# استراتيجية مقترحـــة للارتقاء بالمدرسة الابتدائية فى مصر فى ضوء الفكر الإداري المعاصر.

أولاً: النتائج والتوصيـــات.

ثانياً: التصـــور المقـــترح.

- تجبر إدارة المدرسة التلميذ على الاشتراك فى المجموعات المدرسية رغماً عنه وذلك حتى لا يوقع عليهم الجزاءات والعقوبات من قبل الإدارات التعليمية إذا لم يتم إرسال نصيب الإدارة من هذه المجموعات المدرسية.

- تعانى إدارة المدرسة من تحمل معوقات وعراقيل العمل داخل المدرسة كنظافة المدرسة- أمن البوابة - حراسة المدرسة ليلاً رغم أنه غير مسئول عنها.

- يساءل مدير المدرسة عن انخفاض نسبة نتيجة المدرسة الأمر الذى يؤدى إلى طلب المدير نقله من المدرسة إلى وظيفة مماثلة فى الإدارة التعليمية أو أى قسم تعليمى، وذلك خوفاً على سمعته المهنية وكذلك حرصه على تقارير المستوى والأداء والكفاءة التى توضع له من قبل الإدارة التعليمية.

- تسعى الإدارة التعليمية لعقد دورات تدريبية للمديرين ولكنها تتم فى أوقات غير مناسبة حيث أنها تتم أثناء العام الدراسى الأمر الذى يؤدى إلى إعاقة العمل خصوصاً إذا لم يتوافر صف ثان من الكوادر الإدارية يتمكنوا من القيام بعمل المدير.

- يتم اختيار المديرين على أساس الأقدمية وليس على أساس الكفاءة الأمر الذى أدى إلى تكدس المديرين حيث يوجد بالمدرسة الواحدة (مدير مرحلة- مدير إدارة - مدير مدرسة) مما أدى إلى تضارب الأراء فيما بينهم.

- تعانى إدارة المدرسة من تدخل أولياء الأمور فى شئون إدارة المدرسة.

ولذا يقترح الباحث فى ضوء ما سبق مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالجوانب التثقيفية للمديرين عن المفاهيم الأساسية للفكر الإدارى المعاصر بهدف رفع مستواهم الثقافي لهم تجاه هذه المفاهيم بشرط أن يتم هذا التدريب فى وقت غير أوقات الدراسة.
- تدعيم مديرى المدارس الابتدائية على أساليب الفكر الإدارى الحديثة فى دراسة مشكلات التعليم حتى يتمكنوا من تطوير الأداء داخل المدرسة تطويراً فعلياً.
- نرى ضرورة العمل على توفير جواً ديمقراطيا داخل المدرس حتى يتمكن المديرين من تطبيق خطوات وإجراءات أساليب الفكر الإدارى فى العملية التعليمية.
- تدعيم دورات تدريبية للقائمين على إدارة المدرسة الابتدائية حتى تكون لديهم البصيرة والنظرة المستقبلية لأوضاع هذه المدرسة.

- نرى ضرورة تقسيم المصروفات المدرسية على أقساط ويلزم أولياء الأمـــور بوضعـــها فى فترات معينة وذلك حتى تتمكن المدرسة من ممارسة الأنشطة المدرســـية للتلاميـــذ بطريقة فعلية.
- ضرورة الاعتماد على الأساليب الفكرية الحديثة أثناء العمل داخل المدرسة الابتدائية.
- ضرورة تحديد المسئوليات والمهام الوظيفية للقائمين علـــى إدارة المدرســـة الابتدائيـــة" مدير مرحلة – مدير إدارة – مدير مدرسة- نظار- وكلاء" حتى لا يحدث تضارب فـــى المهام الوظيفية فيما بينهم، حيث يتم تقسيم المدرسة إلى وحدات، فالمدرسة لها مديـــــر، وكل مبنى له ناظر، وكل دور له مشرف، ولكل مشرف اختصاصات الناظر فـــى دوره ولكل ناظر اختصاصات المدير فى مبناه.
- عدم تدخل أولياء الأمور فى شئون إدارة المدرسة حيث أن بعض أولياء الأمـــور ليـــس لديهم وعى كافى بمتطلبات وأساليب النظام التعليمى.
- ضرورة استغلال القدرات والمواهب البشرية للمعلمين وذلك عن طريق مذ يد من المهام المتسمة بالتحدى والتشويق مما يظهر إبداعهم الأمر الذى يؤدى إلـــى قيامـــه بالعمليـــة التعليمية على أكمل وجه ممكن.
- أن يمنح مدراء المدارس الابتدائية المسئولية والسلطة والقوة الوظيفية التى تمكنهم مـــن زيادة الولاء والانتماء للمنظومة المدرسية التى يعملون بها فى ضـــوء الفكـــر الإدارى المعاصر، وذلك تحقيقاً لأهم مبادئ الإدارة، أن السلطة تعادل المسئولية.
- أن يضع مدراء المدارس فى اعتبارهم مراحل التطور المهنى للمعلم وأن يكونوا علـــى دراية بمراحل نموه النفسى وذلك من أجل تحقيق النمو المعرفى للطلاب.
- ضرورة الاهتمام بعرض أهداف التعليم على جميع العاملين بالمدرسة.
- التوسع فى تطبيق الأساليب الحديثة للفكر الإدارى فى تقويم العمليات الإدارية التعليميـــة، وتحديث التقنيات الإدارية المستخدمة.
- ضرورة الهام مديرى المدارس والقائمين على الادارة المدرسية بأساليب الفكـــر الإدارى المعاصر وتطبيق ما يساعدهم من أساليب على حسن إدارة مدارسهم.
- ضرورة اهتمام المديرين ببث روح التعاون وروح الفريق والشعور بالانتماء بين جميـــع العاملين بالمدرسة من أجل النهوض بالعملية التعليمية وحتى تتضافر الجهود المختلفة فى كافة المستويات للعمل على تحقيق أهداف المدرسة.
- ينبغى أن تكون قيادة المديرين للمدرسة قيادة هادفة وفعالة.
- نرى ضرورة اختيار وترقية المديرين على أساس مبدأ الكفاءة وليس على أساس مبـــدأ الأقدمية مع متابعتهم دورياً وعقد لقاءات معهم وإبعاد تـــأثير الاعتبـــارات الشـــخصية

والمجالس المحلية، وجهات الأمن فى اختيار القيادات التعليمية حتى يتحسن الأداء داخل المدرسة

- يجب الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمديرين فى أوقات مناسبة من أجل تعريفهم بالواجبات والمسئوليات والمهام الوظيفية الخاصة بهم والأهداف المراد تحقيقها وحتى يكون لديهم القدرة على استخدام أساليب الفكر الحديث فى العملية التعليمية.
- أن تعمل إدارة المدرسة على تحقيق التوازن بين الأهداف والنتائج عند ترقية العاملين فى المدرسة.
- الاهتمام بمهنية الإدارة وتأهيل وتدريب القادة، وإدخال الأساليب الحديثة للفكر الإدارى إلى الأجهزة القائمة، واختصار غير الضرورى من الخطوات والاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة وعقد اللقاءات معهم لتحسين الأداء داخل المدرسة.
- عدم إجبار التلميذ على الاشتراك فى المجموعات المدرسية وعلى المديرين أن يتسموا بالمرونة عند العمل فيها، بحيث يعود الدور الوظيفى للمدرسة عن طريق فاعلية المعلمين فى العملية التعليمية داخل الفصول.

