



دراسة تحليلية لتنمية المهارات القيادية للمعلم في مصر

د. سمر مصطفى محمد
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

أ.د. سلامة عبدالعظيم حسين
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية- كلية التربية- جامعة بنها

أ/ محمود محمد صلاح عبد اللطيف

بحث مشتق من رسالة الماجستير

دراسة تحليلية لتنمية المهارات القيادية للمعلم في مصر

أ/ محمود محمد صلاح عبد اللطيف

المستخلص:

يسعى البحث الحالي إلى عرض رؤية لتنمية المهارات القيادية للمعلم في مصر وذلك من خلال التعرف على أهم مبررات الحاجة إلى تنمية المهارات القيادية للمعلم، والتوصل إلى أهم متطلبات تنمية المهارات القيادية للمعلم، والكشف عن أهم المشكلات التي تواجه المعلم القائد في مصر، واعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ وذلك لوصف موضوع البحث وصفًا دقيقًا، وتحليل الأدبيات المرتبطة بالمهارات القيادية للمعلم، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها تجاهل إدارة المدرسة منح المعلمين حوافز مادية لزيادة دافعيتهم نحو العمل، يعاني المعلم من وجود أفكار إبداعية في مجال عمله، تحتاج المدرسة تعزيز الحوار الإيجابي والتواصل الفعال، وضعف قدرة المعلم على ضبط النفس في بعض المواقف المختلفة.

الكلمات المفتاحية: تنمية - المهارات القيادية

Abstract

The current research seeks to present a vision for the development of teacher leadership skills in Egypt by identifying the most important justifications for the need for teacher leadership development, reaching the most important requirements for teacher leadership development, and revealing the most important problems facing the leading teacher in Egypt, and the research relied on the curriculum descriptive; In order to accurately describe the topic of the research, and analyze the literature related to the leadership skills of the teacher, the research reached a set of results, the most important of which is the school administration's ignoring the teachers' financial incentives to increase their motivation towards work, the teacher suffers from the presence of creative ideas in his field of work, the school needs to promote positive dialogue and effective communication And the weakness of the teacher's ability to self-control in some different situations.

Keywords: Development - leadership Skills

مقدمة:

يمثل المعلم محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبناها النظام التعليمي، وتقع علي عاتقه مسئولية تحويل الأفكار والرؤى التي يحددها القائمون على هذا النظام إلى نواتج تتمثل في صورة معارف ومهارات واتجاهات تظهر في سلوك المتعلمين؛ لهذا كانت الحاجة ضرورية إلى تنمية وتفعيل المهارات القيادية للمعلم؛ وذلك ليكون قادرًا علي الوصول إلى الهدف المنشود من العملية التعليمية بتخريج جيلاً واعياً هدفه التعليم من أجل التعلم (١).

والمعلم هو القائد الجوهري لعملية التطوير والتغيير في المجتمع؛ بما يغرسه في عقل ووجدان النشء من قيم وعادات ومهارات ومعارف، وبما ينمي من قدراتهم ومهاراتهم الحياتية؛ وذلك عن طريق مواكبة متطلبات التغيير؛ وذلك بإكساب المعلم المهارات القيادية التي تمكنه من تحمل دوره القيادي في عملية التغيير؛ لمواكبة ثورة ومتطلبات هذا العصر.

ومن هنا دعت الضرورة إلى العمل على تنمية وتفعيل قدرات المعلمين على استخدام المعرفة والارتقاء بمستوى الأداء لدى المعلمين؛ حيث أن مهنة التدريس تعتبر من المهن التي تتغير بصورة مستمرة لمواكبة هذه التطورات المتلاحقة (٢).

وقد شهدت الآونة الأخيرة جهوداً عالمية ومحلية كبيرة للإصلاح المدرسي، والعمل على تجديد الممارسات المهنية بها، وتحسين أداء المعلمين بطرق ومداخل متنوعة، وذلك استجابة للنقد المستمر لواقع المدارس، ولمتطلبات العصر وتحدياته المستقبلية، وانطلاقاً من أن سبيل التقدم وتحقيق الريادة هو التعليم، وخاصة بما يدور داخل المدارس من ممارسات، لها أبلغ الأثر على إعداد التلاميذ؛ ومن ثم بناء الأجيال الجديدة في المجتمع، إلا أن إصلاح المدارس، لا يعني اقتلاع الواقع المدرسي من جذوره، أو فصله عن معطياته التاريخية والثقافية والاجتماعية، وإنما يعني إحداث مجموعة من التوازنات التي تسهم في تطوير وتحسين الأداء المدرسي، والذي ينعكس بدوره على التلاميذ؛ ومن ثم الارتقاء بمستوى المخرجات المدرسية (٣).

