الدراسة السادسة

دراسة مقارنة لأهم أدوار وأنماط النشاط

التى يقوم بها ناظر المدرسة فى كل من

جمهورية مصر العربية

والولايات المتحدة الأمريكية

بهدف تنشيط دوره فى القيام بمهامه

الدراسة السادسة

دراسة مقارنة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تنشيط دوره فى القيام بمهامه.

أولاً : * تمهيد.

* هدف البحث.

* حدود البحث.

* منهج البحث.

* المصطلحات.

ثانياً : أوجه التشابه والاختلاف فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية.

ثالثاً : * توصيات ومقترحات.

* بعض الاتجاهات الحديثة المعاصرة لنظار المدارس.

الدراسة السادسة

دراسة مقارنة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تنشيط دوره فى القيام بمهامه.

تمهيد :

إن نجاح النظام التعليمى يتوقف على الطريقة التى يدار بها ، أى أنه مرهون بمدى فاعلية الإدارة التعليمية وقدرتها على توجيه النشاط التربوى كله ، وتحريكه لتحقيق الأهداف المنشودة.

وفى تطوير وتحديث الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية على أساس الدروس المستفادة من التجربة الوطنية والدولية ، والمفاهيم الجديدة فى التربية التى طلع علينا بها الفكر التربوى المعاصر والأساليب المتقدمة فى التكنولوجيا التربوية - فى كل ذلك إثراء لكفاءة العملية التعليمية .. وزيادة فى قدرتها على تحقيقها لأهدافها ، وتخط لما يعوقها من إجهاد فى بعض جوانبها .. لتنطلق إلى آفاق التجديد والتحديث - بما فى ذلك الإدارة التعليمية - بغرض رفع كفاءة العمل الإدارى والتربوى ، وإعداد وتدريب القيادات .. بهدف تنشيط دور ناظر المدرسة فى التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية ، هذا بالإضافة إلى ما يحتاجه التعليم الابتدائى - بصورته الحالية - من تطوير شامل فى إدارته / ومناهجه / وطرق التدريس / والتقويم / وإعداد المعلم وتدريبه .. وذلك للحد من ظاهرتى الفقد والتسرب ، وربطه بالحياة العملية فى مختلف البيئات.

ومن هنا ، أصبح تطوير وتحديث التعليم عملية ضرورية ، وقد ازداد إلحاحها فى الحقبة الأخيرة بسبب ما طرأ على العالم من تغيرات سريعة ومتلاحقة.

ويمثل التعليم الابتدائى انعكاساً صادقاً لاهتمامات المجتمعات على مر العصور المختلفة .. واليوم يتعرض للعديد من المشكلات التى تختلف فى نوعيتها وتأثيرها من بلد إلى آخر طبقاً لاختلاف المستوى الحضارى والاقتصادى ويؤثر فيه عدد من القوى والعوامل الثقافية التى تدعو دائماً لتطويره وتحديثه وربطه بمجالات العمل فى الحياة وتوظيفه لخدمة المجتمع.

ومن التحديات الخاصة التى تواجهنا فى هذا السبيل .. تحديد نوع الأداء المطلوب من السادة النظار ، ثم تحديد العوامل التى تساعدنا على التنبؤ بهذا الأداء .. هذا من ناحية .. ومن ناحية أخرى ، تحديد معايير اختيار النظار ، لمعرفة مدى صحتها ، وبالتالى نصل إلى مؤشرات مختلفة أقرب إلى الصحة ، لتدلنا على الأداء المرغوب فيه مستقبلاً.

إن الدور الذى يلعبه ناظر المدرسة فى حالة تغيير دائم ، وتبعاً لذلك ، فهو فى حاجة مستمرة إلى عملية تقويم - وعملية التقويم المتعلقة بأهم الأعمال وأنماط النشاط - بالنسبة لإدراكات ناظر المدرسة الابتدائية للأدوار الفعلية والأدوار المثالية (المستهدفة) - ربما تكون خطوة مهمة وحيوية فى تحسين السلوك القيادى فى المدرسة بصفة عامة وأداء ناظر المدرسة الابتدائية بصفة خاصة.

والبحث - موضوع الدراسة - لا يقوم فقط بدراسة الدور الحالى لناظر المدرسة الابتدائية وأهمية أنماط النشاط التى يقوم بها فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، بل يدرس فى الوقت نفسه ، كيف يمكن

لناظر المدرسة أن يستكشف قدراته فى وظيفته ، من هنا ، تبدو الحاجة إلى دراسة بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة فى مجال الإدارة المدرسية بصفة عامة ٠٠ وأداء ناظر المدرسة الابتدائية بصفة خاصة ، لتكون أداة فى تطوير التعليم الابتدائى ، ولتكن مرشداً للجهود التى تبذل لتطوير التعليم فى جمهورية مصر العربية٠

وبالرغم مما تحققه التربية المقارنة من أهداف تتعلق بالمتعة العقلية وأهداف علمية أكاديمية ٠٠ فإن أهدافها النفعية الإصلاحية لا تزال أكثر الأهداف التى تحققها حتى اليوم ٠٠ وتحاول كل أمة أن تجد حلولاً لمشكلاتها التعليمية المختلفة، وذلك فى ضوء العوامل الثقافية المحيطة بها ٠٠ وبالرغم من أن كل نظام تعليمى قومى يتأثر بهذه العوامل ٠٠ ويكون نتاجاً لها ، فإنه يتأثر بغيره من النظم التعليمية فى البلاد الأخرى ، ويؤثر فيها٠

ولا شك ، أن الحلول التى تقدمها أمة من الأمم لحل مشكلة من المشكلات٠٠ قد تكون ذات نفع وأهمية لغيرها من الأمم ، وهذا لا يعنى أن ننقل النظريات والنظم التربوية والتعليمية ٠٠ بل يجب أولاً أن نتعرف على فلسفتها - ونتأكد من مدى ملاءمتها للظروف القومية وبالتالى من الجهود والأخطاء التى وقع فيها زملاؤهم فى بلاد أخرى ، وتكييف الجهود والإصلاحات التى تمت فى بلاد أخرى لظروف بلادهم الخاصة٠

ومن الملحوظ أن الدراسة المقارنة بين العينة موضوع الدراسة على محافظة الإسكندرية بجمهورية مصر العربية ٠٠ والعينة موضوع الدراسة على ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية ٠٠ لا تعنى إعادة تطبيق هذا البحث من الولايات المتحدة على جمهورية مصر العربية ، لأن الواقع المصرى يختلف تماماً ، عن الواقع فى الولايات المتحدة الأمريكية ٠٠ ويعتبر هذا من أهم

المشكلات التى تواجه الباحث ، لأن ذلك يتطلب أن تكون المواقف فى كل من البلدين متشابهة وطبيعية ، وكذلك لا يمكن التحكم فى المتغيرات التى تؤثر فى أداء ناظر المدرسة الابتدائية.

ولذلك ، يجب الحذر عند استنتاج المضامين التربوية والوصول إلى تعميمات فى كلا البلدين.

وفى الوقت الحاضر .. لا يمكن شرح مضمون برنامج مدرسى شرحاً وافياً دون الرجوع إلى الالتزام الفلسفى النهائى للمجتمع الذى يخدمه هذا البرنامج.. وكذا لا يمكن مقارنة التغيرات التربوية مع تجاهل الفترة التاريخية التى حدث فيها تلك التغيرات ، فهناك القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على النظام الأمريكى ، مثال ذلك : العوامل التاريخية / والعوامل الجغرافية / والعوامل الاقتصادية.

كما أن درجة التقدم الحضارى تتأثر ببقية العوامل والقوى الثقافية التى تؤثر فى نظم التعليم ، وفى الوقت نفسه هناك تكامل بين هذه القوى والعوامل وتشابكها بشكل يصعب معه الفصل بينها ، من ذلك نرى اختلاف العوامل الثقافية بين جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ينعكس بوضوح على النظم التعليمية فيها ويسبب الاختلاف بينها ، وقد أثر اختلاف النظرية السياسية والاجتماعية والتربوية على الإدارة المدرسية فى جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، وهكذا تكشف الدراسة المقارنة طبيعة النظم الإدارية للتعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية مصر العربية من مركزية ولا مركزية التعليم مع تفاوت فى مداها انعكس أثرها على أداء ناظر المدرسة الابتدائية لأنماط النشاط التى يقوم بها والتى ينبغى أن يقوم بها .. ولذلك يجب قبل أن نأخذ بنتائج الدراسة التى أجريت على نظار المدارس

الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا فى مجتمع على درجة عالية من الحضارة والتقدم - أن نضع فى الاعتبار بيئتنا وثقافتنا العربية.

وهناك العديد من الدراسات المتعلقة بمحاولة تحديد مسئوليات وواجبات ناظر المدرسة ، ومن بينها .. الدراسة التى سميت : بمشروع البرنامج التعاونى للولايات الجنوبية للإدارة التربوية. (SSCPEA) والتى حددت المجالات الرئيسية لعمل ناظر المدرسة على النحو التالى :

تحسين المنهج والتعليم / الاهتمام بشئون التلاميذ / تنظيم شئون الهيئة التعليمية / توثيق علاقة المدرسة بالمجتمع / تنظيم البرنامج العام للمدرسة ، وضع الخطة العامة لها / الإشراف على تنقلات التلاميذ / إدارة أعمال المدرسة / تنظيم أمورها المالية.

بينما يرى الباحثين .. أن مسئوليات وواجبات ناظر المدرسة يمكن **حصرها فى ثلاث مجالات رئيسية هى :**

١- تنظيم وإدارة المدرسة.
٢- التوجيه التربوى للمعلمين.
٣- علاقة المدرسة بالمجتمع.

أما هاريس " Harris " فقد حدد واجبات ناظر المدرسة على الوجه التالى :

- أنه مسئول عن قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية فى المدرسة.
- أنه مسئول عن حفز وتشجيع المعلمين على الابتكار والخلق.
- أنه مسئول عن إدارة شئون المدرسة.
- وهو المسئول المباشر عن أو النشاط بها.

كما أن برنامجها يتأثر إلى حد كبير باقتراحاته وميوله ومجهوداته - ويقوم ناظر المدرسة بالإشراف على ثلاث نواح هامة :

(١) الناحية الإدارية.

(٢) الحياة الاجتماعية فى المدرسة.

(٣) رفع مستوى العملية التربوية فى المدرسة.

وقد قسم Baughaman مناطق النشاط التى يمكن أن يقوم بها ناظر المدرسة إلى المناطق الآتية :

(١) تحسين البرنامج التعليمى.

(٢) العمل مع التلاميذ.

(٣) تنمية واختيار أعضاء هيئة التدريس.

(٤) العمل مع المجتمع.

(٥) إدارة المدرسة.

وقد لخص Lipham & Hoeh الوظائف والواجبات التى يقوم بها ناظر المدرسة فى خمس مناطق هى :

(١) البرنامج التعليمى (تطوير المناهج).

(٢) العمل وتنمية أعضاء هيئة التدريس.

(٣) شئون الطلاب.

(٤) المصادر المالية والفيزيقية.

(٥) العلاقات بين المجتمع والمدرسة.

