مقدمـــــة :

يموج العصر الذى نعيش فيه بالكثير من التحديات التى تواجه الإنسان كل يوم. فكل يوم يظهر على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر جديد وأساليب جديدة ومهارات جديدة وآليات جديدة للتعامل معها بنجاح. أى أنها تحتاج إلى إنسان مبدع ومبتكر بصيرته نافذته قادر على تكيف البيئة وفق القيم والأخلاق والأهداف المرغوبة وليس التكيف معها فقط.

ورغم كل التفاؤل فإنه لا جدال فى أن المدرسة الابتدائية فكرًا ونظامًا قد أصابها غير قليل من أعراض العقم والشلل، حتى عدّت تلك الأعراض قدرًا مقدورًا، وتجمدت المسلمات واختفت البدائل وانحصر الإبداع والاجتهاد، وشاعت المقولات التى تنادى بأن نكون عمليين وأن يكون التفكير إجرائيًا، والمهم أن تدور العجلة فى المدرسة وأن تتوافر أماكنها ومناهجها وكتبها وامتحاناتها ودروسها الخصوصية ومصاريفها ورسومها وفى حركة القصور الذاتى هذه يشتغل القوم بالقضايا التى تطفو على السطح، ولا تتعدى الحلول نطاق الإجراءات والتنظيمات الإدارية والقرارات الوزارية وطوابير الصباح أحيانًا(١).

ويعُد القصور فى العمل من أهم مظاهر سوء الإدارة أو عيوبها فى المدارس التى يمكن الاستدلال عليها من حيث كيفية أداء العاملين لأعمالهم، وهو عيب خطير فى الإدارة المدرسية يحدث عندما يستبعد أحد الأفراد جزءاً من مسئولياته عن عمد أو عندما يهمل فى أداء مسئولياته كلها لفترة من الزمن، وقد ينتج هذا الإهمال عن عيوب فى التنظيم أهمها : التقصير فى تحديد مسئولية الفرد، والتأخر فى إنجاز العمل والأعمال الخاطئة، ونقص جودة المجهود المبذول لإنجاز العمل، والجهد الضائع، الكمية الزائدة فى الجهد المبذول(٢).

والتعليم الابتدائى يواجه فى الوقت الراهن تحديات عديدة توجب مراجعة أهدافه، وفلسفته، ومناهجه، وعلاقته بالمجتمع الذى يوجد فيه، ومواجهة التعليم لهذه التحديات ليس الغرض منها الاقتصار فقط على حل مشكلات حاضره. إذ أن المؤسسات التعليمية تعانى غموض السياسات أو انعدامها، فترتب على ذلك مجموعة من السلبيات أهمها(٣) :

---

(١) حامد عمار: من همومنا التربوية والثقافية، دراسات فى التربية والثقافة، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ١٩٩٥،ص ١٥ .

(٢) أحمد إبراهيم أحمد : القصور الإدارى فى المدارس "الواقع والعلاج، ط١ دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٢٣، ٢٤ .

(٣) أحمد عبد الرحمن السيد : جدوى استخدام "أساليب التنبؤ" فى مجال الإدارة المدرسية فى مصر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع٥٢، أكتوبر ١٩٩٥، ص ٢٩٨ .

- تعدد المشاكل وتعقدها.
- زيادة عبء العمل على الإدارة المدرسية.
- الخوف من اتخاذ أى قرار إلا بعد الرجوع إلى الإدارة العليا.

وتقوم فلسفة المدرسة الابتدائية على أساس أنها مدرسة ابتدائيـــة وإلزاميـــة وعامـــة ومجانية، أما أنها مدرسة" ابتدائية" primary أى أنها أول نظام تعليمى رسمى يتلقاه الطفـــل أى أن الأطفال يبدءون تعليمهم بها، ترسلهم أسرهم إليها ربما فى الأغلب قبل أن يمروا بتعليم أخر منظم،وأما أن المدرسة الابتدائية " إلزامية" Compulsary فإن الإلزام يعنى أن المجتمع ملزم بأن يوفر للطفل مكانا فى المدرسة الابتدائية والمكان هنا ليس مجرد كرسى ودرج ولكنه مكانًا يتيح للطفل تعلمًا وتعليمًا جيدين، وأما المدرسة الابتدائية " عامة" Generalفـــإن هـــذه العمومية ذات صلة بأن هناك ثمة حد أدنى من الأساسيات التى ينبغى أن يكتبها الفـــرد فـــى المجتمع وأن هذا الحد الأدنى يجب أن يكتسب كل المواطنين، وأما أن المدرســـة الابتدائيـــة مدرسة مجانيـــةfreeof f فإنه الإلزام على الأسرة بإرسال أبنائها الذين بلغوا سن التعليـــم الابتدائى مع إلزامهم بدفع مصروفات دراسية[١].

وفى ظل هذا التغيير فى وظائف المدرسة وتنوع التقنيات التربوية الحديثة، ومواكبـــة لثورة المعلومات والتغيرات التى طرأت وتطرأ على المجتمع المحلى والعالمى من أن لأخـــر فإن معلم المستقبل سوف تكون له أدواره المتغيرة والمتجددة باستمرار، فإنه يكون فقـــط هـــو ذلك المعلم الماهر فى برمجة التعلم وتنظيمه، أو فى إتقان المعلومات وتنظيمها وتوصيلـــها أو فى كفاءة استخدام التقنيات الحديثة ولكن إلى جانب هذا فإنه سوف يكون لدية القـــدرة علـــى إجراء عمليات التشخيص، واكتشاف الخصائص والسمات، أثاره وتوجيه الانتباه، والإرشـــاد والتوجيه التعليمى والمهنى وسوف يكون قادر على تطبيق إجراءات تنظيم عمليـــات التعليـــم وإدارة التعليم وتقديم كل نوعيات الدعم والتحفيز لزيادة معدلات الإنجاز، قادراً على الابتكـــار وتهيئة مواقف تعليمه جديدة ومتجددة قادراً على الابتكار وتهيئة مواقف تعليمية جديدة ومتجددة قادراً على إدارة صفة وتلاميذه ووقته بطريقة فعالة، وقبل كل هذا وبعـــده فـــهو إجتمـــاعى ديمقراطى وحلقة وصل فعالة، بين تلاميذه والمركز التعليمى وبينهم وبين أولياء الأمور وبيـــن المجتمع وبين البيئة[٢].

---

(١) أحمد اسماعيل حجى: التعليم فى مصر - ماضية وحاضرة ومستقبله"،مكتبة النهضـــة المصريـــة، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٢٤٨: ٢٥٠ .

(٢) صلاح عبدالحميد مصطفى: الإدارة المدرسية فى ضوء الفكـــر الإدارى المعـــاصر، دار المريـــخ، الرياض،١٩٩٤، ص ٢٧

ولقد تصور فريق من الناس أن ظهور الأجهزة التكنولوجية واستخدامها فى التعليم سوف يؤدى إلى التقليل من دور المعلم وأهميته فى العمل التربوى وفى ذلك من الخطأ مالا يخفى فالمعلمون هم رسل الثقافة ودعاة الإصلاح والتطور وطلائع التجديد والإبتكار، فعلى عاتقهم تقع مسئولية تربية النشئ وإعداد الأجيال الطالعة ورعايتها بالعناية والتوجيه[١].

وبناءً على وثيقة عام ١٩٩٢ عن "أزمة التعليم"، أكدت انعدام الرقابة على التعليم، بما يتضمنه من متابعة وتقويم للأداء داخل الفصل والمدرسة على المستويين المحلى والمركزى، وضعف التنسيق بين الأجهزة التعليمية وعدم تحديد المسئوليات والاختصاصات، والإحجام عن تفويض السلطات، كما أكدت على وجود مجموعة مشكلات ترتبط بالمعلمين والجهاز الإدارى والمناهج الدراسية، ودكتاتورية القرار الإدارى، وخلل فى عمليات الاتصال[٢].

