

# الدراسة الثالثة

المهام الرئيسية لمدير / ناظر المدرسة  
**The Principal's Major Tasks**

obeikan.com

## المهام الرئيسية لمدير / ناظر المدرسة

### The Principal's Major Tasks

من الواضح أن هناك تناقضاً بين ما يراه نظار المدارس على أنه واجبه الأساسي ، وبين ما يقومون به بالفعل ، فلقد لوحظ إن المجتمع المحسلي والمشتغلين بالتعليم يتوقعون له أن يكون قائداً تعليمياً ، وأن يتفق مدير المدرسة وقتاً أكثر في أنواع من النشاط غير تلك التي توجد في غالبية المدارس الآن ، وأن واجبه الأساسي هو القيادة التعليمية التي تعمل على تحسين عملية التعلم . وإذا نظرنا في تاويخ النظارة أو الإدارة ، سيتضح لنا أن الأدوار التي يراها الناظر ضرورية للقيام بها - والمرتبة على الحقيقة السابقة - ينبغي أن تشمل جميع المادة والإحتفاظ بالسجلات والتقارير .

ويرى « كامبل » Campbell أن دور الناظر لكي يصبح دوراً جيداً ، فلا بد أن يمر بثلاث مراحل : (١) دوره كموظف Clerk ؛ (٢) كعالم educator ؛ (٣) كمدير أعمال business manager وينبغي أن ينتهي به المطاف إلى مرحلة رابعة أكثر تطوراً وهي دوره كموجه فني أو تنفيذي .

Chief executive and Professional adviser .

Quoted From : The Principalship

By : William H. Roe & Thelbert L. Drake, Second Edition.

Published : Macmillan Publishing Co., Inc., 1993, New York:

Chapter 8, pp. 131 — 148.

ونلاحظ أن المرحلة الثانية تركز وتؤكد على دور الناظر كمعلم ، ذلك الدور الذي يبدو أنه قد اختفى . ويذكر «سيلبرمان» Silberman بالأتفاق مع «نيكويست» Nyquist وهما عضوا لجنة التعليم في «نيويورك» أن مصطلح «ناظر Principal» يجب أن يعود إليه ما كان من حيوية سابقة .

وأكثر من ذلك فإن الأخير قد أشار إلى أن إعادة اضلاح التعليم لن تؤتي أكلها إلا إذا عاد الناظر إلى دوره ، أى إلى ناظر معلم .

وقد اقترح «ترمب» Trump أن مدير / ناظر المدرسة الثانوية ينبغي أن يكرس ثلاثة أرباع وقته لتحسين عملية التعليم ، ولقد تعددت وجهات النظر حول هذه المفاهيم بحيث أصبحت تحمل معاني مختلفة لكثير من الناس. فهؤلاء الذين يطلبون من المدير / الناظر أن يمضى وقته بين أعمال الجرد (الجرد) وأعمال حيازة الأشياء ، فإن الأمر يعنى بالنسبة لهم أن يهتم الناظر بإجراء نظام الجرد لكافة أنواع الممتلكات «العهدية» ، وعمليات التمويل «السلف» ، والتجهيزات ؛ بينما يترك أمر تحسين البرنامج التعليمى على كاهل المعلمين - أما بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون على مستوى تحديد الأخطاء a trouble-shooter level فإن الأمر يعنى عندهم أن يكرس الناظر وقته فى حماية المدرسين من المشكلات الخارجية ، حتى يمكنهم القيام بالتدريس وبالتالي تحسين عملية التعليم . وبالفعل فإن القيام بهذه الواجبات يساعد على تقدم العملية التعليمية ، ولكن السؤال الذى يفرض نفسه الآن : هل من الواجب على ناظر المدرسة أن يصب تركيزه على النواحي الإدارية بعد إتساع نطاق العملية التعليمية فى المدرسة ؟

إن الكثير من عمليات الإدارة محتوى على تنظيم وإدارة الأشياء ، وما قيل فى هذا الأمر كثير ومتكرر بل ويأخذ صفة العالمية ... ولكن هذه الواجبات السابقة ليست مهمة على الإطلاق ، ومنع ذلك فالإنجاز الناجح لها هو الذى يصنع الإدارة . وتحيل أن أموال المدرسة لم يتم حصرها بدقة ، وأن المعلمين لم يزدودوا بالعمل الإنتاجى غير الفنى ، وأنه لا يوجد نماذج آمنة للمباني

المدرسية ... هل توجد حينئذ إدارة ؟ بالطبع ستفقد أنشطة الإدارة معناها . ويرجع ذلك إلى هذه الهوة الإدارية ، فالعناصر المبدعة تستدعى أن تساند من أى مصدر فعال إذا كان هناك على الأقل أمل في الاستقرار ، حتى إذا كانت هذه المساندة مجرد تفكير خارج الفضاء . إن أى نقص في هذه المساندة يؤدي إلى الفشل في التقدم والاندفاع إلى الأمام مع الخطوات المنطقية القادمة في الخطوة . والسؤال الذى يطرح نفسه الآن ليس هو الذى يسأل عما إذا كان هناك بد من الاهتمام بالناحية الإدارية ، ولكن المهم فيه أن يسأل :

هل الناظر مطالب أولاً أن يكون مسئولاً عن القيام بهذه الواجبات الإدارية ؛ في حين يتوقع منه في المقام الأول أن يظهر القيادة التعليمية وأن يعمل على تحسين العملية التعليمية ؟ وجاءت الإجابة لمجموعة من الآباء الذين لهم علاقة بالسلطة ، وذلك في إحدى الدراسات المعاصرة ، حيث كانت الإجابة بالنفى .

الآباء يؤكّدون على القيادة التعليمية :

Parents Emphasize Instructional Leadership :

ولقد أرسلت عدة استبيانات في أنحاء متفرقة من البلدان إلى رؤساء إتحادات الآباء والمعلمين وإلى رؤساء المجالس المحلية . وكان الأمر يتعلق بوضع إجابات لعشر أو ثلثة أو نقاط من حيث ترتيبها حسب الأولوية أو الأسبقية لواجبات ناظر المدرسة والمسئوليات المنوط بها . ولقد إختار هؤلاء الآباء النقاط التالية من حيث أن لها أولوية مطلقة في عمل ناظر المدرسة :

١ - إجراء التحسينات والقدرة على المبادرة والتغيير في طرق وفتيات

التدريس .

٢ - التأكد من أن المنهج الدرسمى يناسب حاجات التلاميذ .

٣ - توجيه المعلمين حتى يمكنهم حفز (تشجيع) التلاميذ ومساعدتهم

على التعلم بكل طاقاتهم .

٤ - إتاحة الفرصة للمدرسين لكي يخططوا على صنع برامج للتعليم الفردي .

٥ - توجيه المدرسين لكي ينسقوا ويوضحوا المادة الدراسية التي تدرس في مستوى كل صف دراسي .

ويتضح مما سبق أن هذه الأولويات التي أظهرها الآباء تركز على مسؤولية الناظر في تحسين المنهج الدراسي والعملية التعليمية والعمل على جودة التأثير المباشر الواقع على التلاميذ ، ويتضح هذا أكثر إذا ما قورن بالنقاط الخمس التالية ، والتي يرى الآباء أنها ذات أهمية أقل وهي :

١ - المشاركة في شئون وأحوال المجتمع .

٢ - حفظ كشوف مصاريف أو نفقات المدرسة .

٣ - الإحتفاظ بسجلات المدرسة .

٤ - بيان بتوزيع أنشطة المدرسة .

٥ - القيام بأعمال إدارية أخرى مصممة عن طريق المراقبين والإجابات الكتابية ممثلة في جدول (٨-١) .

ويبدو أن مجموعة الآباء تتجه إلى الدفاع عن المفكرة القائلة إن الناظر هو قائد تعليمي في المقام الأول مركزين بذلك على الأمور التعليمية ومعتضين على التفصيلات الإدارية .

