

الدراسة الخامسة

**التعرف على أهم الأدوار وأنماط النشاط
التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية
(الحلقة الأولى من التعليم الأساسي)
- دراسة ميدانية -**

obeikandi.com

الدراسة الخامسة

التعرف على أهم الأدوار وأنماط النشاط
التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية
(الحلقة الأولى من التعليم الأساسي)
- دراسة ميدانية -

١- تمهيد :

- مشكلة البحث ومبرراته .
- حدود البحث .
- المصطلحات .

٢ - أولاً : الدراسات العربية السابقة .
ثانياً : الدراسات الأجنبية السابقة .

٣ - العينة والتحليل الإحصائي .

- النتائج .
- المضامين التربوية للبحث .
- دليل عام لمدير / ناظر المدرسة .

obeikandi.com

التعرف على أهم الأنوار
 وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية
(الحلقة الأولى من التطعيم الأساسى)
 - دراسة ميدانية -

١ - تمهيد :

- مشكلة البحث ومبرراته .
- حدود البحث .
- المصطلحات .

obeikandi.com

الدراسة الخامسة

التعرف على أهم الأدوار وأنماط النشاط

التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية

(الحلقة الأولى من التعليم الأساسي)

- دراسة ميدانية -

تمهيد :

تتجه خطط وزارة التربية والتعليم حالياً إلى تطوير وتعميم التعليم الأساسي في كافة محافظات الجمهورية ، ومن الأهمية بمكان في هذا المجال الوقوف على مستوى أداء فاعلية الإدارة المدرسية ، وما يجرى بداخل المدرسة ، وما يقوم به ناظر المدرسة من أنشطة وواجبات ، ينعكس أثرها على مستوى الأداء العام للمدرسة بصفة عامة ، والتعليم الأساسي بصفة خاصة .

وإذا كان ناظر المدرسة - قد أعد الإعداد الجيد ودرّب التدريب الكامل - واعتبر بحق ركيزة العملية التربوية والتعليمية ، وتبرز أهمية دوره بدرجة ملحّة في عصور تطوير التعليم وتحديثه . . . وذلك لأن فلسفة التعليم والخطط الدراسية ومحتوياتها والوسائل التعليمية والمباني الدراسية مهما بلغت من الأهمية ، فإن فاعليتها في نهاية الأمر ترتبط بدور ناظر المدرسة كقائد تربوي ، بل أن توافر الناظر الكفء يعوض في كثير من الأحيان ما قد يكون موجوداً من النقص في بعض هذه العناصر .

وجميع نظريات الإدارة المدرسية تقريباً تضع ناظر المدرسة في موقف استراتيجي مهم بالنسبة لكل ما يجرى في مدرسته ، فهو الرئيس المباشر لجميع

المدرسين العاملين فى المدرسة ، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة فى تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها ، وهو حلقة الاتصال الثابتة فى العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم وبين المدرسين والتلاميذ ، وبين الآباء والمدرسين ، وبين الموجهين والمعلمين ، وهو دائماً - فى المركز الرئيسى للعملية التعليمية فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة فهو الذى يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها .

إن ناظر المدرسة - باعتباره القائد الإدارى - فى مدرسته عليه أن يدرك الوظائف الأساسية التى يقوم عليها العمل الإدارى والتى تضمن لأى قائد إدارى النجاح فى عمله ، وهى اتخاذ القرار والقيادة والإشراف والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتمويل والاتصال وتحديد المسئوليات والسلطات وتحديد أهداف المدرسة ، وأعمال التقويم .

وأن هذه المسئوليات والواجبات كانت مثار جدل بين المديرين المشرفين التربويين ، وبين المعلمين ، فبينما يرى بعض المديرين أن مسئولياتهم تنحصر فى الشئون الإدارية فقط ويشاركهم فى هذا الرأى مجموعة من المشرفين والتربويين والمعلمين ، نجد أن البعض الآخر من المديرين يرى أن مسئولياتهم تتسع فتشمل تحسين وتطوير المناهج التربوية وأساليب التعليم . وقد اتضح فى الوقت الحاضر أن ناظر المدرسة مسئول عن إدارة شئون المدرسة وعن تحسين عملية التعليم والتعلم بل ويفترض فيه أن يكون موجهاً مقيماً لمعلمى مدرسته ، بمعنى أنه قد حدثت تطورات فى واجبات ومسئوليات تنحصر فى مجال الأعمال الكتابية والإدارية ، اتسعت وتعددت مجالاتها لتشمل مختلف مجالات العملية التربوية .