وبالرغم من أن الوظائف والواجبات التى ينبغى على جميع نظار المدارس تحمل مسئوليتها ليست شاملة ، إلا أنها تبين أهمية ومسئولية ناظر المدرسة ..

وتعتبر الوظيفة الرئيسية لناظر المدرسة هى : القيام بالإدارة التربوية لتحسين نوعية الحياة لكل فرد فى المدرسة ، ومن ثم ، فيتعين أن ينظر إليه المجتمع . وأعضاء هيئة التدريس ، والتلاميذ باعتباره مسئولاً بصفة أولية عن تحقيق هذه الوظيفة ، ولكى يحققها بطريقة فعالة ، يتعين عليه أن يكرس كل وقته وطاقته لهذه المهمة.

إن الأداء وأنماط النشاط التى يتوقع أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية متنوعة ومختلفة ، فى طبيعتها .. وكذلك فى أهميتها ، ومن أجل تحقيق هذه المسئوليات الخاصة بناظر المدرسة بطريقة فعالة وبكفاءة ، عليه أن يضع أولويات تحقيق هذه المسئوليات ، وليس من الضرورى أن تكون هذه الأولويات صحيحة أو خاطئة ، ولكنها فى الوقت نفسه ، تكون مهمة من أجل تحقيق أهداف المدرسة بالإضافة إلى ذلك ، فإن ناظر المدرسة عليه أن يكتسب تفهماً كاملاً لهذه المسئوليات التى تقع على عاتقه فى معرفة كيفية قضاء يومه المدرسى وإعادة تكيفه مع جدوله المدرسى والعمل المرتبط بالعاملين معه وبالتالى فإن الدور الحيوى لوجوده يعتمد بصورة كبيرة على قدرته فى سياسة أنماط هذا النشاط فى مدرسته ومعالجة المواقف بطريقة علمية.

ومن الواضح أن هناك تفاوتاً بين ما ينبغى أن يقوم به ناظر المدرسة ، وبين ما يقوم به فى الواقع التطبيقى ، حتى أن المجتمع وأعضاء هيئة التدريس والعاملين فى حقل التعليم يتوقعون أن يكون ناظر المدرسة قائداً ، بيد أنه من الملاحظ أن ناظر المدرسة يقضى معظم وقته فى ألوان من النشاط تختلف كثيرا عن ألوان النشاط التى ينبغى أن يقوم بها ، ألا وهى تحسين عملية التعلم وتقويم القيادات التربوية وتحسين المناهج .. هذا من ناحية / ومن ناحية أخرى - نرى أن النظارة المدرسية تعانى من عدم وضوح وتحديد أهدافها والتوقعات التى ينبغى

أن تكون عليها ، وهذا الغموض لدى الإدارة التعليمية وأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ حتى النظار أنفسهم ٠٠ أدى إلى غموض واجبات ناظر المدرسة وما ينبغى أن يقوم به من واجبات ووظائف - من هنا - تظهر أهمية الدراسة المقارنة لمحاولة تحديد الواجبات والوظائف التى ينبغى أن يقوم بها نظر المدرسة الابتدائية بغية تنشيط دوره فى القيام بمهامه وإدخال التعديلات والتغيرات التى سوف تتطلبات الظروف والأحوال المحلية للواقع التطبيقى ، ومن ثم ، التوصل إلى تفهم أحسن لطبيعة وظيفة ناظر المدرسة الابتدائية فى مجال الإدارة المدرسية٠٠ للوصول إلى درجة عالية من كفاءة الأداء فى إدارة مدارسهم وزيادة انتاجيتهم فى ممارسة أنماط نشاطهم وواجباتهم ٠٠ وفى الوقت نفسه تظهر أهمية البحث فى محاولة معرفة أهم الاتجاهات الحديثة فى مجال الإدارة المدرسية بصفة عامة ، وأداء ناظر المدرسة لأهم الأدوار وأنماط النشاط بصفة خاصة ، فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية٠

*** هدف البحث :**

يهدف البحث الحالى موضوع الدراسة إلى ما يأتى :

أولاً :

١- معرفة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) فى الواقع الفعلى للإدارة المدرسية فى جمهورية مصر العربية٠

٢- معرفة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى ينبغى أو يعتقد ناظر المدرسة الابتدائية أن بإمكانه القيام بها إذا توافرت له الظروف المثالية (المستهدفة) فى جمهورية مصر العربية٠

٣- ما الفروق بين ما يقوم به ناظر المدرسة فى الواقع الفعلى ، وبين ما ينبغى أن يقوم به من والوجهة المثالية (المستهدفة)؟

٤- هل هناك علاقة ارتباطية بين إدراك ناظر المدرسة لهذه الأدوار الفعلية والمثالية ، وبين العوامل الآتية :

أ - حجم المدرسة.
ب - خبرة ناظر المدرسة.
ج - الجنس (ذكر / أنثى).
د - نوع التنظيم المدرسى.
هـ - نوع الإدارة المدرسية.

٥- معرفة أهم الاتجاهات الحديثة فى مجال الإدارة المدرسية بصفة عامة.. وأهمية الأدوار وأنماط النشاط لأداء ناظر المدرسة الابتدائية بصفة خاصة.

ثانياً :

١- معرفة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

٢- معرفة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى ينبغى أن يعتقد ناظر المدرسة الابتدائية ، أن بإمكانه القيام بها إذا توافرت له الظروف المثالية (المستهدفة) فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

٣- هل هناك فروق ذو دلالة بين إدراك ناظر المدرسة الابتدائية للأدوار الفعلية والأدوار المثالية (المستهدفة)؟.

٤- هل هناك علاقة ارتباطية بين إدراك ناظر المدرسة لهذه الأدوار الفعلية والمثالية ، وبين العوامل الآتية :

أ - حجم المدرسة.
ب - خبرة ناظر المدرسة.
ج - الجنس (ذكر / أنثى).
د - نوع التنظيم المدرسى.
د - نوع الإدارة المدرسية.

٥- معرفة أهم الاتجاهات الحديثة لأهمية الأدوار وألوان النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى الولايات المتحدة الأمريكية.

*** حدود البحث :**

يقتصر البحث موضوع الدراسة على عمل دراسة مقارنة لدراستين قام بهما الباحث ، وهما :

أولاً : دراسة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

ثانياً : دراسة عن أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) على محافظة الإسكندرية فى جمهورية مصر العربية.

*** منهج البحث :**

يقوم البحث الحالى على أساس المنهج المقارن.

*** المصطلحات :**

فيما يلى توضيح للمراد بكل مصطلح من المصطلحات الواردة فى البحث موضوع الدراسة.

(١) ناظر المدرسة الابتدائية :

إنه قائد تربوى يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التى يتوقع منه ممارستها فى إدارته للمدرسة ، لبلوغ أهدافها المنشودة فى أجواء من الأمن والارتياح.

(٢) التفرقة بين نظار ومديرى المدارس الابتدائية :

للتفرقة بين لقب (ناظر المدرسة) و (مدير المدرسة) فى المدارس المصرية ، يجب أن ندرك أن الأول يطلق على جميع من يتولى رئاسة العمل فى مدارس التعليم العام بأنواعه ، إلى أن يصلوا إلى درجة وظيفة ومالية معينة ، فإذا ما تجاوزوها ، أطلق عليهم اللقب الثانى ، تماماً كما هو الحال بالنسبة لمديرى المدارس الثانوية ودور المعلمين والمعلمات.

(٣) الإدارة المدرسية :

يقصد بالإدارة المدرسية كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة ، أى أنها ليست غاية فى حد ذاتها وإنما هى وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

(٤) الـــدور :

الدور هو مجموعة من أنماط النشاط المرتبطة أو الأطر السلوكية التى تحقق ما هو متوقع فى مواقف معينة ، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد فى المواقف المختلفة.

(٥) توقعات الدور :

تتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور ، وهى تمثل الالتزامات والمسئوليات المتعارف عليها والتى تقع على عاتق من يشغل هذا الدور.

(٦) الأداء :

هو السلوك الذى يقوم به ناظر المدرسة الابتدائيـــة لتنفيـــذ عمـــل خـــاص بمدرسته.

(٧) الدور الفعلى لناظر المدرسة الابتدائية :

هو ما يقوم به ناظر المدرسة الابتدائية من واجبات تعطى له فـــى مجـــال النظارة وينفذها.

(٨) الدور المثالى لناظر المدرسة الابتدائية :

هو ما يرغب أن يقوم به ناظر المدرسة الابتدائية ويعتقد أنه ينبغى أن يقوم به من وظائف وواجبات فى مجال النظارة.

ثانياً : أوجه التشابه والاختلاف فى كل من جمهورية مصر العربية ، والولايات المتحدة الأمريكية :

أولاً : أوجه التشابه :

١- فيما يتعلق بالأنشطة والممارسات التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى الواقع التطبيقى (الفعلى).

٢- فيما يتعلق بالأنشطة والممارسات التى ينبغى أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر المثالية (المستهدفة).

٣- التباين بين الأدوار الفعلية والأدوار المثالية (المستهدفة).

٤- نقص أو ضعف العلاقة بين المتغيرات المستقلة (خصائص ناظر المدرسة - التنظيم المدرسى) ، وبين إدراك ناظر المدرسة للأدوار الفعلية والمثالية.

٥- عامل الخبرة وأثره على إدراك ناظر المدرسة الابتدائية.

ثانياً : أوجه الاختلاف :

١- فيما يتعلق بالأنشطة والممارسات التى يقوم بها ناظر المدرسة فى الواقع التطبيقى (الفعلى).

٢- فيما يتعلق بالأنشطة والممارسات التى ينبغى أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر المثالية (المستهدفة).

٣- نظام الفترات.

٤- نظام التغذية.

إن اختلاف القوى والعوامل الثقافية والحضارية بين الولايات المتحدة الأمريكية ، وجمهورية مصر العربية لها تأثيرها الواضح على النظام التعليمى وأهدافه على البلدين ، ومن ثم ينعكس هذا التباين على أداء وفاعلية ناظر المدرسة الابتدائية.

أولاً : أوجه التشابه :

أ - فيما يتعلق بالأنشطة والممارسات التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى الواقع الفعلى :

من المثير أن الدراسة التى طبقت فى الواقع المصرى أظهرت أن مجال النشاط (توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ) حصل على

استجابات نظار المدارس الابتدائية من مجموع العينة الكلية بنسبة (٩٦ر٩٤%) ، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب الآتية :

١- أن التعليم بصفة عامة يحظى بتقدير واحترام أولياء الأمور والمسئولين والنظار والمعلمين لدى التلاميذ.

٢- وجود بعض القوانين الخاصة بعملية تأديب التلاميذ وفقاً للتعليمات التى تصدرها الوزارة.

٣- هناك مفهوم سائد وخاصة لدى الطبقات الكادحة والمتوسطة أن التعليم هو استثمار بشرى وهو السبيل الوحيد للوصول إلى المراكز الراقية فى المجتمع.