وهناك دراسة أخرى قام بها المؤلف «رو» Roe سنة ١٩٧٧ تؤكد على إدراك الدور منذ كانت النظرية إليه على أنه معوق في إنفاق الوقت الثمين الذي يجب إنفاقه في القيام بالواجبات الوظيفية الأكيدة والمحددة سلفاً . و جدول (٨-٢) يبين واجب الاشراف والنسبة المثوية لإجابات الناظر الذين يرغبون في وقت قليل أو كثير في هذا الواجب . كما يبين النسبة المثوية للإجابات التي تنظر إلى إدراك الدور كمعوق . فقد نظرت إلى الواجب الأخير المكون في جدول (٨-٢) على أنه شكل آخر أعظم من أشكال التعويق وأعظم من إدراك الدور

جدول ٨-١ : استبيان أولويات النظارة : الاستجابات بالنسبة المئوية لكل الأقسام الخمسة

أ- البرامج التعليمية	ب- علاقة الطلبة بالنشاطات	ج- مشورون المجتمع	د- تنمية وتحسين أعضاء هيئة التدريس	هـ- واجبات إدارية عامة	المدى
%٤٤,٥	%١٥,٩	%٩,٥	%١٩,٦	%١٠,٧	١- أكثر أهمية .
%٢١,٣	%١٤,٦	%٢٢,٧	%٢٩,٣	%١١,٨	٢- على درجة ثانية من الأهمية .
%١٨,٨	%١٩,٩	%٢٦,٤	%٢٣,١	%١٢,١	٣- على درجة ثالثة من الأهمية .
%١٠,٣	%٢٨,٥	%٢٠,٢	%١٨,٧	%٢٢,٤	٤- على درجة رابعة من الأهمية .
%٥,١	%٢١,٢	%٢١,٢	%٩,٣	%٤٢,٩	٥- على درجة خامسة من الأهمية .

جدول ٢-٨ : الراجيات الاشرافية التي تحتاج الى وقت أكثر للأدوار التي تمثل عائقاً

السراحيب	تحتاج الى وقت أكثر	% النسبية المئوية للاستجابات لتحديد الأدوار وادراكها كمواقف
تحديد أهداف البرنامج وتنمية الأستر اتيجيات لتحقيق هذه الأهداف .	٣٨,١	٣٣,٣
تحديد وتقدير احتياجات التلاميذ التعليمية والغسرجات .	٣٤,٧	٥٤,٥
تقديم المدرسين .	٧,١	٥٠,١
الختيار وتعيين أعضاء هيئة المدرسين .	٢٥,٠	٣٧,٥
مساعدة المدرسين لأجل تحليل المهام (الأداءات) الوظيفية لهم .	٣٤,٧	٢٥,٠
تنسيق برامج التدريب التي قبل الخدمة لتكون المدرسين من تحقيق "البنائة والكفاية المطلوبة .	٣٤,٧	٢٥,٠

Preventing Means from Becoming Ends : منع الوسائل من أن تصبح غايات : إن المبالغة في تنفيذ الواجبات المعاونة أو المساعدة تؤدي إلى تشويه أهداف وظيفة الناظر . فقد تصبح الواجبات المساعدة هي الهدف الأساسي بينما تتم القيادة التعليمية إذا تبق لها وقت . ومثل هذا التصرف من جانب الناظر يعزز دور هؤلاء الذين معه بحيث يضعون في اعتبارهم أن الأولوية للأهداف الثانوية ومن ثم تصبح الإدارة المشددة أو حفظ النظام في المدرسة في حد ذاته تشويه لهدف تعليم التلاميذ ومرة أخرى يصبح النظام السائد Support أو الوسائل Means هي الغايات Ends .

ويجب أن تحمي مهنة الناظر دور القيادة التعليمية بحيث لا يتحول إلى هدف ثانوي ، كما أن الشخص الذي تستند إليه هذه المكائنة يجب أن يعطى كافة الوسائل التي تمنيه على الاحتفاظ ببلوره كقائد تعليمي وحتى لا يسمح للواجبات المساندة أو المساعدة أن تظغى أو يقدر لها أن تتم بصورة أقل فاعلية . وإنه لمن الجلي أن حجم المدرسة يعتبر من العوامل ذات الأثر الكبير على الواجبات المعاونة وواجبات القيادة .

فمدرسة صغيرة قوامها أحد عشر معلماً ومائتين وخمسين تلميذاً لا تستدعي نفس الكم الهائل من الواجبات المعاونة للمدرسة ضخمة بها ستمائة تلميذ وهيئة يصل عددها إلى ست وعشرين ، أو مدرسة ثانوية عليا قوامها ألفين من الطلاب ولقد لوحظ أن المدارس الصغيرة تكاد تكون هي طلب العصر سواء كان ذلك بطريق التقليد أو التصميم أو كليهما معاً . إنه لمن المتوقع أن يكون بإمكان الناظر القيام بكلا النوعين من الواجبات بشكل متساوي . وتشير الممارسة إلى أنه بعد فترة من الوقت سوف يتغير الحال عما هو عليه الآن بالنسبة لهذه النوعية من الواجبات حيث إنها ستكون لها الغلبة أو السيادة وحيث إنها بطبيعة الحال تعتبر هي النوعية التي يرتاح إليها النظار كما يعلق عليها الإداريون المركزيون أهمية كبيرة بالنسبة إليه .

ولقد لوحظ أن الواجبات المعاونة في المدارس الكبيرة وخاصة تسلك المدارس الكائنة بالنظم الكبرى يزداد الطلب عليها يوماً بعد يوم ويصبح لها الأولوية في وظائف المدرسة أو المعهد ، ويقع هنا تلقائياً على كاهل الناظر . وعلى ذلك يثار سؤال هام :

ما الشروط الواجب وضعها بحيث لا تحل الوظائف الكتابية محل المسئولية الأساسية للقيادة التعليمية ؟  
مساعد الناظر ليس هو الحل : Assistant Principal is not the Answer

لم يستطع أحد أن يقدم حلاً مرضياً للمشكلة ، فلو كان حجم المدرسة هو المشكلة أو هو السبب لكان الحل التقليدي إذن هو إقراح أن يوجه مساعد الناظر . وحتى يكون الأمر معقولاً فلا بد أن نضع في اعتبارنا الخبرة التي يمكن أن يكتسبها الشخص على أنها ذات قيمة عظيمة في إعداد الفرد للنظرة . هذا النوع من الخبرة التربوية سوف يكون السبب الضروري للكتابة عن الوسائل التي ستحول إلى غايات . وهل من الضروري لأي شخص يعمل من أجل نيل درجة علمية أو شهادة متقدمة أن يمضي عدة سنوات متناوياً للواجبات المعاونة لكي يتعلم كيف يؤثر في القيادة التعليمية على أحسن وجه ؟ ألا يجب أن تركز عملية الاختيار لناظر المستقبل على توافر التصرفات (السلوك) التي تندو بتوجيه الناس من أجل الدافعية والابتكار ؟

وهل تسيير العملية في طريقها الصحيح وذلك بإملياد ناظر المستقبل بالعمل أو الوظيفة التي تعطى لضرورة توجيهه إلى الواجبات المعاونة أهمية بالغة والتي هي في المقام الأول عبارة عن نظم وضبط موجه أو إحكام مضبوط ؟ وبالمنظر إليها من وجهة نظر أخرى مميزة : فهل هذا الشعور يزود الناظر بأكثر الطرق فعالية وكفاءة في تناول الواجبات المعاونة ؟ ألا يعتبر الشخص المدرب بكفاءة على استخدام أو القيام بهذه الواجبات حكيماً في استخدام المصادر الانسانية ؟ وهل يتطلب القيام بهذه الواجبات معلماً مؤهلاً ليقوم بها ؟

