من أهمها:

- أن تكون سعة الفصل في حدود 3-35 طالبًا.
- ألا تقل مساحة الفصل عن 55 م<sup>2</sup> وألا يقل نصيب الطالب عن 1.6 م<sup>2</sup>.
- ألا يقل ارتفاع الفصل عن 3.2 م لاعتبارات تصميمية وبيئية، وألا يزيد عن 4.3 م مراعاة للمقياس الإنساني.
- ألا يزيد الفصل عن 9 م مراعاة للأسس التربوية وضماناً لإمكانية الرؤية.
- يراعى توفير تهوية مستمرة مع مراعاة الكم المناسب من الهواء لكل تلميذ.
- يراعى توفير الإضاءة الملائمة وتلافي الضوضاء.
- يجب أن يراعى في التشطيبات الداخلية أهمية اختيار الألوان المناسبة تحقيقاً للراحة البصرية والنفسية.
- مراعاة توزيع الأثاث تحقيقاً لأقصى قدر من المرونة في استخدام الفراغ مع أهمية توفير دواليب بكل فصل.
- يراعى أن تكون السبورة في الوضع المائل (البروز من أعلى) تفادياً لظاهرة الإجهاد الناتجة عن الانعكاسات الضوئية.

وهذا من شأنه أن يحقق جوًا تعليميًا مريحًا يشعر فيه الطالب بالهدوء ويرتاح في ظل المعلم، لأن التفاعل بينه وبين تلاميذه يتم في بيئة مادية تسهل التعلم، وتحقق مناخاً نفسياً واجتماعياً آمنًا، ويؤكد ذلك ما أثبتته إحدى الدراسات من أن مدركات التلاميذ نحو البيئة الصفية هي نتاج للتفاعل الكائن بينهما، وأنه إذا ما حدث تناغم واتفق بينهما تصرف التلاميذ بإيجابية

أكثر وأصبحت مستويات التحصيل والسلوك لديهم أفضل، فسلوكيات المعلم والتلاميذ ومشاعرهم وأسلوب التعليم والتعلم يتأثر مباشرة بطبيعة الأثاث والظروف ومجموع الخصائص البيئية داخل الفصل، مما يعنى أن هناك دورًا مهمًا تلعبه البيئة المادية في صياغة وتشكيل المناخ النفسي والاجتماعي لدى المعلم والتلاميذ.

### ب - المجال التعليمي:

يشير إلى المقررات والمناهج التي تقدمها المدرسة، والقرارات التي يتخذها المعلمون فيما يتعلق بنوعية المهارات والمعلومات التي يحتاجها التلاميذ في سن معين ومرحلة تعليمية معينة، وكيفية تقديمها وعرضها، ووضع أطر محددة للنشاط في اليوم الدراسي وغير ذلك مما له علاقة بالنواحي التربوية.

### ج - المجال الاجتماعي:

إن أهم مظاهر الفصل المدرسي - باعتباره نظامًا بيئيًا اجتماعيًا - "Social Ecosystem" هو قيامه على التعايش والتنسيق بين العناصر النفسية والاجتماعية والبيئية التي يشتمل عليها، ولكي يتحقق هذا التعايش لابد أن يسبقه استقرار نفسي ووجداني لدى المعلم بوصفه القائد الذي يدير الحياة الاجتماعية داخل الفصل، فالبيئة الصفية من المنظور الاجتماعي والإنساني بما تشتمل عليه من تفاعل بين المعلم والتلميذ يمكن أن تشكل تركيبة اجتماعية تتميز بخصائص معينة تجعل منها وحدة اجتماعية داخل مؤسسة المدرسة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، والمعلم هو الحارس والقيم الأساسي فيها وعليه تقع مسؤولية القرار المرتبط بوقت وكيفية التدخل في الأنشطة الصفية لإصلاح أي خلل يحدث في النظام الصفّي. والمعلم - فوق ذلك كله - مدير في فصله شأنه في ذلك شأن مدير المدرسة بمعنى أنه مسئول عن إدارة أشياء كثيرة على المستوى الصفّي من بينها: الموارد والأجهزة والأدوات، الوقت والمكان، استراتيجيات التعليم والتعلم، العلاقات داخل وخارج المدرسة بما في ذلك أولياء الأمور، سلوكيات التلميذ وأمنه وأمانه وتفاعله مع الآخرين.

### خامسا: الأنماط القيادية للمعلم في إدارة الفصل

يختلف المعلمون بحسب النمط القيادي الذي يمارسونه في إدارة الفصل، فهناك المعلم الذي يؤكد في كل موقف أنه سيعاقب الطالب أو سيجرمه من درجات أعمال السنة، وهناك المعلم الذي

يستند إلى حب الطلاب له، وهو متأكد من أنهم سيحرصون على عدم إغضابه، وهناك المعلم الذي يحرص على مشاركة طلابه، وآخر يرفضها، وهناك المعلم الذي يترك لطلاب الحرية كاملة في التصرف دون تدخل منه مما قد يسبب نوعاً من الفوضى.

ويحتاج المعلم في سعيه إلى تحقيق دوره القيادي إلى سلطة تمكنه من التأثير في طلابه، وعادة ما توجد أربعة مصادر تنبع منها سلطة المعلم وهي:

- السلطة الرسمية والموقع الوظيفي للمعلم داخل المدرسة.
- دعم الآخرين له مثل مدير المدرسة وأولياء الأمور أو القانون واللوائح.
- كفاءته العلمية والمهنية.
- قدرته على إثارة دافعية الطلاب.

وبحسب مصدر السلطة الذي يستخدمه المعلم يتحدد - إلى حد كبير - نمطه القيادي في الفصل. ويمكن تمييز هذه الأنماط على النحو التالي: <sup>(15)</sup>

### 1- النمط الديكتاتوري أو التسلطي:

وقد نسمى هذا النمط بالأوتوقراطي، ويعتمد هذا النمط على تحكم المعلم في سلوك التلاميذ داخل الفصل، حيث يهتم المعلم أن يسلك التلاميذ ما يرغبه من سلوكيات، ومن ثم يقوم بتحديد نظام واضح للقواعد والمكافآت والنتائج المترتبة على تطبيقها. وهكذا يمسك بزمام الموقف من جميع الوجوه، وهو وحده المسموح له باتخاذ القرارات وإبلاغها للطلاب وإجبارهم على طاعته ومعاينة من يخالف أوامرهم. هو الذي يحدد ما هو مطلوب، ولا يسمح في الغالب بمناقشته في ذلك، ويحقق في أي تقصير، ويقرر العقوبة، وينفذها.

والمعلم من هذا النمط غالباً ما يجد نفسه يلعب أدوار المحقق، وضابط المباحث ووكيل النيابة والقاضي والسجان إضافة إلى أدوار المفكر والباحث وصاحب القرار. والطلاب مع هذا المعلم لا يشاركون مشاركة حقيقية في التفكير أو في التقييم أو في اتخاذ القرارات أو في تقرير ما يجوبونه أو ما لا يجوبونه، ولا يتمتع هذا النمط القيادي بكثير من المحبة وإن كان قادراً على فرض الطاعة الظاهرية على الأقل، وهي في الغالب طاعة مؤقتة، بل كثيراً ما يسخر الطلاب من هذا المعلم من وراء ظهره، ويتحينون الفرص لإيذائه أو النيل منه أو كسر القواعد التي يضعها. هذا النمط أيضاً قد يستفز الطلاب الأقوياء الذين يتسبون عادة في غالبية مشكلات الانضباط، حيث إنه لا يلائم الطلاب ذوي الإرادة القوية لأنه يستثير غضبهم وينال من صورتهم عن أنفسهم.

وبصفة عامة، يمكن القول إن النمط السلطوي وإن نجح في حالات معينة، فإن له في الغالب عيوبًا كثيرة ولا يسهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف التمدرس، فالمدرسة وجدت لتكون مكانًا لتحقيق النمو الصحي للطلاب وبناء شخصياتهم غير المرتعشة والقادرة على التعبير والتصرف السليم باقتناع وليس عن خوف. هذه الأهداف جميعًا يصعب تحقيقها في ظل القيادة الأوتوقراطية.

ليس هذا فقط، وإنما لا ينجح هذا النمط القيادي عادة في تحقيق الانضباط إلا بشكل لحظي وفي الموقف الذي نواجهه فقط، ولكنه لا يرتقي بالطلاب إلى مستوى الاختيار المسئول أو التصرف المستقل، ولا يعلم الطلاب تحمل المسؤولية لأن المعلم هو الذي يتخذ كل القرارات، وهو الذي يحل كل المشكلات، بل إن هذا النمط يأخذ حتى فرص التعلم الإيجابي من الطلاب، ويدمر العلاقة بين الطالب والمعلم.

## 2- النمط المتسبب / المتعرج:

مع تزايد الهجوم على النمط الأوتوقراطي / السلطوي / العقابي بدأ المربون يفكرون في أنماط بديلة للقيادة، وكان رد الفعل متطرفًا.. كان الناس يبحثون عن مناخ تسوده الحرية والمساواة والاحترام المتبادل والتعبير الحر عن الآراء والمعتقدات.

وهذه الأفكار بالطبع جذابة، ولكن المعلمين الذين نشئوا في ظل الأنماط السلطوية/العقابية لم يكونوا مؤهلين ومدرين للتعامل بالقيم الجديدة. ولذا فكرت الغالبية أن المقصود هو الاستغناء عن القواعد تمامًا، والبعد عن التشدد، وترك الطلاب يفعلون ما يريدون في الفصل الذي أصبحت تحكمه الحرية أكثر من السيطرة والبعد عن استخدام السلطة إلى أقصى حد، وعدم إجبار الطلاب على شيء لا يريدونه.

ماذا كانت النتيجة؟ التسبب وفقدان هيبة السلطة، ثم فقدان هيبة المعلم.. وإهدار وقت التمدرس في صراعات كان من الممكن تجنبها حيث لا تضر إلا الطلاب أنفسهم. فالحرية بدون حدود وبدون قواعد تؤدي إلى الفوضى، والطلاب في هذا المناخ لا يتعلمون كيف يحترمون القواعد، ولا كيف يتصرفون في حياتهم بطريقة مسئولة.