ومن الملاحظ أن الدور الذى يلعبه ناظر المدرسة فى حالة تغير دائم ، وتبعاً لذلك فهو فى حاجة مستمرة إلى عملية تقويم - وعملية التقويم المتعلقة بأهم الأداءات والأنشطة - بالنسبة لإدراكات ناظر المدرسة الابتدائية للأدوار الفعلية والأدوار المثالية ربما تكون خطوة مهمة وحيوية فى تحسين السلوك القيادى فى المدرسة بصفة عامة وأداء ناظر المدرسة الابتدائية بصفة خاصة .

والبحث موضوع الدراسة - لا يقوم فقط بدراسة الدور الحالى لناظر المدرسة الابتدائية وأهمية الأنشطة التى يقوم بها ، بل يدرس فى الوقت نفسه كيف يمكن لناظر المدرسة أن يستكشف قدراته فى وظيفته .

إن الأداءات والأنشطة المتوقع أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية متنوعة ومختلفة فى طبيعتها وكذلك فى أهميتها ، ومن أجل أن تتحقق هذه المسؤوليات الخاصة بناظر المدرسة بطريقة فعالة وبكفاءة ، فعليه أن يضع الأولويات نحو تحقيق هذه المسؤوليات وليس من الضروري 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 المسؤوليات التى تقع على عاتقه فى معرفة تحليل كيفية قضاء يومه المدرسى ، وإعادة تكيفه مع جدولته المدرسى والعمل المرتبط بالعاملين معه .

إن ناظر المدرسة يقابل فى الواقع الكثير من تنوع الأنشطة والممارسات ، وبالتالي فإن البقاء الحيوى لوجوده يعتمد بصورة كبيرة على قدرته فى سياسة هذه الأنشطة فى مدرسته ، ومعالجة المواقف بطريقة علمية ، ومثال ذلك ، أننا فى بعض المدارس بالرغم من تشابه الظروف والإمكانات نشاهد تفاوتاً فى المستويات التحصيلية بدرجة ملحوظة بسبب التفاوت بين نظارها فى قدرتهم على القيادة وفهمهم لمسئولياتهم ومبلغ عنايتهم واهتمامهم بالنواحي الفنية فى مدارسهم .

إن التحديات والمتطلبات التي تواجه ناظر المدرسة الابتدائية في الثمانينيات تستلزم منه أن يكون :

١- مخططاً للمستقبل .

٢- موزعاً للمصادر البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية .

٣- قائداً تعليمياً عاملاً على تحسين عمليتي التعليم والتعلم .

٤- مقوماً لعملية التعلم بالنسبة للتلاميذ والمعلمين ، قادراً على إمداد أولياء الأمور والمدرسين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالمدرسة .

٥- قادراً على اتخاذ القرار ، مفوضاً في السلطة من قبل الآخرين ، وبالإضافة إلى ذلك يعرف كيف يفوض السلطة والمسئولية للعاملين معه .

٦- همزة وصل مباشرة مع كل من المجتمع المحلي والإدارة التعليمية .

٧- ملماً إماماً كافياً بأهداف المدرسة .

٨- قادراً على أن يميز بين الوظائف والواجبات التي يجب أن يؤديها بنفسه ، وبين تلك التي ينبغي أن يقوم بها غيره ممن يقومون بأعمال كتابية من الإداريين أو من المعلمين .