ويعد المعلمون العنصر الأساسي في العملية التعليمية، ويظهر ذلك في طريقة تطبيقهم الحريص والماهر لخطط التعليم في مواقف أكثر ما يميزها سرعة التغيرات وكثرة التعقيدات، هدفهم في ذلك إحداث تغيرات مرغوبة لدى المتعلمين عن طريق رفع فعالية أدائهم؛ لذلك فإن التركيز علي أهمية دور المعلم في إصلاح التعليم ليس مجرد شعار نرفعه وإنما هو حقيقة

علمية حيث إنه لا إصلاح للتعليم بدون المعلم وأن كل ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين أحوال المعلمين أدبيًا، ومهنيًا، وماديًا.

مشكلة البحث:

وتواجه القيادة المدرسية في العصر الحالي مجموعة من التحديات الجوهرية التي تعد المعيار الرئيسي للحكم بفعاليتها من عدمها، فنتيجة لأن هذا العصر يعتبر في حد ذاته عصر الإصلاح من كل النواحي وخصوصًا الإصلاح في النظم المدرسية، فإن عملية التغيير في مثل تلك الظروف أصبحت من أهم المتطلبات المدرسية، وأصبح امتلاك المدرسة القدرة على إدارة التغيير من أهم التحديات التي تساهم في الوصول إلى النجاح في تحقيق الأهداف المدرسية (٤) ويعتبر المعلم أهم شخصية في حياة التلميذ بعد أبويه، ولذا يجب أن يعد هذا المعلم إعدادًا يمكنه من القيام بدوره التربوي؛ فالمعلم هو المؤثر الأول في شخصية التلميذ بعد أبويه، فإن أردنا أن نبني جيلًا قادرًا على مواكبة هذا العصر الذي يتسم بتدفق المعرفة فلن يتسنى ذلك إلا من خلال تنمية المهارات القيادية للمعلم للقيام بدوره الفعال والذي ينعكس أيضًا على دوره في الإصلاح المدرسي باعتبار المدرسة أهم بيئة اجتماعية للتلميذ بعد بيته

وهناك العديد من المعوقات التي تحد من ممارسة المعلم لأدواره كقائد ومن أهمها : حرص المدير على اتخاذ القرار بشكل فردي، تكليف المعلم بأعباء متعددة تعوقه من القيام بأدواره القيادية، تمنع مدير المدرسة تفويض بعض المهام الإدارية للمعلم، تنفيذ مدير المدرسة اللوائح والأنظمة بجمود، إهمال البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات القيادية للمعلمين، واعتقاد قائد المدرسة أن دور المعلم يقتصر فقط على التدريس (٥) .

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تنمية المهارات القيادية لمعلم المرحلة الابتدائية في مصر؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهم مبررات الحاجة إلى تنمية المهارات القيادية للمعلم ؟
- ماهي متطلبات تنمية المهارات القيادية للمعلم ؟
- المشكلات التي تواجه المعلم القائد؟.
- ما أهم النتائج والتوصيات الخاصة بالمهارات القيادية لمعلم المرحلة الابتدائية في مصر؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى عرض رؤية لتنمية المهارات القيادية للمعلم في مصر وذلك من خلال التعرف على أهم مبررات الحاجة إلى تنمية المهارات القيادية للمعلم، والتوصل إلى أهم متطلبات تنمية المهارات القيادية للمعلم، والكشف عن أهم المشكلات التي تواجه المعلم القائد في مصر.

أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية هذا البحث فيما يلي:

- يستفاد من هذا البحث في وضع تصور لتنمية المهارات القيادية للمعلم، ومدى تأثيره في عملية الإصلاح المدرسي.
- يستفيد منه القائمون على التعليم في مصر على المستوى القومي المتمثل في وزارة التربية والتعليم، وعلى المستوى المحلي المتمثل في الإدارة المدرسية والمعلم.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ وذلك لوصف موضوع البحث وصفًا دقيقًا، وتحليل الأدبيات المرتبطة بالمهارات القيادية للمعلم، هذا بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية لمعالجة نتائج الإطار الميداني وتحليل المعلومات والبيانات تحليلًا كافيًا لاستخلاص دلالتها وللوصول إلى النتائج.

الإطار العام للبحث:

يحمل المعلم على عاتقه مسؤولية أدوار كثيرة ومتعددة في العملية التعليمية سواء داخل البيئة المدرسية أو خارجها، وفي جميع الأحوال يتوقع الجميع أن يمارس المعلم تلك الأدوار من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وفق ما يرضاه المجتمع ويقبله، ولذا فإن أي جهد يبذل في سبيل إعداد المعلم يهدف في المقام الأول إلى مساعدته على مستوى مناسب من التمكين؛ بحيث يكون قادرًا على ممارسة تلك الأدوار على أفضل وجه ممكن.

