الفصل السابع

الإدارة الصفية

(مفهومها، أنماطها، وظائفها، مقوماتها)

مقدمة

تُعدّ إدارة الصف المدرسي أحد المهارات التي تستحوذ اهتمام جميع المدرسين، حيث يقضي هؤلاء المدرسون وقتاً طويلاً في مناقشة العديد من المشكلات التي تُحدثها سلوكيات فئات معينة من الطلبة التي قد تنشأ عن عدم قدرتهم على تنظيم البيئة المدرسية داخل الصف بالأسلوب الذي يمنع حدوث السلوكيات غير اللائقة من الطلبة.

وتكمن أهمية الإدارة الصفية في قدرتها على توفير بيئة مدرسية فعالة تتميز بعدم وجود معوقات سواء أكانت سلوكية أو تنظيمية أمام العملية التعليمية، ولقد توصلت معظم الممارسات التربوية إلى أن المعلم الفعال في إدارة الصف يُعد عاملاً مساعداً في تطوير وإنتاج عملية تعليمية فعالة. ولكي يكون المعلم فعالاً في إدارة الصف يجب أن يحاول بشتى الوسائل تحقيق التوازن بين سلوكياته داخل الصف وبين مطالب وسلوكيات طلابه، على أن تكون سلوكياته مناسبة لذلك الاختلاف والتنوع الذي يميز الطلاب داخل الصف، ولكن لن يتم تطبيق استراتيجيات إدارة الصف والحفاظ على العلاقات الجيدة مع الطلاب بصورة فعالة إذا لم يكن المعلم على علم وخبرة بالعديد من المواقف السلوكية التي تحدث داخل الصف المدرسي.

من هنا أصبح لزاماً على المعلم كمسؤول عن إدارة الصف أن يكون متقناً للعديد من الكفايات المهنية والإدارية والعلمية أو قادراً على فهم العوامل التي

تحدد سلوكه الإداري المناسب ومتمكناً من عمليات تخطيط وتحديد أدواره وفهم ميول طلابه وواعياً بالظروف البيئية والاجتماعية التي يعمل فيها، وذلك لأن افتقاده لأحد الكفايات قد يؤدي إلى الإخلال بالعملية التعليمية داخل الصف .

أولاً- مفهوم الإدارة الصفية:

تشمل الإدارة الصفية مجموعة الاستعدادات والإجراءات اللازمة لإيجاد البيئة الجيدة اللازمة للعملية التعليمية، فالمعلم هنا هو المدير المسؤول عن إدارة أمور الصف حيث يقوم ببعض الإجراءات والأنشطة بهدف تنظيم عمل الطلاب وتوجيههم وضبطهم لحدوث التعلم، كذلك عليه التعامل مع بعض المشكلات المختلفة، لذا تؤثر قدرة المعلم كمدير للصف على سلوكيات الطلبة داخل الصف.

وتشير الإدارة الصفية إلى أنها مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المعلم لتنمية الأنماط السلوكية المناسبة لدى الطلبة، والتخلص من الأنماط غير المناسبة، وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، وتطبيق تنظيم اجتماعي فعال داخل الصف مع المحافظة على استمراريته.

كما يمكن النظر إلى الإدارة الصفية الفعالة على أنها إستراتيجية متعددة الأوجه تنطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

- **الأبعاد الشخصية:** وتتمثل معرفة المعلم للطلبة والظروف الحياتية والمعيشية التي تمكنهم من التفاعل داخل الصف ومعاملة بعضهم البعض على أساس شخصي، وتشتمل تلك الأبعاد أيضاً على معتقدات ومعارف المعلم ذات الصلة بطبيعة الحالة النفسية والوجدانية للطلبة.

- **الأبعاد المنهجية:** وتضم ما يفعله المعلم لمساعدة الطلبة على التعليم بصورة فعالة، إضافة لتحديد قوانين وإجراءات العملية التعليمية داخل الصف

والحفاظ على الروتين اليومي للعمليات التعليمية، وترتيب الصف المدرسي ترتيباً يتماشى مع احتياجات وظروف الطلبة التعليمية والفكرية، وكيفية الاستفادة الفعالة من الوقت داخل الصف.

- **الأبعاد النظامية:** والمتمثلة بالسلوكيات التي يقوم بها المعلم للالتزام بتلك المعايير وعدم تخطيها بما يضمن التأثير الفعال والإيجابي على سلوكيات الطلبة داخل الصف وخارجه.

وبذلك يمكن **تعريف الإدارة الصفية** بأنها العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل الصف من خلال الأعمال والأنشطة التي يقوم بها المعلم لتوفير البيئة والظروف اللازمة، والملائمة لحدوث عملية التعلم في ضوء الأهداف التعليمية المحددة مسبقاً.