إنه من الواضح أن صراع الأدوار الخاص بالمسئوليات والأنشطة الإدارية والفنية لدى ناظر المدرسة الابتدائية إنما ينعكس على أدائه . وفي الوقت نفسه يسبب له مشكلات متعلقة بإدارة مدرسته ، والمشكلة الرئيسية في تصور الباحث أن ناظر المدرسة لا يجد وقتاً وطاقة كافيتين لإنجاز هذه الأنشطة الضرورية المهمة ، مثال ذلك ، أن بعض النظار يعتقدون أن القيام بالعديد من الأعمال الإدارية والكتابية مع افتقارهم إلى الوقت اللازم لأداء هذه الواجبات - يجعلهم

غير قادرين على أداء وظيفتهم بطريقة فعالة وكفاءة عالية ، ومن الناحية الأخرى يشكو كثير من نظار المدارس الابتدائية تعدد مسئولياتهم وإتقال كاهلهم بالأعباء الفنية والإدارية .

وفى هذا المقام أشار جولد همر " Gold Hammer " إلى أن 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 لتهديد توقعاته الخاصة بأدائه ، كما لا توجد معايير تستطيع أن تقيس أدائه . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن المشكلة الحقيقية هى مشكلة عدم توزيع الاختصاصات توزيعاً واضحاً ، وإعطاء الأفضلية غالباً للوظائف الإدارية وافتقار ناظر المدرسة فى أغلب الأحيان إلى السلطة والمسئولية فى اتخاذ القرار ، هذا مع وجود رغبة حقيقية منه فى أن يقوم بتلك الواجبات المطلوبة ، وهذه المشكلات لا تتوقف على تحليل الوظائف والواجبات فقط ولكن تتوقف أيضاً على تنظيمها فى مجموعات فعالة منسجمة بحيث لا تجزأ الواجبات المتكاملة .

فقد ينظر ناظر مدرسة ما إلى بعض الأمور على أنها مهمة ، وقد يرى ناظر آخر أنها ليست بذات الأهمية ، أعنى اختلاف الإدراكات والتوقعات بالنسبة للواجبات والوظائف المتعلقة بناظر المدرسة ، ومن هنا فإن عدم الوضوح فى تحديد الوظائف والمسئوليات قد يؤدى إلى التداخل والتنازع على تأديتها وبذلك لا يستطيع ناظر المدرسة تخصيص وقته للمشكلات والموضوعات المهمة التى ينبغى عليه التفكير فيها كقائد تربوى .

ومن الملاحظ أن عدد التلاميذ والمدرسين فى زيادة مستمرة ، والمدرسة الآن أكثر تعقيداً ، والمبانى فى زيادة مستمرة ، والآلات الحديثة تزود بها المدارس ، والمناهج التعليمية متطورة لتتمشى مع روح العصر فى إطار نهج

التعليم الأساسى ، لذلك نجد أن نظار المدارس الابتدائية يجدون صعوبة فى إرضاء كل هذه المتطلبات والأدوار المطلوبة منهم .

ولقد أشار بلووم برج ، جرين فيلد " Blumberg & Greenfield " ١٩٨٠ : أن نظار المدارس الابتدائية متوقع منهم أن يقوموا بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية لكل الناس بطريقة فعالة ومرضية ، ولكن تعقد الواقع المدرسى لا يجعلهم يستطيعون أن يحققوا الرضا والإشباع لهذه الأدوار المطلوبة فى ضوء المصادر المحدودة أمامهم ، ولذلك يجب على ناظر المدرسة أن يضع المشكلات فى صورة أولويات ، وأن يضع بدائل فيما يتخذه من قرارات بحيث تدرس وتفحص بعناية لمواجهة العالم غير المحدود .

من هذا نرى أن ناظر المدرسة مفروض عليه أن يقوم بكل الوظائف والأدوار بمعنى أن يرتدى عدة أقنعة فى وقت واحد . وأن إدارة مدرسة ما بواسطة ناظرها تختلف عن إدارة مدرسة أخرى ، كما تختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى ، تبعاً لظروف المدارس ، وطبيعة القائمين عليها فهى ليست متساوية فى جميع جوانبها ، وإنما توجد فى كل منها فروق متعددة .

