الفصل الخامس

دراسة مقارنة
لأهم 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 والقيام بمهامه

obeikandl.com

obeikandl.com

دراسة مقارنة لأهم 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 والقيام بمهامه

أولاً : تمهيد :

- هدف البحث .
- حدود البحث .
- منهج البحث .
- المصطلحات .
- إجراءات البحث .

ثانياً : أوجه التشابه والاختلاف لأدوار وأنماط النشاط التى يمارسها الناظر فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية .

ثالثاً : توصيات ومقترحات .

- بعض الاتجاهات الحديثة المعاصرة لنظار المدارس .

opeikapdf.com

obeikandl.com

دراسة مقارنة لأهم 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 والقيام بمهامه

أولاً : التمهيد :

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.

والإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية ، وصورة مصغرة لتنظيماتها ، لذلك فإن وضوح الطريقة التى تدار بها وتحديد أبعادها ، وأساليب العمل فيها تمثل العمود الفقرى لنجاح المدرسة فى أداء رسالتها على الوجه المنشود.

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 كفاءة 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[1] ، 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[2].

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

ويمثل التعليم الابتدائي انعكاساً صادقاً لاهتمامات المجتمعات على مر العصور المختلفة .. واليوم يتعرض للعديد من المشكلات التي تختلف في نوعيتها وتأثيرها من بلد إلى آخر طبقاً لاختلاف المستوى الحضاري والاقتصادي ، ويؤثر فيه عدد من القوى والعوامل الثقافية التي تدعو دائماً لتطويره وتحديثه وربطه بمجالات العمل في الحياة وتوظيفه لخدمة المجتمع [٣] .

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

إن الدور الذي يلعبه ناظر المدرسة في حالة تغير دائم ، وتبعاً لذلك ، فهو في 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 في تحسين السلوك القيادي في المدرسة بصفة عامة وأداء ناظر المدرسة الابتدائية بصفة خاصة .

والبحث - موضوع الدراسة - **لا يقوم فقط بدراسة الدور الحالي لناظر المدرسة الابتدائية وأهمية أنماط النشاط التي يقوم بها في كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، بل يدرس في الوقت نفسه ، كيف يمكن لناظر المدرسة أن يستكشف قدراته في وظيفته ، من هنا ، تبدو الحاجة إلى دراسة بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية بصفة عامة ، وأداء ناظر المدرسة الابتدائية بصفة خاصة ، لتكون أداة في تطوير التعليم الابتدائي ، ولتكون مرشداً للجهود التي تبذل لتطوير التعليم في جمهورية مصر العربية .**

وعلى الرغم مما تحققه التربية المقارنة من أهداف تتعلق بالمتعة العقلية وأهداف علمية أكاديمية .. فإن أهدافها النفعية الإصلاحية لا تزال أكثر الأهداف

التى تحققها حتى اليوم [٤] .. وتحاول كل أمة أن تجد حلولاً لمشكلاتها التعليمية المختلفة ، وذلك فى ضوء العوامل الثقافية المحيطة بها .. وعلى الرغم من أن كل نظام تعليمى قومى يتأثر بهذه العوامل .. ويكون نتاجاً لها ، فإنه يتأثر بغيره من النظم التعليمية فى البلاد الأخرى ، ويؤثر فيها.

ولا شك ، أن الحلول التى تقدمها أمة من الأمم لحل مشكلة من المشكلات .. قد تكون ذات نفع وأهمية لغيرها من الأمم [٥] ، وهذا لا يعنى أن ننقل النظريات التربوية والتعليمية .. بل يجب أولاً أن نتعرف على فلسفتها - ونتأكد من مدى ملاءمتها للظروف القومية وبالتالى تزيد من قدرة المسئولين عن إصلاح التعليم فى بلد معين على الاستفادة من الجهود والأخطاء التى وقع فيها زملاؤهم فى بلاد أخرى ، وتكييف الجهود والإصلاحات التى تمت فى بلاد أخرى لظروف بلادهم الخاصة [٦].

ويجب أن يوضع فى الاعتبار أن الدراسة المقارنة بين العينة موضوع الدراسة على محافظة الإسكندرية بجمهورية مصر العربية ، والعينة موضوع الدراسة على ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية .. لا تعنى إعادة تطبيق هذا البحث من الولايات المتحدة الأمريكية على جمهورية مصر العربية ، لأن الواقع المصرى يختلف تماماً عن الواقع فى الولايات المتحدة الأمريكية .. 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 [٧].

وفى الوقت الحاضر .. لا يمكن شرح مضمون برنامج مدرسى شرحاً وافياً دون الرجوع إلى الالتزام الفلسفى النهائى للمجتمع الذى يخدمه هذا البرنامج .. وكذلك لا يمكن مقارنة التغييرات التربوية مع تجاهل الفترة التاريخية التى حدثت فيها تلك التغيرات [٨] 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 وتشابك بين هذه القوى والعوامل 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 بينهما ، وقد أثرت اختلافات 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 أو لا مركزية التعليم مع تفاوت فى مداها ، مما انعكس أثرها على أداء ناظر المدرسة الابتدائية لأنماط النشاط التى يجب أن يقوم بها والتى ينبغى أن يقوم بها ٠٠ ولذلك يجب قبل أن نأخذ بنتائج الدراسة التى أجريت على نظار المدارس الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا - مجتمع على درجة عالية من الحضارة والتقدم - أن نضع فى الاعتبار بيئتنا وثقافتنا العربية٠

وهناك العديد من الدراسات المتعلقة بمحاولة تحديد مسئوليات وواجبات ناظر المدرسة ، ومن بينها ٠٠ الدراسة التى سميت : بمشروع البرنامج التعاونى للولايات الجنوبية للإدارة التربوية (SSCPEA) والتى حددت المجالات الرئيسية لعمل ناظر المدرسة على النحو الآتى : تحسين المنهج والتعليم ، والاهتمام 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 وتنظيم أمورها المالية [٩]٠ بينما يرى الباحثون ٠٠ أن مسئولية وواجبات ناظر المدرسة يمكن حصرها فى ثلاث مجالات رئيسة هى :

١- تنظيم وإدارة المدرسة٠

٢- التوجيه التربوى للمعلمين٠

٣- علاقة المدرسة بالمجتمع [١٠]٠

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

- ❖ أنه مسئول عن قيادة عملية التجديد والتطوير التربوية فى المدرسة٠

- أنه مسئول عن حفز وتشجيع المعلمين على الابتكار والخلق.
- أنه مسئول عن إدارة شئون المدرسة.
- وهو المسئول المباشر عن اوجه النشاط بها [١١].

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

(١) الناحية الإدارية.

(٢) الحياة الاجتماعية فى المدرسة.

(٣) رفع مستوى العملية التربوية فى المدرسة [١٢].

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

(١) تحسين البرنامج التعليمى.

(٢) العمل مع التلاميذ.

(٣) تنميه واختيار أعضاء هيئة التدريس.

(٤) العمل مع المجتمع.

(٥) إدارة المدرسة [١٣].