إن ترك الحرية كاملة للطلاب اختيار غير مسئول، والمعلم الذي يفعل ذلك يتخلى عن جزء رئيس من عمله، وربما هو الجزء الأهم. فالطالب خصوصًا في السن الصغرى لا يستطيع

دائمًا أن يؤدي اختيارات صحيحة، وهو لم يبلغ من النضج حدًا يجعله مسئولاً عن الاختيار بالكامل. فكأننا نطلب من الطالب أن يمارس حرية هو غير قادر تمامًا على ممارستها بشكل مسئول.

هذه نقطة، ونقطة أخرى، أن الطالب الذي يسيء الاختيار سيسيء ليس إلى نفسه فقط، وإنما إلى زملائه وإلى بقية الفصل، فما ذنب الطلاب الآخرين الذين سيفقدون بيئة التعلم الصحية، أو سيفقدون وقتهم بسبب طالب غير مسئول يثير الشغب أو يحدث الضجيج، أو لا يتوقف عن الاعتراض بدون سبب حقيقي ويعطل تقدم الدرس.

إن النمط القيادي الذي يترك الزمام بيد كل طالب في حرية كاملة نمط غير تربوي وغير صحي، وإن يكن أحيانًا مفيدًا في بعض المواقف فقط.

### 3- النمط الديمقراطي:

يعتمد هذا النمط على تقسيم تلاميذ الفصل إلى مجموعات متجانسة ومتساوية في الحقوق، بحيث تُشارك في رسم سياسة الفصل وما يتبعها من قواعد وإجراءات ومكافآت والنتائج المترتبة على تطبيقها، ويتم ذلك من خلال تنظيم لقاءات تضم هذه المجموعات، ويتولى المعلم قيادتها، ولا يحق له استخدام سلطته في إقرار هذه السياسة، وإنما تكون نتاج رأي هذه المجموعات.

ومتى أُقرت هذه السياسة وما يتبعها من قواعد وغيرها، يبدأ المعلم في تنفيذها، وهذا النمط يُسهم في تنمية معرفتهم ومهاراتهم ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في مجتمعهم وتنمية قدرتهم على ممارسة الإدارة الذاتية، والأحكام الأخلاقية، وزيادة تقديرهم للقيم الديمقراطية، ومن ثم إعدادهم لأخذ أماكنهم في المجتمع الديمقراطي.

والمعلم الديمقراطي لديه من المرونة ما يسمح بمشاركة التلاميذ وتقبل التغيير، ومن المهارة والكفاءة ما يشجع التلاميذ ويحثهم على إنجاز المهام، فهو يهتم بهم قدر اهتمامه بالإنتاج، ومن ثم يحرص على مشاركتهم في عمليات التخطيط والتنظيم وصناعة القرارات الصفية، وهو بذلك يكون اجتماعياً أقرب إلى التلاميذ من المعلم المتسلط وأجدر باحترامهم من المعلم الفوضوي لأنهم يشعرون بطمأنينة أكثر وبتمتع أكبر عند أداء أعمالهم.

ويلاحظ أن معدل الأداء في الفصل الديمقراطي يكون مرتفعاً مع متابعة المعلم أو عند غيابه، فدافعية التلاميذ تنبع من ذاتهم نتيجة تمتعهم بالعمل في ظل هذا الجو، وشعورهم بوجود قدر من المساءلة يتناسب مع ما ينالونه من حرية.

### حدد نمطك القيادي الآن

اقرأ كل جملة بعناية ثم ضع إجابتك:

- |   |            |
|---|------------|
| 1 | أرفض بشدة  |
| 2 | أرفض       |
| 3 | غير محدد   |
| 4 | أوافق      |
| 5 | أوافق بشدة |

- احسب درجاتك ونمطك القيادي وفق التعليقات أدناه.

- 1- إذا أدخل الطالب بالنظام، أقرر حجزه بعد اليوم الدراسي دون مناقشة.
- 2- لا أحب أن أفرض أي قواعد على طلابي.
- 3- يتعين أن يكون الفصل هادئاً تماماً لكي يتعلم الطلاب.
- 4- يشغلني تماماً ما يتعلمه طلابي وكيف يتعلمونه.
- 5- إذا تأخر الطالب في تسليم الواجب، فليست هذه مشكلتي.
- 6- لا أحب تأنيب الطلاب لأن هذا قد يؤدي مشاعرهم.
- 7- إن تحضير الدرس لا يستحق بذل الجهد فيه.
- 8- أنا دائماً أشرح الحكمة من قواعدي وقراراتي.
- 9- أنا لا أقبل أي أعذار من الطالب المتأخر.
- 10- إن الاستقرار العاطفي والنفسي لطلابي أهم من السيطرة على الفصل.
- 11- يعلم طلابي أنهم يستطيعون مقاطعتي أثناء الشرح إذا كان لديهم سؤال مهم.
- 12- أعطى تصريح الخروج من الفصل لأي طالب بناء على طلبه.

والآن احسب درجاتك وحدد نمطك القيادي:

- اجمع درجاتك للعبارات 1، 3، 9 هذه درجاتك للنمط الديكتاتوري.
- ودرجاتك للعبارات 2، 5، 6، 7، 10، 12 لنمط التسبب وعدم المبالاة.
- ودرجاتك للعبارات 4، 8، 11 لنمط احترام السلطة.
- وكلما علت الدرجة كلما عنى ذلك تفضيلك لهذا النمط.
- إن النتيجة هي نمطك، أو أنماطك القيادية. ودرجاتك تكون بين 3 و 15 لكل نمط.

السؤال:

- أي الأنماط أفضل؟ ولماذا؟
- ما المواقف التي يفضل فيها كل نمط؟ أعط أمثلة من خبرتك.

## سادساً: خصائص المعلم الناجح في إدارة الفصل

إن المجالات التي تبرز من خلالها صفات المعلم الناجح في إدارة الفصل متنوعة حيث تشمل مجالات مهنية ومعرفية وجسمية وانفعالية واجتماعية.. إلخ

وإذا كان وعي المعلم بأدواره، وإجادته لها تنعكس على نجاحه المهني، فإن الأدبيات تشير إلى هذه العلاقة، حيث تحدثت إحدى الدراسات حول أبرز خصائص المعلم الناجح من وجهة نظر الموجهين والمشرفين التربويين والمديرين والمعلمين أنفسهم والطلاب، وكانت على الوجه التالي:

- التمكن من المادة التعليمية التي يدرسها المعلم (63%).
- الديمقراطية والتسامح ومشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات (61%).
- التنوع في أساليب التدريس (47%).
- قوة الشخصية والذكاء وسلامة العقل والجسم (45%).
- التحضير السابق للمادة والحماس الشديد لها ((31%).
- توزيع الأسئلة بالعدل ومراعاة الفروق الفردية (19%).
- التحلي بالأخلاق الفاضلة والمبادئ الملتزمة (18%).
- التأهيل العلمي والإلمام بالأهداف والمنهج (18%).
- المحافظة على المظهر بشكل لائق (17%).

### أ - الخصائص المطلوبة والنصائح العامة: (16)

- 1- أنت مهني يجب مهنته، قدّم نفسك في شكل مهني محترم، سواء في أسلوب عملك، أو في طريقة شرحك، أو في مستوى حديثك، أو في حداثة أفكارك، أو في التزامك بأخلاق المهنة، وفي مقدمتها رسالتك المقدسة كمعلم.
- 2- خطط لعملك جيداً، وحضّر درسك باهتمام، فأسوأ ما يأتيه المعلم هو أن يدخل حصته وهو لم يحضر درسه، وبالتالي يأتي حديثه غير مرتب، وتناوله غير منظم، وإدارته للحصة عشوائية، واستخدامه للوقت سيئاً، بل قد يفاجئه جرس الحصّة وهو لم ينته من درسه الذي لم يحضره جيداً. ومن الصحيح أن بعض المعلمين يكون لديه من الخبرة الرصيد الكبير الذي

يجعله يتقن تمامًا دروسه ويعرف خططه فيها جميعًا، على أن هذا البعض لو زاد على ذلك مراجعة تحضيره السابق والسعي لتطويره باستخدام أمثلة جديدة أو تطبيقات مختلفة أو ترتيب مختلف أو غير ذلك فمن المؤكد أن فاعليته ستكون أكبر، وتذكر أن إدارة الفصل تكون أصعب كثيرًا إذا لم تخطط درسك جيدًا.

3- اختر إستراتيجية التدريس المناسبة، بحيث تكون الإستراتيجية ملائمة للطلاب وللدرس وتحقق التنوع واستثارة الحماس المطلوبة بين الطلاب وتدعم المشاركة الطلابية حين يكون ذلك ضروريًا.

4- قدم نفسك كشخصية قوية، متحمسة، نشطة تستثير الحماس والنشاط في الآخرين، وبالأخص الطلاب. تصور نفسك تدخل الفصل كسولاً، بأكتاف مترهلة، وعيون نصف مغمضة. ماذا تتوقع من الطلاب؟ هل تتوقع حماسًا وتجاوبًا معك؟ لا أظن.

5- اهتم بتعريف طلابك ما تتوقعه منهم بأسلوب محدد، وما تتوقعه منهم يشمل أمورًا علمية وأمورًا سلوكية وأمورًا مظهرية. لا تدع هذه الأمور للصدفة، ولا تترك مساحات غامضة. كن واضحًا في تحديدك سواء كان ذلك شفاهة أو كتابة. من جهة أخرى يجب الاهتمام بتوضيح الحكمة من أي قواعد تضعها.

6- أشرك الطلاب في وضع قواعد إدارة الفصل وإجراءات تطبيقها، الطلاب أصحاب مصلحة وهم أحد أهم أطراف العملية التربوية، وبالتالي فأراؤهم وأفكارهم يجب أن تكون محل تقدير عندما نقرر قواعد وإجراءات إدارة الفصل (والمدرسة). ومن جهة أخرى فإن ما يفكر فيه الطلاب ويتطلعون إليه ويعبرون عنه يمكن أن يلقي أضواء كاشفة على جوانب غير مرئية للمعلم.

7- كن عادلاً في كل تصرفاتك فيما تقرر من قواعد، فيما تجريه من تقييم، فيما تصدره من أحكام، وفيما تقرر من إثباتات أو عقوبات. فالعدل أساس الملك، وهو المفتاح الذهبي لبوابة النجاح في إدارة الفصل.

8- تدرج في استجاباتك عندما تواجه المخالفات.