**(٢) نتائج وتوصيات المحور الثانى: المشكلات المرتبطة بالمعلم" :**

يمثل المعلم العامل الرئيسى فى أى نظام تعليمى، الأمر الذى جعل الاهتمام به مدخلاً من المداخل الأساسية لإصلاح التعليم، وهو يعتبر ركيزة أساسية من ركائز العملية التعليمية، وهو أهم العوامل فى العملية التربوية، يمكن أن يحدث أثراً طيباً فى نفوس تلاميذه، كما أنه الصلة المباشرة فى تحقيق الأهداف التربوية من خلال تلاميذه. ولما كان العصر الذى نعيش فيه ملئ بالتحديات التى تواجه المعلم كل يوم حيث أن معلم هذا العصر تقابله مجموعة من المشكلات تحول بينه وبين تحقيق العملية التعليمية على الوجه الأكمل.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التى تخص المشكلات المرتبطة بالمعلم والتى من أهمها ما يلى:

- تقوم مديريات التربية والتعليم بإجراء تنقلات للمعلمين أثناء العام الدراسى.
- يؤدى سوء توزيع المعلمين من قبل الإدارات إلى خلل فى أعمال المدرسة.
- يعانى المعلم من وضعه المادى المتدنى وهذا يؤثر تأثيراً كبيراً على أدائة داخل الفصل.
- ضعف العلاقة بين المعلم وولى أمر التلميذ مما أثر على المستوى العلمى للتلميذ.
- تسعى الإدارة التعليمية لعقد دورات تدريبية لتأهيل ورفع مستوى المعلمين للوقوف على الأساليب الحديثة للتدريس.

- يرجع غياب المعلم إلى انشغاله بالدروس الخصوصية أو بعض الأعمال الأخرى وذلك لأن المعلم رب أسرة لها متطلبات والتزامات لابد من تلبيتها.
- يؤدى تكليف بعض المدرسين بتدريس مواد ليست من تخصصهم إلى عدم القدرة على تدريسها.
- من الأسباب القوية التى تعوق المعلم عن تأدية عمله والتى أجمع عليها كل أفراد عينة البحث بلا استثناء هى أنه يتم الاستعانة بمدرسين غير متخصصين فى تدريس اللغة الإنجليزية فى المدارس الابتدائية فتقوم، الإدارة بتكليف مدرسى الدراسات الاجتماعية بالمدرسة أو أى مدرس أخر حاصل على مؤهل عال بتدريس مادة اللغة الإنجليزية على الرغم من أنه غير متخصص وبالتالي لا يتمكن من القيام بدورة على أكمل وجه ممكن.
- أثبتت الدراسة الميدانية أنه يوجد عجزاً فى بعض التخصصات فى المدرسين وفائض فى تخصصات أخرى.
- تحرر تقارير طبية ضد المعلمين بطريقة مزورة.

ولذا يقترح الباحث فى ضوء ما سبق مجموعة من التوصيات من أهمها:

- العمل على تدريب المعلمين غير المؤهلين تربويا أثناء الخدمة على أساليب الفكر الإدارى الحديث فى التعليم وذلك لرفع مستواهم وتنميتهم بما يتمشى مع متطلبات العصر.
- العمل على زيادة دخل المعلم ورفع روحة المعنوية حتى يتمكن من تأدية عمله، وأن تكون الزيادة فى دخل المعلم على أساس كفاءة أدائه داخل حجرة الدراسة.
- الاهتمام بتوسيع مجالات الملاحظة لأداء المعلم وألا تقتصر هذه الملاحظة على أدائه داخل الفصل بل تمتد لتشمل كل ما يتعلق بطبيعة مهنة التدريس ونموه المهنى.
- ضرورة اشتراك المعلمين فى تخطيط المناهج، وأن يكون لهم الدور الرئيسي فى وضع التوجيهات الخاصة بهم.
- ضرورة توزيع المهام بين المعلمين وأن يكون هناك تنظيم لأعمالهم بشكل لا يسمح بتداخل الاختصاصات أو تكرار الأدوار فبالتالي يكون لهذا أثراً إيجابياً على تقدم التلاميذ وزيادة فاعلية المدرسة.
- نرى ضرورة أن يكون هناك اتصالا بين المعلم والتلميذ من أجل زيادة فاعلية العملية التعليمية وتحقيق الهدف المنشود.
- ضرورة توفير أساليب التدريب الجيد أثناء الخدمة للمعلمين فى ضوء فكرا إداريا حديثا.
- ضرورة معاملة المعلمين كمهنيين أصحاب قدرات مع احترام هذه القدرات.

- يجب أن يكون هناك اتصال بين المعلمين المبتدئين وبين أساتذتهم فى الكلية الذين بدأوا معهم الرحلة نحو مهنة التدريس وذلك من أجل تنمية فهمهم للأشياء التى يلاحظونها داخل الفصول الدراسية مع إعطائهم فكرة واقعية عما يحدث أثناء الممارسات الفعلية للمهنة
- يجب العمل على توفير بيئة صالحة للنمو المهنى للمعلم وذلك من خلال التحديد المتواصل لبرامج إعداده بالجامعات وتدريبه أثناء الخدمة حيث أن ثقافة المعلم وثقافة المدرسة هما مفاتيح تحقيق التقدم العلمى والمهنى للمعلم.
- يجب الابتعاد عن النظرة الضيقة والإصلاحات الجزئية التى تتم فى عملية تطوير المعلمين.
- ضرورة اشتراك المعلمون فى عمليات إصلاح التعليم.
- الاهتمام بالطاقات المعطلة من خلال النهوض ببرامج إعادة التأهيل والتدريب لسد العجز فى بعض التخصصات الموجودة بالمدرسة.
- ضرورة التركيز على إرسال المعلمين فى بعثات خارجية للاضطلاع على أساليب الفكر الإدارى الحديثة ومعرفة أثارها على العملية التعليمية.