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 [١٤].

obeikandl.com

وعلى الرغم من أن الوظائف والواجبات التى ينبغى على جميع نظار المدارس تحمل مسئوليتها ليست شاملة ، إلا أنها تبين أهمية ومسئولية ناظر المدرسة ٠٠ وتعتبر الوظيفة الرئيسية لناظر المدرسة هى : القيام بالإدارة التربوية لتحسين نوعية الحياة لكل فرد فى المدرسة ، ومن ثم يتعين 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[١٥].

إن الأدوار وأنماط النشاط التى يتوقع أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية متنوعة ومختلفة ، فى طبيعتها ٠٠ وكذلك فى أهميتها ، ومن أجل تحقيق هذه المسئولية 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 ، وبالإضافة إلى ذلك ، فإن ناظر المدرسة عليه أن يكتسب تفهماً كاملاً لهذه المسئولية التى تقع على عاتقه وبخاصة معرفة كيفية قضاء يومه المدرسى وإعادة تكيفه مع جدوله المدرسى والعمل المرتبط بالعاملين معه وبالتالى فإن الدور الحيوى لوجوده يعتمد بصورة كبيرة على قدراته فى سياسة أنماط هذا النشاط فى مدرسته ، ومعالجة الواقف بطريقة علمية٠

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 كثيراً عن ألوان النشاط التى ينبغى أن يقوم بها ، ألا وهى تحسين عملية التعلم وتقويم القيادات التربوية وتحسين المناهج ٠٠ 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 انفسهم 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 ناظر المدرسة الابتدائية بغية تنشيط دوره فى

القيام بمهامه وإدخال التعديلات والتغيرات التى سوف تتطلبها الظروف والأحوال المحلية للواقع التطبيقى ، ومن ثم ، التوصل إلى تفهم أحسن لطبيعة وظيفة ناظر المدرسة الابتدائية فى مجال الإدارة المدرسية ٠٠ للوصول إلى درجة عالية من كفاءة الأداء فى إدارة مدارسهم وزيادة إنتاجيتهم 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 لاهم 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 الوجهة المثالية (المستهدفة) ؟

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

* حجم المدرسة٠
* الجنس (ذكر / أنثى)٠
* نوع الإدارة المدرسية٠
* خبرة ناظر المدرسة٠
* نوع التنظيم المدرسى٠

٥- معرفة أهم الاتجاهات الحديثة فى مجال الإدارة المدرسية بصفة عامة ٠٠ وأهم الأدوار وأنماط النشاط لأداء ناظر المدرسة الابتدائية بصفة خاصة٠

ثانياً :

١- معرفة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية٠

٢- معرفة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى ينبغى أو يعتقد ناظر المدرسة الابتدائية أن بإمكانه القيام بها إذا توافرت له الظروف المثالية (المستهدفة) فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية٠

٣- هل هناك فروق ذات 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 :

* حجم المدرسة٠
* خبرة ناظر المدرسة٠
* الجنس (ذكر / أنثى)٠
* نوع التنظيم المدرسى٠
* نوع الإدارة المدرسية ؟

٥- معرفة أهم الاتجاهات الحديثة لأهم الأدوار وألوان النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى الولايات المتحدة الأمريكية٠

حدود البحث :

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

أولاً : دراسة عن أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية٠

ثانياً : دراسة عن أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) على محافظة الإسكندرية فى جمهورية مصر العربية٠

منهج البحث :

يعتمد البحث الحالى على استخدام المنهج المقارن.

المصطلحات :

فيما يأتى 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.

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 يتولون رئاسة العمل فى مدارس التعليم العام بأنواعه ، إلى أن يصلوا إلى درجة وظيفية ومالية معينة ، فإذا ما تجاوزوها ، أطلق عليهم اللقب الثانى ، تماماً كما هو الحال بالنسبة لمديرى المدارس الثانوية ودور المعلمين والمعلمات [٢٠].

(٢) 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.

(٣) 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 [١٦].

(٤) توقعات الدور :

تتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور ، وهى تمثل الالتزامات والمسئوليات المتعارف عليها والتى تقع على عاتق من يشغل هذا الدور [١٧].

(٥) الأداء :

هو السلوك الذى يقوم به ناظر المدرسة الابتدائية لتنفيذ عمل خاص بمدرسته[١٨].

(٦) الدور الفعلى لناظر المدرسة الابتدائية :

هو ما يقوم به ناظر المدرسة الابتدائية من واجبات تعطى له فى مجال النظارة وينفذها.

(٧) 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 [١٩].

إجراءات البحث :

تصميم البحث :

يسير الباحث فى هذه الدراسة المقارنة طبقاً للنقاط الآتية :

أولاً : جمهورية مصر العربية :

١- بناء الاستبيان ، ويشمل الدراسة الاستطلاعية.
٢- أداة البحث ، ووصف الاستبيان.
٣- وصف العينة.
٤- الصدق والثبات.
٥- استجابة الاستبيان.
٦- المعالجة الإحصائية.

ثانياً : الولايات المتحدة الأمريكية :

١- بناء البحث ، ويشمل الدراسة الاستطلاعية.
٢- أداة البحث ، ووصف الاستبيان.
٣- وصف العينة.
٤- الصدق والثبات.
٥- استجابة الاستبيان.
٦- المعالجة الاحصائية.

أولاً : جمهورية مصر العربية

(١) بناء الاستبيان ، الدراسة الاستطلاعية :

اعتمد الباحث فى بناء الاستبيان على ما يأتى :

١- دراسة تحليلية للمفاهيم الإدارية المتطورة والمتعلقة بإدارة المدرسة الابتدائية.

٢- دراسة المسئوليات والواجبات المحددة لناظر المدرسة الابتدائية التابعة لوزارة التربية والتعليم .. والتعرف على أهم مجالات العمل الرئيسية لناظر المرحلة الابتدائية ، والتعرف على أهم المسئوليات والواجبات التى يفترض فى ناظر المدرسة الابتدائية ممارستها .. وقد اعتمد الباحث على المصادر التالية :

- البرت سيدهم : الإدارة المدرسية والإشراف ، ١٩٦٨م.
- محمد سعلان ، محمد رضوان : الإدارة المدرسية والإشراف الفنى ، ١٩٦٩م.
- رياض منقريوس : الإدارة المدرسية ، ١٩٦٢م.
- إبراهيم مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية للتربية ، ١٩٨٠م.
- محمود الشال : المفهوم الحديث للإدارة المدرسية ، عام ١٩٧٤م.
- محمد خيرى حربى : الإدارة المدرسية ، معناها وأسسها ، عام ١٩٦٠م.

obeikandl.com

- ❖ عرفات عبد العزيز : استراتيجية الإدارة فى التعليم ، ١٩٧٨م.
- ❖ وهيب سمعان : استجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية ، ١٩٧٢م.
- ❖ وهيب سمعان : الإدارة المدرسية ، مبادئها ، وعملياتها ، ١٩٦٤م.
- ❖ وزارة التربية والتعليم : دليل المدرسة ، فى الشئون المالية والإدارية ، ١٩٧٩م.
- ❖ وزارة التربية والتعليم : تقرير عن حالة التعليم الابتدائى ، عام ١٩٦٢م.
- ❖ أمينة أحمد حسن : أهمية التنمية الإدارية لحل مشكلة الإلزام فى التعليم فى مصر ١٩٧٩م.