وعلى هذا فإننا فى حاجة إلى أن نضع خطة شاملة للاهتمام بمعلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى تكون مرشداً ودليلاً لعمل منظم يعتمد على أهداف محددة وإجراءات عملية تسمح أن تؤدى إلى تخريج معلم على درجة من الكفاءة علمياً وثقافياً ومهنيًا تجعله رغم كل التغيرات التى تحدث من حوله، واثقاً بنفسه وبعلمه قادراً بما يكتسبه من مهارات وقدرات وكفاءات على إعادة تشكيل أبناء الأمة وتوجيه قيامها وتكييف اتجاهاتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لمتطلبات التطور المختلفة وتحديدات العصر الكثيرة والمتنوعة.

وقد لوحظ أن مشكلة الإدارة المدرسية، إنما هى سلوك تولّد ونشأ فى ظل بيئة تسمح بكل أشكاله وصوره. وهذه البيئة لها عواملها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية. إن المظاهر المتعددة لسوء النظام الإدارى فى الحقل التعليمى يمكن أن تكون مؤشرات لمحاولة الأفراد تحقيق احتياجاتهم المتنوعة. فالمدير دائماً ما يتعرض للنقد نظراً لطبيعة عمله، وغالباً ما تتصف الوظيفة بالغموض وكثرة الضغوط. ويعتقد المجتمع المحلى وأولياء الأمور أن المديرين والنظار والمعلمين عليهم مسئولية تحسين عمليتى التعليم والتعلم للطلاب فى الفصول. وعندما تسير الأمور إلى الأسوء فى المدارس أو عندما يحدث أن المديرين لا يلبون احتياجات المعلمين، فى هذه الحالة يفترض الموجهون والمعلمون توجيه اللوم إلى المديرين[٣].

---

(١) محمد رمضان زهو: النظم المعلوماتية، مطابع الولاء الحديثة، شبين الكوم، ١٩٩٨، ص ٢٥.

(٢) أحمد إسماعيل حجى: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص ٤١-٤٣.

(3) Starratt, Robert. Transforming Educational Administration : Meaning Community and Excellence, New York : The McGraw Hill Companies, Inc., 1996, pp. 13- 14.

ولتعاظم الدور الذى يقوم به المعلمون يجدر بنا أن نهيئ ونعد هؤلاء المعلمين لأداء تلك الأدوار وعملية الاهتمام بالمعلم هذه تقضى بأن يكون إعداده هادفاً. بمعنى أنه يسعى لتحقيق هدف واضح ومحدد ويتوقف نجاح الإعداد على مقدار النجاح الذى يحققه فى تحديد الأهداف التى نتوخاها والمهارات التى ينبغى أن يتقنها المعلم ليقوم بدوره على أكمل وجه وبشكل فعال.

وقد أوضحت الدراسة الاستطلاعية(*) مجموعة من المشكلات التى تواجه المدرسة الابتدائية، الأمر الذى جعل الباحث يقدم على إجراء هذا البحث منها :

- مشكلات مرتبطة بالإدارة المدرسية وتتمثل فى :
  - تعدد القيادات الإدارية بالمدرسة الابتدائية- اضطراب العلاقة بين المدير والمعلمين- قلة وعى المدير بالخبرة ودراسة سلطاته.
  - قصور الإدارة عن تبنى المستحدثات التكنولوجية فى التعليم.
  - التمسك بأساليب التنظيم التقليدية والأسس واللوائح البيروقراطية.
  - عدم الجدية فى توزيع الحصص الاحتياطية.
- مشكلات مرتبطة بالمعلم وتتمثل فى :
  - تدنى نظرة المعلم لنفسه وتدنى نظرة المجتمع للمعلم.
  - ضعف المستوى المادى للمعلم.
  - ضعف فرص الترقى أمام المعلم وسوء إعداد المعلم.
  - نقص عدد المعلمين فى بعض التخصصات، وزيادتهم فى تخصصات أخرى.
- مشكلات مرتبطة بالطالب وتتمثل فى :
  - الغياب وعدم الانتظام فى الدراسة.
  - بطء التعلم.
  - سوء المعاملة التى يصادفها التلميذ من المعلم.
  - الكثافة الطلابية داخل الفصل الدراسى.
- مشكلات مرتبطة بالمنهج والكتاب المدرسى وتتمثل فى :
  - التكرار والتداخل فى بعض المقررات الدراسية.
  - الحشو الزائد الذى لا فائدة منه.
  - عدم ربط المنهج بالبيئة التى يعيش فيها التلميذ.

(*) دراسة استطلاعية قام بها الباحث للتعرف على مشكلات المدرسة الابتدائية فى بعض محافظات ج.م.ع. من وجهة نظر الوكلاء والنظار والمديرين.

- قلة توافر الوسائل التعليمية والتجهيزات والمعامل التى تساعد التلميذ على فهم المادة الدراسية.

- مشكلات مرتبطة بالمبنى المدرسى والتجهيزات المدرسية وتتمثل فى :
  - كثافة الفصول أكبر بكثير من الحد المقبول.
  - ضيق المبانى المدرسية، وعدم اتساعها للأنشطة التربوية المختلفة.
  - عدم تنفيذ كثير من أعمال الصيانة والترميمات الخاصة بالمبنى.

وعلى آيه حال فإن فلسفة التعليم الابتدائى فى مصر تتسم بمثالية الوضع والتصور، ولكنها متناقضة من حيث ما جاء فيها من قول لا يعقبه عمل، وذلك حيث أن الطرق الحالية بها تستهدف التلقين والحفظ والاستظهار، والأمر الذى يجعل التلميذ يعتمد على الذاكرة، بصرف النظر عن مدى حيوية ما يقدم إليه أو مدى اتصال هذا الذى إليه بمواقف جديدة فى الحياة، هذا بالإضافة إلى أن اختلاف المسميات والمفاهيم يوحى بالتشتت الفكرى لمفهوم المجالات العلمية.

مشكلة البحث :

مما لا شك فيه أن التعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأوضاع الاقتصادية والعلمية والثقافية التى يموج بها المجتمع فليس هناك تعليم عام مجرد منفصل عن ظروفه التاريخية وقابل لكل زمان ومكان ولكل المجتمعات،وإنما يعكس التعليم الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة فى المجتمع أى أن التعليم فى مرحلة تاريخية معينة هو ظل للبيئة الاجتماعية.

وإدارة المدرسة الابتدائية فى مصر شأنها شأن أى عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به والاضطراب والخوف من المشكلة أو تجنبها لن يخفف أثارها عليه. ولكن على الإدارة أن تبحث فى المشكلة بكل ما لديها من ابتكارات وإبداعات، وعلى المدير أن يبدأ بالمشكلة قبل أن تبدأ هى به. وكلما زاد إلمام المدير بعملية حل المشكلات وزاد إدراكه للاحتياجات والمفاهيم والقدرات الذاتية كلما نجح فى إدارة مدرسته.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث فى التساؤلات الآتية :

(١) ما أهم مشكلات المدرسة الابتدائية فى مصر فى الوقت الحاضر؟ وكيف يمكن مواجهتها فى ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية :

أ – ما واقع المدرسة الابتدائية فى مصر فى الوقت الحاضر؟ وما أهم المشكلات التى تعترضها؟

ب– ما أهم المشكلات التى تعترض المدرسة الابتدائية فى مصر؟

ج– ما هى القوى والعوامل المؤثرة فى التعليم الابتدائي فى مصر؟

(٢) ما أهم ملامح الفكر الإدارى المعاصر وكيف نستفيد منه لمواجهة مشكلات المدرسة الابتدائية؟

(٣) ما التصور المقترح لحل بعض مشكلات المدرسة الابتدائية فى ضوء ملامح الفكر الإدارى المعاصر؟

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالى عدة أهداف قام من أجلها وهى:

١– الكشف عن أهم المشكلات التى تواجه المدرسة الإبتدائية.

٢– التعرف على أهداف التعليم الابتدائى وأهم التطورات التى طرأت عليه

٣– تقديم المقترحات والتوصيات التى تحد من مشاكل المدرسة الابتدائية فى مصر فى ضوء فلسفة المجتمع وإمكاناته.