وفى الوقت نفسه توجد مسئوليات عامة يشترك فيها أغلب نظار المدارس الابتدائية برغم هذه الاختلافات ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن واجبات ناظر المدرسة - بطبيعتها - مختلفة وذلك يرجع إلى اختلاف المتطلبات والواجبات والوظائف المتعلقة بها ، وهذا التباين والاختلاف يرجع إلى عدة عوامل منها :

- ١- حجم المدرسة .
- ٢- عدد معاونين الذين يقدمون الخدمات إلى ناظر المدرسة .
- ٣- عدد الوكلاء المتفرغين وغير المتفرغين .

٤- اهتمامات أولياء الأمور .

٥- تاريخ المدرسة .

٦- الموقع الجغرافى والسكانى .

٧- نوع الفلسفة (الإدارة والتنظيم) المتبعة فى المدرسة .

وهكذا نرى أن النظارة المدرسية تعاني من عدم وضوح وتحديد أهدافها والتوقعات التى ينبغى أن تكون عليها ، وهذا الغموض لدى الإدارة التعليمية المحلية وأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ حتى النظار أنفسهم ، قد أدى إلى غموض واجبات ناظر المدرسة ، وما ينبغى أن يقوم به من واجبات ووظائف .

وبصورة عامة ، يجب على ناظر المدرسة أن يدرك بصورة دقيقة كيف يتفاعل بوضوح مع العاملين معه سواء أكانوا من السلطة العليا أو ممن يقلون عنهم سلطة ، كذلك يجب أن يعرف الخصائص العامة للمناخ المدرسى ، بمعنى أن ناظر المدرسة يستطيع أن يعمل بكفاءة وفاعلية داخل إطار متناسق وذلك فى حالة الأفراد العاملين معه وما هو متوقع منه ، وبالتالي يستطيع أن يوجه وقته وطاقته للواجبات والوظائف الإشرافية والفنية بدلاً من الأعمال الروتينية أو الإدارية وكذلك يستطيع أن يقلل من تصارع الأدوار فى مدرسته ويكون أكثر إيجابية وإنتاجاً حيويًا .

مشكلة البحث ومبرراته :

تشير كثير من تقارير المسؤولين إلى أن مستوى الكفاءة لدى عدد قليل من النظار أقل من المتوسط ، إذ ينقصهم إدراك لمسئولياتهم الفنية والإدارية ، كما تعوزهم القدرة على أدائها أداء سليماً ، ويتمثل ذلك فى عدم العناية بالإلمام بالمناهج والكتب ، وعدم الاهتمام بالدوات والاجتماعات بهيئة التدريس للدراسة

والمناقشة فى سبيل النهوض بالمدرسة ، وعجزهم عن الاستفادة الجديدة من مجالس الآباء والمعلمين . ويمكن إرجاع هذه المشكلة إلى الأسباب الآتية :

١- ضعف الاستعداد الشخصى للإدارة والقيادة لدى بعض النظار .

٢- سوء اختيار بعضهم بسبب الارتباط فى ذلك بتنفيذ القرار الوزارى ٢٢٥ فى ١٦/٦/١٩٥٥ الذى يجعل من أسس هذا الاختيار قضاء مدة طويلة فى الخدمة قبل الترقية إلى وظيفة النظارة مما يضيق مجال الترقية إليها أمام المدرسين الممتازين الذين تتوافر لديهم عناصر النجاح فى حسن القيادة .

٣- انصراف المدرسين الممتازين عن هذه الوظيفة لعدم وجود ما يشجعهم على قبولها وبخاصة إذا اقتضت الترقية ضرورة النقل إلى مكان بعيد .

٤- قصور برامج التدريب التى تنظم للنظارة عن الوصول إلى المستوى اللائق بها .

وقد أثبتت الدراسات والتقارير الرسمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم أن الإدارة المدرسية فى مصر تعاني الكثير من المشكلات والسلبيات وأشارت إلى أن :

١- جهد مدير المدرسة ووقته يضيع فى المشكلات الإدارية والمسئوليات المالية ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية .

٢- طريقة اختيار المدير فى ظل القواعد القائمة لا تحقق الغرض ولا تقدم للمدرسة المدير الصالح .

٣- المدرسة فى صراع مستمر مع الإدارة التعليمية لنقص الاعتمادات اللازمة لإصلاح الأثاث والقيام بأعمال النظافة وتدبير الأدوات ، ولضالة

السلف وتَعقيدات الصرف ، كما أن العلاقة بينها وبين البيئة ضعيفة للغاية .

٤- التوجيه الفني بشكله الحالي لا يستطيع أن يؤدي واجبه ، وبالتالي ، فإنه لا يوجد مسئول عن كل مادة بالمدرسة .

ويحاول البحث الحالي أن يجيب على الأسئلة الآتية :

١- ما أهم الأنشطة والأدوار التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) في الواقع الفعلي للإدارة المدرسية؟

٢- ما أهم الأنشطة والأدوار التي ينبغي أو يعتقد أن ناظر المدرسة الابتدائية يقوم بها إذا توافرت له الظروف المثالية (المستهدفة)؟

٣- ما الفرق بين ما يقوم به ناظر المدرسة في الواقع الفعلي وبين ما ينبغي أن يقوم به من الوجهة المثالية (المستهدفة)؟ وما أهم المعوقات والمشكلات التي حول دون الوصول إلى هذه الوجهة؟

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

- حجم المدرسة .
- خبرة ناظر المدرسة .
- الجنس (ذكر/أنثى) .
- نوع التنظيم المدرسي .
- نوع الإدارة المدرسية .

٥- هل يمكن الأخذ بتلك النتائج والتوصيات في عمل دليل يسترشد به ناظر المدارس الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) في الوصول إلى درجة عالية من كفاءة الأداء؟ .

حدود البحث :

١- نجد أن فقرات الاستبيان الخاصة بأهم الأنشطة والممارسات التي يعتقد أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) مقسمة إلى ستة مناطق وظيفية ، ومع ذلك نجد تداخلاً بين هذا التقسيم ، بمعنى : أنه يمكن أن يكون هناك مجال للنشاط صالح للقيام به في منطقة نشاط غير منطقته ، وذلك لأن كل ممارسة من ممارسات المجال الواحد لا يمكن أن ينظر إليها على أنها مستقلة عن غيرها .

٢- أن خمسين فقرة من مجالات الأنشطة الموجودة في الاستبيان تمثل عينة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية ، ويشير الباحث إلى أن الممارسات التي تضمنها هذا الاستبيان لم تشمل كل الممارسات التي يعتقد أن يقوم بها ناظر المدرسة أو أن الناظر الذي يمارس مثل هذه الممارسات التي اشتمل عليها الاستبيان هو ناظر نموذجي أو مثالي ، وإنما الناظر الذي يقوم بممارسة ما اشتمل عليها هذا الاستبيان يمكن أن يزيد في قدرة المدرسة على بلوغ أهدافها المنشودة .

٣- لقد استخدم الباحث بعض المصطلحات في الاستبيان مثال ذلك " له بعض الأهمية " ، أو " ذو أهمية ضئيلة " ، أو " ليس له أهمية " هذه المصطلحات في نفس الوقت تمثل العديد من التفسيرات والتداخلات لدى إدراك ناظر المدرسة الابتدائية بالرغم من أن هذه المصطلحات أداة مفيدة في الاستبيان .

٤- المعلومات التي جمعت في هذه الدراسة تم انتقاؤها من عينة عشوائية بين نظار المدارس الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) في محافظة الإسكندرية : الإدارات التعليمية الأربعة (شرق - غرب - وسط - العامرية) وبالرغم من تفاوت حجم هذه المدارس واختلافها ،

إلا أنها تمثل فقط نظار هذه المرحلة من التعليم العام ، بمعنى أن المدارس الخاصة والمدارس الثانوية العامة لم تتضمنها هذه العينة .