ثانياً- خصائص الصف الجيد:

تؤثر البيئة الصفية إلى حد كبير في فعالية عملية التعلم، حيث تعتبر عملية التعلم الصفي عملية تفاعل مستمر بين المعلم والطلبة، تتم من خلال أنشطة متعددة ومتنوعة ومحددة، تعطى في ظروف محددة، فالبيئة التي يسودها القسر والسيطرة والإرهاب، يضطر الطالب إلى كبت رغباته وميوله، مما يؤدي إلى نفوره من عملية التعلم، أما البيئة التي يسودها المناخ الديمقراطي، والعلاقات الإنسانية، التي تتصف بالصداقة والثقة والإخلاص والتفكير المشترك، يتجاوب فيها الطالب مع المعلم، ويزيد تفاعله مما يسهل عملية التعلم، ومن ثم تنعكس على شخصيته مؤدية إلى تكاملها، وتحسين صحته النفسية.

ومن ثم يلزم لإحداث التفاعل المستمر بين الطلاب والمعلم من ناحية وبين الطلاب أنفسهم من ناحية أخرى، أن تتوافر البيئة المناسبة والمشجعة لهذا التفاعل البناء والإيجابي، بحيث يتم التعلم في جو مريح يشعر فيه الطالب

بالهدوء والطمأنينة، ويرتاح فيه المعلم. الأمر الذي يؤدي إلى توافر بيئة مادية تسهل عملية التعليم والتعلم، وتوفر مناخاً نفسياً اجتماعياً آمناً، وهما بلا شك عنصران مهمان لا بد من أخذهما في الحسبان من أجل توفير جودة التفاعل الصفي، نتناولهما تفصيلاً فيما يلي :

١ – الجانب المادي للبيئة التعليمية التعلمية :

إن البيئة المادية الغنية بالأساليب والتكنولوجيات التعليمية تثير الرغبة في التعلم وتنمي حب الاستطلاع لدى المتعلم، وتتحدى تفكيره وتحفزه على التجريب وحب المغامرة، وتؤدي في النهاية إلى تعلم أفضل لذا فإن توفير بيئة مادية غنية بعناصرها، وخاماتها ووسائلها التكنولوجية، إضافة إلى تفعيل دور الطالب في عملية التعلم يزيد من قدرة التفكير والتعلم لديه، مما يسهم في زيادة قدرته على المبادرة والفاعلية.

ومن المعروف أن الطالب يقضي معظم يومه الدراسي داخل الصف، لذا يجب أن تتوفر فيه عدة أمور بحيث يكون جوه مريحاً للطالب، والعكس يؤدي إلى الشعور بالملل، فلا يمكن أن تتخيل حدوث عملية تفاعل صفي ذات نتيجة تعليمية جيدة يمكن أن تتم في صف غير مريح، ضعيف الإضاءة، طلاؤه متساقط، شديدة البرودة شتاءً، وشديدة الحرارة صيفاً، مقاعدها مهشمة.

وقد صرح بعض المعلمين بأنه يمكن تحويل مثل هذه الصفوف إلى بيئة تعليمية مريحة، وذلك من خلال القيام بعدة أمور منها:

– تشجيع الطلبة على إصلاح المناضد والكراسي، وزجاج النوافذ وغيرها من الأشياء، وتوعية الطلبة بضرورة الحفاظ على نظافة الصف.

– المحافظة على الوسائل التعليمية، كالخرائط والصور والمجسمات وغيرها.

- الاهتمام بتوفير بعض حاجات الطلبة من أجل إبقاء غرفة الصف منظمة ومرتبة، مثل توفير أماكن لتعليق الأشياء عليها، وتوفير لوحة إعلانات الصف والمحافظة عليها أنيقة، وتوفير بعض الخزائن والرفوف.

كما أن كيفية توزيع الطلاب وتنظيمهم استعداداً للتعليم والتعلم تؤثر بدرجة كبيرة في مظاهر انتظام الصف وأساليب إدارته، فإذا كان هذا التنظيم مناسباً لطبيعة الطلاب وحاجاته النفسية، وطبيعة الموضوع الدراسي والصف، يستطيع المعلم عندئذ إدارة العملية التعليمية التعلمية بكثير من الضبط والسهولة والتلقائية، وبالتالي هناك عامل مهم في توفير جو الانسجام في غرفة الصف وهو تنظيم جلوس الطلاب، إذ إن الطالب عندما يجلس على مقعد بجوار زميله، يشعر بالثقة والارتياح إلى ما حوله، وهناك عدة قواعد يجب مراعاتها في جلوس الطلاب داخل الصف، منها :

- جلوس الطلاب الذين يعانون من إعاقة ما كضعف البصر، أو ضعف السمع، أوكليهما أقرب ما يكونون إلى المعلم وإلى السبورة.
- جلوس الطلاب بحيث لا يحجب أحدهم الرؤية عن الآخرين بسبب طوله.
- تناسب جلسة الطلاب مع أهداف الدرس والأنشطة التي سيقومون بها، وطريقة التدريس.
- جلوس الطلاب بطريقة تسمح للمعلم بالتنقل بينهم في حالة استخدام أسلوب التعلم الفردي، أو التعلم في مجموعات صغيرة.