وفي هذا الاطار سوف يتم التعرف على المهارات القيادية للمعلم، وكذلك مبررات الحاجة إلى تنمية تلك المهارات، وما هي تلك المشكلات التي تواجهه، وكيفية التغلب عليها، وتنمية تلك المهارات القيادية للمعلم.

أولاً: مبررات الحاجة إلى تنمية المهارات القيادية للمعلم:

يمكن تعريف المعلم القائد بأنه ذلك المعلم الذي يمتلك القدرة على القيام بأدواره المتعددة أثناء تعامله مع تلاميذه سواء داخل الفصل أو خارجه و يؤثر على الآخرين بهدف تحسين أداء المدرسة والعملية التعليمية فيها وذلك على اعتبار أن المعلم لم يعد يقتصر دوره على نقل المعارف والمعلومات إلى عقول التلاميذ فقط ولكن أصبح له أدوار متعددة داخل الفصول المدرسية وخارجها.

وهناك العديد من العوامل والمبررات التي ظهرت في الآونة الأخيرة أدت إلى ضرورة تنمية المهارات القيادية للمعلم ومن أهم هذه المبررات ما يلي:

- **الثورة المعرفية:** ظهرت الحاجة إلى تنمية المهارات القيادية للمعلم نتيجة تلك الثورة المعرفية التي نعيشها الآن فهذا العصر هو عصر المعرفة الذي يتسم بتدفق المعرفة في كل المجالات خاصة العلمية الأمر الذي يفرض علينا الارتقاء بمهارات المعلم ليواكب تلك الثورة المعرفية (٦).
- **تحدي العولمة:** من الممكن أن نعرف مصطلح العولمة على أنه فرض نمط حياة واحد على البشر كافة، وإحداث مجموعة من التغيرات والتطورات في كافة المجالات بما في ذلك مجال التعليم، لذا تسعى الدول الكبرى إلى تنميط المجتمعات الإنسانية وفق نموذج حضاري محدد. كما أن العولمة تعد أهم خصائص ومميزات الألفية الثالثة بحيث لا يمكن لأي مجتمع البقاء منعزل عن قوة ونفوذ تأثير العولمة؛ كل ذلك دفع المهتمين بمجال التعليم التركيز على تزويد المعلم بتلك المهارات التي تمكنه من مواكبة العولمة (٧).
- **التطور التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي الهائل الذي يتسم به هذا العصر والذي أقتحم مجال التعليم بل وأصبح عنصراً أساسياً في هذا المجال؛ الأمر الذي أوجب على المهتمين في هذا المجال العمل على تنمية المهارات القيادية للمعلم حيث أصبح المعلم

هو القائد الحقيقي للعملية التعليمية بعد أن تغيرت النظرة التقليدية للمعلم من دور الملقن إلى دور القائد والمرشد والمدرّب والموجه للمتعلم (٨).

ومن بين المهارات الأساسية التي يحتاجها المعلم هي القدرة على تحديد المعلومات المفيدة له مستقبلاً، ويمكن استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتوليد بيانات في شكل توضيحي، ومجدول، وإذا كان العقل الإلكتروني سوف يظهر أوجه الاختلاف، إلا أن الإدراك الإحصائي ومستوى العد لدى المعلم يجب أن يكون عاليًا، وهذه الوظائف رغم أهميتها للمعلم، إلا أنها مازالت دون المستوى المطلوب؛ ولم ترق بعد إلى مستوى التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ومع ذلك؛ فإن الانتقال من أنظمة إدارة المعلومات إلى الأنظمة التنفيذية يضح مقدار التحول من البيانات إلى عمليات القيادة والإدارة. وبناء على ذلك؛ فإن توفير قاعدة بيانات متكاملة سرف يساعد المعلم في اتخاذ القرارات مستقبلاً (٩).

• **التحول الرقمي:** يتغلغل العالم الرقمي في مجال التربية والمهارات بشكل متزايد، فقد أصبحت التكنولوجيا تُستخدم تدريجيًا لتوصيل التربية والمعرفة والمهارات بطرق جديدة ومبتكرة. يقترن هذا التغلغل بتغييرات مستقبلية في أسلوب العمل ونمطه؛ فضلاً عن التحولات السياسية. نظراً للاستخدام المتزايد للتكنولوجيات الرقمية السريعة التغير؛ فقد برزت حاجات لمهارات جديدة لدى المعلم كي تساعده في تحويل التعلّم وتطوير المهارات إلى عملية تستمر مدى الحياة (١٠).