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من الأمور التالية:

١– يعتبر التعليم الابتدائى هو التعليم الإلزامى لجماهير الأطفال، وقد ثبت فى الواقع التطبيقى أنه لم يف إلا بقدر يسير من الحاجات التعليمية الأساسية لأبناء المجتمع، ثم إنه تعليم ضعيف الصلة بالحياة، وبالتالى لا يهيئ لها، ومن ثم لا يمكن من يقفون عنده من المشاركة فى عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية إلا بقدر محدد.كما أن التعليم الابتدائى يمثل بأهدافه ومفاهيمه، تعليم المستقبل وهذا يحتم علينا– إذا أردنا أن نسير فى طريق التطوير فى بنى التعليم أن نأخذ بنظام التعليم الأساسى الذى طرح نفسه فى الحقبة الأخيرة من القرن العشرين وبخاصة فى الدول النامية وذلك لما يحققه من أوضاع أفضل فى مجال إعداد أبناء هذه الدول للمواطنة الصالحة والمنتجة، فضلا عن تأثيره فى ربط التعليم والمجتمع، بحيث يؤثر فيه ويتأثر به تطويرا وتحديثا.

٢- يحتوى الفكر الإدارى المعاصر على مجموعة من الاتجاهات العالمية التى يمكن أن يتم تطويعها أو الاستفادة منها فى مواجهة هذه المشكلات ومعالجتها.

منهج البحث :

استخدم البحث الحالى المزاوجة بين المنهجين:

المنهج الوصفى : وذلك للتعرف على واقع إدارة المدرسة الابتدائية وأهم المشكلات التى تقابلها فى الوقت الحاضر.

أسلوب تحليل النظم : وذلك لتحليل العلاقات المتبادلة داخل المدرسة وتحديد المدخلات والمخرجات وماينتج عن هذه العلاقة من مشكلات بهدف التوصل إلى كفاءة هذا النظام بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية.

أدوات البحث :

استعان الباحث بأدوات تساعده فى بحثه وتتمثل هذه الأدوات فيما يلى:

١- **الزيارات الميدانية** : يقوم الباحث بعمل زيارات ميدانية للمدارس الابتدائية وذلك للتعرف على واقعها ومشكلاتها.

٢- **المقابلات الشخصية**: يقوم الباحث بعمل مقابلات شخصية غير مقننة مع بعض القيادات المسئولة عن المدرسة الابتدائية وذلك من أجل التوصل إلى بعض المعلومات الخاصة بالبحث وكذلك بعض المعلومات التى يتم فى ضوئها معلومات الاستبيان.

٣- **الدراسة الاستطلاعية** : وذلك لتحديد المشكلات التى تواجه مدارس الحلقة الأولى من التعلم الأساسى.

٤- **الاستبيان** : وذلك للتعرف على أراء المسئولين عن التعليم الابتدائى فى مشكلاته وكيفية حلها فى ضوء فلسفة المجتمع وإمكاناته. ولذلك إستخدم الباحث استبيان خاص بمشكلات المدرسة الابتدائية فى مصر، وطبق على عينة من الوكلاء والنظار والمديرين

حدود البحث :

وتتمثل فى :

١- **الحد الموضوعى** : نظراً لتعدد المشكلات التى تعانى منها المدرسة الابتدائية فى مصر فسوف نركز على المشكلات بوجه عام ثم يقتصر الباحث على دراسة مشكلات

المدرسة الابتدائية ومواجهتها فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، وأساليبه وأقتصر البحث الحالى على المشكلات الخاصة بالمدير والمعلم والطالب والمنهج والمبنى المدرسى.

٢- **الحد البشرى** : حيث يقتصر البحث على أعضاء مجالس إدارة المدارس الابتدائية.

٣- **الحد الجغرافى** : ويقتصر البحث على بعض محافظات جمهورية مصر العربية وتتمثل فى (القليوبية والمنوفية والشرقية والغربية) ويرجع ذلك إلى: صعوبة تطبيق البحث على جميع محافظات الجمهورية نظراً لجهد الباحث وأن ذلك عمل شاق يتطلب فريق عمل متكامل.

٤- **الحد الزمنى** : ويتضمن زمن إجراء البحث فى الفترة من (١٩٩٨- ٢٠٠٠) وتم تطبيق الدراسة الميدانية فى الفترة من ١٩٩٩/١٢/٦ حتى ٢٠٠٠/٤/١٧ .

المستفيدون من البحث :

يستفيد من هذا البحث طلاب البحث العلمى بالإضافة إلى القائمين على العملية التعليمية فى الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وخاصة القائمين على إدارته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتلك المرحلة التعليمية.

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالى على المصطلحات الأتية:

١- **المشكلة** : هى تلك الظروف والعوامل المحيطة بالإدارة المدرسية والمؤثرة سلبياً على أدائها والمعوقة لقيامها بمهامها الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة وخارجها سواء كانت هذه العوامل أو الظروف خارجية أم داخلية، تعليمية أم غير تعليمية، باعتبارها معوقاً ينبغى تخطيها وتذليلها حتى تزداد فعالية قيام الإدارة المدرسية بأدوارها المتوقعة منها [١].

وهى المعوق أو العقبة التى تواجه الفرد فى سبيل تحقيق الهدف الذى يسعى إليه وتعرف المشكلة بأنها أى خلل أو ظاهرة يراها أغلبية أفراد المجتمع إنحرافاً عن قيم ومعايير اجتماعية، أو أنها السلوكيات غير المرغوبة التى يقوم بها الأفراد و التى تؤثر سلبياً عليهم. ويقصد بالمشكلة الإدارية العائق أو الصعوبة التى تحد من مسار العمل المدرسى عن بلوغ أهدافه [٢]. والمشكلة تبدأ بظاهرة قد يكون مرضية أو غير مرضية بمعنى إيجابية أو سلبية.

---

(١) لطفى بركات: قضايا تربوية، العربى للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٢، ص: ٦٤ .

(٢) سلامة عبدالعظيم حسين: مشكلات المدرسة الثانوية العامة فى مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٨ ، ص ص ١٣، ١٤.

فإذا تركت الظاهرة غير المرضية برهه من الوقت دون مواجهة لها لتحولت إلى مشكلة وإذا تركت المشكلة دونى تصدى لها لتحولت إلى أزمة[١].

وبناءا على ما سبق فإن المشكلة هى موقف صعب أو معضل يحتاج إلى مواجهة من إدارة المدرسة حيث أن هذا الموقف يؤثر فيها أو فى أفراد يعمل فى إطارها داخل المدرسة أو خارجها.

وللمشكلة عدة أبعاد هى:[٢]

- **البعد الفـــردى** : ويتمثل فى تعدد إحتياجات الفرد وندرة المـواد ممـا يفـرض عليـه ضرورة الوصول لصياغة أدوات ووسائل وطرق عمل تمكنه من تحقيق أنسب علاقة بين الاحتياجات المتكاثرة والموارد المحدودة.
- **البعد المدرسى "المنظومى"** : يكون على مستوى المدرسة كمنظومة تتكون مـن مـوارد بشرية وموارد مادية وإطار بيئى، وهذا يعنى أن المدرسة كمنظمة اجتماعية لا يمكـن أن تعيش بمعزل عن البيئة المحيطة بها.
- **البعد المجتمعى أو الدولـى** : ويتمثل فى أن التنظيم المعاصر للمؤسسة التربويـة يتسـم بالضخامة وتعدد المستويات، مما يفرض أحداث تنمية إدارية مستمرة ودائمـة لمواجهـة المشكلات التى تواجه المدرسة وتمكنها من أداء دورها كما يجب أن يكـون والنـهوض بوظائفها.

وهناك قاسم مشترك يجمع هذه الأبعاد الثلاثة وهو الحاجة إلى إدارة قادرة على قيـادة التنمية بالإضافة إلى عنصر إنساني مدرب وقادر على تحقيق أهداف إدارة التطـور ويتسـم بالوضوح الكامل فى إنجاز السياسات الإدارية والتنظيمية.

ويتطلب حل أية مشكلة تعترض إدارة المدرسة عدة خطوات أهمها [٣].

- البحث عن المشكلـة الحقيقية وأسبابهـا.
- البحث عن البدائـل المتاحة لحل المشكلة.

