

الدراسة السابعة

رفع كفاءة الإدارة المدرسية

- دراسة ميدانية -

الدراسة السابعة

رفع كفاءة الإدارة المدرسية

- دراسة ميدانية -

- ١ - * تمهيد .
- * هدف البحث .
- * حدود البحث .
- * المصطلحات .
- ٢ - * العينة والتحليل الإحصائي .
- ٣ - * النتائج .

الدراسة السابعة

تمهيد :

يواجه تطوير التعليم وتحديثه فى وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة ، متمثلة فى ناظر المدرسة ، الذى ينظر إليه على أنه ممثل للسلطة ، وسلوكه القيادى يمثل عنصراً حيوياً فى إدارة وتنظيم مدرسته ، ومن ثم ، تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها .

وتعتبر الإدارة المدرسة الناجحة حبر الزاوية فى العملية التعليمية والتربوية، فهى التى تحدد المعالم وترسم الطرق ، وتدير السبيل أمام العاملين فى الميدان ، للوصول إلى هدف مشترك فى زمن محدد ، وهى التى ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر فى التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر فى أساليب التنفيذ التى يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة .

والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتفاع بمستوى الأداء ، وذلك عن طريق نوعية وتبصير العاملين فى المدرسة بمسئولياتهم ، وتوجيههم التوجيه التربوى السليم .

وتحدد الإدارة المدرسية السليمة تحديداً واضحاً الجوانب الفنية والإدارية فى العمل بما يضمن التكامل والتوازن ، بحيث لا يطغى جانب منها على الجانب الآخر .

إن طبيعة عمل ناظر المدرسة ليس بالأمر الهين اليسير ، بل إنه عمل يتحدى كل ما لديه من قدرات وطاقات ، ولكنه فى الوقت نفسه يؤدى إلى نمو وازدهار المدرسة - وإذا أريد للإدارة المدرسية أن تبقى على أساس أن بناءها

ضرورى لتجويد التعليم ، كان على ناظر المدرسة أن يفهم مسألة الوضع التشريعى الناتج عن منصب النظارة ، ومن ثم ، فعليه بوصفه قائداً تربوياً - أن يساعد المعلمين كي يفهموا أن هذا المنصب إنما وجد ليسهل لهم مهمتهم ، وهى مساعدة التلاميذ على التعليم ، وعليه أن يدرك أنه يستطيع أن يجعل حياتهم اليومية نعيماً أو جحيماً ، بفضل استغلاله لوضعه التشريعى هذا ، وأن يعمل على تقليل الجانب المهدد من منصبه إلى أقصى حد ، وتأكيد عمله بوصفه عنصراً فى الفريق .

ومن الناحية الأخرى يجب على المعلمين أن يدركوا حاجتهم إلى منصب الناظر بالمدرسة وعليهم أن يكونوا التقدير للواجبات التى يجب على ناظر المدرسة أن يؤديها نتيجة للمنصب الذى يشغله .

إن الدور الذى تقوم به إدارة المدرسة لتحقيق الوظائف الأساسية متمثلة فى رعاية التلاميذ والحفاظ عليهم ، وإتاحة الفرص الكاملة لنموهم ، وتنظيم سير العمل بالمدرسة ، خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة ، لن يتأتى إلا عن طريق وضوح أهداف المدرسة ، فى أذهان جميع العاملين فيها ، ويعتبر هذا من أهم الضمانات الأساسية لنجاح المدرسة فى أداء رسالتها ، وبالتالي تحقيق أفضل عائد من العملية التعليمية .

إن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافى وأثرها فى تلاميذها وأهل بيئتها متوقعة كل التوقف على ناظرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التى يقوم بها ، إن ما يحققه هو بث روح الدافعية والنشاط فى تلاميذه وخلق جو عام اجتماعى ورأى عام خلقى وروحى يدعم الحياة الاجتماعية التى تشمل كل من فى المدرسة من المعلمين ، ويتصل بالآباء وبأهل البيئة التى تكون المدرسة فيها .

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

إن ناظر المدرسة عليه أن يكتسب تفهماً كاملاً لكافة المسؤوليات التي تقع على عاتقه ومعرفة كيفية قضاء يومه المدرسي ، وإعادة تكيفه مع جدولته المدرسي والعمل المرتبط بالعاملين معه ، وبالتالي فإن الدور الحيوي لوجوده يعتمد بصورة كبيرة على قدرته في سياسة أنماط النشاط أو المسؤوليات في مدرسته ومعالجة المواقف بطريقة علمية .