ومن أجل توفير غرفة صف ملائمة لعملية تعلم الطلاب، يجب مراعاة النقاط التالية:

- وجود مكان خاص لكل شيء في الصف يمكن الوصول إليه بسهولة.
- جعل السبورة بطول الحائط، وعلى ارتفاع مناسب من الأرض.
- الاهتمام بالأثاث، وتوفير مقاعد سهلة التحرك.

- توفير وسيلة للضوء على السبورة.

- جعل الخبرة قابلة للتغيير حتى يمكن تحويلها بسرعة من صف دراسي إلى ورشة أو مسرح صغير أو حجرة ألعاب.

- العناية بالمكتبة المدرسية، وتوفير مكتبة للصف، وعمل متحف للوسائل التعليمية لكل صف.

٢- الجانب المعنوي للبيئة التعليمية التعلمية :

ويُقصد به المناخ النفسي والاجتماعي، ونوعية التعامل بين العاملين والطلبة في البيئة المدرسية، فطريقة التفاعل التي تجري في البيئة المدرسية بين الطلاب أنفسهم، وبينهم والهيئة التعليمية والإدارية من جهة أخرى، ذات أثر كبير في تشكيل المناخ الاجتماعي والمناخ النفسي في الصف، بل وفي المدرسة بصفة عامة.

ولقد أكدت البحوث التربوية والنفسية أن التعلم الحقيقي يتم بشكل أفضل في مناخ هادئ غير متوتر، فالمتعلم يجب أن يكون متحرراً من كل أنواع الكبت والخوف لكي يستوعب ويدرك الأشياء التي يتعامل معها، فلن يستطيع أن يقدم أفضل ما لديه مادام الموقف متوتراً ومشحوناً بالقلق والألم.

ثالثاً-أنماط الإدارة الصفية:

هناك العديد من التصنيفات التي تتناول أنماط الإدارة الصفية وسوف نتناول منها ما يلي :

١- النمط الديمقراطي: الذي يحاول المعلم من خلاله تنمية قدرات الطلبة بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة من خلال حلقات المناقشة، ويجعلهم يعبرون عن آرائهم ويتبادلها معهم حول الأهداف المشتركة والمشكلات، وبعض القرارات ذات الصلة بهم ويقوم بتنسيق العمل بينه وبين الطلبة ويحفزهم

على بذل مزيد من الجهد بغية تحسين تحصيلهم الأكاديمي ويشعر الطلبة هنا بالأمن والطمأنينة.

٢- **النمط التسلطي:** يتصف المعلم بالفردية، حيث يعتبر نفسه المتحكم الوحيد في مخرجات الأمور دون مراعاة لشعور الطلبة، ويستبد برأيه، ولا يسمح للطلبة بالتعبير عن آرائهم، ويستخدم أساليب الإجبار والتخويف فضلاً عن ذلك فإنه يتبع اللوائح والقوانين بحرفيتها، إن ما يهتم به هو تحسين عملية التحصيل العلمي فقط دون أي مهام أخرى، وينصب تركيزه فقط على تحقيق الانضباط والنظام داخل الصف عن طريق استخدام العقاب.

٣- **النمط الفوضوي:** هنا يعطي المعلم الحرية كاملة للطلبة يفعلون ما يشاءون دون توجيههم أو إرشادهم، ويترك الطلبة لأهوائهم وميولهم مما يسبب نوعاً من الفوضى والقصور في الأداء، ويهمل إلى حد كبير واجبه في تحقيق أهداف العملية التعليمية ولا يلتزم في مواعيد حضوره للصف، وما يهمه هنا هو حصوله على رضا الطلاب، وبالتالي تعم الفوضى داخل الصف، حيث يترك الحرية في اتخاذ القرار للطلاب، ويقدم لهم المساعدة إذا احتاجوا، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى أدائهم، ويؤدي إلى تدني مستويات التحصيل العلمي وتسود اللامبالاة بالنظام واللوائح والقواعد الحاكمة للسلوك، وينعدم التوجيه من قبل المعلم.