---

(١)نبيل الحسينى النجار: الإدارة_ أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربيـة للنشـر والتوزيـع، القاهرة، ١٩٩٣،ص ٢٠٤

(٤)جمال محمد أبو الوفا: دراسة تقويمية لأساليب نظار/ مديـرى المـدارس الثانويـة فى مواجهـة المشكلات الإدارية فى ضوء أخلاقيات المدير الناجح فى الفكر الإدارى المعاصر، المؤتمر السـنوى الخامس، أخلاقيات الإدارة التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشـتراك مع كلية التربية جامعة عين شمـس، دار الفكـر العـربى، القـاهرة٢٥-٢٧ ينـاير ١٩٩٧، ص ص ٣٧،٣٨ .

(٣) سيد الهوارى: نظرة كلية على أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٦٢ .

- **البحث** عن مزايـــا وعيوب كل بديـــــل.
- تقييم البدائـــل واتخـــــاذ القـــرارات.
- وضع ضمانات لفاعلية القرار فى التطبيق.
- فعاليـــــــة تنفـــــيذ القـــــرار.

٢- **المواجهة:** ويوجد فرق بين المواجهة والمعالجة، حيث تعـــرف الأولـــى بأنـــها الرقابـــة الإيجابية، حيث تتم عملية المواجهة عن طريق الإشراف الشامل، بهدف توقع الخطأ ومنع حدوثة قبل وقوعه أو الإستعداد له والتخفيف من نتائجه. أما عن المعالجة فـــهى تعـــرف بأنها الرقابة السلبية، وهذا النوع ينتظر الخطأ حتى يقع ثم يحاول اكتشـــاف أســـبابه ثـــم علاجه وقد يستغرق هذا وقتا طويلا [١].

٣ - **الفكـــــر الإدارى المعاصـــــر :**

يعرف الفكر الإداري بأنه: اتجاها جديد للتفكير العلمى، أسلوبًا حدثيًا للتعامل، يعتمـــد على التحليل العلمى، وتطبيق الوسائل العلمية لزيادة إنتاجية العامل، ولأجراء دراسة دقيقـــة، وتحديد العوامل المؤثرة ومحاولة وضع أفضل الطرق للقيام بهذه الأعمال وحـــل مشـــاكلها. وبالتالى تحديد أفضل قرار يمكن للقائد أو الرئيس اتخاذه فى مجال العمل[٢].

وقد تطور هذا المفهوم من خلال مجموعة من المدارس الفكرية الأتية [٣].

- مدرســـة الإدارة العلميـــة.
- المدرســـــة التجـــريبيـــة.
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- مدرسة النظام الإجتماعى.
- المدرســـــة الكميـــة.

٤- **الأساليب الإداريـــــة الحديثـــــة :**

(أ) **أسلوب هندسةمنظومة التعليم :" Reengineering "**

ويمكن تعريف الهندرة بأنها: إعـــادة تصميـــم للعمليـــات الرئيســـية الإســـتراتيجية- دون الهامشية – بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات أو مسلمات بشأن الوضع الحالـــى

---

(١) عايدة سيد خطاب وآخرون : أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٥١٣ .
(٢) صديق محمد عفيفى: إدارة الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٤ .
(٣) أحمد جير وأخرون: اساسيات إدارة الأعمال، مكتبـــة عـــين شمـــس، القـــاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٣٦،٣٧

للعمليات التعليمية [١].

والهدف هنا هو تحقيق تحسين سريع وجوهرى فى جوانب أداء المنظومة التعليمية بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات التعليمية [٢].

ويقوم هذا المدخل على سمتين أساسيتين هما النظرة الاقتصادية والتفكير الابتكاري المستند إلى قدرة على تخيل سنياريوهات بديلة لخفض مراحله ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختيار أنسبها. كما يقوم أيضا على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات للإفادة من تطبيقات وبرامج الحاسب وشبكة المعلومات[٣].

(ب) أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

يمكن تعريف الجودة فى اللغة من خلال : الجيد فى اللغة نقيض الردئ، جاد الشيئ جوده، جوده أى صار جيداً، ويقال أجاد فلان فى عمله، وأجود وجاد عمله، وفى الحديث تجَودتها لك أى تخيرت الأجود منها[٤].

أما عن الجودة فى الإدارة فهى عبارة عن الخواص والمواصفات الواجب توافرها فى المنتج لكى يقوم بتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها المستهلك، أو بمعنى أخر فإن مفهوم الجودة يعنى مدى تكيف المنتج طبقاً لاحتياجات المستهلك.

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هى إطار للمشاركة والتعاون بين قيادات إدارة العمل، وتابعيهم من العاملين والاستفادة بتكامل الطاقات والإمكانات فى تحسين وتجويد أداء جماعات العمل واستمرارية تطوير معدلات الإنتاجية[٥].

وعلى هذا فالبحث الحالى يرى المفهوم الإجرائي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة فى التعليم بأنه عملية تطبيق قواعد وأسس ومواصفات تعليمية بهدف أحداث التكامل بين

---

(١) جارى ديسلر: أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبدالقادر محمد عبدالقادر، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٢،ص ٩ .

(٢) اسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستيراتيجية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٠ ص ١٧ .

(٣) عبدالقادر محمد عبدالقادر وأخرون: السلوك التنظيمى، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥،ص ٣١ .

(٤) شوقى ضيف: المعجم الوجيز، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٣، ص ص ١٢٤،١٢٥ .

(٥) محمد رمضان زهو: النظم المعلوماتية، مرجع سابق، ص ٤٠ .

الوظائف والمهام ورفع مستوى وحدة المنتج التعليمى بواسطة كل فرد من العاملين بالمدرسة، وعلى هذا فإن هدف الجودة الشاملة فى التعليم هى محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين حول أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وبفاعلية أعلى .

ومن خلال هذا المفهوم الإجرائي يتضح أن الجودة الشاملة تقوم على ما يلى:

- اعتبار كل فرد فى المدرسة مسئول عن الجودة الشاملة.
- استمرارية التحسين.
- الاهتمام بالفكر الإدارى المعاصر فى كافة إدارات المدرسة ووظائفها ومستوياها.
- التركيز على فلسفة التعليم الابتدائي والمفاهيم والكتب الدراسية وطرق التدريس .
- الاهتمام بمشاركة الطلاب للمدرسين والجهاز الإدارى بالمدرسة.

الدراسات السابقة :

يرى المشتغلون بالبحث العلمى أن البحوث والدراسات السابقة تلقى الضوء على كثير من المعالم التى تفيد الباحث فى دراستهومن ثم يتناول الباحث مجموعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، سواء الدراسات العربية أم الدراسات الأجنبية. ويمكن تقديم هذه الدراسات على النحو التالى:

أولاً : الدراسات العربية :

١- دراسة تحليلية لبعض مشكلات معلم المرحلة الابتدائية فى الجمهورية العربية اليمنية(١).

تناول الباحث فى هذه الدراسة أوضاع التعليم فى العهد الملكى فى اليمن من ١٩١٨ إلى ١٩٦٢ دراسة تاريخية ثم تحدث عن التعليم فى الجمهورية العربية اليمنية من ١٩٦٢ إلى ١٩٧٨ تطوره وأوضاعه ومشكلاته ثم أهم مشكلات معلم المرحلة الابتدائية فى الجمهورية العربية اليمنية دراسة تحليلية نظرية ثم دراسة ميدانية،وتناول الباحث نماذج معاصرة لمشكلات وأساليب إعداد معلم المرحلة الابتدائية فى بعض الدول العربية والأجنبية دراسة مقارنة واستخدام الباحث المنهج التاريخى والمنهج المقارن والمنهج الوصفى ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث:

---

(١) على هود باعباد: دراسة تحليلية لبعض مشكلات معلم المرحلة الابتدائية فى الجمهورية العربية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨٥.

- هناك عجز كبير فى معلمى ومعلمات المرحلة الابتدائية فى اليمن.
- هناك انخفاض فى المستوى العلمى والمهنى لمعلمي المرحلة الابتدائية فى اليمن.
- إن هناك عزوفاً شديداً عن مهنة التدريس فى اليمن.
- إن هناك معاهد إعداد المعلمين والمعلمات لم تستقر فى أنظمها ولوائحها ومناهجها منذ إنشائها حتى عام ١٩٩٧٨/٧٧.