ويستطيع منسق أو معاون واحد للخدمات أن يقوم بمسئولية هذه الخدمات المعاونة في مدرستين أو أكثر من المدارس الصغيرة ، بينما في المدارس الكبيرة فإنها تستغرق كل الوقت لهذا المعاون . ويجب أن يعمل هذا المنسق كعضو في فريق مع الناظر أو المدرسة ، وأن يمد بأفضل النظم الممكنة من الخدمات المعاونة المنتشرة في كل المناطق . ولا يتطلب الأمر بالضرورة منه أن يكون معلماً مؤهلاً (ذا شهادة) ولكن الأهم من ذلك كله أن يقف يوماً بيوم على وجهة نظر القائمين على أمر التعليم ويصبح بذلك أكثر فاعلية . ومن المهم أن ينظر إلى وضع المنسق على أنه وضع ذو طابع حرفي (مهني) ، ولكن يجب ألا تعتبر نهاية مهنة أو غاية عديمة الفائدة من النظام . فأغراض هذا الوضع المهني ما هي إلا :

- ١ - لكي يجعل الناظر متفرغاً لأنشطة القيادة التعليمية .
- ٢ - لكي يقوم بتطوير وسائل أكثر فعالية وكفاية في الإمداد بالخدمات المعاونة .
- ٣ - لكي يساعد في التخطيط العملي .
- ٤ - لكي يمد بالخدمات العملية اليومية المطلوبة للهيئة التعليمية . وسوف يلتقى دور الناظر مع دور المنسق في التخطيط على المدى البعيد أو في الأداء اليومي كما هو موضح في جدول ٨ - ٣ .

جلول ٨-٣ : الواجبات المحتملة للناظر وتنسيق الخدمات مع المنسق

الناظر	منسق الخدمات
١ - التعليم :	١ - التعليم :
تحقيق وتنمية أهداف برامج التقييم وتفسيرها مع أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ ، وتنمية وتحسين الوسائل التعليمية .	تجميع المعلومات والتقارير (اللازمة للنظام) ، صيانة المعدات وتنظيفها .
٢ - المناهج :	٢ - المناهج :
تنمية وتحسين المناهج واستحداث وابتكار الأبحاث المتعلقة بالمناهج .	تقدير وتمييز المادة العلمية ، واقترح المادة العلمية .
٣ - التلاميذ :	٣ - التلاميذ :
الاندماج المباشر .	جمع المعلومات / تحليل التقارير عن طريق المكتب المركزي ، جدول الأنشطة .
٤ - أعضاء هيئة التدريس :	٤ - أعضاء هيئة التدريس :
الإختيار ، التقييم ، تقدير الواجبات ، نمو وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس .	مسئولية المدرسة المحلية للتقارير والسجلات ، الاتصالات الشخصية للمعلومات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس .
٥ - المجتمع :	٥ - المجتمع :
التخطيط ، والاتصال في البرامج المدرسين عن طريق اتجاهاين ، اندماج المجتمع في الشؤون التعليمية .	الاندماج في المادة العلمية .

## منسق الخدمات

## الناظر

## ٦ - التمويل :

تقدير المصاريف والدخول، اجراء  
وجرد تكلفة النظام ، اعداد الميزانية  
مع الناظر .

## ٧ - المكان :

جدولة ، صيانة ، تنظيف و اجراء  
عمليات استفادة من المكان .

## ٦ - التمويل :

التخطيط مع المركز الرئيسي ، اعداد  
الميزانية مع المنسق ، إنجاز  
المشروعات الداخلية .

## ٧ - المكان :

إقامة أولويات للمشروعات ، تحصيل  
جديد ، إيجاد وابتكار أماكن  
جديدة .

## الإنتشار المتنوع للمصادر : Differentiation Development of Resources

لا يمكن أن يعد الناظر كل شيء لكل الناس طوال الوقت ، فلقد إتضح  
أن هناك نماذج مختلفة لعشرات الآلاف من الواجبات أو المسؤوليات المحددة  
في أية مدرسة. قد أمكن تناولها أو تجريبها ، وفيما يلي بعض المتغيرات التي  
صممت حتى يصبح الناظر مسؤولاً عن واجبه الأساسي في القيادة التعليمية .

## The Services Coordinator

## منسق أو معاون الخدمات :

اقترحت أول نشرة في هذا المقرر لإنشاء مكان أو عمل رمزت له بالرمز  
(س) في كل مدرسة ، وتحدد أن يكون هذا المكان هو منسق الخدمات وعلني  
الشخص المحدد أو المعين لهذا المكان أن يكون مسؤولاً مسؤولاً مباشرة أمام  
الإدارة المركزية عن الخدمات الإدارية المعاونة Support والضرورية ، حتى  
يكون الأداء فعالاً لكل مدرسة داخل الأقليم . وعليه أيضاً أن يقوم بالأداء  
السليم لهذه الخدمات وفق خطة مرتبة ومحددة ، كما أنه مسئول أمام ناظر  
المدرسة حتى يرى الأخير أن مدرسته تتلقى الخدمات بكفاية .

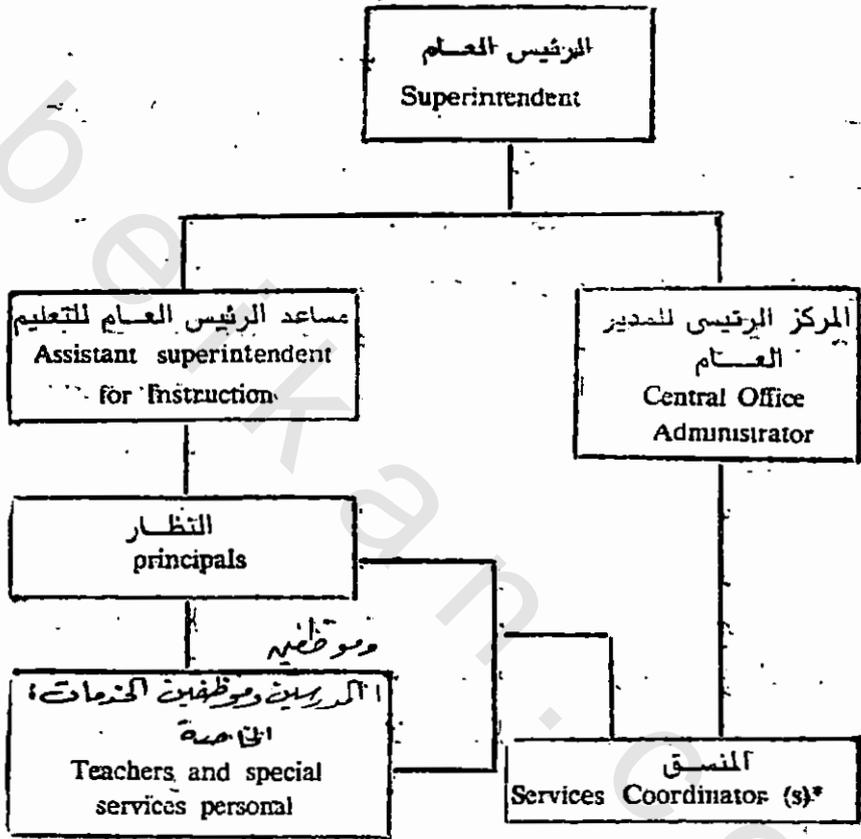
ومن أجل هذا كان لزاماً على مذوق الخلفيات أن يصبح مسؤولاً أمام مدير المكتب المركزي عن أداء هذه الخلفيات - والإجراءات والتقارير التي تعالج وظائف إدارة الأعمال في المدرسة ، أما بخصوص مرتبه ودرجته ، وترقياته فهي مسؤولة من المكتب المركزي ، وعلى أي حال فإنه يجب أن يكون هناك تأثير أساسي لتوصيات الناظر في القرار الخاص بهذه الأمور مستهدفاً زيادة فعالية أداء المنسق من وراء ذلك .

ويجب على المنسق أن يترك بصمات عمله في تسهيل البرنامج التعليمي . وقد تحدث خلافات بين المنسق والناظر ، ويبدو أحياناً أنه لا يمكن حلها ، ولكن هذه الخلافات يمكن حصرها على أيدي أحد أصحاب المراكز العليا التالية مع اعتبار أن سير العمل هو الأساس في العملية التعليمية . ومن المعلوم حقاً أن رسم أو تحديد مساحة المسؤولية يقلل سوء الظن أو الفهم .