أيضاً ، نجد أن الدراسة التى طبقت فى الواقع الأمريكى (ولاية بنسلفانيا) أن مجال النشاط (متابعة وتوفير الأمان والحماية للتلاميذ) فقرة ٤٧ ، قد حصلت على استجابات ٩٨% من نظار المدارس الابتدائية بولاية بنسلفانيا ، ويرجع ذلك إلى الحماية التى توفرها الولاية والإدارة التعليمية من التشريعات القانونية لحماية التلاميذ ، بالإضافة إلى إعطاء الحقوق كاملة للتلاميذ للتظلم وعدم الفصل إلا عن طريق القانون مثال ذلك : (Due Process in American Schools)

- هناك شبه اتفاق على أداء ناظر المدرسة فيما يتعلق " بالقيام بزيارات متكررة للفصول بغية الملاحظة والدراسة " (٩٠%) فى الدراسة التى طبقت فى الواقع المصرى أنه يعتبر من أهم الأنشطة التى يقوم بها ، كذلك القيام بعملية الإشراف المتعلقة بالنواحى التعليمية (فقرة ٧ ، ٩٥%) بالنسبة لأداء ناظر المدرسة بولاية بنسلفانيا يعتبر من أهم الأنشطة التى يمارسها فى الواقع التطبيقى.

- أيضاً ، هناك شبه اتفاق على أن مجال النشاط "متابعة وتقويم الأعمال المالية كحسابات الرسوم المدرسية ومجلس الآباء ، والنشاط المدرسي" (٢٨ر٩٣%) من أهم الأنشطة التى يقوم بها ناظر المدرسة فى الواقع المصرى التطبيقى ، بينما نجد مجال النشاط " تقوم المعدات والأدوات التى تشترى لصالح المدرسة " فقرة ٤٢ر٩٨% تعتبر من أهم الأنشطة التى يمارسها ناظر المدرسة فى ولاية بنسلفانيا.

- ومن الناحية الأخرى فإنه قد وجد أن هناك تشابهاً فى بعض مجالات الأنشطة التى طبقت فى الواقع المصرى وكذلك على العينة موضوع الدراسة فى الواقع الأمريكى واعتبرت على أنها منخفضة الأهمية وتحظى بأهمية ضئيلة من جانب نظار المدارس الابتدائية وهى :

فى الواقع المصرى	فى الواقع الأمريكى
١- تشجيع زيارة المدارس الأخرى ، لنقل الخبرات إلى التلاميذ بهدف تنمية معارفهم على نسبق برامج (أوائل الطلبة).	١- تنظيم مقابلات وزيارات ميدانية لمدارس أخرى.
٢- المساعدة على اختيار كتب المكتبة والخرائط والصور وغير ذلك من الوسائل التعليمية.	٢- التوجيه ، والإشراف فى اختيار الكتب بمكتبة المدرسة.
٣- المساعدة فى تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية فى المجتمع المحلى.	٣- المشاركة فى الأنشطة التى يقدمها المجتمع المحلى.

- أما من حيث ترتيب مناطق الأنشطة الفعلية حسب أهميتها ، فقد أشارت الدراسة المقارنة أن هناك شبه اتفاق بين الدراستين أن منطقة النشاط "دور ناظر المدرسة تجاه النواحى الشخصية للتلاميذ" تحظى بأهمية أقل لدى نظار المدارس الابتدائية فى كل من البلدين. فقد أثبتت الدراسة أن ترتيبها الخامس فى الأولوية لدى استجابات نظار المدارس.

ب - فيما يتعلق بالأنشطة والممارسات التى ينبغى أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر المثالية (المستهدفة) :

أظهرت الدراسة المقارنة أن هناك شبه اتفاق على بعض مجالات الأنشطة التى يقوم بها نظار المدارس الابتدائية كما هو موضح :

فى الواقع المصرى	فى الواقع الأمريكى
١- توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ.	١- متابعة ، وتوفير الأمان والحماية للتلاميذ.
٢- القيام بزيارات متكررة بغية الملاحظة والدراسة.	٢- القيام بعملية الإشراف المتعلقة بالنواحى التعليمية.
٣- عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور.	٣- إعداد أجندة لمقابلات المدرسين فى مواعيد دورية.

- **أوجه التشابه لأقل الأنشطة أهمية والتى ينبغى أن يقوم بها نظار المدارس الابتدائية :**

فى جمهورية مصر العربية	وفى أمريكا U.S.A.
١- المساعدة فى تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية.	١- المشاركة فى الأنشطة التى يقدمها المجتمع المحلى.

٢- المساعدة فى اختيار كتب المكتبة والخرائط والصور وغير ذلك من الوسائل التعليمية.	٢- التوجيه ، والإشراف فى اختيار الكتب بمكتبة المدرسة.
٣- بحث وسائل رعاية المتفوقين من التلاميذ.	٣- متابعة وعمل دراسات متوالية للتلاميذ المتفوقين.

- **أوجه التشابه بمناطق الأنشطة المثالية (المستهدفة) التى يجب أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية :**

فى جمهورية مصر العربية	الولايات المتحدة الأمريكية
١- دور ناظر المدرسة تجاه أعضاء هيئة التدريس.	١- النواحى الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.

من ذلك نرى أن هناك اتفاق بين كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية على أنه ينبغى أن يقوم ناظر المدرسة الابتدائية بإعطاء وقت كاف للإهتمام بأعضاء هيئة التدريس والاهتمام بالنواحى الشخصية بالنسبة للمدرسين - وقد رتبت هذه المنطقة فى الدرجة الثانية من الأولوية بالنسبة لنظار المدارس - وهذا يتطلب مساعدتهم فى معالجة الفروق الفردية بين التلاميذ ، ومساعدة المدرسين الجدد فى تحسين مستوى كفاءتهم فى التدريس ، وعقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتفاهم والتشاور ، وتشجيعهم على أن يقوموا بأبحاث تتعلق بمشكلات المدرسة ، مع إشراكهم جزئياً فى تخطيط وتنفيذ البرنامج الإشرافى ، مع إتاحة وتهيئة الفرص للنمو الوظيفى للمدرسين مع تزويدهم بوسائل تعليمية تتعلق بطرائق التدريس الحديثة تبصرهم بعملهم وتحسين مستوى كفاءتهم فى التدريس مع إتاحة وقت كاف لسماع اقتراحات المدرسين فى تحسين البرامج المتعلقة بالمدرسة.

جـ - التباين بين الأدوار الفعلية والأدوار المثالية (المستهدفة) :

أظهرت الدراسة التى طبقت فى الواقع المصرى ، وبناء على التحليل الإحصائى ، بصفة عامة ، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الفعلية، وبين الأدوار المثالية (المستهدفة) ، وقد حصل الباحث على نفس النتائج للدراسة التى طبقت فى الولايات المتحدة الأمريكية (ولاية بنسلفانيا) ، من ذلك نرى التشابه بين البلدين ، حيث أن هناك تبايناً بين الأدوار التى يقوم بها ناظر المدرسة ، وبين ما ينبغى أن يقوم به ، بمعنى : أن هناك فروقاً بين ما يفعله نظار المدارس الابتدائية ، وبين ما يرغبون أو يفضلون أن يفعلوه أى هناك عدم رضا فى الطريقة التى يمارسون بها الأنشطة والممارسات اليومية : وبين ما ينبغى أن يقوموا به من حيث أهمية الأداء.

ويمكن إرجاع هذا الاختلاف والتباين بين الأدوار الفعلية المثالية فى الواقع المصرى إلى الأسباب الآتية :

١- يرجع الاختلاف إلى أن نظار المدارس الابتدائية لا يملكون السلطة المطلقة فى بعض الأنشطة أو الأدوار مثل التخطيط التربوى ، والتخطيط المالى ، والتخطيط للمنهج وضع اللوائح والقوانين الخاصة بالنظام المدرسى.

٢- من الصعب أن يكون هناك اتفاق أو توحد بين ما يتوقعه (المدرسون - والتلاميذ والمجتمع - الإدارة التعليمية) ، وبين ما يفعله ناظر المدرسة فى مدرسته ، أو بين ما يتوقعه من نفسه وما يقوم به من أنشطة.

٣- العامل الجغرافى من أهم العوامل التى تؤدى إلى التباين والاختلاف بين إدراك ناظر المدرسة لهذه الأدوار الفعلية ، والأدوار المثالية.

٤- نقص الإمكانيات المادية والفيزيقية ، ربما تكون عائقاً فى تحقيق الصورة المثالية التى يتصورها ناظر المدرسة الابتدائية.

٥- اختلاف أسلوب التوجيه والتدريب ، وتباين الصفات الشخصية لنظار المدارس الابتدائية.

٦- بناء على العينة موضوع الدراسة (٢٣٨ ناظر مدرسة ابتدائية) ، أن الأنشطة التى يمارسها نظار المدارس فى وقت معين ربما تكون مختلفة عن الأنشطة والممارسات فى مدرسة أخرى ، وفى الوقت نفسه ربما تكون هذه الأنشطة مرتبطة بمشكلة معينة.

٧- عدم وجود إطار مرجعى (دليل) واضح لنظار المدارس الابتدائية عن أهم الأنشطة والأدوار التى ينبغى أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية يمكن الرجوع إليه والاسترشاد به بمعنى ، قلة المفاهيم الإدارية الواضحة المحددة القادرة على التكيف لظروف المشاكل التى تواجه ناظر المدرسة، وعلى تحديد وظائف ومسئوليات الإدارة التربوية وانعكاسات ذلك على التغير التربوى والاجتماعى.

٨- وجود نوع من النمطية لدى نظار المدارس وهى نمطية لا تلائم المتطلبات الجديدة لأدوار ناظر المدرسة فى ضوء التعليم الأساسى وفلسفته.

٩- إعداد نظار المدارس الابتدائية قائم على النحو التالى :

أ - أسس غير مستقرة ، تكاد تؤدى إلى اضطراب وتناقض أدواره.

ب - ليست هناك فكرة واضحة فيما يتصل بمهامه من الأهداف التى ينبغى أن يقوم بها ، ومن الناحية الأخرى ، يمكن إرجاع الاختلاف

والتباين بين الأدوار الفعلية ، وبين الأدوار المثالية فى الولايات المتحدة الأمريكية (ولاية بنسلفانيا) إلى الأسباب الآتية :

١- تباين احتياجات النظام التعليمى من حيث الإعداد والتوجيه ، وتباين الصفات الشخصية للنظار أنفسهم للعينة موضوع الدراسة ١٩٧ ناظر مدرسة ابتدائية (ولاية بنسلفانيا).

٢- أن الأنشطة التى يمارسها نظار المدارس فى وقت معين ، ربما تكون مختلفة عن الأنشطة والممارسات فى مدرسة أخرى ، وفى الوقت نفسه تكون مرتبطة بمشكلة معينة.

٣- بالرغم من وجود النظام اللامركزى ، إلا أن النظار لا يمتلكون السلطة المطلقة فى إدارة المدرسة ، بمعنى أن تفويض السلطة فى اتخاذ القرار لا تعطى لهم بصورة كاملة.

٤- هناك التوقعات العديدة من (المدرسين - التلاميذ ، المجتمع ، الإدارة التعليمية) ، وبين ما يتوقعه النظار أنفسهم من القيام بأدوارهم بالصورة المرضية ، من هنا تنشأ الصراعات بين ما يقوم به النظار ، وبين ما ينبغى أن يقوموا به من وظائف.