٣- قام الباحث بعرض مجالات العمل الرئيسية وما تضمنته من مسئوليات وواجبات على نخبة مختارة من المختصين والعاملين فى المركز القومى للبحوث التربوية (ثمانية أعضاء) ، وعلى (ثمانية أعضاء) من هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإسكندرية - وعلى (أربعة أعضاء) من نظار المدارس الابتدائية ، للإستفادة من اقتراحاتهم حول مدى شمول هذه المجالات .. وما تضمنته من مسئوليات وواجبات ، ومدى ارتباط هذه المسئوليات والواجبات ، حتى يمكنهم إضافة إى تعديل سواء أكان متعلقاً بمضمون الفقرات أو بصياغتها ، أو بإضافة فقرات جديدة، أو بحذف فقرات معينة.

٤- تم بناء الاستبيان فى صورته النهائية فى ضوء التعديلات التى طرأت عليه من خلال تطبيقه بصورته المبدئية ، حيث قام الباحث بصياغة فقراته صياغة سلوكية.

٥- من الملحوظ أن مجالات العمل الوظيفية لناظر المدرسة الابتدائية .. والتى تضمنها الاستبيان تتداخل وتتكامل مع بعضها البعض ، كما أن كل ممارسة من ممارسات المجال الواحد لا يمكن أن ينظر إليها على أنها مستقلة بمفردها.

(٢) أداة البحث ، وصف الاستبيان :

للكشف عن واقع الممارسات الإدارية لناظر المدرسة الابتدائية ، استخدم الباحث أداة البحث ممثلة فى الاستبيان المكون من ثلاثة أقسام :

القسم الأول :

متعلق بأهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر الفعلية.

القسم الثانى :

متعلق بأهم الأدوار وأنماط النشاط التى ينبغى أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر المثالية (المستهدفة).

ولقد اشتمل القسمان الأول والثانى على نفس المضمون من الممارسات نوعاً وعدداً ولكن الاختلاف بينهما فى الصياغة اللغوية.

القسم الثالث :

متعلق ببيانات عن : نظار المدارس الابتدائية ، واحصائيات عن المدرسة الابتدائية وذلك من حيث :

- ❖ معلومات خاصة بناظر المدرسة (الجنس / الخبرة).
- ❖ معلومات خاصة بالمدرسة (عدد التلاميذ - عدد المدرسين - عدد المشرفين- عدد الوكلاء المتفرغين - نوع التنظيم فى المدرسة - المكان - إدارة المدرسة).

ولتسهيل الحصول على استجابة محددة ودقيقة ، وتجنب الاختلاط والتداخل لدى نظار المدارس الابتدائية / فقد وضع القسم الأول والثانى فى صفحة واحدة .. وطلب من نظار المدارس الابتدائية الإجابة عن مائة فقرة من مجالات النشاط والممارسات الفعلية والمثالية (المستهدف) وذلك باستخدام المدى الآتى :

(١) مهم جداً.
(٢) له بعض الأهمية.
(٣) ذو أهمية ضئيلة.
(٤) لا أهمية له.
(٥) غير قابل للتطبيق (هذا النشاط لا يطبق فى مدرستى فى كلتا الحالتين الفعلية والمثالية).

obeikandl.com

ومن الملحوظ ، أن الاستبيان النهائى يتكون من خمسين فقرة نشاط تعبر عن الأنواع المختلفة للأدوار والممارسات التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (من وجهتى النظر الفعلية والمستهدفة) ، وقد قسم الاستبيان إلى ست مناطق وظيفية تشمل أنماط النشاط والأدوار المتعلقة بناظر المدرسة الابتدائية ، وهى :

أولاً : دور ناظر المدرسة تجاه التلاميذ.
ثانياً : دور ناظر المدرسة تجاه أعضاء هيئة التدريس.
ثالثاً : دور ناظر المدرسة تجاه كل من : المجتمع المحلى ، والعلاقات العامة.
رابعاً : دور ناظر المدرسة تجاه الأعمال المالية.
خامساً : دور ناظر المدرسة تجاه الإشراف على المبانى المدرسية.
سادساً : دور ناظر المدرسة تجاه بعض الأنشطة.

(٣) وصف العينة :

اعتمد الباحث على دليل : **الإدارات التعليمية ١٩٨٢/١٩٨١** ، كمصدر أساسى للحصول على أسماء نظار المدارس الابتدائية ، بمحافظة الإسكندرية - وقد طبق الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية فى اختيار العينة الممثلة عن طريق اختيار الأرقام الزوجية .. لأسماء المدارس الابتدائية من الإدارات التعليمية الأربعة بمحافظة الإسكندرية ، وهى :

(١) إدارة شرق التعليمية.
(٢) إدارة وسط التعليمية.
(٣) إدارة غرب التعليمية.
(٤) إدارة العامرية التعليمية.

وقد تكونت العينة العشوائية الطبقية للبحث موضوع الدراسة من ٢٣٨ ناظراً / ناظرة لمدارس ابتدائية بناء على التوزيع الجغرافى الآتى :

(١) منطقة ريفية.

(٢) منطقة ريفية متحضرة.

(٣) منطقة متحضرة.

(٤) مدينة صغيرة (١٠٠٠٠ - ٩٩٩ر٤٩).

(٥) مدينة كبيرة (أعلى من ٥٠٠٠٠).

(٤) الصدق والثبات :

بناء على المصادر العديدة التى استخدمها الباحث فى بناء الاستبيان ، أصبح من الضرورى الحصول على الصدق والثبات لأداة البحث ، ولقد استخدم الباحث أسلوب صدق المحتوى عن طريق الخبراء [٢٠] "Validation By Experts" لمعرفة مدى صدق هذه الأنشطة والأدوار المتعلقة بأداء ناظر المدرسة الابتدائية.. أما بالنسبة إلى الثبات فقد استخدم الباحث معاملات الارتباط بمقارنة الاستجابات المتعلقة بالأنشطة الفعلية ، والاستجابات المتعلقة بالأنشطة المثالية (المستهدفة) ، ولقد أظهرت الدراسات النتائج الآتية :

١- معامل الارتباط بالنسبة للأنشطة الفعلية هو ٥٨١١ر٠.

٢- معامل الارتباط بالنسبة للأنشطة المثالية هو ٦٥٠٢ر٠.

٣- معامل الارتباط الكلى للإختبار هو ٦٢١٠ر٠.

وطبقا لما وجده (أيسون Eson) [٢١] ، الذى يعتبر معامل الارتباط ما بين (٦٠ر٠-٨٠ر٠) من الدلالات القوية لثبات أداة البحث ولذلك تعتبر أداة البحث الحالية مقبولة.