٤- **النمط التقليدي:** ويركز المعلم هنا على تنمية الطاقة المطلقة والولاء الشخصي من قبل الطلبة ويقاوم أي محاولة للتجديد والابتكار، حيث يعتبر المعلم أية محاولة للتغيير في الصف تعدياً على مسؤوليته في إدارة الصف، ويتسم المعلم هنا بقلة اهتمامه بتأدية واجبه كمعلم، ويقل اهتمامه بالطلبة والمشكلات التي قد تحدث لهم، فقد لا يسعى إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه، وبذلك تنعدم فعاليته نظراً لاهتمامه البسيط بالطلبة والمادة التعليمية.

٥- **النمط الفعال** : ويتصف المعلم هنا باهتمام كبير بالعمل والطلبة، معتمداً على المناقشة والحوار مع الطلبة، وتشجيع العمل الجماعي، والتركيز على الجوانب الإيجابية مثل تحمل المسؤولية والإبداع حيث يهيئ المعلم الفرص المناسبة للتفاعل مع المادة الدراسية، ويحاول توضيح الأهداف التعليمية بالتخطيط الجيد للعملية التعليمية، والاهتمام بالنمو الكامل للطلبة، وبمشكلاتهم التحصيلية والنفسية والاجتماعية.

رابعاً- وظائف الإدارة الصفية :

تقوم الإدارة الصفية الفعالة بعدة وظائف لتحقيق الأهداف المنشودة منها في نجاح العملية التعليمية ومن هذه الوظائف:

١- حفظ النظام :

لقد سارت المدرسة على إتباع أسلوب العقاب كوسيلة لحفظ النظام وضبط المتعلمين، واعتبرت الإجراءات التأديبية التي تتضمن العقاب كإجراء أساسي في كثير من الأحيان، وممكن للعقاب أن يحقق شكلاً من أشكال الانضباط، ولكن من المشكوك فيه أن يسهل هذا النوع من الانضباط تعلماً مستمراً، فالعقاب من ناحية، يولد الخوف الذي قد يعمم على كل المثيرات التي تصاحب جو العقاب، فالمعلم الذي يستخدم العقاب إنما يعلم طلابه أن يخافوا منه ومن المادة الدراسية، ومن الجو المدرسي، بل ومن التعليم كله.

وترى المدرسة الحديثة أن النظام في غرفة الصف يشير إلى انضباط سلوك المتعلمين في الموقف التعليمي بحسب القواعد والأنظمة الموضوعة، وبما ييسر عملية التفاعل الصفي باتجاه تحقيق الأهداف المخططة والمنشودة بمشاركة عناصر الموقف التعليمي جميعها كل بحسب المهام والأدوار المخططة له، والمعلم المنظم يخطط لكل خطوة، ومهمة تعليمية بكل دقة

وعناية قبل الشروع فيها كما يشرك الطلاب في تحديد واختيار أهداف التعلم ومهماته.

فالنظام قيمة أساسية على الطلاب اكتسابها، والاقتناع بأهميتها وعلى المعلم أن يضع حدوداً يعرف كل طالب أنه لا يجوز له تجاوزها ويفضل أن يتم الاتفاق على هذه الحدود بمشاركة الطلاب أنفسهم، ويجب على إدارة المدرسة وضع ميثاق عمل تتضح فيه اللوائح والقوانين التي ينبغي أن يتبعها الطلاب، وأن تشرك إدارة المدرسة في وضع هذا الميثاق، فالطلاب يحترمون القوانين التي يشاركون في صنعها أكثر من تلك التي تفرض عليهم فرضاً دون أن يتفهموا جدواها.

بالإضافة إلى أن الطلاب في هذه الحالة هم الذين يشرفون على تطبيقها، فإذا تجاوز أحد الطلاب حدوده يقوم زملاؤه بتنبيهه إلى ذلك بدلاً من أن تترك هذه المهمة باستمرار للمعلم، فلا يرى فيه الطلاب إلا الشخص الآمر الناهي، وهذا لا شك يؤثر بدوره على العلاقات الإنسانية بين المعلم وطلابه.