وتتفق الدراسة السابقة مع البحث الحالى فى اتخاذه المعلم وهو محور العملية التعليمية كمحور للدراسة من خلال معرفة أهم المشكلات التى تعرضه وتحول بينه وبين القيام بمهام عمله التربوى. إلا أن البحث الحالى يختلف عن الدراسة السابقة فى اختلاف الدراستان فى الفترة الزمنية لكل منهما. كما أنها **استخدمت** المنهج التاريخى والمنهج المقارنة والمنهج الوصفى فى دراسة مشكلات إعداد معلم المرحلة الابتدائية فى بعض الدول العربية. أما البحث الحالى فقد استخدم المزاوجة بين المنهجين المنهج الوصفى بالإضافة إلى استخدام أسلوب تحليل النظم.

أما عن أوجه الاستفادة، فقد استفاد البحث الحالى من هذه الدراسة فى معرفة بعض المصطلحات وكذلك من الإطار النظرى للدراسة، والتعرف على أهم مشكلات معلم المرحلة الابتدائية.

٢- تبعية كليات ومعاهد إعداد المعلم للجامعة وأثره على تحقيق أهدافها[١].

تناولت الباحثة فى هذه الدراسة نشأة وتطور الإدارة التعليمية فى مصر فى العصر الحديث وحتى سنة ١٩٥٠ ثم إدارة التعليم وأهدافه فى معاهد إعداد المعلمين قبل انضمامها للجامعة، ثم تناولت ضم معاهد إعداد المعلمين للجامعة والتطورات التى طرأت عليها فى ظل الجامعة، وكذلك تناولت الباحثة المعاهد الفنية لإعداد المعلم قبل انضمامها للجامعة وبعد انضمامها. ثم تناولت إعداد معلمى التعليم الفنى.

استخدمت الباحثة المنهج التاريخى والمنهج الوصفى التحليلى وتمثلت مشكلة البحث فى التساؤلات الآتية :

---

(١) سالمة أحمد محمود خليل : "تبعية كليات ومعاهد إعداد المعلم للجامعة وأثره على تحقيق أهدافها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٨٥ .

- هل كان يوجد بمصر فى فترة الاحتلال معاهد تعمل على إعداد المعلمين المصريين فى نفس الوقت الذى كانت تحاول سلطات الاحتلال تقييد التعليم والرجوع به إلى الوراء.
- كيف كانت أحوال إدارة هذه المعاهد من حيث القبول بها والدرجات العلمية التى تمنحها وكيفية معاملة الطالب المصرى.
- ما هى التغيرات التى طرأت على هذه المعاهد وأهدافها بعد انضمامها للجامعة.

ومن أهم النتائج التى وصلت إليها الباحثة :

- سواء إدارة الاحتلال البريطانى للتعليم المصرى بما فيه مدارس ومعاهد إعداد المعلمين.
- إهمال إعداد معلم التعليم الفنى فى مصر فى ظل إدارة الوزارة لمعاهد الإعداد والاهتمام به فى ظل تبعية الجامعة.

وتختلف الدراسة السابقة عن البحث الحالى من حيث الموضوع نفسه حيث اهتمت الدراسة السابقة بإعداد المعلم فى المعاهد والكليات الجامعية، بينما البحث الحالى اهتم منذ بدايته بدراسة مشكلات المدرسة الابتدائية فى مصر وركز على المدير - المعلم- الطالب- المناهج- المبنى المدرسى. كما أن الدراسة السابقة استخدمت المنهج التاريخى والمنهج الوصفى التحليلى، بينما استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى ومنهج تحليل النظم، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظرى وكذلك فى التوصيات والمقترحات.

٣- بعض مشكلات معلمى ومعلمات المرحلة الابتدائية الجدد- دراسة ميدانية-(١).

تناولت الباحثة فى هذه الدراسة المرحلة الابتدائية وأهميتها ودورها فى خطط التنمية، ومسئوليات معلميها، ثم تناولت أهم المشكلات التى تواجه معلمى ومعلمات المرحلة الابتدائية الجدد أو المبتدئين، وقد أجريت الباحثة دراسة ميدانية بهدف التعرف على مشكلات المعلمين المبتدئين بالمرحلة الابتدائية وطبقتها على عينة عددها ٢٥٠ منها ١١٠ معلماً ومعلمة، ٧٥ ناظرًا ووكيلاً، ٦٥ موجهًا موزعة على ثلاث محافظات هى السويس والدقهلية والشرقية.

واقتصرت هذه الدراسة على مشكلتين من المشاكل العديدة التى تواجه المعلمين الجدد وهما، مشكلة تكيف المعلم المبتدئ للأعمال المدرسية والفنية والإدارية ومشكلة التكيف مع البيئة الجديدة.

---

(١) فادية محمد محمد أبو خليل : "بعض مشكلات معلمى ومعلمات المرحلة الابتدائية الجدد- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٨٩.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفى بهدف تشخيص الظاهرة، ثم الدراسة الميدانية ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الباحثة :

- أن مهنة التعليم كأى مهنة يقابلها مشاكل عديدة يجب البحث عنها ومعالجتها.
- إن الاهتمام بالمعلمين بصفة عامة والجدد بصفة خاصة يقلل من الفاقد الكبير الذى يعانى منه التعليم الابتدائى.
- المعلم الجيد ليس من يجيد مادة تخصصه فحسب إنما يتمتع بصفات شخصية ومهنية خاصة بعد أن وعت أدواره ووظائفه.
- الارتفاع بمستوى المعلم المهنى والثقافى والعلمى أثناء الخدمة عملية ضرورية.
- لوضع المعلم بالمرحلة الابتدائية جوانب قصور يجب معالجتها.

والدراسة السابقة تختلف مع البحث الحالى فى أنها ركزت على مشكلات المعلمين المبتدئين بينما ركز البحث الحالى على مشكلات تواضع المكانة الاجتماعية للمعلم ومشكلات المناهج ومشكلات الإعداد ومشكلات الجدول المدرسى التقليدى ومشكلة التوجيه التربوى.

وتشابهت الدراسة مع الدراسة السابقة مع البحث الحالى فى استخدامها للمنهج الوصفى بهدف تشخيص الظاهرة.

٤- دور العلاقات الإنسانية فى فاعلية الإدارة المدرسية[١].

وقد تناولت هذه الدراسة فلسفة المدرسة الابتدائية وإدراتها مع توضيح أهمية وأهداف وخصائص المدرسة الابتدائية ووظائفها وفاعليتها فى تحقيق الأهداف المتوقعة منها.

ثم تناولت اختصاصات ومسئوليات (مدير- ناظر- وكيل) بالمدرسة الابتدائية مع بيان سمات وصفات مدير المدرسة الابتدائية ودور القيادة التربوية فى العلاقات الإنسانية وأثرها على إنتاجية المدرسة الابتدائية، كما تناولت مبادئ التنظيم الفعال وأهدافه ومعايير المنظومة الفعالة، وكذلك شبكة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة الابتدائية.

واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى لوصف الواقع الحالى للعلاقات الإنسانية بالمدرسة الابتدائية ولبيان أهدافها وأهميتها، كما استخدمت المنهج المقارن فى معالجة ما حصلت عليه من استجابات عن الريف والحضر.

---

(١) زينب زكى حسن : دور العلاقات فى فاعلية الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية على المدارس الابتدائية بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٣.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة الابتدائية.
- العمل على تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية بين جميع الأطراف داخل المدرسة الابتدائية.
- نشر روح الألفة والمحبة والإخاء بين جميع العاملين فى المدرسة الابتدائية.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالى فى تحديد وظائف المدير وكيفية القيام بهذه الوظائف إلا أنها تختلف مع البحث الحالى فى أنها استخدمت المنهج الوصفى التحليلى لوصف الواقع الحالى للعلاقات داخل المدرسة الابتدائية بينما استخدم البحث الحالى المنهج الوصفى ومنهج تحليل النظم.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظرى الخاص بالمدير وأهم المشكلات التى تعترضه، وفى بيان وظائف مدير المدرسة الابتدائية. وكذلك فى التوصيات والمقترحات.