(٥) استجابة الاستبيان :

فى فبراير ١٩٨٢ ، قام الباحث بتوزيع ٢٣٨ استبيان على محافظة الإسكندرية عن طريق الإدارات التعليمية : شرق ، وسط ، غرب ، عامرية. وقد حصل الباحث بعد إجراء عملية المتابعة على نفس العدد للعينة موضوع الدراسة أى بمعدل ١٠٠% ، كما هو واضح من الجدول التالى :

العدد الذى أرسل إلى	عدد العائد	النسبة المئوية
٢٣٨	٢٣٨	%١٠٠

(٦) المعالجة الإحصائية :

قام (الحاسب الإلكترونى) بالجامعة الأمريكية ، القاهرة بالتحليل الإحصائى للبيانات. وتشمل العينة ٢٣٨ ممثلة لنظار المدارس الابتدائية ، واشتملت الدراسة على أربعة أوجه من التحليل الإحصائى.

الوجه الأول :

ويشمل التكرار والنسبة المئوية للأهمية النسبية للأدوار والأنشطة التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية.

الوجه الثانى :

ويشمل التكرار والنسبة المئوية للأهمية النسبية للأدوار والأنشطة التى ينبغى أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية.

الوجه الثالث :

ويشمل اختبار (T.test) لمقارنة متوسطات الاستجابات المتعلقة بالأداءات الفعلية ، ومتوسطات استجابات الأداءات المثالية (المستهدفة) .. وكذلك بالنسبة للمناطق الوظيفية لدور ناظر المدرسة الابتدائية.

الوجه الرابع :

ويشمل تحليل الانحدار المتعدد (M.R.A.) باستخدام Step Weize Regression Analysis وذلك لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة الآتية :

العوامل الشخصية :

١- الجنس (ذكر / أنثى)٠
٢- العمر (بالسنين)٠
٣- عدد سنوات الخبرة فى النظارة٠

العوامل الخاصة بالتنظيم المدرسى :

٤- عدد التلاميذ٠
٥- عدد المعلمين العاملين فى المدرسة٠
٦- عدد المعلمين الذين يعانون فى الإشراف على النظام المدرسى٠
٧- عدد وكلاء المدرسة القائمين بعمل وكيل متفرغ٠

التنظيم فُى المدرسة :

٨- التدريس على هيئة فريق عمل٠
٩- التركيز على المادة الدراسية٠
١٠- التعلم الذاتى داخل الفصل٠
١١- التعليم عن طريق عدم التركيز على الدرجات٠
١٢- الربط بين الأنواع السابقة٠

إدارة المدرسة :

١٣- تدار المدرسة / بروح الأسرة الواحدة / وبروح العمل الديمقراطى٠
١٤- تدار المدرسة باتباع أسلوب الحزم مع الحسم٠
١٥- تدار المدرسة باتباع ومراعاة العلاقات الإنسانية٠
١٦- تدار المدرسة بسياسة واحدة أهمها عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين بالمدرسة والتلاميذ٠
١٧- تدار المدرسة باتباع أسلوب الشدة الممتزجة باللين٠
١٨- الربط بين الأنواع السابقة٠
١٩- المكان :

obeikandl.com

أ - منطقة ريفية.
ب - منطقة ريفية متحضرة.
جـ - منطقة متحضرة.
د - مدينة صغيرة (١٠٠٠٠ - ٤٩ر٩٩٩).
هـ - مدينة كبيرة (أعلى من ٥٠ر٠٠٠).

والمتغيرات التابعة :

١- إدراك ناظر المدرسة الابتدائية لدوره الفعلى.
٢- إدراك ناظر المدرسة الابتدائية لدوره المثالى (المستهدف).

ثانياً : الولايات المتحدة الأمريكية

(١) بناء الاستبيان والدراسة الاستطلاعية :

لمعرفة أهمية الأدوار والأنشطة التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية ، قام الباحث بتصميم استبيان وذلك للتعرف على أبعاد دور ناظر المدرسة فى العملية التعليمية بتوضيح : وظيفته / مسئولياته / اختصاصاته / علاقته بالآخرين. وقد قام الباحث [٢٢] بالدراسة الاستطلاعية فى ديسمبر ١٩٧٩ ، ولقد اعتمد الباحث على الاستبيان الذى أعده (جروس Gross) وقد قام الباحث بتطويره ومر بنفس المراحل من حيث صياغة الصورة المبدئية للإستبيان وعرض الصورة المبدئية للإستبيان على عدد من الخبراء والمحكمين المكون عددهم من اثنى عشر محكماً :

٥ أستاذ من قسم الإدارة التعليمية من جامعة ولاية بنسلفانيا.

٢ من نظار المدارس الثانوية.

٣ من نظار المدارس الابتدائية.

٢ ناظر من جمعية بنسلفانيا لنظار المدارس الابتدائية والثانوية.

The Pennsylvania Association of Elementary and Secondary School Principals. (Paessp).

وقد طلب من المحكمين أن يعبروا بصراحة / فى العبارات الغير واضحة والغير مفهومة المتعلقة بالاستبيان وقد تم بناء الاستبيان فى صورته النهائية فى ضوء التعديلات والاقتراحات والملاحظات التى أبديت من المحكمين.

(٢) أداة البحث ، وصف الاستبيان :

يتكون الاستبيان النهائى من مائة فقرة نشاط تعبر عن مختلف الأنشطة والأدوار التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهتى النظر / الفعلية - والمثالية (المستهدفة) ومن الملاحظ أن التقسيم الذى اتبع فى الاستبيان الذى طبق فى جمهورية مصر العربية (محافظة الإسكندرية) هو نفس التقسيم الذى طبق فى الولايات المتحدة الأمريكية (ولاية بنسلفانيا) (أنظر نسخة من الاستبيان باللغة الإنجليزية).

(٣) وصف العينة :

استخدم **الباحث دليل التربية بجامعة ولاية بنسلفانيا ٨٠/٧٩** [٢٣] - كمصدر أساسى للحصول على أسماء نظار المدارس الابتدائية بولاية بنسلفانيا.

وقد طبق الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية فى اختيار العينة موضوع الدراسة المكونة من ٢٥٠ ناظر / ناظرة الذين يعملون فى ٧٣ مدرسة ابتدائية صغيرة وكبيرة ، بناء على التوزيع الجغرافى الآتى :

أ - منطقة ريفية.

ب - منطقة ريفية متحضرة.

جـ - منطقة متحضرة.

د - مدينة صغيرة (١٠٠٠٠ - ٩٩٩ر٤٩).

هـ - مدينة كبيرة (أعلى من ٥٠٠٠٠).

والمجموع الكلى لهذه العينة موضوع الدراسة ممثلة فى ٢٥٠ استبيان وقد استخدم جدول الأرقام العشوائية من "Mueller and Schuesser" [٢٤] فى اختيار نظار المدارس الابتدائية بولاية بنسلفانيا.

(٤) الصدق والثبات :

بناء على المصادر العديدة التى استخدمها الباحث فى بناء الاستبيان - وهى :

(Stanavage. 1972 ؛ Triplett; 1951. Rosenberg. 1974 ؛ Snyder. 1968 ؛ Kurner 1974, 1967 ؛ Truchick, 1965 ؛Gross, 1961 ؛ Gross and trask 1976؛ Lipham and hoeh. Gorgone. 1962 ؛ Teitelbaum and lee.1972 ؛ Gross and Heriott. 1965 ؛ Foster. 1964 ؛ Malons. 1969 ؛ Ainsworth. 1968؛ Mehon. 1971؛ Peterson. 1978 ؛ Adamczyk. 1973 ؛ Barg. 1980؛ Mam. 1977 ؛ and Blumberg and Greenfield, 1980)

أصبح من الضرورى الحصول على الصدق والثبات لأداة البحث لمعرفة مدى صدق هذه الأنشطة والأدوار المتعلقة بأداء ناظر المدرسة الابتدائية.

