

# الفصل الرابع

## المهارات المؤثرة في إدارة حجرة الدراسة



تلعب المهارات المؤثرة بالنسبة للمدرسين والإداريين دوراً رئيسياً في فاعليتهم كعناصر مساعدة، ومعلمين . ومديرين. يعرض هذا الفصل سبع مهارات مؤثرة والتي تكون فاعلة في عملية القيادة. كل مهارة مؤثرة مذكورة هنا تقود بصورة فاعلة إذا وضعت كجزء عضوي داخل هيكل الإصغاء الحريص المتمثل في : سلوك الانتباه، ملاحظة السلوك غير اللفظي. وتتابع الإصغاء الأساسي Basic Listening Sequence(BLS).

تدون المهارات السبع المؤثرة في الجدول التالي من حيث كم السيطرة الذي نحتاجه داخل : حجرة الدراسة . الاجتماعات . أو الاتصال بشخصين.

### المهارات المؤثرة داخل حجرة الدراسة

#### Influencing Skills in the Classroom

يمكن استخدام المهارات المؤثرة بفاعلية مادام أنها تتوازن مع مهارات الاتصال الأخرى التي سبق وعرضناها. كقاعدة عامة . من الأفضل استخدام مهارات القيادة التي تتضمن أدنى قدر من السيطرة على الأشخاص الآخرين. لكنك سوف تجد أن كل شخص تعمل معه يستجيب بصورة مختلفة – ولتعقيد المسألة، نفس الشخص سوف يستجيب بطريقة مختلفة في أوقات مختلفة. المرونة مطلوبة.

نجد فيما يلي بعض الطرق البديلة لاستخدام المهارات المؤثرة. مع التعليق على قيمتها وترتيبها.

## التغذية المرتدة Feedback :

“علاء، عندما تُضايق سمير فإن هذا يصعب الموقف أمامي في تدريس حصتي. يجب عليّ أن أوقف الدرس باستمرار للتحدث إليك وهذا يزعجني، لدرجة أنه يؤخر المجموعة ككل كثيراً”.

جدول ( ٤ - ١ )

المهارات السبع المؤثرة

<p>كم السيطرة على الآخرين</p> <p>Amount of Control Over Others</p>	<p>المهارات المؤثرة</p> <p>Influencing Skills</p>
<p>متواضع</p>	<p>التغذية المرتدة:</p> <p>إبلاغ الآخرين بكيفية إدراك أفعالهم من قبلك ومن الآخرين.</p>
	<p>المعلومات وشرحها :</p> <p>تقديم حقائق ، أفكار، وآراء معينة بغرض الإبلاغ بدلا من "الإخبار"</p>
<p>معتدل</p>	<p>التفسير:</p> <p>إعادة صياغة إطار للمشكلة أو الموقف من وجهه نظر جديدة</p>
	<p>الإفصاح الذاتي :</p> <p>تقاسم أفكارك و تجاربك السابقة .</p>
	<p>النصيحة:</p> <p>تعليم شخص بما يجب أن يفعله، وما</p>

	<p>هى الإجراءات التى يقوم بها) يمكن للشخص أن يتبع أو لا يتبع النصيحة)</p>
<p>مكثف</p>	<p><b>التوجيه :</b> توجيه الآخرين لاتخاذ مسار فعل معين. <b>التحذير أو التهديد :</b> أن تحدد للآخرين بوضوح عواقب الأفعال التى يقومون بها.</p>

من الناحية المثالية ، يجب أن تكون التغذية المرتدة محدودة ومادية. بدون وضع الشخص في موقف الدفاع ، فإنك تحتاج إلى توصيل ما يهملك . تأثيره عليك ، وكيفية إحساسك بأفعال الفرد . بالتمسك بالحقائق دون الإشارة بالإصبع إلى شخص معين . تظل غير محدد في تغذيتك المرتدة . وربما يكون مهما أن تذكر أمثلة ملموسة عن مواقف مشابهة ، لكن الشيء المهم بالنسبة للطالب هو عدم شعوره باتهاما أو أنك تلومه نوعاً ما على أفعاله . ببساطة . يعتبر توصيل تأثير هذه الأفعال عليك طريقة معقولة ومركزة لإخبار الناس كيف أن أفعالهم تؤثر عليك كما تؤثر على الآخرين .