٥- تطوير نظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية بسلطنة عمان فى ضوء خبرات انجلترا ومصر[١].

تحدث الباحث فى الفصل الأول عن الإطار العام للبحث وتضمن مشكلة البحث وحدوده وأهدافه وأهميته ومصادره والدراسات السابقة، ومنهج البحث وخطواته. ويدور الفصل الثانى حول نظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية فى عالمنا المعاصر. ويدور الفصل الثالث حول نظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية فى عمان من حيث الأهداف وسياسة القبول والبرامج، وأهم العوامل المؤثرة فيه، ويدور الفصل الخامس حول نظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية فى مصر وقد تضمن تطور إعداده وأهدافه وسياسة القبول. ويدور الفصل السادس حول تحليل مقارن لنظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية فى كل من سلطنة عمان وانجلترا ومصر، والفصل السابع يدور حول نتائج البحث ومقترحاته.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث :

- ندرة أعضاء هيئة التدريس من العمانيين.
- أن المعلم العمانى يعانى من قصور فى الجوانب الثقافية والمهنية ويعانى من تعدد

---

(١) عبد الله جمعة على بهوان : "تطوير نظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية بسلطنة عمان فى ضوء خبرات انجلترا ومصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٤ .

المؤهلات بالمرحلة الابتدائية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظرى الخاص بالمعلم وأهم المشكلات التى تعوقه عن القيام بتحقيق أهدافه، وكذلك التوصيات والمقترحات بحل المشكلات الناجمة من عملية الإعداد.

٦- **دراسة تقويمية لنظم إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية فى ضوء تجارب بعض الدول**[١].

تناول الباحث فى هذه الدراسة إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية فى ضوء تجارب بعض الدول "دراسة تقويمية" ثم تحدث عن المعلمين على اعتبار أنهممن القضايا التعليمية التى تحتل اهتماما كبيرا فى مختلف دول العالم. حيث أن أدوار المعلم ووظائف المدرسة تتغير وتتنوع بتنوع التقنيات التربوية الحديثة وثورة المعلومات.

والمعلم هو المحور الأساسى للعملية التعليمية لأنه العامل الفعال فى نجاح أية تطوير فى أساليب التربية وستظل التربية مهما استحدثت من تكنولوجيا متطورة تعتمد على خبراته وكفاياته فى تعليم الإنسان وتربيته.

واستخدم الباحث المنهج المقارن للوقوف على بعض الدروس المستفادة من الهند وماليزيا وهما دولتا المقارنة والتعرف على واقع نظم إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى مصر وتشخيص نقاط القوة والضعف ثم البحث عن حلول مناسبة لمشكلاتها بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائى لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث :

- أن القبول بكليات إعداد المعلمين يقتصر على المتفوقين دون غيرهم.
- وضع معايير أكثر موضوعية لانتقاء الطلاب المعلمين عند التحاقهم بكليات التربية.
- الاستمرار فى رفع كفاءة معلم الحلقة الأولى عن طريق برنامج التأهيل الجامعى مع التوسع فيه بجميع المحافظات.

---

(١) عزت رشدى عبد الفتاح : "دراسة تقويمية لنظم إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية فى ضوء تجارب بعض الدول"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥ .

المؤهلات بالمرحلة الابتدائية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى الإطار النظرى الخاص بالمعلم وأهم المشكلات التى تعوقه عن القيام بتحقيق أهدافه، وكذلك التوصيات والمقترحات بحل المشكلات الناجمة من عملية الإعداد.

٦- **دراسة تقويمية لنظم إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية فى ضوء تجارب بعض الدول**[١].

تناول الباحث فى هذه الدراسة إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية فى ضوء تجارب بعض الدول "دراسة تقويمية" ثم تحدث عن المعلمين على اعتبار أنهممن القضايا التعليمية التى تحتل اهتماما كبيرا فى مختلف دول العالم. حيث أن أدوار المعلم ووظائف المدرسة تتغير وتتنوع بتنوع التقنيات التربوية الحديثة وثورة المعلومات.

والمعلم هو المحور الأساسى للعملية التعليمية لأنه العامل الفعال فى نجاح أية تطوير فى أساليب التربية وستظل التربية مهما استحدثت من تكنولوجيا متطورة تعتمد على خبراته وكفاياته فى تعليم الإنسان وتربيته.

واستخدم الباحث المنهج المقارن للوقوف على بعض الدروس المستفادة من الهند وماليزيا وهما دولتا المقارنة والتعرف على واقع نظم إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى مصر وتشخيص نقاط القوة والضعف ثم البحث عن حلول مناسبة لمشكلاتها بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائى لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث :

- أن القبول بكليات إعداد المعلمين يقتصر على المتفوقين دون غيرهم.
- وضع معايير أكثر موضوعية لانتقاء الطلاب المعلمين عند التحاقهم بكليات التربية.
- الاستمرار فى رفع كفاءة معلم الحلقة الأولى عن طريق برنامج التأهيل الجامعى مع التوسع فيه بجميع المحافظات.

---

(١) عزت رشدى عبد الفتاح : "دراسة تقويمية لنظم إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية فى ضوء تجارب بعض الدول"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق، ١٩٩٥.

وتختلف هذه الدراسة عن البحث الحالى فى منهج البحث حيث ركزت على المنـــهج المقارن للوقوف على بعض الدروس المستفادة من الهند وماليزيا، وأهملت أسلوب النظم كأحد المحاور الأساسية لدراسة المدرسة الابتدائية كمنظومة. كما ركزت على جميـــع محافظـــات جمهورية مصر العربية بينما ركز البحث الحالى على أربع محافظات من جمهورية مصـــر العربية ممثلة لجميع محافظات الجمهورية، وقد استفاد هذا البحث مـــن هـــذه الدراســـة فـــى الوقوف على التطور التاريخى والتطور الكمى للمدرسة الابتدائيـــة فـــى جمهوريـــة مصـــر العربية وكذا بعض المشكلات المتعلقة بالمدارس الابتدائية فى جمهورية مصر العربية.

٧- المشكلات الإدارية بالمدرسة الابتدائية السعودية دراسة ميدانية[١].

تناول الباحث فى هذه الدراسة أهم المشكلات الإدارية بالمدرسة الابتدائية الســـعودية دراسة ميدانية ثم تحدث عن إدارة النظام التعليمى وأنه بتغيربتغيرالأوضاعالإداريةوالاقتصاديـــة والاجتماعية، وإن السنوات الأخيرة شاهدت مجموعة من الاتجاهات الجديدة فى مجـــال الإدارة المدرسية فلم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام فى المدرسة والتأكيد علـــى سير الدراسة وفق الجدول الموضوع.

واستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى لأن هذا المنهج يتفق مع أهداف الدراســـة ولأنه يعتمد على الإستبيانات والمقابلات الشخصية لتحديد الآراء والاتجاهات الخاصة بـــأفراد العينة حول مشكلة الدراسة كما تعتمد هذه الدراسة على أسلوب منهج تحليل النظـــم والـــذى يستهدف اكتشاف وتعيين وتوجيه مكونات ومصادر التغيير فى النظام الإداري المدرسى.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث :

- هناك مجموعة من المشكلات الإدارية بالمدرسة الابتدائية وتشمل هذه المشـــكلات عـــدة محاور فمنها مشكلات مرتبطة بمدير المدرسة ومنها ما هو مرتبط بالمدرسين ومنها ما هـــو مرتبط بالأبنية المدرسية ومنها ما يتعلق بالتوجيه التربوى.

اهتمت الدراسة السابقة بالمشكلات الإدارية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي واقتصرت فى دراستها على محاور عدة منها مرتبط بالمدير ومنها ما هو مرتبـــط بـــالمعلم والأبنية والتوجيه التربوى فى حين أن البحث الحالى أهتم بدراسة مشكلات المدرسة الابتدائيـــة بما فيها من إدارة ومعلم وطالب.