إن من أهم المهارات القيادية للمعلم مهارة التواصل مع المتعلمين، ويهدف مشروع التحول الرقمي إلى استمرارية التواصل بين المعلم ومتعلميه وذلك داخل أو خارج البيئة المدرسية فهذا يعزز من العملية التعليمية ويجعلها تؤدي ثمارها المنشودة التي تواكب هذا العصر التكنولوجي.

تحدى الديمقراطية والتعددية الحزبية والمشاركة السياسية: ويعتبر هذا التحدي من أهم التحديات التي تواجه مصر في القرن الحادي والعشرين خصوصاً في ظل التطورات السياسية المتلاحقة وهذا التحدي فرض على التعليم ضرورة تفعيل مبادئ المشاركة الهادفة بين المعلمين والمتعلمين وبين المدارس والأسر وأولياء الأمور والمجتمع المحيط، وتفعيل الديمقراطية داخل المدارس وتشجيع الطلاب على التعبير عن الرأي بحرية وبلا قيود وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن إبداعاتهم ومشاركاتهم بمنتهى الحرية والشفافية وبصورة ترسخ في أذهانهم المفهوم الصحيح للمشاركة الديمقراطية الهادفة (١١).

تعددية أدور المعلم وتعدد مسؤولياته في المجال التعليمي: فبعد أن كان دور المعلم يقتصر على التلقين للمعلومة أصبح يمارس أدوار متعددة داخل وخارج البيئة الصفية، فأصبح موجهاً وداعماً للتلاميذ، ومشجعاً لهم على التعاون والعمل بروح الفريق، ويساعدهم في إيجاد السبيل الأفضل إلى المعرفة والفهم الكامل، ومساعدًا للمتعلم على استكشافها من خلال طرق تدريسية متطورة ومعاصرة (١٢).

ثانياً: متطلبات تنمية المهارات القيادية للمعلم

إذا كانت المدرسة هي النواة الحقيقية والضمير الواعي للمجتمع؛ فإن المعلم هو أيقونة المدرسة، وهو العمود الفقري للمدرسة، بل للمجتمع كله؛ فهو المنوط به أن يقوم بغرس القيم والمبادئ في نفوس أغلى مانملك؛ ومن ثم يجب علينا أن نهتم بتنمية المهارات القيادية للمعلم حتي يكون قادراً على القيام بدوره على أتم وجه في إعداد النشء إعداداً متوازناً يواكب مقتضيات العصر. ولذا يجب أن يراعى في أهداف برامج تنمية المهارات القيادية للمعلم الاعتناء بما يلي (١٣):

- مراعاة أهداف المرحلة التي يعمل به المعلم.
- مراعاة أهداف المواد الدراسية التي يقوم المعلم بتدريسها.
- التكامل بين برامج تنمية المعلم وبرامج إعدادة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة في هذه البرامج.
- المشكلات الميدانية التي يواجهها المعلمون.
- حاجات المعلمين في المستقبل.
- الاتجاهات الحديثة في تقنية تعليم المناهج.
- الاتجاهات الحديثة في طرائق تعليم المواد الدراسية.
- مشكلات بيئة المدرسة.
- حاجات المجتمع المحلي.
- مهارات التعليم المستمر.
- مهارات البحث العلمي.
- أن تتوفر فيها المرونة التي تسمح بالاستجابة للمتغيرات الطارئة.

وفي ضوء اهتمام الدولة المتمثلة في وزارة التربية والتعليم بتطوير وتنمية المهارات المختلفة للمعلم؛ فقد تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بهدف تحسين نوعية التعليم من خلال تحديث مهارات وقدرات المعلمين؛ وذلك انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي وتتمثل أهم متطلبات تنمية مهارات المعلم في (١٤):

- التنمية المهنية للمعلم من خلال برامج التدريب والتطوير أثناء الخدمة.
- التنمية المهنية للمعلم من خلال آليات التطوير الذاتي.
- التطوير الذاتي من خلال الحقائق التعليمية والتدريبية
- التطوير الذاتي من خلال التعليم المبرمج
- التنمية المهنية للمعلم من خلال التقنيات المعاصرة.
- التطوير الذاتي من خلال برمجيات الحاسوب.
- التطوير الذاتي من خلال التعليم الإلكتروني.
- التطوير الذاتي من خلال التعليم عن بعد.

بناءً على ما سبق ، يمكن القول إن تطوير المهارات القيادية للمعلم هي التي تحدث فرقاً من حيث تحسين المدرسة بشكل عام ، وعلى مستوى تعزيز قيادة المعلم بشكل خاص وهذه المهارات تجعله قادراً على مواكبة مستجدات العصر؛ قادراً على تزويد التلاميذ بالمهارات والمعارف اللازمة لمواجهة تحديات عصره.