والرسم البياني في شكل ٨-١ يعتمد على الأسلوب الذي نخدم به المدرسة ، ويستطيع النظام الفردي أو المدرسة الواحدة أن تقرر كيف توصل الحاجات وكيف تستقبل الخلفيات من المنسق أو معاون ، وهذا ويجب أن يكون عمل المنسق عملياً فلا يأخذ صفة السلطة على أية هيئة مهنية داخل المبنى وهذا بعينه هو الاتجاه المستمر نحو تحديد المسؤولية الرئيسية لصنع القرار التعليمي للناظر وتخفيف عبء الخلفيات المعاونة أو التفصيلات أو اللقائات الإدارية عنه .

إن هذا الاتجاه يعيد إلى الناظر دوره كعلم حيث لم يصبح مشغولاً بالأشياء غير المرتبطة بتعليم الصغار وحتى لا تشكل له هذه الأشياء أعذاراً في حالة إنغماسه فيها كلية .

شكل (٨-١) : جزء من التنظيم يظهر الاستناد من خدمات المنسق



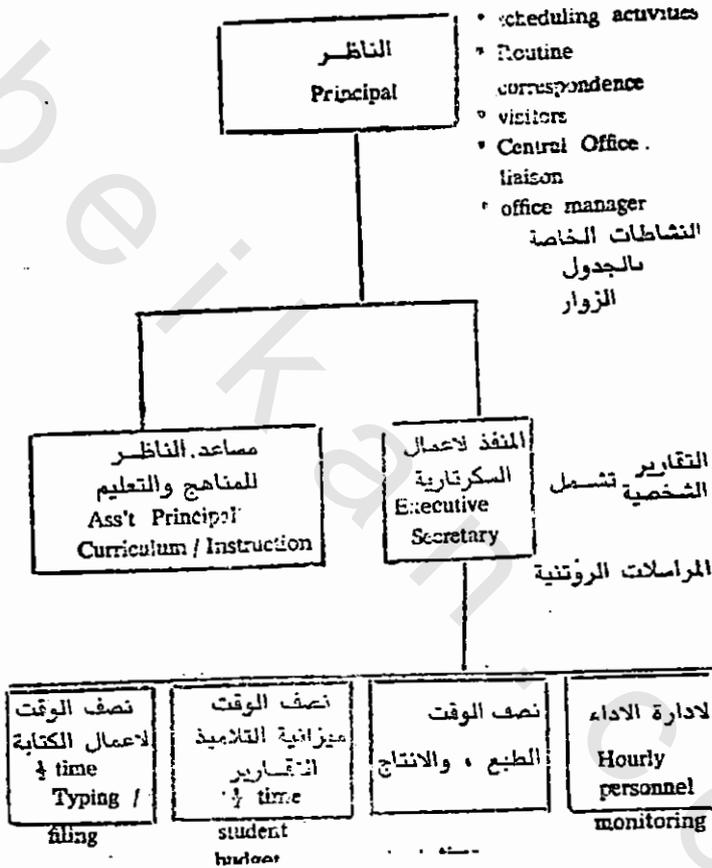
ولقد وضع «ترومب» Trump، أنواعاً شبيهة بذلك من المراكز أو الأوضاع، ومن الطريف أن نلاحظ أن الناظر في هذه النماذج يكرس حوالي ٧٥٪ من وقته لخدمة تحسين العملية التعليمية، بينما يترك ٢٥٪ من وقته للإدارة، ويقترح «ترومب» Trump مشرفاً للمبنى (لا يكون هو الناظر) حتى يشرف على المكاتب العامة «والكافتريا» والتيسيرات والانتقالات وغير ذلك بجانب أدوار أخرى في المدارس الأكبر.

### احتمالات أخرى : Other Possibilities

يجب ألا يكون الناظر في وضع يجبره أو يضطره إلى الاختيار بين أمرين : أحدهما أن يجعل منه مديراً تنفيذياً manager - procurer - Scheduler ، والثاني يجعل منه قائداً تعليمياً . ولا يجب كذلك أن يكون هذا الاختيار هو الهدف أو «الغايات» التي تخدم «الوسائل» ، وإنما لمشكلة عظيمة أن نجد ذلك الشخص المسئول في المقام الأول عن تحتمين نوعية التعليم - نجده معيماً لخدمة نظام المكتب المركزي . فإذا افترض أن الناظر يقضى معظم وقته في الأنشطة التي تستهدف تحسين العملية التعليمية لأصبح لزاماً أن يوجد شخص آخر يتحمل مسئولية النواحي الإدارية ويأتي بالندب الجزئي أو الكلي .

ولقد تأكد أن لهذا الندب كثيراً من الجوانب الإيجابية ، فهو يساعد في إنجاز الكثير من المهام ذات الطابع الرسمي الوثائقي مثل تجميع المادة العلمية - وتحليلها - إستكمال صيغ التقارير - تنظيم المادة - الرد على المراسلات الروتينية - عمل قوائم الجرد وحفظها ، ومهام أخرى كثيرة غير ذلك يمكن أن تنجز بطريقة أفضل إذا ما وجد الأشخاص المدربين جيداً على القيام بها . وعلى ذلك يصبح في الإمكان أن نقول إن مساعداً للناظر أو سكرتيراً تنفيذياً على درجة عالية من الكفاية يمكنه أن يرأس فريق الخدمات طوال الوقت أو خلال أوقات معينة - وشكل ٨-٢ يقترح فيه أن هذا يمكن أن يتم في مدرسة صغيرة - وبالطبع فلا يستدعي الأمر في هذا الموظف الكتابي أن يكون على درجة عالية من التأهيل حتى يمكنه إنجاز هذه المهام . وحينما يحدث هذا سيجد الناظر في وقته متسعاً لإنجاز الأنشطة الخاصة بتحسين العملية التعليمية .

شكل ٨-٢ : جزء من التنظيم لمدرسة صغيرة للاستفادة من أعمال السكرتيرية خلال أوقات معينة



شكل ٨ - ٢

اكتشاف البدائل التي تعمل على التحكم في الوقت الشخصي (الإدارة بالاستثناء):

Exploring Alternatives to free Personal Time (Management by Exception)

لاحظنا من قبل أن وقت الناظر أو المدير يشغل الكثيرين ، حقاً فقد ارتفعت نداءات كثيرة مدوية مطالبة الناظر أن يجعل وقته للنواحي الإدارية فلا يبدها - كما يرون - في الوظيفة الأساسية للمدرسة ، أنه ليس من الضروري أن نعرف كم من الوقت يذهب في التفصيلات الإدارية ، ولكن المفيد حقاً هو أن نعرف ما النواحي التي يمكن التيام بها على نحو أفضل إذا ما قام بها شخص آخر غير الناظر ؟ وربما كان جانب معين لا تستدعي الأمور إنجازه على الإطلاق .

### إعادة تنظيم الفرد لوقته : Reorganizing One's Own Time

غالباً ما يضيع وقت الناظر في اللقاءات أو غيرها من النواحي الشبيهة بذلك فتوضع الأمور كلها في يد الناظر ويصبح بذلك عاجزاً عن إجادة العمل ولتغيير هذا الوضع فقد إحتتمل ظهور أختلاف كثيرة . ويظهر ذلك بوضوح في مدرسة صغيرة قوامها مائتا تلميذ وعشر معلمين ، حيث لا يستدعي الأمر لناظرها أن يطلب معونة أو مساعدة إضافية ، ويختلف الأمر بالنسبة لمدير مدرسة كبيرة بها ١٢٠٠ طالباً بينما في أمثلة كثيرة لوحظ أن غاية الأمر لا يتعدى إعادة تنظيم للمسئوليات المنوط بها ولا حاجة إلى ندب موظفين .