**(٣) نتائج وتوصيات المحور الثالث: المشكلات المرتبطة بالمبنى المدرسى والتجهيزات المدرسية :**

مما لا شك فيه أن أية خطة تهدف إلى تطوير العملية التعليمية ولا تتناول المبنى المدرسى تعتبر خطة ناقصة نظراً لأن الحديث عن نوعية التعليم والنهوض به يجب أن يتناول المبنى المدرسى لأنه كلما توافرت به المواصفات الجيدة للمبنى المدرسى كلما كانت خدماته التعليمية أفضل.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التى تخص المشكلات المرتبطة بالمبنى المدرسى والتجهيزات المدرسية والتى من أهمها ما يلى:

- وجود عدد من المبانى المدرسية غير صالحة وتحتاج إلى إصلاحات وترميمات.
- وجود عدد من المبانى المدرسية غير مشيد لأغراض تربوية أو تعليمية.
- وجود عدد من المبانى المدرسية يشترك فيها أكثر من مدرسة.
- تعانى المبانى المدرسية الموجودة من عدم وجود شبابيك حديدية فى الأدوار العليا مما يعرض التلاميذ الصغار للأخطار الشديدة.

- تعانى المبانى المدرسية من النقص الشديد فى الإمكانات والتجهيزات.
- الفصول الدراسية فى المبنى المدرسى لا تكفى مساحتها لاستيعاب التلاميذ داخلها.
- تقلص مساحة الأفنية فى المبانى المدرسية بشكل يجعلها غير صالحة لممارسه الأنشطة المدرسية.
- تعانى الأنشطة المدرسية من عدم وجود أماكن مخصصة لها حيث تم تحويل كثير من هذه الأماكن لفصول دراسية.
- الخدمات الطبية بالمدارس الابتدائية قليلة تكاد تكون غير موجودة حيث يوجد دولاب يحتوى على مجموعة من الأدوية القليلة وتشرف عليه مسجلة صحية غير متمرسة للمهنة.
- تعانى المبانى المدرسية الموجودة من عدم وجود مصلى لتربية التلاميذ من خلالها تربية روحية دينية.
- تعانى المبانى المدرسية الموجودة من عدم وجود حجرات للمعلمين وحجرات للأنشطة كما تعانى من قلة الإمكانات المتاحة لممارستها.
- المكتبة المدرسية تعانى قصوراً شديداً فى تجهيزاتها وكتبها ولا يستطيع التلاميذ استخدامها فى القراءة إما لعدم وجود كتب تجذب انتباه التلاميذ وتشوقهم للقراءة أو لخوف أمين المكتبة على الكتب من الضياع والتلف وبالتالى لا يستطيع التلاميذ الاستفادة منها.

ولذا يقترح الباحث فى ضوء ما سبق مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على زيادة المبانى المدرسية حتى تنخفض كثافة الفصول إلى الحد المعقول.
- ضرورة الاهتمام بصيانة المبنى المدرسى وفقاً لاحتياجاته، وكذلك الاستفادة من كل حجرات المبنى فى توزيع الطلاب عليها حتى يمكن استغلاله أحسن استغلال.
- يجب الاهتمام بالمبنى المدرسى حتى يتمكن من القيام بدوره التربوى وتحديث التعليم.
- ينبغى مراعاة البساطة فى المبنى المدرسى مع تحقيقه للشروط الصحية والسلامة.
- يجب أن يتمشى المبنى المدرسى مع إمكانية البيئة المحيطة به.
- يجب أن يتوافر فى المبنى المدرسى أمكانيات يمكن استغلالها فى كافة الأنشطة الطلابية وتتمشى مع أهداف المرحلة التعليمية.
- الاهتمام بحجرة الأنشطة فى المبنى المدرسى ويجب أن تكون مساحتها تساوى مساحة فصل ونصف حتى يتمكن التلاميذ من ممارسة الأنشطة من خلالها.
- يجب أن يحتوى المبنى المدرسى على حجرة للمكتبة وينبغى أن تكون مساحتها مساوية لمساحة فصلين حتى يتمكن التلاميذ من ممارسة القراءة فيها.

- يجب أن يخصص بالمبنى المدرسى مصلى يصلى فيه التلاميذ ويتم من خلالها تربية التلاميذ تربية روحية.
- عند تصميم المبنى المدرسى يجب أن يصمم بطريقة ملائمة لتوقعات الزيادة فى إعداد التلاميذ.
- يجب أن يتوافر فى المبانى المدرسية حجرات للمعلمين والإداريين وحجرات للطبيب أو الزائرة الصحية.
- يجب أن يكون المبنى المدرسى محققاً لأهداف التعليم متناسباً مع التراث الإسلامي حتى يشكل بحق بيئة صالحة لنمو التلاميذ نمواً شاملاً فى جميع النواحى سواء كانت جسمية أو عقلية أو نفسية أو خلقية.
- يجب أن تتوافر فى المبنى المدرسى عامل الأمان والمحافظة على أرواح التلاميذ كبناء سور حوله لحماية التلاميذ من الأخطار وعمل شبابيك حديدية خصوصاً فى الأدوار العليا ووجود أكثر من منفذ أو سلم لصعود وهبوط التلاميذ منعاً للزحام ووقوع التلاميذ فى الأخطار.
- نرى ضرورة الاهتمام بممارسة الأنشطة ويتم ذلك عن طريق إنشاء مجمعات للأنشطة تضم صالة مغطاة لممارسة الأنشطة الرياضية، ومكتبة وبعض غرف الأنشطة الأخرى، حتى يتمكن تلاميذ المدارس ذات المساحات الصغيرة بممارسة الأنشطة بهذه المجتمعات بالتناوب على مدار الأسبوع وبهذا تحل مشكلة مساحات الأفنية الصغيرة الموجودة فى كثير من المدارس.

**(٤) نتائج وتوصيات المحور الرابع: " المنهج والكتاب المدرسى" :**

يمر العالم الذى نعيش فيه بمتغيرات سريعة ومتلاحقة فى ظل العولمة وبفعل التطور التكنولوجى والتدفق المعلوماتى مما جعل العالم بحق قرية صغيرة، وتتسابق نظم التعليم فى الدول المتقدمة والمتطلعة للتقدم على السواء فى إعداد وتطوير المناهج التعليمية. حتى يتمكن المنهج والكتاب المدرسى من التغلب على المشكلات التى تعترضه من أجل تحقيق الهدف المنشود.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التى من أهمها ما يلى:

- يمثل المنهج والكتاب المدرسى عبئا على التلاميذ لما تعلق بهما فى حشو فى كثير من الموضوعات وتكراراً فى موضوعات أخرى.