ثالثاً: المشكلات التي تواجه المعلم القائد:

هناك الكثير من التحديات والمشكلات التي تواجه المعلم بمراحل التعليم المختلفة؛ فعلى الرغم من أن مهنة التعليم هي أم المهن إلا أنها أكثر المهن التي تواجه مشكلات تسبب توتراً نفسياً لصاحبها، فالمعلم القائد يواجه الكثير من العوائق والمشكلات أثناء تأديته لمهامه القيادية المختلفة. وتتنوع المشكلات التي تواجه المعلم القائد إلى:

مشكلات تتعلق بالجانب المهني للمعلم:

- التدريب الشكلي للمعلم أثناء الخدمة: فمعظم برامج التدريب هي انعكاس لبرامج الإعداد قبل الخدمة لا تلبي حاجات المعلمين، تقوم على تحديث معلومات المعلمين

نظرياً وفق أسلوب المحاضرات دون الاهتمام بنمو المعلمين مهنيًا وعمليًا، وهذه الدورات التدريبية غالبًا لا تحقق الفائدة المرجوة منها (١٥).

- **الوسائل والإمكانات المتاحة:** فالتصور في استخدام الوسائل يفقد الثقة بين المعلم والتلميذ؛ إذ يقول المعلم كلامًا لا يرى له أثر لدى التلميذ، كما يحتاج التلميذ للكثير من الوقت والجهد ليفهم ما يلقيه المعلم من معلومات، وهنا تصبح عمليات الإدارة أمرًا بالغ الصعوبة، حيث أن هناك قصورًا كبيرًا في توفير الوسائل الحديثة وقلة في استخدام الوسائل المتوفرة، ويعود ذلك إلي عدم توافر الميزانية الكافية لتوفير وسائل تكنولوجية حديثة تكفي المدارس (١٦).

مشكلات تتعلق بالجانب السلوكي للمعلم:

إن سلوك المعلم يمكن أن يكون سببًا في العديد من المشكلات السلوكية بدلاً من حلها؛ وهذا يرجع إلى شخصية المعلم؛ فالمعلم التسلطي هو الذي يفرض أوامره على التلاميذ ولا يتيح لهم فرصة لتبرير سلوكهم، وإنما عليهم الانقياد لما يريد، ودائمًا تكون اتجاهاته سلبية نحوهم مما يؤدي إلى العديد من المشكلات السلوكية، أما النمط الآخر فهو الفوضوي الذي يعتقد بعدم التدخل في مشكلات الانضباط ويترك التلاميذ لاتخاذ أي قرار يرغبون فيه دون توجيه أو إرشاد الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى الفوضى داخل الحجرة الدراسية وعدم انتباه التلاميذ، ومن الأساليب السلوكية للمعلم التي ينتج عنها سوء سلوك عند التلاميذ (١٧):

- عدم تحمسه للدرس واستخدامه لطريقة السؤال والجواب طوال الوقت دون تغيير.
- إعطاء التلاميذ واجبات منزلية كثيرة ثم القاء إجابات التلاميذ في سلة المهملات.
- تصحيح أخطاء التلميذ في وجود الآخرين، وتجسيم الخطأ بصورة كبيرة.
- التدريس والحديث داخل الصف بصوت مرتفع مع إظهار الغضب والضيق ونفاذ الصبر.
- اعتبار المعلم مخالفات النظام إهانات شخصية موجهة له.

مشكلات تتعلق بالبيئة الصفية والمدرسية

- **الإدارة المدرسية:** لا تزال المدارس تدار وتتظم إلى حد كبير بوصفها بيروقراطية حيث أنها تعتمد على التسلسل الهرمي للسلطة المدرسية، ولا شك أن معظم مديري المدارس يضعون تصورًا لعملهم بشكل كبير فيما يتعلق بإدارة الإجراءات الروتينية التنفيذية دون

الأخذ في الاعتبار آراء المعلمين في معظم الأمور مما يزيد من إحباطهم، وكذلك سوء البيئة المدرسية، وسوء حالة الفصل المادية، وضعف العلاقة بين المدرسة والبيت، وضعف شخصية المدير القيادية (١٨).