---

(١) سمير عبدالوهاب الخويت: المشكلات الإدارية بالمدرسة الابتدائية السعودية دراسة ميدانية، مجلـــة كلية التربية ببنها، إبريل ١٩٩٥

وتختلف الدراسة السابقة عن البحث الحالى فى الحد الجغرافى فالدراسة إتخذت المدارس الابتدائية بالسعودية مجالا للتطبيق، بينما البحث الحالى اتخذ أربع محافظات من جمهورية مصر العربية ممثلة لجميع محافظات الجمهورية مع اختلاف الحد البشرى المطبق عليه الأدوات.

ويتفق البحث الحالى مع الدراسة السابقة فى استخدام المنهج الوصفى بالإضافة إلى استخدام أسلوب تحليل النظم وكذلك استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة معرفة العديد من المشكلات الإدارية المتعلقة بالمدارس الابتدائية.

٨- دراسة ميدانية للتعرف على أهم المشكلات التى تواجه معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى من وجه نظر المعلمين والمعلمات[١].

تناول الباحث فى هذه الدراسة أهم المشكلات التى تواجه معلم المرحلة الأولى من التعليم الأساسى من وجه نظر المعلمين والمعلمات بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية ثم تحدث عن المعلمين فى مختلف المراحل التعليمية وخص المرحلة الأولى من التعليم الأساسى حيث أن المعلم يسهم بدور فعال فى وصول العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة كما تناط به مسئولية تحقيق الجزء الأكبر من أهداف تلك المرحلة خاصة فيما يتعلق بتكامل نمو التلاميذ فى المجالات المختلفة عقليا واجتماعيا وجسميا وروحيا.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية، ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث:

- أن هناك مجموعة من المشكلات تعترض معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى وتشمل:

١- مشكلات قبل الإعداد مثل مدة ونوعية التعليم قبل الجامعة، وعدم كفاءة نظام القبول بالجامعات.

---

(١)جمال محمد أبو الوفا: دراسة ميدانية للتعرف على أهم المشكلات التى تواجه معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجه نظر المعلمين بجمهورية مصر العربية، المؤتمر الثالث للعلوم التربوية والنفسية، التعليم الأساسى، حاضره ومستقبله، كلية التربية فرع كفر الشيخ، جامعة طنطا، ١٣-١٤ إبريل ١٩٩٧،ص ٢ .

٢- مشكلات أثناء الإعداد مثل ضعف الصلة بين الطالب والأستاذ، هجرة الكفاءات العلمية من الجامعات المصرية إلى الخارج.

٣- مشكلات بعد الإعداد ومنها ما هو خاص بالإدارة المدرسية ومنها ما هو خاص بالمبنى المدرسى ومنها ما هو خاص بالتوجيه الفنى وأخرى خاصة بدورات التدريب التى تعطى للمعلمين أثناء الخدمة.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالى فى مرحلة الدراسة، حيث أنهما إهتما بالمشكلات المتعلقة بالمدرسة الابتدائية وتختلف هذه الدراسة عن البحث الحالى فى أنها ركزت على أهم المشكلات التى تواجه معلم الحلقة الأولى من التعيم الأساسى، بينما ركز البحث الحالى على دراسة بعض مشكلات المدرسة الابتدائية فى مصر وكيف يمكن التغلب على هذه المشكلات. وكذلك استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى بينما إتبع البحث الحالى المنهج الوصفى وأسلوب تحليل النظم.

- **التعليق على الدراسات السابقة :**

من خلال العرض السابق يتضح لنا أن معظم الدراسات السابقة قد ركزت على المشكلات التى تعترض معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسى كما ركزت على بعض المشكلات الإدارية فى المدرسة الابتدائية ولكنها لم تتعرض لحل هذه المشكلات من خلال الدراسة الميدانية.

ويتشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة فى المنهج والأدوات حيث استخدم المنهج الوصفى لتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته وأسلوب تحليل النظم، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

أما عن أوجه الاختلاف فاختلف البحث الحالى عن الدراسات السابقة فى الميدان وأساليب المعالجة حيث طبق أدواته فى المدارس الابتدائية ببعض محافظات الجمهورية ثم عالج الإطار الميدانى باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

أما عن أوجه الاستفادة فقد استفاد البحث الحالى من هذه الدراسات فيما يلي :

- إعداد الاستبيان وصياغة عباراته.

- وضع بعض التوصيات التى تفيد إدارة المدرسة الابتدائية فى عملها وذلك بغرض مواجهة بعض المشكلات الخاصة بها.
- التعرف على المفاهيم الأساسية للبحث مثل : المفاهيم الأساسية للمدرسة الابتدائية والمفاهيم الأساسية للفكر الإدارى المعاصر.
- وضع بعض التوصيات التى تفيد القائمين على التعليم الابتدائى فى كيفية مواجهة المشكلات التى تعترضهم وكيفية معالجتها.
- أهمية المشاركة فى وضع الأهداف وطرح بدائل لمواجهة المشكلات حتى يتسنى اختيار القرار الأمثل فى ضوء فكر إدارى معاصر.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة فى اختيار مشكلة دراسته الحالية وفى خطواتها المنهجية.
- ساعدت تلك الدراسات الباحث على تحديد الهدف الرئيسى للدراسة وتحديد عينتها وكذا أداة الدراسة وبنائها.
- ساعدت الدراسات السابقة فى الإطار النظرى وخاصة فيما يتعلق بمشكلات المدرسة الابتدائية من إدارة ومعلم وطالب ومبنى مدرسى ومناهج دراسية.
- استفاد الباحث كثيرا من معظم الدراسات السابقة، رغم ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من فروق، وخاصة أنها هيأت مجالا أمام الدراسة الحالية فى تناول الأدوار والوظائف المختلفة لمدير المدرسة، وكذلك المعلم ومقومات أداء هذه الأدوار.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة إفرت دومنك إدوارد "Evrett Dominic Edward"[1]:

"John Baptist Delasalle's (The conduct of schools), A Guide to teacher Education" :

تناولت هذه الدراسة بعض النقاط الهامة التى تتعلق بمشكلات المدرسة الابتدائية مثل الإدارة المدرسية ومشكلة معلم الابتدائى وأسلوب تحضير الدروس وإدارة الفصل الدراسى وتوجيه المعلمين، وبدأت الدراسة بالتناول التاريخى لمعلم المرحلة الأولى فى فرنسا وكيف كان يعد من بداية القرن السابع عشر وما هى المشكلات التى تعترضه وتحول بينه وبين تحقيق هدفه وبينت بعض جوانب نجاح أو فشل المعلم فى التغلب على هذه المشكلات.

---

(1) Evertt Dominic Edward : John Baptist Delasalle's (The conduct of schools), A Guide to teacher Education (Seventeenth, century france), ph. D, Loyola university of Chicago, 1984.

وجاءت الدراسة فى ثلاثة أجزاء ركز الجزء الأول منها على مشكلة الإدارة وأهمية تنظيم الفصل الدراسى فى مجموعات مرتبة ومشكلة تحضير الدروس، وفن السؤال، التوجيه العملى للمعلمين ويركز الجزء الثانى على العملية النفسية للأطفال وطرق التوجيه الصحيح وتناول فيه الباحث الشخصية والذكاء وسلوك الأطفال والحب وكيف يخلق المعلم المبتدئ الدافعية لدى التلميذ بالمشاركة والمنافسة والتشجيع المتكرر. والجزء الثالث ركز على تأهيل المعلمين للمرحلة الأولى وتدريبهم على المهارات اللازمة والصالحة.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث :

- تعامل المعلم مع التلاميذ بأنفة وكبرياء وتسلط.
- هناك ندرة فى معلمى المرحلة الأولى فى فرنسا.
- سوء مستوى الإدارة المدرسية مما أدى إلى ظهور مجموعة من المشكلات التى تعوق العملية التعليمية.

وقد أوصى الباحث المعلم أن يتعامل مع تلاميذه برفق الأم، وأن يكون حازما كالأب ومتيقظا كالحارس الملائكى، وفاهما كالأخ الأكبر.

وتختلف الدراسة السابقة عن البحث الحالى فى تناولها عملية تدريب المعلم أثناء الخدمة على كيفية التغلب على مشاكل الأطفال، والتعرف على هذه المشكلات والتعامل معها.