- غياب الخبرات والمعلومات فى الكتاب المدرسى فالكتاب المدرسى لا تتوافر فيه الخبرات والمعلومات التى يحتاج إليها التلميذ.
- القصور الشديد الذى يعانى منه الكتاب المدرسى من حيث كونه لا يستطيع اكساب التلميذ مهارة التفكير العلمى الصحيح.
- يعتمد المنهج المدرسى على الحفظ والتلقين بدلاً من الفهم والتحليل الأمر الذى أدى إلى إخراج عقول متلقية يسهل برمجتها غير قادرة على تقبل الرأى الآخر، وغير قادرة على التفكير الحر المبدع مما ساعد فى انتشار ظاهرة الإدمان والتطرف والتعصب.
- المنهج المدرسى لا يهتم بربط التلميذ بالبيئة المحيطة.
- المناهج المدرسية الحالية لا تتناسب فى تدريسها مع الفترة الزمنية المخصصة لها من العام.

ولذا يقترح الباحث فى ضوء ما سبق مجموعة من التوصيات أهمها ما يلى:

- إعادة النظر فى الكتب الدراسية لتخفيف الكم المعرفى وتغليب الكيف على الكم، بالتركيز على المفاهيم والأفكار الرئيسية، والبعد عن التفاصيل الجزئية والسرد غير المطلوب.
- العمل على تحديث المادة العلمية الموجودة بالكتاب المدرسى بما يتلاءم مع التطورات العالمية المعاصرة، والرؤية المستقبلية، ومتطلبات إعداد المواطن كما يريده القرن الحادى والعشرين.
- ضرورة ربط المنهج والكتاب المدرسى بالتكنولوجيا المعاصرة والثورة المعلوماتية حتى يواكب التلميذ التغير السريع فى العلم والمعرفة.
- التأكيد على أن يتضمن الكتاب المدرسى القضايا والمفاهيم المعاصرة باعتبارها وسائل غير مباشرة - كمفهوم التوعية البيئية والمحافظة عليها، والصحة ومفهوم التوعية السياحية والوعى المرورى ومفاهيم الأمن القومى الإرهاب -التطرف- الإدمان - تغرس فى نفوس التلاميذ السلوكيات السليمة، وتنمى فيهم الشعور بالمواطنة.
- ينبغى أن يكون للتلميذ دوراً فعالاً فى تناول المادة التعليمية. بحيث تزداد فاعليته فى العملية التعليمية تحفيزاً للتعليم الذاتى.
- ضرورة أن يحل الفهم والتحليل محل الحفظ والتلقين فى الكتاب المدرسى وأن تتواءم المقررات والمناهج الدراسية مع المرحلة العمرية للطفل، بحيث لا تثقل كاهله، ولا تسرق بسمته بحمل ينوء به ويتسبب فى شقاء أسرته.

- العمل على إزالة ما تتعلق بالمنهج المدرسى من حشو، وحذف كل ما حاء به من تكرار، وأن تكون هذه العملية مستمرة يقوم بها الخبراء التربويين المتخصصون، ويتـــم فيـــها تلقى آراء التلاميذ وأولياء الأمور والمعلمين.
- تقليل أعداد الكتب الدراسية وأحجامها، والتى تنوء بحملها طفل اليـــوم، مـــع تطويرهـــا إعداداً وطريقة، وإخراجاً.
- التأكيد على النشاط المدرسى كأسلوب تعليم وتعلم.
- يجب الارتقاء بالكتاب المدرسى حتى يصبح مرجعاً للتلميذ، وأن تتوافر مصادر التعلـــم المتعددة والمختلفة للتلميذ، لتحصيل المعلومات والمهارات.
- ينبغى أن يتحول التركيز فى المناهج الدراسية من التعليم إلى التعلم، وتنمية القدرة علـــى التعليم الذاتى.
- أن ترتكز المناهج الدراسية على إكساب التلاميذ المـــهارات الحياتيـــة والقـــدرة علـــى التفكير وحل المشكلات.
- أن يعمل على ربط المنهج المدرسى بالمجتمع المحلى ومسايرة تطلعاته بحيث يتضمـــن خبرات خاصة مستمدة من المجتمع.

**(٥) نتائج وتوصيات المحور الخامس: المشكلات المرتبطة بالطالب والمجتمع المحلى:**

يهتم رجال التربية الحديثة بتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمـــع علـــى اعتبـــار أن المدرسة مؤسسة تعليمية يجب أن تكون صورة مصغرة للمجتمع تعكس ما يدور فى المجتمـــع الكبير، فالعملية التعليمية لا تتم فى فراغ، بل هى عملية اجتماعية انطلاقـــاً مـــن أن التربيـــة نظام اجتماعى يتفاعل مع النظم الاجتماعية الأخرى يؤثر فيها ويتأثر بـــــها. والســـبيل إلـــى توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى هو إيجاد علاقة وثيقة بيـــن المدرســـة والبيـــت باعتبار أن مثل هذه العلاقات إذا ما بنيت على أسس علمية سليمة يمكن أن تكون دعامة مـــن دعامات التعليم الجيد.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج التى تخص المشكلات المرتبطـــة بالطالب والمجتمع المحلى والتى من أهمها ما يلى:

- التكدس القائم والمعمول به فى جداول الامتحانات يؤدى إلـــى ارتبـــاك المعلميـــن بيـــن الملاحظة وتصحيح الأوراق وإظهار النتيجة.
- عدم وجود تناسق ومتابعة بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة للوقوف على مستوى التلميذ ويرجع ذلك إلى عدم وعـــى أوليـــاء الأمـــور ومتطلبات أبنائهم والتزامتهم التعليمية.

- انهيار الثقة بين أولياء الأمور والمعلمين مما يجعلهم يوجهون أصابع الإتهام لـــهم عنـد ظهور أى مشكلة بالمدرسة.
- تكاسل الكثير من أولياء الأمور فى دفع المصروفات المدرسية -ومنـــهم مـــن يقـدر- أو المساهمة فى فى الأنشطة المدرسية أو إصلاحات داخل المدرسة لإحساسهم بانهيار فـائدة المدرسة كمؤسسة تعليمية تربوية فى عيونهم.
- ضعيف هيبة المعلم أمام التلاميذ بسبب إلغاء درجات أعمال السنة والقيود التى تقوم بـــها الإدارات التعليمية تجاه المعلم الأمر الذى أدى إلى ضعف هيبة المعلم أمام التلميذ.
- يتم تدخل المحليات فى نقل المدرسين من مدارسهم بصورة كبيرة.