وسوف نتعرض لعدد من النقاط التي تبين الوسائل التي تتيح الوقت للقيادة التعليمية إذا عين مدير استثنائي وذلك من خلال إثارة تفكير القارئ :

(١) ما التفاصيل Detail التي يطلبها المكتب المركزي من المدير والتي يمكن تغييرها ؟ وسترغب مجموعة المديرين في المدرسة في إعداد ودراسة عن الهيئة ، بحيث تتعرف على التغييرات الممكنة ، وكيف تتم هذه التغييرات . هذا بجانب خطة توضح ما يجب عمله في الوقت المتاح . وهذه هي بعض الملاحظات في النقاط areas أو المجالات (الجوانب) الآتية :

أ - بعض الاجتماعات الخاصة بأعداد التقارير والتفاصيل تحتاج إلى حضور الناظر ؛ بينما كل من المكتب المركزي والمدرسة الفردية Individual

يمكن أن تقدم إليهما الخدمة بطريقة أفضل إذا وجد مساعد للمدير أوسكرتير ، وكل واحد من هؤلاء يريد أن يستحوذ على منصب الرئيس في الاجتماع . ولكن الأمر الهام هو أن يتوافر جزء معتول من الوقت المحدد لتقضاء هذه الوظائف .

ب - يقوم الناظر مباشرة التقارير المطلوبة والمراسلات والمكالمات التليفونية ويصبح بذلك مجبراً على تأخير العملية التعليمية وتزويد الهيئة بالتوجيه وبالطبع فإن هذه العمليات تستهلك معظم وقته .

ج - يقوم الناظر دائماً بالتوقيع على التقارير والمراسلات التي ترد إلى المدرسة وأحياناً يصر هو نفسه على عمل ذلك ، في حين أنه لا يوجد مبرر لذلك إذا كانت المدرسة بها هيئة كاملة لتنفيذ خطط وضعت لتوجيه هؤلاء في مثل هذه الحالات .

(٢) تعلم طريقة تفويض السلطات وتوزيع المسؤولية على الهيئة :

يعتبر التفويض Delegation عاملاً أساسياً يصل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها : ولقد قال «تودور روزفلت Theodore Roosevelt ذات مرة «إن أفضل القائمين أو المسؤولين هو هذا الذي وهب الإحساس الكافي الذي يمكنه من انتقاء العناصر الطيبة من الناس ليقوموا بما يرسم لهم والقلوة على التحكم الناقى التي تمكنه من عدم التدخل فيما يقوم به هؤلاء الأفراد أثناء قيامهم بالعمل» . فعلمية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً ، فإذا ما وجد هذا الشخص الواعى الفاهم ووضع تحت يديه التعليمات محددة وتفصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية ، وبعد ذلك يشعر بالثقة وأخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل ، من المؤكد حينئذ أنه سيكون محل ثقة تنسم بالقلوة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الأمور الاستثنائية أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط . وقد يقول المدير «ولكننى ليس لى مساعد» وهنا يصبح موظفاً إدارية أو سكرتيراً كافياً وفعالاً تماماً كالأشخاص

المدرسين تدريباً تعليمياً على تناول التقارير والتفاصيل غير التعليمية الكثيرة .  
(٣) اكتسب ثقة المكتب المركزي والذي له صلة بتقريراتك واجراءاتك  
وعمليات التوكيل . ويمكن أن يتم هذا عادة بإتباع الآتى :

أ - تعلم توقعات موظف المكتب المركزي المتعلقة بالتقارير والنواحي  
الإدارية .

ب - قم بتنمية أو تحسين الإجراءات الكتابية المتعلقة بأى تقرير أو ناحية  
إدارية .

ج - ضع تخصصات محددة للهيئة .

د - عليك أن تمد الشخص الذى كلفته بواجب أو يعمل بالتدريب  
السليم .

هـ - حدد معايير تضبط أداء الفرد المعين أو المكلف .

و - قم بتطوير جدول أعمال نواحي الإشراف والتتويم . وأعد  
مراجعات فورية أثناء فترات الإسترخاء كالصيف مثلاً .

(٤) أعط مجموعة الوظائف الكتابية للهيئة ، أو قدمها لموظف المكتب  
الإدارى المركزي الذى يتناول تخصصاتهم حتى يتم الاتصال المباشر والثقة فى  
قبول عملية التوكيل ، فالإدارة المركزية تتكون من ١٠ - ١٥ وحدة أو قسماً  
مختلفاً ، ويعتقد مدير هذه الوحدات أن عمله هام للغاية ، ويريد بلا أدنى تغيير  
أن يتعامل مباشرة مع مدير المدرسة ، ويرى أن هذه هى الطريقة المثلى لإنجاز  
الأعمال . ويمكن أن تتغير وجهة النظر هذه مادام الإداريون يؤكلون أنهم  
يتناولون التفاصيل الهامة بالنسبة لهم على الوجه الصحيح . ويمكن القول إنه  
كلما توافرت العلاقات الطيبة فإن الوحدة أو القسم يمكنه أن يساعد فى تدريب  
عضو من الهيئة لكى يتناول التفاصيل بنفس الدقة المطلوبة . وفى سبيل التحقق  
من تلك المجموعة من الواجبات التى يجب على الناظر أن يختارها ، فالأمر  
يستدعى منه أن يتناول عدة متغيرات ، ويختلف عدد هذه المتغيرات من مبنى

إلى آخر . ومن وقت إلى آخر في المبني الواحد . وهناك حقيقة لا يمكن تجاهلها وهي أنه دائماً ما توجد معطيات (فرص للإختيار) options حينما وجدت متغيرات أو عوامل متغيرة . وحقيقة أخرى هي أن المتغيرات يمكن بل يجب أن تتحسن ، وعلى المدير أو الناظر أن يجعل المصادر البشرية والمادية المتاحة مصادرأ مباشرة بالخير متضمنة مصادر سلوكه الشخصي .

متغيرات المصدر : Resource Variable

الأفراد People

فالمصدر الإنساني هو أهم المصادر جميعاً . وعلى ذلك يعتبر التلاميذ والهيئة ، والآباء وأولياء الأمور والأفراد الخارجيون هم جوهر المدرسة . هذه الحقيقة وحدها تمد الناظر تقريباً بعدد متنوع وهائل من المتغيرات فالمدير الذي يشغز بالتفوق حول نفسه ، أو بمعنى آخر غير القادر على مسايرة التغيرات الهامة أو توظيفها فإنه بذلك يححو نفسه ، ذلك أن المدرسة نظام . والتغير الذي يحدث في أحد أجزاء النظام بالضرورة يسبب تغيراً في جزء آخر منه ، ولو حدث تغير في أحد أفراد المتغيرات البشرية لتأثر كنتيجة لذلك باقى الأفراد الآخرين وأيضاً يتأثر بتغير الوقت والمعلومات والبرنامج وخلافه . ويكفى كمثال بسيط هذا الترتيب الذى يوضح مدى تنوع متغيرات البشر الذين يستطيع الناظر أن يعمل معهم على تحسين المتغيرات :

١ - التلاميذ .

٢ - هيئة الفصل الدراسي .

٣ - الهيئة المتخصصة (الصحة - مجالس الإدارة ... الخ) .

٤ - هيئة المكتب المركزى .

٥ - أشخاص من المجتمع (الفنانون - الموسيقيون - المصلحون

الاجتماعيون ، وما شابه ...)

٦ - المجالس المحلية أو أعضاء المجالس العلمية (القسم التعليمي - الجامعة - المنظمات)؛ أشخاص بين مصادر خاصة ... وغيره).

إن قرار الاستفادة من هؤلاء الأشخاص الذين يصلوهم المجتمع ليظهر أسئلة كثيرة يتأثر بالإجابة عنها استخدام الوقت والمكان والمواد للمكتبة والمال فعلى سبيل المثال : هل سيقوم أشخاص المجتمع فقط يدور الزائر المتحدث أو الضيف ؟ أم أنهم سيمثلون مصادر حقيقية تعمل متكاتفه مع المدرسة ؟ هل سيعملون مع المدرسة مستقلين بأنفسهم أم سيعملون مع الطلاب أم مع كليهما ؟

وإنه لمن الواضح أن تغيراً سيحدث بالفعل لو بدأ أفراد المجتمع يعملون في المدارس ، فالتغيرات الناتجة في توزيع الوقت بشكل أكبر لنفس الأنواع من الأنشطة لن تمثل تحسناً يوصف في حياة كل من الطلاب أو المعلمين .