إن وظيفة ناظر المدرسة هي تهيئة موقف علمي سليم حتى يستطيع المعلمون أن يعلموا ، والتلاميذ أن يتعلموا ، وللقيام بهذه المهمة يجب على ناظر المدرسة أن يتطلع بنوعين من المسؤولية / إدارة المدرسة : حتى يتهيأ الموقف التعليمي الجيد / والإشراف على هيئة الموظفين حتى يضطررد نمو المعلمين في أدائهم لوظائف التعليم ، وفي استشارة وتوجيه نمو التلاميذ ، وفي الوقت نفسه يعمل على تحقيق التوقعات المطلوبة منه تجاه العاملين معه والمجتمع المحلي الذي يعيش فيه .

ويحدد مانير Miner مواصفات القادة الأكفاء كما يلي :

- اتجاه إيجابي نحو السلطة .
- روح التنافس .
- الحزم .
- الشعور بالمسؤولية .

وعلى هذا ، فإن القائد الفعال أو الكفء يجب أن تتوفر في قيادته العناصر التالية :

- (١) الإنابة أو تفويض السلطة : Delegation
- (٢) العلاقات الإنسانية الطيبة : Good Human Relations
- (٣) التوجيه الجيد لاتصالات العمل : Good Communication
- (٤) الإدارة الاستثنائية : Consultative Management
- (٥) الدوافع الإيجابية : Effective Motivations
- (٦) تنمية روح التعاون بين الفئات : Developing Co-Operative
- (٧) النهوض بالمسئوليات الإدارية المساعدة : Developing Subordinates
- (٨) الإدارة الذاتية : Self-Management

وقد أشار ماركس Marks وآخرون عن أهم الخصائص أو الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح ومنها :

- ١- الحساسية بشعور الآخرين .
- ٢- صبور .
- ٣- متعاون ، ديمقراطي .
- ٤- كثير الاهتمامات .
- ٥- حسن السلوك والمظهر .
- ٦- عادل .
- ٧- واثق من نفسه .
- ٨- احترام حقوق الآخرين والالتزام بها .
- ٩- كريم ، متواضع .
- ١٠- متحمس لتبليغ رسالة المدرسة .

- ١١- يعطى اهتمام لحاجات العاملين معه .
- ١٢- واضح فى قراراته .
- ١٣- مختصر .
- ١٤- لا يتكلم كثيراً إلا فى حالة الضرورة .
- ١٥- خفيف الظل .
- ١٦- شغوف بمشكلات التلاميذ .
- ١٧- حنون .
- ١٨- مرن .
- ١٩- عنده القدرة على المدح والثناء .
- ٢٠- عنده تفتح ذهنى ، ومتنوع المعلومات ، قدرته على تجريب الأفكار الجديدة .

وقد أضاف " هامبتون " Hampton ، و " ليور " Lauer (١٩٨١) إلى هذه القائمة ما يأتى :

- | | |
|---|------------------------------|
| (١) الدفء . Warmth | (٢) الصبر . Patience |
| (٣) الرغبة فى العمل . Willingneas to work | (٤) المسئولية Eesponsibility |
| (٥) الولاء . Integrity | (٦) التنبؤ Foresight |
| (٧) الطموح . Ambitien | |

وقد أشار عرفات فى كتابه (إستراتيجية الإدارة فى التعليم) ، ١٩٧٨ ، إلى صفات أكثر المديرين فعالية فى عملهم ، وصفات أقل المديرين فعالية فى عملهم وقد قسم الصفات التى ينبغى توافرها فىمن يقوم بهذا العمل إلى نوعين رئيسيين هما : العمل إلى نوعين رئيسيين هما :

- | | |
|-----------------|------------------|
| ١- صفات مهنية . | ٢ - صفات شخصية . |
|-----------------|------------------|

وكان الافتراض العام أن القائد الفعال هو : الذى يحقق مرسومه أداءً عالياً
كما يحقق هو رضا عالياً لدى هؤلاء المرووسين ، ويجب أن ينصف بالقدرة على
تنظيم العمل وأيضاً بالحساسية تجاه المرووسين .

