وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى _ جيجل _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

عنوان المذكرة:

الإدارة المدرسية وعلاقتها بالضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة

دراسة ميدانية في بعض متوسطات ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية

تخصص: إرشاد وتوجيه

من إعداد:

- لعور سارة
- بلهادف أنيسة

من إشراف الأستاذ(ة):

أ/د بكيري نجية

لجنة المناقشة

أ/د بكيري نجية	جامعة جيجل	مشرفا
د/ جردير فيروز	جامعة جيجل	مقيما
ا/د حديد يوسف	جامعة جيجل	مقيما

السنة الجامعية 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

الحمد لله من قبل وبعد أن يسر أمري ووفقني إلى إنجاز هذا الجهد المتواضع، ثم الشكر الجزيل للأستاذة الدكتورة بكيري نجيبة التي كانت عونا و سنداً مصوبا و موجها و ناصحا و مرشدة طيلة فترة البحث.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساعد و ساهم معنويا و معرفيا في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر الأساتذة المشرفين على مجالس أيام الماستر كل واحد بإسمه.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من علمني حرفا، الى كل هؤلاء تحية شكر و تقدير.

إهداء

أهدي تخرجي الى من وضع الله الجنة تحت اقدامها الى نبع الحب التي حفر اسمها على جدار قلبي الى من سهرت الليالي من اجل راحتي الى منبع الطيبة والحنان امي الحبيبة الغالية الى من علمني معاني الابوة الى الذي نور الطريق إلى مستقبلي ابي الحبيب الغالي الى من كانوا لي سندا في هذه الحياة وتقاسموا معي الآهات والأناة أخواتي وإخوتي الأعزاء الى زوجي الذي ساندني طيلة فترة انجاز البحث إلى من علموني الحرف الأول وبصرني بالعلم على من أخذوا بيدي في هذا المجال وجعلوا من العلم احلى آيات المنال أساتذتي الافاضل الى من حفروا بصورهم الرقيقة على جدران قلبي ذكرى لم يمحوها غبار زملائي وأصدقائي الطيبون.

" لعور سارة"

إهداء

الحمد لله الملك العظيم العلي الكبير المنفرد بالفرد و البقاء والإدارة والتدبير احمده حمدا واشكره على ما أعانني عليه.

إلى الذي قال فيهم الرحمان " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ارحمهما كما ربياني صغيرا " اهدي ثمرة عملي هذا إلى الذي اسرني بحبه وغمرني بحنانه "أبي الغالي"

إلى سر وجودي ومن غمرتني بعطفها وحنانها "أمي الغالية" أطال الله في عمرهما و حفظهما.

إلى كل أفراد عائلتي كل واحد باسمه كبيرا وصغيرا.

كما أهدي تخرجي الى أساتذتي الأفاضل الى رفاقي وزملائي بجامعة " محمد الصديق بن يحيى – جيجل – " التي كانت محطة كبيرة لتغييرات في حياتي وإضافات كثيرة الى وعيي وفكري وثقافتي العلمية والعملية والاجتماعية.

" بلهادف أنيسة"

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإدارة المدرسية والضبط الصفي من وجهة نظر الأساتذة المرحلة المتوسطة في بعض متوسطات ولاية جيجل وذلك انطلاقا من طرح التساؤلات التالية:

– هل توجد علاقة بين أسلوب الإدارة الديموقراطية والضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة؟

– هل توجد علاقة بين أسلوب الإدارة التسلطية والضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة؟

– هل توجد علاقة بين أسلوب الإدارة الفوضوية والضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة؟

وقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على دراسة ميدانية بمتوسطة "بغول عبد الرحمن" ومتوسطة " بلال" ببلدية الطاهير ولاية جيجل مستخدمين فيها المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف في البحث عن العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين (الإدارة المدرسية والضبط الصفي) وتأثير بعض المتغيّرات، المستوى الدراسي، الشعبة، الجنس، وقد اختيرت العينة بطريقة قصدية حيث بلغت (80) أستاذ وأستاذة تمّ توزيع عليهم استبيان مكوّن من مجموعة من الأسئلة قدّرت بـ (31) سؤالا بالنسبة لمتغيّر الإدارة المدرسية (29) سؤالا بالنسبة لمتغيّر الضبط الصفي.

وقد تمّ التوصّل إلى:

– وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب الإدارة الديموقراطية والضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة.

– وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب الإدارة التسلطية والضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة.

– لا توجد علاقة ارتباطية بين أسلوب الإدارة الفوضوية والضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة.

الكلمات المفتاحية:

– الادارة المدرسية

– الضبط الصفي

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

The study aimed to reveal the relationship between school administration and classroom discipline from the point of view of middle school teachers in some averages in the state of Jijel, based on asking the following questions:

- Is there a relationship between the democratic management style and classroom discipline from the point of view of middle school teachers?

- Is there a relationship between the authoritarian management style and classroom discipline from the point of view of middle school teachers?

-Is there a relationship between the chaotic management style and classroom discipline from the point of view of middle school teachers?

In our study of this subject, we relied on a field study in the middle school of Bagul Abdel Rahman and the middle school of Bilal in the municipality of Al-Tahir, the state of Jijel, using the descriptive analytical approach, which aims to search for the correlation between these two variables (school administration, class control) and the effect of some variables: academic level, division, and gender. A set of questions was estimated at (31) questions for the variable of school administration and (29) questions for the variable of classroom control, and it was reached:

- The existence of a correlative relationship between the democratic management style and classroom discipline from the point of view of middle school teachers.

- The existence of a correlative relationship between the authoritarian management style and classroom discipline from the point of view of middle school teachers.

- There is no relationship between the chaotic management style and classroom discipline from the point of view of middle school teachers.

Key words :

- The school administration
- class setting

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
ملخص الدراسة باللغة العربية	أ
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	ج
فهرس المحتويات	د
فهرس الجداول	هـ
مقدمة	**2**
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
1- إشكالية الدراسة	**06**
2- فرضيات الدراسة	**08**
3- أهداف الدراسة	**08**
4- أهمية الدراسة	**08**
5- تحديد مصطلحات الدراسة	**09**
6- الدراسات السابقة	**10**
7- التعقيب على الدراسات السابقة	**13**
الفصل الثاني: الإدارة المدرسية	
تمهيد:	**16**
1- مفهوم الإدارة المدرسية	**17**
2-نشأة الإدارة المدرسية وتطورها	**17**
3- أهمية الإدارة المدرسية	**19**
4-أهداف الإدارة المدرسية	**19**
5- وظائف الإدارة المدرسية	**20**
6- خصائص الإدارة المدرسية	**27**

7- أنماط الإدارة المدرسية	**27**
8- معوقات الإدارة المدرسية	**31**
9- النظريات المفسرة للإدارة المدرسية	**33**
10- المهام والمسؤوليات المطلوبة من مدير المدرسة	**36**
11- دور الإدارة المدرسي في خدمة المجتمع	**39**
خلاصة	**40**
الفصل الثالث: الضبط الصفي	
تمهيد:	**42**
1- مفهوم الضبط الصفي	**43**
2- أهمية الضبط الصفي	**43**
3- أهداف الضبط الصفي	**44**
4- أنواع الضبط الصفي	**45**
5- الأسس الاجتماعية والنفسية للضبط الصفي	**45**
6- مراحل نمو الانضباط الصفي	**46**
7- العوامل المؤثرة في الضبط الصفي	**47**
8- أساليب الضبط الصفي	**48**
9- وسائل الضبط الصفي	**52**
10- طرق الضبط الصفي	**54**
11- نظريات الضبط الصفي	**54**
خلاصة	**57**
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	**60**
1- مجالات الدراسة	**61**
2- عينة الدراسة	**61**

3- منهج الدراسة	**62**
4- أدوات الدراسة	**63**
5- الدراسة الاستطلاعية	**64**
6- الخصائص السيكوميترية لأداة الدراسة	**65**
7- الأساليب الإحصائية المتبعة	**71**
خلاصة	**72**
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها	
تمهيد	**74**
1- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	**75**
2- عرض نتائج الفرضية العامة	**77**
3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	**77**
4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة	**81**
خاتمة	**84**
المقترحات والتوصيات	**85**
قائمة المراجع	**87**
الملاحق	

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	60
02	توزيع العينة العمال حسب المستوى التعليمي	60
03	توزيع العمال حسب الخبرة	60
04	صدق الاتساق الداخلي لفقرات أسلوب الإدارة الديموقراطي	62
05	صدق الاتساق الداخلي لفقرات أسلوب الإدارة التسلطي	63
06	صدق الاتساق الداخلي لفقرات أسلوب الإدارة الفوضوي	64
07	قياس الاتساق الداخلي لفقرات الضبط الصفي	65
08	أبعاد ومحاور الدراسة	66
09	صدق الأداة	67
10	معامل الارتباط بيرسون بين كل من أسلوب الإدارة الديموقراطي والضبط الصفي	72
11	معامل الارتباط بيرسون بين كل من أسلوب الإدارة التسلطي والضبط الصفي	73
12	معامل الارتباط بيرسون بين كل من أسلوب الإدارة الفوضوي والضبط الصفي	73
13	معامل الارتباط بيرسون بين كل من أسلوب الإدارة المدرسية والضبط الصفي	74

مقدمة

مقدمة

لقد أصبحت التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها كافة لدول في جل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم, وذلك باعتبارها إحدى الأدوار الرئيسية في إعداد و تنمية القوى البشرية المدربة و لقادرة على صنع التقدم وقيادته ,ويعتبر قطاع التربية من أهم القطاعات التي تولى لها الدولة اشد لاهتمام و العناية و حتى يستطيع هدا القطاع القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه ,فهو يحتاج إلى إدارة فعالة تمكنه من بلغ أهدافه بأفضل و أسهل الطريق و الإدارة كلمة ذات معنى كبير في حياة لإنسان دلك أن الإدارة تمتد في كال نشاط لأنها الحركة الدائمة في أداء كل شيء، ولا يتصور الإنسان أن الإدارة شيء صعب بل هي شيء يحدث للإنسان في كل وقت فهو لا يدري أن ما يمارسه أو يتخذه من القرارات تتعلق بشخصه أو بمن يحيطون به هي ممارسة كاملة للإدارة، وتعتبر الإدارة المدرسية فرع من فرع الإدارة التعليمية وقد فرضت نفسها لأهميتها على العلوم التربوية بعد أن أصبح معناها الجديد وضحا كعلم وفن ومهارة واندثر مفهومها التقليدي الذي ظل فترة من الزمن، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده في عبارة عن مجموعة أعضاء يلعب كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية دورا كبيرا في إنجاح العملية التعليمية من خلال الضبط الصفي فهو بعد جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية ولا يمكن لمتعلمي التعليم والتعلم أن تعطي تمارها في سطر يفتقر للنظام والانضباط، ومهما كانت المناهج الدراسية المبدعة ومتجددة ولن يكون لها سوى تأثير ضئيل في ظل غياب السيطرة والانضباط داخل غرة الدراسة، فيقضي لمعلم معظم وقته في مواجهة سوء سلوك الطلبة الذي لا يبقى له سوى القليل من ألقت للتدريس لهذا فان مهمة ضبط الصف ليست مقتصرة على المعلم وحده, فالإدارة المدرسية لها مجهود كبير في ملية الضبط الصفي.

ومن خلال هذا المنطق سنتطرق لكل منهما في دراستنا التي تحاول معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية والضبط الصفي، وعلى ضوء هذا تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي، فالجانب لنظري يضم ثلاث فصول, يحتوي الفصل الأول على التعرف على إشكالية الدراسة فرضياتها، أهدافها أهميتها مفاهيمها، الدروس السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، أما الفصل الثاني قد تطرقنا فيه إلى أول متغيرات الدراسة و هو الإدارة المدرسية بداية من المفهوم نشأة الإدارة المدرسية وتطورها، أهمية لإدارة المدرسية و أهدافها، وظائفها، خصائصها الناجحة، أنماطها أهم الصعوبات التي تواجهها، النظريات المفسرة لها، المهام و المسؤوليات المطلوبة من مدير المدرسة ,و في لأخير الدور تلعبه لإدارة المدرسية في خدمة المجتمع ,اما الفصل الثالث فق تناولنا فيه ثاني متغير الدراسة فهو الضبط الصفي من خلال

طرح مفهوم الضبط الصفي، أهميته، أهدافه، أنواعه، الأسس النفسية والاجتماعية للضبط الصفي,مراحل نموه,العامل المؤثرة فيه، أساليبه، ووسائله، وطرق وأخيرا النظريات المفسرة للضبط الصفي.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فيضم فصلين فصل رابع يحتوي على إجراءات الدراسة الميدانية وفصل خامس يتم التطرق فيه إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها ثم خاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل الدراسة

تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر التربية في عالمنا المعاصر الأداة الاجتماعية لرسم معالم التقدم في أي مجتمع, وقد شهدت التربية تطورا مع انتقال الإنسان وتطوره من الحالة البدائية إلى طور الإنسان الذي يعيش في بيئة متحضرة متقدمة ومنظمة, وتمثل التربية في العالم المتغير ابرز وسائل المجتمعات في بناء الأفراد والجماعات, فهذا التقدم العلمي والتكنولوجي الذي غير معالم الحياة في عصرنا الحاضر وراءه أنظمة تربوية يحكمها فكر تربوي راقي يرمي إلى بناء الأفراد على مستوى من التفكير الرائد وتكوين مجتمعات للتقدم والارتقاء, وقد زادت اليوم أعداد البشر وحاجت الإنسان وزاد عدد الطلاب والمعلمين وظهرت نظم عن التربية تحكمها مؤسسات مختلفة وتشبعن أهداف العملية التربوية مما ألزم بإدخال نظم إدارية ذات فعالية عالية حتى تتمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التربوية, وبهذا احتلت الإدارة التربوية مكانة مهمة في العمليات التعليمية ولا شك في أن مبادئ الإدارة وأسسها واحدة في مختلف الأعمال, ولكن الاختلاف يكمن في مجالات تطبيقها, وتعد الدراسة المؤسسة التي مرت بعدة مراحل وتطورات إلى أن أصبحت كما هي في وقت الحاضر وان العمل التربوي ومن أهم المجالات في حياة الإنسان ومن اجل تقدمه ونجاحه يجب ان يضمن المسار الصحيح والطريق القيم لذا فان المعيار الأهم لقياس نجاح اي مؤسسة تربوية وتهتم المدرسة بتربية التلاميذ من جميع النواحي العقلية, والجسمية, النفسية, والخلقية, والاجتماعية وذلك من إعداد المواطن المدرك لواجباته نحو رب وأسرته ووطنه وإنسانيته والقادر على القيام بالأعمال التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته , إذ تعتبر المدرسة الوسيلة التي اصطنعها لمجتمع بجانب الأسرة لنقل الحضارة ونشر الثقافة وتوجيه لتلاميذ الوهنة الصحيحة حيث أن التلاميذ وسيلة التربية وغايتها وما المدرسة والمنهج والإدارة النظام التربوي ككل إلا الوسائل ومؤسسات وجدت لمساعدة التلاميذ على النمو الشامل وتعتبر المدرسة نقطة الانطلاق الأساسية لتحقيق الانضباط في المجتمع إذ أنها تكسب التلاميذ هذه القيمة التي تنتقل معهم لجميع مجالات حياتهم لحالية والمستقبلية ويشكل الانضباط محور العملية التربوية وأساس نجاها وتحقيق أهدافها ومن أهم الشروط الأساسية لعملية الضبط الصفي التي يجب ا تتوافر داخل غرفة الصف حتى يتمكن المدرس من مباشرة تدريسه فعندما يكون الصف مضطربا اي غير منضبط وغير محافظ على النظام فان المدرس لا يستطيع ان ينتقل الى عملية التدريس كما ان المدرس في ضبط الصف وتنظيمه وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الطلبة وتصرفاتهم في المدرسة مع زملائهم ومدرسيهم ومديرهم ولا يقتصر دور الانضباط على إسهامه في الرفع ن مستوى التلاميذ بل

يتعدى ذلك إلى تحقيقه لأحد الأهداف السامية وهو الإسهام في نمو التلميذ الخلقي والاجتماعي الذي لا يمكن ان يتحقق ي مؤسسات تربوية غر منضبطة.

إن الضبط الصفي يعد هدفا رئيسيا للإدارة المدرسية حيث يقوم على أساس انه عملية تربوية تتطلب التحكم في السلوك والعواطف والانفعالات تحت قيادة موجهة من اجل تحقيق هدف معين فا عملية الانضباط داخل اصف من الحاجات النفسية والاجتماعية التي تسعى العملية التربوية الى تنميتها لى التلاميذ أنها وثيقة الصلة بالنضج لنفسي المتمثل في قدرة التلميذ على ممارسة حقه في الحرية الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية فالمدرسة لم تعد مكانا يتلقى في المتعلم "كمياتمن" المعرفة عن طريق الحفظ والتلقين وإنما أصبحت مكانا يهدف الى مساعدة المتعلم على اكتساب أساليب ومهارات لتكيف الايجابي مع نفسه وبيئته ومجتمعة وحياته المتغيرة كما ان مسؤوليات المدرسة في الوقت الحاضر اتسعت لتشمل مسؤولياتها نحو المجتمع لتساهم في حل المشكلات الاجتماعية والمهنية والصحية والثقافية,وهي مركز إشعاع فكري وثقافي لمجتمعنا, حيث أشار "الفرماوي" في دراسته تحت عنوان "المدرسة الفعال في ضوء المناخ المدرسي وضغوط المعلمين" حي هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص المدرسة الفعالة من خلال نمط المناخ المدرسي (ديموقراطي, استبدادي) ومستوى ضغط المعلمين وتحصيل التلاميذ. **(الفرماوي, 2001,ص37)**

كما أشار "عيد" في دراسة التي تناولت " مشكلة الانضباط الصفي (المفهوم والأساليب والعلاج) هدفت الى التعرف على مشكلة الانضباط الصف لدى تلميذات التدريب الميداني ومحاولة التوصل إلى أساليب لعلاجها **(عيد،1998، ص54)** فالمدرسة من مؤسسات التربية التي يتم فيها صقل شخصية التلميذ ويتعلم منها كيفية التكيف الاجتماعي من المواقف التعليمية والتعلمية التي تحدث داخل المدرسة حيث تعمل على توفير السير الحسن لعملية التعليم والتعلم وفق قوانين ضبط مدرسية تسهيل عليها بلوغ الأهداف التربوية في جو يسوده النظام والانضباط وإذا تعذر على المعلم التحكم في بعض المواقف أثناء إدارة الضبط لصفي يستدعي ذلك الاستعانة بعناصر المدرسية من مدير وإداريين لتسهيل وتنظيم عملية التعليم ولتعلم داخل الصف مستخدمين أساليب وأنظمة لضبط الصف تحقق تضمن السير الحسين للعملية التعليمية من اجل بلوغ أهدافها.

وهذا ما دفعنا من خلال دراستنا الى محاولة التعرف على علاقة الإدارة المدرسية بالضبط الصفي وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

هل توجد علاقة بين الإدارة المدرسية والضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين أسلوب الإدارة الديمقراطية والضبط الصفي من جهة نظر أساتذة المرحلة المتوسط؟

- هل توجد علاقة بين أسلوب الإدارة التسلطية والضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسط؟

- هل توجد علاقة بين أسلوب الإدارة الفوضوية والضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة؟

2- فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الديمقراطية والضبط الصفي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الفوضوية والضبط الصفي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة التسلطية والضبط الصفي.

3- أهداف الدراسة :

- الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الإدارة المدرسية والضبط الصفي.
- معرفة الأسلوب الناجح الذي تتبعه الإدارة المدرسية في التحكم وضبط الصف في المرحلة المتوسطة.
- معرفة الآثار الناتجة عن كل أسلوب متبع من قبل الإدارة المدرسية ومدي تأثيره عن الضبط الصفي.