9- عالج الأمور الحساسة بحذر، وربما في سرية تامة وحافظ على أسرار طلابك.

- 10- لا تهدد بما لا تستطيعه... وإذا هددت بشيء أئمنى أن تنفذ ما هددت به وإلا فقدت مصداقيتك.
- 11- تجنب التوتر، ولا تسمح للغضب بأن يسيطر عليك أو للانفعال بأن يحكم كلامك وتصرفاتك، فذلك سيقودك إلى مواجهة عنيفة وصراع قوي غير مأمون العواقب. احتفظ بهدوئك دائماً، وحافظ على نبرة صوتك العادية كلما كان ذلك ممكناً.
- 12- اقترّب من الطلاب... اجعلهم يشعرون بأنهم قريبون منك وأنت قريب منهم، اجعلهم يثقون فيك ويحبونك. أشركهم في التعرف على بعض الجوانب الشخصية لك. كن منصتاً جيداً لهم، ودارساً دءوباً لاحتياجاتهم. ولكن احذر من المبالغة في التودد للطلاب طمعا في كسب حبهم، فذلك سيأتي بنتيجة عكسية، وأنا شخصياً أفضل أن تكون هناك دائماً مسافة بيني كمعلم وبين الطلاب، وإلا سقطت الحواجز والمعايير وتهدد الانضباط.
- 13- كن مبهجاً، ولا بأس من استخدام بعض «القفشات» أو الفكاهة من حين لآخر. ولا بأس من تقبل بعض المرح من الطلاب من حين لآخر. المهم أن يكون هناك دائماً فرق بين الجد والهزل، وأن وقت الجد لا يسمح فيه بالهزل.
- 14- شجع مجالس الطلاب وفرق العمل واللجان الطلابية، وما شابه ذلك من كيانات، فهي تتيح فرصاً للنمو وفرصاً للتعبير وفرصاً للتدريب وفرصاً للقيادة وللحوار وللجدال وللمعارضة ولكل ديناميكيات الحياة الاجتماعية.. وكل ذلك يقلل من حاجة الطلاب ذوي النشاط الزائد أو الطاقة أو القدرات العالية - يقلل من حاجتهم إلى استنفاد طاقاتهم في معارضة المعلم وتقويض إدارة الفصل.
- 15- إذا أخطأت لا تهرب.. بل اعترف بالخطأ واعمل على تصحيحه. ذلك يكسبك مزيداً من الاحترام في عيون طلابك.
- 16- وثق علاقاتك بأولياء الأمور في حدود الدور المرسوم لك كمعلم، بمعنى التزامك بدورك وعدم السماح لأحد بالتعدي على هذا الدور. وأشرك أولياء الأمور معك في الأمور الجسيمة عندما يصعب عليك حلها بمفردك.
- 17- ابدأ كل يوم جديد بنفس النشاط والحيوية والحماس.
- 18- لا تتنازل أبداً عن معادلة الحب+الحزم= إدارة فعالة للفصل.

## بـ بعض الممارسات الضرورية لنجاح المعلم في إدارة الفصل:

يمكن عرض مجموعة من الممارسات المرغوب التي تميز المعلم الناجح في إدارة الفصل على النحو التالي: (17)

- دخول الفصل بوجه بشوش: يدخل بعض المعلمين الفصل بوجه عابس، ولا يلقي التحية على طلابه وعبوس المعلم ينفر الطلاب منه، ويقلل من حماسهم للدرس وإقبالهم عليه. والسلوك المرغوب فيه أن يدخل المعلم الفصل بوجه بشوش مع الحرص على تحييتهم وإعارتهم اهتمامه.
- الحرص على وقوف الطلاب وترتيب المقاعد ونظافة الفصل وتهويته عند دخول المعلم.
- طرح السؤال قبل تحديد التلميذ المجيب: ربما لجأ المعلمون إلى تحديد من سيجيب عن السؤال قبل طرح السؤال، وهو سلوك غير مرغوب فيه، لأن التحديد المسبق لمن سيجيب عن السؤال يشعر بقية التلاميذ بأنهم غير معنيين بالسؤال، وأنهم معفون من التفكير في الإجابة عنه، والسلوك الصائب أن يوجه المعلم سؤالاً أولاً لجميع التلاميذ، ويعطيهم الفرصة للتفكير في الإجابة وبعد ذلك يختار التلميذ المجيب، وفي حالات نادرة يحدد المجيب أولاً إذا لاحظ أن أحد التلاميذ غير منتبه للدرس فيفعل ذلك ليشده إلى موضوع الدرس مع سائر زملائه.
- المناداة على التلاميذ بأسمائهم الحقيقية: يعتمد بعض المعلمين عدم مناداة التلاميذ بأسمائهم ويطلقون عليهم أسماء أخرى تحمل معاني لا يتقبل التلميذ مناداته بها، مثل مناداة التلميذ { الغبي - المهمل..... } فمناداة التلميذ باسمه يخلق جوّاً أسريّاً اجتماعياً.
- تنظيم إجابات التلاميذ: الإجابات الجماعية للتلاميذ تخلق جو الفوضى وعدم النظام وتؤدي إلى اختلاط الإجابات الصحيحة بغيرها، فيصعب على المعلم أن يميزها، ويعززها، فعلى المعلم إذن أن ينظم إجابات التلاميذ، ويعودهم الاستئذان قبل الإجابة، برفع اليد دون صوت أو إزعاج.
- حركة المعلم المنظمة داخل الفصل: يجب أن يكون وقوف المعلم أمام التلاميذ، وأن تكون حركته منظمة هادئة فيتحرك للإشارة على وسيلة أو يمر بينهم لتصويب وضع معين، ويجب ألا تكون حركته عشوائية تؤثر على انتباه التلاميذ وتشتت أفكارهم، وأيضاً لا يقف بجانب التلميذ أثناء الإجابة فهذا يزيد من اضطرابه ووقوعه في الخطأ.

- **تقبل التلاميذ وخلق الأجواء التعاونية والديمقراطية:** فقمع التلاميذ يقتل روح الإبداع لديهم، ومن الأفضل خلق الأجواء التعاونية والديمقراطية.
- **مواجهة المواقف الطارئة بهدوء واتزان:** من مظاهر ضعف المعلم في إدارة الفصل سرعة الانفعال وشدة ارتبائه عند مواجهة المواقف الطارئة، لأن التصرف المرتجل لا يحل المشكلة، ويظهر المعلم بمظهر العاجز الذي لا يدري ماذا يفعل، والأفضل مواجهة المشكلات الطارئة بهدوء واتزان ومعالجتها بروية وتعقل.
- **احترام أسئلة الطلاب وإجاباتهم:** يظهر بعض المعلمين استخفافاً بما يثيره الطلاب من تساؤلات، وربما سخروا من بعض إجاباتهم، والاستخفاف أو السخرية تؤدي إلى انسحاب الطالب من المشاركة الفصلية وكرهه للمادة الدراسية ومعلمها.
- **عدم التحيز في المعاملة، والموضوعية في التعامل مع الطلاب:** التحيز في المعاملة يفقد المعلم احترام طلابه له، ويقلل من هيئته في نفوسهم، فيجب أن يساوي المعلم بينهم في المعاملة، وعليه أن يتفهم أسباب المشكلة، ومعاينة المتسبب الفعلي لها، ومراعاة إشغال الطلاب وتوزيع الأسئلة والنشاطات على المستويات المختلفة { صدق بعض المعلمين في قولهم: إذا أنت لم تشغل التلميذ فإنه يشغلك }.

### سابعا: إدارة الفصل كمنظومة.

يمكن النظر إلى إدارة الفصل كمنظومة/ نظام، كما يمكن النظر إلى الفصل في حد ذاته كنظام اجتماعي، والحقيقة أن دراسة الفصل كنظام اجتماعي ضرورة لتسهيل فهم منظومة إدارة الفصل، ويمكن التعرف أولاً على مفهوم النظام الاجتماعي، ثم تصور الفصل كنظام اجتماعي، وأخيراً منظومة إدارة الفصل كما يلي:

#### أ - مفهوم المنظومة/ النظام الاجتماعي:

يشير مصطلح النظام الاجتماعي إلى تجمعات ضخمة من العلاقات الإنسانية مثل الجيران، والمنظمات، والمجتمع نفسه، إلا إن مفهوم النظام الاجتماعي يمكن استخدامه كأداة فعالة لتحليل السلوك في الجماعات الصغيرة أيضاً، ويلخص بارسونز وجهة نظره في النظام الاجتماعي على أنه كيان يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون كل مع الآخر في موقف له جانب بيئي، وهؤلاء الأفراد لديهم دافعية للعمل من خلال حاجاتهم واستعداداتهم الشخصية.<sup>(18)</sup>

وباختصار فإن النظام الاجتماعي هو مجموعة من الأشخاص المتفاعلين والذين يرتبطون معا بواسطة علاقات اجتماعية، ويمكن وصفه من خلال اعتمادية العناصر، وتميزها عن بيئتها، ووجود شبكة من العلاقات الاجتماعية المعقدة بين أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة. وجملة القول أن النظام الاجتماعي هو مصطلح عام يمكن تطبيقه على التنظيمات الاجتماعية الضخمة (المجتمع نفسه)، أو التنظيمات المتوسطة (المنظمات الرسمية) - أو التنظيمات الصغيرة (الجماعات الأولية).

## ب. الفصل كنظام اجتماعي

يتضح من مفهوم النظام الاجتماعي السابق أنه من الممكن تطبيقه على الفصل، فالفصل كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد (طلاب - معلم) يتفاعلون كل مع الآخر في بيئة مدرسية معينة، و يرتبطون معا بواسطة علاقات اجتماعية، وهؤلاء الأفراد لديهم دافعية العمل من خلال حاجاتهم واستعداداتهم الشخصية.