كيف يستفاد من الهيئة المتخصصة على الوجه الأمثل ؟ هل تقدم الخدمة المباشرة إلى التلميذ المقيد فقط ؟ . هل يمكن التسليم بأن دور الموجهين مزدوج بحيث يقدم الخدمة المباشرة للتلاميذ بجانب المعلمين ؟ هل تستخدم آراؤهم (آراء الخبيراء) أو أنها تستخدم عند الحاجة إليها فقط أم أن النتائج التي توصل إليها المتخصصون توضع في الاعتبار عند التخطيط للقرارات أو المناهج الخاصة بالتلاميذ ؟

الوقت : Time

يعتبر الوقت من أكثر الأشياء أهمية والتي يسيطر عليها المدير سيطرة كبيرة وتحدد لوائح البلاد وقوانينها الحد الأدنى المطلوب لليوم أو العام الدراسي ، وغالباً ما تتضمن عقود عمل المعلمين الحد الأقصى للوقت ، وتضع معاهد التعليم العالي الحد الأدنى للوقت الذي لا بد أن يمضيه الطلاب حتى يمروا بمستويات التدرج أو القبول . ولكن المدير والهيئة يمكنهم التغيير داخل نطاق هذه المقاييس . ويجب أن يقدر مدى الاستفادة من الوقت بالمال ، وكأنه

نفقات أو تكاليف تنفق على التلاميذ . فهل تعطى المدرسة للطالب وقته الذى يستحقه ؟ . ودائماً يسأل التلاميذ بجدية عما إذا كان وقتهم ينفق بحكمة أم لا ؟ ومن المفيد للمدير فعلاً أن يحسب تكلفة الوقت بين التلاميذ والمدرسة . هل من الممكن أن تسهم فعلاً المعطيات المتاحة للطلبة من حيث كلفة الوقت فى تغيير اتجاهاتهم نحو المدرسة وقد يجيب أحد موجهى المدارس علينا قائلاً إن المدرسة تطلب من الطلاب أن يجلسوا بلا حراك ، هادئين كأدراجهم الساكنة التى يجلسون عليها ، وعليهم أن يسمعو تعليقاتنا وعباراتنا الطنانة ، أما إذا تجاسروا ففعلوا شيئاً ، فهذا أمر مرفوض وعليهم أن يظلوا سليبين معنا وإلا أجبطنهم ورميناهم بنظرات الإحتقار . ما أنواع ، وما مدى التفاعل الذى يحدث بين طلاب المستوى العمرى الواحد أو الأعمار المختلفة ؟ بين الراشدين والطلاب ؟

#### المعلومات : Information

دائماً يواجه المدير الحاجة إلى استخدام المعلومات ، فمن المهم له أن يحدد أكبر المعلومات ضرورة بالصيغة أو الشكل الذى يعنى بالأفراد - مجموعات الأفراد - الميزانية - التكاليف - مصادر المجتمع وغير ذلك . وينظر عادة إلى المعلومات كعنصر هام فى صنع القرارات وأيضاً فى تكوين الأصدقاء أو على الأقل فى تجنب هؤلاء الذين يضمرون العدواة : ولناخذ الصحافة كمثال : كم تكون التخصص الإخبارية ذات المعنى الواحد One - Sided أو التقارير المزودة بمعلومات خاطئة فى حاجة إلى الموازنة أو التعديل ؟ أو كيف يمكن تجنبها ما إذا توافرت للكاتب المعلومات الكافية المغذية التى تعدل من النظام التخيلى المغلق ؟ هل المحرر التعليمى بالجريدة المحلية على معرفة شخصية بالنظر ؟ أم أن المعلومات التى جمعت وحلت وكتبت بطريقة سهلة من أجل التوزيع السريع ؟ هل أخذت المعلومات التى نشرت محلياً بتصريح المكتب المركزى لو تطلب الأمر ذلك ؟ هل الهدف من ذلك شحن الجو والإثارة ؟ . إن الإسهام المخطط للمعلومات مع المجتمع والآباء وأولياء

الأمر ذو فرصة كبيرة ليس فقط في كسب الاتجاهات المؤيدة ولكنها أيضاً وسائل لإكتشاف منابع المصادر . فهي تقيّد كثيراً في وضع اللغة مثلا في تعليم الصغار ، ويختصر فإن المعلومات أو القطع البصحية المعدة بطريقة جيدة يمكنها أن تبديد الشعور السلبي السائد والذي يتولد عند إختفائها ، ويتطلب الأمر من النظائر أن يكونوا يتقنن تماماً عند استفادتهم من المادة أو المعلومات التي جبعها مكاتب مختلفة وبأشكال أو صيغ مختلفة . وبالطبع فإن الوقت الذي يضيع في عملية مطابقة المعلومات لا يعتبر مصدراً ساراً .

#### البرامج والمواد : Programs and Materials

من الملاحظ أن هناك وفرة هائلة ومختلفة في مجموعات البرامج والمواد ويتضح هذا في أي اجتماع تعليمي ، ودائماً ما ينصب إهتمام الناظر على ما بين هذه المجموعات من علاقات ومن يقومون بإستخدامها وهم الطلاب والمدرسة ، ويؤكد الناظر على استمرار ربطها وملاءمتها لأهداف وأغراض المدرسة . فعلى سبيل المثال : هناك هدف تعليمي فحواه أن تكون العملية التعليمية عملية تراعى الفروق الفردية طبقاً لحاجات وميول التلاميذ وقدراتهم الفردية على التعلم ، على ذلك يجب أن يتيقظ الناظر إلى ضرورة وجود برامج كثيرة ذات صفة فردية تركز على التعلم بمعدل فردي ، وتبقى برامج أصلية أو مشتركة عامة للمعلمين لكي يتأكلبوا أن جميع الأطفال المشاركين في العملية التعليمية يقومون بها تقريباً بمعدل عام . ولا يستطيع الناظر بطبيعة الحال أن يصنع أفضل القرارات حول هذه الأمور وهو معزل عنها أو معزل عن الأفراد ، إذ لا بد له أن يشارك الآخرين .

#### النقود : Money

كثيراً ما يؤدي نقص النقود إلى فقر في مواقف التدريس الابتكارية ، ويصدق القول أن نقوداً أكثر يمكنها أن تجعل البرنامج الجيد أكثر تحسناً إذا ما زود المستخدم ببدائل أو متغيرات أكثر . ويمكن القول إن كثيراً من المتغيرات التي ذكرت من قبل لا تتطلب المال بقدر ما تتطلب إعادة ترتيب

لأسبقياتها . ولقد نودى بأن تعطى المدرسة الواحدة إستقلالاً مالياً ما أمكن . وهذا بالطبع لا يقلل من أهمية عملية الحصر للنواحي المادية بل على العكس من ذلك يزيد مما يقوم به الناظر أو يتيح له إمكانات أكثر من أجل تحسين المواقف التعليمية في المدرسة .

إن فكرة إعادة توزيع المصادر داخل المبنى الواحد ليست بالفكرة الجديدة ، وبالنظر إلى الهتافات الملنوية وقلة الضرائب المحددة على هذه المصادر يتوقع أن تصبح ممارسة هذا التوزيع أمراً سهلاً . ويجب أن ترجع عملية إعادة تقسيم الموارد المالية بين القسم ومراكز المواد والخدمات أو المكاتب المختلفة إلى ناظر أو مدير المدرسة .

وحتى يحسن استخدام الموارد أو المصادر المتاحة فداًماً نجد أن الناظر يرغب في إشراك هؤلاء الذين يتأثرون بالقرارات أو مساهمتهم مساهمة عملية كلما أمكن ذلك ، وتحدث هذه المساهمة في نواحي كالوقت والاهتمامات وغيرها . ويتوقع أن يساهم أيضاً الناظر في عملية صنع قرار إعادة التوزيع المذكورة على المستوى المحدود . ويجب أن يكون مستعداً تماماً أو جاهزاً بالحقائق وربما تلك الحقائق التي تقف خلف المعلومات التي يطلبها المكتب المركزي وذلك بهدف مساندة تلك النداءات أو المطالبات بالاعتمادات المالية الموزعة .

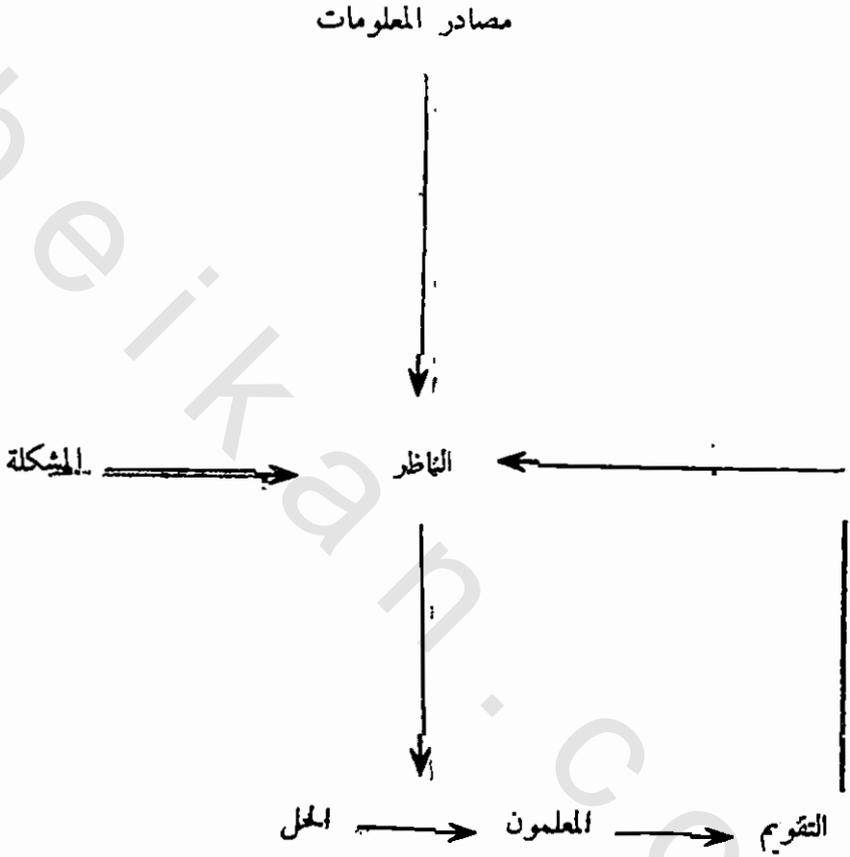
المكان : Space

عادة ما نجد عملية الاستفادة بالبيئة الخارجية محكومة بالتقليد . ويعمل الناظر باستمرار على الاستكشاف الفعال لاستخدام الجوائط والنسيبات والأماكن الخارجية والأماكن الفضاء بالمجتمع مثل المتزهات والمراكز الحرفية وما شابه ذلك . ويعتبر الاستخدام الأمثل لأماكن الفضاء هاماً للغاية ، وبالطبع فإن الواجب يحتم أن تتوافر هذه الأماكن ترتيبات أمنية معينة . ويمكن القول إن الأماكن التي يمكن الاستفادة منها كالمسارح والقاعات تضيف الكثير إلى مرونة البرامج المدرسية .

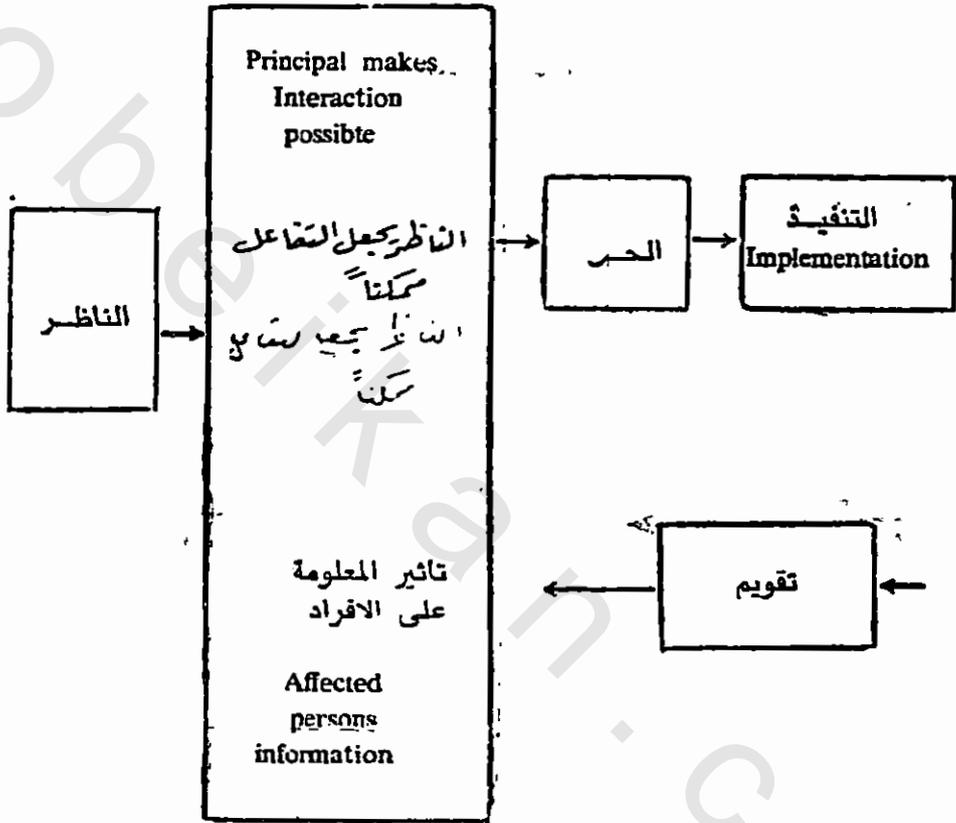
أفضل طرق استخدام البدائل أو الاختيارات : Optimizing the Options  
كما ذكرنا فإن الناظر يمكنه أن يحسن استخدام الموارد أو المصادر المتاحة  
لكي يعمل على تحسين العملية التعليمية والتدريسية داخل المدرسة . ويمكن  
إقترح وجود مرشدين لتحسين عملية الاستفادة هذه :

- ١ - تفادى عملية التخت في المدرسة ، والمجتمع ، وحياة الطلاب .
- ٢ - ينظر إلى اختيار الحلول المتغيرة للمشاكل على أنها عملية تشمل  
هؤلاء الأفراد المتأثرين بالقرارات ، فليس الناظر وحده المسئول عن البحث  
عن حلول المشاكل فقط ، ويهتم الناظر كثيراً بأصحاب المشاكل مثلنا بهم  
تماماً بالجوانب غير الانسانية للمشاكل . إن الناظر لا يجهل أموراً كثيرة  
كالوقت والمشاكل والسياسات وما شابه ذلك ، فهو إن جهلها يعمل بلا  
مسئولية ، وهذه الأمور ليست أيضاً هي جوهر وظيفته ولا هي العصا العليظة  
التي يرهب بها الآخرين لتعزيز مركزه بل يجب أن ينظر إليها على أنها أمور  
مساندة تمكننا من الوصول إلى الحل الأمثل ، ففي بعض الأمثلة نجد أن التغيير  
المؤثر في المظاهر أو الجوانب اللأ بشرية للمشكلة قد يكون هو الحل الأفضل .  
ومن الملاحظ دائماً أن الناظر يعمل مع كل الأفراد في المدرسة متعددة  
الوحدات . فالمدبر يعمل مع قائد كل وحدة في المدرسة العليا ، أو مع  
رؤساء الأقسام أو مساعدي النظار وخلاف ذلك ، وأهم ما في هذا هو التأكيد  
على العمل معهم . فلو أن عمليات إدارة الأشياء مثل الحضور والانصراف  
والجزد والتلف والتقارير وما أشبه كانت هي الأساس لتحسين تعليم الأفراد  
أو مجموعات الأفراد ، فلن يصبح حيثئذ من الصعب أن نعترف لماذا كان  
تصور الناظر تصوراً خاطئاً : (شكل ٨-٣ ؛ وشكل ٨-٤) .

شكل (٨-٣) : تركيز الناظر على العملية أو الاجراءات .



شكل (٨-٤) : المشكلة / الأفراد والتركيز على الاجراءات



ولقد تأكد خلال هذا الفصل دور القيادة التربوية ومشاركة الهيئبة والطلاب ، ويجب أن يهتم الناظر بالنواحي الإدارية وبالادوار المساعدة على أنها استثناءات ويجب أن يعنى مفهوم الإدارة بالاستثناء مجدية .

Objections Anticipated : الاعتراضات المنتظرة أو المتوقع حدوثها :

– الناظر يجب أن يكون مسئولاً عن الجميع (المسئولية كاملة) :

The Principal Must Be in charge of All .

هذا الاعتراض هو الاعتراض القديم المتوقع دائماً . فحتى يكون الناظر مسؤولاً مسؤولية كاملة وفعالة لابد أن يكون مسؤولاً تماماً عن المبنى وما يدور فيه . ولقد نبذ المسؤولون هذه الفكرة أو هذه المقولة مدللين ذلك بأن الناظر مسؤول فقط عن الأمور التربوية ، وأكثر من ذلك فقد وجد أن ممارسة النظارة الفعلية لأعمالهم تظهر ما يخالف فكرة المسؤولية الكاملة .

فغالباً ما تم العمليات الكتابية والبرامج داخل نفس المبنى مستقلة تماماً عن الناظر أو تسير جنباً إلى جنب مع موضوعات البرنامج بعيداً عن المديرين . ويجب أن يكون الناظر ملماً ببعض الأشياء كالمشروعات ذات التمويل القيدري، البرامج الخاصة بالنواحي العلاجية ، برامج المجتمع التي توضع للراشدين ، أو حتى برامج الصيانة . وحقاً يصبح الناظر مقصراً ما لم يكن لديه فهم أساس بتطبيق هذه البرامج ، وكيفية القيام بتطبيقها لكي يحسن البناء التعليمي من أجل المجتمع ، ولكن الخطأ الكبير أن يتحمل مسؤوليتها وحده . ويشعر المسؤولون أن الناظر أحياناً يرغب في تحمل مسؤولية الجميع ، ولكنه يجب أن يتحمل فقط مسؤولية التحسن التربوي ، ويعزز ذلك ما يقرره غالبية المعلمين والآباء بل والنظار أنفسهم دليلاً على صحة ذلك .

لا يستطيع الإنسان أن يخدم سيدين : One Cannot Serve Two Masters

لو كان هناك مكان أو وضع كترضع منسق (معاون) الخدمات وأردنا أن نقيمه ، فالاعتراض الأول الذي يقابلنا هو أن منسق (معاون) الخدمات لا يمكنه أن يكون مسؤولاً أمام الناظر وأمام مدير المكتب المركزي . ومرة أخرى يتضح من الممارسة أنه بهذا الشكل لن يستطيع القيام بعمله على الوجه الأمثل وأن هذا يتضح في حالات كثيرة مشابهة لمن يعملون في مجال تحسين الخدمات ، فالمتخصصون في أعمال القراءة أو التخاطب أو العمل الاجتماعي يخدمون مسؤولين أمام مديري المباني التي يؤدون فيها خدماتهم ، كما أنهم مسؤولون أمام موجهي الخدمات الخاصة بهم . هذا التقسيم للمسؤولية يثبت أن

الأولوية في العملية التعليمية للتعليم . وبدءاً من هنا على تفرغ هيئة الإدارة المركزية لدور الإمداد بالخدمة لهذه الوظيفة .

— العقود المتفق عليها تمنع اندماج الناظر في القيادة التعليمية :

تثبت المراجعة للأدب التنظيمي كذب الأسطورة أو الخرافة القائلة. إن العقود المتفق عليها تمنع أو تحول دون مشاركة الناظر في القيادة التعليمية ، وتثبت الأقوال التي ذكرت في صيغة إعادة حل لهذه المشكلة — تثبت العكس وأن الناظر يخشى وراء هذه الأسطورة .

الخلاصة : Summary

إن الوظيفة الرئيسية لناظر المدرسة هي تحسين القيادة التعليمية بحيث يعمل على تحسين نوعية الحياة لكل فرد في المدرسة . ويجب أن ينظر له المجتمع والمدرسة والطلاب على أنه المسئول الأول عن تحقيق هذه الوظيفة ؛ وحتى يستطيع تحقيق هذه الوظيفة بكفاية ؛ له أن يتفرغ لها بحيث يضع لها وقته وطاقته بدلاً من تبديدها في حالة كونه مستغرقاً تماماً في الواجبات الضاغطة الأخرى .

ولقد إقترح أن يوجد منسق للخدمات ، ذلك المسئول أمام الإدارة المركزية أثناء سير العمل للمدرسة ، ويكون هو المسئول الأول عن الخدمات المساندة أو المعاونة ووظائف الحصر للمدرسة . وإذا لم تتوافر وظيفة المنسق هذه بين الهيئة فلا بد أن يتم إعادة توزيع للمسئولية مع تحسين يقوم به مدير والمكتب المركزي .

إن الأدوار يمكن إعادة تحديدها ، ونماذج التفاعل يمكن تغييرها ، والمعطيات يمكن التحقق منها أو التعرف عليها ، والمتغيرات يمكن تحسينها بشكل يجعلها واعية للتناؤل ؛ كل هذا يحدد دور الناظر للابتعاد بالمدرسة عما كانت عليه في الماضي .

والتركيز على القيادة التعليمية والتفرغ للقيام بها . يتطلب مجموعة من  
الأهليات والجدارة والاستحقاق التي يجب أن تتوافر في الشخص الذي يقترح  
أو يفترض فيه أن يكون ناظراً .

نقاط مستقبلية للبحث أو للتفكير : Items for Further Thought :

١ - هل توافق أن يحتفظ الناظر بقوة حق الفيتو (الاعتراض) على  
قرارات المدرسة ؟ .

٢ - لو أن المدرسة تستخدم أشخاصاً من المجتمع بجانب هيئة التدريس  
المنتظمة فما الذي يميز الهيئة الفنية عن هؤلاء الأفراد ؟ .

٣ - ما الفرق الذي تراه بين واجبات ناظر مدرسة عليا كبيرة، وناظر  
مدرسة صغيرة ؟ .

٤ - كيف يمكنك أن تدافع أمام عضو مجلس إدارة مدرسة عن  
الفكرة القائلة أن ناظر المدرسة ليس هو الفرد الأول في كل موقف ؟

٥ - لماذا يمكن القول بأن المدرسين سيقترحون إلغاء مركز أو وظيفة  
الناظر مع عدم تعرض البرنامج التعليمي لخسارة مع الإطلاق ؟

٦ - إذا كان السكرتير الإداري الجيد يستطيع أن يقوم بإنجاز كثير  
من الأشياء التي يضطلع بها الناظر . فلماذا لا يقوم هو بها ؟

٧ - إن ممارسة التفاصيل الإدارية يمكنها أن ترفع من شأن الناظر ، في  
الحدود الآمنة التي يمكن وضعها حتى لا تصبح هذه الناحية هي الواجب  
الرئيسي له ؟ .

٨ - ألا يقوم النظار بعمل تلك الأشياء التي يرغبون في عملها حقيقة ؟