بينما ركز البحث الحالى على المشكلات التى تواجه المعلم من قبل الإدارة المدرسية والموجه التربوى وتواضع مكانته الاجتماعية وتدنى مستواه المادى، بالإضافة إلى مشكلة المبنى المدرسى، ومشكلة المناهج الدراسية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى معرفة بعض المصطلحات وكذلك فى التعرف على أهم مشكلات معلم المرحلة الأولى.

٢- دراسة داهل إيمست : "Dahl, Emest"[1]:

"Perceptions Job satisfaction Journal of Education Research" :

استهدفت هذه الدراسة التعرف على وجهة نظر مديرى المدارس حول الدور المطلوب منهم من حيث الوقت الذى يقضيه المدير فى أعماله، وتقدير الآخرين لجهود المدير، ومفهوم الذات.

---

(1) Dahl, Emest W: Perceptions Job satisfaction Journal of Education Research, Vol. 21, No2, 1988.

تكونت عينة الدراسة من (١٢) مديرا، و(١٢) مساعدا "وكيلا" واستخدم فيها أسلوب المقابلات، وجمع الوثائق والملفات، بالإضافة إلى استخدام استبانة للكشف عن مستوى أداء المديرين فى العمل.

وأوضحت نتائج الدراسة أن المدير يقضى ٥٠% من وقته فى الأعمال الكتابية الروتينية، ٤٥% فى اجتماعات مع الطلاب واللجان لحل المشكلات المدرسية. كما يرى ٤٥% من أفراد العينة أن الوقت الذى يقضيه المدير فى تحسين العملية التعليمية وقت سلبى، مما قد يسبب نوعا من عدم الرضا. كما شعر معظم أفراد العينة أنهم لم يعدوا إعدادا كافيا قبل عملهم بمجال الإدارة.

وتختلف الدراسة السابقة عن البحث الحالى أنها طبقت فى بيئة أمريكية وأن عينة الدراسة هى (١٢) مديرا، و(١٢) وكيلا، وأيضا استخدم فيها أسلوب المقابلات وجمع المعلومات من الوثائق والملفات ولكن البحث الحالى اعتمد على الدراسة الاستطلاعية والاستبيان والمقابلات الشخصية وطبق على بعض محافظات من جمهورية مصر العربية.

٣- دراسة أن دوبس بينت إبوم "Ndubist Bennett Epum" (١):

"The Development of uniform criteria for teacher Evaluation in Nigeria":

وتقوم هذه الدراسة على أساس وضع معيار موضوعى لتقييم عمل المديرين والمدرسين فى نيجيريا، وكان لهذه الدراسة هدفان هما :

- وضع محك موضوعى لتقييم عمل المديرين والمدرسين.
- التعرف على المشكلات الأخرى التى تعوق العملية التعليمية والتعرف على المردود من عملية التربية.

واستخدم الباحث ثلاث طرق لإتمام هذه الدراسة هى :

- إعادة النظر فى طرق تقييم المديرين والمدرسين.
- تطبيق استفتاءات أو استبيانات وإجراء المقابلات مع وزراء التربية والمديرين والمعلمين.
- إجراء مقارنات للآراء التى حصل عليها للاستفادة بها فى تقييم عمل المديرين والمعلمين.

وشمل التطبيق عينة مديرين الإدارات التعليمية والموجهين وطلاب المدارس الثانوية والاستبانة بها ٩٦ عبارة لتقييم الخصائص الشخصية وسلوك كل من المديرين والمدرسين فى المدرسة وفى الفصل الدراسى.

---

(1) Ndubist Bennett Epum : The Development of uniform criteria for teacher Evaluation in Nigeria : (EN.D) Columbia University teacher college, 1990.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها الباحث :

- حاجة نيجيريا إلى نظام مقنن لتقييم عمل المديرين والمدرسين من أول إلى آخر القطر.
- أجمعت الغالبية على أن الغرض الأساسى من التقويم هو تحسين أو تطوير التعليم والإدارة.
- أن يتم تقويم المدرس من خلال برامج تدريب داخلية وخارجية والتخطيط الجاد بها.
- أن يتم تقويم المديرين من خلال برامج تدريبية معينة للتعرف على الأساليب الحديثة والجيدة فى الإدارة وكيفية اتباعها والعمل بها فى المدارس.
- مكافأة المتفوقين من المعلمين ومساعدة الفقراء منهم.

وأوصت الدراسة بأن يكون تقييم المدرس عملية مستمرة، وأن يكون التقييم باتباع نظام الفريق أفضل من التقييم الفردى، يجب أن يشارك المعلمين فى تقييم أنفسهم.

وتختلف الدراسة السابقة عن البحث الحالى فى كونها تتناول تقييم عمل المديرين والمعلمين دون التعرض لطريقة أو برنامج التدريب بالنسبة للمديرين أو الإعداد بالنسبة للمعلمين.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى معرفة أهم المشكلات التى تواجه كل من المدير والمعلم فى نيجيريا.

٤- دراسة نكرنوانياز إهنياشو : "Nikere Nwanyieze Iheanacho"[1]:

"Inservice. Education for unirained Teacher in Rural primary schools in Imostate, Nigeria":

وأوضحت هذه الدراسة أن طول فترة الدارسة فى نيجيريا كانت تشكل عبئا ومشكلة على الطلاب والمعلمين فى الكم والنوع. وخصوصا فى المرحلة الابتدائية. وزيادة أعداد الطلاب أدى إلى استخدام المدرسين غير المتخصصين وخصوصا فى المناطق الريفية فى نيجيريا بالرغم من اعترافها بوجود شروط يجب توافرها فى المشتغلين بمهنة التدريس إلا أنها تجد صعوبة فى تطبيق ذلك.

ولقد أجريت هذه الدراسة لتوضيح إمكانية استخدام المعلمين فى المدارس الابتدائية للمناهج الدراسية وكيفية التعامل معها بطريقة بسيطة وميسرة حتى يستجيب لهم التلاميذ، حيث وضع الباحث ٢٦ جملة فى استفتاء للتعرف على احتياجات المناهج الدراسية، وللحصول على

---

(1) Nikere Nwanyieze Iheanacho : Inservice. Education for unirained Teacher in Rural primary schools in Imostate, Nigeria : An Exploratory study Columbia University Teachers College : (Ed. D), 1991.

معلومات أكثر أجرى الباحث مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض المعلمين للتعرف على حاجاتهم والطرق التى يمكن أن تؤدى إلى إشباع تلك الحاجات.

وطبقت الدراسة على بعض المدرسين والمديرين بالمدارس الابتدائية لمعرفة وجهة نظرهم تجاه المناهج التى تدرس للتلاميذ، حيث أكدت العينة المأخوذة من المديرين والمدرسين على أهمية الـ ٢٦ جزئية للتدريس الابتدائى فيما عدا أربعة جزئيات منها اختلف المدرسين والمديرين على أهميتها وهى التعامل مع الآباء، ومعلومات الفروق الفردية، التربية الصحية، والحشو الموجود بالمناهج الدراسية، وأكدت الدراسة على تذليل المناهج الدراسية من الحشو الموجود بها، وأن تقدم للتلاميذ بطريقة خالية من الحشو الزائد الذى لا فائدة فيه. كما أكدت على أهمية التعاون بين المسئولين والمدرسين والمجتمع لتحقيق ذلك.

وتختلف الدراسة السابقة عن البحث الحالى فى أنها ركزت على المناهج الدراسية ومشكلاتها المتعددة بينما ركز البحث الحالى على مجموعة من المشكلات وهى الإدارة المدرسية والمعلم والطالب والمناهج الدراسية والمبنى المدرسى.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة فى معرفة أهم المشكلات التى تواجه المعلمين بالمدارس الابتدائية عند عملية التدريس بالمناهج الدراسية الموضوعة لهم من قبل المسئولين.

خطة البحث :

سار البحث ينمو وفق المخطط الآتى :

الفصل الأول : الإطار العام للبحث.

الفصل الثانى : المدرسة الابتدائية (الواقع والمشكلات).

الفصل الثالث : تطور الفكر الإدارى المعاصر.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: تصور مقترح للارتقاء بالمدرسة الابتدائية فى مصر فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر.