



دور الإدارة التعليمية في توظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم لتلاميذ المرحلة الابتدائية

دور الإدارة التعليمية في توظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم لتلاميذ المرحلة الابتدائية

م.م نبا كاظم غانم عكيلي

الكلية التربوية المفتوحة / فرع قلعة سكر

البريد الإلكتروني Email : nbaa.alsaleet@utq.edu.iq

الكلمات المفتاحية: الإدارة التعليمية، السمات الشخصية، أنماط التعلم، المرحلة الابتدائية، القيادة التحويلية، التعليم المتميز، الفروق الفردية.

كيفية اقتباس البحث

عكيلي، نبا كاظم غانم ، دور الإدارة التعليمية في توظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم لتلاميذ المرحلة الابتدائية، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، تشرين الأول ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ١٠ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

مسجلة في
ROAD

مفهرسة في
IASJ

Journal Of Babylon Center For Humanities Studies 2026 Volume :16 Issue : 10
(ISSN): 2227-2895 (Print) (E-ISSN):2313-0059 (Online)

The Role of Educational Administration in Utilizing Personality Traits and Learning Styles of Primary School Students

Nabaa Kadhim Ghanim Akeeli*

Department of Al-Rifai Education/ Dhi Qar Education Directorate

Keywords : Educational Administration, Instructional Leadership, Personality Traits, Learning Styles, VARK Model, Primary School.

How To Cite This Article

Akeeli, Nabaa Kadhim Ghanim , The Role of Educational Administration in Utilizing Personality Traits and Learning Styles of Primary School Students, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, October 2026, Volume:16, Issue 10.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](#)

Abstract:

Modern educational systems, moving beyond traditional approaches based on standardized uniformity, emphasize the necessity of paying attention to individual differences among learners, particularly in the sensitive stage of primary school, which represents the phase of shaping academic identity. Nevertheless, evidence indicates that the utilization of psychological data within the actual school environment often collides with bureaucratic barriers. Accordingly, this research was conducted with the aim of "clarifying the strategic role of educational administration in utilizing the personality traits and learning styles of primary school students".

In terms of purpose, this study is an applied-developmental research, and in terms of nature, it is a descriptive-analytical study with a qualitative approach, relying on the strategy of systematic literature review and documentary analysis. The study concludes that transitioning





from traditional educational management to flexible instructional leadership serves as the cornerstone for fostering an environment responsive to students' psychological diversity. This requires structural support in budget allocation for diverse pedagogical resources, institutionalizing psycho-educational profiles, and shifting toward alternative, performance-based assessments.

الملخص

تؤكد النظم التعليمية الحديثة، متجاوزة المقاربات التقليدية القائمة على النمطية الموحدة، على ضرورة الاهتمام بالفروق الفردية بين المتعلمين، لا سيما في المرحلة الابتدائية الحساسة التي تمثل مرحلة تشكيل الهوية الأكاديمية. ومع ذلك، تشير الأدلة إلى أن توظيف المعطيات النفسية في البيئة المدرسية الواقعية غالباً ما يصطدم بحواجز بيروقراطية. وبناءً على ذلك، أُجري هذا البحث بهدف «تبيين الدور الاستراتيجي للإدارة التعليمية في توظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم لتلاميذ المرحلة الابتدائية». تُعد هذه الدراسة من حيث الهدف بحثاً تطبيقياً-تطويرياً، ومن حيث الطبيعة بحثاً وصفيّاً-تحليلياً ذا مقارنة نوعية، حيث اعتمدت على استراتيجية المراجعة المنهجية للأدبيات والتحليل الوثائقي. شمل مجتمع الدراسة الوثائقي المقالات المحكمة، والكتب المرجعية، والرسائل الجامعية ذات الصلة الصادرة في الفترة ما بين ٢٠٠٥ و ٢٠٢٤ عبر قواعد البيانات الدولية والإقليمية. وقد خضعت البيانات النصية للتحليل من خلال منهج «تحليل المحتوى النوعي الموجه» عبر ثلاث مراحل من الترميز. وتشير نتائج تحليل البيانات إلى أن تنفيذ مقارنة التعليم المتمايز والاستجابة للتنوع الشخصي (مثل الانطواء والقلق) والتنوع الحسي (الأنماط البصرية والسمعية والحركية)، ليس مجرد متغير يعتمد على المعلم فحسب، بل هو حتمية هيكلية وإدارية؛ إذ تظل المعرفة النفسية للمعلمين عقيمة في غياب الإرادة والدعم الإداريين. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة التعليمية الفعالة، من خلال تبنيها لمنهج «القيادة التحويلية»، توفر الأرضية اللازمة لهذا التوظيف عبر آليات متعددة، منها: هندسة البنية النفسية للفصول الدراسية، وتحويل التقييمات المسببة للضغط النفسي إلى تقييمات تكوينية سيرورية، وتخصيص الميزانيات البيداغوجية لتوفير البنى التحتية المادية للتعليم متعدد الحواس، وتغيير ثقافة الرقابة من التفتيش البيروقراطي إلى الإشراف الإكلينيكي (العيادي). علاوة على ذلك، تم تحديد إرساء مجتمعات التعلم المهنية ضمن الكادر المدرسي، واستقطاب المشاركة المهيكلة لأولياء الأمور كعوامل محفزة ومسرّعة إدارياً. وفي الختام، يمكن الاستنتاج بأن التوظيف الناجح للسمات الشخصية وأنماط التعلم هو في جوهره عملية إدارية كلية تعمل وفق آلية من أعلى إلى أسفل، ويتطلب تحقيق ذلك اهتمام صناع السياسات ومديري المدارس بإعداد «ملف تعريف

شامل للمتعلم» عند بدء التحاقه بالمدرسة، وإحداث مرونة في جدولة المناهج الدراسية، بغية تشكيل منظومة بيئية مزدهرة تتناسب مع المواهب المتميزة لكل طفل.

القسم الأول: الإطار العام

١. المقدمة

تواجه النظم التعليمية في العصر الراهن نماذج فكرية (بارادايما) حديثة، تحوّل فيها التركيز من مجرد التعليم «المتمركز حول المعلم» والنقل الخطي للمعلومات، نحو التعلم «المتمركز حول المتعلم» والتنمية الشاملة للقدرات البشرية. وفي هذا السياق، تؤدي المرحلة الابتدائية، باعتبارها المرحلة الدراسية الأكثر حساسية وتأسيساً، دوراً لا بديل عنه في تشكيل البنية الشخصية والمعرفية والاجتماعية للأفراد (قطامي، ٢٠١٣).

إن التعقيدات النفسية للتلاميذ في هذه المرحلة العمرية تحتم تصميم وتنفيذ عمليات التعليم والتعلم بمزيد من الدقة والعناية الفائقة. وفي هذا الصدد، شهد مفهوم «الإدارة التعليمية» تحولاً جذرياً وعميقاً. إذ يؤكد كل من هوي وميسكل (٢٠١٣) أن الإدارة التعليمية لم تعد تعني مجرد الإدارة المادية للمدرسة والإشراف على تنفيذ التعاميم الإدارية، بل باتت تُعرف بوصفها «قيادة تعليمية» ديناميكية تتمثل رسالتها الأساسية في الارتقاء بجودة التعلم وخلق بيئة آمنة ومحفزة لجميع التلاميذ.

وفي العالم العربي أيضاً، يرى باحثون ومفكرون مثل راتب السعود (٢٠١٤) أن الإدارة المدرسية هي البؤرة الأساسية للتحويلات النوعية في التعليم، وبدونها لن يتحقق أي ابتكار بيداغوجي (تربوي) على مستوى الغرفة الصفية. وتُعد مسألة الاعتراف بـ «الفروق الفردية» وتوظيفها من أهم التحديات، وفي الوقت ذاته من صميم رسالات الإدارة التعليمية الحديثة. فكل تلميذ يدخل الغرفة الصفية حاملاً معه منظومة فريدة من السمات الشخصية وأنماط التعلم المتميزة. إن تجاهل هذا التنوع لا يؤدي إلى التدني في التحصيل الدراسي فحسب، بل يسفر أيضاً عن الإحباط وتراجع الدافعية الأكاديمية (الزغول، ٢٠١٢). ومن هذا المنطلق، تضطلع الإدارة المدرسية بدور استراتيجي في مواءمة الإمكانيات، وكفاءات المعلمين، والبيئة المادية مع هذه السمات الشخصية والأنماط التعليمية.

٢. مشكلة البحث

على الرغم من التقدم الملحوظ في نظريات التعلم، تُظهر الملاحظات الميدانية أن جزءاً كبيراً من المدارس لا يزال غارقاً في الهياكل الجامدة وأساليب التدريس النمطية الموحدة. وفي هذا السياق، تشير توملينسون (٢٠١٤) في طروحاتها حول «التعليم المتمايز» إلى أن المقاربات التقليدية قد

بُنيت على افتراض خاطئ مفاده أن جميع التلاميذ يمتلكون السعة المعرفية ذاتها وسرعة التعلم نفسها. ويؤدي هذا التجانس القسري إلى تهميش التلاميذ الذين لا تتوافق أنماط تعلمهم مع الأساليب الصفية السائدة (والتي تعتمد غالباً على الإلقاء والتعلم السمعي). ويؤدي نتيجة هذا الأمر في التراجع التدريجي للثقة بالنفس وظهور سلوكيات غير سوية داخل الغرفة الصفية. ويتجلى هذا التحدي بصورة أوضح في النظام البيئي (الإيكولوجي) التعليمي في البلدان النامية ومنطقة الشرق الأوسط، نظراً للاكتظاظ الصفّي ونقص الإمكانيات (طافش، ٢٠١٤). وفي ظل هذه الظروف، تكمن الحلقة المفقودة في غياب استراتيجيات إدارية واعية قادرة على بناء جسر للتواصل بين «المعطيات النفسية» و«الأداء التعليمي للمعلمين». بناءً على ما تقدم، تتبلور المشكلة الأساسية للبحث الحالي في التساؤل الآتي: كيف يمكن للإدارة التعليمية في المدارس الابتدائية، من خلال التحديد والتوظيف الدقيق للسمات الشخصية وأنماط التعلم لدى التلاميذ، أن توائم استراتيجيات التدريس الخاصة بالمعلمين مع الاحتياجات المتنوعة للمتعلمين، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى الارتقاء بجودة العملية التعليمية؟

٣. أهمية البحث ومبرراته

الأهمية النظرية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية في نقطة التقاطع بين حقلي «الإدارة التعليمية» و«علم النفس التربوي». إن تبیین كيفية تحويل المفاهيم النفسية المجردة (مثل أنماط الشخصية وأنماط التعلم وفقاً لنموذج ديفيد كولب أو نموذج فارك VARK) إلى مؤشرات إجرائية وعملية لمديري المدارس، من شأنه أن يسد الفجوة النظرية القائمة في هذا المجال. الأهمية التطبيقية (العملية): يمكن توظيف مخرجات هذا البحث بمثابة خارطة طريق عملية لمديري المدارس، والمساعدین الأكاديميين (الوكلاء)، ومعلمي المرحلة الابتدائية. فمن خلال تطبيق نتائج هذه الدراسة، يستطيع المديرون إعادة تصميم برامج التنمية المهنية (أثناء الخدمة) للمعلمين بحيث تتمحور حول استيعاب الفروق الفردية، الأمر الذي سيسهم إسهاماً فاعلاً في إرساء دعائم العدالة التعليمية داخل البيئة الصفية.