ولقد أشار " منقيوس " إلى الميزات الشخصية لناظر المدرسة ، التى يمكن
اعتبارها ذات أثر إيجابى على سلوك الرائد ولها دلالة خاصة تتلخص فى أن هذا
الرائد محبوباً خلاقاً سهل التكيف مع الظروف ، صادق الحكم طموحاً مثابراً
متزناً له مكانته الاجتماعية والاقتصادية ، وله مهارته الخاصة فى إقامة علاقات
بالبآخرين ، ولقد ثبت أن الصفات التى تتناسب وتتاسب طردياً قوياً مع سلوك القائد
هى أن يكون محبوباً مبتكراً صادق الحكم فى الأمور .

بالإضافة إلى ذلك ، فقد أشار " سوينى " Sweeney إلى العوامل التى تؤدى
إلى فاعلية الأداء بالنسبة للقائد (ناظر المدرسة) ومنها :

- ١- القدرة على المبادأة .
- ٢- تحديد وتقدير الأدوار للعاملين .
- ٣- التخطيط والتنظيم .
- ٤- التحكم أو الضبط .
- ٥- القيادة .
- ٦- الحكم .
- ٧- تحليل المشكلة .
- ٨- القدرة على اتخاذ القرار .

والمهارات التى يجب أن تتوفر فى القائد (ناظر المدرسة) تتبلور فيما يلى :

(١) المهارة الفنية - تنفيذ العمل الفنى .

(٢) المهارة الإنسانية - تفهم الأفراد والجماعات والتأثير فيهم .

(٣) المهارة الإنشائية - التنسيق بين كل نواحي العمل وبين مصلحة

المؤسسة وربطها ببعضها وتوجيهها نحو هدف مشترك .

ومع ذلك ، فإن عملية القيادة لا تتوقف على القائد (ناظر المدرسة) ، مهما كانت صفاته فحسب بل تتوقف كذلك على أفراد الجماعة التى يتعامل معها ، ومدى التعاون بينه وبينهم ، وعلى الموقف الذى يتعاملون من خلاله من زمان ومكان وظروف معينة .

إن الناظر الناجح هو الذى يعرف كيف يخلق جواً من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحى الملائم للعاملين ، وهو الذى يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه ، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل ، بمعنى أنه ينبغي على ناظر المدرسة أن يكون ذا حساسية بالنسبة لإمكانات العاملين معه ، وعلى بيئة من القوى التى تحقق المزيد من كفاءة العاملين أو تعطّلها ، وينبغي أيضاً أن يكون على دراية بشبكة العلاقات الإنسانية المعقدة التى تربط بينه وبين العاملين معه ، وبين العاملين أنفسهم ، ويتوقف نجاحه فى معالجة مشكلات العمل الطارئة بصورة مرضية على تفهمه لما ينبغي أن يعامل به العاملين معه كأفراد وجماعة ، وينبغي أن يدرك بأن مرعوسيه يبحثون فى قيادته فى عناصر رئيسية هى :

توجيه طاقاتهم وتحقيق رضائهم عن العمل وتوفير مجالات تقدمهم وترقيتهم:

أهم الأسس التى تقوم عليها القيادة التعليمية الرشيدة أياً كان موقعها فى

المدرسة هى :

- ١- أن يكون للقائد فلسفة شخصية قوية فى مسائل التربية والتعليم .
- ٢- أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان ، والثقة بالمبادئ الإنسانية .
- ٣- أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية ، والصفات الشخصية المناسبة .

ويمكن الحكم على فاعلية أداء ناظر المدرسة من خلال المعايير الثلاثة الآتية :

- ١- الجانب الخلقى لأعضاء هيئة التدريس .
- ٢- الأداء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس (المعلمين) .
- ٣- تعلم التلاميذ .

ولقد وضعت معايير أربعة تقدر فى ضوئها الإدارة المدرسية الناجحة ولتحديد فاعليتها وهذه المعايير هى :

المعيار الأول :

تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح بالسلطة ، وتعيين محدد للمسئوليات التى تتناسب معها .

المعيار الثانى :

أن الإدارة تخدم التعليم ، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها فى ضوء أهداف المدرسة .

المعيار الثالث :

يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوى الذى تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل .

المعيار الرابع :

يجب أن تنبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً .

ومن الناحية الأخرى ، فإن المبادئ الأربعة للعلاقات الإنسانية الجيدة فى الإدارة ، والتي يمكن تطبيقها على الإدارة المدرسية وينبغى على ناظر المدرسة إتباعها هى :

١- حدد لكل شخص مركزه .