٢- الانضباط:

إن الطاعة أمر أساسي ينبغي أن يتعلمه الطلاب، والطاعة التي ننشد تعلمها هي الطاعة الواعية المفكرة لا الطاعة العمياء، وترتبط إدارة الصف بطاعة الطلاب، وإطاعتهم للأدوار والتعليمات، الأمر الذي يترتب عليه أن يسود الصف جو من الانضباط، وينبغي على المعلم أن يعود طلابه وبشكل تدريجي على حب النظام، والانضباط ، وذلك بتوفير المناخ اللازم لهم لكي يتعلموا ويسيروا بانتظام نحو الأهداف المنشودة، فالانضباط يعني إخضاع الطلاب لرغباتهم، وميولهم ودوافعهم في سبيل تحقيق مثل أعلى أو هدف مرغوب في بلوغه، والانضباط يكون على نوعين :

- **انضباط داخلي** : ينبع من الطلاب أنفسهم، حيث يعملون على المحافظة على الهدوء والنظام داخل غرفة الصف، فالانضباط الداخلي أو الذاتي نابع من داخل الطالب نفسه وناشئ عن اقتناعه بدوره وأهميته له. والطالب المنضبط ذاتياً يحافظ على النظام في غرفة الصف ويراقب سلوكه ذاتياً ويحرص على الالتزام بتعليمات المعلم ومطلباته سواء أكان المعلم موجوداً في غرفة الصف أو غير موجود.

- **انضباط خارجي:** يُفرض من الخارج على الطالب، ويقوم بتنفيذ رغبات الآخرين بناء على تعليماتهم، فهو يمارس هنا انضباط من الخارج وبقدر ما يكون المعلم قادراً على قيادة الصف وإدارته بقدر ما يكون مؤثراً في انضباط الطلاب. وأفضل السبل التي يمكن أن يستخدمها المعلم لحفظ النظام في غرفة الصف تقوم على تكوين وتنمية الانضباط الذاتي لدى الفرد لأن ذلك يضمن استمرار الفرد في نشاطه التعليمي، وابتعاده عن كل خرق للنظام الصفي.

٣- تنظيم البيئة الفيزيقية :

تُعدّ البيئة الفيزيقية من الأمور الهامة في زيادة الفعالية والإنتاج وقد خضع هذا البعد من أبعاد العملية التعليمية للكثير من الدراسات وأصبح تنظيم بيئة المتعلم من المهارات أو الكفايات الأساسية التي تدخل ضمن قياس وتقويم أداء المعلم.

ولا يتطلب تنظيم بيئة التعلم الكثير من الجهد أو التكلفة، ولكن يحتاج إلى فهم طبيعة المتعلمين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية وأساليبهم في العمل، بالإضافة إلى حسن التخطيط بحيث يتم استثمار كل جزء وركن من أركان الغرفة دون ازدحامها بأشياء لا ضرورة لها، وتوزيع الأثاث والتجهيزات والمواد والوسائل التعليمية بما يتناسب مع طبيعة الأنشطة والخبرات التعليمية ويسمح بتنقل الطلاب بسهولة بين الأركان المختلفة.

٤ – توفير المناخ النفسي العاطفي والاجتماعي :

من أصعب ما يكون على المعلم أن يدير صفاً دراسياً لا تسوده علاقات إنسانية سوية ومناخ نفسي واجتماعي يتسم بالمودة والتراحم والوئام، فمن المفروض أن يسود التعاون بين الطلبة وهذا لا يعني أن يلغي المعلم التنافس من أجل النجاح والإنجاز، ولكن التنافس سلاح ذو حدين وقد تؤدي المغالاة فيه إلى وجود جو من الغيرة والانقسام والصراع يكون ضحيته المتوسطون والضعاف من التلاميذ وحتى المتفوقين منهم يكون تنافسهم من أجل تخطي الغير، والتفوق عليهم أكثر من التنافس في سبيل تحقيق الذات، وهذا يقلل من القيمة التربوية للنجاح ويضفي على الصف جو من التوتر والصراع، لذا على المعلم ألا يشجع مثل هذا التنافس الهدام، لما له من آثار على جو الصف الدراسي، وأن يعمل على توفير جو ودي تعاوني في الصف.

وعلى المعلم وإدارة المدرسة أن يسعيا إلى تنمية الانتماء الاجتماعي لدى الطلبة ورعايته، فالانتماء الاجتماعي من الدوافع الهامة للتعلم، فإحساس الطالب بأنه عضو في مجموعة تزيد دافعية الطالب للتعلم، ولن يشعر الطالب بانتماء إلا إذا ساد الصف روح المحبة والألفة والحرص على مشاعر الآخرين واحترامهم وتقديم القدوة والمثل لما يجب أن تكون عليه العلاقات بين الزملاء، ومما يزيد من إمكانية توفير المناخ العاطفي والاجتماعي ضرورة تصنيف الطلاب إلى مجموعات متجانسة حيناً وغير متجانسة حيناً آخر، ولكل طريقة من هاتين الطريقتين محاسنها وعيوبها. فمن غير الديمقراطية أن نصنف جميع الطلاب في ضوء معيار واحد.