وعند النظر إلى الفصل كنظام اجتماعي ينبغي ملاحظة أنه يعمل في إطار نظام اجتماعي أكبر هو المدرسة، ومن منظور مدخل النظم يمكن النظر إلى كل من المدرسة والفصل كنظم اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع بيئتها وتؤثر فيها وتتأثر بها، وترتبطها بها علاقات تبادلية. والفصل كنظام اجتماعي له خمسة عناصر أساسية هي التدريس، والمعلم، والطالب، والتنظيم الرسمي للفصل، ومناخ الفصل. ويمكن إيضاح ذلك باختصار على النحو التالي:<sup>(19)</sup>

### (1) عملية التدريس:

إن الوظيفة الأساسية للمعلم داخل الفصل هي التدريس للتلاميذ. ويعرف التدريس بطرق متعددة، وهو عموماً «نظام من الأفعال المقصودة تهدف إلى تعلم المهارات والمعرفة والقيم». ويرتبط التدريس بالتعلم ارتباطاً وثيقاً حيث إن الهدف من التدريس داخل الفصل هو تعلم التلاميذ. ويمكن تصنيف ما يتعلمه التلاميذ إلى ثلاث فئات:

- المهارات: وهي أن تتعلم كيف تفعل شيئاً ما (مثل الكتابة - القراءة - الجري).
- المعرفة: وهي أن تتعلم كيف تعرف شيئاً ما (مثل حقائق أو نظم منطقية).
- القيم: وهي أن تتعلم كيف تُكوّن أحكاماً معيارية (مثل القرارات المتعلقة بالخير والشر أو الصواب والخطأ).

**فكر فيما يلي: ما التعلم؟ وما الأهداف والغايات الرئيسية لعملية  
التدريس؟ وما المبادئ والخطط المنطقية لتحقيق تلك الغايات؟**

وتعتمد إستراتيجية التدريس - إلى حد ما - على عملية التعلم، وعلى مهارات المعلم ومعرفته وقيمه، وكذلك على قدرات التلاميذ واهتماماتهم.

وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة في التدريس فإن عملية التدريس لها الكثير من الأشكال، وهناك خمس خطوات أساسية لعملية التدريس وهي:

- **التحضير:** هي العملية التي تجعل المعلم مستعداً للتعامل مع الطلاب داخل الفصل، ويتضمن التحضير إعداد خطط الدروس، ونقاط المراجعة، وتوقع الإجابات المحتملة من الطلاب، وتهيئة الطلاب لما سوف يشرحه المعلم (أي إثارة دافعيتهم).

- **العرض:** حيث يعرض المعلم على التلاميذ ما ينبغي أن يتعلموه، ويعد العرض جوهر عملية التدريس، وتتصف هذه الخطوة بتنوع طرق التدريس التي يستخدمها المعلم في العرض.

- **التحليل:** حيث يقوم المعلم و/أو التلاميذ بملاحظة وتفسير إجابات الطلاب ليحددوا ما إذا كانوا قد تعلموا المادة.

- **التصحيح:** إذا كانت الإجابة صحيحة يحاول المعلم أن يؤكد للطلاب ما تعلموه، أما إذا كانت خاطئة فهنا تكون مهمة المعلم ضرورية جداً حيث يقع على عاتقه ضرورة تصحيح الإجابة.

- **التقييم الرسمي:** هي الإجراءات والاختبارات المستخدمة بواسطة المعلم لتحديد إلى أي مدى تعلم التلاميذ المادة المقدمة من قبل المعلم.

إن السمات المشتركة في عملية التدريس لا تمنع استخدام طرق تدريس مختلفة. وفي الواقع فإن أفضل طريقة تدريس تتحدد وفقاً للموضوع الذي يتم تدريسه، وكذلك وفقاً لأهدافه وإستراتيجية المعلم.

## (2) المعلم:

يعتبر المعلم ثاني مكونات نظام الفصل. وينبغي التأكيد هنا على السمات الشخصية للمعلم. ومن أهم السمات التي تميز المعلم المعرفة، والقيم، والمهارات.

إن الإلمام بالمادة ومهارات عرض معلوماتها تعد عناصر لا غنى عنها لأي معلم، ومن السمات العامة للمعلم أيضًا الإدراكات والتوقعات؛ فتوقع المعلمين مثلًا بأن (كل الطلاب يمكن أن يتقدموا بصفة مستمرة) له تأثير إيجابي على إنجازهم. وبالمثل فإن التوقعات السلبية من قبل المدير أو المشرف أو الزملاء يمكن أن تعوق الفرد عن تحقيق ذاته. ويبدو أن القول المأثور (إنك تنال ما تتوقع) قريب من الحقيقة.

وتلعب الاحتياجات الدافعية للمعلم دورًا مهمًا في سلوكهم داخل الفصل؛ فالاحتياجات الشخصية القوية مثل الأمن والسيطرة والهيمنة لها نتائج متوقعة، حيث يتصرف المعلمون بالطرق التي يؤمنون بأنها سوف تقودهم إلى أوضاع مرغوبة، ومن هنا فإن كلاً من المكافآت والتقدير الفردي يحفز سلوك المعلمين.

### (3) الطلاب:

إن الطالب هو العنصر الثالث من عناصر الفصل، وتعتبر الصفات الشخصية للطلاب في الفصل هي أيضًا عناصر أساسية لتحليل عملية "التدريس - التعلم".

تعد المهارات والمعرفة والقيم والقدرات التي يمتلكها الطالب ويأتي بها إلى الفصل عوامل أساسية مرتبطة بالتعلم، وكثير من مشكلات الفصل مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بنقص المعرفة والمهارات والقيم لدى الطلاب؛ فالطلاب الذين ليس لديهم أساس للبناء عليه يمثلون قصورًا حقيقيًا، علاوة على ذلك فإن القصور في قدرة الطالب عادة ما يؤدي إلى تقدم بطيء وينتج عنه صعوبات داخل الفصل.

إن توقعات وإدراكات التلميذ نحو المدرسة والمعلمين والزملاء ونحو أنفسهم تؤثر على أدائهم في المدرسة؛ فالتلاميذ الذين يتوقعون الفشل يفشلون بالفعل، وذلك مثلًا يفشل التلاميذ عن تحقيق ذواتهم إذا ما توقع المعلم منهم توقعات سلبية، كما أنهم يفشلون أيضًا إذا ما رسموا لأنفسهم صورة سيئة وتوقعوا توقعات سلبية عن أنفسهم.

إن حفز التلاميذ عملية معقدة مثل عملية تشجيع المعلمين؛ فالطلاب يحتاجون إلى الأمان، والانتفاء، والاحترام، والنمو.

#### (4) التنظيم الرسمي للفصل:

إن المكون الرابع لنظام الفصل هو التنظيم الرسمي للفصل، والذي يقصد به الترتيبات التي تم إعدادها داخل الفصل لتسهيل عملية «التدريس - التعلم» وتتضمن هذه الترتيبات سلسلة من الهياكل والعمليات والمواد التي يتم استخدامها في التدريس داخل الفصل، وهناك ثلاثة مظاهر أساسية لتنظيم الفصل هي بنية الأنشطة، والأساليب التعليمية، والمناهج الدراسية.

ويؤثر المعلم في الفصل من خلال التوقعات المتعلقة بالطالب، وقليل من الفصول قد يفتقد هيكل من القواعد التي تنظم سلوك الطالب، ويجب أن نضع في اعتبارنا أن هناك تنوعاً فيما بين الفصول، فبعض المعلمين لديهم قواعد لمعظم الأشياء وبعضهم الآخر لديه القليل من هذه القواعد.

ويقوم المعلمون بتطوير الإجراءات الروتينية لإدارة سلوك الفصل، مثلاً: كيفية ترتيب المقاعد داخل الفصول، وما الذي يجب فعله عند التحدث بلباقة، وتعليم الطالب كيف يستأذن قبل أن يغادر الفصل، وكيف يتحدث إلى المعلم. ويقوم بعض المعلمين بإشراك التلاميذ معهم ليس فقط في تطوير الإجراءات الإدارية في الفصل، ولكن أيضاً في تخطيط الأنشطة التعليمية، وبعضهم الآخر لا يفعل ذلك. إن بنية عملية «التدريس - التعلم» يتم تحديدها بواسطة المعلم، على سبيل المثال فصول الرياضيات بالمدرسة الثانوية ربما تتضمن بعض الأنشطة التالية:

- ترسيخ العمل.
- مناقشة الواجب المنزلي مع المعلم.
- إعطاء واجب جديد.
- تقييم نتائج الاختبار.

وهكذا فإن نظام الأنشطة داخل الفصل يمكن أن يتم اختباره من العلاقات الرسمية بين المعلم والتلاميذ، والممارسات الإدارية الروتينية داخل الفصل، ومشاركة الطالب في التخطيط وتنظيم الأنشطة التعليمية.

وتعد طريقة التدريس التي يستخدمها المعلم ملمحاً أساسياً من ملامح التنظيم الرسمي للفصل؛ إن طريقة المناقشة والمحاضرة والتدريب والاستفسار والإلقاء أو استخدام أكثر من طريقة منها يمد المعلمين والمشرّفين بمجموعة من الطرق تساعد على تعميق عملية «التدريس - التعلم».

وأخيراً فإن المناهج الدراسية نفسها ينبغي أن تكون محورية في أنشطة الفصل؛ فالكتب

التعليمية وكتب التدريب والمواد المكملة ترشد وتوجه عملية التعلم، وعلاوة على ذلك فإن المتابعة وتغطية محتوى المنهج في الفصل يؤثر في مستوى الطالب، وأداء الفصل.

### (5) مناخ الفصل:

يمثل مناخ الفصل العنصر الأخير من عناصر «نظام الفصل»، ويتضمن التنظيم الاجتماعي غير الرسمي لحياة التلاميذ في الفصل المعايير والقيم والاتجاهات والتفاعلات والقيادة.

ويتفاعل التلاميذ داخل المدرسة في السياق الرسمي، وبالإضافة إلى ذلك تظهر معايير غير رسمية وأنماط غير رسمية للقيادة والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الفصل، مما يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي بين التلاميذ داخل الفصل.

وعلى الرغم من أن المعلم هو القائد الشرفي للفصل إلا أن التلاميذ لهم قادتهم الخاصة، وبالمثل على الرغم من أن المعلم يبدي توقعاته من الفصل - والتي يتم تدعيمها من قبل الإجراءات والممارسات الرسمية - إلا أن التلاميذ لديهم أيضاً مجموعة من التوقعات غير الرسمية والتي تفرضها العلاقات غير الرسمية بين التلاميذ. وأحياناً يكون قادة التلاميذ لهم أهمية مماثلة لأهمية المعلم في حفز سلوك التلاميذ.