ولذا يقترح الباحث فى ضوء ما سبق مجموعة من التوصيات من أهمها ما يلى:

- نرى ضرورة توعية الأسرة بدورها التربوى وتقديم الرعايةُ النفسية للأبناء ومراقبتـــهم رقابة واعية من اجل وقاية الأبناء من الانحراف.
- نرى ضرورة أن تصبح المدرسة مركز إشعاع للمجتمع المحلى وأن يصبـــح المجتمـع المحلى مورداً أساسياً للمدرسة.
- العمل على توفير خبرات متنوعة ومتكاملة بحيث تنمى قدرات التلاميذ وتوجه ميولـــهم للتعرف على كيفية استخدام الأسلوب العلمى فى التفكير وحل المشكلات.
- ضرورة توثيق الارتباط بين الطالب والمجتمع المحلى بحيث ما يدرسة التلميذ بالمدرسـة يراه موجوداً فى البيئة الخارجية وبحيث يصبح المجتمع المحيط بها معملاً كبيراً يتمـيز بالحيوية والنشاط.
- الحرص على ربط المدرسة الابتدائية بالبيئة المحلية والمجتمـع المحيـط بـها منـهجا ونشاطاً بحيث لا يقتصر دورها على تعليم التلاميذ، وإنما تقوم بـــدور فـى تطويـر المجتمع وتنميتة.
- العمل على زيادة فاعلية دور الأسرة فى العملية التعليمية، وذلك من خلال تشكيل مجلس أباء لكل مدرسة يكون من مهامه التعاون بين الآباء والمعلمين فى توجيه أبنائـــهم نحـو التفوق وتخطى صعوبات التعليم.
- ينبغى عدم تدخل المحليات فى نقل المدرسين من مدارسهم حيث أنه يتـــم النقـل وفقـاً لأهواء شخصية ولكنه يجب يتم النقل وفقاً لمبدأ العجز والزيادة الموجـــودة بالمدرسـة ووفقاً لصالح العمل.

- ضرورة اشتراك المتفرعين من أعضاء المجتمع المحلى فى العملية التعليمية أو فى تدريب المعلمين والإدارة وإعطائهم من مخزون خبراتهم من أجل نقلها للطالب فى المدرسة.
- دعوة رجال المجتمع المحلى لزيارة المدرسة لتحفيز الطلاب على التقدم ومناقشتهم فى مشاكل العملية التعليمية.
- ضرورة حث أولياء الأمور على مشاركة إدارة المدرسة مشاركة فعالة من أجل الوقوف على مستوى التلميذ.
- أن يعقد مدير المدرسة اجتماعاً مع أولياء الأمور فى المدرسة ويحدد معهم المشكلات والعقبات التى تعترض أبنائهم وكيفية حلها.
- ضرورة إرسال تقارير دورية من المدرسة إلى ولى أمر التلميذ يوضح فيها الحالة التعليمية والاجتماعية والفنية المتعلقة بالتلميذ.
- توثيق الصلة بين الأباء والمعلمين بما تحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليكونوا مواطنين صالحين.

**ثانيا: تصور مقترح للارتقاء بالمدرسة الابتدائية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر:**

تقوم الإدارة بدور رئيسى وهام فى توجيه الجهود الجماعية على مختلف أنواعها وعلى مختلف مستويات تجمعها، فكلما ضم عدد من الأفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة فبصلاحها تصلح العملية التربوية وبخطئها أو فشلها تضار العملية التربوية، فهى الدعامة التى تعتمد عليها مختلف الأنشطة فى المجتمع فهى صانعة التقدم الاجتماعي، وهى قوة المجتمع، ولذلك فإن الإدارة المدرسية مسئولة عن النتائج التى تم من خلال أشخاصها ورجالها الذين هم إما أن يكونوا تقليديين يحافظون على المناصب والوظائف أو مبدعون يفكرون فى كل ما هو جديد ومفيد من أجل تحقيق نتائج أفضل.

ولذا سوف نعرض محاور التصور المقترح فيما يلى:

١- مفهوم التصور وأهميته.
٢- الاعتبارات الواجب مراعاتها فى التصور المقترح.
٣- الأدوار أو الاختصاصات التى يهتم بها التصور المقترح.
٤- المجالات التى يتم بها التصور المقترح.
٥- أسس التصور المقترح.

وفيما يلى عرض لهذه المحاور:

**١- مفهوم التصور المقترح وأهميته :**

ويعنى بالتصور إطار عام يوضح كيف تتمكن إدارة المدرسة الابتدائية من مواجهة مشكلاتها فى ضوء الفكر الادارى المعاصر.

أما عن أهمية التصور فتتمثل فيما يلى:

- يعد آداه فعالة فى توضيح الإرشادات لمواجهة مشكلات المدرسة الابتدائية، وقواعد العمل الخاصة بكل عنصر من العناصر المكونة للتصور.
- يعد أداة مساعدة فى تفسير واختبار نظريات العمل المدرسى، وتكوين إطار منهجى يساعد فى عملية المناقشة أو التجريب فى الواقع العملى.
- يمكن استخدامه لعرض وتقديم المتغيرات والعوامل الحاكمة فى فاعلية التنظيم، مع إمكانية إدخال التعديلات اللازمة عليه، إلى جانب كونه أداة لتوضيح نوعية جديدة من العلاقات بين العناصر المكونة له.
- يعد أداة لازمة لأحداث التغيير وحل المشكلات، وذلك من خلال التوضيح الذى يوفره التصور بالنسبة لحالة المدارس الابتدائية.
- يمكن الاعتماد على التصور المقترح فى عملية التنبؤ بطبيعة العلاقات بين الأساليب المختلفة فى حل المشكلات، وكذلك التنبؤ بالنتائج المترتبة على العمل به.

**٢- الاعتبارات الواجب مراعاتها فى التصور المقترح :**

ويندرج تحتها :

- أن تقوم البيئة المحيطة بالمدارس الابتدائية بتوفير عدد من المدخلات بمختلف صورها المادية والبشرية، وكذلك توفير المحددات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية.
- فى ضوء هذه المعطيات يتم تشغيل المدخلات فى إطار العمل الداخلي بالمدارس الابتدائية، وعلى حسب كفاءة تشغيل هذه المدخلات تكون الفاعلية.
- محصلة التفاعل بين العوامل الاستراتيجية والعوامل التشغيلية تتحكم بدرجة كبيرة فى فاعلية العمل المدرسى.
- تعتبر فعالية العمل المدرسى محصلة للمكونات البيئية والإستراتيجية والتشغيلية.