### المعلومات والشرح : Information and Explanation

عندما تقدم المعلومات وتشرحها مرة ثانية من المهم أن تكون محددا وواقعيًا . أولاً ، كن واضحا ومباشرا فيما تقول . تذكر أنك من المحتمل أن تعرف أكثر من الفرد الآخر . هل يستطيعون فهمك ؟ قم بإثراء معلوماتك بأمثلة مادية وعالية التحديد . فى النهاية اطلب من الآخرين أن يعيدوا عليك ما قلته لهم . فهذه الخطوة تكون مهمة بصفة خاصة فى المعلومات المعقدة .

عادة ، سوف يتم تفعيل هذه المهارة المؤثرة عندما يعرض المدرس مواد الشرح لكل الفصل أو لمجموعة من الطلاب على حدة . غالبا . يبرز دور المدرس كمقدم لمعلومات مفيدة ومساعدة فى هذه المهارة لأن الأطفال يحتاجون إلى التبسيط والتشجيع من شخص كبير ماهر ، ملم بالمعارف . شخص يستطيع أن يؤثر عليهم بطرق إيجابية .

## التفسير Interpretation :

يعتبر الاستماع مزيجاً للصوت والتفسير. نحن نسمع الأصوات بأذاننا ، لكننا نفسر دائماً تلك الأصوات بصفة شخصية، اعتماداً على ماهيتنا ومعتقداتنا الراسخة وسياق الموضوعات. تعني إعادة التشكيل: تقديم سياق جديد، طريقة تفكير فى شيء ما بصورة مختلفة حتى يمكن إيجاد رؤى وأفكار جديدة. تفسير ما نشاهده، نسمعه ونجربه بموجب إطار مرجعي جديد يساعد كل الأطراف على إعادة الفحص ورؤية المواقف من منظور آخر. وهكذا يتجه التفسير نحو ذكر طرق جديدة للنظر إلى المعلومات القديمة.

عندما يعمل المدرسون مع الطلاب، فإنهم يستطيعون تقديم وجهات النظر البديلة لنفس الحدث. على سبيل المثال، يستطيع مدرسو اللغة الإنجليزية أن يدعوا الطلاب إلى النظر إلى أفعال البطل في الرواية التي يمكن تفسيرها بطريقة مختلفة. آنذاك، يستطيعون أيضاً أن يناقشوا كيف أن الشخصيات المختلفة يمكن أن تكون لها وجهات نظر مختلفة اعتماداً على: نوعهم، طبقتهم الاجتماعية، ميلهم السياسي، أو الديني.

التفسيرات الأكثر ثراءً تقوم على أكبر اعتبار ممكن للأدلة. يستطيع المدرسون أن يساعدوا الطلاب في تفكيرهم من خلال مساعدتهم في التعرف على تفسيراتهم و الأخذ في الاعتبار تفسيرات جديدة على ضوء الأدلة الجديدة.

تكمن جذور التفسير فى الإبداع، والقدرة على جعل الشيء جديداً استناداً إلى ما هو موجود بالفعل. يحتاج الإبداع أن يكون الفرد قادراً على رؤية الأشياء من منظور جديد ومختلف، يجمع الأجزاء الموجودة ويضعها في شكل جديد، ويأخذ الأشياء جانباً ويعيد تكوين صورة جديدة- ربما تكون أكثر اكتمالاً وتوصيفاً عما كان عليه الوضع من قبل. أساس التفكير المتباعد يكمن في قدرة المرء على إعادة تصوير الحقيقة بطرق غير متبعة من قبل (انظر الفصل السابع). غالباً ما يكون الصراع بين طالبين يمكن حسمه بالنظر إلى ما يدور حوله الصراع وكيف أن الطالبين يستطيعان إعادة هيكلة علاقتهما، مستخدمين رؤى جديدة أو افتراضات مختلفة عن الآخر وما هو ممكن بينهما.