وفى هذا المقام أشار جولد همر " Goldhammer " إلى أن من أهم المشكلات الحرجة التى تواجه ناظر المدرسة الابتدائية الغموض بصفة عامة لمركزه فى المجتمع التربوى بالإضافة إلى أنه لا يوجد إطار أو نظام متناسق متفق عليه لناظر المدرسة لتحديد توقعاته الخاصة بأدائه كما لا توجد معايير تستطيع أن تقيس أداءه.

بالإضافة إلى ذلك ، نجد ما يؤكده ملتون " Melton " في دراسته ، عندما أشار إلى أن ناظر المدرسة يقوم بوظائف وواجبات يعتقد أنها أكثر أهمية ، وفي الواقع يوجد العديد من الممارسات والأنشطة الهامة التي يقوم بها ، أما بالنسبة إلى الأنشطة الأقل أهمية ، يقوم ناظر المدرسة بالأشياء التي يعتقد أنه يجب أن يعملها ولكنه لم يفعلها. ومن الناحية الأخرى ، نجد أن ناظر المدرسة يميل إلى أن يقضي معظم وقته في أشياء أقل أهمية ، وفي الوقت نفسه يعتقد ناظر المدرسة أنها أقل أهمية.

د - نقص أو ضعف بين المتغيرات المستقلة (خصائص ناظر المدرسة - التنظيم المدرسي) ، وبين إدراك ناظر المدرسة الابتدائية للأدوار الفعلية والأدوار المثالية :

هناك اتفاق بين النتائج التي حصل عليها الباحث من خلال إجراء الدراستين، على أن هناك نقصاً أو ضعفاً لتأثير العوامل المستقلة على تصور ناظر المدرسة الابتدائية للأدوار الفعلية والأدوار المثالية ، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة عوامل يمكن إجمالها كما يأتي (الواقع المصري) :

١- أن هناك بعض العوامل الأخرى التي لم يذكرها الباحث في دراسته مثل: مساعدة أعضاء هيئة التدريس ، وتعاون التلاميذ ، ومساعدة أولياء الأمور والمجتمع.

٢- عدم وضوح دور ناظر المدرسة في ممارسة هذه الأنشطة وعدم التوازن في أدائها.

٣- العامل الجغرافي والتوزيع السكاني أحد العوامل في نقص تأثير تلك العوامل على إدراك ناظر المدرسة الابتدائية للأدوار الفعلية والمثالية ،

فقد أظهرت الدراسة أنه لا يوجد تجانس بالنسبة إلى توزيع المدارس التى اشتملت عليها العينة موضوع الدراسة ، فالمناطق الريفية المتحضرة تمثل ٦ر٩% من المجموع الكلى للعينة بينما ١ر٦٥% من نظار المدارس الابتدائية مثلت من المدن الكبرى (أعلى من ٥٠%).

ومن الناحية الأخرى يمكن إرجاع ضعف أو نقص العوامل المستقلة على إدراك ناظر المدرسة الابتدائية فى الولايات المتحدة الأمريكية (ولاية بنسلفانيا) إلى الأسباب الآتية :

١- عدم تجانس قيم المجتمع ، والاتفاق على القيم المثالية التى يجب أن تتبع داخل النظام المدرسى بمعنى أن هناك تنوع فى الأجناس من التلاميذ والمدرسين والنظار من السود والبيض.

٢- أيضاً العامل الجغرافى والتوزيع السكانى ، أحد العوامل فى نقص هذه العلاقة ، بمعنى أنه لا يوجد تجانس كاف لتوزيع العينة موضوع الدراسة ، مثال لذلك ، المناطق الريفية المتحضرة تمثل ٥ر٣٥% من المجموع الكلى للعينة ، بينما ٦ر٩% مثلت من المدن الكبرى.

هـ - عامل الخبرة وأثره على إدراك ناظر المدرسة الابتدائية :

أشارت الدراسة التى طبقت فى الواقع المصرى (محافظة الإسكندرية) ، وكذلك الدراسة التى طبقت فى الولايات المتحدة الأمريكية (ولاية بنسلفانيا) إلى أن خبرة ناظر المدرسة الابتدائية كعامل مهم فى الترعف على سلوكه الفعلى ، كلما زادت ، أمكن تحديد أداء ناظر المدرسة. وبالرغم من الخبرة عامل مهم بالنسبة إلى ناظر المدرسة إلا أنها ليست كافية لإعداده كقائد تربوى وقيادى ، لذلك يجب أن تعد برامج توجيه لناظر المدرسة وذلك لمساعدته على معرفة

وممارسة الواقع بصورة أكثر فاعلية وكفاءة ، مع ضرورة الاهتمام بتطبيق المبادىء والنظريات الإدارية الحديثة التى ثبتت فاعليتها فى مجال الإدارة التعليمية والمدرسية ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن تعديل أسس الاختيار يجب ألا تتقيد بشرط الأقدمية الطويلة ، بحيث تضمن اختيار القادة الجدد على اختلاف مستوياتهم من ذوى الشخصيات القوية والكفاءات الممتازة الذين يستطيعون تحقيق الأهداف المنشودة ، كذلك يوصى الباحث فى هذا المجال بتدريب السادة النظار عن طريق حلقات تدريبية لهم وعقد اجتماعات بشأن تدريبهم على أسس من التخطيط العلمى.

ثانياً : أوجه الاختلاف :

أ - فيما يتعلق بالأنشطة والممارسات التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى الواقع التطبيقى (الفعلى) :

- أشارت الدراسة التى طبقت على الواقع المصرى أن مجالات الأنشطة " قراءة الكتب والدوريات الحديثة " ، تشجع المدرسين على أن يقوموا بإعداد بحوث صغيرة تتناول جانباً من المشكلات المتعلقة بالمدرسة أنها تحظى بأهمية ضئيلة لدى نظار المدارس الابتدائية وأنه لا يتاح وقت كاف لممارسة هذه الأنشطة ، وعلى الجانب الآخر نجد أن هذان المجالان من أنواع الأنشطة تحظى بأهمية كبرى لدى نظار المدارس الابتدائية بولاية بنسلفانيا.

- أظهرت الدراسة المقارنة أن منطقة النشاط " دور ناظر المدرسة تجاه أعضاء هيئة التدريس " أنها تحظى بأهمية عظمى لدى نظار المدارس الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا وأنهم يعطونها الأولوية فى عملية الأداء اليومى من حيث عملية الإشراف والتوجيه ومساعدة المدرسين والاهتمام بالنواحى الشخصية لهم ، بينما

نجد نظار المدارس المصرية أنهم يعطونها أهمية ضئيلة فى عملية الإشراف والتوجيه الفنى ، وكثيراً ما يبدى نتيجة لملاحظة الباحث ، نظار المدارس شيئا من الأسف لعدم قدرتهم على إعطاء التوجيه الفنى جزءاً كافياً من وقتهم ويعللون ذلك عادة بازدحام وقتهم اليومى بالأعمال الإدارية التى لابد أن تطغى على عمل الناظر كموجه فنى فى مدرسته والسبب الحقيقى لذلك يمكن إرجاع إلى :

(١) ميل الناظر أو عدم قدرته على تحمل عبء التوجيه الفنى فهناك كثير من النظار الذين يعطون الأعمال الإدارية جزءاً كبيراً من وقتهم اليومى قد يصل إلى أكثر من ثلث هذا الوقت فى المتوسط.

(٢) بعض النظار يشعرون بأن أى إهمال فى النواحى الإدارية قد يكشف الناظر ويظهره بمظهر الفاشل فى عمله فى حين أن إهمال النواحى الفنية فى عمل المدرسة يمكن أن يكون غير ملحوظ عند الآباء الذين ليست لديهم دراسة بالنواحى التربوية بل كثيراً ما يقيس الآباء الكفاية التربوية لمدارس أبنائهم بالطرق التقليدية التى كانت متبعة معهم دون أن يدركوا أن تغيير الظروف الاجتماعية أدى إلى تغيير فلسفة التعليم وبالتالى فى مناهجه والظروف التى تتبع فى التدريس بالإدارة.

(٣) ابتعاد ناظر المدرسة عن القيام بالتدريس فترة من الزمن ، قد يباعد بينه وبين مادة تخصصه ، وكذلك بقية المواد الدراسية ، مما يجعله يشعر بعبء ممارسة الإشراف الفنى فى مدرسته.

(٤) إحساس البعض بحاجة الإشراف الفنى إلى جهد علمى وإطلاع دائم ومن ثم يؤثرون تركه لموجهى المواد بالإضافة إلى تنوع المواد الدراسية ، قد لا يسمح بالإشراف الفنى الصحيح.

- ومن المثير أن نتائج الدراسة المقارنة أظهرت أن دور ناظر المدرسة تجاه كل من المجتمع المحلى ، والعلاقات العامة تحظى بأهمية كبرى لدى نظار المدارس المصرية ، ومع ذلك ، هناك بعض مجالات الأنشطة التى لم تحظ بالأهمية المتوقعة منها وهى (دعوة أهل الحرف وذوى المناصب فى البيئة المحلية لزيارة المدرسة والاستفادة منهم فى تعليم التلاميذ) ٩١ر١٨% ، (زيارة المدارس التى تقبل نوعيات من الطلاب أكبر سناً من تلاميذ المدرسة الابتدائية لمشاهدة الورش والأقسام الفنية ولمشاهدة أعمال النجارة والكهرباء وبرامج التعليم الأساسى ٠٧ر١٨% ، (أن يكون المتحدث باسم المدرسة : فى الحى ، المنطقة ، الهيئات الرسمية ، وفى الجماعات التربوية ٥٥ر١٥%) ، هذه المجالات من الأنشطة اعتبرت غير قابلة للتطبيق من وجهة نظار المدارس الابتدائية ولا تعتبر جزءاً من عملهم اليومى ، من ذلك يمكن استنتاج أن هناك ضعفاً فى العلاقة بين المجتمع المحلى والعلاقات العامة ، وبين إدراك ناظر المدرسة لدوره الفعلى فى مدرسته وهذا ما يؤكده التقرير من وزارة التربية والتعليم (تقرير بالخطوات التنفيذية لتطوير وتحديث الإدارة التعليمية) - ١٩٨١- لجنة تطوير الإدارة التعليمية ، بأنه لا يوجد مندوبون بالمدرسة يتصلون بمجالات الأنشطة المحيطة بها ، وهذا لا يتلاءم مع مدرسة التعليم الأساسى التى ينبغى أن تكون على علاقة وثيقة بالأنشطة والمؤسسات المحيطة بالمدرسة٠

ومن الناحية الأخرى ، أظهرت الدراسة على الواقع الأمريكى أن نظار المدارس الابتدائية بولاية بنسلفانيا يعطون أهمية صغرى بالاتصال بالمجتمع المحلى ، والعلاقات العامة ، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب الآتية :

١- خروج الرجل والمرأة إلى العمل ، وعدم وجود وقت كاف يمكن إعطاؤه للتلميذ ، وبالتالى تقل فرصة الاتصال والاحتكاك بالمدرسة٠

٢- اعتقاد الآباء بأن المدرسة مسئولة ، مسئولية كاملة عن تربية أولادهم وتعليمهم.