**٣- الأدوار أو الاختصاصات التى يهتم بها التصور المقترح :**

لما كان البحث يستهدف الخروج بنظام متكامل للفكر الإداري المعاصر فى مواجهة بعض مشكلات المدرسة الابتدائية فإن الباحث يرى:

- استعراض ودراسة المشكلات المدرسية وتقديم الحلول المناسبة لها.
- قيام العاملين بالمدرسة من المدرسين والمعاونين والإداريين بالبحث والدراسة.
- القيام بالدراسات اللازمة لتحليل العمليات التى تنهض بها مختلف التنظيمات المدرسية، والعمل على تطويرها وتحقيق الفاعلية والاقتصاد فى أدائها.
- نشر وتنمية الوعى التنظيمى فى كافة أرجاء المدرسة الابتدائية.
- تقديم المشورة الفنية بشأن عمليات التنظيم وتحسين وتبسيط إجراءات وطرق العمل.
- متابعة الدراسات والبحوث والتطورات الحديثة فى مجال الإدارة وطرق العمل للإفادة منها فى تطوير الوضع المدرسى وتحسين أساليب العمل.

**٤- مجالات التطوير المقترح :**

وتشمل ما يلى[١]

- **تصميم العمل :**

ويتطلب دراسة وتصميم نظم العمل الإدارية والمالية التى تضمن تقنين الخطوات وإجراءات العمل اليومى مع أحداث التطورات التكنولوجية اللازمة لزيادة الفاعلية الإدارية للمدرسة الابتدائية، ويساعد على تجميع الأنشطة فى مهام، وتجميع المهام فى وظيفة كاملة تحتوى على بداية ونهاية، وتحتوى على هوية واضحة، وتفكير التخصيص وتقسيم العمل.

- **تحليل علاقات العمل :**

ويتطلب التنسيق بين نشاطات الإدارة، ويستلزم توضيح طبيعة علاقات العمل والتركيز على تدعيم روح الفريق، وتشجيع الانفتاح والصراحة فى التعبير عن المشاعر الداخلية، والسيطرة على الصراعات التى تنشأ بين الأفراد أو جماعات العمل المختلفة.

- **الهيكل التنظيمى :**

ويتطلب وضوح فى المستويات الإدارية المختلفة وتسلسلها مع تحديد الواجبات والمسئوليات الخاصة بكل مستوى من المستويات ودراسة حجم الأعمال اللازمة للقيام بها وحدود السلطة ودرجة تفويض الصلاحيات.

---

(١) ارجع فى ذلك إلى:
- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، ط٣، مرجع سابق ص ص ٥١،٥٢ .
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون:المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق،ص ص ١٥٠،١٥١.

• **تقييـــــم أداء العاملـــــين :**

ويتطلب ذلك وضع معايير أداء تتناسب مع طبيعة المهام المطلوب تقييمها فى ضـــوء أسس موضوعية سليمة تبتعد عن النواحى الذاتية والأهواء الشخصية.

• **المهـــارات الإداريـــــة :**

وتتطلب تدريب المستويات المختلفة على اكتســـاب المـــهارات القيادية والإداريـــة والسلوكية اللازمة لإدارة العمل بالمواقع المختلفة بما يضمن تزويـــد المديريـــن بالمـــهارات اللازمة لتحليل المشكلات، واتخاذ القرارات وغيرها من المهارات الأساسية اللازمة للإدارى.

• **الاتصـــــــــالات :**

وتتطلب توضيح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية داخل المدرسة، وذلك لتجنب التضارب فى إصدار الأوامر والتعليمات، وضمان تدفق المعلومات الدقيقة الصاعدة والهابطـــة فى يسر وسهولة.

• **الحـــوافـــــــز :**

وتتطلب وضع نظم وسياسات للحوافز تتسم بالوضوح وسهولة الفهم والموضوعيـــة، والتمييز بين أداء الأفراد وفق معايير منهجية، مع دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية للعـــاملين بالمستويات الإدارية المختلفة مع التركيز على المكافآت أكثر من الجزاءات.

**٥- أسس التصـــور المقـــــترح :**

يتطلب التصور المقترح من عدة أسس تتعلق بمديرى المدارس الابتدائيـــة ومعلميـــها نحو معالجتهم للمشكلات التى تعرضهم فى ضوء الفكـــر الإدارى المعـــاصر وســـوف يتـــم توضيحها فيما يلى:

**(أ) فيما يتعلق بمدير المدرسة الابتدائيـــة :**

مدير المدرسة هو الذى يخطط لعمله فى المجتمع المدرسى وهو لا يمـــارس عملـــه بطريقة عشوائية بل يستخدم أساليب متميزة فى تحليل المشكلات، واتخـــاذ القـــرارات، وهـــو يؤمن إيماناً قويا بأهمية رسالته التربوية والتعليمية، وقلبه مفتوح، ويساعد الطلاب على حـــل مشكلاتهم.

فمدير المدرسة الابتدائية هو الشخص الذى تناط إليه مهام قيادة العـــاملين بالمدرســـة من تلاميذ ومعلمين وإداريين وغيرهم وتنسيق جهودهم فى سبيل تحقيق أهـــداف مدرســـته،

وعلى هذا الأساس نجد فى كل مدرسة ابتدائية شخصاً متفرغاً خصيصاً للقيام بهذا الدور القيادى، وأداء واجبات ومهام معينة، إذا ما اتخذت بكفاءة تؤدى إلى تحقيق المدرسة لأهدافها[١].

وعلى هذا فإن المدير الناجح، هو الذى يعرف كيف يهيئ جواً من العمل؟ ويوفر الانسجام والمناخ الصحى الملائم للعاملين؟ وهو الذى يعمل على زيادة فعالية العاملين معه؟ وكيف يحصل على تعاونهم الكامل؟ وهذا يفرض عليه أن يكون على دراية بشبكة العلاقات الإنسانية التى ترتبط بينه وبين العاملين معه وبين العاملين أنفسهم[٢].

وهذا يعنى أن المدير يؤدى العمل من خلال الناس، والعاملون ليسوا أشياءً يمكن تغييرهم بل هم كيانات لهم قيمتهم فإذا تحسنت أوضاعهم فسوف تتحسن إنتاجيتهم، ونقطة، الابتكار بين تحسن وتدنى أوضاع العاملين هى نوعية الإدارة القيادية[٣].

وعلى هذا فإن الفاعلية فى الإدارة، تعنى أن مدير المدرسة لابد أن يحقق أعلى درجة من النتائج من خلال أقل تكلفة من المال والطاقة أو الجهد والوقت ومهما كانت قدرة المدير كمعلم فإنه يحتاج إلى قوة بشرية من حوله تعمل معه، كى يشكل جهوده بنجاح، وعلى ذلك فإن أول واجبات المدير أن يختار العاملين والمساعدين معه فى المدرسة.

وهناك مجموعة من المهارات الأساسية التى لا بد أن تتوافر فى مديرى المدارس الابتدائية وهى ما يلى:

- **القدرة على التفويض :**

ويعنى التفويض قيام القائد بمنح بعض من سلطاته واختصاصاته لمرءوسيه وبهذا فإنه يشركهم فى تقرير كيفية إنجاز أهداف المدرسة ومن ثم يعطيهم الشعور بالرقابة الذاتية والالتزام بتحقيق تلك الأهداف[٤].