وهناك تحدي يواجهه كل المعلمين يتمثل في إيجاد طرق للتدخل في التنظيم غير الرسمي للتلاميذ، ولذلك قد يحتاج المعلمون إلى معايير غير رسمية للدعم والولاء من التلاميذ وليس العداوة والشك. علاوة على ذلك فإن معظم النظم الاجتماعية غير الرسمية عادة ما يكون لديها مجموعتان من القادة: المجموعة الأولى وهم المهتمون بالأنشطة الاجتماعية داخل الجماعة، والمجموعة الثانية وهم موجهو الأنشطة.

ويتوقع من المعلم رسمياً أن يقود ويوجه عملية التعليم والتعلم، كما أنه يعتبر قائد الدور، أما عن القادة غير الرسميين للتلاميذ فإنهم يتحكمون في الأنشطة التعبيرية داخل الفصل، ويوجه التلاميذ بعضهم بعضاً في الأنشطة الاجتماعية؛ وفي بعض الحالات فإن التنظيم غير الرسمي للفصل ينتج عنه ثقافة فرعية للتلاميذ ذات معايير وقيم مختلفة إلى حد ما عن القيم الرسمية، وبالنسبة لكثير من التلاميذ، فإن تنظيمهم غير الرسمي هو الأكثر تأثيراً في تحفيز سلوكهم ويصبح التدريس أكثر فعالية إذا توافر نوع من التعاون بين المعلم والتلاميذ بدلاً من العداوة بينهم.

ويوجد صراع بين رغبات التلاميذ ورغبات المعلمين حيث يمثل المعلمون الجيل القديم

والمنهج التقليدي والنظام الاجتماعي القائم، بينما يهتم التلاميذ بعالمهم الجديد واحتياجاتهم الخاصة، ويهتمون أيضاً بالسعي إلى تحقيق الأهداف بطريقتهم الخاصة. ويعتبر التلاميذ هم المادة الخام التي يفترض أن يستخدمها المعلمون في تحقيق النتائج، ويتحكم المعلمون في التلاميذ بطريقة يظهر فيها الكثير من العلاقات التبادلية بين المعلم والتلاميذ داخل الفصل.

ويعد (نظام قيادة التلاميذ) أحد المداخل التي يمكن من خلالها التعرف على المناخ داخل الفصل.. إلى أي مدى يتسم الفصل بالخضوع والسيطرة والعقاب؟ ويمكن فهم نظام قيادة التلاميذ داخل الفصل من خلال القيود المفروضة على التلاميذ، فالفصول ذات النظام التقليدي تؤكد على سيطرة المعلمين، وخضوع التلاميذ، وعدم الثقة في التلاميذ الخارجين عن النظام، أما الاتجاه الإنساني فهو يؤكد على حاجة التلاميذ إلى ضرورة إعطائهم الحرية لكي يتصرفوا تبعاً لرغباتهم، وتحملوا مسؤولية تصرفاتهم.

ويعتمد نظام القيادة داخل الفصل - بشكل مباشر - على العلاقات بين المعلم والتلاميذ، ويشمل ذلك قيم التلاميذ واتجاهاتهم، والعلاقات، وأساليب القيادة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن فهم الفصل على أنه مجموعة من المكونات الأساسية تتضمن: عملية التدريس، والمعلم، والتلميذ، والتنظيم الرسمي للفصل، ومناخ الفصل.

ومما هو جدير بالذكر أن الشيء المهم أي نظام اجتماعي ليس المكونات ذاتها، ولكن المهم هو طبيعة التفاعلات والعلاقات بين هذه المكونات، ومن هنا فإن السؤال المهم هو ما التفاعل الدينامي بين هذه المكونات؟ وللإجابة عن هذا السؤال نشير إلى مفهوم «التوافق Congruence».

**التوافق:** يقصد به الانسجام بين أي زوج من هذه المكونات داخل الفصل، ويعرف التوافق على أنه «الدرجة التي يكون فيها احتياجات ومطالب وأهداف وغايات وبنية أحد المكونات منسجمة مع احتياجات ومطالب وأهداف وغايات وبنية مكون آخر».

وبهذا يمكن تحليل جودة أداء الفصل حسب درجة التوافق بين كل زوج من المكونات. ويفترض «نموذج أداء الفصل» أن جودة الأداء هي وظيفة من وظائف التوافق بين المكونات الرئيسية، وكلما زاد التوافق بين كل زوج من هذه المكونات زادت جودة وفعالية الأداء بالفصل. والجودة أو الفعالية هنا هي الدرجة التي يكون فيها الأداء الفعلي متفقاً مع الأداء المتوقع وذلك على مستوى التلميذ والمعلم والفصل. ويفترض هذا الاتفاق أن أداء الفصل

يكون أكثر فعالية عندما تكون كل أجزاء المكون الواحد متوافقة ومنسجمة معًا. علاوة على ذلك فإن الجودة والفعالية تزداد عندما تكون العلاقة منسجمة بين الضغوط التنظيمية على مستوى المدرسة والمكونات على مستوى الفصل.

### ج- منظومة إدارة الفصل:

تعتبر إدارة الفصل منظومة فرعية لمنظومة أكبر هي إدارة المدرسة، يتأثر كل منها بالآخر، ويتفاعلان معا بهدف تعظيم الإمكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة للتلميذ داخل الفصل والمدرسة.

وتتكون منظومة إدارة الفصل من العناصر التالية: (20)

#### 1- المدخلات:

تنوع المدخلات الفاعلة في إدارة الفصل لتشمل الموارد البشرية، (وتضم المعلم، والتلاميذ) والموارد المادية (وتضم التجهيزات العلمية والتكنولوجية المتاحة، والأثاث المدرسي) والموارد الفكرية وتشمل السياسات والتشريعات بما تضمنه من أهداف تعليمية ومبادئ تدعم قواعد العمل واللوائح والإجراءات المنظمة للعمل داخل الفصل، بالإضافة إلى الوقت وهو المورد الذي تتحرك فيه كل الموارد الأخرى.

#### 2- العمليات:

هي مجموعة عمليات تجرى فيها تفاعلات وعلاقات تأثير وتأثر متبادلة بين كل المدخلات السابقة. وهي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل التخطيط للعمل في الفصل، والتنظيم للموارد المادية، والموارد البشرية المتاحة والمتمثلة في التلاميذ وتنسيق أدوارهم، وقيادة المعلم للعملية التعليمية، والتوجيه للتلاميذ والإشراف عليهم وضبط سلوكهم، ومتابعة أعمالهم، وتقويم الأداء الصفي بصورة شاملة.

#### 3- المخرجات:

وتتضمن مكاسب التلاميذ التعليمية (معارف ومهارات) والسلوكية والرضا النفسي والوظيفي للمعلم، والاستخدام الفعال للإمكانيات المتاحة بالفصل، وخطط التطوير والتحسين المستقبلي للأداء الصفي.

#### 4- التغذية الراجعة:

وهي عملية ضبط عمل منظومة إدارة الفصل وتفاعلها وتكيفها مع متغيرات البيئة المحيطة؛ من أجل المحافظة على استقرار المنظومة ودينامية توازنها داخلياً وبيئياً، وكذلك تصحيح مسار التنفيذ وتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية.

#### ثامناً: بعض نظريات ونماذج إدارة الفصل:

ظهرت في الأدبيات نظريات ونماذج إدارية متعددة تهدف إلى تحقيق إدارة فعالة للفصل المدرسي وتساعد على تحقيق جودة المناخ الصفّي، وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات والنماذج المرتبطة بإدارة الفصل والتي أسهمت في الاتجاه نحو جودة الأداء الصفّي: <sup>(21)</sup>

#### أولاً: نموذج تعديل السلوك "Behavior Modification"

يشير سكنر إلى أن المقصود بتعديل السلوك «معالجة بيئات التلاميذ بما يتيح زيادة فرص مكافأة سلوكهم المرغوب فيه، وعدم مكافأة غير المرغوب منه. ويستند نموذج تعديل السلوك في إدارة الفصل إلى آراء عالم النفس التربوي الأمريكي (سكنر) صاحب نظرية الاشتراط الإجرائي في تفسير ظاهرة التعلم، حيث ذهب سكنر إلى أن السلوكيات التي يتم تعزيزها أو مكافأتها يكون تكرارها أكثر احتمالاً، في حين أن السلوكيات التي لا تعزز تكون أقرب إلى الانطفاء أو الاختفاء»، ويشير سكنر إلى أن المقصود بتعديل السلوك «معالجة بيئات التلاميذ بما يتيح زيادة فرص مكافأة سلوكهم المرغوب فيه، وعدم مكافأة غير المرغوب فيه».

ويعنى ذلك على المستوى الصفّي أن السلوكيات غير المرغوبة من التلاميذ تتكرر؛ لأنه يتم تعزيزها بشكل ما من جانب المعلم، فالتعزيز هو المسئول الحقيقي عن تكرار السلوك.

- وهناك عدة أسس عامة يستند إليها النموذج السلوكي وهي:
- أن السلوك يتشكل بنتائجه وما يحدث للفرد فور حدوثه.
- الاستخدام النظامي « Systematic » للتعزيزات أو المكافآت يمكن أن يوجه السلوك نحو الاتجاه المطلوب.
- يضعف السلوك إذا لم يتبعه أي تعزيز كما يضعف بالعقاب.

وبناءً على ذلك فإنه يمكن تعديل سلوك الفرد بواسطة أمور ثلاثة تشكل أساس النموذج السلوكي وهي التعزيز "Reinforcement" والعقاب "Punishment" والانطفاء "Extinction".

كما توجد خمسة تصنيفات أساسية تحت مدخل تعديل السلوك وهي:

- أسلوب الثناء على الموقف الجيد "Catch them being good"، يتضمن توجيه عبارات إيجابية لمن يؤدي ما هو مطلوب، مثل عبارات الثناء والشكر.
- أسلوب القواعد والتجاهل والمدح "Rules - Ignore - Praise"، يتضمن وضع مجموعة من القواعد التي تحدد سلوك التلميذ، مع تجاهل السلوك غير المرغوب ومدح السلوك المرغوب عند حدوثه، ويطبق في فصول المرحلة الابتدائية.
- أسلوب القواعد والمكافأة والعقوبة "Rules - Reward - Punishment"، يتضمن وضع القواعد الصفية ومكافأة السلوك الملائم ومعاقبة السلوك غير الملائم، ويتناسب هذا الأسلوب مع تلاميذ المرحلة الثانوية.
- أسلوب الإدارة الموقفية "Contingency Management"، يقوم على نظام من التعزيزات المادية التي يراها التلميذ مع كل سلوك ملائم ثم بعد ذلك يستبدلها مكافآت عينية، ويستخدم هذا الأسلوب في كل المراحل وبشكل خاص مع التلاميذ ذوي المشكلات المستمرة.
- أسلوب التعاقد "Contracting"، حيث يتم عقد اتفاق مع التلميذ الذي تصدر منه سلوكيات خاطئة باستمرار أو الذي يصعب التعامل معه، وعادة ما يحتوى العقد على السلوكيات المرغوبة والوقت المحدد لبعض الأعمال ونوعية العقاب أو المكافأة التي سيتم تقديمها.