٢- هىء لكل موظف الفرصة التى تحقق له أن يعمل إلى أقصى ما تسمح به قدراته .

٣- أظهر ثنائك حيثما يلزم الثناء .

٤- أبلغ كل عضو فى هيئة التدريس مقدماً بالتغيرات التى ستؤثر فى عمله .

ولقد حدد "مارش " March ، و "سيمون " Simon خمس عوامل تؤدي إلى نجاح الإدارة المدرسية وهى :

١- الاتصال الفعال بين أعضاء هيئة التدريس وبين ناظر المدرسة .

٢- إشباع حاجات العاملين بالمدرسة .

٣- أهمية مشاركة الأفراد فى تحقيق أهداف المدرسة .

٤- أهمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو المدرسة .

٥- الإقلال من الصراعات فى الأدوار بين كافة العاملين بالمدرسة .

وقد اقترح " هوى " Hoz ، و " مسكل " Miskel ، أن فاعلية الإدارة التعليمية تتأثر بعوامل ومتغيرات من أهمها :

١- الصفات أو السمات الشخصية لناظر المدرسة .

٢- مخرجات المدرسة .

٣- الناحية الخلقية للعاملين بالمدرسة .

٤- مدى رضا العاملين .

٥- الموقف المدرسى .

ومن الناحية الأخرى ، فقد لاحظ " هيروت " Herriott ، و " جروس " Gross أن قدرة ناظر المدرسة على ممارسة سلوكه القيادى فى مدرسته يتأثر بعدة عوامل أو متغيرات منها :

١- قدرته على ممارسة ملية الإشراف .

٢- قدرته على توزيع واختيار أعضاء هيئة التدريس (المعلمون) .

٣- نظام المكافآت وأسلوب الثواب والعقاب الموجود فى المدرسة .

٤- حجم المدرسة .

من ذلك نرى أن معايير النجاح لم يتوصل إليها بعد بصورة كافية ، فالمعلمون والمفتشون أو الموجهون لا يتفقون دائماً فيما بينهم على الناظر الناجح أو غير الناجح ، أو الإدارة الناجحة أو الغير ناجحة ، كذلك الموقف الإداري تختلف باختلاف الظروف ، وقد يكون الناظر ناجحاً فى موقف ، وغير موقف فى موقف آخر ، مما يؤكد تعقد العملية الإدارية وتشابكها .

ومن الناحية الأخرى ، فإن الحكم على فاعلية وكفاءة الناظر سواء كان جيد أو سيء تتوقف على موقف معين ، ومدى ملائمة أساليب القيادة المختلفة فى ضوء هذا الموقف ، بمعنى أن نجاح وكفاءة ناظر المدرسة يتوقف على مدى انسجام الأساليب أو المداخل المختلفة من القيادة على المواقف والمشكلات التى يواجهها ناظر المدرسة فى عمله اليومى .

إن من أهم التحديات التى تواجه ناظر التعليم الأساسى هى نوعية المواقف والمشكلات التى تواجهه فى يومه المدرسى ، ومدى استخدام الأسلوب المناسب لحل هذه المشكلات ، كذلك صعوبة الحصول على معايير كافية لنجاح العملية الإدارية والإشرافية فى نفس الوقت ، ولقد وجد " هيو ج " Hughes و " يوبين " Ubben فى دراستهم عن أهم العقبات التى تواجه نظار المدارس فى توزيع وقتهم بالطريقة التى يفضلونها ، ولقد توصلت الدراسة إلى ما يأتى :

١- قضاء وقت فى الأعمال الكتابية (٧٦%) .

٢- الاجتماعات (٥٢%) .

٣- مشكلات الاتصال (١٤%) .

٤- مشكلات العاملين (١٢%) .

٥- مشكلات متعلقة بالمبنى وتنظيمه (١٢%) .

٦- مشكلات أخرى (٢٩%) .

وبصفة عامة ، هناك اتفاق على أن القائد الفعال هو الذى يعطى اهتماماً كبيراً إلى :

١- القيادة التى يتركز اهتمامها بتخطيط العمل وتنظيمه .

(Initiate Structure)

٢- القيادة التى يتركز اهتمامها فى الأفراد العاملين بالمدرسة وتنمية

العلاقات الإنسانية وإشباع حاجات الأفراد والعمل على رضاهم بقدر

الإمكان . (Consideration)

وفى الوقت نفسه ، يكون لدى ناظر المدرسة الحماسية الكافية لكل من هذه القوى والعوامل التى تؤثر عليه وتؤثر فيه فى الموقف ، ومن ثم ، يستطيع أن يحدد المشكلات التى تواجهه ، وبالتالي يستطيع أن يحدد أى نوع من أنواع القيادة

المختلفة الذى يناسب المشكلة التى تواجه بطريقة أفضل وأكثر ملاءمة ، بمعنى أن ناظر المدرسة يعمل كمهندس فى تحقيق الجانب الإنسانى من التنظيم المدرسى، وفى الوقت نفسه يعمل على تحقيق أهداف المدرسة وأغراضها .

أى أن الناظر هو الذى يستثمر وقته وطاقته فى الأنشطة ذات الطابع الإنسانى والفهم الذاتى لنفسه وإمكانات العاملين معه ، وإقامة شبكة اتصال سهلة ، مع إدارة وتنظيم الصراعات الموجودة فى المدرسة ، مع توضيح القرار الذى يتخذه والاهتمام بكل فرد فى ضوء استعداداته وقدراته ، وحل المشكلات التى تواجهه فى عمله اليومى أولاً بأول ، مع ملاحظة أن النقطة الأساسية ليست التركيز على نوع القرار أو ما يمارسه من أساليب القيادة ، ولكن بقدر ما يفهم العاملين والظروف التى تحيط بهم وبالتالي يهيئ المناخ الملائم لأداء أفضل لهم .

ويؤكد " كارفر " Carver ، و " سيرجوفانى " Sergiovanni فى دراستهم أهمية دور ناظر المدرسة فى تحقيق الإشباع والرضا للمعلمين ، وقد لاحظوا أن المعلمين يؤكدون على أهمية دور ناظر المدرسة من حيث تقديم المساعدة والعون لهم ، وإتاحة النمو الوظيفى لهم ، والاحترام والصدقة تعتبران من أهم الخصائص أو الصفات الإدارية التى تسهم فى عملية الرضا بالنسبة لهم .

وقد بلور " ليوثانز " Luthans فى كتابه (التنظيم السلوكى) Organizational Behavior ، ١٩٨١ ، النماذج الفعالة وذات الكفاءة والتى يجب أن يتصف بها القائد الفعال أو الناظر الناجح وهى :

١ - منفذ : Executive

(قدرته على الدافعية ، إدراك الفروق الفردية ، أهمية العمل كفريق) .

٢- كمحسن : Developer

(تحسين نمو الأفراد العاملين معه ، الثقة) .

٣- مراقب (مشرف : Benevolent

(يستخدم هذا الأسلوب ليتعرف بالضبط ماذا يقوم به العاملون بدون أى مشاكل) .

٤- بيروقراطي : Bureaucrat

(الاهتمام بالقواعد واللوائح والإبقاء على النظام والموقف المحيط به) .

وبصفة عامة ، يرى الباحث أن مدخل أو أسلوب الاحتمالات Contingency Approach فى إدارة وتنظيم المدرسة من أفضل الطرق التى تساعد ناظر المدرسة فى إدارة وتنظيم مدرسته ، لأنه لا يعتمد على طريقة واحدة فى معالجة الموقف أو استخدام نوع معين من أنواع القيادة فى حل مشكلة من المشكلات فحسب بل يعتمد فى المقام الأول على الموقف والظروف والمتغيرات التى تحيط به ، ومدى صلاحية هذا الأسلوب لمعالجة المشكلة الموجودة فى موقف معين . ومن ثم ، يجب على ناظر المدرسة أن يعمل بأقصى جهده لاختيار القرار ، أو المدخل المناسب فى الموقف المعين الذى يواجهه .

إن مؤشرات نجاح أى مدرسة يتوقف فى المقام الأول على التلاميذ ، والمعلمين ، وأولياء الأمور ، وأعضاء المجتمع المحلى الممثلين من مختلف الأوساط الاجتماعية ، ومدى رضاهم ، أو الرضا الكامل عن المدرسة ، وما تقدمه لهم ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى هناك شبه اتفاق على أن تلك المدرسة تمثل من السمعة والصيت فى خلق جو مناسب للتعليم والتعلم ، وفى الوقت نفسه تجعل عملية التعليم والتعلم عملية محببة ومفضلة ، فالمدرسة التى تعمل على الحفاظ وبقاء الدفء فى العلاقات الإنسانية ، والاتجاهات الإيجابية

نحو التعليم ، والتي تعمل على -إفعية التلاميذ والتمتع بهذا التعليم ، كذلك خلق هذا الاتجاه لدى أولياء الأمور يعتبر من المؤشرات الهامة لنجاح وإدارة وتنظيم المدرسة .

من هنا ، تظهر أهمية البحث موضوع الدراسة ، فى محاولة معرفة الخبرات المتميزة أو البارزة للنظار الأكفاء ، ومحاولة معرفة أهم الأعمال لهم داخل وخارج المدرسة بالإضافة إلى محاولة معرفة أسباب نجاحهم فى إدارة وتنظيم مدارسهم ، وأهم المداخل أو الأساليب التى يتبعونها ، حتى يمكن الأخذ بها كأسلوب للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة ، ووسيلة لرفع مستوى الأداء لنظار المدارس الأخرى ، وخاصة فى مدارس التعليم الأساسى وصولاً بها إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة .

هدف البحث :

يهدف البحث الحالى موضوع الدراسة إلى ما يأتى :

- ١- التعرف على الجهود البارزة داخل وخارج المدرسة .
- ٢- التعرف على احتياجات نظار مدارس التعليم الأساسى للمحافظة على كفاءة أدائهم .
- ٣- التعرف على بعض السلبيات التى يعتقد النظار أنها تعوق رفع مستوى كفاءتهم .
- ٤- التعرف على أسباب نجاح النظار فى إدارة وتنظيم مدارسهم .
- ٥- وضع دليل عمل كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة ، ووسيلة لرفع مستوى الأداء لنظار المدارس الأخرى وصولاً بها إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

حدود البحث :

١- اقتصرت عينة البحث على مدارس التعليم الأساسى (الحلقة الأولى) بمحافظة الإسكندرية ممثلة فى الإدارات التعليمية الست (شرق / وسط / المنزلة / غرب / الجمرک / العامرية) .

٢- لقد اعتمد الباحث على نتائج آخر العام ، وكذلك آراء رؤساء المديريات والقطاعات والأقسام التعليمية ، والموجهين ، وآراء بعض النظار ، للحكم على سمعة وتفوق المدارس موضوع الدراسة ، وهذا المحك غير كاف للحكم على سمعة هذه المدارس ، بمعنى أن الجو الاجتماعى والظروف الاجتماعية والاقتصادية للعاملين بالمدرسة والتلاميذ ، والعوامل الجغرافية التى تحيط بهذه المدارس ، حجم هذه المدارس ، ومدى رضا العاملين عن عملهم ، الاستقرار الإدارى والإشرافى داخل هذه المدارس ، الاستقرار الأسرى للتلاميذ ، ومدى رضا المجتمع المحلى عن هذه المدارس ، لم يرقم الباحث بدراساتها .

٣- اقتصرت الدراسة الحالية على محاولة معرفة أسباب نجاح نظار مدارس التعليم الأساسى فى إدارة وتنظيم مدارسهم ، ولم تحاول دراسة العوامل التى أدت إلى نجاحهم .

٤- تعتبر القائمة التى أعدها الباحث بناء على الدراسة الاستطلاعية والمتعلقة بأسباب نجاح النظار فى إدارة وتنظيم مدارسهم غير كافية وشاملة .

المصطلحات :

فيما يلى توضيح المراد بكل مصطلح من المصطلحات الواردة فى البحث
موضوع الدراسة :

١- ناظر المدرسة الابتدائية : Elementary School Principal

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- الإدارة المدرسية : School Administration

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 .

٣- الأداء : Performance

هو السلوك الذى يقوم به ناظر المدرسة الابتدائية لتنفيذ عمل خاص بمدرسته .

٤- التعليم الأساسى : Basic Education

إنه تعليم إلزامى ينتظم فيه جميع أبناء الأمة لمدة تسع سنوات دراسية متصلة ومتكاملة ، وعلى اعتبار أن التعليم الابتدائى بصفوفه الست ، مدارس القائمة حالياً ، يمثل الحلقة الأولى من التعليم الأساسى ، بينما يمثل التعليم الإعدادى بصفوفه ثلاثة ومدارس القائمة الحلقة الثانية من التعليم الأساسى .

٥- الفاعلية Effectiveness

هى الدرس التى تحقق بها المدرسة ، ومديرها / ناظرها الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة .

٦- الكفاءة : Efficiency

هى كل ما يشعر به مدير / ناظر المدرسة من ارتياح وإشباع ورضا فى عمله من أداء عالياً ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى هى كل ما يقدمه مدير / ناظر المدرسة للعاملين معه (مجتمع محلى ، معلمين / تلاميذ) من إرضاء وإشباع واستقرار إدارى وإشرافى وأسرى داخل وخارج المدرسة .

العينة والتحليل الإحصائي :

تتكون عينة البحث موضوع الدراسة من المائة ناظر من نظار مدارس الحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية وتشمل الإدارات التعليمية الست (شرق / منتزة / وسط / غرب / جمرک / عامرية) بناء على التوزيع الجغرافي (ريفي / حضر / مدن صغيرة / مدن كبيرة) ، وهذه العينة منتقاة من المجموع الكلي موضوع الدراسة وعدده ٥٢٩ مدرسة من نفس المرحلة . وقد اعتمد الباحث على دليل الإدارات التعليمية ١٩٨٢/١٩٨٣ كمصدر أساسي للحصول على أسماء المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية . وقد تم اختيار العينة موضوع الدراسة على المعايير الآتية : نتيجة آخر العام متمثلة في النسبة المئوية لأعلى نتائج لمدارس المرحلة لعام ١٩٨١-١٩٨٢ / آراء القطاعات التعليمية الستة على السمعة الطيبة لهذه المدارس على أنها مستقرة إدارياً وأنها متميزة ومتفوقة / آراء رؤساء القطاعات التعليمية المختلفة / آراء رؤساء الأقسام التعليمية المختلفة / آراء المفتشين في أداء نظار هذه المدارس ، ومدى رضا العاملين بهذه المدارس / آراء بعض أولياء الأمور في بعض المدارس موضوع الدراسة ، عمل مقابلات شخصية مع بعض نظار المدارس عن مدى الاستقرار الإداري ، والاستقرار الاجتماعي ورضا العاملين بمدارسهم .

ويتكون الاستبيان من خمسة أقسام :

- ١- الخبرات داخل المدرسة : مجال الإشراف الفني / مجال التنسيق بين المواد / التغلب على الروتين الإداري والمالي / إدارة المدرسة / النواحي الإدارية والإشرافية / تنظيم المدرسة / اتخاذ القرار / الفاعلية والكفاءة .

٢- الخبرات خارج المدرسة : الربط بالبيئة / مجلس الآباء والمعلمين .

٣- الاحتياجات أو المطالب : فى مجال التدريب / فى مجال الحوافز / فى مجال المناهج الجديدة .

٤- بعض السلبيات : أسبابها .

٥- سر نجاح ناظر المدرسة فى إدارة وتنظيم المدرسة : ويتكون هذا الجزء من ٤٥ (خمسة وأربعون) فقرة ممثلة الاحتمالات المختلفة لنجاح نظام التعليم الأساسى فى إدارة وتنظيم مدارسهم (أنظر ملحق رقم ٣) .

وقد قام الباحث بالتحليل الإحصائى للبيانات الممثلة من مائة ناظر / ناظرة ، ولقد استخدم أسلوب التكرار والنسبة المئوية لمعرفة أهم الأعمال المميزة وأنماط النشاط التى يقوم بها الناظر داخل وخارج المدرسة .

(٣) * النتائج :

وعلى ضوء نتائج البحث ، بما يتضمنه من مسؤوليات ووظائف وأنماط نشاط ناظر المدرسة فى الواقع التطبيقى فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١- دليل أهم الأعمال المميزة أو الخبرات البارزة لأداء المدير / الناظر خارج المدرسة . (أنظر الدراسة التاسعة) .

٢- دليل لأهم الأعمال المميزة أو الخبرات البارزة لأداء المدير / الناظر خارج المدرسة . (أنظر الدراسة التاسعة) .

٣- توصيات ومقترحات لأهم الاحتياجات والمطالب اللازمة لتحسين أداء مدير / ناظر المدرسة . (أنظر الدراسة التاسعة) .

٤- توصيات ومقترحات بشأن السلبيات الموجودة داخل وخارج المدرسة وطرق علاجها. (أنظر الدراسة التاسعة).

٥- دليل أسباب نجاح المدير / الناظر في إدارة وتنظيم المدرسة. (أنظر الدراسة التاسعة).