- **ازدحام الفصول:** إن تكديس التلاميذ نتيجة توزيع التلاميذ على عدد محدود من الصفوف في كل صف دراسي بحيث يصل الفصل إلى (٥٠) أو أكثر؛ مما يؤدي إلى الكثير من المشكلات وإلى آثار مدمرة على تعليم ومستقبل التلاميذ، فلا شك أن التلاميذ يلتحقون بالمدرسة في نفس العمر ولكن هناك الكثير من الفروق الفردية بينهم، وهنا يكون المعلم مضطر إلى تعليم أكثر من مستوى في ذات الفصل؛ وهنا أصبح المعلم أمام هذه الكثافة مجهداً كثيراً، مما يؤدي إلى عدم تكافؤ الفرص التعليمية بين التلاميذ وعدم قدرة المعلم على الكشف عن الفروق الفردية بين التلاميذ والتعرف على مواهبهم وتنميتها (١٩).

وتعتبر غزارة المبادرات الحكومية المتجهة من أعلى إلى أسفل سبباً في ضعف مبادرات المعلمين وقدراتهم القيادية، التوتر الناتج عن ضغوط المساءلة ومطالب التطوير داخل المدارس أثر على نظرة المعلمين لدورهم وضيق الوقت المتاح للمعلمين للانخراط في أنشطة خارج نطاق الفصل الدراسي، وكذلك شعور المعلمين بافتقارهم للخبرة والثقة عند أداء أدوار قيادية، وكذلك الفتور واللامبالاة العامة لدى المعلمين وانعدام الرغبة وعدم الاستعداد لتحمل مسؤوليات جديدة، وعدم استعداد الإدارة للتنازل عن السيطرة والتحكم، وضعف قيادة مدير المدرسة، وضعف مهارات الاتصال لدى الإدارة، وكذلك انعدام الوضوح فيما يتصل بأدوار ومسؤوليات المعلمين، والخوف من الفشل، والخوف من الالتزام (٢٠).

مشكلات تتعلق بالتلاميذ:

إن معظم التلاميذ تصدر عنهم مشكلات سلوكية؛ ولذا فإن المعلم ينبغي أن يعرف أن تلاميذه ليسوا مشكلين؛ إلا إذا زادت الاستجابات غير السوية عند التلميذ بشكل يحول بينه وبين التفاعل السوي مع غيره من التلاميذ أو مع المعلم نفسه، ومن أمثلة هذه المشكلات (٢١):

- **مخالفة النظام:** وتظهر هذه المشكلة في عناد التلميذ، وإصراره على تنفيذ ما يريد، والجموح والتخريب لما يملكه أو لما يملكه زملاؤه أو لما يوجد بالفصل من مقاعد

- وأدوات، وتظهر أيضًا في عدم طاعة الأوامر المدرسية والتمرد عليها كعدم حضور طابور الصباح أو إحضار الكتاب أو الأدوات.
- **الهروب:** وتعد هذه المشكلة من مشكلات أو جوانب الفقد في التعليم، وتتمثل في عدم ذهابه إلى المدرسة، أو الحضور لحصص بعينها دون الأخرى.
 - **التسرب:** وهي أيضا من جوانب الفقد، والتسرب يعني الانقطاع عن الدراسة وعدم الانتظام بالمدرسة، وقد يكون المعلم سببًا جوهريًا في هذه المشكلة بجانب المدرسة والمناهج أو عوامل تتصل بالمجتمع، اقتصاده، وسياسته، وثقافته.

مشكلات تتعلق بالجانب الاقتصادي للمعلم:

تؤثر الحالة الاقتصادية للمجتمع ورغبته في الإنفاق على التعليم مباشرة على المعلم، وخاصة فيما يتعلق منها بالمظاهر المادية من مواد ووسائل تعليمية وتجهيزات وأثاث؛ مما يؤثر على إدارة المعلم للفصل سلبًا أو إيجابًا حسب ضعف أو قوة الحالة الاقتصادية والرغبة الاجتماعية في الإنفاق على التعليم وسد احتياجاته قصيرة وطويلة المدى (٢٢).

وعجز المعلمين عن توفير الحاجات الضرورية لهم ولعائلاتهم قد يجعلهم عرضة للضغط والقلق والتوتر النفسي، ويقلل دافعية التعليم وإضعاف حبهم للمهنة، وقد يعكسها المعلمون داخل البيئة الصفية مع ما يرافقها من تأثيرات سلبية على تعلم التلاميذ، وقد أثبتت دراسات عديدة على وجود علاقة بين نوع المناخ السائد أثناء التدريس من جهة وكم العمل الذي ينجزه التلاميذ ونوع التعلم وحصيلته من جهة أخرى؛ فالجو الغير مريح والمليء بالضغط والتوتر والبعيد عن الدفء والصدقة يعوق تحقيق أهداف المعلم ويقلل من مستوى دافعية التلاميذ للتعلم؛ لأن المعلم شأنه كشأن سائر البشر يهيمه أمر حاضره ومستقبله، وكلما تقدم في السن زاد اهتمامه بهذا الأمر مع زيادة مسؤولياته، وكثير ما تقضي هذه المسؤوليات مضجعه فيبيت على القلق ويستيقظ على الخوف، مع أنه أحوج الناس إلى الطمأنينة وراحة البال؛ ليتمكن من التفرغ لواجباته التربوية والتعليمية الشاقة (٢٣).

ومن خلال خضم تلك المشكلات متعددة الأبعاد التي تواجه المعلم والتي تحول بينه وبين تحقيق آمال المجتمع من تطوير وتجديد في غرس النشء؛ لذا يجب أن يتكاتف الجميع حكومة وشعبًا في التصدي لتلك المشكلات التي تعوق المعلم حتى يتسنى له القيام بدوره في إعداد جيلًا يواكب تحديات عصره، قادرًا على اللحاق بركب التقدم.

نتائج البحث وتوصياته:

نتائج البحث:

توصل البحث إلى أن معلم المدرسة الابتدائية لديه قدرة كبيرة على التخطيط للدرس مثل قدرته على تحديد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس، كما أنه يجيد التخطيط للأنشطة المدرسية وتوظيفها وفقاً للغرض، كما أنه يمتلك مهارة التعزيز وإثارة الدافعية بدرجة كبيرة مثل قدرته على إثارة رغبة التلاميذ للتعلم بشكل عام، وقدرته على جعل الموقف التعليمي أكثر حيوية، ويمتلك أيضاً مهارة إدارة الصف بدرجة كبيرة مثل قدرته على التصرف المناسب مع التلاميذ في المواقف المختلفة، وقدرته أيضاً على توفير بيئة آمنة وداعمة لعملية التعلم، إلا أنه نادراً ما يمتلك مهارة المشاركة المجتمعية مثل ضعف مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات المرتبطة بخدمة المجتمع، كما أنه نادراً ما يهتم بتنظيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وهناك مجموعة من النتائج والتي تتمثل في:

- تحتاج إدارة المدرسة إلى توفير الموارد المادية اللازمة للعملية التعليمية.
- تحتاج إدارة المدرسة تبني سياسة تفويض السلطة للوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية.
- تجاهل إدارة المدرسة منح المعلمين حوافز مادية لزيادة دافعيتهم نحو العمل.
- يعاني المعلم من وجود أفكار إبداعية في مجال عمله.
- ضعف قدرة المعلم على ضبط النفس في بعض المواقف المختلفة.
- ضعف دعم ومساعدة التلاميذ المحتاجين ورعايتهم.
- قلة تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بخدمة المجتمع.
- ضعف المشاركة في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين.
- قلة تنظيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- قلة توضيح أهداف المدرسة وخططها للمجتمع المحلي.
- قلة المشاركة في مقابلة أولياء أمور التلاميذ والإجابة عن استفساراتهم.
- تحتاج المدرسة تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع المحلي.
- تحتاج المدرسة تعزيز الحوار الإيجابي والتواصل الفعال.

- تهتم إدارة المدرسة بآراء العاملين ومقترحاتهم.

توصيات البحث:

وبناءً على النتائج السابقة نوصي بما يلي :

- الاهتمام بتوفير الموارد المادية اللازمة للعملية التعليمية من قبل الإدارة المدرسية.
- تدعيم ثقافة تفويض السلطة للوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية.
- بناء نظام عادل لمنح المعلمين حوافز مادية لزيادة دافعيتهم نحو العمل.
- الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمعلمين من أجل تحسين أدائهم والارتقاء بمهاراتهم في ربط المناهج بمشكلات البيئة.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بخدمة المجتمع.
- حث المعلمين على المشاركة في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين.
- الاهتمام بتنظيم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- الحرص على توضيح أهداف المدرسة وخططها للمجتمع المحلي.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في مقابلة أولياء أمور التلاميذ والإجابة عن استفساراتهم.
- التأكيد على دعم النمط الديمقراطي أثناء تعامل المعلم مع تلاميذه.
- ضرورة إصدار القرارات الحاسمة من قبل المعلمين في الوقت المناسب
- الاهتمام بتشجيع المعلمين على المشاركة في حل المشكلات والتصدي لها، والعمل على توفير الدعم النفس لهم.
- تكوين قاعدة بيانات شاملة للتلاميذ المحتاجين ورعايتهم، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي لهم.
- ضرورة تنظيم حلقات بحث لتنمية المواهب الإبداعية.
- التأكيد على ضرورة ضبط النفس في جميع المواقف المختلفة.