ومما يدعم عملية تواجد المناخ العاطفي والاجتماعي كهدف للإدارة الصفية ضرورة توفر العديد من الخبرات التعليمية المتنوعة وحسن التخطيط والتنفيذ والإشراف والمتابعة لها، إلى جانب ملاحظة التلاميذ، ومتابعتهم

وتقويمهم، وتقديم تقارير عن سير العمل داخل صفوف المدرسة من وقت لآخر.

خامساً- مقومات الإدارة الصفية :

الإدارة الصفية عملية إنسانية شاملة تشترك في تأسيسها وتوجيهها عدة عوامل يقوم كل منها بدور محدد، وكل عامل يؤثر في العوامل الأخرى وأسلوب تفاعلها معاً، وعلى كفايتها العامة وطبيعة الدور الذي تقوم به، وبالتالي على نوع التربية الصفية. ويمكن لنا تجسيد أثر هذه العوامل في التربية الصفية فيما يلي: التلاميذ + المنهج + المعلم + غرفة الدراسة = تربية صفية متكاملة .

وإذا سلمنا بضرورة تجديد التربية الصفية سبيلاً أساسياً للتطوير التعليمي، وإذا ما أدركنا أن تطوير الإدارة الصفية هو المدخل لتطوير التربية الصفية، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا : ما الصورة الجديدة للإدارة الصفية التي ينبغي أن تستهدي بها كل حركة لتطوير هذه الإدارة في مدارسنا العربية؟.

يمكن القول بإيجاز أن هذه الصورة هي الإدارة الصفية الحديثة التي هي مظهر من مظاهر الحياة الحديثة في وقتنا الحاضر، والتي قد تختلف النظم التعليمية فيما بينها على تفاصيلها، لكنها تلتقي عند ملامح أو مقومات أساسية لها، وهي:

- **المستقبلية:** وهي النظرة الواسعة إلى المستقبل بقصد التحرك نحوه على بصيرة ووفق خطوات هادفة تستند إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر.

- **العلمية:** وتعني إقامة كل سلوك إداري صفي على أساس علمي عقلاني قوامه المعلومات والبحث والدراسة، وسواء كان ذلك في التخطيط أو التنظيم أو اتخاذ القرار أو التنفيذ، أو المشكلات التي تعترض العمل وطرق حلها.

- **المشاركة:** وتعني توسيع فرص الحوار والمناقشة وتنمية العلاقات الأفقية بين التلاميذ، وجعلهم أكثر إيجابية في كل خطوة من خطوات التنفيذ بما يكفل لهم المشاركة الحقيقية في جميع الأعمال وبما يحقق لهم الوقوف على نتائج أعمالهم وما حققوه من تقدم .

- **المرونة:** وتعني التكيف في الحركة والعمل حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف المؤثرة في التربية الصفية.

- **الاجتماعية** : ومعناها أن تكون الإدارة الصفية متمشية مع السياق المجتمعي الذي تعمل فيه.

- **الكفاية:** وهي محصلة المقومات الخمسة السابقة والمعيار لكل إدارة صفية ناجحة، وتعني الكفاية الوصول في ضوء الأهداف إلى أعلى ناتج بأقل كلفة (مدخلات) إدارية وذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والوقت .

سادساً- مهارات الإدارة الصفية :

تتطلب الإدارة الصفية مهارات متعددة قد لا يدركها من يمارسها، وهذه المهارات في الواقع يمكن اكتسابها وتعلمها مثل أية مهارات أخرى، ويمكن أن يتم ذلك في برامج إعداد المعلم، وتدريبه في أثناء الخدمة، وتتضمن مهارات إدارة الصف الفعالة تحقيق الانضباط في الصف، فهو يسهل الاتصال والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين الطلاب أنفسهم وبين معلميهم، وذلك من خلال إيجاد بيئة جيدة ومشجعة على التعليم، وتدعم الالتزام بالسلوك المرغوب، والتركيز على تحقيق الطلاب الضبط الذاتي للسلوك، بمعنى أن يكون الطالب قادراً على التحكم في سلوكه، وأن تكون لديه المهارات اللازمة لذلك.

وتشتمل مهارات إدارة الصف ما يلي :

١- **المهارات الإدارية:** والمتمثلة في قيام المعلم بعملية التخطيط عن طريق تنظيم المعلومات والأفكار للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالخطة المراد تنفيذها، بالإضافة إلى بعض الإجراءات الإدارية ومنها -تنظيم الصفوف، والحضور، كما يقوم المعلم بالتخطيط لدروسه ويحاول وضع تصوراً واضحاً لإدارة الصف.