ب - فيما يتعلق بالأنشطة والممارسات التى ينبغى أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر المثالية (المستهدفة) :

أشارت الدراسة التى طبقت فى الواقع المصرى أن مناطق الأنشطة المثالية التى يعتقد النظار وجوب تأديتها والتى ينبغى أن تكون جزءاً أساسياً من عملهم اليومى واعتبروها مهمة جداً هى دوره تجاه المجتمع المحلى ، والعلاقات العامة ، وأعضاء هيئة التدريس ، بينما نجد أن مناطق الأنشطة المثالية تجاه الإشراف على المبانى المدرسية والأعمال المالية التى يجب أن تحظى بوقت أقل من عمل ناظر المدرسة وفى الوقت نفسه تكون قليلة الأهمية.

ومن الناحية الأخرى نجد أن الدراسة التى طبقت على العينة موضوع الدراسة (١٩٧ - ناظر مدرسة ابتدائية) ، على ولاية بنسلفانيا أظهرت أن مناطق الأنشطة المثالية والتى يعتقد نظار المدارس فى وجوب تأديتها واعتبروها مهمة جداً هى دوره تجاه تحسين المناهج وتطويره ، والاهتمام بالنواحى الشخصية لأعضاء هيئة التدريس ، والاهتمام بالنواحى المالية والمبانى ، بينما نجد أن مناطق الأنشطة المثالية تجاه الاهتمام بالتلاميذ والمجتمع المحلى يجب أن تحظى بوقت أقل من عمل ناظر المدرسة الابتدائية وتكون منخفضة الأهمية.

جـ - نظام الفترات :

بناء على المقابلة الشخصية التى قام بها الباحث لنظار المدارس الابتدائية بولاية بنسلفانيا ، فقد تبين أن نظام المدارس هناك فترة واحدة فقط ، وأنه لا يوجد نظام الفترات كما هو عندنا فى المدارس المصرية. وتشمل هذه الفترة من

الساعة الثامنة إلى الساعة الثالثة ، ويصاحب ذلك فترة للراحة من الساعة الثانية عشر إلى الساعة الواحدة.

ومن الناحية الأخرى ، وبناء على الدراسة التى طبقت على الواقع المصرى للعينة (٢٣٨ ناظر مدرسة ابتدائية) ، فقد وجد أن عينة البحث تحتوى على ٤٥ مدرسة تتبع نظام الفترتين ، ٢٥ مدرسة تتبع نظام الثلاث فترات. من ذلك نرى أن هذا النظام قد أدى إلى عدم كفاية الوقت الذى يمكن أن يخصص لناظر المدرسة (مثال ذلك مجال النشاط الرياضى والاجتماعى). لذلك يجب أن تبدأ كل استراتيجية لتغيير أو تحسين أداء نظار المدارس الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) بدراسة الهيكل التنظيمى أو النظام الإدارى الذى يطلب إليهم أن يعملوا فى إطاره.

د - نظام التغذية :

أظهرت الدراسة التى طبقت فى الواقع المصرى أن مجالات الأنشطة (استبدال الوجبات فى حدود التعليمات والإشراف عليها) ، (توقيع الغرامات على المتعهدين وفق ما ورد فى كراسة شروط التغذية مع إخطار المديرية أو الإدارة بها) ، من الأنشطة التى اعتبرها نظار المدارس بمحافظة الإسكندرية غير قابلة للتطبيق وأنها لا تمثل جزءاً أساسياً من عملهم اليومى ، بينما نجد العكس من ذلك فى الولايات المتحدة الأمريكية (ولاية بنسلفانيا) أن هناك وجبة كاملة تعطى للتلميذ مع ضمان كاف لتغذيته وتوفير الرعاية الكاملة لذلك ، مع وضوح دور ناظر المدرسة فى الإشراف على ذلك.

لذلك فإنه ثبت بالدليل القاطع أن نظام التغذية الذى أدخلته الوزارة لتلاميذ المرحلة الابتدائية فى الريف (مصر) ، بالتعاون مع برنامج الغذاء العالمى ،

وهيئة الإغاثة الأمريكية - والذى يعطى الآن نحو ٥ر٢ مليون طفل - قد أدى إلى تحسن ملموس فى انخفاض نسب الغياب ، والتسرب ، وارتفاع مستوى التحصيل .

إن الأهداف الإنسانية والصحية والتعليمية تقتضى أن نعمم نظام تغذية بقية التلاميذ بالمرحلة الابتدائية ، ويبلغ عددهم حالياً نحو ٨ر١ مليون طفل ، وأن نطرق فى هذا الصدد مختلف السبل الدولية والصديقة ، والشعبية ، والرسمية .

ثالثاً : توصيات ومقترحات :

أولاً :

(١) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بتحديد أداء ناظر المدرسة الابتدائية .

(٢) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بالناحية الإشرافية .

(٣) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بدور ناظر المدرسة تجاه الآباء والمجتمع المحلى والعلاقات العامة .

(٤) توصيات ومقترحات فيما يتعلق باختيار ناظر المدرسة الابتدائية .

(٥) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بالمهارات بناظر المدرسة الابتدائية .

(٦) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بتدريب ناظر المدرسة الابتدائية .

(٧) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بتقويم ناظر المدرسة الابتدائية .

(٨) توصيات ومقترحات عامة .

ثانياً : بعض الاتجاهات الحديثة المعاصرة لنظار المدارس الابتدائية .

فى ضوء النتائج التى توصل إليها الباحث ، والتحليل المقارن للدراستين موضوع الدراسة ، فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، نقدم بعض التوصيات والمقترحات ، وبعض الاتجاهات العالمية

المعاصرة فى مجال الإدارة المدرسية بصفة عامة ، وأداء ناظر المدرسة الابتدائية بصفة خاصة .. والتى من شأنها الوصول إلى درجة عالية من كفاءة الأداء بغية تنشيط دوره فى القيام بمهامه فى الواقع التطبيقى بجمهورية مصر العربية.

وينقسم هذا الباب إلى ما يأتى :

أولاً :

(١) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بتحديد أداء ناظر المدرسة الابتدائية :

١- يجب أن يكون هناك وضوح كامل بين نظار المدارس الابتدائية وبين السلطات والإدارات التعليمية اللامركزية على ما يفعله ناظر المدرسة الابتدائية وما ينبغى أن يقوم به لرفع كفاءة العملية التعليمية.

وحيث أن ناظر المدرسة الابتدائية يخضع لرياسات وضغوط متعددة ، لذلك ينبغى أن يكون هناك ضرورة وجود معايير أداء صالحة ، تكون موجهاً ومرشداً له.

٢- وضع نظام وظيفى سليم داخل المدرسة ، على أن يساهم العاملون فى المدرسة فى وضع مثل هذا التنظيم ، ومثل هذا الإجراء يساعد كثيراً فى توضيح الوظائف التى يجب ممارستها ، وفى تحديد الاختصاصات تحديداً واضحاً .. كما يساعد فى تدريب الموظفين على وظائفهم وواجباتهم.

ويجب أن يصاحب توزيع الوظائف والواجبات تفويض بالسلطة والمسئولية اللازمتين لتنفيذ هذه الوظائف والواجبات.

٣- يجب تحليل الاختصاصات الإدارية الإشرافية تحليلاً نقدياً ، كما يجب تحديد المطلوب أداؤه فى مختلف المستويات والمراحل .. ويمكن أن يؤدى توضيح تلك الاختصاصات إلى إنقاذ الذين يحاولون القيام بأعمال عريضة فى كثير من المجالات ، ثم أن إعادة النظر فى الأداء المطلوب قد يؤدى إلى تحديد محتوى الإعداد قبل الخدمة ، وبرامج التدريب فى أثناء الخدمة بالنسبة لنظار المدارس الابتدائية.

٤- يجب أن تتضمن إعادة تحديد الوظائف الإدارية والإشرافية إضافة أو حذف بعض الاختصاصات أو المناصب استجابة لاحتياجات الواقع المدرسى المتغير ، ومثل هذه التعديلات تؤكد الحاجة إلى برامج التدريب فى أثناء الخدمة أو قبلها ، والتغييرات التى تحدث الآن أو التى يجب أن تحدث فى الواقع المدرسى قد تطلب تخصصات جديدة فى البرامج الإعدادية.

٥- يجب على ناظر المدرسة أن يكون لديه القدرة والمهارة فى العمل مع المدرسين فى اختيار وتقسيم الطرائق التربوية الحديثة.

٦- أن واجبات ناظر المدرسة الابتدائية فى إدارة مدرسته - كثيرة ومتنوعة تشمل المجتمع المدرسى ، بل وتمتد لتشمل المجتمع الخارجى أيضاً ، وكثيراً ما يواجه ناظر المدرسة مشكلات عديدة فى هذا المجال المتسع ، يصعب حلها ما لم تتوافر لديه فلسفة ناجحة فى التربية ، وذلك لأن حرمانه من فلسفة ناجحة فى هذا الميدان لا يؤثر على علاقته مع تلاميذه وأعضاء هيئة التدريس والآباء فقط ، بل يؤثر كذلك على مستوى تحصيل التلاميذ وعلى جوانب الحياة المدرسية ، فيجب أن تكون هذه الفلسفة واضحة تماماً لأعضاء هيئة التدريس والآباء بالإضافة إلى ذلك ،

نرى أن الناظر الناجح هو الذى يشرك كل العاملين فى المدرسة فى رسم وتنفيذ سياسة المدرسة ، وفى تنفيذ هذه الواجبات السابقة ، وبذلك يمكن توفير الجانب الأكبر من وقته - للجانب الأهم - وهو العمل على تحسين ورفع مستوى العملية التعليمية فى مدرسته.

٧- يؤكد السادة النظار من خلال الدراسة الميدانية والمقابلة الشخصية لهم ، أن تحديد عمل كل فرد يساعد على تحقيق هدف المدرسة ، ولذلك يرى الباحث أن يكون لناظر المدرسة سلطة الثواب والعقاب ، وسلطة الاستعانة بالجهود الذاتية ، وبالاجتماع بأعضاء هيئة التدريس فى المدرسة للتأكد من وضوح المسئولية لدى كل عضو فيها ، والاتفاق على أسلوب وتحديد تحمل تلك المسئولية ومواجهتها وفق قدرات وإمكانيات كل منها ، وكذلك من توافق الاتجاهات العامة لتنفيذ العملية التعليمية ، ونظم الإدارة التى تحقق أهداف المرحلة وتؤدى إلى أكبر عائد ممكن ، وتؤدى كذلك إلى الاستخدام الأفضل للإمكانيات.

٨- وحيث أن ناظر المدرسة حلقة اتصال بين القطاع التعليمى وبين العاملين فى المدرسة التى يديرها ، فيجب على المشرف الذى يقوم بالإشراف وتقويم ناظر المدرسة أن يقوم بدراسة وفحص أهم الأداءات والأنشطة التى يقوم بها الناظر ، والتى ينبغى أن يقوم بها.