أما بالنسبة إلى الثبات ، فقد استخدم الباحث أسلوب معامل ارتباط ألفا ، The Alpha (&) Coefficient Technique بمقارنة الاستجابات المتعلقة بالأنشطة الفعلية والاستجابات المتعلقة بالأنشطة المثالية (المستهدفة).

ولقد أظهرت الدراسات النتائج الآتية :

١- معامل الارتباط للإستجابات الفعلية هو ٩٣١ر.

٢- معامل الارتباط للإستجابات المثالية (المستهدفة) هو ٩١٣ر.

٣- معامل الارتباط الكلى للإختيار هو ٩٧٤ر.

(٥) استجابة الاستبيان :

فى مارس ١٩٨٠ ، نسخة من الاستبيان ، بالإضافة إلى خطاب موجه إلى الناظر ، أرسلت عن طريق البريد إلى ٢٥٠ ناظر / ناظرة للعينة موضوع الدراسة الممثلة من ٧٣ مدرسة ابتدائية فى ولاية بنسلفانيا - وقد حصل الباحث بعد إجراء عملية المتابعة على استجابة عدد ١٩٧ استبيان - أى بمعدل ٨٠ر٧٨% - كما هو واضح من الجدول الآتى :

العدد الذى أرسل إلى	عدد العائد	النسبة المئوية
٢٥٠	١٧٩	٧٨ر٨٠ %

(٦) المعالجة الاحصائية :

قام (الحاسب الالكترونى) بجامعة ولاية بنسلفانيا بالتحليل الإحصائى للبيانات وتشمل ١٩٧ ممثلة لنظار المدارس الابتدائية - واشتملت الدراسة على أربعة أوجه.

التحليل الاحصائى :

الوجه الأول :

ويشمل التكرار والنسبة المئوية باستخدام ليكارت (Likert) للأهمية النسبية للأدوار والأنشطة التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية.

الوجه الثانى :

ويشمل التكرار والنسبة المئوية باستخدام ليكارب (Likert) للأهمية النسبية للأدوار والأنشطة التى ينبغى أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية.

الوجه الثالث :

ويشمل اختبار (T.test) لمقارنة متوسطات الاستجابات المتعلقة بالأداءات الفعلية ، ومتوسطات استجابات الأداءات المثالية (المستهدفة) .. وكذلك بالنسبة للمناطق الوظيفية لدور ناظر المدرسة الابتدائية.

الوجه الرابع :

والذى يتعلق بتأثير بعض العوامل الشخصية لناظر المدرسة الابتدائية ، والعوامل المتعلقة بالمدرسة التنظيمية على إدراك ناظر المدرسة لأهمية الأدوار

الفعلية والمثالية ولدراسة هذا الوجه ، تحليل الانحدار المتعدد (M.R.A) سوف يستخدم ، وكذلك استخدمت البرامج الآتية :

Pearson Product - Moment Correlations (PPMCR)

معامل ارتباط بيرسون لحاصل ضرب العزوم.

Downward Regression Analysis (DNREG)

وتحليل الانحدار الهابط (أخذ جميع المتغيرات .. ثم البدء فى حذف أضعفها... وهكذا) ، لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة ، والمتغيرات التابعة موضوع الدراسة.

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

١ - أوجه التشابه :

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

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

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

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

هـ - عامل الخبرة وأثره على إدراك ناظر المدرسة الابتدائية.

٢ - أوجه الاختلاف :

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

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

جـ - نظام الفترات.

د - 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.

نعرض هنا - فى هذا الفصل أوجه التشابه ، وأوجه الاختلاف فى كل من جمهورية مصر العربية ، والولايات المتحدة الأمريكية والقوى التى تقف وراء ذلك على النحو التالى :

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 التلميذ وفقاً للتعليمات التى تصدرها الوزارة.

٣ - هناك مفهوم سائد وخاصة لدى الطبقات الكادحة والمتوسطة وهو أن التعليم 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 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 المدرسى " (٢٨ر٩٣%) من أهم الأنشطة التى يقوم بها ناظر المدرسة فى الواقع المصرى التطبيقى ، بينما نجد مجال النشاط " تقويم المعدات والأدوات التى تشترى لصالح المدرسة " فقرة ٤٢ ، ٨٩% 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 :

أولاً : فى الواقع المصرى	ثانياً : فى الواقع الأمريكى
١- تشجيع زيارة المدارس الأخرى ، لنقل الخبرات إلى التلاميذ بهدف تنمية معارفهم على نسق برامج (أوائل الطلبة).	١- تنظيم مقابلات وزيارات ميدانية 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 الدراسات المقارنة شبه اتفاق على بعض مجالات الأنشطة التى يقوم بها نظار المدارس الابتدائية كما هو موضح :

❖ **أوجه التشابه لأهم الأنشطة التى ينبغى أن يقوم بها نظار المدارس الابتدائية :**

أولاً : فى الواقع المصرى	ثانياً : فى الواقع الأمريكى
١- توفير الطمأنينة والشعور بالأمن للتلاميذ.	١- متابعة ، وتوفير الأمان والحماية والاستقرار 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 التى ينبغى أن يقوم بها نظار المدارس الابتدائية :**

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

من ذلك نرى أن هناك اتفاقا 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 لنظام 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 جزئيا فى تخطيط وتنفيذ

البرامج 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 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 أنْ 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 ووضع 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) ، اتضح 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.

ويمكن 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 النظام لا يمتلكون السلطة المطلقة فى إدارة المدرسة ، بمعنى أن تفويض السلطة فى اتخاذ القرار لا تعطى لهم بصورة كاملة .

٤- هناك التوقعات العديدة من (المعلمين - التلاميذ - المجتمع - الإدارة التعليمية) .

وبين ما يتوقعه النظار أنفسهم من القيام بأدواره بالصورة المرضية ، من هنا تنشأ الصراعات بين ما يقوم به النظار ، وبين ما ينبغى أن يقوموا به من وظائف .

وفى هذا المقام أشاد " جولدهمر " 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 [٢٥] .

بالإضافة إلى ذلك ، نجد ما يؤكده " ملتون " : Melton فى دراسته ، عندما أشار : أن ناظر المدرسة يقوم بوظائف وواجبات يعتقد أنها أكثر أهمية ، وفى الواقع يوجد العديد من الممارسات والأنشطة الهامة التى يقوم بها أما بالنسبة إلى الأنشطة الأكل أهمية ، يقوم ناظر المدرسة بالأشياء التى يعتقد أنه يجب أن يعملها ولكنه لم يفعلها . ومن الناحية الأخرى ، نجد أن ناظر المدرسة يميل إلى أن يقضى معظم وقته فى أشياء أقل أهمية ، وفى الوقت نفسه يعتقد ناظر المدرسة أنها أقل أهمية [٢٦] .

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

هناك اتفاق بين النتائج التى 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 يأتى (الواقع المصرى) :

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

٢- عدم وضوح دور ناظر المدرسة فى ممارسته لهذه الأنشطة وعدم التوازن فى أدائها.

٣- العامل الجغرافى والتوزيع السكانى أحد العوامل فى 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 فى المدن الكبرى (أعلى من ٠٠٠ر٥٠).

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 تنوعاً 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 التعرف على سلوكه الفعلى ، كلما زادت ، أمكن تحديد أداء ناظر المدرسة. بالرغم من أن 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 القومية 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 إلى 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 يحتاج وقت كاف لممارسة هذه الأنشطة ، وعلى الجانب الآخر نجد أن هذين المجالين 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 شيئاً من الأسف لعدم قدرتهم على إعطاء التوجيه الفنى جزءاً كافياً من وقتهم ويعللون ذلك عادة بإزدحام وقتهم اليومى بالأعمال الإدارية التى لابد أن تطغى على عمل الناظر كموجه فنى فى مدرسته والسبب الحقيقى لذلك يمكن إرجاعه 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 دراية 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 فى فلسفة التعليم وبالتالى فى مناهجه والظروف التى تتبع فى التدريس والإدارة.

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 [٢٧].

❖ 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 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 نظر 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 " 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 وتعليميهم٠

(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 فى 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 الأهمية٠

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 الأهمية٠ .

(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 صباحاً إلى الساعة الثالثة بعد الظهر ، ويصاحب ذلك فترة للراحة من الساعة الثانية عشر إلى الساعة الواحدة ظهراً٠

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 الثلاث٠ 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 إطاره٠

(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 يغطى 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 [٢٨].

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 الخاصة 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 للدراسين موضوع الدراسة ، فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، نقدم التوصيات والمقترحات ، وبعض الاتجاهات العالميه المعاصره فى مجال الإدارة المدرسية بصفة عامة ، واداء ناظر المدرسة الابتدائية بصفه 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 : 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 موجها ومرشدا له.

٢ - وضع نظام وظيفى سليم داخل المدرسة ، على ان 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 الادارية الإشرافية تحليلاً نقدياً ، كما يجب تحديد المطلوب أداؤه فى مختلف المستويات والمراحل .. ويمكن ان يؤدى توضيح تلك الاختصاصات إلى انقاد الذين يحاولون القيام بأعمال عريضه فى كثير من المجالات ، ثم ان إعادة النظر فى الاداء 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 وتقييم 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 تنفيذ 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 اهداف المرحلة وتؤدى إلى أكبر عائد ممكن ، ويؤدى 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 اهم 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 يتاح 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.

ثانياً : توصيات ومقترحات فيما يتعلق بالناحية الإشرافية :

١ - لقد أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين عد المدرسين المشرفين فى عملية الإشراف ، وإدراك ناظر المدرسة الابتدائية للسلوك الفعلى ، لذلك يجب وضع معايير واقعية لعدد الأفراد الإداريين والإشرافيين فى مختلف المستويات ، وفى مختلفة 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 ليقف على

حقيقته - وعليه ان يتبين بصدق وموضوعية الى اى مدى يكون تقدم جانب على حساب الجانب الآخر ، او أن الجانبين يسيران فى تناسق وتكمل.

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 .. امكن تحديد عدد من الحلول الممكنة تتضمن الإقلال من التقارير التفصيلية .. وإسناد الأعمال الروتينية إلى أجهزة اخرى - ويحتمل ان تكون إضافة اختصاصات جديدة أسهل من إلغاء الاختصاصات الحالية ، وقد يطلب إلى الناظر أن يتولى مسئوليات جديدة فى 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 فى هذا المجال، وفى الوقت نفسه ، يجب ان يكون هناك اتفاق على أهم الممارسات والأنشطة التى يجب أن يمارسها ناظر المدرسة الابتدائية .. والتى يتم تنفيذها على المستوى القومى أو المحلى.

وهناك اقتراح آخر ، فى هذا المجال ، هو أن يخصص النظار معظم وقتهم فى أثناء اليوم المدرسى لزيارة الفصول والإطلاع على إعداد الدروس والمشاركة فى النواحى الفنية فى التدريس ، وفى تقويم التلاميذ. ويمكن قيامهم بالأعمال الإدارية فى نهاية اليوم المدرسى أو فى نهاية الأسبوع.

وإذا تعذر على ناظر المدرسة القيام بنفسه - بهذه المهام بفاعلية ونجاح - فله أن يستفيد بمن يراه معيناً له فى بعض النواحى الإدارية (وكيل المدرسة / المدرسون الأوائل) وله أيضاً ، أن يستخدم من وسائل التقويم بما يمكنه من متابعة العملية التربوية بنجاح .. بمعنى أن الناظر الماهر - كما ينبغى أن يكون - هو الذى 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 فى 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%) - وطبقاً 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 الواحدة٠ **لذلك يرى الباحث ما يأتى :**

أ - صدور قرار وزارى من 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 متوازنة٠

ب - ضرورة وجود حوافز مالية لتعويض ما يقوم به الوكيل المتفرغ من حصص حتى يمكن قيامه بوظيفته بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة ورضا٠

٤ - أظهرت الدراسة التى طبقت على الواقع المصرى أن ١٩٦ من عدد عينة المدرسين الذى 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 ٠٠ هذا من ناحية ٠٠

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 ٠٠ حتى يستطيع أن يقضى الجزء الأكبر من وقته فى تحسين وتنمية المناهج ، وفى العمل على تحسين ورفع مستوى العملية التربوية فى مدرسته٠

ثالثا : توصيات ومقترحات فيما يتعلق بدور ناظر المدرسة تجاه الآباء والمجتمع المحلى والعلاقات العامة :

أظهرت الدراسه المقرنة ، أن ادراك ناظر المدرسة الابتدائية ودوره تجاه الاباء والمجتمع المحلى والعلاقات العامة فى جمهورية مصر العربية ، انها تحظى باهميه فى الواقع المصرى بينما العكس فى الولايات المتحده الامريكية .

ومع ذلك يقترح الباحث ما يأتى :

١ - أن يقصى ناظر المدرسة الابتدائية وقتاً كافياً فى القراءة ، وسماع اولياء الأمور ، وحضور المؤتمرات المتعلقة بالمشكلات التعليمية .

٢ - ان تحقق المدرسه اوجه الإفادة الممكنة من مجلس الآباء فى نشر الوعى التربوى الصحيح .. وبذلك يفهم البيت رسالة المدرسة ، ويعمل على نجاحها .

٣ - ان يدلى الأباء بارائهم وخبراتهم فى المناهج ، مما يساعد المدرسة على تكوين اراء متكاملة .

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

٥ - هناك مشروعات يمكن أن تقوم بها المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلى لتربيه البيئة ، مثل

أ - مشروع معالجة الأمية بين عمال المدرسة .

- التثقيف الشعبى فى البيئة المحيطة بالمدرسة .

- الترفيه عن المرضى فى المستشفيات أو فى ملجا 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 البيئة والرحلات العلمية والكشفية والندوات والمحاضرات التى تعدها المدرسة.

٦ - يجب على ناظر المدرسة أن يمتلك الأرضية الاجتماعية الواسعة لكى يتفهم المدرسة كنظام اجتماعى وقيم المجتمع الذى يعيش فيه وثقافته ، والثقافات الخاصة بالنشء بصفة خاصة ، حتى يمكن أن يسهم فى فهم المشكلات التى تواجهه.

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

إن مدرسة التعليم الأساسى الآن تحتاج إلى ناظر مدرسة يتمشى مع روح العصر ، وبالتالى فإن إعادة النظر فى الأساليب المتبعة فى اختيار نظار المدارس الابتدائية بحيث يصبح وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وفق معايير علمية وفنية مناسبة أمر واقعى ، ومن ثم ، فإن الباحث يرى وضع معايير معينة لاختيار هؤلاء النظار ومن أهمها :

١- الرغبة فى شغل هذه الوظيفة.

٢- الموهبة الإدارية.

٣- الأقدمية فى مجال التدريس.

٤- الخبرة فى العمل الإدارى.

٥- ضرورة الإلمام بعلم الإدارة التعليمية والمدرسية.

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

ولقد أكد " على هود باعباد " فى رسالته : دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية فى مجال التربية والتعليم فى كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، ١٩٨٢م ، على الأسس اللازمة لاختيار القيادات التربوية ، ومنها 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** [٢٩] .

وبالإضافة إلى ذلك .. فإنه يجب أن تتوافر بعض الشروط فى شاغل وظيفة ناظر المدرسة الابتدائية ، منها :

١- مؤهل تربوى عال (على أن يكون حاصلاً على الدبلوم العام أو الخاص أو الماجستير) ، ودوره فى الإدارة المدرسية .

٢- مقدرة 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 مدة لا تقل عن ثلاث سنوات .

٦- اجتياز مقابلة شخصية بنجاح .

٧- مقدرة فائقة على تحمل المسئولية ، وحسن التصرف ، وسرعة البت والحزم .

(٥) توصيات ومقترحات فيما يتعلق بالمهارات الخاصة بناظر المدرسة الابتدائية :

إن العائد من هذه الدراسة المقارنة الذى يمكن أن نحققه ، هو أن يدرك نظار المدارس الابتدائية مناطق ومجالات الأنشطة التى يمكن أن يركزوا عليها ، ومناطق ومجالات الأنشطة التى يجب أن تأخذ وقتا أقل فى أدائهم اليومى .. بمعنى أن هناك نقصاً 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 المدرسة هى ممارسته الشخصية فى :

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

ومن ناحية أخرى ، فقد أكدت الدراسة على 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 ممارسته 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 .. يرى 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 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 تكون لديه القدرة والمهارة فى العمل مع المدرسين فى اختيار وتقييم الطرائق التربوية ، وأن يكون ملماً بنواحى القوة والضعف لمختلف البرامج والوسائل التعليمية ، وأن تكون لديه المهارة الكافية والقوة لتحسين هذه البرامج.

وبصفة عامة ، يتعين على ناظر المدرسة أن تكون لديه القدرة والمهارة على أن يعمل كوسيط Mediator 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 القوى العاملة فى حقل التعليم وإدارته ، باعتبار أن التدريب أحد المداخل الرئيسة للإصلاح الإدارى ورفع كفاية العاملين ، ولذلك فإن عملية تنظيم برامج للنظار لمساعدتهم على توظيف إمكاناتهم الأكاديمية تكون مثمرة فى عملهم.

لذلك ، فإنه ينبغى 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. وكذلك ، إطلاع نظار المدارس الابتدائية على محتويات برامج للتدريب المهنى التى تنظم لمعلميهم، ليتسنى لهم متابعتهم فى ميدان التطبيق العملى. ومن ناحية أخرى ، فإنه يجب 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 بيناتهم، ومشكلات مجتمعاتهم، ومحاولة الإسهام فى حلها ، باعتبار المدرسة مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لخدمته.**

ويجدر أن يتم هذا التدريب وفق برنامج تفصيلى سليم - بحيث يعالج نواحى الضعف والقصور ، وبحيث توضح لهم 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 الآتية :

١- الاختراع والتغيير.

٢- المناهج وأساليب التعليم.

٣- الاتصال الفعال.

٤- التمويل.

٥- العلاقات الإنسانية.

٦- التعليم البيئى .

٧- أسلوب حل المشكلات .

٨- البحث والتقويم .

٩- الحساسية الاجتماعية .

١٠- 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 الابتدائية وأهدافها .

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

أخيراً ..

يجب أن تكون هناك أنواع مختلفة ومتنوعة من البرامج بحيث تشمل العمل بالمصانع والإدارة التعليمية فى مجال الصناعة . كذلك ضرورة إدخال وتدريب مقررات - كورسات - اللغة الانجليزية للسادة النظار لمواجهة المتطلبات الحاضرة ووضع خطط للتدريب .. طبقاً للمتطلبات الراهنة والمستقبلية للإدارة المدرسية . ويراعى أن تكون وثيقة الصلة بإجراءاتها بتعيين النظار الجدد .

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

obeikandl.com

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

١ - يجب أن يكون أسلوب أو مدخل الجدارة والاستحقاق Competency Based Approach هو المدخل الأساسى فى عملية الترقية والتقويم بالنسبة لناظر المدرسة الابتدائية. أيضا يجب أن يكون هذا المدخل أو الأسلوب من أهم محتويات الإعداد لبرامج تقويم نظار المدارس الابتدائية. كما يجب أن يراعى عند تقويم نظار المدارس الابتدائية ، أن يشمل هذا التقويم النواحى الآتية :

أ - جوانب العمل المدرسى (بصفة عامة).

ب - ظروف المدرسة وإمكاناتها.

جـ - نتائج الامتحانات النهائية.

د - خصائص شخصية ناظر المدرسة.

٢ - تؤكد الدراسة الميدانية على 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 أم 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 ٠٠ بنقلهم إلى وظائف أخرى تناسبهم، واستكمال صلاحية من لديه الاستعداد منهم ٠٠ وذلك بتدريبهم على ما تتطلبه مهام وظائفهم تدريباً عملياً وافياً ، على أن يتم هذا التدريب وفق برنامج تفصيلى سليم ٠٠ بحيث يعالج نواحى الضعف والقصور فى النظار ٠٠ وبحيث توضع لها الضمانات الكفيلة بدقة التنفيذ ، طبقاً لبرامج زمنية محددة٠

٥ - 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 التقويم٠٠ 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 وصحيحة٠

(٨) توصيات ومقترحات عامة :

١ - مباشرة مهام الوظيفة التى يتم التعيين فيها أمر ضرورى للتمرس عليها وبخاصة الوظائف القيادية٠

٢ - الالتزام بمستويات الكفاءة المقررة من المؤهلات الدراسية عند الترشيح لوظائف القيادة التربوية٠ 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 - موظفو الإدارة المدرسية وموجهو 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 مع تخصيص نموذج لكل نوعية من نوعيات الوظائف (قيادية - فنية - تخصصية - إدارية - كتابية [٣٠].

بعض الاتجاهات الحديثة المعاصرة لنظار المدارس الابتدائية :

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

- الإشراف ، تنمية وتطوير (تحسين) المنهج ، الاهتمام بالنواحى الشخصية للتلاميذ ، الاهتمام بالنواحى الشخصية لأعضاء 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 التالية : 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) - وتبادل الزيارات تحت رعاية المجلس الجامعى للإدارة التعليمية المؤلف من الجامعات الأعضاء فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وكندا ، وكذلك 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 لتحقيق نموهم المهنى وإتاحة الفرص أمامهم لمواجهة التجديدات التربوية ، ينبغى العمل على استمرارية التدريب أثناء الخدمة .. بمعنى ، ألا تقتصر برامج التدريب على بدء التعيين فى الوظيفة ، وألا يكون 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 والإمكانات المادية والبشرية.

٦ - من أهم الاتجاهات العالمية الحديثة أن يتعاون ناظر المدرسة الابتدائية 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 الوظائف الإدارية والفنية لكل العاملين معهم بطريقة فعالة ومرضية ، بمعنى أن يرتدوا عدة أقنعة فى وقت واحد على الرغم من العوامل التى تؤثر فيهم

داخل وخارج المدرسة. وبمعنى أنه 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 ، ومعرفة 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 والثواب أحياناً مع الشدة ، والجدية (أحياناً) لذلك يجب على ناظر المدرسة انباعه 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 أية سلطة سواء 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 وغير المهمة للتابعين له ، أما بالنسبة إلى الأعمال الهامة والضرورية فإنه يقوم بها.

١١ - منطقة القبول : Zone of Acceptance

ويعتبر من أهم المداخل أو الأساليب لنجاح القائد التربوى (المدير / الناظر) فى معرفة متى يجب أن يشترك التابعون فى عملية اتخاذ القرار المتعلقة بشئون المدرسة.

١٢ - اسلوب الاحتمالات فى الإدارة التعليمية :

Contingency Approach in Education Administration

وهذا الاسلوب 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 : Approach Systematic

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.

- ❖ أن يحدد 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

obeikandl.com

مراجع الفصل الخامس

١- وزارة التربية والتعليم : **تقرير بالخطوات التنفيذية وتحديث الإدارة التعليمية** ، القاهرة ، ١٩ ص ١ .

٢- وزارة التربية والتعليم : **ورقة عمل حول تطوير وتحديث التعليم فى مصر** ، القاهرة ، سبتمبر ١٩٧٩ ، ص ٤٥ .

٣- عادل عبد الفتاح سلامة : **دراسة مقارنة لبعض الاتجاهات المعاصرة فى تطوير التعليم الابتدائى ومدى إمكانية الإفادة منها فى جمهورية مصر العربية** ، رسالة ماجستير ، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٢ ، ص ١٢٩ .

٤- عبد الغنى عبود : **الأيديولوجيا والتربية** ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٨٠ ، ص ١٩٨ .

٥- وهيب سمعان ، محمد منير مرسى : **الإدارة المدرسية الحديثة** ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٥ ، ص ١٩٨ .

٦- محمد سيف الدين : **المنهج فى التربية المقارنة** ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٠ ، ص ٣١ .

7- Donald J. Willower, "Some Issues in Research on School Organizations, Paper prepared for a UCEA, Semier on Reseacrch in Educational Administration, University of Rochester, Ma 1977, P.8.

8- George Z.F. Bereday, **Comparative Method in Education**, New Dethi: Oxford & IBH Publishing Co., 1967, P. 21.

9- Charies F. Faber, et-al, **Elementary School Administration: Theory and Practice**, New York, Prentice-Hallm Inc, 1963, P. 93.

10- Paul B. Jacohson, et-al. **The Effective School Principal**, New York Prentice-Hall, Inc., 1963, P. 93.

11- Ben M. Harris. "New Leadership and New Responsibilities For Human Involvement. Educational Leadership," **Journal of the Association for supervision and Curriculum Development**. Vol. 26. No. 8. 1969. PP. 643-745.

١٢- وهيب إبراهيم سمعان : **اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية** ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٠م ، ص ٣٢٥ .

13- M. Dals Benghman and Others. **Administration and Supervisor of the Modern School**. New York: Parter Publishing Co.. 1969. P. 18.

14- Jemes M. Lipham 4 James A. Hoch. **The Principalship: Founding and Functions**. New York: Harper Rev. Publishers. In Imc. 1974. P. 10.

15- Drake T.L. & W.H. Roe. **The Principalship**, New York: Macmillan Publishing Co.. Inc. 1980. P. 147.

١٦- محمد منير مرسى : مرجع سابق ، ص ١٠٣ .

١٧- _____ : المرجع السابق ، ص ٥٩ .

18- Julins Gould & William & Koib. **Dictionary of the Social Science**. New York: The United Netions Educational and Cultunal Organization, 1964. P. 144.

19- Shield Willand Snyder. "Elementary School Principal". Perceptions of His Ideal and Acual Role" Unpublished Doctoral Dissertation. University of Michigan, 1968, P. 10.

٢٠- عرفات عبد العزيز سليمان : مرجع سابق ، ص ٢٨٠

21- M.D Eson **psychological Foundations of Education**. New York: Hch. Rindhart and Winston. Inc. 1964. P. 253

22- Ahmed I. Ahmed. "A study of Elementary school Principals perceptions of the Important of Task Performance. "Unpolished Doctoral dissection. the Pennsylvania stat University. 1981.

23- **Pennsylvania Education Directory**. 1979-80 published with the cooperation of Pennsylvania Department of Education. Leganon. Pennsylvania Applied Arts publishers. 1979.

24- Jone H. Mueller. F. "**Kad Schuesser Sutistical Reasonning In Sociology**, Third Edition, Boston: Houghtion Milflim Co.. 1977. P. 300.

25- K. Goldhammer. "Elementary Principals and Their Schools because of Brilhance and Pottotes of Pestilence". Center for Advanced study of Educational Administration. university of Orgon. 1971. PP. 4-5.

26- Debold is Van Dalen. William J. Meyer. **understanding Educational Research, an Introduction**. New York: Mcgraw - Hill. Inc.. 1962. P. 313.

27- Jodrph Melton. "Role Perceptions of The Elementary Principalship. **The N.E.P.**, Vol L. No. 4, 1971. PP. 40-41.

٢٨- عرفات عبد العزيز سليمان : مرجع سابق ، ص ص ٢٢٤ - ٢٢٥ .

29- Ministry of Education, "Working Paper Developing and Innovation Education in Egypt?, published by: National Center for Educational Research. September. 1979. P.18.

٣٠- على هود باعباد : دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية فى مجال التربية والتعليم فى كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، القاهرة ، عين شمس ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، ١٩٨٢ ، ص ٢٥٣ .

٣١- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة : توصيات مؤتمر تنظيم وإدارة التعليم قبل الجامعى ، القاهرة ، ٣٠ مايو ١٩٨٣ ، ص ١١٢ .