وبالإضافة لذلك يقوم المعلم بعملية التنسيق لمادته الدراسية، ويحاول تقسيم المهام والأنشطة على جميع الطلاب حسب قدراتهم وإمكاناتهم، وكذلك تنظيم بيئة الصف الداخلية من حيث وضع القواعد والمواد وملاحظة السلوكيات والإشراف على عمليات التعلم، والتوجيه والإرشاد وتنظيم السجلات الخاصة، وتشتمل المهارات الإدارية أيضاً على التوجيه حيث يقوم المعلم بتوجيه الطلاب والإشراف على تفاعلاتهم ومتابعة مختلف الأعمال، ويقوم بتنظيمها بطريقة جيدة بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرارات داخل الصف، والتي تتم وفق مجموعة من الخطوات بدءاً بتحديد المشكلة، وجمع البيانات، ثم طرح بدائل الحل واختيار البديل الأمثل، وكل ذلك يحتاج إلى توافر معلومات كافية لدى المعلم عن المواقف المختلفة على سبيل المثال صدور سلوكيات غير مرغوبة من أحد الطلاب داخل الصف، فإن المعلم يحاول اتخاذ قرار حاسم حتى لا يتكرر مثل هذا الفعل من طالب آخر.

٢- **المهارات الفنية :**

وتتمثل في قدرة المعلم على الاتصال مع الطلاب داخل الصف وخارجه، ولذا يجب أن يكون المعلم قادراً على اكتساب مهارات الاتصال مع الأفراد والجماعات سواء كان هذا الاتصال مباشراً بالأفراد والجماعات، أو اتصال في اتجاه واحد من المعلم حيث يكون هو المصدر الأساسي للمعلومات، أو اتصال في اتجاهين، وفيه يكون المعلم هو محور الاتصال، أو اتصال متعدد

الأبعاد يسمح للطلاب بالاتصال فيما بينهم ومع المعلم، فلا يمكن اعتبار المعلم هنا هو مصدر المعرفة الرئيسي وإنما يمكن الحصول على المعلومات والأفكار من الطلاب أيضاً.

٣- مهارات إدارة الوقت :

ويتطلب ذلك عادات واتجاهات جديدة وإيجابية نحو إدارة الوقت وتقديره، وكذلك مهارة استثمار الوقت والتغلب على الضغوط الطارئة ومواجهتها وتغيير العادات السلوكية السيئة التي تكون أحياناً من محددات الوقت والالتزام والولاء داخل الصف، ويجب على المعلم التخلص من محددات وقيود الوقت والتي قد تتمثل في عدم وجود أهداف محددة، والقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد وكثرة الأعمال الورقية، وكثرة عدد الطلاب ونقص المعلومات، وعدم وضوح نظام الاتصال، ويتطلب ذلك تحديد أولويات المعلم، ووضع الأهداف وتنظيم الصف بصورة جيدة، وحسن استغلال الوقت والقيام بالواجبات المكلف بها المعلم بأقصى سرعة.

٤- مهارات إدارة السلوك داخل الصف :

من أهم مسؤوليات المعلم الضرورية داخل الصف هي إدارة سلوكيات الطلاب بصورة إيجابية وفعالة وتفعيل تلك السلوكيات لخدمة العملية التعليمية ولإدارة الصف بصورة فعالة، وذلك لأنه بدون إدارة فعالة للصف لن تكون هناك عملية تعليم فعالة، وذلك لأن عملية إدارة الصف تعتبر عملية معقدة تتأثر بالظروف المحيطة وبسلوكيات الطلاب والمعلمين داخل الصف كما تتأثر بالدور الذي يلعبه مدير المدرسة في الصف المدرسي، ولذلك تمثل مهارة إدارة السلوك الطلابي داخل الصف وضبطه أهمية بالغة وجزءاً رئيسياً من عملية إدارة الصف الفعال، وذلك لأن إدارة السلوك سواء بالنسبة لسلوك الطلاب أو سلوك المدرسة هي من أهم الإجراءات التي تسهل عملية

تعليم الطلاب، ولذلك يُعدّ هذا البعد السلوكي من أهم المصطلحات والمفردات المستخدمة لتوضيح مفهوم إدارة الصف الفعال . وهناك مدخلين أساسيين لإدارة سلوكيات الطلاب داخل الصف هما :

١- إدارة السلوك التي تقوم على الملاحظة والمتابعة المستمرة للسلوك وتوجيه ذلك السلوك لخدمة أحد الأهداف الخاصة سواء بالطالب أو بالعملية التعليمية.

٢- نظرية العلاج النفسي للسلوك والتي تعتمد على فهم المستوى الاجتماعي والوجداني للطالب، وبذلك يمكن تعديل الخبرات التعليمية وتوجيهها لتلبية احتياجات ومطالب الطالب، ويؤكد كلاهما على أن إدارة الصف الفعالة تعد من أهم متطلبات المدرس الفعال وأن إدارة الصف الفعال تؤدي إلى وجود عملية تدريس فعال داخل الصف.