٩- يرى الباحث ضرورة تنقل نظار المدارس الابتدائية على مدارس متباينة المستويات ومختلفة التوزيع الجغرافى (ريفى - حضرى - مدن صغيرة - مدن كبيرة) وذلك حتى يتسنى لهم التعرف على ألوان من ممارسة أنشطة وأدوار مختلفة الأداء .. وبالتالى تتاح لهم المزيد من الممارسة وكفاءة الأداء.

١٠- يجب أن نفحص كيفية نظام الثواب والعقاب فى خدمة التعليم العام- على وجه أحسن - فى ضوء نتائج المدرسة وأداء نظار المدارس المختلفة.

١١- تحديد احتياجات وزارة التربية والتعليم على جميع مستوياتها من القيادات التربوية والإدارية كماً ونوعاً ، وفى ضوء حجم الخدمة التعليمية وحسن توزيعها .. وفى مجال تخصصاتهم واستعداداتهم ، مع الأخذ بمبدأ الاستقرار لهذه القيادات وفى مجال عملها ، وذلك بتهيئة الظروف اللازمة عن طريق الحوافز المعنوية والمهنية والمادية.

(٢) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بالناحية الإشرافية :

١- لقد أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين عدد المدرسين المشرفين فى عملية الإشراف ، وإدراك ناظر المدرسة الابتدائية للسلوك الفعلى ، لذلك يجب وضع معايير واقعية لعدد الأفراد الإداريين والإشرافيين فى مختلف المستويات ، وفى مختلف المناطق الجغرافية والسكانية للنظام التعليمى.

وتؤكد الدراسة الميدانية اقتراح السادة النظار بضرورة وجود ناظر للعمل الإدارى وآخر للإشراف الفنى التربوى ، وإذا لم يكن فى المستطاع ذلك فإن على ناظر المدرسة أن يقوم عمله بشقيه الإدارى والفنى ، من وقت لآخر وليقف على حقيقته - وعليه أن يتبين بصدق وموضوعية إلى أى مدى يكون تقدم جانب على حساب الجانب الآخر ، أو أن الجانبين يسيران فى تناسق وتكامل.

ومن الملحوظ أن الدراسة النقدية للإختصاصات من شأنها أن تؤيد أن المطالب الروتينية تستنفذ وقت نظار المدارس بحيث لا يجدون متسعاً لتصريف الأعمال غير الروتينية ، وإذا كان الأمر كذلك .. أمكن تحديد عدد من الحلول

الممكنة تتضمن الإقلال من التقارير التفصيلية ، وإسناد الأعمال الروتينية إلى أجهزة أخرى ، ويحتمل أن تكون إضافة اختصاصات جديدة أسهل من إلغاء الاختصاصات الحالية ، وقد يطلب إلى الناظر أن يتولى مسئوليات جديدة في بعض المجالات مثل : الناحية الإشرافية والتركيز عليها ، حتى ولو كان وقته مشغولاً بمسئوليات أخرى من قبل.

ومن هنا ، يجب على السلطات التعليمية أن تخصص وقتاً كافياً في هذا المجال ، وفي الوقت نفسه ، يجب أن يكون هناك اتفاق على أهم الممارسات والأنشطة التي يجب أن يمارسها ناظر المدرسة الابتدائية والتي يتم تنفيذها على المستوى القومي أو المحلي.

وهناك اقتراح آخر ، في هذا المجال ، هو أن يخصص النظار معظم وقتهم في أثناء اليوم المدرسي لزيارة الفصول والإطلاع على إعداد الدروس والمشاركة في النواحي الفنية في التدريس ، وفي تقويم التلاميذ ويمكن قيامهم بالأعمال الإدارية في نهاية اليوم المدرسي / أو في نهاية الأسبوع.

وإذا تعذر على ناظر المدرسة القيام بنفسه - بهذه المهام بفاعلية ونجاح - فله أن يستفيد بمن يراه معيناً له في بعض النواحي الإدارية (وكيل المدرسة / المدرسون الأوائل) وله أيضاً ، أن يستخدم من وسائل التقويم بما يمكنه من متابعة العملية التربوية بنجاح ، بمعنى أن الناظر الماهر - كما ينبغي أن يكون - هو الذي يستطيع أن يقوم بواجباته الإدارية والإشرافية بنجاح.

٢- العناية بأسلوب النشرات الإشرافية ، بحيث يبتعد عن صيغة التوجيهات والأوامر ، فتميل إلى الاقتراحات والتوصيات ، وتتضمن الجديد من التجارب ونتائج البحوث في المجالات التربوية المختلفة.

٣- أظهرت الدراسة التى طبقت على الواقع المصرى أن ٢٩ فقط من عدد الوكلاء المساعدين يتفرغون لمساعدة ناظر المدرسة - من العينة موضوع الدراسة ٢٢٨ ناظر مدرسة ابتدائية (١٨ر١٢%) ، وطبقا للقرار الوزارى رقم ٧٠ لسنة ١٩٨١ ، الذى ينص على تعيين نظار المدارس الابتدائية بجداول وعلى رفع التقديرات رغم عدم وجود التفرغ للوظيفة ، بالإضافة إلى وجود أكثر من ناظر مدرسة بجدول فى المدرسة الواحدة.

لذلك يرى الباحث ما يأتى :

أ - صدور قرار وزارى من وزارة التربية والتعليم يتضمن تعيين وكلاء متفرغين لمساعدة ناظر المدرسة فى النواحى الإشرافية والفنية حتى يستطيع ناظر المدرسة الابتدائية ممارسة دوره القيادى للمعلمين والتلاميذ، وحتى يمارس جميع وظائفه وواجباته بصورة متوازنة.

ب - ضرورة وجود حوافز مالية لتعويض ما يقوم به الوكيل المتفرغ من حصص حتى يمكن أن يكون قيامه بوظيفته بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة ورضا.

٤- أظهرت الدراسة التى طبقت على الواقع المصرى أن ١٩٦ من عدد المدرسين الذين يعانون فى الإشراف من العينة موضوع الدراسة ٢٢٨ أى نسبة ٣٦ر٨٢ ، يستطيعون القيام بوظائفهم بصورة أكثر فاعلية ، ويجب على ناظر المدرسة فى المدارس التى لا يكون فيها إشراف من جانب المدرسين أن يفوض السلطة ويوزع المسئوليات والواجبات الخاصة بالإشراف على المدرسة .. هذا من ناحية .. ومن ناحية أخرى فإنه يجب أن يفوض السلطة ويوزع المسئوليات والواجبات

المتعلقة بالأعمال الكتابية خاصة وأنه يوجد فى السنوات الأخيرة جهاز من السكرتيرات كثير العدد ، بالإضافة إلى توزيع الأعمال الإشرافية على المساعدين والوكلاء المساعدين المتفرغين والغير متفرغين حتى يستطيع أن يقضى الجزء الأكبر من وقته فى تحسين وتنمية المناهج ، وفى العمل على تحسين ورفع مستوى العملية التربوية فى مدرسته.

(٣) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بدور ناظر المدرسة تجاه الآباء / والمجتمع المحلى / والعلاقات العامة :

أظهرت الدراسة المقارنة ، أن إدراك ناظر المدرسة الابتدائية ودوره تجاه الآباء / والمجتمع المحلى / والعلاقات العامة فى جمهورية مصر العربية ، أنها تحظى بأهمية فى الواقع المصرى بينما العكس فى الولايات المتحدة الأمريكية.

ومع ذلك ، يقترح الباحث ما يأتى :

١- أن يقضى ناظر المدرسة الابتدائية وقتاً كافياً للقراءة وسماع أولياء الأمور ، وحضور المؤتمرات المتعلقة بالمشكلات التعليمية.

٢- أن تحقق المدرسة أوجه الإفادة الممكنة من مجلس الآباء فى نشر الوعى التربوى الصحيح وبذلك يفهم البيت رسالة المدرسة ، ويعمل على إنجاحها.

٣- أن يدلى الآباء بآرائهم وخبراتهم فى المناهج ، مما يساعد المدرسة على تكوين آراء متكاملة.

٤- أن يتصل ناظر المدرسة برجال ورؤساء المصالح الحكومية وأصحاب الحرف للإنتفاع بمعونتهم فيما تقوم به المدرسة من نشاط.

٥- هناك مشروعات يمكن أن تقوم بها المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمـــور والمجتمع المحلى لترقية البيئة ، مثل :

أ - • مشروع معالجة الأمية بين عمال المدرسة.

• التثقيف الشعبى فى البيئة المحيطة بالمدرسة.

• الترفيه عن المرضى فى المستشفيات أو فى ملجأ الأطفال اليتامى.

• تنظيم حملات لنظافة الحى أو القرية.

• نشر الوعى الصحى بين المواطنين.

ب- • الإفادة من مكتبة المدرسة والنادى المدرسى فى ممارسة الهوايات والاستمتاع بأوقات الفراغ ، والترويح عن أهالى الحى والبيئة.

جـ- تنظيم الجولات البيئية والـرحلات العلميـة والكـشفية والنـدوات والمحاضرات التى تعدها المدرسة.

٦- يجب على ناظر المدرسة أن يمتلك الأرضية الاجتماعية الواسعة لكـى يتفهم المدرسة كنظام إجتماعى وقيم المجتمع وثقافته الذى يعيش فيـه ، والثقافات الخاصة بالنشء بصفة خاصة ، حتى يمكن أن يسهما فى فهـم المشكلات التى تواجهه.

(٤) توصيات ومقترحات فيما يتعلق باختيار ناظر المدرسة الابتدائية :

إن مدرسة التعليم الأساسى الآن تحتاج إلى ناظر مدرسة يتمشى مـع روح العصر ، وبالتالى فإن إعادة النظر فى الأساليب المتبعة فى اختيار نظار المدارس الابتدائية بحيث يصبح وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وفق معـايير

علمية وفنية مناسبة أمراً واقعاً ، ومن ثم ، فإن الباحث يرى وضع معايير معينة لاختيار هؤلاء النظار - والتى من أهمها :

١- الرغبة فى شغل هذه الوظيفة.

٢- الموهبة الإدارية.

٣- الأقدمية فى مجال التدريس.

٤- الخبرة فى العمل الإدارى.

٥- ضرورة الألمام بعلم فن الإدارة التعليمية والمدرسية.

٦- توافر بعض السمات الشخصية المساعدة على إبراز شخصيته كقائد تربوى أيضاً فى هذا المجال.

لقد أشار على هود بأبعاد فى رسالته :

دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية فى مجال التربية والتعليم فى كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، ١٩٨٢ ، عن بعض الأسس اللازمة لاختيار القيادات التربوية ، وهى أن تعمل الوزارة على وضع شروط وأسس واضحة وعلمية وواقعية لاختيار القيادات التربوية وتعيينها على أن تأخذ فى اعتبارها الأسس الآتية :

١- التخصص فى ميدان العمل.

٢- الخبرة العملية المتجددة.

٣- الكفاءة والمقدرة على بناء علاقات تربوية وإنسانية.

٤- الإخلاص فى العمل والتعاون مع الآخرين.

٥- الإبداع فى مجال العمل.

ومن الناحية الأخرى .. فإنه يجب أن تتوافر بعض الشروط فـــى شـــاغل وظيفة ناظر المدرسة الابتدائية ، منها :

١- مؤهل تربوى عال (أن يكون حاصلاً على الدبلوم العـــام أو الخـــاص أو الماجستير) ، ودورة فى الإدارة المدرسية.

٢- قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ورسم البرامج وتحديد طرق وإجراءات العمل وتوقيتها - وعلى إعداد البحوث والدراسات الهامة.

٣- معرفة شاملة بالقوانين واللوائح والتعليمات والسوابق والأسس الفنية التى تحكم العمل.

٤- توفر قدر كبير من النزاهة والدقة والأمانة.

٥- العمل فى مجال التدريس لا تقل عن ثلاث سنوات.

٦- اجتياز مقابلة شخصية بنجاح.

٧- قدرة فائقة على تحمل المسئولية ، وحسن التـــصرف ، وســـرعة البـــت والحزم.

(٥) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بالمهـــارات الخاصـــة بنـــاظر المدرســـة الابتدائية:

إن العائد من هذه الدراسة المقارنة الذى يمكن أن نحققه ، هو أن يدرك نظار المدارس الابتدائية مناطق ومجالات الأنشطة والأدوار التى يمكـــن أن يركـــزون عليها ، ومناطق ومجالات الأنشطة التى يجب أن تأخذ وقت أقل فى أدائهم اليومى بمعنى أن هناك نقص فى بعض المهارات التى يجب أن تنمى لدى نظار المدارس الابتدائية لأجل تحسين ورفع مستوى الأداء.

ولقد أظهرت الدراسة فى الواقع التطبيقى المصرى أن نظار المدارس الابتدائية يعتبرون أن مناطق الأنشطة الهامة بالنسبة لأداء ناظر المدرسة هى ممارسته الشخصية فى :

- المجتمع المحلى.
- العلاقات العامة.
- الأعمال المالية.
- الإشراف على المبانى المدرسية.

ومن الناحية الأخرى ، نجد أن مناطق الأنشطة الأقل أهمية هى ممارسته وواجباته تجاه كل من أعضاء هيئة التدريس ، والتلاميذ ، بينما نجد فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية أن نظار المدارس الابتدائية يتصورون أن الأنشطة الهامة بالنسبة لأداء ناظر المدرسة الابتدائية هى ممارسة تجاه :

- أعضاء هيئة التدريس.
- المصادر المالية والفيزيقية.
- المنهج.

بينما نجد أن مناطق الأنشطة الأقل أهمية هى ممارسته وواجباته تجاه كل من التلاميذ وعلاقته بالمجتمع المحلى.

من كل ذلك ، نرى أن هناك مناطق ضعف لأداء ناظر المدرسة وأنه من الضرورى أن يمتلك نظار المدارس المهارات لأجل عملية رفع مستوى الأداء ، ولأجل استكمال هذا النقص من هذه المهارات ، **ومن بين المهارات التى ينبغى أن يمتلكها ناظر المدرسة الابتدائية :**

(١) مهارة القيادة.

(٢) مهارة تطوير المناهج ومراجعتها.

(٣) مهارة الاندماج مع المجتمع وفهم عميق لقيمه.

(٤) مهارة فى تفويض الأعمال الكتابية.

(٥) مهارة ورغبة فى التقويم الذاتى.

(٦) القدرة على اتخاذ القرار وتنفيذه.

وبالإضافة إلى ذلك ، يجب على ناظر المدرسة أن يكون لديه القدرة والمهارة فى العمل مع المدرسين فى اختيار وتقييم الطرائق التربوية ، وأن يكون ملماً بنواحى القوة والضعف لمختلف البرامج والوسائل التعليمية ، وأن يكون لديه المهارة الكافية والقوة لتحسين هذه البرامج.

وبصفة عامة ، يتعين على ناظر المدرسة أن يكون لديه القدرة والمهارة على أن يعمل كوسيط Madiator وكمنسق Coordinator وحكم Arbitrator بين مختلف القوى والعوامل التى تؤثر عليه فى توجيه وخدمة أهداف المدرسة.

(٦) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بتدريب ناظر المدرسة الابتدائية :

يرى الباحث ضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب وتحديد للقوى العاملة فى حقل التعليم وإدارته ، باعتبار أن التدريب أحد المداخل الرئيسية للإصلاح الإدارى ورفع كفاية العاملين ، ولذلك فإن عملية تنظيم برامج للنظار لمساعدتهم على توظيف إمكاناتهم الأكاديمية تكون مثمرة فى عملهم.

لذلك ، فإن التخطيط لإنشاء نوع من الدراسة التخصصية فى شئون المرحلة الابتدائية على مستوى الدراسات العليا ، بحيث تكون هذه الدراسة مصدراً لتخريج أخصائيين فى التعليم الابتدائى وبحيث تسند إليهم عقب تخرجهم وظائف التدريس

فترة زمنية يرقون بعدها إلى مختلف المراكز القيادية الفنية من نظارة مدرسية إلى أعلى المستويات.

وفى الوقت نفسه ، يفضل توفير برامج للمتابعة المستمرة أثناء التدريب المهنى للنظار بشكل منظم ومتكامل.

كذلك ، إطلاع نظار المدارس الابتدائية على محتويات برامج التدريب المهنى التى تنظم لمعلميهم ، ليتسنى لهم متابعتهم فى ميدان التطبيق العملى.

ومن ناحية أخرى ، فإن تنسيق الجهود بين وزارة التربية والتعليم وكلية التربية بحيث يؤدى إلى توفير كافة الظروف المساعدة لتخريج الناظر الكفء القادر على الإسهام فى تحسين العملية التعليمية والتربوية.

وبناء عليه ، يجب أن تزوده البرامج التدريبية بالفهم المناسب وإدراك التوقعات المرغوبة منه ، وما ينبغى أن يقوم به لكى يستطيع أن يشبع توقعات الآخرين العاملين معه فى المناخ المدرسى.

وأن تتضمن برامج الإعداد ، كيفية تنظيم أوقات النظار بين عملهم الإدارى وعملهم الفنى ، والتوافق بين ممارسة كل منهما ، وكيفية مباشرتهم لمسئولياتهم والوقوف على ظروف بيئاتهم ، ومشكلات مجتمعاتهم ، ومحاولة الإسهام فى حلها ، باعتبار المدرسة مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لخدمته.

ويلاحظ أن يتم هذا التدريب وفق برنامج تفصيلى سليم - بحيث يعالج نواحى الضعف والقصور ، وبحيث توضع لها الضمانات الكفيلة بدقة التنفيذ طبقاً لبرامج زمنية محددة ، وتقويم دقيق ، على أن تراعى أقسام التدريب فى مديريات التعليم رسم برامجها التدريبية.

ويجب أن تحتوى برامج الإعداد الخاصة بناظر المدرسة الابتدائية على مناطق الأنشطة التالية :

* الاختراع والتغيير.
* المناهج وأساليب التعليم.
* الاتصال الفعال.
* التمويل.
* العلاقات الإنسانية.
* التعليم البيئى.
* أسلوب حل المشكلات.
* البحث والتقويم.
* الحساسية الاجتماعية.
* تحليل النظم لأجل التخطيط التربوى.

مع ملاحظة إطالة الفترة المخصصة للإعداد بحيث تكفى لإلمام المرشح لهذه الوظيفة بمتطلباتها التى من أهمها دراسة برامج تتناول :

١- تكنولوجيا الإدارة التعليمية والمدرسية.
٢- فلسفة التربية.
٣- علم الاجتماع التربوى.
٤- خصائص المرحلة الإبتدائية وأهدافها.

ويجب أن تبذل وزارة التربية والتعليم العالى جهوداً لإدراج هذه المتطلبات ضمن دورات تدريبية لنظار المدارس بحيث ينفذ بأسلوب من التقارب الفعال الذى يأخذ فى حسبانه المشكلات التى يحتمل أن يواجهها ناظر المدرسة الابتدائية فى يومه المدرسى.

أخيـــراً :

يجب أن يكون هناك أنواع مختلفة ومتنوعة من البرامج بحيث تشمل العمل بالمصانع المتعلقة بالناحية الاجتماعية والإدارة التعليمية فى مجال الصناعة.

كذلك ضرورة إدخال (كورسات) اللغة الإنجليزية للسادة النظـــار لمواجهـــة المتطلبات الحاضرة ووضع خططاً للتـــدريب .. طبقـــاً للمتطلبـــات الراهنـــة والمستقبلية للإدارة المدرسية.

ويراعى أن تكون وثيقة الصلة بإجراءاتها الخاصة بتعيين النظار الجدد.

أيضاً ، الاستمرار فى عقد الندوات ودورات تدريبية خلال عطلة نهاية العام الدراسى للسادة النظار ولمديرى المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام والمـــوجهين والمعلمين الذين يشرفون أو يعملون فى مدارس التعليم الأساسى.

(٧) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بتقويم ناظر المدرسة الابتدائية :

١- يجب أن يكون أسلوب أو مدخل الجـــدارة والاســـتحقاق Competency-Based Approach هو المدخل الأساسى فى عمليـــة الترقيـــة والتقـــويم بالنسبة إلى ناظر المدرسة الابتدائية. أيضاً ، يجب أن يكون هذا المدخل أو الأسلوب من أهم محتويات الإعداد لبرامج تقـــويم نظـــار المـــدارس الابتدائية. ومن الملحوظ أنه عند تقويم نظار المدارس الابتدائيـــة ، أن يشمل هذا التقويم النواحى الآتية :

- جوانب العمل المدرسى (بصفة عامة).
- ظروف المدرسة وإمكانياتها.
- نتائج الامتحانات النهائية.
- خصائص شخصية ناظر المدرسة.

٢- تؤكد الدراسة الميدانية ضرورة قيام ناظر المدرسة بعملية تقويم مدرسيه وتلاميذه على فترات دورية مستمرة ، وذلك بمتابعة ميدانية بزيارتهم فى

فصولهم للتأكد من مستوى المدرسين حتى يمكن الوصول بمستوى التلاميذ إلى المستوى المتوقع منهم ، بمعنى ضرورة وجود نظام لتقييم ومتابعة ممارسات نظار المدارس الابتدائية بشكل منتظم ومستمر ، وإعادة النظر فى الوظائف والواجبات الممنوحة لناظر المدرسة ، بحيث تتسع هذه الوظائف حتى يتسنى له ممارسة مهامه بيسر وسهولة ، ودون تعقيدات روتينية. أى أن يقوم ناظر المدرسة بتقييم ممارساته بغية تحسينها سواء كان هذا التقييم ذاتياً أو من قبل الآخرين.

٣- اختيار وإعداد برامج تكفل وضع الشخص المناسب فى موقعه الصحيح ، وتنمية مهارات النظار أولاً بأول .. مع كل تطور ، لزيادة خبراتهم وانتمائهم إلى المدارس التى يعملون فيها ، ورفع معنوياتهم بالحوافز والرعاية المادية والاجتماعية والثقافية والصحية والترفيهية وغيرها ، مع تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء ، والوصول إلى أسباب الفشل والانحراف لتلافيها بحسم وتصحيح الأخطاء ، وبهذا نحصل على أقصى عطاء ممكن من ناظر المدرسة.