٤. أهداف البحث

الهدف الرئيس: تبیین دور الإدارة التعليمية في توظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم لتلاميذ المرحلة الابتدائية، بغية الارتقاء بفاعلية العملية التعليمية.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على آليات الإدارة المدرسية في تهيئة بيئة تعليمية تتلاءم مع الفروق الفردية.

دور الإدارة التعليمية في توظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم لتلاميذ المرحلة الابتدائية

٢. دراسة أثر إدراك المعلمين لأنماط التعلم (البصرية، السمعية، الحركية) على طبيعة اتخاذهم لاستراتيجيات التدريس في ظل دعم وتوجيه الكادر الإداري.

٣. تحديد دور السياسات المدرسية في تعزيز دافعية التلاميذ الذين يمتلكون سمات شخصية متباينة.

٥. أسئلة البحث وفرضياته

الفرضية الأولى: لفاعلية الإدارة التعليمية تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في توجيه المعلمين نحو استخدام أساليب تدريس تتناسب مع أنماط التعلم المتعددة.

الفرضية الثانية: يرتبط تضمين السمات الشخصية للتلاميذ في السياسات المدرسية المصغرة ارتباطاً طردياً ومباشراً بزيادة الدافعية الداخلية والتحصيل الدراسي لديهم في المرحلة الابتدائية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع لدى مديري المدارس، ومستوى تكيف البيئة المادية والنفسية للاستجابة لأنماط التعلم المتنوعة.

٦. منهجية البحث

يُعد هذا البحث من حيث الهدف بحثاً تطبيقياً، ومن حيث الطبيعة والمنهج بحثاً وصفيّاً-تحليلياً. جُمعت بيانات هذه الدراسة من خلال المراجعة الوثائقية والمكتبية عبر استقصاء المقالات العلمية-المحكمة والمفهرسة في قواعد البيانات المعتبرة المحلية، والإقليمية (مثل: دار المنظومة، والمنهل)، والدولية (مثل: ScienceDirect و Scopus). وقد صُنِّفَ المفاهيم المستخلصة وحُلَّت نوعياً باستخدام الاستدلال المنطقي، بهدف تقديم أنموذج مفاهيمي متماسك حول توظيف الإدارة التعليمية لأنماط التعلم.

٧. الدراسات السابقة

تُظهر مراجعة أدبيات البحث أنه على الرغم من أن موضوعي «أنماط التعلم» و«الإدارة التعليمية» يمتلكان تاريخاً غنياً ومستقلاً لكل منهما، إلا أن الربط والدمج بين هذين المفهومين لم يحظَ بالاهتمام الشامل الكافي.

الدراسات الأجنبية:

أرسى مُنظِّرون من أمثال كولب (١٩٨٤) ودان ودان (١٩٩٣) أسساً متينة في فهم أنماط التعلم. وفي السنوات الأخيرة، أظهرت دراسات مثل دراسة جاتولينو وآخرين (٢٠١٩) أن المدارس التي تطبق استراتيجية «التعليم المتمايز» تُعد أكثر نجاحاً في مؤشرات الإبداع والاندماج الأكاديمي. كذلك، يؤكد ليتوود (٢٠١٧) في بحثه حول القيادة المدرسية، أن تأثير المديرين على

التحصيل الدراسي للتلاميذ هو تأثير غير مباشر ولكنه قوي للغاية؛ بمعنى أن المدير يسهم في تحسين عملية التعلم من خلال تهيئة الأرضية المناسبة لتنوع أساليب التدريس لدى المعلمين.

الدراسات العربية والإقليمية:

أجريت في العالم العربي دراسات قيمة في مجال علم نفس التعلم. فقد أظهرت دراسة قطاعي وأبو جادو (٢٠١٥) التي تناولت تلاميذ المرحلة الابتدائية في الأردن، أن مواءمة أسلوب التدريس مع النمط المعرفي للتلميذ تقلل من التدني التحصيلي بنسبة تصل إلى ٤٠ بالمئة. وفي مجال الإدارة التعليمية، تناول العتيبي (٢٠١٨) في أطروحته للدكتوراه في المملكة العربية السعودية دور المديرين في تحسين البيئة المادية للفصول الدراسية، وخلص إلى أن المديرين التقليديين يمثلون العائق الرئيس أمام تنفيذ أساليب التدريس الحديثة. كما أوضحت دراسة الشمري (٢٠٢٠) المنشورة في مجلة العلوم التربوية، أن برامج التدريب أثناء الخدمة للمديرين في الدول العربية تتركز في الغالب على القضايا الإدارية، ونادراً ما تتطرق إلى الجوانب النفسية وتوظيف الفروق الفردية للتلاميذ.

أصالة البحث والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة آنفة الذكر، يتضح أن الغالبية العظمى من الأبحاث تنقسم إلى فئتين منفصلتين تماماً: الفئة الأولى دراسات نفسية بحثية تتناول المتغيرات على مستوى «المعلم-التلميذ» (مثل دراسات قطاعي)، والفئة الثانية دراسات إدارية تركز على نمط قيادة المديرين والبيروقراطية المدرسية (مثل دراسات طافش والعتيبي). تكمن الأصالة الجوهرية (الابتكار) لهذا البحث في الخروج من النظرة الأحادية البعد وتبني مقاربة بينية (متعددة التخصصات). إذ تثبت هذه الورقة البحثية، ولأول مرة في إطار دراسة تحليلية، أن «الفهم النفسي للتلاميذ» من قبل المعلم وحده ليس كافياً، بل إن «الإدارة التعليمية للمدرسة» هي التي ينبغي أن تضطلع بدور المحفز (الوسيط / المسرع) لتوفير البنية المادية، والنفسية، والهيكلية اللازمة لتنفيذ الأساليب التعليمية القائمة على أنماط التعلم.

القسم الثاني: الإطار النظري والإطار المفاهيمي

يستند الإطار النظري للبحث الحالي إلى ثلاثة محاور أساسية وهي: تحول مفهوم الإدارة التعليمية إلى القيادة التربوية، ودور السمات الشخصية للمتعلمين، وأنماط التعلم المختلفة. ويشكل التداخل والتكامل بين هذه المحاور الثلاثة الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة.

١. تطور الإدارة التعليمية

شهدت الإدارة التعليمية في العقود الأخيرة تحولاً في النماذج الفكرية (الباراداييم)، حيث انتقل التركيز الأساسي من "تنفيذ الإجراءات الإدارية والهيكلية" إلى "تسهيل عملية التعلم". ففي المقاربات الكلاسيكية، كان مدير المدرسة غالباً ما يؤدي دور المشرف البيروقراطي الذي تتمثل مهمته الأساسية في الحفاظ على النظام والانضباط الظاهري وتنفيذ التعاميم والقرارات الصادرة من الجهات العليا (Miskel, & Hoy ٢٠١٣، p. ٤٥)

أما في النموذج الفكري الحديث، فقد حل مفهوم "القيادة التربوية" محل الإدارة التقليدية. والقيادة التربوية هي عملية يركز فيها مدير المدرسة بشكل مباشر على تحسين جودة التدريس والتعلم، ويوجه التطوير المهني للمعلمين من خلال خلق بيئة داعمة تتماشى مع الاحتياجات الحقيقية للتلاميذ (Bush, ٢٠١١، p. ٧٨)

وفي الأدبيات التربوية العربية، يتم التأكيد على أن: "الإدارة التعليمية الفعالة في المرحلة الابتدائية هي الإدارة التي تخرج من إطار الجدران الصامتة لمكتب المدير لتتدفق إلى صميم الغرف الصفية، لكي تتمكن من تذليل العقبات النفسية والمادية التي تواجه عملية التعلم لكل تلميذ" (السعود، ٢٠١٤، ص. ١١٢). وبناءً على ذلك، يظهر مدير المدرسة في دور "مصمم بيئة التعلم"؛ حيث يعيد توجيه وتخصيص الموارد، وجدولة الأوقات الدراسية، وآليات دعم المعلمين بناءً على تنوع احتياجات التلاميذ.

٢. السمات الشخصية لتلاميذ المرحلة الابتدائية

تُعرف الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي في داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طابعه الفريد في التوافق مع البيئة (Allport, ١٩٦١، p. ٢٨). ويمر تلاميذ المرحلة الابتدائية بمراحل حساسة جداً من النمو المعرفي والعاطفي والانفعالي، وتلعب سماتهم الشخصية دوراً حاسماً وحاكماً في جودة تفاعلهم مع البيئة المدرسية.

وبالاستناد إلى "نظريات سمات الشخصية"، ولا سيما "نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية"، فإن أبعاداً مثل الانبساط/الانطواء والعصابية (مستوى القلق) تؤثر بشكل مباشر على عملية التعلم. فالتلاميذ الانبساطيون يميلون أكثر نحو التعلم التعاوني والأنشطة الجماعية، ويظهرون أداءً أفضل في البيئات الديناميكية المفعمة بالحركة، حين يحتاج التلاميذ الانطوائيون إلى بيئات أكثر هدوءاً وفرصاً للتفكير العميق والمستقل والعمل الفردي (Eysenck, ١٩٩٧، p. ١٠٤).

إن تجاهل هذه السمات من قبل الكادر المدرسي والإدارة يؤدي إلى تشكل "القلق الأكاديمي" لدى التلاميذ المستعدين وتراجع مستوى مشاركتهم الفعالة في الصف (الزغول والمحاميد، ٢٠٠٧،



ص. ٨٩). ومن هنا، تتمثل مهمة الإدارة التعليمية في تفعيل وحدة الإرشاد المدرسي بشكل منظم بهدف إعداد ملفات وصفية لشخصيات التلاميذ (الملف الشخصي) ومساعدة المعلمين في استيعاب وإدارة هذه الفروق الفردية.

٣. أنماط التعلم: المقاربات والنماذج

يُقصد بمصطلح نمط التعلم الطرق المفضلة والمستقرة التي يتبعها الفرد في استقبال المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتنظيمها (Kolb, ١٩٨٤، p. ٤١). ورغم أن الأنظمة التعليمية التقليدية بنيت غالباً على أساس نمط تعلم متجانس وافترضى وموحد، إلا أن النتائج العصبية والنفسية الحديثة أثبتت أن للتلاميذ مسارات متباينة تماماً في معالجة المعلومات. ويُعد "نموذج التعلم الحسي" (VARK) من أكثر النماذج تطبيقاً في البيئة المدرسية، حيث يقسم أنماط التعلم إلى أربعة فئات رئيسية (ng, Flemi, ٢٠٠١، p. ٤٥).

النمط البصري: تفهم هذه المجموعة من التلاميذ (والتي تشكل جزءاً كبيراً من أطفال المرحلة الابتدائية) المفاهيم من خلال الصور، والرسوم البيانية، والأشكال، والألوان، والفيديوهات التعليمية بشكل أفضل بكثير.

النمط السمعي: يصل التعلم لدى هؤلاء الأفراد إلى مستواه الأمثل من خلال الاستماع الفعال، والمناقشات الجماعية، والقراءة بصوت عالٍ، والبودكاست، والتفاعلات اللفظية. نمط القراءة/الكتابة: يميل هؤلاء التلاميذ بشكل مفرط إلى معالجة واستيعاب المعلومات من خلال النصوص المكتوبة، والكتيبات، وتدوين الملاحظات الصفية.

النمط الحركي/اللمسي: تحتاج هذه المجموعة من التلاميذ إلى لمس الأشياء، والانتقال الفيزيائي، ولعب الأدوار (الأعمال الدرامية)، والتجارب العملية المباشرة (طافش، ٢٠١٤، ص. ٦٧).

وفي المرحلة الابتدائية، فإن كبت وتجاهل الحاجة الطبيعية للحركة لدى هذه الفئة من التلاميذ الحركيين من قبل النظام المدرسي التقليدي، غالباً ما يُفسر خطأً على أنه "فرط حركة" (ADHD) أو "نقص في الانضباط والمشاقبة" (Dunn, & Dunn, ١٩٩٣، p. ٥٢). علاوة على ذلك، فإن عدم التطابق والتفاوت الصارخ بين "أسلوب تدريس المعلم" و"نمط تعلم التلميذ" يُعد من العوامل الهيكلية والرئيسية لهدر الموارد والتدني التحصيلي في نظام التعليم الابتدائي (قطامي، ٢٠١٣، ص. ١٤٥).



٤. الإطار المفاهيمي للبحث

من خلال الدمج والتكامل العضوي بين المباحث المذكورة سلفاً، يتبلور الإطار المفاهيمي لهذا البحث. ففي هذا الإطار، لا تتخذ الإدارة التعليمية الفعالة موقفاً انفعالياً أو استجابة ساكنة، بل تعمل تماماً كـ "عامل حفاز ووسيط ومسرع" (Catalyst). ورغم أن المعلم يقف في الخط الأمامي وواجهة العملية التعليمية، إلا أن النظام الإداري والداعم للمدرسة هو المنوط به توفير البنى التحتية المادية والتنظيمية اللازمة لتطبيق استراتيجيات "التعليم المتمايز" (Tomlinson, ٢٠١٤، p. ١٨)

يقوم النموذج المفاهيمي للبحث الحالي على فرضية أساسية: وهي أن مؤشر التقدم والتحصيل الدراسي سيشهد ارتفاعاً ملحوظاً إذا دلالة إحصائية عندما تتخذ إدارة المدرسة ثلاثة إجراءات استراتيجية وهي:

الدعم الهيكلي والمادي: التخصيص الذكي للميزانيات البيداغوجية لتوفير الوسائل التعليمية المتنوعة (البصرية والسمعية) وتهيئة الفضاءات المادية المرنة داخل الصف الدراسي (لتلبية احتياجات أنماط التعلم الحركية).

التطوير المهني للمعلمين: عقد ورش عمل ودورات تدريبية أثناء الخدمة للمعلمين بهدف تعميق معرفتهم بالأدوات المعيارية لقياس شخصية وأنماط تعلم الأطفال.

التغيير الجذري لنظام التقويم: الانتقال من الامتحانات المعيارية التي تقتصر على الجانب التحريري القائم على الحفظ، نحو التقويمات المستمرة والمتعددة والقائمة على الأداء (البورتفوليو)، بحيث يتمكن التلاميذ ذوو الأنماط والسمات الشخصية المختلفة من إبراز قدراتهم الكامنة (العتيبي، ٢٠١٨، ص. ٢١٠).

ونتيجة لذلك، فإن الربط العضوي بين الفهم السيكلوجي للمتعلمين وممارسة الإدارة الاستراتيجية في المدرسة، يؤدي إلى خلق نظام بيئي (أكاديمي) لا يُحرم فيه أي تلميذ من دائرة العدالة التعليمية والنجاح الأكاديمي بسبب اختلاف في نمط تعلمه أو نمطه الشخصي.

القسم الثالث: منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على تصميم منهجي دقيق يتناسب مع طبيعة الأهداف المرتبطة بتبيين الدور الاستراتيجي للإدارة التعليمية في توظيف المعطيات النفسية والسيكلوجية للمتعلمين. ويستعرض هذا القسم بالتفصيل منهج البحث، ومجتمعه، وعينته، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب التحليل ومعايير الصدق والثبات.

١. منهج البحث وتصميمه



تعد هذه الدراسة من حيث الهدف بحثاً تطبيقياً-تطويرياً، ومن حيث الطبيعة بحثاً وصفيّاً-تحليلياً ذا مقارنة نوعية (Creswell, & Creswell, ٢٠١٨، p. ١٢٠) وقد اعتمدت الدراسة على استراتيجية المراجعة المنهجية للأدبيات والتحليل الوثائقي كخيار منهجي ملائم لاستكشاف وتحليل الأطر النظرية والعملية التي تربط بين الممارسات الإدارية والسمات النفسية للتلاميذ (سيلفرمان، ٢٠٢٠، ص. ٨٥). يتيح هذا التصميم للباحثين فرصة تجاوز الملاحظات السطحية والنفوذ إلى عمق البنى الفكرية والتنظيمية التي تحكم البيئة المدرسية.

٢. مجتمع البحث وعينته

تألف مجتمع البحث الحالي من جميع الوثائق، والأدبيات التربوية والسيكولوجية، والبحوث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والكتب الأكاديمية، والرسائل الجامعية الصادرة في الفترة الزمنية الممتدة بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠٢٥، والتي ناقشت بشكل مباشر أو غير مباشر محاور الإدارة التعليمية، والقيادة التربوية، والسمات الشخصية (نموذج العوامل الخمسة الكبرى)، وأنماط التعلم (نموذج VARK) (عبيدات وآخرون، ٢٠١٥، ص. ١٤٢).

وقد تم اختيار عينة قصدية من هذا المجتمع بناءً على شروط الاشتغال والاستبعاد. وشملت شروط الاشتغال: الملاءمة الموضوعية العالية، والارتباط بالمرحلة الابتدائية، والأصالة العلمية، حيث استقرت العينة النهائية على (٤٥) وثيقة ودراسة مرجعية خضعت للتحليل المعمق (Guba, & Lincoln, ١٩٨٥، p. ٧٣).

٣. أدوات جمع البيانات

نظراً لطبيعة البحث الوثائقية والنوعية، تم استخدام "بطاقة تحليل المحتوى" واستمارات استخلاص البيانات المنهجية كأدوات رئيسية للبحث (Corbin, & Strauss, ١٩٩٨، p. ٥٨). وجرى تصميم هذه الأدوات في ضوء التساؤلات الرئيسية للدراسة، لتشمل ثلاثة محاور أساسية:

١. محدّدات تحول الإدارة التعليمية نحو القيادة التربوية.

٢. آليات التعامل الإداري مع السمات الشخصية لتلاميذ المرحلة الابتدائية.

٣. المتطلبات الهيكلية لتوظيف أنماط التعلم الأربعة (البصري، السمعي، القرائي، الحركي).

٤. أساليب تحليل البيانات

خضعت البيانات الكيفية المستخلصة من الوثائق لأسلوب "التحليل الموضوعي" بالاعتماد على منهجية الترميز (عباس وآخرون، ٢٠١٤، ص. ١٩٥). وتمت عملية التحليل عبر ثلاث مراحل أساسية:

دور الإدارة التعليمية في توظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم لتلاميذ المرحلة الابتدائية

الترميز المفتوح : لتفكيك النصوص واستخراج المفاهيم الأولية المتعلقة بالوظائف الإدارية والسيكولوجية.

الترميز المحوري : لربط المقولات الفرعية بالمقولات الرئيسية وإيجاد العلاقات التبادلية بينها.
الترميز الانتقائي: لتأطير النموذج المفاهيمي النهائي الذي يوضح دور الإدارة التعليمية كعامل وسيط في تحسين البيئة التعليمية.

٥. معايير جودة البحث النوعي (الصدق والثبات)

لضمان الأصالة والقيمة العلمية للبحث النوعي، تم الاعتماد على معايير غوبا ولينكولن (Guba & Lincoln) لتحقيق الجدارة والثقة في المخرجات، والتي تشمل (نيومان، ٢٠١١، ص. ٣٠٢):

المصادقية : وتحققت من خلال مراجعة النظراء وعرض أدوات التحليل ونتائجه على عدد من الخبراء والمتخصصين في الإدارة التربوية وعلم النفس المعرفي لضمان دقة التأويل.
الاعتمادية : وتمت عبر "التدقيق المنهجي الخارجي" حيث قام الباحثون بتوثيق كافة خطوات البحث بدءاً من البحث عن الوثائق وحتى استخلاص النتائج بشكل دقيق يتيح إعادة تتبع العملية المنهجية.

قابلية النقل : من خلال تقديم "وصف كثيف وعميق" للسياقات الفلسفية والتنظيمية التي جرى فيها تحليل الأدبيات، لتمكين الباحثين الآخرين من الاستفادة من هذه المقاربة في سياقات تعليمية مشابهة.

القسم الرابع: نتائج البحث ومناقشتها

يستعرض هذا القسم النتائج المستخلصة من عملية التحليل الموضوعي والمعمق للأدبيات والوثائق التربوية والسيكولوجية المشمولة في عينة الدراسة. وقد تم تبويب هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الأسئلة الرئيسية للبحث، لتشمل ثلاثة محاور استراتيجية متبوعة بمناقشة فكرية تربوية شاملة.

١. نتائج المحور الأول: آليات تحول الإدارة التعليمية نحو القيادة التربوية

أظهرت نتائج التحليل الوثائقي أن الخطوة الأولى والأساسية لتفعيل المعطيات النفسية في المدرسة الابتدائية تكمن في تفكيك الهياكل البيروقراطية الصلبة للإدارة التقليدية وتحويلها إلى "قيادة تربوية مرنة واستراتيجية". وتحدد ملامح هذا التحول من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية أفرزتها الأدبيات (Leithwood، ٢٠١٧، p. ١٤٥).

توزيع السلطة والقيادة التشاركية : حيث بينت النتائج أن مدير المدرسة الناجح لا ينفرد باتخاذ القرار، بل يشكل مجالس تربية تضم المعلمين، والمرشد النفسي، وأولياء الأمور، لتصميم خطط دراسية تتوافق مع التنوع السلوكي للتلاميذ.

إعادة توجيه الثقافة التنظيمية : أثبتت الدراسات المحللة أن الإدارة التعليمية الفعالة تعمل على خلق ثقافة مدرسية تضع "الفروق الفردية" في مقدمة أولوياتها، وتعتبر التنوع بين التلاميذ مصدر قوة بيداغوجية وليس عبئاً تنظيمياً (Epstein, ٢٠١٨، p. ٩٢).

٢. نتائج المحور الثاني: الاستجابة التنظيمية للسمات الشخصية للمتعلمين

كشفت نتائج البحث أن التعامل مع السمات الشخصية لتلاميذ المرحلة الابتدائية (مثل الانبساط، الانطواء، ومستوى القلق) يتطلب استجابة تنظيمية مؤسسية تقودها إدارة المدرسة، ولا يمكن تركها لاجتهادات المعلمين الفردية. وجاءت أبرز آليات التوظيف الإداري على النحو التالي (أبو جادو، ٢٠١٢، ص. ٢٠٤):

مأسسة الملف النفسي-التربوي :ألزمت النماذج الإدارية الحديثة المدارس بإعداد ملف رقمي أو ورقي لكل تلميذ عند دخوله المدرسة، يشرف عليه المرشد النفسي بالتعاون مع المعلمين، لتحديد سمات التلميذ الشخصية ومستوى مرونته النفسية.

تخصيص الفضاءات المدرسية المرنة: أشارت النتائج إلى ضرورة قيام الإدارة بتهيئة بيئات مادية متنوعة داخل المدرسة؛ كإنشاء "زوايا الهدوء" في الصفوف أو المكتبة لدعم التلاميذ الانطوائيين أو الذين يعانون من قلق أكاديمي مرتفع، وفي المقابل توفير ساحات أنشطة تفاعلية لتفريغ طاقات التلاميذ الانبساطيين (المفتي، ٢٠١٥، ص. ٧٨).

٣. نتائج المحور الثالث: المتطلبات الهيكلية لتوظيف أنماط التعلم (VARK)

أكدت نتائج المراجع المنهجية أن تطبيق نموذج أنماط التعلم الحسي (VARK) في المرحلة الابتدائية يرتبط ارتباطاً شرطياً بالدعم الهيكلي والمادي الذي تقدمه الإدارة التعليمية. وتمثلت أهم المتطلبات الهيكلية في النقاط الآتية (al., et Gatullo, ٢٠١٩، p. ٨٤٥):

التخصيص الذكي للموارد البيداغوجية: أظهرت النتائج أن الإدارة التعليمية المستنيرة توزع ميزانيتها التشغيلية لضمان توازن الوسائل التعليمية؛ فلا تقتصر على الكتب المطبوعة (النمط القرائي)، بل تشمل الشاشات التفاعلية والخرائط الذهنية (النمط البصري)، والمختبرات الصوتية (النمط السمعي)، والمجسمات وأدوات التفكير والتركيب (النمط الحركي).

إعادة هندسة زمن التعلم والتقويم الممتد: أوضحت الأدبيات أن النظام الإداري التقليدي القائم على الحصص الدراسية القصيرة يظلم أصحاب النمط الحركي؛ لذا فإن الإدارة الفعالة تتبنى

دور الإدارة التعليمية في توظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم لتلاميذ المرحلة الابتدائية

جداول دراسية مرنة تسمح بالتعلم القائم على المشاريع والرحلات الاستكشافية، مع التحول الجذري نحو "ملفات الإنجاز" كبديل للاختبارات التحريرية النمطية (علام، ٢٠١٣، ص. ١١٥).

٤. مناقشة النتائج وتفسيرها

تتفق نتائج هذه الدراسة مع الطروحات الفلسفية والتربوية الحديثة التي تتادي بـ "أنسنة الإدارة المدرسية" وجعلها تابعة لاحتياجات المتعلم وليس العكس. إن تحول مدير المدرسة من "مراقب بيروقراطي" إلى "قائد تربوي" يُعد حجر الزاوية في إصلاح التعليم الابتدائي؛ فالإدارة هي التي تملك القدرة على تحويل النظريات النفسية الساكنة الموجودة في الكتب إلى ممارسات ديناميكية حية داخل الغرف الصفية (المشرف، ٢٠١٦، ص. ٦٣).

وتُفسر الدراسة هذه النتائج بأن إهمال الإدارة لتوظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم يؤدي إلى ظاهرة "الاغتراب الأكاديمي" لدى أطفال المرحلة الابتدائية. فعندما يُجبر تلميذ ذو نمط حركي وسمة انطوائية على الجلوس الصامت لعدة ساعات متواصلة أمام تلقين لفظي (سمعي)، فإن المدرسة هنا تمارس نوعاً من "القسر التربوي" الذي يقتل دافعية التعلم ويزيد من نسب التسرب الفكري والتحصيلي (حسن، ٢٠٢١، ص. ٤٥). وبناءً على ذلك، فإن النموذج الذي يقدمه هذا البحث يضع الإدارة التعليمية في موضع "الضامن الحقيقي للعدالة السيكلوجية والتعليمية" داخل المنظومة المدرسية.

القسم الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يأتي هذا القسم لينتج المسار التحليلي للدراسة، حيث يقدم خلاصة مركزة للاستنتاجات الفلسفية والتنظيمية المتمخضة عن مراجعة الأدبيات، تليها حزمة من التوصيات الإجرائية والمقترحات البحثية الموجهة لصناع القرار والقيادات المدرسية.

١. الاستنتاجات الشاملة للبحث

بناءً على التحليل المعمق للوثائق والأدبيات التربوية والسيكلوجية، يمكن صياغة أبرز استنتاجات البحث على النحو التالي:

أولاً: إن الإدارة التعليمية في المرحلة الابتدائية لم تعد مجرد أداة لتنفيذ اللوائح الصارمة، بل هي "المهندس البيداغوجي" المسؤول عن تحويل المدرسة من فضاء نمطي طارد للقدرات إلى بيئة مرنة جاذبة تستوعب التنوع النفسي للتلاميذ (Hattie، ٢٠١٢، p. ١٦٧).

ثانياً: أثبتت الدراسة أن هناك تلازماً عضوياً بين "النمط الشخصي للتلميذ" و"نمط تعلمه الحسي". فالتلاميذ الأكثر انطوائية وعرضة للقلق الأكاديمي يجدون صعوبة بالغة في التكيف مع الإدارات



المدرسية التي لا توفر فضاءات تعلم هادئة وخيارات تقويم بديلة (عبد المعطي، ٢٠١٤، ص. ٩٥).

ثالثاً: إن الفشل في توظيف نموذج أنماط التعلم الأربعة (VARK) في المدارس الابتدائية لا يعود إلى نقص كفاءة المعلمين فحسب، بل هو نتاج مباشر لـ "الجمود الهيكلي والمادي" للإدارة المدرسية التي تعجز عن تخصيص الموارد الذكية لتوفير الوسائط البصرية والسمعية والحركية (Guskey، ٢٠٠٠، p. ٨٢).

٢. التوصيات الإجرائية

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة، يقدم البحث التوصيات التالية مقسمة حسب مستويات التنفيذ:

٢. ١. التوصيات الموجهة للإدارة التعليمية والقيادات المدرسية:

مأسسة الدبلومات التدريبية:

إلزام مدراء المدارس الابتدائية بالالتحاق ببرامج تدريبية متخصصة في "القيادة السيكلوجية للمؤسسات التعليمية" لتمكينهم من قيادة التغيير نحو التعليم المتميز. إعادة هندسة الفضاء المادي:

إعادة تصميم الصفوف الدراسية والمرافق المدرسية لتضم "زوايا التعلم الذكي" التفاعلية التي تلبي احتياجات النمطين البصري والحركي بشكل خاص (عابدين، ٢٠١١، ص. ١٣٨). تفعيل غرف الإرشاد النفسي:

تحويل دور المرشد النفسي من رصد المخالفات السلوكية إلى بناء "الخارطة السيكلوجية" للتلاميذ وتزويد المعلمين بتقارير دورية عن سماتهم الشخصية.

٢. ٢. التوصيات الموجهة للمعلمين والمشرفين التربويين:

تنويع الاستراتيجيات التدريسية: تصميم الخطط الدراسية اليومية بحيث تتضمن أنشطة بصرية (خرائط مفاهيمية)، وسمعية (مناقشات)، وحركية (لعب أدوار) في الحصة الواحدة. تبني التقويم البديل: تقليص الاعتماد على الاختبارات التحصيلية التقليدية القائمة على الحفظ، والتوسع في استخدام "ملفات الإنجاز الكيفي" لتقييم أداء التلاميذ بناءً على تميز سماتهم (McTighe, & Wiggins، ٢٠٠٥، p. ٢١٠).

٣. المقترحات للبحوث المستقبلية

امتداداً للأفق الفكري والمنهجي لهذا البحث، يُقترح إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

دور الإدارة التعليمية في توظيف السمات الشخصية وأنماط التعلم لتلاميذ المرحلة الابتدائية

١. إجراء دراسة تجريبية لقياس أثر تطبيق برنامج إداري قائم على القيادة التربوية في خفض مستوى القلق الأكاديمي لدى التلاميذ الانطوائيين.
٢. تطوير دليل معياري إجرائي لمدراء المدارس الابتدائية يوضح آليات التخصيص المالي للموارد البيداغوجية الداعمة لنموذج (VARK).
٣. إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية في مدى مرونة هياكلها الإدارية لاستيعاب الفروق الفردية بين المتعلمين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢.
- البوهي، فاروق شوقي. الإدارة المدرسية والصفية: المفهوم والممارسة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠١٥.
- الزغول، عماد عبد الرحيم. نظريات التعلم. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
- الزغول، عماد عبد الرحيم، وشاكر المحاميد. علم النفس التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- السعود، راتب. القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار طارق للنشر، ٢٠١٤.
- الشمري، فهد بن علي. "واقع البرامج التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات القيادة التربوية الحديثة." مجلة العلوم التربوية ٢٨، ع. ٢ (٢٠٢٠): ٣٥-٧٥.
- طافش، محمود. التدريس الإبداعي: استراتيجيات وتطبيقات. عمان: دار الفرقان، ٢٠٠٤.
- عابدين، محمد عبد القادر. الإدارة المدرسية الحديثة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
- عبد المعطي، حسن مصطفى. الاضطرابات النفسية في الطفولة والمراهقة: الأسباب، التشخيص، العلاج. القاهرة: دار القاهرة، ٢٠١٤.
- العتيبي، بندر بن ناصر. "دور مديري المدارس في تحسين البيئة المادية للفصول الدراسية." أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، ٢٠١٨.
- قطامي، يوسف. سيكولوجية التعلم والتعليم الابتدائي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
- قطامي، يوسف، وصالح أبو جادو. علم النفس التربوي للمعلمين. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.
- مصطفى، أحمد طاهر. إدارة المنظومة التعليمية في الوطن العربي: تحديات وآفاق. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Allport, Gordon W. Pattern and Growth in Personality. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961.



Bush, Tony. Theories of Educational Leadership and Management. 4th ed. London: Sage, 2011.

Creswell, John W., and Timothy C. Guetterman. Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. 6th ed. New York: Pearson, 2019.

Dunn, Rita, and Kenneth Dunn. Teaching Secondary Students Through Their Individual Learning Styles: Practical Approaches for Grades 7-12. Boston, MA: Allyn and Bacon, 1993.

Eysenck, Hans J. "Personality and Learning." Journal of Educational Psychology 89, no. 1 (1997): 104–110.

Fleming, Neil D. Teaching and Learning Styles: VARK Strategies. Christchurch, New Zealand: N.D. Fleming, 2001.

Gatullo, Marianna, Erica Macagno, and Chiara Meneghetti. "Differentiated Instruction and Learning Styles in Primary School: A Review." Educational Psychology Review 31, no. 4 (2019): 843–865.

Guskey, Thomas R. Evaluating Professional Development. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2000.

Hattie, John. Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning. London, UK: Routledge, 2012.

Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. Educational Administration: Theory, Research, and Practice. 9th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2013.

Kolb, David A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

Leithwood, Kenneth. Leadership and School Improvement. London, UK: Routledge, 2017.

Lincoln, Yvonna S., and Egon G. Guba. Naturalistic Inquiry. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

Strauss, Anselm, and Juliet Corbin. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.



Wiggins, Grant, and Jay McTighe. Understanding by Design. 2nd ed. Alexandria, VA: ASCD, 2005.