ويلاحظ أن نموذج تعديل السلوك يؤكد على سلطة المعلم، وأنه هو المحدد والمشكل لسلوكيات التلاميذ، وعلى ذلك فقد لاقى كثيراً من الانتقادات أهمها:

- أنه لا يكاد يعرف بإرادة التلميذ ورغبته فهو يتلقى من المعلم جميع الأوامر والتوجيهات.
- لا يراعي التلاميذ باعتبارهم بشراً أو أفراداً وإنما يتعامل معهم مثل الأشياء والآلات.
- لجوء المعلم إلى المكافآت المادية العينية قد يؤدي إلى غرس مبدأ المادة في سلوك الطالب.
- يقدم طريقة سطحية لمواجهة السلوك الخاطيء دون الرجوع إلى أسبابه أو دوافعه.
- تجاهل السلوك الخاطيء لا يؤدي دائماً إلى تعديله.

- عملية مكافأة السلوك المطلوب فور حدوثه كل مرة ليست بالأمر السهل في الفصول المزدحمة.

### ثانياً: نظرية الخيارات العقلانية لوليم جلاسر "Rational Choices"

اهتم وليم جلاسر بتحسين التعليم المدرسي، وقام بتطبيق نظريته عن الخيارات العقلانية في الكثير من المدارس. كما أن له الكثير من المؤلفات أبرزها مدارس بلا فشل، ونظرية الضبط الصفي.

ويرى جلاسر أن فهم السبب وراء إظهار التلميذ سلوكيات غير مرغوبة ليس مدعاة لاحتمال مثل هذا السلوك، ومن ثم أكد على أن التلاميذ كائنات عاقلة، قادرة على اختيار التعاون والانشغال بالمهمة الموكلة إليهم، وعلى المعلم قيادة تلاميذه نحو التركيز على اختيار السلوكيات الملائمة وألا يقبل منهم أية أعذار بشأن السلوكيات غير الملائمة.

ويستند هذا النموذج على مبدأ أساسي يستمد منه عنوانه وهو صرف النظر عن الماضي والتركيز على الواقع الحالي عند معالجة المشكلات السلوكية، واعتبار الحلول المقدمة نقطة انطلاق نحو المستقبل، ومن ثم عرف أيضاً بنموذج العلاج الواقعي "Reality Therapy".

واقترح جلاسر على المعلمين استخدام استراتيجيات العلاج الواقعي، واتسعت أفكاره ليرى أن هناك إمكانية إدارة التلاميذ دون إجبار من خلال وضع القواعد بشكل تشاركي، وهي ما عرفت بنظرية الضبط.

وأشار جلاسر إلى وجود أربع حاجات أساسية لا بد أن يتبها إليها المعلم لمنع المشكلات السلوكية بالفصل وحماية تلاميذه من الفشل وهي: الحاجة إلى الحب، والحاجة إلى السيطرة، والحاجة إلى الحرية، والحاجة إلى المتعة.

ويشير جلاسر إلى أهمية العلاقات الاجتماعية كشرط أساسي لنجاح تطبيق نموذج العلاج الواقعي، كما يؤكد على أهمية ضمان مشاركة التلاميذ: ولكي تتحقق هذه المشاركة يشترط أن تكون العلاقة بين المعلم والتلميذ قائمة على الدفء والمودة.

### ثالثاً: نظرية الدراية والتنظيم Wittiness & Organization

تنسب هذه النظرية إلى يعقوب كونين "Jacob Kounin" وزملائه الذين أجروا الكثير من التجارب على البيئات الصفية، وتوصلوا إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تقلل السلوكيات غير المرغوبة، والتي تحقق إدارة صفية تؤدي بالتلاميذ إلى التركيز في مهامهم.

وقد كرس كونين جهوده البحثية على مهارات العمل الجماعي لمنع مشكلات إدارة الفصل وحدوث السلوكيات غير المرغوب فيها، كما لفت الانتباه إلى عدد من الأساليب والتقنيات الإدارية التي ينبغي أن يستخدمها المعلمون الأكفاء في مؤلفين أولهما: «النظام والإدارة الجماعية في الفصل»، وثانيهما بالاشتراك مع شيرمان بعنوان «البيئات المدرسية كمواقف سلوكية: النظرية والتطبيق».

وتهدف هذه النظرية إلى تمكين المعلمين من خلال سلوكياتهم إلى جعل التلاميذ منشغلين بالمهمة الموكولة إليهم مستخدماً في ذلك كثيرًا من الأساليب منها ما يسميه الدراية Wittiness والذي يشير إلى أن المعلم يتفاعل مع التلاميذ في الوقت المناسب فهو يعرف ما يحدث بالفصل في كل الأوقات ويستجيب للسلوك السيئ بشكل ملائم وحازم ويرى «كونين» أن المعلم يوصف بأنه ذو دراية ومتابع إذا تحققت ثلاثة مظاهر في إدارته للتلاميذ تتضمن:

- التدخل السريع عند حدوث أي سلوك غير مرغوب.
- إذا حدث أكثر من خطأ في وقت واحد يتدخل المعلم للتعامل مع الأهم أولاً.
- يتعامل المعلم مع السلوك الخاطئ عند حدوثه بحسم قبل انتشاره بين التلاميذ.

وأسلوب آخر يسميه كونين التداخل أو الالتحام «Overlapping»: ويعنى مقدرة المعلم على التعامل مع أكثر من حدث في وقت واحد، وهذا نظراً لاتصاف الفصل بأنه بيئة متعددة الأبعاد يحدث بها الكثير من المواقف في وقت واحد مما يتطلب من المعلم مهارة في التعامل معها جميعاً في وقت واحد.

وعلى ضوء هذه النظرية تعني إدارة الفصل ضبط المعلمين باستخدام كل الوسائل المتاحة؛ أي توفير نظام فعال داخل الفصل من خلال الممارسات التالية:

- استئذان المعلم قبل الكلام أو تغيير المكان في الفصل.
- الانتباه الجيد لموضوع الدرس.
- الإنصات الجيد للآخرين وعدم مقاطعتهم.
- احترام المعلم واحترام آراء الآخرين.

- ويتبع المعلم الكثير من القواعد لحفظ النظام داخل فصله منها على سبيل المثال:
- شغل التلاميذ طوال الوقت.
- الحزم والبشاشة في نفس الوقت.
- توفير بيئة مادية مناسبة.
- تشويق التلاميذ للدرس وتنويع الأسلوب وتغيير نبرة الصوت.
- التجوال بنظره بين التلاميذ ليشعر كل منهم أنه موضع اهتمام المعلم.

### رابعاً: نموذج الإدارة الذاتية "Self Management":

تطور هذا النموذج على يد علماء النفس الإنساني ومن أبرز زعمائه ماسلو وروجرز "Maslow, A. & Rogers, C" ويؤكد هذا النموذج على وجود باعث داخلي لدى الأطفال يدفعهم لتحقيق الاكتمال الذاتي، بمعنى أن لديهم رغبة داخلية ليصبحوا على أفضل ما يمكنهم، حتى يشعروا بتحقيق الذات، كما يؤكد "روجرز" أن البشر قد منحوا هبة النمو والتطور والإبداع، ومن ثم فإن تجاهل هذه الاحتياجات التي يحقق بها الطالب ذاته سوف تؤدي فقط إلى نتائج غير مرغوبة، وبالتالي فإن دور المعلم ينحصر في تيسير النمو الذاتي لهذا الدافع الداخلي لدى الطفل، وأن يتخلى عن فرض سلطته وممارسة قوته على الطلاب.

من هنا فإنه يفترض أن تساعد الإدارة الذاتية "Self management" جموع الطلاب على إدارة سلوكياتهم بشكل أكبر في ظل تدخل أقل من جانب المعلم مما يساعده على توفير وقته وجهده، وإن كان من الصعب تحقيق ذلك بشكل مكتمل دون تدخل من المعلم، لكن يمكن استخدام أسلوب الإدارة الذاتية مع الطلاب الذين يظهرون استعداداً لتغيير سلوكيات يصعب السيطرة عليها، باعتبار أن السماح للفرد بإدارة سلوكه بنفسه يسهم في إشباع حاجاته، لاسيما مع المراهق الذي يمكن أن يكتسب الشعور بالكفاءة عند إحساسه بأنه يسيطر على بيئته، ومن ثم فقد يرحب بهذا الأسلوب من الإدارة الصفية عن غيره من الأساليب الأخرى التي تقوم على الضبط الخارجي.

ولعله يمكن تحقيق الإدارة الذاتية من خلال الانضباط الذاتي "self - discipline" عن طريق تنمية وتحفيز تقدير الذات "Self esteem" لدى التلاميذ باعتبار أنهم قد يكتسبون اتجاهات وخصائص إيجابية عندما:

- يشعرون بأن لهم قيمة عند المعلم وعند غيره من العاملين في المدرسة.

- يدركون أن المعلم يقترب منهم في علاقاته الرسمية وغير الرسمية.
- يكون لديهم فرص حقيقية للتعبير عن مواهبهم وحماسهم.
- يعاملون كأفراد ناضجين ومسؤولين.
- يشعرون بالتقدير من زملائهم وأصدقائهم.
- يتم توقيع العقوبات والمكافآت بطريقة عقلانية وعادلة.

من هنا فإن كلاً من (سكنر) رائد مذهب التدخل بما يمثله من نماذج الضبط الشديد (وروجرز) رائد مذهب عدم التدخل بما يمثله من نماذج الضبط الضعيف يؤكدان على مفهوم حرية الطالب، ولكنها يختلفان في كيفية تطبيق وممارسة هذه الحرية، فيرى (سكنر) أن الحرية يمكن دعمها في ظل الارتقاء بأساليب ضبط المعلم للطالب، وليس من خلال التخلي المطلق عنها، أما "روجرز" فينادي بضرورة عدم فرض الانضباط على الطالب بل يكون نابعاً من ذاته هو بواسطة الالتزام لقوى داخلية نحو الإبداع والإصرار الذاتي.

بذلك يمكن القول إن لكل من (سكنر وروجرز) إستراتيجيته الخاصة في إدارة الفصل وتحقيق الانضباط الصفي، فنجد أن (سكنر) في ظل مذهب التدخل يؤكد على أهمية السيطرة والتوجيه والضبط من جانب المعلم، أما (كارل روجرز) في ظل مذهب عدم التدخل يعتمد على التأثير والتشجيع فقط من المعلم، وهو ما يعنى أن كلا المذهبين يمثلان طرفي نقيض وأن هناك مواطن ضعف في كليهما نظراً للرؤية المتطرفة فيهما بين الشدة المفرطة والتسيب المبالغ فيه، وبالتالي كانت الدعوة إلى تبنى موقف وسط بينهما فيما يعرف بمذهب التفاعل بما يتضمنه من نماذج ديمقراطية لتحقيق الضبط الصفي.

### تاسعا: حالات عملية في إدارة الفصل

عادة ما يستخدم المعلمون مدى واسعاً من الطرق للتعامل مع سلوكيات طلابهم، وقد صنفت هذه الطرق في سبعة مداخل أساسية هي: <sup>(22)</sup>

- **النظر بصمت:** ولاستخدام هذا المدخل ينظر المعلمون ببساطة إلى الطلاب الذين يتصرفون بصورة غير ملائمة، وعادة يتصرف الطلاب بصورة ملائمة إذا أدركوا أن المعلم يوجه انتباهه إليهم.

- **التصريحات غير المباشرة:** وتتضمن التعليق بصورة غير مباشرة على السلوكيات غير الملائمة، ويساعد ذلك على تعديل سلوك الطالب.
  - **الأسئلة:** عادة ما يستخدم المعلمون الأسئلة مثل ماذا تعتقد أنك تفعل؟ للحصول على انتباه الطلاب، ويؤدي ذلك إلى سلوكيات ملائمة بصورة متكررة.
  - **التصريحات المباشرة:** وهذه التصريحات المباشرة قد تكون مطلوبة لمساعدة الطلاب على التصرف بشكل مناسب؛ فتصريحات مثل ارجع إلى مقعدك «هذه التصريحات تتضمن تأكيداً أكثر من مجرد النظر بصمت أو التصريحات غير المباشرة».
  - **النمذجة:** غالباً يشعر المعلمون أنه ينبغي عليهم مساعدة الطالب لإظهار السلوكيات الملائمة، كأن يأخذوا يد الطفل، ويفتحوا له الكتاب على الصفحة الصحيحة، ويضعوا القلم في يده.
  - **التعزيز:** يعتبر طريقة شائعة في التعامل مع سلوكيات الطلاب، حيث يتم مكافأة الطلاب بمعززات إيجابية عندما يتصرفون بصورة ملائمة.
  - **التدخل المادي / العزل:** ففي بعض الحالات التي لا يفلح معها أيًا من الأساليب السابقة ربما يجد المعلم أنه من الضروري نقل الطالب من الفصل، أو إرساله إلى مكتب المدير أو غير ذلك.
- والآن: ننتقل إلى مجموعة من المواقف والحالات العملية: (23)

### حالة عملية (1):

بينما المعلم يشرح وقعت عينه على أحد التلاميذ وهو يبدأ بأكل (اللبان) وقد تكرر منه ذلك بشكل معتاد.

ما التصرف الذي يمكن أن تفعله في الموقف السابق.

### حالة عملية (2):

بينما كان المعلم محمود يكتب على السبورة قام أحد الطلاب برمي بعض قطع الطباشير، أثارت الضحك بين التلاميذ، وقد عرف المعلم أن الذي أحدث السلوك هو الطالب كريم وهو كبير في السن وراسب، وقد سبق أن قام المعلم بطرده من الفصل وأشعره بأنه سيفقد بعض درجات المشاركة، لأنه كان كثير الكلام في الحصص السابقة.

لو كنت مكان أ. محمود ماذا تفعل؟

### حالة عملية (3):

وزع المعلم على تلاميذه نشاطا صفيًا وطلب من التلاميذ البدء فيه وعليهم الانتهاء بعد عشر دقائق لكن الطالب فادي لم يبدأ بالعمل، وكان ينظر من خلال النافذة وعندما سأله المعلم عن ذلك قال بأنه يفكر واستمر على ذلك وعندما نبه المعلم مرة أخرى أخبره أنه لا يرغب في العمل وسلم نشاطه بدون أن يكتب فيه شيئاً. فأمره المعلم أن يكتب، غير أن الطالب أخبر المعلم أنه لا أحد يستطيع إجباره على أن يتعلم ما لا يريد.

#### كيف تتعامل مع الموقف السابق؟

### حالة عملية (4):

أنا معلم جديد على المدرسة وعلى المهنة، ونصحني المدير بأن أبدأ إلى العقاب الجماعي للفصل لتحقيق الانضباط المطلوب إذا لم أستطع معرفة الطالب المخالف، وإذا لم يرشد أحد عنه، وختم المدير نصيحته بقوله «دي خلاصة خبره 30 سنة أعطيها لك على الجاهز!».

وفي اليوم التالي انطلقت زمارة أراجوز في الفصل أثناء كتابتي على السبورة. التفت متسائلاً ومتعجباً. استمر الطلاب في الضحك مدعين أنهم لا يعرفون مصدر الصوت قلت لهم «المرّة القادمة سنحاول معرفة مصدر الصوت». استأنفت الكتابة على السبورة، وعادت الزمارة ولكن بصوت أعلى، والضحكات أقوى والتهريج أشد. بصراحة تذكرت ما قاله المدير، ولكن شيئاً بداخلي يقاوم ويقول لي «ليس هذا عدلاً! لماذا تعاقب الجميع بينما المخطئ شخص واحد؟ ولماذا تأخذ الجميع بذنب واحد أو اثنين فقط؟ للأسف... لا أعرف كيف أتصرف.»

#### والمطلوب:

- ما رأيك في قضية العقاب الجماعي عموماً؟
- كيف تتصرف لو كنت مكان هذا المعلم؟

### حالة عملية (5):

نفذ صبراً. دعاء في التعامل مع إيهاب (أولى إعدادي) حيث لم يحضر الواجب للمرة الرابعة على التوالي برغم كل التحذيرات التي أعطتها له، والتهديد بخصم الدرجات، وعرض مساعدته إذا كان هناك شيء لا يفهمه. في كل مرة يقدم إيهاب عذراً مختلفاً ويبدو أنه مقنع. تأكدت أ.

دعاء أن إيهاب يؤلف القصص الوهمية للهروب من الالتزام. لم تعرف دعاء ما إذا كانت الابتسامة لاستحسان فكرة زيارتها له في البيت، أم لأنه انتصر عليها وسدّ عليها كل الطرق. ازداد غضب دعاء وسألت «ماذا أفعل معك الآن؟» ورد إيهاب «تصدقيني». طلبت أ. دعاء أن يحضر أبوه لمقابلتها غدًا «بابا مسافر في إيطاليا» إذا فلتحضر الأم. «ماما بعد ما طلقت من بابا تزوجت عمو سعيد وتعيش في طنطا» «مع من تعيش؟» سألت دعاء «مع جدتي».. «أرى جدتك يا إيهاب» ورد إيهاب «جدتي مريضة ولا تخرج من البيت».

والمطلوب:

- بماذا تنصحها الآن؟
- ما رأيك في كفاءة دعاء وفاعليتها في العمل؟

### حالة عملية (6):

كان أ/ مجدي يكتب على السبورة حين سمع ضحكات مكتومة من طلاب الصف الخامس الابتدائي، ونظر بعض الطلاب إلى محسن الذي فعل ما يستطيع ليبدو بريئًا، «ماذا حدث؟ ماذا يضحككم» أجابت طالبة «محسن يضحكنا». نظر أ/ مجدي إلى محسن بغضب. كانت رسالة تحذيرية قوية.

استأنف أ/ مجدي الكتابة على السبورة. عاد الطلاب إلى الضحك ولكن بصوت أعلى هذه المرة. التفت أ/ مجدي إلى محسن «كفى هذا... هل ستتصرف كالأطفال؟ لن أقبل منك ذلك. ستلقي عقابًا تندم عليه!».

وما أن عاد أ/ مجدي إلى السبورة وظهره للطلاب حتى أتى محسن بفعل أكثر جرأة وسخرية من المعلم، وارتفع الضحك من جديد... عاليًا. التفت أ/ مجدي بسرعة «ماذا أفعل معك لتكون محترمًا؟» «أتستمتع بأن تكون مهرج الفصل؟!» وفوجئ أ/ مجدي برد محسن «وهل تستمتع أنت بالملل الذي نعانيه؟».

«كفى هذا... قف... مللم حاجياتك... خذ كرسيك... اخرج إلى الممر واجلس هناك.. واكتب في المرة القادمة سأحترم أستاذي مائة مرة». وخرج محسن صاغراً. في نهاية الحصّة دق الجرس، حاول محسن الدخول، استوقفه أ/ مجدي سائلاً «أين ما كتبتة؟» ورد محسن «لم أكتب شيئاً ولن أكتب» وقرر أ/ مجدي «إذًا لن تذهب للفسحة حتى تكتب» حينئذ قال محسن: «ليس مهما!».