الاستنتاج:

المهارات القيادية للمعلم مثل مهارة التخطيط للدرس، ومهارة التعزيز وإثارة الدافعية، ومهارة إدارة الصف، ومهارة المشاركة المجتمعية؛ تمكن المعلم من تنمية قدرة التلميذ الابتكارية والإبداعية، كما تساعده في تزويد التلاميذ بالمعلومات والمهارات التي تمكنهم من التفاعل الإيجابي

والمشاركة المجتمعية, كما أن تلك المهارات تمكنه من مشاركة أعضاء المدرسة في وضع أهداف المدرسة وخططها ومتابعة تنفيذها والعمل على إدخال التجديدات التي تسهم في تحسين المدرسة, كما أن المعلم الذي يمتلك مهارات قيادية يساعد المدرسة في تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع المحلي مما يكون له دور إيجابي في عملية الإصلاح المدرسي.

مراجع البحث:

- بيومي محمد ضحاوي، سلامة عبدالعظيم حسين: التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم: دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ٣٦٥.
- صفاء عبدالعزيز، سلامه عبد العظيم: إدارة الفصل وتنمية المعلم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ٢٠٠٧، ص ٥.
- أحمد حسين الصغير: الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل، رسالة دكتوراه، المجلة التربوية، ع ٢٥، جامعة سوهاج، كلية التربية، ٢٠٠٩، ص ٢٦٤.
- صفاء عبد العزيز، سلامة عبد العظيم حسين: إدارة الفصل وتنمية المعلم، مرجع سابق، ص ص ٣٤٤-٣٤٥.
- نوال يوسف الثبتي: أدوار المعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية للبنات في محافظة الخرج، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج ٣٣، ع ١٠، مصر، ٢٠١٧، ص ٥٠.
- نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢٩١.
- علي صالح جوهر، محمد حسن جمعة: الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم، المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ص ٢٢٧-٢٢٨.
- نوال يوسف الثبتي: أدوار المعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية للبنات في محافظة الخرج، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج ٣٣، ع ١٠، مصر، ٢٠١٧، ص ٤٨٤.
- برانت دافيز، لندا إليسون: الإدارة المدرسية، ترجمة: السيد عبدالعزيز البهواشي، النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٣٤.
- سارة غران-كليمان: التعلم الرقمي التربية والمهارات في العصر الرقمي، معهد كورشام، مؤسسة RAND، ٢٠١٧، ص ٣.
- علي صالح جوهر، محمد حسن جمعة: الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم، المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٢٢٨.

- أسامة رءوف علي إبراهيم: دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التعليم بمراحل التعليم قبل الجامعي, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, ع ٦, ج ٢, ٢٠٠٦, ص ٣٥١.
- محمود أحمد شوق, محمد مالك محمد سعيد: معلم القرن الحادي والعشرين, دار الفكر العربي, القاهرة, ٢٠٠١م, ص ٢٢٢.
- أسامة رءوف علي إبراهيم: دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التعليم بمراحل التعليم قبل الجامعي, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, ع ٦, ج ٢, ٢٠٠٦, ص ٣٥٣ - ٣٥٤.
- جبرائيل بشارة: المعلم في مدرسة المستقبل, دار الرضا للنشر, سلسلة الرضا للمعلومات, دمشق, ٢٠٠٣, ص ١٤٨.
- أحمد كامل الرشيدي: إدارة الفصل بلغة العصر رؤية تربوية, دار المصري للطباعة, القاهرة, ١٩٩٩, ص ١٤٢ - ١٤٤.
- إبراهيم محمد عطا, رجاء أحمد عيد: التربية العلاجية, مركز الكتاب, القاهرة, ٢٠١٣م, ص ٢٣١ - ٢٣٤.
- روبرت جي أوينز, توماس سي فاليكسي: السلوك التنظيمي (القيادة والإصلاح المدرسي) - ترجمة - صلاح صالح معمار: مكتب التربية العربي, الرياض, ٢٠١٨, ص ٤٣٢.
- (١) آلاء عمر الأفندي: مشكلات إدارة الصف التي تواجه المعلمين في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة حلب, ٢٠١٤, ص ٥٦.
- نوال يوسف الثبتي: أدوار المعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية للبنات في محافظة الخرج, مجلة كلية التربية, جامعة أسيوط, كلية التربية, مج ٣٣, ع ١٠, مصر, ٢٠١٧, ص ٤٩٠.
- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية, دار الفكر العربي, القاهرة, ٢٠٠٥م, ص ٣٥٠ - ٣٥١.

- نسرین محمد الشیخ خلیل: تصور مقترح لتفعيل دور المعلم الجديد في الإدارة الصفية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٧م، ص ٣٠.
- نور الهدی عكیشي: المكانة الاجتماعية للمعلم ودورها في العملية التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٢٠١٤م، ص ٥٨.