4- أهمية الدراسة :

- الكشف عن علاقة الإدارة المدرسية والضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة.
- اتخاذ الأبحاث مستقلة.
- تفيد الباحثين بمعلومات في دراسة هذا الموضوع أو مواضيع أخرى ذات صلة.
- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد الأسلوب المناسب للإدارة ومدى أهميته في الضبط والتحكم بالصف.
- معرفة دور الإدارة المدرسية في عملية ضبط الصف.
- تساهم الدراسة في تعديل وتغيير أنماط الضبط الصفي لدى بعض المعلمين في تعاملهم مع الطلبة.

5- تحديد مصطلحات الدراسة:

الإدارة المدرسية: مصطلح مركب من كلمتين (إدارة مدرسية) وللوقوف على معناه ودلالته نبحث عن الدلالة اللغوية في المعاجم لكل من الكلمتين, ثم نعرض تعريفها كمصطلح مركب في اصطلاح المتخصصين.

الإدارة لغة : تستقي الإدارة أصلها من الفعل يدير-TO MANAGE- ويرد "وليامز" هذا الفعل إلى الفعل الايطالي MANEGIARE بمعنى يروض الخيول أي يتناولها باليد لكنه يلاحظ تقاطعه مع الفعل في الفرنسية MENAGER بمعنى تدير المنزل وفي العادة تشير كلمة الإدارة إلى ممارسة تصريف المؤسسة أو فعالية أو تنظيم.

يعرفها "ذياب" بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة والتي يقوم بها المدير مع العاملين معهم من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا,أخلاقيا,ووجدانيا,جسميا), لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقديم مجتمعه.**(ميقال موريس وآخرون, 2010,ص59)**

الإدارة اصطلاحا: عرفها "فريدريك تايلور" في كتابه مبادئ الإدارة العلمية على أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة أرخصها.**(احمد,2009,ص13)**.

تعريف الإدارة المدرسية : لقد تم تعريف الإدارة المدرسية بعدة تعريفات نورد بعضها لنوضح جميع جوانبها ونورد في النهاية تعريف متفق عليه للإدارة المدرسية.

° يعرفها "محمد احمد عبد الهادي" بأنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسية تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

°كما عرفها "إسماعيل ذياب" بأنها جملة العناصر أو العمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجه ورقابة التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة التعليمية بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني.**(المعايطية,2007,ص77-78)**.

- **التعريف الإجرائي :** هي عملية الإشراف اليومي من قبل أعضاء الإدارة المدرسية والمتمثلة في الطاقم الإداري (مدير,موظفين,مستشاري التربية والتوجيه) وكذا الطاقم التربوي (أساتذة) وأولياء التلاميذ على طبيعة سير التعليم المدرسي وإدارة البرامج التعليمية والعمل على تحديد وبناء غايات وأهداف من اجل

تعزيز قيم التعليم ورفع مستواها وتختلف المسؤوليات التي تتم تحديدها لمدير المدرسة حسب طبيعة المؤسسة التعليمية,وفي اغلب الأحيان يكون هذا المدير حلقة وصل مهمة بين الطلاب والمجتمعات.

- **الضبط الوصفي :**

° **الضبط :** حفظ الشيء بالحزم ورجل ضابط : رجل حازم في الاستخدام الغربي الشائع يعني ضبط النظام إذا نسب إلى الربط وشيء مضبوط شيء محكم أو دقيق فان كان الجواب دل على انه صحيح أو مطابقا. **(شروح,2004,ص99).**

° **الضبط الصفي :** يقصد به استخدام الأستاذ استراتيجيات تربوية محددة تسهل على التلاميذ الحصول على أفضل مستوى من التعلم والنمو الشخصي.**(أبو جادو,2006,ص15).**

°**يعرف إجرائيا:** هو مجموعة الإجراءات الانضباطية المتفق عليها والتي تساهم في السير الحسن للعملية التربوية داخل حجرة الدرس ويمثل التلميذ بدوره لها.

6- الدراسات السابقـــة

- **الدراسات العربية :**

° **دراسة علاونة (1995)** : بعنوان البط الصفي وحفظ النظام في مدارس البحرين حيث طبقت الدراسة على العينة المكونة من 128 معلما ومعلمة و 402 ن الطلبة وقد توص لت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن أكثر الأساليب استخداما من وجهة أفراد العينة كانت في :

توضيح القوانين الصفية من اليوم لدراسي الأول في العام,والتسامح مع التصرفات ذات الطابع البسيط وامتداح سلوك الطالب غير المشاغب.أما اقل الأساليب انتشارا فكانت تلك ذات العلاقة باستخدام القمع والشدة والتهديد.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والطلبة حول أكثر الأساليب انتشارا,ففي حين أكد المعلمون الأساليب الايجابية عموما وأكد الطلبة الأساليب السلبية وأكدت الدراسية أن النتائج صارت لصالح الذكور من الطلبة عند استخدام الأساليب السلبية.

° **دراسة حسن(2007):** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الضبط الصفي التي يمارسها المعلمون لحفظ النظام الصفي في مديرية التربية والتعليم سواء قصة المفرق من وجهة نظرهم,ومعرفة إذا ما كان هناك اثر لمتغيرات الجنس والمرحلة التي يدرسها المعلم, والمؤهل العلمي, وسنوات الخبرة وأسفرت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة في النمط

الوقائي تعزي لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم المتوسط والبكالوريوس ولمتغير سنوات الخبرة وكانت لدوي الخبرة القصيرة.

° **دراسة الحراحشة والخوالدة (2009):** والتي هدفت إلى التعرف على أنماط الضبط الصفي التي يمارسها المعلمون من وجهة نظرهم,والتعرف على اثر كل من المتغيرات المستقلة الآتية: الجنس والمرحلة التي يدرها المعلم,والمؤهل العلمي,وسنوات الخبرة وقد تكونت الدراسة من 211 من المعلمين والذين اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة وقد قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة لقياس درجة ممارسة أنماط الضبط الصفي والتي تكونت من 36 فقرة تعطي ثلاثة أنماط للضبط الصفي: النمط الوقائي,النمط ألتوبيخي, النمط ألتسليطي.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أنماط الضبط الصفي جاءت كما يلي :

النمط الوقائي بالمرتبة الأولى,النمط ألتوبيخي بالمرتبة الثانية والنمط ألتسليطي بالمرتبة الثالثة,كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة في متوسطات استجابات أفراد العينة على الأنماط الثلاثة تعزى المتغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم المتوسط والبكالوريوس,وهناك فروق ذات دلالة تعزى المتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرات القصيرة.

°**دراسة علي السيد أحمد (1992) بعنوان "الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول"** : درس الباحث كيف يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها وتمارس بكفاءة وظائفها ومسؤولياتها القيادية والتربوية وتسهم في تحقيق فعالية وجودة مخرجات العملية التعليمية,واتبع منهج وصفي تحليلي وطبق على واقع الإدارة المدرسية في الجمهورية المصرية,وقام بتحليل العوامل والمؤثرات التي تشكل تحديات تحتم تطوير الإدارة المدرسية وتول الى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- تأثير الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي على وظائف وادوار مدير المدرسة.
- الحاجة إلى تطبيق الفكر الإداري المعاصر القائم على إتباع أسلوب التفكير العلمي في صنع القرارات المدرسية.
- الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس لصقل مهاراتهم القيادية,وتأثر الإدارة المدرسية بالبيئة المحيطة بها وقيم المجتمع الذي تنتمي إليه.

°**دراسة السعود(2002) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة – نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن–** : هدفت هذه الدراسية إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة واقتراح نموذج لتطبيقها في المدرسة

الأردنية وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق ذلك التطبيق وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية وبينت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية.

°**دراسة إبراهيم عادل رجب(2004) بعنوان"تصور مستقبلي لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء بض مؤشرات الجودة"** :هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تصورا مستقبليا لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر من خلال التعرف على واقع مشكلات هذه الإدارة وتحديد أهم المغيرات العالمية والمحلية ذات التأثير على العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الثانوي العام.وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود عدة مبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الثانوي العام منها. التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين,تحسين الاتصالات والتحسين المستمر.

- **الدراسات الأجنبية:**

°**جامبو (JAMBO1984)**: دراسة هدفت إلى تحديد وسائل ضبط الصف دون استخدام العقب البدني في المدارس الابتدائية النرويجية,وقد طبق استبانة على عينة نشاطات ترفيهية ممتعة وإعطاءه استراحات مدرسية قد تساعد في تخفيض المشاكل والشغب التي كانت تحدث في أوساط الطلبة.

°**واجرت العمران (ALOMRAN,1986)** : دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مشكلة الانضباط الصفي لدى طلبة الصف العاشر في دولة البحرين,فقد طبقت الدراسة على عينة مكنة من 505 طالب وطالبة, وقد بينت نتائج الدراسة أن مشكلة الانضباط الصفي كانت أكثر ظهورا لدى الذكور مما هو لدى الإناث,ولدى طلبة التخصصات الأدبية أكثر مما هو لدى التخصصات العلمية.

كما بينت الدراسة أن الطلبة الذين ينتمون إلى مستويات اقتصادية واجتماعية منخفضة,ولدى الطلبة الذين تتمتع أسرهم بمستوى مرتفع من التعليم أولئك الذين ينتمون إلى اسر تتمتع بمستوى تعليمي منخفض.

°**وليام قلاسر(WILIAM GLASSER,200)** بعنوان إدارة المدرسة الحديثة (مدرسة الجودة فن إدارة التلاميذ بدون إكراه :

هدفت الى قياس تغير الثقافة التنظيمية في ضوء استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بولاية اوهايو الأمريكية,وحددت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الثقافة القومية **وثقافة العمل** الجماعي واستخدام الباحث استبيان من ثلاثة أبعاد (اتجاهات المعلمين نحو أدوارهم,الأدوار القيادية للوكلاء,الاحتياجات التنظيمية). وثم تطبيق الدراسة على 300 مدرسة حكومية وخاصة ومن ثم توصلت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهذا يستلزم القيادة المنفتحة والاعتماد على مبدأ المشاركة في الإدارة.

7- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة سوا منها دراسات عربية أو أجنبية حول موضوعنا الادارة المدرسية و علاقتها بالضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة نلاحظ ان دراستنا قد اتفقت مع هذه الأخيرة و اختلفت مع البعض منها كما هو موضح فيما يلي:

7-1- من حيث المنهج:

اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي او لمنهج الوصفي الارتباطي.

والمنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي ألارتباطي لتوضيح العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

7-2- من حيث العينة:

اختلفت العينات المختارة في الدراسات السابقة اد نجد أن دراسة "علاونة" طبقت دراستها على عينة مكونة من 128معلم ومعلمة و 402 من الطلبة كما حملت دراسة "الحراشة الخوالدة" و التي تكونت عينتها من (211) من المعلمين اختاروا بطريقة عشوائية وقد شملت دراسة "العمران" عينة مكونة من 505 طالبا وطالبة واتفقت دراسة حسن ودراسة "على السيد احمد" ودراسة" السعود" دراسة "ابراهيم عادل رجب" ودراسة "جامب"و ودراسة "وليام جلاسر" التي اكتفت هذه الدراسات بتحديد أهدافها لكل دراسة.

7-3- من حيث الأداة:

اتفقت دراسة "علاونة" ودراسة "حسن" ودراسة "الحراشة والخوالدة" في مقياس الاساليب الاكثر استخداما في ضبط التعرف عليها واستخدمت الاستبانة كأداة الدراسة في حيت اعتمدت "سعود" ودراسة "ابراهيم عادل رجب" مقياس إدارة الجودة الشاملة والتعرف عليها ومقياس تحديد التصور المستقبلي للإدارة حيث اتخذ "جامبو" ودراسته الاستبانة للكشف على وسائل الضبط الصفي اما دراسة "عمران" ختم تطبيق الأسباب والعوامل للكشف على المشكلات المؤثرة في الضبط صفي في حين ان "دراسة وليم جلاسر" استخدم الاستبانة للكشف فن اتجاهات المعلمين نحو أدوارهم.

7-4- من حيث النتائج:

تميزت نتائج الدراسات السابقة باختلاف فيما بينها فكل دراسة والنتائج التي توصلت إليها نذكر مثلا دراسة" حسن" اسفرت نتائجها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط لضبط الصفي التي يتخدمها المعلمون تعزى متغير الجنس والمرحلة التي يدرسها لعلم كما أشارت نتائج

دراسة "الحراشة والخوالدة "على جود فروق ذات دلالة في متوسطات استجابات أفراد العينة على الأنماط لثلاثة لمتغير المؤهل العلمي ونماذج الدبلوم المتوسط والبكالوريوس.

7-5- أوجه لتشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- **أوجه التشابه:** لقد اتفقت دراستنا لحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

الموضوع الذي تناولناه وهو الإدارة المدرسية وعلاقتها بالضبط الوصفي مع اختلافها ي المتغيرات.

كذلك في كونها دراسة ميدانية.

- **أوجه الاختلاف:** لقد اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

موضوع ومشكلة لدراسة فدراستنا تناولت موضوع الإدارة المدرسية وعلاقتها بالضبط الوصفي و ما لم تتطرق ليه لدراسات السابقة

أهداف ونتائج الدراسة التي سنتوصل اليها تختلف عن الدراسات السابقة نظرا لاختلاف الأهداف ومجال التكيف.

- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- تكوين فكرة في الإطار النظري للدراسة الحالية والاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات

- كيفية اختيار عينة واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة

- بناء مشكلة الدراسة

- تحديد الهدف من الدراسة

الفصل الثاني: الإدارة المدرسية

تمهيد

1- مفهوم الإدارة المدرسية

2- نشأة الإدارة المدرسية وتطورها

3- أهمية الإدارة المدرسية

4- أهداف الإدارة المدرسية

5- وظائف الإدارة المدرسية

6- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

7- أنماط الإدارة المدرسية

8- معوقات الإدارة المدرسية

9- النظريات المفسرة للإدارة المدرسية

10- المهام والمسؤوليات المطلوبة من مدير المدرسة

11- دور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع

خلاصة

تمهيد:

تحتل الإدارة المدرسية أهمية بالغة في المجتمعات المتقدمة وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو التخصص من ناحية والنوع والتفرع من الناحية لأخرى ومن الأمور التي يتجه الاهتمام إليها في مجال تطير المنظومة التربوية وتفادي المشكلات التي تواجه التربية هو الدفع بالإدارة المدرسية إلى المساهمة في عملية الإصلاح لكل العمليات التربوية الجارية في المدرسة وخارجها.

ولهدا سوف يتم التطرق في هذا الفصل لمجموعة من العاصر والتي تتمثل في التعرف ونشأة وتطور الإدارة المدرسية أهميتها وأهدافها وكذا خصائصها واهم الأنماط للإدارة المدرسية.

1- مفهوم الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية, ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة وذاك من اجل تنمية شاملة ومتوازنة, وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها, كما يحتاجها المعلمون لتنظيم أمورهم **(مصطفى,1994,ص19)**.

° يعرف "محمد احمد عبد الهادي" الإدارة المدرسية بأنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبناءها تربية صحيحة وعلى أساس سليم **(ذياب،2001، ص98)**.

° يعرف"طافش" الإدارة المدرسية بأنها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلا نظريا وعمليا عاليا لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ القرارات على ضوء الانجازات **(طافش،2004، ص171)**.

°يعرفها "ذياب" بأنها مجموعة الجهود والأنشطة والعمليات التي يقوم بها لمدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي لمساعدته على أن يتكيف بنجاح,ويحافظ على بيئته المحيطة ويسلهم في تقدم مجتمعه **(ذياب،2001، ص99)**.

°يعرفها "العمايرة" بأنها مجوعة عمليات وظيفية (تخطيط وتنسيق وتوجيه), تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشأة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة **(العمايرة،2002، ص18)**.

2- نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

2-1- نشأة المدرسة

مرت المدرسة كمؤسسة اجتماعية بمراحل متدرجة من حيث التعقيد ومسؤوليات التنشئة في مجتمعاتها الإنسانية,ففي الوقت الذي كانت فيه الأسرة تتولى مسؤولية تنشئة الأبناء وتربيتهم تربية غير منظمة وغير مخططة,أصبحت هناك أنظمة محددة لإعداد الناشئين وتعلمهم ضمن تربية مقصودة ومخططة **(عابدين,2001,ص42)**.

وتصنف المراحل التي مرت بها المدرسة في تطورها إلى ثلاث مراحل:

1_ المدرسة البيتية: في هذا الصنف كانت العائلة وبخاصة الوالدان هي المسئولة عن تربية الأبناء وتنشئتهم بشكل عرضي غير مقصود إذا كانت التنشئة تتم عن طريق الملاحظة والتقليد والممارسة.

2_المدرسة القبلية: ونظرا لعدم قدرة الوالدين على توفير كافة احتياجات الأبناء في عملية التنشئة لجأ الوالدان إلى الاستعانة بخبراء قبائلهم فيما يخص الأبناء وبخاصة في بعض الأمور الروحية والجسمية فأصبح لأولئك الخبراء أو العرافين أماكن يرتادها الناشئة.

3_ المدرسة الحقيقية: نظرا لتشعب الحياة وظهور المعارف لمتزايدة والمهن المختلفة,نشأة مدارس أولية كان يديرها أشخاص ذو خبرة ودراية ويتولون توجيه الناشئة فيها بطرق منظمة محددة وتطورت المدرسة الحقيقية من صورتها الأولوية التي يتولاها المربون أو المؤدبون إلى صورتها الحديثة الأكثر تعقيدا **(ناصر,1992,ص74_75).**

2-2- تطور الإدارة المدرسية:

لقد ارتبط تطور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسة بتطور نظرة الإدارة وتطور الفكر الإداري الذي مر بأربع مراحل في تطوره.

لذا يعتبر ميدان الإدارة المدرسية من الميادين العلمية الحديثة والتي نشأة في القرن العشرين,على الرغم أن ممارسة هذا العمل ثم منذ فجر التاريخ وذلك بقيام الأبوين في الأسرة بإعداد أبنائهم لمواجهة الحياة وصعوبتها, وهذا التوضيح التعليمي التربوي الإداري لطبيعة الأسرة منذ القدم وهذا التصور النظري العقلي للأسرة كإدارة مدرسية يؤكد أن الإدارة موجودة منذ القدم ولكن لم تبدأ الإدارة التعليمية المدرسية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية إلا منذ 1946 **(جريفت وآخرون,1979,ص15).**

ولقد كان لظهور حركة الإدارة العلمية تأثير كبير على تطور الفكر الإداري والى جانب هذه الحركة تمت حركة أخرى تزامنت معها عرفت باسم حركة المبادئ العامة أو المدرسة الوظيفية وبعض المؤلفين في ميدان الإدارة يدمجون هذه الحركة مع حركة الإدارة العلمية في حركة واحدة يسمونها بمدرسة التفكير الوظيفية **(BUSL ;1985 ;P 127).**

وقد أسهم في هده الدراسة المديرون الممارسون الذين حاولوا للتوصل إلى المبادئ العامة التي تميز الإدارة الناجحة ومعظم من كتب في هدا المجال كانوا من المديرين الذين مارسوا الإدارة بالفعل.منهم "هنري" فايول المهندس الفرنسي والمدير بشركة مناجم, وقد حاول فايول التوصل إلى بعض المبادئ لعامة التي يمكن تعميمها, وقد قام بنشر هذه المبادئ في كتابه الذي ظهر بعنوان: إدارة الصناعة العامة عام

1916 وظهرت طبعة اللغة الانجليزية له عام 1929. وقد ذهب فايول إلى القول بان الإدارة نشا يدخل في كل المجالات الإنسانية في المنزل والعمل والحكومة.وان لكل مؤسسة عمليات إدارية معينة مثل التخطيط والتنظيم والسيطرة والتنسيق والضبط **(مرسي,2001,ص21)**.

3- أهمية الإدارة المدرسية:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتمثلة في العاملين والمعلمين والطلبة,والموارد المادية من أموال وأدوات تعليمية لتحقيق حاجات الطلبة وتنمية شخصياتهم,لذلك يجب أن تكون الإدارة المدرسية قادرة على تحويل الموارد المتاحة إلى المشاريع وبرامج تعليمية تربوية **(مصطفى,1999,ص40)**.

- تساعد المعلم على معرفة حدود وظيفته وموقفه من الهرم التنظيمي للعملية التعليمية **(العجمي,2000,ص42)**.

- دور المدرسة التنفيذي الفعال في جميع مجالات العمل التربوي الهادف البناء الذي يقوم على أسس علمية وإنسانية, ويتطلب ممن يقوم بإدارتها مواصفات خاصة وتدريب وإعداد خاص للقيام بهذا العمل بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع **(ألفقي,1994,ص24)**.

- اعتبار المدرسة مؤسسة رسمية تقيمها الدولة بحيث أن المدرسة إطار اجتماعي مرسوم تقيمها الدولة قصدا أو بالذات لكي تتعهد بالناشئين والشباب إذ تهيئ لهم نموهم الشامل روحيا وفكريا واجتماعيا **(الطالب غسمون عزيز، 2017/2016)**.

- وتستند الإدارة المدرسة في أهميتها على قواعد أساسية:

- القاعدة 01: تلتزم الإدارة لكل جهد جماعي,يعني أن الجهود البشرية سواء صغيرة أو كبيرة تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

-القاعدة 02: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين.

- القاعدة 03: تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

القاعدة4 : ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية **(المعايطة,2007,ص79)**.

القاعدة 05: إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.

4- أهداف الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية السليمة والناجحة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها ما يلي:

- بناء شخصية الطالب بناءا متكاملا عمليا وعقليا وجسميا وتربويا واجتماعيا.

- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا.
- إعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية **(حسن,2004,ص30)**.

ويلخص (ذياب,2001) أهم أهداف الإدارة المدرسية من الناحية العلمية إلى ما يلي:

- العمل على ربط المدرسة بالمجتمع, فكلما تم الاهتمام يربط المدرسة بالمجتمع كلما تمكنت المدرسة من حسن أداء دورها.
- التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات التي تصدر من قبل رجال الإدارة المدرسية لابد أن تعمل على المساعدة في تكوين التلميذ المسلم وبناءه من جميع النواحي مع محاولة في تعلمهم السلوكيات والاتجاهات السلبية بقدر الإمكان.
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات وميول كل فرد من أفراد الجماعة.
- الاهتمام بانجاز جميع عمليات الإدارة داخل المدرسة بصورة جيدة وشكلا وفعلا.
- نوقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدما **(ذياب,2001,ص114/109)**.
- توفير قدوة حسنة للتلاميذ **(أحمد,1991,ص27)**.

ومن خلال استعراض أهداف الإدارة المدرسية نلاحظ اتفاقها في التركيز على الطالب كمحور للعملية التعليمية,وضرورة مشاركة جميع العاملين في المدرسة في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية من خلال تعاونهم في ظل علاقات إنسانية حسنة.

5- وظائف الإدارة المدرسية:

1- التخطيط: يعرف التخطيط التربوي بأنه عملية وضع البرامج والمشاريع والسياسات والوسائل وتوزيع المصادر البشرية والمادية للنظام التربوي الذي يكفل تحقيق الأهداف التربوية ضمن إطار السياسة التربوية في كامل صورتها **(عطوي,2001,ص207)**.

فالتخطيط ضرورة لازمة لإدارة المدرسة ,إذ أن التخطيط السليم هو لذي يحدد ما يجب القيام به في ضوء الأهداف المراد تحقيقها,كما يبين أداء العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد**(عزب,2008,ص200)**.

ووظيفة التخطيط تشمل:

- رسم السياسات التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.
- إقرار الخطوات التفصيلية لتنفيذ مختلف الأعمال.
- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة زمنيا.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة **(عطوي,2008,ص22)**.

ويوجز (حجي,1994) أهمية التخطيط وفوائده في النقاط التالية:

- التخطيط يوفر الوقت,فالوقت عنصر حرج في أي عمل حيث أن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتا طويلا.
- التخطيط يتطلب التنسيق بين لنشاطات المختلفة.
- التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات,مما يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.
- التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوئها,كما يتم في ضوئه وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه
- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل ولذلك فان التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال, وما يصاحبه من محاولات وأخطاء,ويهتم التخطيط بالحد من النفقات وتنمية الموارد ورفع كفايتها **(حجي,1994,ص44)**.

ويجمل (ذياب,2001) بعض مشكلات التخطيط المدرسي في:

- نقص الإحصاءات والبيانات اللازمة للتخطيط التعليمي.
- النقص الحاد في الموارد والإمكانات.
- قلة عدد الخبراء والمتخصصين في التخطيط التعليمي.
- عدم الاهتمام بالتخطيط التعليمي على المستوى الإقليمي والمحلي.
- القصور في الأجهزة الإدارية على تنفيذ الخطط التعليمية **(ذياب,2001,ص408-420)**.
- توفير شبكة من الاتصالات والعلاقات بين العاملين لتسيير العمل بكفاءة.
- تنسيق جهود العاملين بما يكفل الاستغلال الأمثل للوقت **(سلامة,2004,ص24)**.

ب- اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات هي لب العملية الإدارية أو بالتالي فان نجاح أي عمل داخل المدرسة إنما يتوقف على قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الفعالة,ويعرف القرار الإداري بأنه: عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة معينة **(عطوي,2008,ص26)**.

وتخضع عملية اتخاذ القرارات لعدد من المبادئ والاعتبارات الرئيسية العامة,والتي يمكن حصرها في جانبين رئيسين: احدهما يتعلق بعوامل خاصة بالمؤسسة ككل مثل طبيعة المؤسسة وأهدافها وسياستها ونظمها وظروفها ومبادئها ونمطها السلوكية بشكل عام والآخر يركز على عملية اتخاذ القرارات كنشاط فردي يتعلق بالمدير باعتباره قائدا للعمل الإداري داخل المؤسسة, وتأثير العوامل أو الخصائص الفردية للمدير والطرق التي يمكن أن يستخدمها في اتخاذ القرارات, ولذا فان علية اتخاذ القرارات تتبين بالهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل الطرق وأفضل السبل لتحقيق الأهداف, وهي اختبار لمدى كفاءة إدارة المدرسة ومديرها وقدرته على تحمل المسؤولية والبث في الأمور **(عزب,2008,ص201-202)**

وتمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل تتمثل في:

- تحديد لموقف ووصف المشكلة من جميع جوانبها.
- العمل الخلاق لإيجاد الحلول البديلة.
- تقديم الحلول والبدائل والمفاضلة بينهما.
- اختيار الحل الأفضل.
- تطبيق وتنفيذ القرار.
- تقييم القرار للاستفادة من التجربة في المستقبل.

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية للإدارة حيث أن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في جميع العمليات الإدارية ووظائفها **(سلامة,2004,ص24-25).**

ج_ التوجيه: يعد التوجيه من أهم أعمال الإدارة وبالتالي أهم ادوار مدير المدرسة,وينحصر دوره في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء في حالة حدوث انحراف عن الطريق الصحيح هذا ويتطلب التوجيه السليم توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لجميع العاملين, ولذا فالتوجيه يهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذا صحيحا والوصل إلى الهدف المنشود بأحسن كفاية ممكنة **(عزب,2008,ص206).**

ويعرف التوجيه المدرسي بأنه العمل المشترك لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة بالمدرسة ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها وبما يساعدهم على رفع مستوى أدائهم **(ذياب,2001,ص435).**

ويهدف التوجيه إلى وجود الرغبة لدى أفراد القوى العاملة بالمدرسة والطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر وحفزهم وإثارتهم للعمل, ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات

وتنمية روح التعاون بينهم وقيادتهم القيادة الرشيدة ومتابعة توجيههم وذلك في مرحلة تنفيذ الخطة الموضوعة **(عزب,2008,ص207)**.

وتشتمل عملية التوجيه على:

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام عملهم.
- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم في تنفيذ عملهم **(عطوي,2008,ص23)**.

هذا وعندما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وان تكون وفقا لعدد من الشروط الذي تحقق لها الفاعلية وهذه الشروط هي:

- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه,وذلك بعد التأكد من وجود خطا أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه اثر سلبي على المرءوسين.
- التوجيه لابد أن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب,وذلك بالا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط.
- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي,دونما اخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة **(حسين,1998,ص241-242)**.
- إن نجاح العملية التوجيه المدرسي يتطلب ضرورة توافر نظم المعلومات متعددة وكذلك ضرورة أن يتسم التوجيه بالتكامل والاستمرارية من اجل مواصلة قيام الأفراد بممارسة عملهم الايجابية.

ج_ الاتصال: تعتمد الإدارة على المعلومات والبيانات وتتوقف كفاءتها على مدى توافر البيانات الصحيحة والمعلومات الصادقة وسرعة استخدامها حتى لا تفقد أهميتها.

وتعرف الاتصالات المدرسية بأنها عملية نقل وتبادل الآراء,والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية **(ذياب,2001,ص235)**.

ولذا فان الاتصال الجيد داخل المدرسة ينظم جهود العاملين ويوجد وجهتهم في سبيل تحقيق الأهداف,ولذا يجب على إدارة المدرسة تحدد قنوات الاتصال الرسمية وتتعرف على قنوات الاتصال غير الرسمية من اجل حسن الاستفادة بها جميعا في تدفق المعلومات,ولهذا فان نجاح الإدارة إلى حد كبير يتوافق على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الأشخاص الآخرين على تفهم المدير حيث يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل **(عزب,2008,ص205)**.

ويصنف **(ذياب,2001)** أهداف الاتصالات المدرسية على النحو التالي:

- أنها وسيلة لانجاز جميع جوانب العملية التربوية من خلال تبادل الراء وانتقال المعلومات والخبرات بصورة مباشرة وغير مباشرة.
- أنها وسيلة ضرورية لانجاز جميع جوانب العمل الإداري داخل المدرسة,فالاتصالات ضرورية لعملية التنظيم الإداري داخل المدرسة,كما أن الرقابة تقوم على الأنواع المختلفة من الاتصالات من اجل تقييم أداء المنظمة والعاملين بها كما تعتبر الاتصالات أساس عملية المشاركة الجماعية في عمليات الإدارة
- أنها وسيلة هامة لتعريف الأفراد بأهداف المنظمة وواجباتها ودور الفرد تجاهها.
- أنها أداة رئيسية للتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسات من اجل العمل على مواجهتها
- أنها وسيلة هامة لتوفير المناخ التعليمي الملائم الذي تسوده العلاقات الاجتماعية السليمة داخل العمل
- أنها وسيلة رئيسية لرفع كل من الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي **(ذياب, 2001,ص27)**

هذا وللاتصال وسائط عديدة يتم من خلالها وهي كالأتي:

- المقابلة الشخصية.
- المكالمات التلفونية.
- الاجتماعات واللجان والمجالس المدرسية.
- التقارير السنوية والفنية.
- الخطابات أو المذكرات المكتوبة بالنسبة للأعمال الروتينية.
- المنشورات والقرارات الوزارية **(الأغا والأغا,1996,ص172)**.

ولكي تتم عملية الاتصال بكفاءة عالية ينبغي على مدير المدرسة ان:

- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين.
- يمتلك مهارات الاتصال.
- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة
- يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل.
- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال **(حجي,1994,ص393)**.

– إن الاتصال عملية مهمة للإدارة المدرسية لأنها الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات أو الاتصال بين مراكز اتخاذ القرارات والجهات التنفيذية,وكذلك كونها ضرورية لجميع عمليات ووظائف الإدارة المدرسية.

د_ الرقابة: الرقابة هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق وبالأسلوب المخطط له,ولذا فان الرقابة تسعى إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية والسياسات المقررة,وبالتالي معالجة أوجه الخلل والانحرافات التي قد تنشا أثناء تنفيذ الخطة,وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتحديد المشكلات وعلاجها **(عزب,2008,ص207).**

وتشمل الرقابة على العناصر التالية:

– تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة مدى تطابق الأعمال التي يتم تنفيذها بما هو مقرر سلفا.

– مقارنة الأداء بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.

– دراسة أسباب انحراف التنفيذ عن التخطيط والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء **(عطوي,2008,ص24).**

– إن الرقابة احد العمليات الإدارية المهمة فشعور العاملين في المدرسة بوجود رقابة فعالة من شانه أن يؤدي إلى التزامهم بأنظمة العمل وتقيدهم بالتعليمات.

هـ– التقويم: التقويم في العملية التعليمية هو تقدير الجهود التربوية والتعليمية المبذولة لتحقيق الأهداف المرسومة,بهدف الكشف عن مدى القرب ولبعد عن هذه الأهداف **(البوهي,2001,ص53).**

وتشمل عملية التقويم في العملية التعليمية على مجالات عديدة منها:

– الأهداف التربوية من حيث توثيقها وشموليتها واتساقها وترابطها وانسجامها مع فلسفة التربية في المجتمع.

– المناهج الدراسي من حيث ملائمته لأهداف التربية وتسلسل محتوياته وشموليته ومراعاته للفروق الفردية وأثره في إحداث التغيرات المرغوبة في سلوك المتعلمين.

– الكتاب المدرسي من حيث موقعه ومرافقه وصلاحيته للاستعمال ومدى توفر الشروط الملائمة للتدريس فيه.

– تقويم التشريعات من حيث توفرها وشمولها ووضوحها ومراعاتها الحاجات الإنسانية.

- الإشراف التربوي من حيث قيام المشرف التربوي بدوره في جمع المعلومات واهتمامه بقياس التغيرات في سلوك المعلمين,
- المعلم من حيث شخصيته ومؤهلاته ودافعته وتحمله للمسؤولية ونموه الأكاديمي والتربوي.
- الطالب من حيث مستوى تحصيله,قدراته واستعداداته وشخصيته وميوله واتجاهاته.
- الناتج التربوي ومدى تحقق التغير المرغوب في سلوك المتعلمين.
- عملية التقويم نفسها من حيث الأدوات والأساليب المستخدمة وشموليتها لجميع الجوانب.
- العلاقة بين المدرسة والمجتمع.
- اقتصاديات التعليم من حيث المساواة في فرص التعليم ومراعاة أولويات الإنفاق وأسس العدالة الاجتماعية (عطوي,2008,ص326_329).

ومن أدوات وأساليب التقويم المدرسي:

- الاختبارات والامتحانات المدرسية بأنواعها.
- عقد الاجتماعات المدرسي.
- إجراء المقابلات الشخصية.
- دراسة الحالة.
- دراسة الملفات والسجلات الشخصية.
- تطبيق الاستبيانات واستطلاعات الرأي
- الملاحظة العامة.
- الملاحظة الميدانية للمعلمين.
- الملاحظة العلمية.
- الدراسة الشاملة للبطاقات.
- استخدام الأساليب والنماذج الإدارية المختلفة **(ذياب,2001,ص446_448)**.

إن التقويم يعتبر من العمليات الأساسية لعمل الإدارة المدرسية, ورغم انه يأتي في آخر العمليات الإدارية إلا انه مهم وضروري في جميع مراحل العملية الإدارية والتربوية فمن خلله يتم الحكم على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق أهدافها,وذلك من خلال الكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه تنفيذ كل وظيفة من وظائف الإدارة المدرسية والعمل على تصحيحها وإعادتها إلى مسارها الذي خطط له.

6- خصائص الإدارة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية من أهم مكونات العملية التعليمية,والمدرسة اليوم تتطلب تحديثا دائما حتى تلعب دورها بأكمل وجه في المجتمع فهي بيئة هادفة تسعى إلى النجاح والصيرورة الدائمة ونجاحها هذا يكون دائما مقترنا بالتميز والتمتع بمجموعة من الصفات ولخصائص ومن أهمها:

- أن تكون هادفة: وهذا يعنيان تعمل وفق أهداف محددة سلفا,ولا تعتمد على العشوائية أو التخطيط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- أن تكون إدارة ايجابية: أي يجب أن لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة,بل يكون لها الدور القيادي في مجالات العمل وتوجيه والإشراف عليه.
- أن تكون إدارة اجتماعية: هذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشبع للتعاون والتلاحم الفاعل والمحبة والألفة.
- أن تكون إدارة إنسانية: أي أن الإدارة المدرسية لابد أن تكون إنسانية لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية تربوية معينة,قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لأخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون الإفراط أو تفريط وبالتحديد دون إغراق,والتقدمية دون غرور او تحرص على تحقيق أهدافها> بغية قصر أو مغالاة.
- أن تكون مرنة وان لا تكون ذات قوالب جامدة و تابثة,وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغيير الظروف.
- أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.
- أن تكون عملية بمعنى أن تتكيف مع الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الوقف.
- أن تتميز بالكفاءة والفعالية,ويتحقق ذلك باستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية. **(حامد,2008,ص38_39)**

7- أنماط الإدارة المدرسية:

1- الإدارة المدرسية الأوتوقراطية (التسلطية): يتميز هذا النوع من الإدارة بصفات وخصائص تعكس سلوك إداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي,الإداري أو المدير ألتسليطي يحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تحويل أي منها لأحد من مرءوسيه. إذ يقوم باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ويصدر أوامر بتنفيذها بعد أن يحدد طرق والوسائل الإجراءات التي ينبغي إتباعها عند تنفيذ دون استشارة أي من العاملين معه.ويتولى بنفسه توجيه العاملين وفقا لرغباته وأهواءه وحسب

قناعته ويفرض عليهم طاعته,وطاعة ما يصدره من أوامر,ولا يفسح المجال أمام العاملين لمناقشة أوامره ويقوم بمحاسبة من يعارضه, فما على المرؤوسين سوى التنفيذ.**(العرفي,ومهدي,1996,ص74-75)**.

- **خصائص الإدارة المدرسية الأوتوقراطية:**

- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل,فالمدير يتبع مسئولا أعلى منه في مديرية التربية والتعليم,ويأتمر بأوامره وتوجيهاته,ثم انه يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام بها.
- التركيز على الجانب ألتحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية, والعاطفية, والنفسية, والاجتماعية, والجسمية المطلوب الإتمام بها وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم. **(عابدين,2001,ص68-69)**.
- الصرامة.
- كثرة إصدار التعليمات والأوامر الغامضة.
- الالتزام بحرفية التعليمات وعدم الخروج عليها.
- التدخل في عمل المرؤوسين,وعدم منحهم الحرية والعمل.
- الاكتفاء بإصدار الأوامر الشفوية في معظم الأحيان.**(الغانم,1986,ص23)**

2- الإدارة المدرسية الفوضوية (الترسلية): يتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ,ويرى المدير أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس وقيام التلاميذ بالتعلم وفق الأسلوب الذي يرونه مناسبا وفعالا دون أي تدخل أو تقييد لحريتهم.(عابدين,2001,ص74)

ومدير المدرسة من هذا النوع من الإدارة يتميز بشخصيته المرحة,وباطلاعه الواسع الغزير في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته,وهو يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية وفي ضرورة ملائمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم,كما يعتقد وجوب إعطاء التلاميذ والمدرسين الحرية والفرصة للعمل والابتكار,وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره وذلك لعدم رغبته ف تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم.

ويدعو مثل هذا المدير أعضاء هيئة المدرسة إلى الاجتماعات كثيرة وطويلة يسمح فيها لكل فرد بالتحدث وإبداء الآراء ,وهو في هذه الاجتماعات يسال المدرسين عن المشكلات التي يرغبون في بحثها غير أن الاجتماعات تنقض في اغلب الأحيان دون اتخاذ القرارات إزائها.**(العرفي,199,ص13)**

- **خصائص الإدارة المدرسية الفوضوية:**

- يعتر هذا النمط من أسوا الأنماط من حيث ناتج العمل,فتحقيق أهداف المدرسة مسالة متروكة للحظ فقط.**(عابدين,2001,ص71)**.
- لا يعرف المدرسين الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه من كل منهم فهو يستمع لكل مدرس بصبر وابتسامة دائمة.
- يدعوا المدير أعضاء هيئة التدريس إلى اجتماعات كثيرة في مواعيد غير محددة وبدون إعداد مسبق لجدول الأعمال.
- لا يحاول مدير المدرسة من هذا ا لنوع أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم مرددا أو دائما أن المدرسة تسير بنفسها.
- لا ياخد هذا النمط بعناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم العمل والتنسيق ين العاملين والرقابة عن مجوداتهم.
- لا يكسب هذا النمط من الإدارة العاملين خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني.**(عطوي,2001,ص28)**

ويعتبر هذا النمط من أسوا الأنماط من حيث ناتج العمل,فتحقيق أهداف المدرسة مسالة متروكة للحظ فقط, وكثيرا ما يجد المعلمون أنفسهم في المواقف المتطلبة للمعونة والنصح أو التوجيه أو الإرشاد من جانب الإدارة, مما يكون له في الغالب أثار سلبية في شخصياتهم, وفي علاقتهم بالإدارة المدرسية والعمل نفسه. **(عابدين,2001,ص71)**

ويسود هذا النمط الإداري الفوضى الإدارية والتسيب لانعدام روح العمل الجماعي,والتقليل من أهمية الدور الذي يؤديه المدير, وفتح الأبواب ومنح العاملين الحرية الكاملة لمناقشة أي موضوع يتعلق بعمل المؤسسة.

أما السياسية التي تتبعها الإدارة المتساهلة فلا تتضمن أي حزم, ولا تمثل قيادة واضحة, ولا توجد فيها ضوابط تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها, وجدير بالتنويه أن مثل هذه السياسة معتمدة في مجال الاقتصاد وقد تم استخدامها في ميدان الإدارة التربوية وكان المنطلق الأساسي لاستخدامها هو: أن تحقيق مستوى عال من الإنتاج يتم من خلال منح العاملين الحرية في أداء أعمالهم بالأسلوب والطريقة التي يختارونها بأنفسهم, ماداموا يحققون بها أهداف المؤسسة,إن مثل هذا الإجراء يشعر العاملين بأهميتهم في تحقيق الكفاية الإنتاجية وبأنفسهم ليسوا مجرد أدوات إنتاج. إن هذا المنطق التي قد يكون صائبا في

مجال العمل الاقتصادي, قد لا يكون صائبا في مجال العمل الاقتصادي,قد لا يكون كذلك في مجال العمل تربوي عند تعامل الإداري التربوي مع العامين, او عند تعامل المدير مع المعلمين او عند تعامل المعلم مع طلبته.

إن التعامل مع العصر البشري أصعب وأكثر تعقيدا من التعامل مع المادة ومن الأمور التي تؤخذ على الإدارة المتساهلة, إتباعها سياسة الباب المفتوح أمام الحساسيات الشخصية التي تنشا نتيجة التنافس بين الأفراد,وانعدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود العاملين وأية خبرات ومهارات جديدة يمكن أن ترفع من مستواهم المهني,إن هذا النمط الإداري غالبا ما يتعرض إلى نقد شديد من السلطة الإدارية المركزية لأنه لم يرق إلى مستوى تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أولا,ولما يتركه من آثار سلبية على العاملين ثانيا,من خلال منحهم الحرية المطلقة في العمل,وعلى الرغم من السلبيات المؤشرة على الإدارة المتساهلة,إلا أن استخدامها قد يكون نافعا,ويحقق نتائج هامة,وبخاصة في المجالات التي يكون فيها العاملون على درجة عالية من النضج والوعي والإدراك والخبرة ولديهم القدرة على تحديد الأهداف واتخاذ القرارات, وحل المشكلات التي تواجههم ومن هؤلاء العاملين الخبراء والباحثون في مراكز البحوث العلمية. **(العرفي,ومهدي,1996,ص81-82)**

3_ الإدارة المدرسية الديمقراطية: مدير المدرسة في هذا النمط من الإدارة يسعى دائما إلى الحصول على قرار جماعي, ويعمل دائما لتحديد المسؤولية, وهو يعتقد أن من واجبه مساعدة أعضاء هيئة التدريس بمدرسته في اتخاذ القرار المناسب, وفي الوصول إلى اتفاق نحو تنفيذ هذا القرار,وعند عقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس بمدرسته فانه لا يخرج من الاجتماع إلا وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ المسؤوليات التي تتطلبها هيئة المدرسة منه ويتوقع وبالتالي أن يقوم كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بمثل ذا العمل, وتقويمه مع كل الجماعات والأفراد الذين قبلوا تحمل المسؤولية لتنمية ناحية من نواحي العمل بالمدرسة,ويعتقد أن من واجبيه مساعدة الآخرين يقوم بمساعدتهم على تنفيذ خططهم وتقويمها. **(العرفي,1993,ص14-15)**

لقد أتبتث الكثير من الدراسات أن الإدارة الديمقراطية هي أفضل الأنماط كما تثبت ذلك في دراسة (الجوجو,2000) , ودراسة (احمد,1994) والكثير من الدراسات الأخرى, والتي تنبث من خلالها أن النمط الديمقراطي يحصل على أعلى النسب المئوية من القبول, أن نمط الديمقراطي قد لا يصلح في كل الأوقات والمناسبات وفي كل المدارس, إذ أتبث بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة **(chinonye,1997)**

إلى انه لا يوجد قيادة مثالية واحدة,ليتم إتباعها من قبل المديرين للوصول إلى مستوى سمعة جيدة في المدارس,فالظروف المختلفة تحدد أسلوب القيادة الواجب انتهاجه, لان القيادة مرتبطة بالثقافة.

_ خصائص الإدارة المدرسية الديمقراطية:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين و التلاميذ,و المحافظة عليها ,وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات و ميول واتجاهات واستعدادات وليس إخضاع الجميع لتعليمات و أوامر أحادية المنهج و لاتجاه و قولبتهم في قالب واحد,وبدلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد و التجريب لدى المعلمين و التلاميذ.**(عابدين ,2001,ص72)**
- إن كل معلم يستطيع تحمل المسؤولية والمعلمون طموحون ولديهم المقدرة على الابتكار.
- المدير الديمقراطي ليست المسئول الوحيد عن تنفيذ العمل, فالمدرسة عائلة كبيرة تسودها علاقات لمشاركة والحب والاحترام,فالمعلمون يشتركون في تخطيط ووضع الأهداف وتقويم العمل.
- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج,حيث تتطلب الإدارة المدرسية الديمقراطية ان يشترك مدير المدرسة جميع التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية في تحديد السياسات والبرامج بدلا من الانفراد بهذا العمل.
- إن الهدف الأساسي للأداة الديمقراطية هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيدا عن القلق والتوتر.**(عطوي,2001,ص26)**
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة,وبين المدرسة والمجتمع قوامها احترام شخصية الفرد وآراءه وأفكاره,وتوجيهه توجيها بناء وتعزيز انتمائه لمجموعته, وتقته بنفسه وبالآخرين, واحترامه للعمل الجماعي,والشورى والالتزام والولاء والمبادئ وليس للأشخاص.
- إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية والمجتمع. وذلك بتعريفهم المدرسة وأنشطتها وبرامجها وبالقيام بأنشطة اجتماعية وثقافية,وبيئية.**(عابدين,2001,ص73)**

8- معوقات الإدارة المدرسية:

إن شان الإدارة المدرسية شان أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به,وإذا تصفحنا ماهية الدارة المدرسية وتتبعنا مسار الممارسة فيها نجد أنها تعاني أحيانا ن بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه

الصعوبات والمعوقات,كما يمكننا أن تطلق عليها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى و من مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعا لظروف المدارس وبيعة القائمين عليها.**(الهناني,حمل من موقع http;//t1.net)**

1- صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية:

وتتمثل في:

- النقص في بعض هيئات التدريس,وانخفاض مستوى أداء بض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية.
- تنوع سلوكيات المعلمين.
- وجود بعض الطلاب الغير أسوياء.
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو الحجز في بعض التخصصات,وعدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة.**(إبراهيم,2001,ص21)**

2- معوقات فنية:

تتمثل في:

- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات مدير المدرسة.
- ضعف التأهيل الفني لبعض المعلمين.
- ضعف انتماء المعلم إلى المهنة.
- اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية.

عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم.

3- معوقات شخصية:

تتمثل في:

- عدم قدرة بعض مديري المدارس على إتباع الأساليب القيادية المناسبة.
- ضعف العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين.
- ظهور بعض المشاكل لشخصية وتأثيرها عن العمل أحيانا.

4- معوقات في العمل:

تتمثل في:

- تجاوز نسبة القبول.
- تجاوز الكثافات المقررة للفصل.
- الضغوط لقبول صغار السن وإعادة أقيد.

- عدم إتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة.**(عايش,2009,ص184-185)**

9- النظريات المفسرة للإدارة المدرسية:

ومن ابرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

1_ نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر,وهذا يتطلب تحليلا دقيقا علميا واجتماعيا ونفسيا,انطلاقا من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور ,ويمكن توضيح النماذج التالية لهذا النظرية فيما يلي:

1- نظرية جيترلز: ينظر جيترلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي,وان أي نظام اجتماعي يتكون م جانبين يمكن تصورهما فبصورة مستقلة كل منهما عن الآخر,وان كان في الواقع متداخل فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من ادوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المرابطة والاداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من اجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي. والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز اداءاتهم, بمعنى هل هم متساهلون أم متسامحون أم يتسمون بالأخلاق أم بالتعاون, أم هم معنيون بالانجاز... وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسين. **(عطوي,2001,ص85)**

ب_ نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية: ينظر "جوبا" إلى رجل الإدارة على انه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران, المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه, والمكانة الشخصية التي يتمتع بها ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز,وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى, أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصاحبه من قدرة على التأثير فانه يمثل قوة تغير رسمية ولا يمكن تفويضه. **(نظرية الإدارة كعملية اجتماعية, http;// www,manhal.net)**

ج_ نظرية تالكوت بارسونز: يرى"بارسونز" إن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماع للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من اجل الوصول إلى تحقيقها.
- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

- الكمود: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي. (عطوي,2001,ص55)

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل,وهذه النظرية تؤمن بان السلطة ليست مرونة في القائد التربوي,ولا هي تابعة من القائد لأتباعه في المدرسة,فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجا المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. **(الخواجا,2004,ص41)**

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين,بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين,لان جهود الإداري في هذه الحالة تتشتت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة,لان العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تعرهم بان مصلحتها أن ينظر في شانهم بعناية.

3- نظرية اتخاذ القرار: تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي,ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية, ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع إفراد بذاتهم. **(قاسم.http;//al3olom.com)**

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي جز الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساس تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ,وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته. **(الخواجا,2004,ص42)**

4- نظرية المنظمات: تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم,ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة –المدرسة- فنظرية التنظيم هي معادلة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغر الرسمية التي لها علاقة بها.

5- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات: لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها "سيرز" عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي "هنري فايول" والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها "سيرز" هي التخطيط,التنظيم,التوجيه,التنسيق والرقابة. وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة حيث إن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري. **(حمودة,95)**

6- نظرية القيادة: تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة, نظر لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ, والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة, ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية, ويمكن القول أن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان **(الترتوري, -موقع www.diwan alarab)**

7_ نظرية الدور: إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته فمن يكلف بهذه المسؤولية وإذا كلف احد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب, ماذا يفعل مدير المدرسة؟ ما موقف بقية مدرسي التربية الرياضية الآخرين؟ ليشاورهم كجماعة فربما يحدث تصادما في الرأي وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وذلك توقعات الجماعة الذين ينتمون إليها, مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام, تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في التعليم (المدارس). **(الخواجي,2004,ص47)**

8- نظرية النظم: وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها,تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات كقالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغيير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية وغير دقيقة, تقوم هذه النظرية على أساس أي تنظيم اجتماعيا أو بيولوجيا أو علميا يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلا ته وعملياته ومخرجاته. فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام جماعاته لرسمية وغير الرسمية, والاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه,طريقة بنائه الرسمي,والتفاعلات إلي تحدث بين تركيباته ومراكزها,والسلطة التي يشتمل عليها.

وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الدارية,ونظرية النظم تطرح أسلوبا في التعامل ينطلق عبر وحدات وأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد,وكذلك عبر النظم المزامنة له فالنظام اكبر من مجموعة الأجزاء.**(العمايرة,2001,ص100)**

10- المهام والمسؤوليات المطلوبة من مدير المدرسة:

الواقع أن الإدارة المدرسية جهازا متكامل يتكون من مدير المدرسة,ومن يعمل معه من إداريين ومعلمين وعاملين, أي أنها تشمل كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية, ولكن لا يتعارض هذه مع حتمية وجود القيادة العليا الصالحة التي تتمثل في مدير المدرسة والذي يعد عاملا اساسيا في نجاح المدرسة واداء وظيفتها.**(مصطفيى,2005,ص36)**

ويواجه مدير المدرسة أثناء تأديته لواجباته مشكلات وقضايا عديدة,الأمر الذي يتطلب منه أن يكون أهلا للمسؤولية الملقاة على عاتقه وان يمتلك القرة على إصدار القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتقسم هذه المسؤوليات والمهام إلى:

1- مسؤوليات فنية إشرافية:

وهي رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على نواحي النشاط المختلفة, وعلى برامج التوجيه وزيارة الفصول وتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها,ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور, ومباشرة عقد المؤتمرات لمحلية. **(البدري,2005,ص53)**

وتتمثل المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة حسب (العمايرة,2001) في تنمية المعلمين مهنيا, واثراء المناهج الدراسية وتحسين تنفيذه, والقيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل, ودراسة وتحليل خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة اللازمة وإيجاد نظام مستمر لتقويم العاملين في المدرسة ومتابعتهم والعمل على تحسين وتطوير أساليب وأدوات القياس والتقويم لمختلف مباحث المناهج. **(العمايرة,2001,ص138)**

ويلخص (احمد وحافظ, 2003) المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة في:

- تقويم وتوجيه عمل المعلمين.
- إعداد التقارير اللازمة عن تقدم التلاميذ في دراستهم.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية مدرسة.
- التعرف على الطاقة الاستيعابية للمدرسة من الطلبة.

- عقد الاجتماعات والمؤتمرات.
- الاطلاع على احدث التطورات التربوية والتعليمية.
- معرفة استعدادات وقدرات المعلمين.
- تنمية القيم الأخلاقية الحميدة.
- دراسة المناهج والكتب المقررة. **(احمد وحافظ, 2003,ص46-47)**

يتضح مما سبق أن المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة ذات أهمية كبرى لنجاح مدير المدرسة في إدارة مدرسته, حيث أنها تتركز على مساعدته في تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها.

2- المسؤوليات الإدارية:

وتتمثل في كل ما يتعلق بالتنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف الكبرى للمدرسة وارتباطها بأهداف المجتمع الكبير وتعزيز ارتباط المدرسة بمجتمعها, وكذلك كل ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع العمل على المعلمين والموظفين وتنظيم اليوم المدري والأنشطة المدرسية وعمل الجدول الدراسي وتوفير الكتب والأدوات والتجهيزات اللازمة للمدرسة وإرساء نظام جيد للاتصال, كما تمثل النواحي المالية من إيرادات ومصروفات جانبا رئيسيا من واجبات مدير المدرسة ,والى جانب هذه الواجبات على مدير المدرسة مواجهة المشكلات المدرسية اليومية التي تنشا ن خلال العمل. **(مرسي,2001,ص114)**

ويلخص (العمايرة, 2001) المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة في:

- إدارة شؤون التلاميذ من خلال تنظيم التشكيلات المدرسية وتنظيم السجلات والملفات ورعاية النظام والانضباط المدرسي, وتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة, وتنظيم الامتحانات المدرسية وإدارتها ونتائجها.
- تنظيم شؤون العاملين من حيث مساهمتهم بالمهمات الإدارية المختلفة وتنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي, وإدارة دوام العاملين في المدرسة وتنظيمه, وتنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة وإعداد التقارير الفترية والسنوية عن العاملين في المدرسة.
- تنمية العلاقات مع المجتمع من خلال دراسة واقعه, وتنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع, وتنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المادية والبشرية, والاستفادة من صلة أولياء الأمور والمدرسة وإشراكهم في نشاطات المدرسة.

– تنظيم التسهيلات المادية المدرسية وتتمثل في إدارة وتنظيم البناء المدرسي والتجهيزات المدرية, وإدارة تنظيم برامج الصيانة اللازمة لها,

– إدارة الشؤون المالية والمتمثلة في التبرعات المدرسية وإدارتها وتنظيم ربع الجمعية التعاونية في المدرسة وإدارتها.

– تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية من خلال تنظيم المراسلات وإدارتها, وكذلك تنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية. **(العمايرة,2001,ص109-137)**

ويجعل (احمد وحافظ,2003) المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة في:

1- إدارة شؤون التلاميذ وتشمل:

- قواعد قبول وتحويل وإعادة قيد الطلبة.
- جمع الرسوم المدرسية وقواعد الإعفاء منها.
- قواعد تأديب التلاميذ.
- سجلات غياب التلاميذ.
- برامج الأنشطة المدرسية والرحلات.

2- إدارة شؤون العاملين وتتمثل في:

- تنظيم وتوجيه ورقابة العاملين في المدرسة.
- تدعيم المكتبة المدرسية بالكتب اللازمة لها.
- الإشراف على عمل الأخصائي الاجتماعي.
- تحديد لائحة عمل داخلية للمدرسة بشرط عمل الجميع لها.

3- إدارة شؤون الحسابات وتتمثل في:

- مراجعة السلف المستديمة والمؤقتة واعتمادها.
- تحصيل المصروفات المدرسية وحسابات الأنشطة المختلفة.
- حساب المبالغ المستحقة على المدرسة.
- إعداد كشوف المرتبات والأجور والمكافآت.

4- إدارة شؤون التوريدات وتتمثل في:

- المكتبات الصادرة والواردة.
- طلب الكتب المدرسية المقررة والإشراف على توزيعها.

- إعداد كشوف المرتجع من الكتب والأصناف الزائدة.
- طلب الأدوات والمستلزمات الخاصة بالعمل المدرسي.
- تكوين اللجان الخاصة بمراجعة واعتماد المشتريات والمناقصات.
- الإشراف على إذن استلام وإضافة وقيد الأصناف.

5- الإشراف على المباني المدرسية:

- الإشراف على تنظيم العمل في المباني المدرسية.
- المحافظة على سلامة الأبنية المدرسية.
- صيانة الأدوات والتجهيزات والأثاث. **(أحمد وحافظ, 2003,ص48-49)**

ومن خلال العرض السابق لمهام وواجبات الإدارة المدرسية يظهر أن الواجبات الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية تهتم إلى جانب تعزيز علاقة المدرسة بالمجتمع بالجانبين الإداري والفني, وان هذه الواجبات خاصة الإدارية منها بحاجة إلى وقت كبير لانجازها مما يستوجب تعاون جميع أفراد الإدارة المدرسية في أداء المهام والواجبات.