## والمطلوب:

- ما رأيك في تصرف أ/ مجدي مع الطالب محسن؟ وفي أسلوبه القيادي؟
- لو كنت مكان أ/ مجدي كيف تتصرف؟

## حالة عملية (7):

كان أ/ حسني دائماً مثلاً لموسوعية المعرفة في تخصصه ويعرف ذلك زملائه جميعاً، بل يلجئون إليه لمعرفة الإجابة عما يواجههم من أسئلة صعبة.. انتقل أ/ حسني للعمل مؤخراً في المدرسة الثانوية. وكان يستبشر خيراً بهذه النقلة النوعية في حياته. واستعد للعام الدراسي استعداداً جيداً - كعادته دائماً، وجاء اليوم الأول في الدراسة، وبدأ مع فصل 1/3 ثانوي حصة اللغة العربية التي استعد لها جيداً - وكانت المفاجأة أن بعض الطلاب لا يعطي أي انتباه للشرح، وعندما طلب إخراج الكراسات رد أغلب الطلاب بأنه لا توجد معهم كراسات، وعندما حوّل الحصة إلى مناقشة ما حصلوه في العام الدراسي السابق كان التعاون معدوماً، ثم بدأ طالب ثم ثان ثم ثالث يستأذن للذهاب لدورة المياه. انتهت الحصة دون أن يشرح حسني الدرس، ودون أن يراجع ما سبق للطلاب تحصيله، ودون حتى أن يتعرف على الطلاب.

قال حسني لنفسه «ربما كنت مخطئاً لأنني لم أعرفهم بنفسني وبنظامي في العمل من البداية، وابتداء من الحصة القادمة سأقرر قواعد السلوك فور وقوع أية مخالفة وأعلنها للفصل، وبالتالي خلال عدة أسابيع أكون قد أوضحت كل القواعد لكل الطلاب، ولا يحتاج أحد بأنه لا يعرف القاعدة ولا يعرف جزاء المخالفة». نفذ أ/ حسني عهده مع نفسه بالفعل، وكانت النتيجة غير مشجعة، وأصبح فصل 1/3 مثاراً للتندر في كمية الشغب والفوضى الواقعة فيه.

في النهاية تقدم أ/ حسني رسمياً باعتذاره عن عدم الاستمرار في هذا الفصل الملعون، وعبثاً حاول الناظر إثناءه عن ذلك رغم توضيحه أن المعلمين الآخرين لا يواجهون مشكلات في نفس الفصل.

## والمطلوب:

- هل أخطأ أ/ حسني؟ فيم فعل؟ وما السلوك الواجب للمعلم؟
- هل من الحكمة قبول اعتذار أ/ حسني أم تقديم الدعم له بصوره أو بأخرى مع استمراره في الفصل؟ وما صور الدعم الممكنة؟ وما درجة الفاعلية المتوقعة؟

### حالة عملية (8):

بدا الانفعال شديداً، والحيرة أشد على وجه أ/ مغاوري المنقول إلى المدرسة هذا الأسبوع، وهو يستأذن في التحدث إلى أ/ عزيزة مديرة المدرسة، وأذنت له فبأدائها.

«أطلعني أ. هالة على كتيب فلسفة المدرسة، ونوهت بالأخص إلى مجموعة مبادئ في التعامل مع الطلاب: لا تضرب أي طالب.. لا تسب أي طالب.. لا تلمس أي طالب.. لا تطرد أي طالب. وحاول أن تكون محترماً ولك هيبة مع الطلاب» بالله عليك كيف ذلك؟ تجرديني من أسلحتي ثم تلقين بي إلى المعركة وتطلين مني تحقيق النصر، كأنك تربطيني بحبل ثم ألقيت بي إلى البحر ومطلوب مني السباحة إلى الجزيرة. «سيدتي... أنا عندي خبرة أكثر من 20 سنة في المدارس النموذجية والتجريبية واللغات، ورأيي أن الشدة مطلوبة مع أولاد في الوقت الحالي... كيف يحترموني ويهابونني وهم يعلمون أني لا أستطيع عقابهم؟! كيف أضبط فصلاً فيه 30 مراهقاً ومراهقة دون أية أدوات؟!».

ابتسمت أ/ عزيزة قائلة «هذا الموضوع يحتاج دراسة» ثم طلبت أ. هالة لترتب اجتماعاً بين ثلاثتهم للإجابة عن أسئلة أ/ مغاوري.

### والمطلوب

- ضع نهاية تفضلها للسيناريو، ثم وضع الأساس التربوي لهذه النهاية.
- ضع سيناريو افتراضياً لما دار في هذا الاجتماع.

### حالة عملية (9):

شهدت الفترة الأخيرة حالات متكررة من ضياع المتعلقات الشخصية للطلاب والمعلم في فصل 1/4 الابتدائي، فأولاً ضاعت بعض كتب مكتبة الفصل، ثم ضاعت حافظة أقلام، ثم اختفت أشياء أخرى كثيرة في كل مرة يحار الفصل فيمن هو المسئول. في البداية اتجهت الشبهات إلى عاملة النظافة، ولم يثبت شيء ضدها. بعد ذلك قرر معلم الفصل منع التواجد بالفصل أثناء الفسحة، وأكثر من التنبيه على الطلاب بتوخي الحرص والمحافظة على متعلقاتهم.

فكر أ. صبري معلم الفصل في الأمر كثيراً، وأخيراً هداه تفكيره إلى أن الطالب / عمر سليمان هو الذي يقوم بكل هذه السرقات، وبنى تفكيره على شواهد وقرائن كثيرة. ذهب أ. صبري إلى مدير المدرسة وأخبره بما يشك فيه أو بالأحرى ما هو متأكد منه ولكنه لا يملك الدليل الدامغ.

### والمطلوب:

- هل تحتاج لإعادة النظر في سياسة المدرسة بشأن الحفاظ على المتعلقات الشخصية؟ وما السياسة المقترحة؟
- هل ستدخل - كمدير مدرسة - في الأمر؟
- لو كنت مدير المدرسة بماذا تنصح أ. صبري؟

### حالة عملية (10):

بادرني أ/ سعدون معلم اللغة العربية في مدرسة أم المؤمنين بحكايته أثناء أحد البرامج التدريبية قال: «سيادتك تركز على الحزم وتطبيق الجزاء دون تردد. ما رأيك في أني حين أفعل ذلك أقع في مشكلات لا حصر لها. لماذا؟ لأن الموضوع ما أن يصل لإدارة المدرسة حتى أجد الدنيا كلها تغيرت، وأصبحت أنا المتهم، أي أنا المطالب بتبرير ما فعلته، وما أسانيدي فيما قررتة؟» «وكثيرًا ما أشعر أنني أصبحت الرجل الشرير بالمدرسة في حين أن المدير والنظار والوكلاء كلهم طيبون». «ومما يزيد الطين بلة أني حين أرسل الطالب لمكتب المدير للتصرف اكتشف أن الطالب عاد كأنه قد انتصر على ولا يتحسن سلوكه».

«بالله عليك، ماذا تفعل؟».

### والمطلوب:

بماذا كنت تنصح أ/ سعدون في رأيك؟

### هوامش ومراجع الفصل الثالث:

- (1) Smith, T.E.C., Teaching Students with Mild Disabilities, (New York, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers: 1993), p.38.
- (2) Marzano, Robert J. Classroom Management That Works: Research-Based Strategies for Every Teacher, United States., Association for Supervision & Curriculum Development, 2003, p.1.
- (3) حسن شحاته وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003)، ص ص 30-31.
- (4) توفيق مرعي وآخرون، إدارة الفصل وتنظيمه، ط 3 (سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، 1993)، ص 12.
- (5) تيسير الدويك وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، بدت)، ص 185.
- (6) نادر فهمي الزيود وآخرون، التعلم والتعليم الصفى، ط 4، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1999)، ص 175.
- (7) Duke, D.L., and Meckel, A.M., Teachers guide to Classroom Management, (New York: Random House, 1984), p.3. Cited in Smith, T.E.C.. Teaching Students with Special Needs in Inclusive Settings, Op.Cit., p.320.
- (8) محمد الحاج خليل وآخرون، إدارة الصف وتنظيمه، ط 1 (عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1996)، ص 48.
- (9) هالة عبد المنعم سليمان، إدارة الفصل في الحلقة الأولى من التعليم الأساسى، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2001)، ص 28.
- (10) محمد فتحي عبد الفتاح، ضغوط العمل لدى المعلمين وعلاقتها بإدارة الفصل في التعليم الثانوي العام والأزهري: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشور مقدمة لقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية جامعة الأزهر 2005، ص 97.

(11) Smith, T.E.C., Op.Cit., pp.321-322.

(12) Ibid., p.318.

(13) Ibid., p.322.

(14) محمد فتحي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 108-101.

(15) يرجى مراجعة ما يلي:

صديق محمد عفيفي، دليل المعلم في إدارة الفصل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص ص 35-27.

سعاد بسيوني، نظريات إدارة الفصل وتطبيقاتها، (القاهرة: دن، 2005)، ص ص 10-9.

محمد فتحي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 125-124.

(16) صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 13.

(17) يرجى مراجعة ما يلي:

ياسر فتحي الهنداوي، إدارة الفصل وجودة الأداء، كتاب إلكتروني، (القاهرة: مشروع تطوير الدبلومات الافتراضية بكلية التربية جامعة عين شمس 2006).

[www.fez.gov.ae/fezweb/tawjeh/spneed/erashad.doc](http://www.fez.gov.ae/fezweb/tawjeh/spneed/erashad.doc)

(18) Hoy, Wayne K. and Patrick B Forsyth, Effective Supervision, Theory and Practice, New York: 1986, pp.18-19.

(19) Ibid., pp.33-40.

(20) تم الاستفادة في تصور وعرض عناصر منظومة إدارة الفصل من المراجع التالية:

ياسر فتحي الهنداوي، «الإدارة المدرسية والصفية لذوي الاحتياجات الخاصة»، فصل في: شاكر محمد فتحي وآخرون الإدارة المدرسية والصفية لذوي الاحتياجات الخاصة، (القاهرة: تحت الطبع).

سعاد بسيوني، مرجع سابق، ص ص 5-7.

هالة عبد المنعم سليمان، مرجع سابق، ص ص 111-143، مرجع سابق.

(21) تم الاستفادة في عرض النماذج والنظريات من المراجع التالية:

محمد فتحي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 128-140.

هالة عبد المنعم سليمان، مرجع سابق، ص ص 53-55.

ياسر فتحي الهنداوي، إدارة الفصل وجودة الأداء، مرجع سابق.

(22) Smith, T.E.C., Op.Cit., pp.318-322.

(23) تم الاستفادة في عرض هذه الحالات والمواقف من المرجعين التاليين:

صديق محمد عفيفي، مرجع سابق.

ياسر فتحي الهنداوي، إدارة الفصل وجودة الأداء، مرجع سابق.