بالمثل، فإن المدرسين الذين يطرحون أنواع الأسئلة التي تبدأ بـ " ماذا لو..... " أو " هل فكرت في....." تحرك التفكير المتباعد الذي ينتج الأفراد الذين يحلون المشكلات ويولّدون الأفكار. تحرك التناول السطحي للأفكار أو المفاهيم يكون أساس التفكير الإبداعي البناء. على سبيل المثال: مزاح العلماء مثل مزاح الأطفال. يكون مكثفاً، ويسمح لكليهما باستكشاف وتجريب مجموعة عريضة من الأفكار بدون أدنى خوف من أن يصبحوا مخطئين .

### الإفصاح الذاتي Self- Disclosure :

يمكن أن يساعد استخدام الإفصاح الذاتي الطلاب في رؤية أن المدرس قد جرب أو أن لديه بعضاً من المشكلات التي يمر بها الطالب. على سبيل المثال. يوضح الحوار التالي استخدام الإفصاح الذاتي والإصغاء النشط عندما يحاول المدرس مساعدة الطالب في الاستعداد لإلقاء بيان شفهي :

الطالب : هل يجب على أن أقف أمام كل فرد؟

المدرس: إن هذا يجعلك عصيباً بصورة بسيطة كي تلقى بيانك أمام الفصل.

الطالب: حسناً ، ماذا يحدث إذا لم أستطع تذكر ما أقوله ؟

المدرس: لقد حدث مثل هذا لي مرة واحدة. لقد تقدمت. ووقفت أمام الفصل الدراسي وأصبح ذهني خاوياً تماماً من الأفكار. رجعت أدراجي إلى مذكراتي لأرى ما قلته آخر مرة وأعتقد أن هذا ساعدني كثيراً.

الطالب: لذا أستطيع أن آخذ مذكرتي معي عند الوقوف .

المدرس: فعلاً. لا توجد أي مشكلة.

فالإفصاح الذاتي. المستخدم بصورة معتدلة وفي السياق الصحيح. يساعد في أن يجعلك مثل أي شخص حقيقي. ويمكن أن يُسهّم في عملية التوجيه. يمكن أن يكون طريقة جيدة لمساعدة الطالب في رؤية أن كل فرد تقريباً لديه نفس المشكلات، القلق. الاهتمامات والانتصارات. ، على أي حال. كثرة الحديث عن النفس. مثل "البيانات المبتدئة "بأننا " يمكن أن تشيع جواً من الرتابة والملل وتشكل تشتيتاً للذهن عن المهام التي في أيدينا.

## النصيحة Advice:

من الأشياء المغربية جدا للمدرس توجيه النصائح إلى التلاميذ. ومع ذلك، إذا لم توجه النصيحة بصورة مباشرة وتبدو ملائمة للموقف، فالنصيحة جيدة المعنى يمكن تجاهلها أو تجاوزها مثل "لو كنت مكانك ، .....".

فإذا كنت على ألفة ووثام جيد مع التلاميذ، فإنهم ربما يميلون إلى مناقشة بعض الموضوعات الشخصية والتي تزعجهم معك. على سبيل المثال، حدث الحوار التالي في أحد الفصول بالصف السادس الابتدائي ما بين المدرس وأحد تلاميذه. لاحظ كيف أن المدرس يدعم بذكاء و"يعطي" النصيحة بالإصغاء بصورة منتجة، طارحا الأسئلة، ويقود الطالب بصورة مهذبة إلى حل يتلاءم مع الموقف:

الطالب: ماذا لو أحببت شخصاً يتعاطى العقاقير المخدرة وأنت لا تعرف عن هذا الموضوع حتى يخرجها أمامك ويقول "هاأنا، لدى بعض منها"؟

المدرس: عندما تسير مع جماعة ويصفونك بأنك جبان لعدم تناول العقاقير المخدرة، فإن هذا يحتاج قدرًا لا بأس به من الشجاعة، أليس كذلك؟!

الطالب: ربما أقول "لا ، لا ، لا" ، لا تحدثني عن هذا الموضوع

المدرس: هل تظن أن العقاقير المخدرة شيء طيب؟

الطالب: لا .

المدرس: حسنا ، إذا فكرت حقا بشأن هذا الشخص، ما هو الشيء الجيد الذى تفعله لصالح ذلك الشخص؟

الطالب: لا نستطيع أن نعاتبه.

المدرس: حسنا. ربما لا تريد أن تغتابة. ماذا تستطيع أن تفعل معه؟

الطالب: لا نستطيع أن نحاول ونساعده على الإقلاع عن تعاطي المخدرات.

المدرس: لماذا؟

الطالب: لا نستطيع عمل هذا.

المدرس: لماذا؟

الطالب: لأن لديهم تفكيراً خاصاً بهم.

المدرس: أعتقد أنك لو تحب شخصاً مثل هذا ربما تحاول وتساعده، أليس كذلك؟!

### التوجيه Direction :

يمكن أن تكون التوجيهات الفعلية إلى الطالب مفيدة، لكن إذا كانت زائدة عن الحد. وخصوصاً في تدريس مادة الكتابة (الإنشاء). فإنها يمكن أن تكون عودة إلى المنهج القديم ابحث ودمر" وذلك عند تقييم مقال لإحدى الطالبات بالإشارة إلى كل ما به من الأخطاء. إذا تمت الطريقة بحنكة . يمكن أن تساعد مثل هذه التوجيهات الطالبة. إنها يمكن أن تفيد من المعلومات المقدمة ، وخصوصاً إذا كانت التوجيهات موضوعية وغير تقييمية.

### التحذير أو التهديد Warnings or Threats :

إنها أقوى مهارة مؤثرة. ويجب استخدامها بدون تفريط أو مبالغة. في صلب التهديد أو التحذير توجد عواقب منطقية للإخفاق في العمل(فريد. لو فعلت هذا، عندئذ ستكون العاقبة-). و على سبيل المثال. إذا كان طالب لا ينفذ واجباته المنزلية باستمرار تقول له : " إذا لم تحضر واجبك المنزلي، فسوف أعطيك صفراً" يتطلب استخدام التهديد أو التحذير أيضاً الهدوء ومهارات الانتباه الجيد حتى لا ينتهي الطلاب بالشعور بالخوف، أو الخضوع، أو العدائية.

## تكامـل مهارات الانتباه والتأثير

### Integraion of Attending and Influencing Skills

ما يلي يعد جزءاً من لقاء حول خطاب مكتوب مع طالب بالصف الخامس الابتدائي. لاحظ عدد المرات التي يتراجع ويتقدم فيها المدرس في مهارات الانتباه والتأثير.

المدرس: " إذن (سامح) أنت تكتب قصة عن والدتك والأشياء التي تحبها" (تلخيص).

الطالب: "نعم فقط صورة عامة عن أمي أولاً، وعندئذ أكتب عما تحبه وما لا تحبه".

المدرس: "هذا شيء لطيف.. أحب ذلك" . (تأكيد) .

الطالب: "إنها تحب التطريز. كما تحب أيضا القراءة" .

المدرس: "آه. لذا تحب أمك ممارسة الكثير من الأنشطة في البيت". (الإقرار وإعادة الكلام).

الطالب: "إنها تقريبا تقرأ كتاباً كل يوم إذا استطاعت وخاصة الرحلات البحرية".

المدرس: "يا له من شيء طيب، ماذا تنوى استخدامه في تشبيه الرحلات البحرية" (سؤال ذو نهاية مفتوحة) .

الطالب: "فقط الأمواج والمياه —" .

المدرس: "حسنا. ربما تكون الأمواج لطيفة. هل تستطيع أن تخبرني هل يوجد شيء لا تحبه؟" (تأكيد ، سؤال ذو نهاية مفتوحة) .

الطالب: "نعم ، الثعابين" .

المدرس: "حسنا، نفس الشيء مثلي ، فعلاً (إفصاح ذاتي) .

الطالب: "أنا أيضا لا أحب الثعابين" .

المدرس: "هل تعرف أن أكثر الناس يتضايقون من الثعابين؟" (المعلومات والشرح) .