٥- مهارات احتواء الصراع :

يُعدّ الصراع جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان وتمثل عملية إدارة الصراع صعوبة كبيرة أمام معظم الناس والسبب يرجع في ذلك إلى أنه ليست لديهم القدرة على حل المشكلات الصغيرة بصورة جماعية بما يمنع تفاقمها وتحويلها إلى صراع يؤثر على حياتهم الخاصة والاجتماعية، أما مشكلات عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد فتؤدي إلى حدوث سوء فهم بينهم مما يؤدي إلى حدوث صراعات ويكون من الصعب جداً احتواءها، وتحمل بيئة الصف المدرسي مميزات البيئة الخارجية نفسها ذلك أنها من الممكن أن يحدث فيها صراعات ومشكلات، وبالتالي فإن المعلم الفعال يجب أن تتوافر لديه المهارة والقدرة على تحديد طبيعة الصف المدرسي والقدرة على احتواء الصراعات بصورة فعالة ومستمرة. و يتم ذلك من خلال الوقوف على

أسباب الصراع، ومن ثم مساعدة الطلاب على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث مشكلات داخل الصف.

٦- مهارات صنع القرار والتخطيط :

أصبح معظم المعلمين يدركون حالياً دور صنع القرار والتخطيط المعتمد على البيانات في تفعيل مهاراتهم في إدارة الصف الدراسي الفعال، وذلك لأن البيانات هي المصدر الرئيسي الذي يزود المدرسة بالقدرة على تحديد أهداف واستراتيجيات عمليات التخطيط وصنع القرار، وتساهم البيانات أيضاً في تحقيق التكامل بين الإجراءات التعليمية وتساهم في التوصل إلى قرارات وخطط عالية الجودة، وتساهم أيضاً في تنفيذ فعاليات عمليات التعليم المستمر لكل من الطلاب والمعلمين والمديرين، وتُعدّ خطوة تحديد المشكلة هي أهم جزء من عملية صنع القرار، هذا وتعتبر السجلات المدرسية من أهم مصادر توفير البيانات التي تساعد في عملية صنع القرار المدرسي داخل الصف .

وتعتمد عملية التخطيط على أربعة إجراءات وهي:- إيجاد الحقائق والبيانات – صنع القرار – مراجعة القرار وتصحيحه – تقييم الخطة الموضوعة والقرار الذي تم التوصل إليه.

ولذلك لابد للمعلم الفعال من امتلاك مهارة صنع القرار والتخطيط لأن امتلاكه لهما يؤثر تأثيراً كبيراً على عمليات التحصيل الأكاديمي للطلاب أكثر من المتغيرات الأخرى والتي يعتبرها بعض العلماء عقبات على طريق تحقيق النجاح الأكاديمي، وذلك لأن السلوكيات التي يقوم بها المعلم تؤثر تأثيراً كبيراً على أفعال وسلوكيات الطلاب، ولذلك يجب الالتفات إلى أهمية العلاقة بين المعلم والطلاب ودورها في تحقيق الاستيعاب الأكاديمي للطلاب.

٧- مهارات التواصل والتفاعل مع الطلاب :

على المعلم أن يمتلك القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي بينه وبين الطلاب، والعمل التعاوني داخل الصف، وتؤدي تلك المهارة إلى بحث الطلاب عن السلوكيات التي تضمن لهم التفاعل الإيجابي والتعاوني مع زملائهم، ولكن إذا كان المعلم هو المسيطر الوحيد على العملية التعليمية داخل الصف فعندئذ يلجأ الطلاب إلى القيام بسلوكيات عدائية داخل الصف تجاه زملائهم بحيث يحجبون أي معلومات عن زملائهم، ولذلك فإن مهارة فتح قنوات اتصال إيجابية بين الطلاب تُعدّ من أهم إجراءات تحقيق مستويات مرتفعة من التفوق العلمي للطلاب وتحقيق فعالية أكثر لعملية إدارة الصف بالنسبة للمدرس.

يلاحظ مما تم ذكره آنفاً إلى أن الإدارة الصفية هي العملية التي تهدف إلى تطوير تنظيم فعلي داخل غرفة الصف من خلال الإجراءات التي يؤديها المعلم بهدف توفير الظروف اللازمة والمناخ الإيجابي المحفز إلى التعلم في ضوء الأهداف التعليمية المحددة لإحداث تغييرات مرغوبة في سلوك المتعلمين، فالإدارة الصفية الفعالة شيء أساسي وهام لنجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً.