

# الإدارة الصفية

مدخل متكامل لبناء بيئة تعلم فعّالة

أ.د رمزي فتحي هارون





# الإدارة الصّفيّة

مدخل متكامل لبناء بيئة تعلّم فعّالة

جميع الحقوق محفوظة. لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات، أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق من الناشر.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without prior written permission of the publisher.

DAR AL FIKER

جميع حقوق الطبع محفوظة ©



www.daralfiker.com

كتابي الصغير  
للنشر والتوزيع



www.ketabi.jo

المملكة الأردنية الهاشمية - عمان  
شارع رشيد المدفعي - بجانب المسجد الحسيني  
وسط البلد (3) عمارة الحجري  
هاتف: +962 6 4621938  
واتساب: +962 7 77695000  
ص.ب: 183520 عمان 1118 الأردن  
بريد إلكتروني: info@daralfiker.com  
بريد المبيعات: sales@daralfiker.com

التصنيف: 371.1024

تأليف: أ.د. رمزي فتحي هارون

الإدارة الصّفيّة - مدخل متكامل لبناء بيئة تعلّم  
فعّالة

رقم الإيداع: 2025/9/5593

الوصفيّات: إدارة الصف // العلاقات بين  
المدرسين والطلاب // أساليب التدريس // الإدارة  
التربوية /

\* أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية  
\* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا  
يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة  
حكومية أخرى.

الطبعة الأولى

1447- 2026

مواقع التواصل الاجتماعي



daralfiker1978@gmail.com



daralfiker/



dar\_alfiker



dar al-fiker for publishing & distributing



pub/dar-alfiker

ISBN: 978-9957-92-334-1

# الإدارة الصفية

مدخل متكامل لبناء بيئة تعلم فعّالة



أ.د رمزي فتحي هارون

كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية

الطبعة الأولى

1447- 2026

دار الفکر  
ناشرون وموزعون



## الإهداء

للمعلِّمِ الَّذِي عَلَّمَنِي وَجْهِي وَاسْمِي وَيَدِي ...

لوالدي الَّذِي نَسَخَ رُوحِي عَلَى حَبِّ الطَّيِّبِينَ،

وَالَّذِي خَلَّفَ فِي يَدِي الْبِذْرَةَ الطَّيِّبَةَ،

لأحفظها رافعةً رأسها وأكفها نحوَ الشَّمْسِ ...

لطريقك يا أباي، تلكَ الَّتِي عَلَّمْتَهَا لِي بِالْكَلماتِ ...

لشقاءِ يَدَيْكَ المَعْرُوقَتَيْنِ وَالْمَعْلَمَتَيْنِ بِالتَّعَبِ وَالْحِياةِ وَالْمَطْرُزَتَيْنِ بِالْعَمَلِ ...

لذكراكَ ...

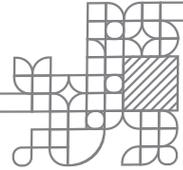
لبريقِ عَيْنَيْكَ السَّاهِمَتَيْنِ ...

أهديكَ حَصِيلَةَ ما دَأَبْتُ عَلَيْهِ،

لأجعلني أَكْثَرَ اخْضاراً حينما يهبُّ العُشْبُ بِرَائِحَتِكَ

لتبقى قَرِيرَ الرُّحِيلِ، وَمَطْمئنُ الدُّكْرِ وَالذَّاكِرَةِ.

رمزي





# الفهرس

11 ..... المقدّمة

## الفصل الأوّل

### الإدارة الصّفيّة: طبيعتها، وأهمّيّتها، ومجالاتها

14 ..... مقدّمة

15 ..... تمهيد

17 ..... تعقيد مهنة التّعليم وأهمّيّة الإدارة الصّفيّة

18 ..... معالم الغرفة الصّفيّة

23 ..... تناقضات الغرفة الصّفيّة

30 ..... صعوبة القرار التّربويّ والتّعليميّ

32 ..... مفهوم الإدارة الصّفيّة

33 ..... محاور الإدارة الصّفيّة

34 ..... الافتراضات الرّئيسة في الإدارة الصّفيّة

37 ..... أسئلة الفصل

## الفصل الثّاني

### إدارة العلاقات والمناخ النّفسيّ: استراتيجيّات لبناء بيئة تعلّميّة آمنة ومنتجة

40 ..... مقدّمة

41 ..... المناخ المدرسيّ

45 ..... التأسيس لبداية جديدة إيجابيّة

47	تطوير علاقات إيجابية داخل غرفة الصف.....
48	بناء علاقة المعلم بطلبته وتطويرها.....
57	بناء العلاقات الطالبة وتطويرها.....
70	إبتسامة المعلم كمدخل لبناء بيئة تعلم آمنة وملائمة.....
80	أسئلة الفصل.....

### الفصل الثالث

#### تصميم البيئة الصفية: نحو فضاء ماديّ محفز للتعلم

84	مقدمة.....
84	إدارة البيئة المادية لغرفة الصف.....
86	وظائف البيئة المادية للغرفة الصفية.....
99	إدارة المعلم لبيئة التعلم التكنولوجية.....
101	خلاصة.....
103	أسئلة الفصل.....

### الفصل الرابع

#### إدارة المواقف التعليمية: نحو تفعيل مشاركة الطلبة وتنظيم التفاعل الصفّي

108	مقدمة.....
108	إدارة مواقف التعلم الفرديّ.....
109	الصعوبات التي تواجه المعلم في إدارة مواقف التعلم الفرديّ.....
111	الصعوبات التي تواجه الطلبة في مواقف التعلم الفرديّ.....
113	استراتيجيات تحسين مستوى انهماك الطلبة في مواقف التعلم الفرديّ.....
114	إدارة مواقف التعلم الجمعيّ.....
115	الصعوبات التي تواجه المعلم في إدارة مواقف التعلم الجمعيّ.....
117	التخطيط النّاجح لمواقف التعلم الجمعيّ.....
121	إدارة مواقف تسميع الدّرس.....
123	الصعوبات التي تواجه المعلم في إدارة مواقف التّسميع.....

## الفهرس

126.....	استراتيجيات تحسين إدارة المعلم لفترات التسميع.....
130.....	إدارة التعلّم المقلوب.....
134.....	إدارة التعلّم عن بُعد.....
137.....	خاتمة عملية.....
138.....	أسئلة الفصل.....

## الفصل الخامس

### التواصل الفعال ودوره في إدارة الموقف التعلّمّي

142.....	مقدمة.....
142.....	معنى الاتصال.....
143.....	عناصر عملية الاتصال.....
145.....	مراحل عملية الاتصال.....
150.....	أشكال الاتصال.....
152.....	مبادئ الاتصال الصّفيّ.....
164.....	نماذج سلبية في الاتصال الصّفيّ.....
167.....	أسئلة الفصل.....

## الفصل السادس

### الانتباه الصّفيّ: استراتيجيات لاستعادة العقول إلى دائرة التعلّم

172.....	مقدمة.....
173.....	ماهية الانتباه وتشتت الانتباه.....
175.....	أنواع الانتباه.....
176.....	تشخيص تشتت الانتباه.....
178.....	أسباب تشتت الانتباه.....
186.....	طرق الوقاية من احتمالات تشتت الطلبة أثناء جلسات التعلّم.....
199.....	أسئلة الفصل.....

## الفصل السابع

### إدارة سلوك الطلبة: من الأسباب إلى الحلول

204.....	مقدمة.....
205.....	الافتراضات الرئيسة المتعلقة بالسلوك الإنساني.....
208.....	السلوك الوظيفي لدى الطلبة: كل سلوك وراءه هدف أو حاجة.....
209.....	خلاصة.....
210.....	معايير الحكم على السلوك.....
218.....	أسباب السلوك غير المقبول.....
271.....	أسئلة الفصل.....

## الفصل الثامن

### التعليمات المدرسية والقواعد الصفية: نحو بيئة تعلم منظمة

276.....	مقدمة.....
277.....	عوامل الصراع والتعليمات المدرسية.....
280.....	المعالم الرئيسة لنظام التعليمات المدرسية و الصفية.....
283.....	بعض الاخطاء في إدراكات المعلمين للقواعد الصفية.....
288.....	القواعد والتعليمات الصفية بين أقوال المعلم وأفعاله.....
290.....	تقديم القواعد والتعليمات الصفية للطلبة.....
295.....	ترتيبات ضرورية لتسهيل عمل المعلم والطلبة داخل غرفة الصف.....
310.....	اسئلة الفصل.....

## الفصل التاسع

### من العقاب إلى التشجيع: مقاربات إيجابية لإدارة سلوك الطلبة

314.....	مقدمة.....
315.....	استعمال المعلم للغة إيجابية.....
317.....	الرسائل اللفظية غير المشجعة تستجر مقاومة الطلبة.....

أثر أفعال المعلم غير المشجعة على دافعية الطلبة وتعاونهم.....	320
أسئلة الفصل.....	344

## الفصل العاشر

### من القواعد إلى التّوابع: نحو إدارة صفية عادلة ومتسقة

مقدمة.....	348
أهمية استعمال توابع السلوك.....	349
التّوابع الطبيعيّة.....	350
التّوابع المنطقيّة.....	354
استعمال التّوابع العقابيّة بفاعليّة.....	363
أسئلة الفصل.....	366

## الفصل الحادي عشر

### دراسات حالة في الانضباط الصفّي: دروس عمليّة للمعلّم

مقدمة.....	370
السلوك الاستفزازي المتعمّد لدى بعض الطلبة: الأسباب والاستراتيجيات الفعالة للتّعامل معه.....	371
لماذا يتعمّد بعض الطلبة استفزاز المعلّمة؟.....	372
كيف تتعامل المعلّمة مع الطلبة الذين يتعمّدون استفزازها؟.....	372
مثال واقعيّ على الاستفزاز وكيفية التّعامل معه:.....	374
دراسة حالة رقم (1): تعديل سلوك الطّالب رامي في الصفّ الخامس بناءً على دوافع سلوكه.....	375
دراسة حالة رقم (2): تعديل سلوك الطّالب المتمرّد والمجادل في الصفّ السّابع.....	378
دراسة حالة رقم (3): تأثير الوصول السّهل إلى المعلومات على دافعية التّعلّم في الصفّ.....	381
دراسة حالة رقم (4): تأثير المودّة الزّائدة في بداية العام على سلطة المعلّمة وضبط الصفّ.....	384
دراسة حالة رقم (5): الطّالب الذي يلعب دور «المهرج» في الصفّ.....	387
دراسة حالة رقم (6): إدارة مجموعة صفّيّة تعاني من ضعف الانتباه والفوضى عند بدء المهمّات.....	391
أسئلة الفصل.....	396

## الفصل الثاني عشر

### المنحى الشمولى فى الإدارة الصّفىة والانضباط المدرسى

400	مقدّمة
402	الخصائص الرئسة للسياسة الشمولىة فى الانضباط المدرسى
404	طبيعة مشاركة الإداريين فى السياسة الشمولىة للانضباط المدرسى
406	طبيعة مشاركة المعلمين فى السياسة الشمولىة للانضباط المدرسى
408	ضرورة عمل المعلمين ضمن فريق واحد
410	طبيعة مشاركة الطلبة فى السياسة الشمولىة للانضباط المدرسى
411	طبيعة مشاركة أولياء الأمور فى السياسة الشمولىة للانضباط المدرسى
413	الصّبط الدّائى: الهدف الاستراتيجى طويل الأجل للإدارة الصّفىة
421	أسئلة الفصل
423	قائمة المراجع



## المُقَدِّمَةُ

الحمدُ لله الَّذي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ الْمُعَلِّمِ الْأَوَّلِ، وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.

يصدرُ هذا الكتابُ في طبعته المزيَّدة والمنقَّحة تحتَ عنوانِ «الإدارةُ الصَّفيَّةُ: مدخلٌ متكاملٌ لبناءِ بيئةِ تعلُّمٍ فعَّالةٍ»، استجابةً للتَّحوُّلاتِ التَّربويَّةِ المعاصرة، وإدراكاً متزايداً لأهميَّةِ الإدارةِ الصَّفيَّةِ باعتبارها ركيزةً أساسيَّةً في نجاحِ العمليَّةِ التَّعليميَّةِ. فالإدارةُ الصَّفيَّةُ لا تقتصرُ على ضبطِ النِّظامِ أو تقليلِ المشكلاتِ السلوكيَّةِ، بل هي - في جوهرها - جميعُ الخطواتِ والإجراءاتِ التي تمكِّنُ المُعلِّمَ من بناءِ بيئةٍ صفيَّةٍ ملائمةٍ، تحافظُ على انسيابِيَّةِ التعلُّمِ، وتدعمُ التفاعلَ الإيجابيَّ بينَ المُعلِّمِ وطلَّبه.

لقد أجمعَ الباحثونَ والخبراءُ على أنَّ الإدارةَ الصَّفيَّةَ تُعدُّ أحدَ أكثرِ الموضوعاتِ حيويَّةً في مجالِ التعلُّمِ، إذ تتقاطعُ مع جميعِ مكوِّناتِ العمليَّةِ التَّربويَّةِ: المناخِ النَّفسيِّ والاجتماعيِّ، التَّعليماتِ والقواعدِ، الانتباهِ والتَّركيزِ، والتعلُّمِ النشطِ، والاتِّصالِ الصَّفيِّ، وإدارةِ المواقفِ التَّعلُّميَّةِ- التَّعليميَّةِ والبيئةِ الماديَّةِ. ومن هنا، يقدِّمُ هذا الكتابُ إطاراً نظرياً متيناً مدعوماً بمقترحاتٍ إجرائيَّةٍ واقعيَّةٍ، هدفُها مساعدةُ المُعلِّمِ على الوعيِ بهذهِ العواملِ وفهمها وتكليفها بما يتلاءمُ مع حاجاتِ طلابه وخصوصيَّةِ مدرستِهِ وثقافتهِ.

وقد جاءتِ هذه الطَّبعةُ الجديدةُ بعدَ مراجعةٍ شاملةٍ وبناءٍ متجدِّدٍ لفصولِ الكتابِ ومضامينه، ومن أبرزِ ملامحها:

- إعادةُ هيكلَةِ الفصولِ بحيثُ تنطلقُ من المنحى الوقائيِّ والاستباقيِّ في الإدارةِ الصَّفيَّةِ، ثمَّ تنتقلُ إلى المنحى العلاجيِّ والتَّصحيحيِّ، في تسلسلٍ يعكسُ الفلسفةَ الحديثةَ التي تركزُ على الوقايةِ قبلَ التَّدخُلِ.
- إضافةُ فصلٍ جديدٍ بعنوانِ «دراساتُ حالةٍ في الانضباطِ الصَّفيِّ» يعرضُ مشكلاتِ سلوكيَّةٍ واقعيَّةٍ، ويقترحُ سبلاً عمليَّةً للتَّعاملِ معها.

- إثراء المحتوى بمضامينٍ حديثةٍ عن التعلّم الإلكترونيّ والتحوّلات الرقمية وأثرها في أدوار المعلم واستراتيجياته لإدارة الصفوف الهجينة (الواقعية والافتراضية).
- تضمين الطّروحات المستندة إلى أبحاث الدّماغ والمنحى النّفس-عصبيّ لفهم السلوك الإنسانيّ وإدارته بعمقٍ، بما يوسّع أفق المعلم التربويّ.
- إضافة مهامّ تفكيريةٍ ومحطّاتٍ للتأمّل قبل القراءة وأثناءها، وختام كلّ فصلٍ بمهمّةٍ تطبيقيةٍ تساعد القارئ على نقل المعرفة من حيز النّظرية إلى فضاء الممارسة.
- تحديث الصّور والمشاهد التوضيحية بما يجعلها أقرب إلى واقع المعلم والطالب، وأكثر انسجامًا مع روح هذه الطبعة.

لا يقدّم الكتاب حلولًا جاهزةً للمعلم، بل يوجّهه نحو التّفكّر والنّقد والمناقشة والتّجريب؛ إذ يظلم جوهر الإدارة الصّفيّة مرتبطًا بقدرة المعلم على التّكيف، والاختيار الواعي، وابتكار الاستراتيجيات الملائمة لسياقاته الواقعية. وهو بذلك يشكّل جسرًا بين النّظرية والعمل، بين الفكر والممارسة، ومرجعًا يُعين المعلمين على بناء صفوف آمنة، إنسانية، ومنتجة.

وإني إذ أضع هذا العمل بين أيديكم، لا أملك إلا أن أقدم خالص شكري وامتناني لكل من كان له أثر في إثراء هذا الكتاب. شكرًا لكلّ معلّم ومعلّمة تشرفّت بالتعامل معهم في قاعات التّدريب أو الصّفوف المدرسية؛ فقد كان تفاعلكم، وتساؤلاتكم الصّعبة، ونقاشاتكم الحرّة، وقصصكم الواقعية وقودًا دفعني لإعادة التّفكير والتّطوير والإضافة. شكرًا لطلّبتني في الجامعات الذين لم يتردّدوا في نقد الأفكار ومساءلتها؛ فكانوا شركاء حقيقيين في إعادة صياغتها وصلّحها. شكرًا لزملائي الباحثين والمدرّبين الذين شاركوني الحوارات والنقاشات، فأضافوا إلى بصيرتي آفاقًا جديدةً.

أهدي هذا الكتاب لكلّ معلّم ومعلّمة ما زالوا يؤمنون أنّ الإدارة الصّفيّة ليست مجرد ضبط للنظام، بل هي فنّ لبناء بيئة تعلّم إنسانية، آمنة، منتجة، ومُلهمة. وأسأل الله أن يكون هذا الكتاب عونًا لهم في رسالتهم، وأن يجعل فيه النّفع والخير، وأن يبارك في كلّ جهد يبذل في سبيل تربية الأجيال.

والله وليّ التوفيق،،،

أ.د. رمزي فتحي هارون