الطالب: "جاري القريب مني لديه ثعابين مستأنسة" .

المدرس: "لذا ارجع إلى خطابك. فكتابتك تعد حقا خطابا موجهها إلى والدتك" (إعادة تركيز) .

الطالب: "نعم" .

المدرس: "دعنا نرى كيف تستمر في خطابك. لنرى إذا كان يجب أن أعطيك بعض التنقيحات. هل تود قراءته أمامي؟" (توجيه وسؤال ذو نهاية مفتوحة) .

الطالب: "أمي العزيزة، أشكرك كثيرا على التضحية باهتماماتك الكثيرة وجئت بي إلى هذا العالم. عندما أكبر آمل أن أمارس كرة السلة، الهرولة، السباحة،

لعب الكرة الطائرة. وأعمل كل الأشياء التي فعلتها قبل أن أولد. أشكرك على الإتيان بي إلى هذا العالم".

المدرس: آه هذا شيء لطيف يا سامح. إنه منمق. ماذا تحب حقاً فيما كتبتة؟ يوجد شيئان أحبهما حقاً. أود فقط أن أعرف ما تحبه فعلاً. ما هي الجملة والكلمات التي علقنت في ذهنك؟ " (تأكيد، تغذية مرتدة، أسئلة ذات نهايات مفتوحة).

من المهم جداً لكل القيادات سواء كانت التغذية المرتدة أكثر اعتدالاً أو أن التحذير أقوى صياغة ، أن تكون التعليمات التوجيهية واضحة وفاعلة. إعطاء التوجيهات أحد أهم مهارات التدريس الأساسية. عند إعطاء توجيهات ( وأيضاً فى جميع المهارات المؤثرة والقيادية) من المهم أنك :

١- تعرف ماذا تريد أن يحدث. فالأهداف الواضحة تكون مهمة جداً .

٢- تعبر عما تريد قوله بطريقة متماسكة وواضحة.

٣- تفحص لترى أن ما قلته تم فهمه. قم بعمل ترتيبات عند الضرورة للمتابعة ورؤية حدوث شيء ما نتيجة لتوجيهك .

يمكن تطبيق نفس النقاط الثلاث السابقة على كل المهارات المؤثرة. بصفة خاصة، استخدم هذه الأفكار، عند توجيه التغذية المرتدة، وعند التفسير أو توجيه تحذيرات أو تهديدات. من كل هذه الأبعاد في القيادة . ربما يكون أهم شيء هو استعدادك وقدرتك على متابعة تلاميذك، وزملائك وهيئة التدريس.

## تدريبات على القيادة والتأثير

### Exercises in Leading and Influencing

١- عند العمل مع الطلبة في مواقف جماعية أو على شكل مجموعات صغيرة ، حاول عمل توازن ما بين مهارات الانتباه والتأثير. تذكر أن قدرتك في عملية القيادة تقوم على سلوك الانتباه الجيد ومهارات وضع تتابع الإصغاء الأساسي (BLS) .

٢- ممارسة إعطاء التوجيهات. من أهم الأساسيات في القيادة النقاط الثلاث الخاصة بالتوجيه. ادرس فصلك أو مدرستك. ما هي التوجيهات التي يجب أن توجهها في وضعك الوظيفي؟.

(أ) هل تعرف ماذا تريد أن يحدث؟ (ب) هل أنت واضح، متماسك ومحدد في إعطاء التوجيهات؟ (ج) هل تتابع وتتأكد أن الطرف الآخر: الطالب يفهم ما تريده؟ اختبر هذه المفاهيم في المرة القادمة عقب إعطاء التوجيهات.

٣- ممارسة المهارات. تحتاج كل واحدة من المهارات المؤثرة المقدمة في هذا الفصل إلى دراسة وممارسة للوصول إلى إتقانها. اختر مهارة واحدة كل مرة واختبر فعاليتها في المواقف المختلفة. تذكر أهمية المرونة وأن تكون قادراً على تغيير المهارة - لا تتشبث بمهارة واحدة أو اثنتين من مهارات القيادة.