11- دور الإدارة المدرسية في خدمة المجتمع:

إن أهداف المدرسة الحديثة لا يقتصر على تزويد الطالب بالجانب المعرفي فقط بل اتسع نطاقها ليشمل خدمة المجتمع والتفاعل معه من اجل تطويره وتقدمه والنمو للأفضل والأحسن, معتمدة في ذلك على عقيدة المجتمع وقيمه ومثله العليا, والتي تحث على التنمية في مختلف مجالات الحياة,وتعتبر خدمة المجتمع في العصر الحديث من أهم الخدمات التي تقدمها المدرسة, ومن هذه الخدمات التي تقدم للمجتمع من قبل المدرسة, تعليم الكبار وبرامج محو الأمية والقيام بالعمل التطوعي لخدمة المجتمع في مجالات شتى منها القيام بتشجير والقيام بحملات نظافة. والقيام بعقد محاضرات ومسرحيات هادفة لتنمية الوعي المجتمعي كما أن المدرسة قادرة على خدمة المؤسسات الحكومية في شتى المجالات, فالمدرسة بإمكانيتها البشرية الضخمة قادرة على تقديم الخدمة الجليلة للمجتمع من اجل رقعته ورفاهيته وازدهارها, المدرسة لها اثر كبير في تطوير المجتمع وهي ليست مؤسسة معزولة عن المجتمع فهي بذاتها مؤسسة اجتماعية في حد ذاتها وهي تنظيم اجتماعي يؤثر ويتأثر بالمجتمع ومن هذتا المنطق كان لابد ان تلعب الإدارة المدرسية دورا هاما في إتباع وائل عديدة وصولا إلى تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع, وتساعد على ذلك وتحقق بها نتائج تربوية مثمرة وفعالة.**(العرفي,1993,ص29)**

خـلاصة

نستخلص انه كلما اتصلت الإدارة المدرسية بالحياة العملية وارتقى التعليم وساد النظام وأنها مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من اجل تنمية التلميذ والمعلم لتسيير أمور مدرسته نحو الأفضل وضبط نظام المدرسة نحو الأحسن من اجل الوصول بالتعليم إلى المستوى الذي ينتج الفرد السنوي المثقف النافع لمجتمعه.

الفصل الثالث: الضبط الصفي

تمهيد

1- مفهوم الضبط اصفي.

2- أهمية الضبط الصفي.

3- أهداف الضبط الصفي.

4- أنواع الضبط الصفي.

5- الأسس الاجتماعية والنفسية للضبط الصفي.

6- مراحل نمو الانضباط الصفي.

7- العوامل المؤثرة في الضبط الصفي.

8- أساليب الضبط الصفي.

9- وسائل الضبط الصفي.

10- طرق الضبط الصفي.

11- نظريات الضبط الصفي.

خلاصة

تمهيد:

إن التحكم الأمثل في غرفة الصف من اجل تحقيق التعلم الفعال هو احد المشاكل التي تشمل فكر المدرسين بل أصعبها إذ أن ضبط الصف من الشروط الأساسية التي يجب توفرها في حجرة الصف حتى يتمكن المدرس مباشرة عمله, وفي هذا الفصل سنتناول مفهوم الضبط الصفي وأهدافه وأهميته وأسسه.

1- مفهوم الضبط الصفي:

يشير مفهوم الضبط الصفي إلى ضبط سلوك الأطفال في المواقف التعليمية وفق القواعد والأنظمة الصفية المحدودة وبما يسير عملية التفاعل الصفي اتجاه تحقيق الأهداف المخططة لمشاركة جميع عناصر الموقف كله ونحسب المهمات والأدوار, المخطط له وفي نظام تحدد عادة الحدود التي يسلك وفقها التلاميذ سواء في موقف التعليم الصفي أو في موقف التفاؤل مع زملائهم مما يمكن ان يؤثر في سير عملية التعليم والتعلم. **(النداوي وعباس, 2018, ص461)**

- وأكد (مرعى وآخرون, 1986) أن هناك وجهة نظر أخرى لمفهوم الانضباط الصفي: انه عملية تقوم الدراسة فيها بمساعدة الطلبة على تبني القيم ولمعايير التي تساعدهم في إيجاد مجتمع حر منظم كما رأى أن الانضباط الصفي هو تطبيق استراتيجيات تسهل حدوث أفضل قدر من التعلم والنمو الشخصي عند الطلبة, عن طريق الاستجابة للحاجات الأكاديمية والنفسية والشخصية لأولئك الطلبة كأفراد وللصف كمجموعة. **(مرعى وآخرون, 1986, ص185)**

- وأيضا هو عملية قبول للتوجيهات والتعليمات والإرشادات الصادرة للطلبة لتسهيل القيام بما يسند إليهم من وظائف وأعمال. **(الكسواني وآخرون, 2005, ص32)**

- والانضباط الصفي عملية مهمة جدا, وهي جزء أساسي من عمل المعلم ووظيفته هو جزء أساسي من العملية التعليمية, ويتضمن الانضباط الصفي مجموعة من السلوكيات المعقدة التي تستخدم لتنمية بيئة مناسبة في غرفة الصف, فيساعد على حدوث قدر من التعليم الفعال, ومن هنا فالانضباط والتعليم يسيران جنبا إلى جنب في العملية التعليمية والتعلمية.**(مصلح وعدس,1980, ص214)**

2- أهمية الضبط الصفي:

تتبع أهمية ضبط الصفوف من تشعب مداخلاتها وتنوعها, وازديادها تعقيدا فقد أصبح المدرس المسئول عن المتغيرات داخل غرفة الصف, كالمكتبة والوسائل الإيضاحية والتعليمية والمستلزمات التدريسية, والأدوات والمعدات الكهربائية, والسبورة وما إلى ذلك, ناهيك عن التركيب الإنساني للغرفة الصفية الذي يقتضي التعامل مع متعلمين ينتمون إلى خلفيات اجتماعية واقتصادية واتفاقية متنوعة, إلى جانب الاختلافات الزوجية والفروق الفردية.**(أبو جادو, 2006, ص351)**

كما يعتبر الضبط الصفي شرط أساسي للتعليم والتعلم وبدونه لا يمكن أن يكون هناك تدريس فاعل وبالتالي انخفاض في التحصيل الدراسي, والمدرس الذي سيجد نفسه مضطر لاستخدام القوة والتسلط

والعقاب للسيطرة على النظام سيكون الوقت عنده مهدورا, والجهد مبعثرا وضائعا والنتائج غير مضمونة, فالعملية التعليمية لا يتحقق لها نجاح في الصف الذي تعمه الفوضى وعدم الانضباط فيعجز المدرس على إدارته بشكل فعال.**(بارون,2000,ص06)**

وضبط الصف قد يكون سببا في نجاح أو إخفاق المعلم في مهمته وذلك لأهميته إلى تمكن في:

- القدرة على اكتساب الطلبة المهارات والقيم والاتجاهات.
- الاستمتاع بالعملية التعليمة من قبل المعلم والطلبة مما يعزز الدراسة والتوصل إلى الأهداف التربوية المنشودة.
- إن العملية التعليمية لا يمكن أن تخدم أهدافها الأكاديمية وأغراضها في التنشئة الاجتماعية إن لم يتحقق الانضباط في الغرفة الصفية بما يسمح للإدارة الصفية بالنجاح في العملية التعليمية والتعلمية.
- النظام والانضباط الصفي يعتبران معيارا لنجاح الفعالية التعليمية إلى تقدم التلاميذ فهما يقود لتعليم أفضل بينما الفوضى يقود إلى كارثة تعليمية.**(مونس, 2015, ص47)**

3- أهداف الانضباط الصفي:

- إن هدف الانضباط الصفي هو تهيئة الجو التربوي المناسب لبلوغ الأهداف التربوية وتحقيق لانضباط الدالي.**(الدويك آخرون, 1998, ص216)**
- كما تهدف عملية الانضباط الصفي إلى تسيير العملية التربوية وإزالة العقبات التي تعوق وصولها إلى أهدافها ولاسيما كان ناجما عن صعوبة التكيف مع البيئة الصفية.**(سكيك والمزين,2012,ص11)**
- البحث عن طرق وأساليب وأنشطة تجعل العمل الصفي يتقدم بشكل ملحوظ.
- تدريب الطلبة على النظام لإنماء الضبط الذاتي الاجتماعي لديهم.
- الوصول إلى اكبر درجة من التعاون بين الطلبة ومعلميهم.**(خليل وآخرون,1996, ص360)**
- تعويد الطلبة على حسن الإصغاء وتسهيل عملية الاتصال التواصل.
- توظيف جميع الإمكانات لتحسين التعلم الصفي وتقليل السلوكيات الغلط الى تعيق ممارسات التعلم **(سكيك والمزين,2012, ص11)**.
- زيادة الوقت المنقضي في التعلم وممارسة الأنظمة وتقليل الزمن المنقضي في معالجة المشكلات وتوفيره **(الساعدي, 2011, ص01)** .
- غير أن زيادة الوقت المستخدم في التعليم لا يؤدي أوتوماتكيا إلى رفع مستوى التأهيل, وكي يكون هذا الوقت ذا قيمة يجب أن يستخدم بفعالية, إذ أن الطريقة التي عالج بها التلميذ المعلومات تعتبر عنصرا

مركزيا فيما سيتم تعلمه وتذكره وسيتعلم التلميذ أساسا أن تتم ممارسته, وما يتم الانتباه إليه.(**(DOYLE,1986,P89**

- إن الانضباط الصفي مجموعة من الطرائق والإجراءات التي تمل على تطوير الفرد لذاته وتنمية قدراته وادراكاته لتحمل مسؤولية أفعاله ومساعدته على رؤية انه وليس غيره المسئول عن سلوكه ونتائج هذا السلوك.**(أبو جادو, 2006,ص358)**

4- أنواع الضبط الصفي:

- **الانضباط الداخلي (الذاتي):** يشير الانضباط الذاتي إلى التزام الطالب بالتعليمات المدرسية وسير ذاتها وفقا لقوانينها وأنظمتها من خلال توجيه رغباته وتنظيم ميوله ودوافعه للوصول إلى نمو السلوك الاجتماعي المقبول الذي يتفق وأهداف التربية والتعليم وغاياتها ولانضباط الذاتي عملية تربوية بالمعنى الواسع يشتمل على كل الممارسات والعوامل البيئية التي تساهم في تطوير سلوك هادف منضبط ذاتيا لدى الطالب وهو بهذا المعنى يضمن الإجراءات العلاجية بالإضافة إلى الإجراءات الوقائية ويركز هذا النوع من الانضباط على ضرورة وجود اتفاق بين الطلاب وقوانين المدرسة وتعليماتها حتى يتجول الضبط والنظام إلى انضباط ذاتي.**(فؤاد,2008)**

- **الانضباط الخارجي:** يشير إلى عملية التحكم في سلوك التلاميذ بالطرق المختلفة ومعناه استخدام الإجراءات لتامين الالتزام بالقواعد والأنظمة والقوانين المدرسية والصفية, كما يراها الأستاذ, ويعني الحفاظ على النظام الصفي هنا بإتباع واستخدام أساليب خارجية كالثواب والعقاب.**(خليل وآخرون,1996, ص156)**

5- الأسس النفسية ولاجتماعية للضبط الصفي:

تهدف عملية التعليم والتعلم إلى تطوير شخصية التلميذ وتنميتها من جميع نواحيها, الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية, وحيث أن معظم الممارسات الصفية القائمة بين الأستاذ والتلميذ تمر من خلال الجانب النفسي والاجتماعي, فان الضبط الصفي أساسا نفسية وأخرى اجتماعية ذات أهمية خاصة, لان طرفي الاتصال يتسمان بأبعاد نفسية واجتماعية تتضح ما يلي:

5-1- الأسس الاجتماعية للضبط الصفي:

الإنسان كائن اجتماعي, يعيش خبراته الاجتماعية منذ الولادة, فبيئته الاجتماعية المبكرة هي بيئته, تم مدرسته, تم مكان عمله وهو ينمو ويتطور اجتماعيا بتأثير البيئات المختلفة التي يعيش فيها ويمر من خلالها. وللمدرس اختلاف ما تتيحه للتلميذ من خبرات اجتماعية,دور كبير والأستاذ كونه قائد الصفي, يعرض تلاميذه لشتى الخبرات التي تغرس فيهم القيم الاجتماعية المرغوب فيها, والى تهيئتهم للتكيف

الاجتماعي المستقبلي, ولتلبي حاجات اجتماعية متعددة فهو بحاجة إلى مختف خصائص مجتمعه ومزاياه من أجل تكيف أفضل , وهو بحاجة إلى جملة المهارات الضرورية التي تساعده على تفرد شخصيته وعلى خصوصيته ليكون فردا متميزا مستقبلا.(**نعيرو وحمو,2016,ص42)**

5-2- الأسس النفسية للضبط الصفي:

يمكن أن ننطلق في تعرف الأسس النفسية للضبط الصفي, من خلال معرفة طبيعة المتعلم ومعرفة طبيعة التعلم فعند تعرف الأسس النفسية ذات الصلة, فنحن معنيون بالفروق الفردية إذ يختلف الأفراد في سماتهم وصفاتهم وقدراتهم وميولهم واهتماماتهم واستعداداهم, ومعنيون أيضا بادراك الحاجات الطبيعية ذات الطابع النفسي للمتعلم, والى منها لحاجة إلى الأمن والحاجة إلى العطف والحاجة إلى الحرية, وحاجة إلى السلطة وضابطة موجته وأخيرا الحاجة إلى النجاح.

فالتلميذ في الحصيلة, مركب معقد ذو حاجات متعددة, إن لم يدركها الأستاذ فان مهمته داخل غرفة الصف ستكون أكثر صعوبة وتعقيدا, فهو المعنى الأول والأخير داخل غرفة الصف بتحقيق أهداف التعليم وغاياته, وعليه فهو الذي يتوقع منه أن يصمم التعليم, بحيث يلبي للمتعلم حاجاته النفسية, ويساعده لبناء شخصية متكاملة.**(نعير وحمو, 2015,ص41)**

6- مراحل نمو الانضباط الصفي:

يمر الطفل في طريقه لتحقيق الانضباط الصفي بمراحل أربع على النحو التالي:

6-1- مرحلة القوة: وتشتمل لفترة من (4-7) سنوات, يكون الضبط سلوك الطفل من طرف من هو أقوى منه كالأب والمعلم والمدير, وتكون مصادر التعزيز خارجية, قائمة على الطاعة وأثواب والعقاب من الآخرين ويكون سلوك في هذه المرحلة مسؤولية الآخرين.

6-2- مرحلة السلوك الذرائعي: وتشمل هذه المرحلة الفترة من (7-11) سنوات ويقوم الطفل بالسلوك للحصول على مكافأة وعدم القيام بالسلوك غير المرغوب فيه لتجنب العقاب, أما مصادر تعزيز فهي خارجية, قائمة على الطاعة والثواب والعقاب من الآخرين, ويظل سلوك في هذه المرحلة أيضا كما كان في المرحلة السابقة مسؤولية الآخرين.

6-3- مرحلة التقليد: وتشمل هذه المرحلة العمر الزمني (11-12) سنة, ويبدأ الطفل بتكوين صورة عن السلوك الحسن, يحترم توقعات الأسرة والجماعة, يهتم بما يقوله الآخرون عنه, وينمو لديه الانضباط

الذاتي ويتصرف كما يطلب منه, ولثقته بالآخرين يبني علاقات معهم. وتكون مصادر الضبط في هذه المرحلة داخلية وخارجية أما السلوك فيصبح مسؤولية الفرد والآخرين.

6-4- مرحلة الضبط الذاتي: وتشمل هذه المرحلة العمر الزمني بعد(12 سنة) ويتصرف الفرد تلقاء نفسه بشكل صائب يلتزم التعليمات والقوانين مادام يشارك في صنعها, يفي واجباته ويعرف حقوقه ويحاسب نفسه عند القيام بالخطأ, وتكون مصادر الضبط داخلية, ويصبح السلوك مسؤولية الفرد.**(حمو,2015,ص46)**

7- العوامل المؤثرة في الضبط الصفي:

يتأثر النظام الصفي والجو الصفي التعليمي بعدد كبير من العوامل منها:

7-1- ما يتعلق بالظروف البيئية والمدرسية والصفية:

- حجم المدرسة وعدد الصفوف في المدرسة.
- سفه الصف.
- موقع المدرسة.
- الإمكانيات المدرسية.
- إدارة المدرسة.
- الجو السيكولوجي السائد في المدرسة.

7-2- ما يتعلق بالظروف النفسية للمتعلمين وخصائصهم:

- العوامل الشخصية وخصائص الطالب.
- جنس الطالب.
- مستوى تحصيل الطالب.
- سلوك الطالب.

7-3- ما يتعلق بالمعلمين وخصائصهم الشخصية و التأهيلية واتجاههم وجنسهم:

- جنس المعلم
- خصائص المعلم الشخصية والأدائية.
- تأهيل المعلم الأكاديمي والسلوكي.
- اتجاهات المعلم نحو التدريس.

- اتجاهات المعلم ونظريته في التعامل مع الطالب **(قطامي,1998)**.

يرى "دمبو" أن نمط القيادة الصفية تحدد الجو الذي يسوده غرفة الصف,حيث وجد أن المعلمين المتسلطين العدوانيين يؤثرون في طلبتهم بطريقة عكسية, أما المعلمون الذين لا يتبنون سياسة العقاب في ضبط النظام والتعليم الصفي يساعدون في تطوير الانضباط الاجتماعي لدى الطلبة. **(سالبرغ,2003)**

8- أساليب الضبط الصفي:

- **الاستراتيجيات المستند عليها بضبط الصف (ضبط السلوك غير المقبول):**

قد يكون من الطبيعيان يركز المدرسون على صفوفهم في بداية كل سنة دراسة من حيث إدارتها وحسن سيرتها وضبط سلوكيات تلاميذهم وقد يتطلب هذا الأمر أساليب واستراتيجيات فعالة تولهم إلى أهدافهم وتمكنهم ن حسن التصرف حسب كل موقف واتجاه كل تلميذ في في حدود ما تسمح به القوانين التي تؤطر سلوك الجميع.

وبالرغم من أن المدرسين كأشخاص قد تبدو لديهم نوعا من النمطية والتبات في التعامل ع مواقف الحياة التي يتعرضون لها, بحيث يظهرون نمط خاصا بكل منهم في التعامل مع مواقف الحياة كما يراه غروزينسكي وآخرون. إلا أنهم قد يظهرون نوعا من المرونة في سلوكياتهم وضعفا في تبات التعامل إذا ارتبط الأمر بأدوارهم مع المشكلات المرتبطة بها كما أنهم يكونون بها حيث يستطيعون انتقادها.**(منصور,2007, ص69)**

وتختلف هذه الإستراتيجيات التي يتعامل المدرس بها من مدرس إلى آخر وصف موقف إلى آخر من تلميذ إلى آخر ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

أ- الأسلوب الإرشادي الوقائي:

حيث أن أسهل المشاكل التي يتعامل معها هي التي لا تحدث أولا وهي التي يمكن تجنبها بوضع قواعد للنظام الصفي وصياغة تعليمات صفية وجعل الطلاب مندمجين بأعمال مفيدة واستخدام تقنيات مختلفة, ويمكن التقليل من التعب بإعطاء فترة راحة قصيرة تتخلل الأنشطة التعليمية تفيد النشاطات وتحديد الأوقات المناسبة من اليوم الدراسي.

فيرى "سليفن,1986" إن أهم الاستراتيجيات الاهتمام بالسلوك السيئ هي:

1- استراتيجيات التدخلات البسيطة:

وتهدف هده الإستراتيجية إلى تدخل بسيط من المعلم, يؤدي إلى عودة الانضباط الصفي بشكل سريع, بعد زوال المشكلة أو السلوك البسط, وتتضمن هذه الإستراتيجية عدة أساليب منها: **(قطامي,1998,ص249)**

1-1- التلميحات أو الإشارات غير اللفظية:

وذلك بتواصل المعلم للنظر للطالب, مع إعطاء إشارات وتلميحات كهز الرأس أو وضع الإصبع على الفم أو إشارات الأيدي, لإصدار أمر بالكف عن السلوك.

1-2- القرب الجسمي للمعلم:

و دلك باقتراب المعلم يؤدي من الطالب المشاغب مع إشارة غير لفظية له ,حتى لا يتم تعطيل التدريس ويساعد المعلم في دلك وضع اليد على كتف الطالب أو رأسه أو التربيت عليه.