٤- تقويم جميع النظار الحاليين فى هذه المرحلة تقويماً دقيقاً على أسس سليمة ، وإبعاد غير الصالحين منهم عن المراكز القيادية بنقلهم إلى وظائف أخرى تناسبهم ، واستكمال صلاحية ذوى الاستعداد منهم ، وذلكم بتدريبهم على ما تتطلبه مهام وظائفهم تدريباً عملياً وافياً ، على أن يتم هذا التدريب وفق برنامج تفصيلى سليم ، بحيث يعالج نواحى الضعف والقصور فى النظار ، وبحيث توضع لها الضمانات الكفيلة بدقة التنفيذ ، طبقاً لبرامج زمنية محددة.

٥- يقترح الباحث أن زيادة الحوافز والمرتبات المغرية التى تشجع نظار المدارس على الالتحاق ببرامج التدريب ، وفى الوقت نفسه تكون وسيلة بغية تحسين كفاءتهم الإدارية والمهنية.

٦- أظهرت الدراسة المقارنة ، موضوع البحث الحالى ، أن دراسة العلاقة بين العوامل المستقلة (خصائص ناظر المدرسة - التنظيم المدرسى) ، وبين المتغيرات التابعة (إدراك ناظر المدرسة للأدوار الفعلية ، والأدوار المثالية) لها بعض المضامين التربوية المهمة بالنسبة لعملية تقويم المدرسين ، مثال ذلك ، بعض المدرسين يرغب فى معرفة بعض المفاهيم والتصورات المتعلقة بأهم التوقعات المتصلة بنظار مدارسهم ، وبالتالى يدركون أهم المحكات المتعلقة بعملية التقويم ، بمعنى أن توقعات وإدراكات ناظر المدرسة فى المناطق الريفية ، كذلك بالنسبة للنظار الأكبر سناً ، قد يختلف تصورهم وتوقعاتهم عن النظار صغار السن ، لذلك يرى الباحث ضرورة أن يعرف ويدرك المدرس توقعات وإدراكات ناظر مدرسته فى مختلف المستويات ومختلف المناطق الجغرافية ، وبالتالى يستطيع المدرس أن يحقق كل التوقعات والمتطلبات اللازمة منه، وفى الوقت نفسه ، يستطيع ناظر المدرسة أن يقوم بعملية التقويم بطريقة فعالة وصحيحة.

(٨) توصيات ومقترحات علمة :

١- مباشرة مهام الوظيفة التى يتم التعيين فيها أمر ضرورى للتمرس عليها وبخاصة الوظائف القيادية.

٢- الالتزام بمستويات الكفاءة المقررة من المؤهلات الدراسية عند الترشيح لوظائف القيادة التربوية.

وهنا يكون المؤهل التربوى العالى هو الأساس الأول لشغل أية وظيفة تربوية قيادية ، وأن يكون هذا المؤهل تخصصياً فى المادة بالنسبة للتوجيه الفنى. وقد يستثنى من ذلك - إلى حين - وظائف الإدارة المدرسية وموجهى الأقسام بالحلقة الأولى من التعليم الأساسى حتى يتم تأهيل الموجودين حالياً من خريجى دور المعلمين والمعلمات إلى مستوى الدرجات الجامعية وكذلك بالنسبة للمواد العلمية بالتعليم الصناعى.

٣- تخطيط البرامج التدريبية الخاصة بترقيات القادة على أساس المتابعة الميدانية وإتاحة فرص الإطلاع وعمل البحوث وكل ما من شأنه تمكين المرشحين من مباشرة عملية القيادة فى مواقعهم.

٤- أن يجتاز كل مرشح لوظيفة قيادية فى التعليم برنامجاً متخصصاً فى نوعية القيادة المطلوب لها.

٥- وظائف الاختيار تتم على أساس من الكفاءة والمقدرة وحسن السمعة والتمسك بالأخلاق الكريمة والمثل العليا.

كذلك الامتياز فى العمل عنصر مهم فى اختيار القيادات التعليمية ، ولكى يقوم الحكم بالامتياز على أساس موضوعى يمكن أن يترجم هذا الامتياز (فى تقرير وصفى) تستقرأ منه نواحى الامتياز ، ومن ثم يجدر النظر فى تعديل استمارة التقرير السنوى المعمول بها حالياً مع تخصيص نموذج لكل نوعية من نوعيات الوظائف (قيادية - فنية - تخصصية - إدارية - كتابية).

* بعض الاتجاهات الحديثة المعاصرة لنظار المدارس الابتدائية :

١- من أهم مجالات الأنشطة التى يرغب نظار المدارس الابتدائية فى قضاء معظم أوقاتهم فيها ، هى :

- الإشراف ، تنمية وتطوير (تحسين) المنهج ، الاهتمام بالنواحى الشخصية للتلاميذ ، الاهتمام بالنواحى الشخصية بأعضاء هيئة التدريس .
- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلى ، وتوفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ .

بينما نجد أن نظار المدارس الابتدائية يرغبون فى قضاء وقت أقل فى مجالات الأنشطة الآتية : الأعمال الإدارية - الأعمال الكتابية - الإشراف على المبانى المدرسية - إعداد موازنة المدرسة .

٢- إصدار مجلة دورية تتناول كل ما يتصل بعمل نظار المدارس ، مع إتاحة الفرصة لكل عضو بالكتابة فيها ، وعرض إنجازاته وابتكاراته فى مدرسته بغية رفع مستوى الأداء بمعنى : أن يشترك ناظر المدرسة فى كتابة المقالات فى الصحف والمجلات ، حيث أن ذلك يعمل على صقل تفكيره وتطويره مهنياً .

٣- يجب - ما أمكن - الاستمرار فى التوسع فى التعاون الدولى فى مجال تدريب النظار وتطوير الدراسات الإدارية فى التعليم (اليونسكو) - تبادل الزيارات تحت رعاية المجلس الجامعى للإدارة التعليمية المؤلف من الجامعات الأعضاء فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وكندا ، كذلك الجمعية البريطانية للإدارة التعليمية ، ومجلس الإدارة التعليمية التابع للكومنولث ، بمعنى أنه ينبغى أن يلم ناظر المدرسة بالاتجاهات العالمية المعاصرة (مثال ذلك الإدارة بالأهداف والنتائج ، الأسلوب الانتقادى فى الإدارة) عن طريق الزيارات الميدانية لبعض الدول أو ما يتوفر من البدائل كوسيلة معينة .

٤- مساعدة النظار على نموهم المهنى ولإتاحة الفرصة أمامهم لمواجهة التحديدات التربوية - ينبغى العمل على استمرارية التدريب أثناء الخدمة، بمعنى ألا تقتصر برامج التدريب على بدء التعيين فى الوظيفة ، وألا تكون برامج التدريب ذات طبيعة نمطية ثابتة بصفة مستمرة ، بل ينبغى مراعاة تجديدها بما يتمشى مع التغييرات الحادثة فى أوضاع التربية والتعليم واتجاهاتها ، فى ضوء ما يستحدث من أبحاث ونظريات تربوية ونفسية وإدارية.

٥- الأخذ بالتقنيات الحديثة فى الإدارة التربوية كتنظيم المعلومات وحفظها وتداولها وأساليب اتخاذ القرارات ، وترشيد الميزانيات حسب ما تسمح به الظروف والإمكانيات المادية والبشرية.

٦- من أهم الاتجاهات العالمية الحديثة أن ناظر المدرسة الابتدائية يتعاون مع أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ ، وأولياء الأمور فى مراقبة مدرسته والإشراف عليها كفريق واحد ، وأن يتعاونوا فى تقديم برنامج تعليمى كفء ومتكامل ، وفى تنفيذ السياسة التربوية للمجتمع عن طريق العمل الجماعى والتضامن ، وعند ذلك تتحقق الأهداف التربوية والتعليمية لمدرسته.

٧- أن نظار المدارس الابتدائية متوقع منهم أن يقوموا بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية لكل العاملين معهم بطريقة فعالة ومرضية ، بمعنى أن يرتدوا عدة أقنعة فى وقت واحد بالرغم من العوامل التى تؤثر فيهم داخل وخارج المدرسة ، بمعنى : يجب على ناظر المدرسة أن يوجه اهتماماً كبيراً إلى عملية الحضور والغياب ، وأن يضع فى الاعتبار المستوى الاقتصادى والاجتماعى للتلاميذ والمدرسين ،

والمشكلات الفردية لهم ، وأهداف المجتمع المحلى ، كذلك يجب أن يدرك العلاقات مع المجتمع ككل ، معرفة ماهية مصادر المجتمع المتاحة للمدرسة.

٨- الإدارة عن طريق التوجيه والانضباط (نظرية س) :
(Management By Direction and Control (Theory X)

وهذا الأسلوب ضرورى لأجل جدية العمل ودقته (استخدام أسلوب العقاب أحياناً ، الثواب أحياناً مع الشدة ، والجدية أحياناً) لذلك يجب على ناظر المدرسة إتباعه لأجل إدارة وتنظيم المدرسة.

٩- الإدارة عن طريق التكامل والتحكم الذاتى (نظرية ص) :
(Management By Integration and Self-Control (Theory Y)

وهذا الأسلوب يعتمد على الشخص نفسه دون أى تهديد من القائد (المدير / الناظر) ، بمعنى أن يراعى الشخص ضميره فى سلوكه دون الخوف من أى سلطة كانت موجودة أثناء العمل أو فى حالة غيابها. ويعتمد هذا الأسلوب أساساً على (تقدير الذات - تحمل المسئولية - التخيل والابتكار - التوجيه الذاتى).

١٠- الإدارة عن طريق الاستثناء : (Management By Exceptions)

وهذا المدخل يعتمد أساساً على أن القائد (المدير / الناظر) يفوض أن يعطى الأعمال الكتابية والغير مهمة للتابعين معه ، أما بالنسبة إلى الأعمال الهامة والضرورية يقوم بها.

١١ - منطقة القبول : (Zone of Acceptance)

وهو من أهم المداخل أو الأساليب لنجاح القائد التربوى (المدير / الناظر) فى معرفة تحت أى ظروف يجب أن يشترك التابعين فى عملية اتخاذ القرار المتعلقة بشئون المدرسة.

١٢ - أسلوب الاحتمالات فى الإدارة التعليمية :

(Contingency Approach in Education Administration)

وهذا الأسلوب لا يعتمد على نوع واحد من القيادة أو فلسفة واحدة لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وإنما يعتمد أساساً على الموقف Situation .

١٣ - مدخل التتابع أو التناسق : (Systematic Approach)

يجب على المدير / الناظر أن يفكر بطريقة علمية فى مواجهة المشكلات التى تواجهه عن طريق اتباع الأسلوب العلمى فى التفكير. أيضاً من أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة المتعلقة بالناظر الكفء أو الفعال فى إدارة وتنظيم مدرسته هى :

- أن يوضح بوضوح نوع العلاقة بينه ، وبين العاملين معه فى المدرسة ، ويحدد أنماط السلوك التى ينبغى أن تكون عملية التنظيم المدرسى.
- من خلال ذلك ومن أنماط السلوك وطرق الاتصال الفعال يجب أن يتخللها :

- الثقة المتبادلة Mutual Trust
- الاحترام Respect
- الدفء Wormth

بينه وبين كافة العاملين معه ، وأعضاء المجتمع المدرسى.