---

(١) سلامة عبد العظيم حسين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة فى مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة،مرجع سابق، ص ٢١٢ .

(٢)أحمد إبراهيم أحمد: رفع كفاءة الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية،١٩٩٢،ص ١٢ .

(٣)محمد عبد الغنى حسن : مهارات قيادة الآخرين ، مركز تطوير الأداء، القاهرة، ١٩٩٤،ص ١٤.

(4) Nathir, G. Sara : The secondary school prinicipalship in the centralized systems of the Arab Countries of the Middle East, CCBE Notebook, Vol. 10, No. 2, Feb. 1981, pp. 17-18.

• **سرعـــة البديهـــــة :**

يجب أن يتمتع القائد الماهر بالقدرة على رؤية الموقف ككل والتنبؤ بالتغيرات التـــى تطرأ على الموقف(١).

• **القدرة على فهم الذات :**

فهم الذات هو القدرة على إدراك جوانب القوة والضعف فى شخصية الفـرد والعمـل على معالجة جوانب الضعف واستغلال جوانب القوة فى المواقف المختلفة كمـا يعنـى فـهم الذات الثقة فى النفس والطموح والنظرة الإيجابية للأشياء. (٢).

• **المهـــــارات الفنيـــــة :**

وهى قدرة المدير على أداء أعمالـه وإلمامـه بجوانبـها الفنيـة وتفهمـه للأنظمـة والإجراءات واللوائح، وإلمامه بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التى تقـوم بـها، ومعرفة مراحله وعلاقتها ومتطلباتها. وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز الأعمال (٣).

وبذلك تتحدد المسئوليات العامة لمدير المدرسة حيث تنقسم الواجبات أو المســئوليات إلى:

• **الواجبـــات الإداريـــــــة :**

تشمل الواجبات التى تتعلق بتنظيم المدرسة، وتوزيع وتحديد أعمال المدرسين وأعمال الجداول الدراسية والإشراف المستمر على السجلات وإعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع المهام والمسئوليات الإدارية، والتعرف على إمكانيات المدرسة ومبانيها المختلفة وتجهيزاتها(٤).

• **الواجبـــات الإشرافيـــة :**

وهى التى تتعلق بمتابعة النمو المهنى للمدرسين والعاملين فـــى المدرســة ومتابعــة التدريس فى الفصول، وعقد الاجتماعات والتعرف على حاجات الطلاب ومشاكلهم الدراســية

---

(١) صديق محمد عفيفى : إدارة الأعمال مبادئ علمية وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص ١٥٠.

(2) P.A. Duignan and R.J.S. Macpherson : Educative Leadership Apractical Theory For New Administrators and Managers, A member of the Taylor & Fraucis Group. Washing Ton, D.C., 1992, pp. 12-15.

(٣)ناصر محمد العدلى: إدارة السلوك التنظيمـــى، فهرســة مكتبــة الملــك فــهد الوطنيــة" الرياض،١٩٩٣،ص ٢٢٨ -

(٤)سلامة عبد العظيم حسين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة فى مصر ومواجهتها باستخدام بعــض الأساليب الإدارية الحديثة، مرجع سابق ، ص ٢١٤ -

والزيادات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أداء المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل[١].

- **الواجبات التقويمية :**

وتهتم بقياس مدى نجاح وسائل الإشراف، والإدارة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة،والاهتمام بتقويم العمل المدرسى.

ومن هنا فإن مدير المدرسة الفعال هو الذى يستخدم مهارته وخبراته فى تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإدارى الذى يمارسه والمتمثل فى اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات والواجبات.

وبذلك فإن الأعمال التى يقوم بها مديرو المدارس الابتدائية على مدار السنة تتمثل فى خمسة مجالات رئيسية هى:[٢].

- العمل على الإدارة المدرسية.
- العمل مع المعلمين.
- العمل مع التلاميذ.
- العمل مع المجتمع المحلى.
- إدارة الأعمال " الأموال - الأبنية-الأثاث المدرسى"

ونجاح المدير كقائد يتحدد بوجود علاقات إيجابية بين المهارات السابقة، كما أن قدرة المدير على التوفيق بين عنصر البيت والعمل والاهتمامات الشخصية فى إدارة الوقت هى إحدى مؤشرات دوره القيادى فوظيفته تكمن عند فهمه للموظفين وتشجيع العمل الابداعى والإحساس بحاجاتهم، وخلق جو من الثقة معهم وتحقيق طموحاتهم، وتفويض السلطة وتوزيع العمل بينهم، والسير بخطى ثابتة لتحقيق أهداف المدرسة[٣].

---

(١) كمال أبو سماحة: تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية، مجلة التربية، ع١٠٣،س، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر،ديسمبر ١٩٩٢ص ص ١٤٦،١٤٧.

(٢)عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت، ١٩٩٨،ص ص ٧٠،٧١.

(٣)عبد الرحمن إبراهيم المحجوب: أبعاد القيادة الإدارية، المجلة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ع١ مج١٦، يونية ١٩٩٦،ص ١٠٣.

وتوجد مجموعة من العوامل التى أثارت اهتمام المديرين نحو جودة العمل اليومى للمعلم ما يلى: [١].

- إتاحة الفرصة للقيام بالمهارات المثيرة والمعرفة بالمهارات الجديدة لاكتساب معارف جديدة.
- قلة الحيادية وتضاؤل المسافة بين الأهداف الذاتية والأهداف المدرسية.
- الإجراءات والتشكيلات التى تؤدى إلى الفاعلية: ومنها على سبيل الأسلوب الذى يتيح للمعلمين الفرصة للتعرف على إيجابيات وسلبيات جهودهم فى العملية التعليمية.
- المشاركة فى اتخاذ القرار ومدى تأثرها فى الحكم على عمل المعلم.
- التفاعل المستمر المصحوب بالدافعية بين الأقران ومن أمثلة ذلك: العمل الجماعي، علاقات الأصدقاء فى المدرسة.

ومن هنا يمكن النظر إلى المدرسة الابتدائية على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ أهداف معينة، وكذلك يمكن النظر إليها كمنظومة تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين ويقوم كل فرد فيها بدور محدود يتفاعل ويتكامل مع بقية الأدوار فى سبيل تحقيق الهدف[٢].