1-3- مدح المعلم للسلوك المرغوب فيه:

حيث أن مديح المعلم يؤدي إلى إثارة دافع قوية لدى الطلاب لإنقاذ السلوك الغير مرغوب فيه, ويمكن أن يقوم المعلم بمدح طلاب الصف مجتمعين, ثم يقوم بمدح طالب من أدائه وممارسته لحل واجبه ومثابرته و أن يقوم المعلم بمدح الطلاب الذين يجلسون في مقاعدهم أثناء الاستجابة للسؤال ويجيبون عندما يؤذن لهم. **(القضاه و الترتوري,2006, 433)**

1-4- الانضباط الذاتي:

ويكون من قبل المدرس على أن يكون المعلم قدوة في كل تصرفاته.

1-5- لفت انتباه الطلاب ككل:

وذلك باستشارة أداء الطلاب وإصدار إشارات وتعليمات للانتباه, مع إخبارهم بأنه قد ينادي على أي واحد منهم للإجابة عن أي سؤال, أو إضافة معلومات أخرى للإجابة أو للشرح.

1-6- تقديم المساعدة اللازمة للطلاب:

وذلك يتفقد أعمال الطلاب وتقديم المساعدة لمن لا يستطيع أداء العمل, أو إيقاف النشاط, وتوضيح المطلوب لجميع الطلاب إذا كان هناك صعوبة في النشاط.

1-7- إتاحة الفرصة للطالب بالاختيار:

وذلك بإعطاء الطالب المخالف الفرصة للاختيار بين التصرف, بشكل مناسب أو انتظار العقوبة المقررة لهذا التصرف, فمثلا الطالب الذي يواصل الحديث مع الآخرين في الصف يشتت انتباههم يقول له المعلم (إما أن تختار العمل بهدوء وعدم الحديث أو تجلس لوحدك في المقعد الخلفي). **(قطامي, 1998, 249)**

1-8- الوقت المستقطع:

يقصد به أن يكرم التلميذ من الاستفادة من موضوع الدرس ويرسله مكان خاصا, حيث يمكن أن يلعب دور المعزز السبي فقد يعمل بعض التلاميذ عندما يريد أن يتخلص من الدرس أن يقوم بسلوك غير مقبول لكي يخرجه المعلم من الصف,و كذلك يجب أن يتأكد المعلم بان المكان الذي سيقضي فيه التلميذ وقته يخلو من البدائل المسلية.**(سليم,2004, 353)**

2- إستراتيجية التدخل المعتدل:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تعامل المعلم مع السلوكيات غير المرغوبة بشكل أكثر جدية, واستخدام عقوبات معتد له لإيقاد المشكلة السلوكية. ومن أهم الأساليب التي يمكن إتباعها ما يلي.(عبد المال,2006)

2-1- حرمان الطالب من بعض الامتيازات المرغوبة:

ويلجا المعلم إلى حرمان الطالب من هذه الامتيازات مثل الحرمان من لنشاط المفضل. الأبعاد عن صديق له في الصف. كنتيجة لسلوك غير مرغوب فيه يقوم به الطالب المخالف, وذلك سيطرة على هذا السلوك أو إيقافه أو تعديله. **(عبد العال,2006)**

2-2- استخدام عقوبات إدارة المدرسية:

عند إخفاق المعلم في تحقيق نتائج باستخدام الأساليب السابقة, يمكن اللجوء إلى العقوبات المدرسية حسب النظم واللوائح المعمول بها, فيقوم بتحويل الطالب المخالف إلى نائب المدير أو المدير أو المرشد لتربوي, الذي يتولى معالجة سلوك الطالب, ويفرض عليه العقاب الملائم, حسب لوائح الانضباط المدرسي ولا يفضل اللجوء إلى ذلك إلا بعد الإخفاق عدة مرات في تعديل سلوك الطالب من قبل المعلم.

ومن المفيد في هذا الجانب استدعاء الطالب بطريقة غير مباشرة أي ليس بعد حدوث السلوك الخاطئ مباشرة للالتقاء من خارج غرفة الصف, وبعيدا عن عيون أقربائه, وطلب المعلم منه أداء السلوك

الذي قام به لإخراجه وإقناعه بمساوئ السلوك الذي قام به, والسؤال عن مبررات ها السلوك والتوصل مع لطالب إلى تفاهم, ووعد بعدم تكرار هذا السلوك. **(عبد العال,2006)**

2-3- نقل الطالب المخالف من مكانه,

يمكن للمعلم نقل الطالب المخالف عن بقية الطلاب إلى مكان آخر في مؤخرة الصف, ويعتبر ذلك سحبا لامتياز ماركة الطالب في الاشطة الصفية, مع الأخذ بالاعتبار دعوته إلى ممارسة النشاط بعد وقت قصير, أو في الحصة القادمة إذا اظهر سلوكا مقبولا.

وعلى المعلم أن يكون حازما عند تنفيذ, خاصة إذا رفض الطالب الذهاب إلى المكان الذي أشار له المعلم البديل, كان يقول له: (إما تذهب إلى ذلك المكان أو تذهب إلى مكتب المدير) ويأخذه المعلم بعد الدرس إلى مكتب المدير لمعالجة الموضوع.

ب- الأسلوب العقابي التوبيخي:

وهو معزز سلبي يهدف إلى ردع التلاميذ عن القيام بعمل ما وتكراره, و ياخد العقاب على شكل اللوم, التوبيخ, الحرمان من الامتيازات التي سبق وان حصل عليها التلميذ واستدعاء ولي أمره, وتكليفه بأعمال إضافية ومن أشكاله أيضا العقاب البدني المتمثل بالضرب. ولقد اختلفت آراء المربيين في استخدام العقاب البدني فبعض الأنظمة التعليمية كليا ترفضه بل وتحرمه القوانين في الكثير من الدول.

ج- الأسباب التي تستدعي العقاب:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى استعمال العقاب, فبعضها يرجع إلى تصرفات التلميذ البعض الآخر ترجع إلى شخصية المعلم, وهي تتمثل فيما يلي: **(وهيبة,2011)**

ج-1- العوامل التي تعود إلى التلميذ:

- إحداث صوت مرتفع في القسم او العراك مع الزملاء.
- اللامبالاة والعصيان والتعدي على التلاميذ.
- مخالفة الأوامر والسخرية ورفض القيام بالواجبات المنزلية.
- التشويش والتغيب المستمر والكسل.
- الغش في الامتحان.
- عدم احترام المعلم.
- الكتابة على الجدران وعلى الطاولات.

ج-2- العوامل التي تعود إلى المعلم:

- ظروف العمل المدرسي.
- النموذج التربوي والطريقة المعتمد عليها.
- سن وجنس المعلمين.
- اكتظاظ الأقسام.
- طلب العقاب من طرف الأولياء.

لهذا ينبغي على المعلم مراعاة المبادئ التالية في حالة اضطراره لاستخدامها: **(فرج, 2006, ص76)**

1- تعد العقوبة احد أساليب التعزيز السلبي الذي يستخدم من اجل تعديل سلوك التلاميذ عن طرق محو أو إزالة أو تثبيت تكرار سلوك غير محتسب عند التلاميذ.

2- يأخذ العقاب أشكال متنوعة منها العقاب البدني واللفظي, واللوم والتأنيب وهناك عقوبات اجتماعية ومعنوية وبالتالي فان العقوبات تتدرج في شدتها.

3- يشكل إهمال المعلم لسلوك غير مستحب وفي بعض الأحيان تعزيز سلبيا لهذا السلوك عند التلميذ ويمثل هذا نمطا من أنماط العقوبة.

4- يمثل تعزيز المعلم للسلوك الايجابي لدى التلميذ عقوبة للتلميذ الذي يقوم بسلوك سلبي.

5- ينبغي ان يقترن العقاب مع السلوك غير المستحب. **(عدس,1999,ص136)**

6- إحالة الطالب إلى المختصين المعنيين بالأمر بمساعدته في ضبط سلوكه. **(عدس,1999,ص136)**

9- وسائل الضبط الصفي:

توجد مجموعة من الوسائل التي يستخدمها المعلمون في ضبط الصف ومن أهمها:

9-1- التوجيه: هو من أهم الوسائل التي يستخدمها المعلمون في ضبط الغرفة الصفية ويعتمد على ملاحظة المعلم لأداء الطلاب, ومتابعتهم أثناء الحصة الدراسية والحرص على توجيههم بطريقة صحيحة من اجل مساعدتهم على القيام بالتصرفات المناسبة, وتوجد مجموعة من الطرق التي تساعد على توجيه الطلاب وهي:

- استخدام لغة تواصل سليمة.
- تجنب الكلمات غير المهذبة أثناء التعامل مع الطلاب.

- تشجيع الطلاب على التفاعل مع الحصة الدراسية, من خلال استخدام مجموعة من الوسائل التحفيزية كعلامات المشاركة.
- تقديم النصح, والإرشاد للطلاب بأسلوب مناسب,ليخلصهم من أي عادة سيئة تكون منتشرة بين مجموعة منهم, كإصدار أصوات منزعجة أثناء الحصة.

9-2- وضع القوانين: من واجبات المعلم وضع مجموعة من القوانين الخاصة به والتي تتناسب مع القوانين العامة الخاصة بالمؤسسة التعليمية, وقطاع التعليم العام, وتهدف هذه القوانين إلى ضبط الصف بشكل مناسب, ويعتمد وعلى القوانين على الخطوات التالية:

- تعريف المعلم بنفسه, ودوره في المادة الدراسية التي سيدرسها للطلاب.
- توضيح مجموعة من القوانين الصفية, التي من الممكن أن تسمى بقوانين الانضباط الصفي, والتي تهدف لضبط سير الحصة الدراسية من بدايتها إلى نهايتها.
- شرح عواقب مخالفة, أو تجاوز هذه القوانين, ويجب أن تعتمد هذه العواقب على أسس تربوية, وتعليمية صحيحة وبعيدة عن أي صورة من صور العنف بكافة أنواعه.
- مكافأة الطلاب الذين يلتزمون بهذه القوانين بالطريقة التي يراها المعلم مناسب له كتقديم الهدايا البسيطة للطلاب. **(خضر,2016)**

9-3- العقاب:

هو من الوسائل القديمة في ضبط الصف, ومع تطور البيئة التعليمية, والفكر التربوي أدى ذلك إلى تغير طبيعة العقاب, والذي كان يعتمد في الماضي على العف بشكل مباشر, لكن في النظام التعليمي الحديث أصبح العقاب مرتبطا بحرمان الطالب من الأشياء أو الأمور التي يفصلها, أو يريد الحصول عليها, ومن وسائل العقاب الحديثة:

خصم علامات من الطلاب الذين يقومون بتصرفات خاطئة, ثم إعادتها لهم في حالة تصرفوا بطريقة جيدة, كذلك التأديب اللفظي البعيد عن التشاؤم أو الصراخ, والذي يعتمد على جعل الطلب المخطئ يشعر بالخطأ الذي ارتكبه ويسعى لمحاولة تصحيحه في اقرب وقت ممكن. **(خضر,2016)**.

10- طرق الضبط الصفي:

لضبط الصف عدة طرق تختلف باختلاف طبيعة الطلاب:

- عدم البدء بأي عمل قبل أن يسود النظام في الصف وعدم ترك أي آثار للفوضى وذلك بهدوء جميع الطلبة.
- عدم جلوس المعلم قدر الإمكان حتى لا تعم الفوضى في الصف.
- إظهار المعلم لتعابير الوجه ونبرات الصوت كلما حدثت فوضى.
- محاولة وضع حد للطلاب المشاغبين حتى لا يتمكنوا من إفساد, الجو الدراسي ولإيقاف المشاغبين يجب إتباع الأساليب المناسبة فطبيعة كل طالب تختل عن الآخر لذلك كلا منهم له طريقة خاصة.
- تفرقة المعلم بين استطاعة لطالب القيام بعمل ما, أو عدم الرغبة في أدائه, فالنوع الأول يحتاج إلى التوجيه والإرشاد والترهيب, أو الحزم والعقاب.
- تعريف المعلم عن نفسه في أول لقاء, بطرقة موجزة, وإعطائهم معلومات تخصه دون مبالغة.
- حفظ أسماء الطلبة من المعلم بأسرع طريقة ممكنة للحد من الفوضى التي تحصل عندما يؤشر المعلم على الطالب ويبدأ الطلبة بالإجابة أنا أنا , حتى ولو كان المعلم دقيقا بإشارته فهي فرصة للطلبة المشاغبين يعمل الفوضى. **(عايش,2018)**

11- النظريات التي فسرت الضبط الصفي:

11-1- نظريات الخيارات العقلانية لوليم جلاسر(willem jlasir) :

اهتم "وليم جلاسر" بتحسين التعليم المدرسي وقام بتطبيق نظريته عن الخيارات العقلانية ف 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 تم أكد أن التلاميذ كائنات عاقلة قادرة على اختيار التعاون والانشغال بالمهمة الموكلة إليهم, وعلى المعلم قيادة تلاميذه نحو التركيز على اختيار السلوكيات الملائمة وان لا يقبل منهم أية أعذار بشان السلوكيات غير الملائمة. ويستند على مبدأ أساسي يستمد منه عنوانه وهو صرف النظر عن الماضي والتركيز على الواقع الحالي عند معالجة المشكلات السلوكية وعدا الحلول المقدمة نقطة انطلاق نحو المستقبل ون ثم عرف أيضا بنموذج العلاج الواقعي واقترح على المعلمين استخدام استراتيجيات العلاج الواقعي "reality therapy". اتسعت أفكاره ليرى أن هناك إمكانية إدارة التلاميذ من دون إجبار من

خلال وضع القواعد بشكل تشاركي وهي ما عرفت بنظرية الضبط, وأشار "جلاسر" إلى وجود أربع حاجات أساسية لابد أن ينتبه إليها المعلم لمنه المشكلات السلوكية بالصف وحماية تلاميذه من الفشل وهي:

الحاجة إلى الحب, الحاجة إلى السيطرة, الحاجة إلى الحرية, الحاجة إلى المتعة. ويشير إلى أهمية العلاقات الاجتماعية كشرط أساسي لنجاح تطبيق العلاج الواقعي, كما يؤكد أن تكون العلاقة بين المعلم والتلميذ قائمة على الدفء والمودة. **(الهنداوي, 2009,ص106)**

11-2- نظرة الدراية والتنظيم:

- نسبت هذه النظرية إلى يعقوب كونين(jacop kounin) وزملائه الذين اجروا 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 الصف وحدوث السلوكيات غير المرغوب فيها كما لفت الانتباه إلى عدد من الأساليب والتقنيات الإدارية التي ينبغي أن يستخدمها المعلمون الأكفاء في مؤلفين أولهما: لنظام والإدارة الجماعية في الفصل وثانيهما بالاشتراك مع شيرهان بعنوان " البيئات المدرسية كمواقف سلوكية بين النظرية والتطبيق"(الهنداوي,2009,ص107-108)

- وتهدف هذه النظرية إلى تمكين المعلمين من خلال سلوكياتهم إلى جعل التلاميذ منشغلين بالمهمة الموكلة إليهم مستخدما في ذلك كثيرا من الأساليب منها ما يسميه (الهنداوي,2009,ص107-108)

(الدراية) والذي يشير إلى أن المعلم يتفاعل مع التلاميذ في الوقت المناسب فهو ما يعرف ما يحدث بالصف 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 خطا في وقت واحد يتدخل المعلم للتعامل مع الأهم أولا.
- يتعامل المعلم مع السلوك الخاطئ عند حدوثه بحسم قبل انتشاره بين التلاميذ.

وأسلوب آخر يسميه كونين التداخل أو الالتحام (overlapping): ويعني مقدرة المعلم التعامل مع أكثر من حدث في وقت واحد وهذا نظرا لاتصاف الصف بأنه بيئة متعددة الأبعاد يحدث بها الكثير من المواقف في وقت احد مما يتطلب من المعلم مهارة في التعامل معها جميعا في وقت واحد.

وفي ضوء هذه النظرية تعني إدارة الصف ضبط المعلمين باستخدام كل الوسائل المتاحة اي توافر نظام فقال داخل الصف من خلال الممارسات الآتية:

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

ويتبع المعلم الكثير من القواعد لحفظ النظام داخل فصله منها على سبيل مثال:

- شمل التلاميذ طوال الوقت.
- الحزم والبشاشة في الوقت نفسه.
- توفير بيئة مادية مناسبة.
- تشويق التلاميذ للدرس وتنويع الأسلوب وتغيير نبرة الصوت.
- التجوال بنظره بين التلاميذ ليشعر كل منهم انه موضع اهتمام المعلم. (الهنداوي,2009,ص107-108)

خلاصة:

مما سبق ذكره يتضح أن العملية التعليمية والعلمية تواجهها عدة عقبات تحول دون تحقيق أهدافها ويعتبر الضبط الصفي احد أهم هذه العقبات فهو شرط من الشروط الأساسية لنجاح العملية التعليمية والتعلمية, فالمعلم لا يستطيع القيام بمهامه التعليمية والسير في خطواتها بشكل فعال لتحقيق أهداف التعلم, وهذا لن يأتي إلا من خلال قيام المعلم بالممارسات السليمة, حيث يمارس مجموعة من الأساليب والطرق التي تمكنه من حفظ النظام داخل غرفة الصف, ويختلف المدرسون في استعمال أساليب الضبط حسب شخصية كل مدرس حتى يتمكن من أداء مهمات بكل يسر وسهولة وبذلك تحقيق الأهداف المنشودة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- عينة الدراسة

3- منهج الدراسة

4 - أدوات الدراسة

5- الدراسة الإستطلاعية

6- الخصائص السيكومترية

7-الأساليب الإحصائية المتبعة

خلاصة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضا للإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، حيث يضم المنهج المتبع في الدراسة وعينة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة في جمع البيانات وعرض إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات لاستخلاص النتائج وتحديد مدى تحقيقها للفروض المطروحة سعيا للوصول إلى أهداف الدراسة.

1- مجالات الدراسة

1-1-المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة في بعض متوسطات ولاية جيجل هما متوسطة بغول عبد الرحمن و متوسطة بلال ببلدية الطاهير واخترنا هده المتوسطات كونها قريبة لمكان الإقامة

2-1- المكان الزمني: المقصود بالمجال الزمني الوقت الدي استغرقته الدراسة و تم إجراء هده الدراسة وفق المراحل التالية :

أ/المرحلة الأولى :29/ 05/ 2022 قمنا بالحصول على الموافقة من طرف مديرية التربية ولاية جيجل.

ب/المرحلة الثانية :01 /06 /2022 :بعد موافقة مديرية التربية ولاية جيجل لإجراء الدراسة بمتوسطة بغول عبد الرحمن و متوسطة بلال ببلدية الطاهير ، حيث قمنا بالزيارة الاستطلاعية لتعرف على المؤسسات وجمع المعلومات اللازمة حول المجال البشري والجغرافي ل مكان إجراء الدراسة الميدانية وقمنا لتوزيع 30 استبيان مع أساتذة المتوسطة بعد تحكيمها من طرف الأساتذة.

ج/ المرحلة الثالثة: 02 /06/ 2022 قمنا بتوزيع 50 استمارة على أساتذة المتوسطتين.

2- عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في فئة استاذة التعليم المتوسط لولاية جيجل موزعين على مختلف متوسطات جيجل والذين بلغ عددهم 80أستاذا للتعليم المتوسط ، وقد أختارت الباحثة العينة المقصودة أو الهدفية وهي العينة التي يتم إنتقاء افرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ويعتقد الباحث عند إختياره العينة أنها تمثل المجتمع أفضل تمثيل ولكون تللك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.**(العزاوي،2008، ص 173)**

أولا: الجنس

الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	18	22.5
أنثى	62	77.5
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثانيا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (02):توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية
ليسانس	64	60
ماستر	16	20
ماجستير	–	–
دكتوراه	–	–
المجموع	110	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثالثا: الخبرة

الجدول رقم (03): توزيع العمال حسب الخبرة

المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	11	13.8
من 6 إلى 10 سنوات	17	21.2
من 11 سنة فما فوق	52	65
المجموع	110	100%

3- منهج الدراسة

تعتبر خطوة تحديد المنهج الخطوة الأكثر أهمية في البحث العلمي ، إذ على أساسها يتم الحكم على مصداقية نتائج البحث، فإذا كان المنهج المتبع صحيحا ، كانت النتائج صحيحة حيث يعرف عبد الرحمان بدوي على أنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة" **(مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، ص 68).**

وبما أن هذه الدراسة بصدد التعرف على علاقة الإدارة المدرسية بالضبط الصفي فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، كونه يصف ظاهرة من الظواهر بما هي قائمة في الواقع وهو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما في الواقع ، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر اخرى.

كثيرا ما يرتبط المنهج الوصفي التحليلي بدراسات العلوم الإجتماعية والإنسانية والتي إستخدم فيها منذ ظهوره ، كما أنه يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة معينة بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة أو عدد من الفترات ، من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتصوره.**(ريحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ،2000، ص 42-43)**

4-أداة الدراسة

لابد على الباحث أن يقرر مسبقا الطريقة المناسبة لبحثه ودراسته وأن يكون ملما بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع المعلومات حول دراسته وان يكون ملما بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع المعلومات حول دراسته، ولهذا استخدمت الطالبة الاستبيان كأداة لقياس أثر نقص فرص اللعب النشط على التوافق الدراسي لدى التلاميذ وهي من أدوات البحث العلمي الملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين ، وكذا ملائمتها لطبيعة هذه الدراسة وقد تكونت من 60 بند خاص بالموضوع وتم توزيعه على 80 أستاذا عبر متوسطات ولايات جيجل.

كما يعرف الاستبيان أنه " أنه أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية والتي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث" **(محمد أحمد وأخرون ، ص 32)**.

وقد تم تصميم استبيان هذه الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة للتحكيم ليقدم في صورته النهائية ويحتوي على قسمين وهما:

- **القسم الأول:** يضم البيانات الأولية، وهي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للأساتذة (الجنس، المستوى التعليمي،الخبرة).
- **القسم الثاني:**يشمل 3 محاور او التي من خلالهما يتم استطلاع أراء عينة الدراسة:
- المحور الأول: تم تخصيص هذا المحور لمعرفة واقع أسلوب الإدارة الديموقراطية، ويضم 10 عبارة
- المحور الثاني:تم تخصيص هذا المحور لمعرفة واقع أسلوب الإدارة التسلطي، ويضم 10عبارة
- المحور الثالث:تم تخصيص هذا المحور لمعرفة واقع أسلوب الإدارة الفوضوي،ويضم11 عبارة .
- القسم الثالث: تم تخصيص هذا القسم لمعرف مستوى الضبط الصفي لذى تلاميذ المرحلة المتوسطة

يتكون الإستبيان في صيغته النهائية من 60 بندا، وتم تحديد الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي (5)، وقد أعطيت خمسة درجات للبديل (موافق بشدة) و4 درجات للبديل (موافق) و3 درجات للبديل (محايد) ودرجتين للبديل (غيرموافق) ودرجة واحدة للبديل (غير موافق بشدة).

- **تصحيح الأداة**

تم توصيف درجة إستجابة أساتذة المرحلة المتوسطة على الإستبيان في ثلاثة مستويات (عالية متوسطة، منخفضة) وذلك حسب متوسطات إجابات أفراد العينة على كل فقرة على النحو التالي :

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1و2.33) درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34و 3.67) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (3.68 و 5) درجة عالية

تتحدد مواصفات الإستجابات ذات الميزات الإيجابية حينما يستجيب أفراد العينة وفق الإختيارات الثلاثة الآتية:" موافق بشدة ، موافق، محايد " وتتحدد مواصفات الاستجابات الدالة على السلبيات من خلال الخيارين " غير موافق بشدة وغير موافق"

5- الدراسة الإستطلاعية :

تسمى أيضا بالبحث الكشفي، وقد لجأت الباحثة لإجراء دراسة إستطلاعية للكشف عن الظروف المحيطة بالظاهرة، وكشف جوانبها وأبعادها، وتمثل هذه الظاهرة نقطة تمهيدية في البحث العلمي بشقيه النظري والتطبيقي، كما ساعدت الباحثة على التأكد من إمكانية تطبيق أداة الدراسة في ميدان البحث وصلاحيتها في قياس ما وضعت لقياسه .

أ- **أهداف الدراسة الإستطلاعية:** هدفت الدراسة الإستطلاعية إلى ما يلي :

- التعرف على ميدان البحث.
- التأكد من وجود متغيرات البحث في مجال الدراسة .
- التأكد من صلاحية أداة الدراسة وقابليتها وملائمتها في إجراء البحث .
- معرفة أهم الصعوبات التي تواجه الباحثة في الدراسة الميدانية .
- إعادة النظر في شكل أداة الدراسة وتعديلها إن إقتضى الأمر.

ب- **إجراءاتها:** يعتبر إجراء الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة حيث من خلالها تمكنت الطالبة من التعرف على أهم المشكلات والصعوبات التي قد تواجهها اثناء تطبيق أداة البحث.

وفي إطار قيام الباحثة بالدراسة الإستطلاعية ، تمكنت من الحصول على تسهيل مصادق عليه من رئيس قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، ومن خلاه تحصلت الباحثة على ترخيص من مديرية التربية والتعليم لولاية جيجل وتم توزيع إستبيان بعنوان " الإدارة

المدرسية وعلاقتها بالضبط الصفي من وجهة نظر بعض الأساتذة المرحلة المتوسطة في بعض متوسطات جيجل " ولقد تكونت العينة الاستطلاعية 30 من اساتذة التعليم المتوسط موزعين على بعض متوسطات جيجل مثل :

ج- **نتائجها** : بعد تطبيق الدراسة الإستطلاعية تم التوصل إلى :

- التعرف على ميدان الدراسة من أجل تطبيق الدراسة الأساسية .
- إعادة صياغة بعض البنود الغير واضحة.
- إكتساب الخبرة في كيفية التعامل مع الميدان .
- الأخذ بنصائح بعض المستشارين فيما يخص حذف بعض المواد

6- الخصائص السكومترية لأداة الدراسة:

يحتاج الباحث للتأكد من أن المقياس الذي يستعمله في بحثه يقيس فعلا المتغير ولا يقيس شيئا سواه لهذا يعد صدق المقياس الخاصية الأكثر أهمية بين خصائص المقياس ، فالثبات شرط ضروري للإختبار ولكنه ليس مؤشرا كافيا عن صدق الإختبار.

✓ **الصدق** : هو أن يكون الإختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه ، بمعنى أن يكون الإختبار ذا صلة وثيقة بالقدرة التي يقيسها .

فكلما كانت قدرته على التمييز بين طرفي القدرة التي يقيسها كبيرة كان المقياس صادقا ، اي أن يميز بين الأداء القوي والمتوسط والضعيف، لأن مهمة الصدق في عملية القياس هي إظهار الفروق الفردية بين أعضاء العينة**(سعد بن عبد الرحمان ،1997، ص 138)**

❖ **<u>الصدق الظاهري للاستبانة</u>:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف وكذلك مجموعة من الأساتذة حيث تم الأخذ بملاحظتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته.

❖ **<u>صدق الاتساق الداخلي</u>:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة،وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحورنفسه، كما يلي:

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: أسلوب الإدارة الديموقراطي**

تم حساب معامل الارتباط بيرسون(**PEARSON**)لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الثقة التنظيمية مع البعد الذي تنتمي إليه، كما يلي:

✓ **الاتساق الداخلي لفقرات أسلوب الإدارة الديموقراطي**

الجدول رقم (04):قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات اسلوب الإدارة الديموقراطي

الفقـــــرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sing)
1- يشجع المدير الأساتذة على إبداء رأيهم في تنفيد العمل	0.747**	0,000
يتقبل المدير النقد البناء من طرف الأساتذة	0.776**	0,000
يشجع المدير الأساتذة على العمل الجماعي داخل المؤسسة	0.482**	0,000
يلزم المدير الإنضباط وإحترام المواعيد والتقيد بالوقت	0.473**	0,000
يعامل المدير جميع الأساتذة بالعدل	0.906**	0,000
يوزع المدير البرامج التعليمية على الأساتذة بالعدل	0.949**	0,000
يقوم المدير بتقييم أداء الأساتذة بطريقة موضوعية	0.664**	0,000
يأخذ المدير بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات	0.679**	0,000
يعمل المدير على تطور النمو المهني للأساتذة	0.585**	0,000
يعمل المدير على مبدأ المحاسبة والمكافأة وفق معايير معلنة وواضحة	0.680**	0,000

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد،والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية$\alpha 0.05$= وبذلك يعتبر البعد صادقلما وضع لقياسه.

- **الاتساق الداخلي للمحور االثاني: أسلوب الإدارة التسلطي**

تم حساب معامل الارتباط بيرسون(**PEARSON**)لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التوافق النفسي مع البعد الذي تنتمي إليه، كما يلي:

✓ **الاتساق الداخلي لفقرات أسلوب الإدارة التسلطي**

الجدول رقم (05): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أسلوب الإدارة التسلطي

الفقـــــرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sing)
يتخذ المدير القرارات دون استشارة الأساتذة	0.357**	0,000
يفرض المدير التعليمات والأنظمة على الأساتذة	0.751**	0,000
يقوم المدير باتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ويصدر الأوامر لتنفيذها	0.783**	0,000
يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات دون تخويل أي منها لأحد	0.595**	0,000
يشدد المدير على الأساتذة في تنفيذ الأوامر	0.751**	0,000
يشجع المدير على التواصل بين المدير والأساتذة	0.534**	0,005
يهدد المدير الأساتذة باستخدام سلطاته الرسمية	0.528**	0,000
يتعامل المدير مع الأستاذة بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة	0.746**	0,000
يتولى المدير توجيه الأساتذة وفقا لما يراه مناسبا	0.698**	0,005
يفرض المدير على الأساتذة طاعته	0.417**	0,004

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد،والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية$\alpha 0.05$= وبذلك يعتبر البعد صادقلما وضع لقياسه.

- **الاتساق الداخلي للمحور الثالث: أسلوب الإدارة الفوضوي**

تم حساب معامل الارتباط بيرسون(**PEARSON**)لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أسلوب الإدارة الفوضوي مع المحور الذي تنتمي إليه، كما يلي:

✓ **الاتساق الداخلي لفقرات أسلوب الإدارة الفوضوي**

الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات اسلوب الإدارة الفوضوي

الفقـــــرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sing)
يتغيب المدير عن المؤسسة دون محاسبة	0.287**	0,000
يتخذ المدير العديد من القرارات العشوائية	0.635**	0,000
لا يتدخل المدير في حل المشكلات إلا عندما تصبح معقدة	0.704**	0,000
لا يضع المدير سياسة موحدة لسير العمل التي يتبعها الأساتذة	0.750**	0,000
لا يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات	0.648**	0,000
يترك المدير الحرية للمعلم للقيام بما يشاء	0.819**	0,000
يستدعي المدير الأساتذة لاجتماعات كثيرة	0.229*	0,041
عدم إلزام الأساتذة بوقت الدخول والخروج	0.594**	0,000
عدم وجود رقابة مستمرة من المدير حول ظروف سير المؤسسة	0.722**	0,000
يتساهل المدير مع الأساتذة المقصرين في أداء واجباتهم	0.829**	0,000
يسمح المدير للأساتذة بتأجيل أداء أعمالهم	0.493**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

- **الاتساق الداخلي للمحور الرابع :الضبط الصفي**

تم حساب معامل الارتباط بيرسون(**PEARSON**)لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الضبط الصفي مع البعد الذي تنتمي إليه، كما يلي:

✓ **الاتساق الداخلي لفقرات الضبط الصفي**

الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الضبط الصفي

الفقـــــرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمةالاحتمالية (.Sing)
يتأخر التلاميذ عن بداية الحصة الصباحية	0.569**	0.000
كثرة إستئذان التلاميذ للخروج إلى المرحاض	0.560**	0.000

إكثار التلاميذ الشكوى من بعضهم البعض	0.606**	0.000
إنشغال التلاميذ بالحديث مع بعضهم البعض	0.665**	0.000
حدوث المشاجرة بين التلاميذ أثناء الحصة	0.730**	0.000
تحدث بعض التلاميذ بخشونة وبدون لباقة مع الأساتذة	0.919**	0.000
استفزاز بعض التلاميذ لزملائهم بالكلام	0.822**	0.000
تحدث التلاميذ بصوت عالي بدون إذن خلال المناقشة	0.790**	0.000
لا يتناسب المنهاج مع متطلبات وحاجات التلاميذ	0.242*	0.015
عدم ملائمة المنهاج مع متطلبات وحاجات التلاميذ	0.262*	0.018
عدم تناسب المنهاج مع مستويات التلاميذ	0.235*	0.012
ضعف تعزيز المنهاج لعامل التعلم الذاتي للتلاميذ	0.401**	0.000
نقص جوانب الممارسة العملية في المنهاج	0.440**	0.000
لا يهتم الأستاذ بحل مشكلات تلاميذه	0.466**	0.000
مرونة الأستاذ في معالجة المشكلات داخل القسم	0.464**	0.000
يوجه الأستاذ تلاميذه لاحترام نظام القسم	0.466*	0.000
يلتحق الأستاذ متأخرا عن بداية الحصة	0.746**	0.000
لا يراعي الأستاذ متطلبات التلاميذ بطيء التعلم	0.551**	0.000
لا يهتم الأستاذ لما يحصل داخل الصف	0.424**	0.000
يسمح الأستاذ للتلاميذ بالإجابة الجماعية	0.434**	0.000
لا يستخدم الأستاذ أسلوب التعزيز والمكافأة	0.436**	0.000
كثرة عدد التلاميذ داخل القسم الواحد	0.374**	0.000
وجود أقسام خاصة بالمعيدين فقط	0.371**	0.000
قرب المؤسسة من أماكن الضجيج	0.449**	0.000
غياب لقاء دوري منظم مع جمعية أولياء التلاميذ	0.281*	0.000
عدم الصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين المدرسية	0.666**	0.000
تجهيزات مختبر المؤسسة غير الملائمة	0.805**	0.000
ضعف نظام الضبط في المؤسسة	0.725**	0.000
عدم الاهتمام بتفعيل النوادي الثقافية والرياضية	0.650**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد،والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية0.05= α وبذلك يعتبر البعد صادقلما وضع لقياسه.

❖ **الصدق البنائي structure validity**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الأداة الوصول إليها،ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (08): أبعاد ومحاور الدراسة

الرقم	أبعاد ومحاور الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sing)
الأسلوب الأول	الأسلوب الديموقراطي	**0.613****	0.000
الأسلوب الثاني	الأسلوب التسلطي	**0.693****	0.000
الأسلوب الثالث	الاسلوب الفوضوي	**0.889****	0.000
المحور الأول	الإدارة المدرسية	**0.739****	0.000
المحور الثاني	الضبط الصفي	**0.544****	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائيSpss

❖ **ثبات الاستبانــة**

يعرف الثبات بأنه الإتساق في النتائج، ويعتبر الإختبار ثابتا إذا حصل منه على نتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد في ظل الظروف نفسها **(إبراهيم،200، 42)**، ولقد تم استخدام طريقتين :

- **طريقة ألفا كرونباخ**

لاختبار مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان،تم حساب معامل المصداقية ألفا كرو نباخ"**Alpha Cronbch**"والذي يشير إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين.بحيث تتراوح قيمة ألفا بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت عدم وجود ثبات.وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لهذا المعامل 0,5 فأكثر،وقد تم إجراء اختبار المصداقية على إجابات الأساتذة حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.778) وهو معامل ثبات مرتفع.

- **طريقة التجزئة النصفية :** ولقد تم حساب صدق الأداة من خلال إيجاد معامل الاتساق الداخلي بحساب معامل جثمان للتجزئة النصفية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث بلغت قيمته (0.627) ممالا يدل على صدق الأداة والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

الجدول رقم (09): يوضح صدق الأداة

	الإختبار	النتيجة	الحكم
الثبات	ألفا كرونباخ	0.778	الأداة ثابتة
	التجزئة النصفية بإستخدام معادلة سبيرمان بروان	0.628	الأداة ثابتة

7- الأساليب الإحصائية المتبعة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة.

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على ملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه وكذلك تحليل إجابات عينة الدراسة. وقد تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:**لمعرفة بيانات مجتمع الدراسة،وتحديد درجات موافقتهم لعبارات المحاور؛
- **معامل ارتباط بيرسون ("Correlation Coefficient Pearson "r) ومعامل التحديد "r^2"**: معامل الارتباط لبيرسون "**r**" لمعرفة درجة ارتبط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك لمعرفة العلاقة بين كل من الإدارة المدرسية بمختلف أساليبها و وبين الضبط الصفي .

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الخطوات الضرورية لإجراء الدراسة الميدانية التطبيقية حيث تم عرض المنهج المستخدم في الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي التحليلي، تليه عينة الدراسة وأداة الدراسة وفي الأخير تم توضيح الأساليب الإحصائية التي إستخدمت في معالجة البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، وبناءا على ما تم التطرق إليه في هذا الفصل سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة في الفصل الموالي .

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها

تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

2- عرض نتائج الفرضية العامة

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

4- مناقشة نتائج الفرضية العامة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضيات ، وذللك بعرض نتائجها ثم مناقشتها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة، والخروج بتوصيات وفيما يلي عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

1- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى

ونصها" توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الديموقراطي و الضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون .

الجدول (10): يوضح معامل الإرتباط بيرسون بين كل من أسلوب الإدارة الديموقراطي والضبط الصفي

المتغير	الضبط الصفي		
أسلوب الإدارة الديموقراطي	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	**مستوى الدلالة**
	80	0.635	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط.بيرسون بلغت (0.635) وهي قيمة طردية قوية وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة إرتباطية ذات ذلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الديموقراطي و الضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة.

1-2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية

ونصها" توجد علاقة ارتباطيه ذات ذلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة التسلطي و الضبط الصفي من لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة ".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون .

الجدول (11): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل من أسلوب الإدارة التسلطي والضبط الصفي

المتغير	الضبط الصفي		
أسلوب الإدارة التسلطي	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	**مستوى الدلالة**
	80	0.527	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.527) وهي قيمة طردية متوسطة وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة التسلطي و الضبط من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط .

1-3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

ونصها" توجد علاقة ارتباطيه ذات ذلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الفوضوية و الضبط الصفي من لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة ".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون .

الجدول (12): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل من أسلوب الإدارة الفوضوي والضبط الصفي

المتغير	الضبط الصفي		
أسلوب الإدارة الفوضوي	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	80	-0.272	0.115

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط .بيرسون بلغت (0.272-) وهي قيمة عكسية ضعيفة وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة عكسية غير دالة دلالة إحصائيا بين أسلوب الإدارة الفوضوي و الضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

2- عرض نتائج الفرضيات العامة

ونصها" توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الديمقراطي و الضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة ".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون .

الجدول (13): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل من أسلوب الإدارة المدرسية والضبط الصفي

المتغير	الضبط الصفي		
الإدارة المدرسية	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	80	0.762	0.010

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط .بيرسون بلغت (0.762) وهي قيمة طردية قوية وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المدرسية و الضبط الصفي من لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

3- 1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الجزئية الأولى على" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اسلوب الإدارة الديموقراطي والضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة "

وقد تم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأساتذة في استبيان الضبط الصفي ودرجاتهم في مقياس أسلوب الإدارة الديروقراطي وقد بلغ (0.635) وهي قيمة دالة عند 0.000 وهي قيمة طرية قوية موجبة أي أن متغير الضبط الصفي يسير في اتجاه موجب مع

متغير أسلوب الإدارة الديموقراطي لذى تلاميذ المرحلة المتوسطة لهذه الدراسة، وهذا يعني أن الأسلوب الديموقراطي للإدارة المدرسية له تأثير واضح في الضبط الصفي أي كلما كان هنا أسلوب ديموقراطي في المدرسة كلما كان هناك ضبط صفي كبير ويتضح ذللك من خلال ما تحصلنا عليه سابقا من نتائج تأكد على أن هناك علاقة طردية إيجابية بين الأسلوب الديموقراطي وبين ضبط الصف حيث نجد أن الأساتذة يأيدون الأساليب التحاورية سواء كان ذللك بين الأستاذ والمدير أو بين التلميذ والأستاذ على حد سواء وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم ومشاعرهم والحوار والنقاش وخلق التفاعل الصفي الإيجابي بعيدا عن التأزمات السلوكية وإبقائهم تحت تصرفهم بحيث لا يكون هناك استقلالية تامة للتلاميذ في القسم تجنبا للفوضى والتشويش مع إشراك التلميذ في العملية التفاعلية .

وتتفق هذه النتيجة السابقة مع ما تقوم عليه نظرية جيترلز، وكذلك نظرية العلاقات اللإنسانية وهذا ما يؤكد الفرضية الجزئية الأولى القائلة أنه" **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الديموقراطي والضبط الصفي** لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة "

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة التي وظفناها في هذه الدراسة منها دراسة (الصغير، 1994)،جاأت تحت عنوان أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها في التحصيل الدراسي والتي توصلت إلى أن : هناك نمطين إداريين رييسيين لمديرات المدارس المتوسطة للبنات في مدينة الرياض هما النمط الديمقراطي والنمط الاوتوقراطي، وهما يتأثران بنوع و مؤهل مديرة المدرسة وعدد سنوات الخبرة كما توصلت الدراسة إلى أن اساليب الادارة المدرسية تؤثر إيجابيا على الطالبات.

ومنه يمكن القول أن هذه النتيجة تأتي لتأكيد أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الديمقراطي والضبط الصفي وهي فرضية محققة.

3-2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الجزئية الأولى على" توجد علاقة ارتباطية ذات ذلالة إحصائية بين اسلوب الإدارة التسلطي والضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة "

وقد تم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأساتذة في استبيان الضبط الصفي ودرجاتهم في مقياس اسلوب الإدارة البيروقراطي وقد بلغ (0.527) وهي قيمة دالة عند 0.000 وهي قيمة طرية قوية موجبة أي ان متغير الضبط الصفي يسير في اتجاه موجب مع متغير اسلوب الإدارة التسلطيمن وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ، وهذا يعني أن الأسلوب التسلطي للإدارة المدرسية له تأثير واضح في الضبط الصفي أي كلما كان هنا أسلوب تسلطي في المدرسة كلما كان هناك ضبط صفي ومن خلال تم التوصل إليه سابقا نجد أن العديد من الأساتذة .يرون أن لنمط الإدارة التسلطي دور كبير في تعديل سلوك الأساتذة و التلاميذ داخل الصف من خلال إتباع أسلوب التهديد وفرض القوانين على الأساتذة و التلاميذ وكل هذا بغرض ضبط الصف والتحكم في السلوك بكل الأساليب العقابية ومحاصرة المشكلات السلوكية لجعل الغرفة الصفية تحت سيطرة الأستاذ والمدير بشكل عام والرقابة الصارمة على مختلف السلوكيات والحرص من طرف الأستاذ على صف دراسي يتميز بالالتزام التام بأوامر المدير.

وتتفق هذه النتيجة مع ما تقوم عليه نظرية الدور وكذلك نظرية المنظمات ,والتي تم التطرق إليهما سابقا.وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية القائلة " **توجد علاقة ارتباطية ذات ذلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة التسلطي والضبط الصفي** لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة ".

كما تحققت هده النتيجه مع نتائج مجموعة من الدراسات السابقة التي وظفناها في هذه الدراسة منها دراسة (استاذ بوعموشة نعيم 2014) بعنوان اساليب الادارة الصفية و علاقتها بتعديل سلوكات تلاميذ

المرحلة الثانوية والتي توصلت إلى أن لأساليب الادارة الصفية دور في تعديل بعض المشكلات السلوكية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يتضح ان كلا من أسلوب الإدارة التسلطي وأسلوب الادارة الديمقراطي يساهم في تعديل بعض المشكلات السلوكية داخل الصف حيث يحتل هذين النمطين مكانة هامة ضمن الأساليب التي يتبعها المدرس لتحقيق ما يصير اليه و هو تحقيق أهداف العمليه التعليمية و مردودها في سلام أمان، و فرض أو خلق النظام و الانضباط داخل الصف.

ويمكن القول أن هذه النتيجة تأتي لتأكيد أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين اسلوب الإدارة التسلطي والضبط الصفي وهي فرضية محققة.

3-3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الجزئية الأولى على" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اسلوب الإدارة الفوضوي والضبط الصفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط"

وقد تم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأساتذة في استبيان الضبط الصفي ودرجاتهم في مقياس اسلوب الإدارة البيروقراطي وقد بلغ (0.272-) وهي قيمة دالة عند 0.115 وهي قيمة عكسية ضعيفة أي ان متغير الضبط الصفي يسير في اتجاه معاكس مع متغير أسلوب الإدارة الفوضوي وذللك من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ، وهذا يعني أن الأسلوب الفوضوي للإدارة المدرسية له تأثير سلبي على الضبط الصفي أي كلما كان هنا أسلوب فوضوي في المدرسة كلما لم يكن هناك ضبط في، حيث أن أغلب الأساتذة يرون أن المدير لا يضع سياسة واضح لسير العمل وينتج عن هذا فوضى عارمة في المدرسة كما أن المدير يتغيب دون محاسبة عدم قيام المدير بإلزام الأساتذة بوقت الدخول والخروج ، وينتج عن هذا كله فوضى عارمة والتي بالضرورة تؤدي إلى جعل التلميذ فوضوي بالتالي انعدام الضبط الصفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الروقي(2013) بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس الثانوية"و التي توصلت إلى النتائج التالية : النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي وان درجة الرضا الوضيفي كانت عالية، ووجود علاقة إرتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي، ووجود علاقة سلبية بين النمطين التسلطي و التسيبي بين الرضا الوظيفي.

ولقد سبقنا بالإشارة في الجانب النظري الى محدودية النمط الفوضوي بالنسبة للنمطين الآخرين من حيث التساهل مع مسألة الانضباط و المواظبة في الصف الدراسي فهو لا يخدم العملية التعليمية ويجعل التلميذ تسيبي، اما من ناحية الليونة مع بعض السلوكات فهو يساعد على تلطيف الجو الصفي وتحسين العلاقات خاصة لدى المراهقين، مما يمكن توجيه سلوكهم وجهة سليمة في مناخ صفي يسوده الودية الإيجابية وتتغلب عليه المعاملات.

وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الجزئية الثانية القائلة " **لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الفوضوي والضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة.**

4- مناقشة نتائج الفرضية العامة

نصت الفرضية العامة على" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المدرسية والضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة ".

وقد تم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأساتذة في استبيان الضبط الصفي ودرجاتهم في مقياس اسلوب الإدارة الديمقراطي وقد بلغ (0.762) وهي قيمة دالة عند 0.010 وهي قيمة طرية قوية موجبة أي ان متغير الضبط الصفي يسير في اتجاه موجب مع متغير اسلوب الإدارة المدرسية لذى تلاميذ المرحلة المتوسطة لهذه الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هاريس(harris,2004) وداي (day,2004)حيث وضحت نتائج الدراسة ان نمط الادارة المدرسية مثل الادارة التشاركية كان لها مساهمة فعالة في تحسين انتاجية المدرسة وتحسين التحصيل الدراسي، حيث تتميز هذه الادارة باهتمامها بالعمل الجماعي ومشاركة المعلمين في ادارة المدرسة مما يزيد من مدى إلتزام المعلمين بتحقيق أهداف المدرسة والتي من بينها تحسين المستوى التحصيلي للتلاميذ، وان كل نمط من الأنماط المدرسية له دور في تعديل بعض السلوكات في الصف حيث برز النمط الديمقراطي بشكل واضح باعتماده على اساليب اشراك الاستاذ بجدية في العملية التفاعلية التعليمية: حل المدرسة دون فتح المجال له للخروج عن قواعد الانضباط في حين النمط التسلطي يسيطر على السلوكات المخلة بنظام الصف لاستخدام أساليب اكثر صرامة لكن ترتبط هذه الأساليب بمدى تنقل الأستاذ من التحكم في السلوكات الصفية بعقلانية تجعل الاستاذ يتقبل سلطة القوانين الإدارية بنوع من المسؤولية والوعي بأهمية الانضباط داخل الصف دون الشعور بالضغوطات التي من شأنها تأزيم الوضع كون الهدف في النهاية هو ضمان سلامة الانضباط الصفي و هدوءه ويبرز كذلك من خلال هذه الدراسة محدودية النمط الفوضوي (التسيبي) بالنسبة للنمطين الآخرين من حيث أن التساهل مع مسألة الانضباط و المواظبة للصف لا يخدم العملية التعليمية ويجعل الأستاذ تسيبي.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما سبق تمكننا من الكشف عن العلاقة بين الإدارة المدرسية و الضبط الصفي فلقد انطلقنا في هذه الدراسة من السؤال الرئيسي و حاولنا من خلاله معرفة العلاقة بين الإدارة المدرسية و الضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة وقد انطلقنا من ثلاث فرضيات تم اختيارها ميدانيا ببعض متوسطات ولاية جيجل، وكانت نتائج الفرضيات محققة بنسب إيجابية، وذلك لما قمنا به بجمع البيانات والمعلومات من الواقع وعممناها بالجانب النظري الذي عرضنا من خلاله الادارة المدرسية والضبط الصفي كما لاحظنا مختلف الإجراءات والأساليب التي تستخدمها الادارة المدرسية في عملية الظبط الصفي ،وقد تحققت الفرضيات بوجود علاقة بين أسلوبي الإدارة الديمقراطي و التسلطي في الضبط الصفي أما مع الأسلوب الفوضوي فلا توجد علاقة، ومن خلال هذه النتائج المتوصل اليها يمكن ان نستنتج ان الفرضية العامة قد تحققت اي ان هناك علاقة بين الإدارة المدرسية و الضبط الصفي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة.

- مقترحات وتوصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصّلنا إليها تقترح الباحثتين مجموعة من المقترحات فيما يخص هذا المجال:

1- تأكيد المديرية العامة للتربية على استخدام الضبط الصفي في جميع المراحل الدراسية واتخاذ السبل والخطوات المناسبة ليتمكن المدرسون من ممارستها بشكل فعال لضبط صفوفهم.

2- إجراء ندوات وحملات توعية من قبل الإدارة المدرسية حول أهمية الضبط الصفي.

3- إجراء دراسات مماثلة على عينات أكبر في متوسطات أخرى.

4- تواصل الإدارة المدرسية مع الأسرة لمواجهة بعض مشاكل الضبط الصفي.

5- الاتفاق على طريق ضبط الصف بين الأستاذ وتلاميذه تكون عادلة ومقبولة لديهم.

6- مراعاة انتقال التلميذ من مرحلة الطفولة إلى مرحلة المراهقة عند وضع آليات الضبط الصفي.

7- قيام الإدارة المدرسية باتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة في حق التلاميذ المخلين بنظام الضبط الصفي.

8- تكريم الإدارة المدرسية للتلاميذ المنضبطين داخل المؤسسة أمام زملائهم.

9- ضرورة تخفيض نصاب المدرّس من عدد الحصص وخاصّة كلما تقدّم في السن وذلك لأن كثرة النصاب يؤدي لإرهاق وضعف التركيز وعدم القدرة على الاهتمام بمشكلات الطلبة وضبط الصف.

قائمة المراجع

أولا: الكتب:

1. إبراهيم، ناصر.(1992). علم الاجتماع التربوي. ط1.دار الجبل.
2. أبو جاد وصالح ومحمد علي, (2009). علم النفس التربوي. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. ط5.
3. أحمد حافظ، وحافظ محمد (2003). إدارة المؤسسات التربوية.عالم الكتب.
4. أحمد، إبراهيم. (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها لنظرية وتطبيقاتها العلمية.الدار العلمية الدولية ودار لثقافة للنشر والتوزيع.
5. أحمد، إبراهيمي (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مكتبة المعارف الحديثة. الإسكندرية.
6. أحمد، جميل عايش (2009). الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة.
7. إستبرق داوود سالم، النداوي والهام فاضل، عباس.(2018). الضبط الصفي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية. العدد33. جامعة بغداد.
8. الأغا، رياض، الأغا، نهضة. (1996). الإدارة التربوية وأصولها النظرية وتطبيقاتها الحديثة.مطبعة منصور.
9. بارون.(2000). كيف تضبط الفصل الدراسي استراتيجيات عملية للمدرسين (ابراهيم القعيد,مترجم). دار المعرفة للتنمية البشرية.
10. تحية، حامد عبد العال. (2006). موديل إدارة الصف.كلية التربية لمشروع تطوير برنامج التربية العلمية لإعداد معلم المرحلتين الإعدادية والثانوية. جامعة أسيوط.
11. جريفت، مرسى وآخرون. (1979). نظرية الإدارة . القاهرة. عالم الكتب.
12. جمال، فهمي مونس.(2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للضبط المدرسي وعلاقته بمستوى الضبط الصفي من وجهة نظر المعلمين.الجامعة الإسلامية.,
13. الحاج خليل وآخرون.(1996).إدارة الصف وتنظيمه. منشورات جامعة القدس المفتوحة. ط1.
14. حجي، أحمد إسماعيل.(1994). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار النهضة العربية.
15. حسين، عبد الفتاح ذياب.(1998). طريقك في الإدارة الفعالة. المؤسسة الفنية للطباعة والنشر.
16. الدويك وآخرون. (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرسية ولإشراف التربوي. دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع .

17. ذياب، إسماعيل.(2001). الإدارة المدرسية. دار الجامعة للنشر.

18. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد عنيم. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق). ط1. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

19. رحيم يونس، كلرو العزاوي. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي. ط1. دار العجلى.

20. سالبرغ، باسي. (2003). دليل المعلم في التعليم والتقويم. ط1. (ترجمة علا الخليجي). مركز القياس والتقويم.

21. سعيد بن عبد الرحمن. (1997). القياس النفسي النظرية والتطبيقي. ط3. دار الفكر العربي.

22. سكيك، سامية والمزين سليمان. (2012). التواصل الصفي وعلاقته بمشكلات الانضباط في المدارس للثانوية. ورقة مقدمة لمؤتمر الحوار والتواصل التروي. الجامعة الإسلامية.

23. سلامة، عبد العظيم حسن. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. دار الفكر للنشر.عمان.

24. سليمان، حامد. (2008). الإدارة التربوية المعاصرة. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان.الأردن.

25. سليمان، حامد. (2008). الإدارة التربوية المعاصرة. دار أسامة للنشر والتوزيع.

26. صالح محمد علي، أبو حادو. علم النفس التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

27. صلاح الدين، شروح. (2004). علم الاجتماع التربوي. دار العلوم للنشر والتوزيع.

28. طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. دار الفرقان.

29. العاجز، فؤاد. (2008). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق. دار المقداد للطباعة. ط3.

30. عبد العزيز، عطا الله المعايطة. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار الحامد للنشر والتوزيع.

31. عبد الفتاح، الخواجا. (2004). تطوير الإدارة المدرسية. عمان. در الثقافة.

32. عبد اللطيف فرج. (2006). المعلم والمشكلات الصفية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. ط1.

33. العرفي، بلقاسم. (1993). الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها. منشورات جامعة قاريونس.

34. عزب محسن، عبد الستار. (2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. المكتب الجامعي الحديث.

35. عطوي جودت عزة. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية. الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

36. عطوي جودت عزة. (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. دار الثقافة للشر والتوزيع .

37. العمايرة، محمد حسن. (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة.

38. الغانم، عبد العزيز. (1986) الإدارة المدرسية علاقتها بالإدارة التربوية المؤتمر التربوي السادس لجمعية المعمين الكويتية. جمعية المعلمين الكويتية. مطبعة الفيصل.

39. الفقي، عبد المؤمن فرج ,1994:الإدارة المدرسية المعاصرة, منشورات جامعة قاريونس,بنغازي.

40. قطامي يوسف. (1998). سيكولوجية التعلم والتعليم الصفي. ط1(الإصدار الثاني. دار الشروق للنشر والتوزيع.

41. كسنت، أمحمد. (2009) مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال. ط1. غرناطة للنشر والتوزيع.

42. الكسواني، مصطفى خليل.(2005). إدارة التعلم الصفي. دار الصفاء للنشر التوزيع.

43. لطيف هدى سيد. (1995). الأسس العلمية للإدارة. الشركة العربية للنشر والتوزيع.

44. محمد حسين، العجمي. (2000). الإدارة المدرسية. دار الفكر العربي.

45. محمد عبد الرحيم، عدس. (1999). مع المعلم في صفه. ط1. دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع.

46. محمد فرحات، القضاه ومحمد عوض، الترتوري. (2006). علم النفس التربوي (النظري والتطبيق). دار الحامد للنشر والتوزيع.

47. مرسي، محمد منير. (2001). الإدارة المدرسة الحديثة. عالم الكتب.

48. مرعى و آخرون. (1986) . إدارة الصف و تنظيمه. منشورات القدس المفتوحة .

49. مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل العلمية. ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

50. مريم داود، السليم. (2004. علم النفس التربوي . ط1. دار النهضة العربية .

51. مصطفى صلاح عبد الحميد. (1999). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار المريخ.

52. مصطفى صلاح، عبد الحميد. (1994). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط2. دار المريخ.

53. مصلح، عدنان ،عدس محمد. (1980). إدارة الصفوف المجمعة.

54. ميغان، موريس وآخرون. (2010). مفاتيح اصطلاحية جديدة. معجم ومصطلحات الثقافة والمجتمع. ترجمة السعيد الغانمي. ط1. مركز الدراسات الوحدة العزة.

55.الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). الإدارة المدرسية و إدارة الفصل أصول نظرية و قضايا معاصرة. ط.1. المجموعة العربية للتدريس و النشر .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Bush,t,et al(eds) (1985) approaches to school mangemement a reader,harper,row publishers, London.
2. Doyle,w(1986): class room organization and management,in.m.wittrock (ed), hamd book of research on teatching,new York.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة الحكومية كمؤسسة ريادية في خدمة المجتمع وتنميته جامعة اليرموك. رسالة ماجستير غير منشورة.

2. العربي، قوري ذهبية. (2011). العقاب الجسدي والمعنوي وتأثيرها على ظهور السلوك العدواني لدى التلميذ المتمدرس. تحت اشراف محمد بوعلاق. رسالة ماجيستر. قسم علم النفس المدرسي. جامعة تيزي وزو.

3. غسمون، عزيز. (2017). مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص إدارة وإشراف بيداغوجي. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

4. نغير ويوسف مكي حمو. (2015). واقع مشكلات الضبط الصفي لدى الاساتذة الجدد بثاويات ولاية المسيلة. مذكرة ماستر, جامعة مسيلة.

5. هامل، نصور. (2007) التفاعل الصفي واستراتيجيات التصرف لدى المدرس والتلميذ. تحت اشراف محمد مزيان, رسالة الدكتوراه, قسم علم النفس,جامعة وهران,الجزائر ,غير منشورة.

رابعا: المواقع الالكترونية:

1. الساعدي طارق،2011: أهداف الانضباط الصفي, جريدة التآخي. http://taakhi newes.org/ ?p=11498.

2.منيرة الهاناني, حمل من موقع: http://t1.net, معوقات الادارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية.

3. خضر مجد 20 جوان 2016,وسائل ضبط الصف موضوع.كوم، https://mawdoo3.com, آخر تحديث 14:55.

4. ريم عايش 25 جوان 2018، طرق لضبط الصف موضوع.كوم,https://mawdoo3.com ، آخر تحديث 5:18.

الملاحق