وإدارة المدرسة الابتدائية شأنها شأن أى منظومة، يتولى إدارتها مجلس يتكون من مدير المدرسة رئيساً له والأخصائي الاجتماعي أمين سر المجلس ووكلاء المدرسة والمدرسين الأوائل أعضاء ويتولى المجلس عمليات الرقابة الذاتية على العملية التعليمية فى المدرسة، والإشراف على عملية التوجيه والمتابعة ومعاونة المدرسة فى دراسة المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها، ومتابعة تنفيذ هذه القرارات، وتقويم مستوى العمل فى جميع مجالات الخدمة الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها.

**(ب) فيما يتعلق بمعلم المدرسة الابتدائية :**

يقوم معلم المدرسة الابتدائية بدور فعال ورئيسى فى وصول العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة، كما تناط به مسئولية تحقيق الجزء الأكبر من أهداف تلك المرحلة خاصة، فيما يتعلق بتكامل نمو الطلاب فى المجالات المختلفة.

---

(1) Richard A. Rossmiller: The secondary school principal And Teachers. Quality of work life, Educational Management & Administration, Vol 20, No.3 Jolly 1992.p.133.

(٢) على محمد عبد الوهاب: مقدمة فى الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض،١٩٩٢،ص:١٨

وبذلك يكون اختبار المعلم اختباراً واعياً لكونه قدوة سلوكية وأخلاقية، يتمثلها الطلاب ولا شك أن القدوة فى التربية هى أفضل الوسائل جميعا وأقربها للنجاح وتكتسب القدوة أهميتها كوسيلة تعليمية هامة لدى التلاميذ فى المدرسة، ومن هنا فإن على المعلم متطلبات، ودوره ليس قاصراً على تدريس مادته العلمية، بل يتعدى ذلك إلى الإرشاد والتوجيه لما قد يواجهه لدى بعض التلاميذ من اتجاهات سلبية، كما أن احتكاك التلاميذ كثيراً بالمعلم يساعدهم فى حل مشكلاتهم، ويوضح كثيراً من المفاهيم الغامضة التى قد يكون لها مردود سلبى(١).

وبالرغم من أن الدور الإيجابي للمعلم فى شرح المادة، إلا أنه فقد الدور القيادي، وهذا يدل على أن المعلم هو مصدر تزويد التلاميذ بالمعلومات، حيث يعتمد على الشرح فى المدرسة ويعنى ذلك أن الدور القيمى والقيادي للمعلم فى بناء شخصية التلميذ يكاد يكون محدوداً مما يحتاج إلى تطوير أداء معلمى كافة المواد، بحيث لا ينحصر دورهم فى تزويد التلاميذ بالمعلومات وإنما يقومون بواجباتهم فى نقل الخبرات، وضرب المثل والقدوة واكتساب التلاميذ القيم والاتجاهات السليمة(٢).

وللمعلم دور استشاري لمساعدة الطلاب على استيعاب الدروس، فالمعلم المؤثر لديه المهارات الكافة لكى يعامل التلاميذ، وعموما فإن المعلمين فى المدرسة الابتدائية يجب أن يعدوا الإعداد الجيد والمناسب لهذه المرحلة الهامة من التعليم، وأن نجاح المعلم فى الفصل الدراسى يعتمد بصفة أساسية على قوته فى عاملين هما تعليم التلاميذ، والتحكم فى الفصل.

ومن هنا فإن تكوين المعلم وتطوير إعداده حتى يستطيع أن يضطلع بمهامه الصعبة وخاص نحن أصبحنا فى الألفية الثانية، وذلك من خلال:

- تعميق البرامج الأكاديمية التى تقدم ضمن برامج تطوير المعلم حتى يتحسن مستوى أداء المعلمين على أن يراعى تكامل المعرفة فى المستويين الأفقى والرأسى.
- يراعى استغلال الجانب التقنى الذى توصل إليه على المستوى العالمى فى العملية التعليمية، وقدره المعلمين على استخدام هذه التقنيات ما أمكن، الأمر الذى يهتم على

---

(١) سيد أحمد الطهطاوى: دور المدرسة فى تعميق الانتماء لدى طلاب التعلم الثانوى، مجلة كلية التربية بأسيوط، ع١١،مج٢، يونيو، ١٩٩٥، ص: ٢٣٩ .

(٢) عبد الفتاح أحمد جلال: دور المدرسة الثانوية فى مواجهة مشكلات التطرف، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٦،ص ص١٨٧-١٩٠ .

كليات التربية توفير الأجهزة والتقنيات ما أمكن الأمر الذى يهتم علـــى كليـــات التربيـــة توفير الأجهزة والتقنيات التى تهيئ المعلم لعمله مستقبلاً.

- التركيز على الجانب الأخلاقي للمعلم أياً كان تخصصه، أو المرحلة التى يعمل بها الأمـــر الذى تستلزم وضع ميثاق شرف يلتزم به المعلمون فى عملهم.
- الاهتمام بالتجدد المستمر فى مقررات وبرامج التكوين والتحسين الكيفى لـــهذه الـــبرامج واستحداث برامج جديدة والاهتمام بالأنشطة المصاحبة.
- ضرورة الاتفاق على المعايير والمحكمات التى تضمن جودة المفاهيم التى يدرسها الطلاب المعلمون فى كليات التربية.
- الاهتمام بتدريب الطالب المعلم على ممارسة التعليم الذاتى من خلال إحالته إلى المصـــادر والمراجع المختلفة وتدريبه على أساليب الاستقصاء والبحث والتجريب والتعامل مع المادة العلمية بشكل يوصله إلى التفرد والإبداع.
- اعتباراً قضية تكون المعلم وتطويره قضية قومية تهم المجتمع بـــأثره، ممـــا يســـتلزم أن توليها المؤسسات السياسية والحسبية، وكافة مؤسسات المجتمع أهمية خاصة.
- الاهتمام بتنمية المهارات العملية والأكاديمية والمهنية لمعلمى المعلم.
- تدريب المعلمين أثناء الخدمة لتنمية قدرتهم وتزويدهم بأحدث التطورات التكنولوجية فـــى مجال تخصصهم.أى ضرورة الارتقاء العلمى بالمعلم أثناء الخدمة.

ونظراً لأهمية الدور الذى يلعبه المعلم، فإن معلم المستقبل لابد وأن تتوافر لديه الكفاءة المهنية، من حيث فهمه لقضايا مجتمعه، فهمه للتطورات الدولية التى تدور من حوله، إيمانـــه العميق بقيمة الدينية وعمق ولائه للوطن أى الاهتمام بمنظومة القيـــم الدينيـــة والاجتماعيـــة والاقتصادية باعتبارها ركائز فى توجيه السلوك المرغوب فيه للإنسان وترجمة هـــذه القيـــم إلى برامج لتكون المعلم وتدريبه لبثها وتجسيدها بين تلاميذه من خلال التعليم بالقدوة الطيبة.