٥- لقد مثل نظار المدارس الابتدائية في هذه الدراسة عن أهم الأنشطة والممارسات في النظارة والإدارة المدرسية ، إلا أنه لا توجد محاولة من الباحث من أجل ربط هذه الأنشطة والممارسات بالمواقف العملية والفطرية لناظر المدرسة الابتدائية ، فقد يكون ما يعتقد ناظر المدرسة يختلف عما يقوله أو يفعله ، وهذا يعتبر النقص الأساسي في هذه الدراسة هو إهمال وتأثير العوامل الموقفية .

المصطلحات :

فيما يلي توضيح للمراد بكل مصطلح من المصطلحات الواردة في البحث موضع الدراسة :

(١) ناظر المدرسة الابتدائية :

إنه قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة ، لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح .

(٢) التفرقة بين ناظر ومدير المدارس الابتدائية :

للتفرقة بين لقب " ناظر المدرسة " ، ولقب " مدير المدرسة " في المدارس المصرية ، يجب أن ندرك أن الأول يطلق على جميع من يتولون رئاسة العمل في مدارس التعليم العام بأنواعه ، إلى أن يصلوا إلى درجة وظيفية ومالية معينة ، فإذا ما تجاوزوها ، أطلق عليهم اللقب الثاني ، تماماً كما هو الحال بالنسبة لمديري المدارس الثانوية ودور المعلمين والمعلمات .

(٣) الإدارة المدرسية :

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

(٤) الدور :

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

(٥) توقعات الدور :

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

(٦) الأداء :

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

(٧) الدور الفعلى لناظر المدرسة الابتدائية :

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

(٨) الدور المثالى لناظر المدرسة الابتدائية :

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

أولاً : الدراسات العربية السابقة :

هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع البحث من زاوية أو أخرى وهي دراسات مفيدة وجادة ، وفيما يلي أهم هذه الدراسات :

(١) إدارة التعليم في العراق من زاوية المركزية واللامركزية ١٩٧٢م :

ويدور هذا البحث حول نواحي المركزية واللامركزية في إدارة التعليم في العراق ، وقد شمل البحث دراسة ميدانية واستفتائين أحدهما موجه لمديرى مدارس التعليم العام بهدف الوقوف على نواحي المركزية واللامركزية بالنسبة للنشاط المدرسى والتمويل وإشراك المعلمين فى الإدارة المدرسية وعلاقة المدرسة بالمشرفين على إدارتها ، والثانى موجه إلى المسؤولين عن الإدارة التعليمية بهدف الوقوف على آرائهم حول طبيعة الإدارة المدرسية والتعليمية ومشكلات التعليم والإدارة مع إبراز نواحي المركزية واللامركزية فى إدارة التعليم ، وقد توصل الباحث من دراسته إلى :

١- ضرورة تقدير الميزانيات المتاحة والقوى البشرية والقوى العاملة على المدى القريب والبعيد .

٢- ضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب وتحديد للقوى العاملة فى حقل التعليم وإدارته باعتبار أن التدريب أحد المداخل الرئيسية للإصلاح الإدارى ولرفع درجة كفاءة العاملين .

٣- ضرورة إعطاء صلاحيات كافية للمديرين والمتفوقين فى ترقية المعلمين ، وفى اختيار العناصر التى تعمل معهم واقتراح الحلول اللامركزية المناسبة لظروفهم .

٤- وضع شروط ينبغي توافرها فى الإدارى خاصة فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية والكفايات الشخصية .

٥- ضرورة ربط البيئة وتوثيق الصلة بينها ، وبين الإدارة .

(٢) دراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة فى المدرسة الثانوية ١٩٧٤م :

تدور هذه الدراسة حول أهم المشكلات التى تعاني منها الإدارة فى المدرسة الثانوية فى كل من جمهورية مصر العربية ، والولايات المتحدة الأمريكية وقد دارت حول أربعة محاور هى : الدراسات العملية ، التوجيه الفنى ومجالس الآباء والمعلمين ، واتحادات الطلاب .

وقد تناول الباحث أهم المشكلات التى تحول دون قيام إدارة المدرسة الثانوية بمهامها الوظيفية فى هذه المجالات الأربعة من خلال إجراء دراسة ميدانية لبعض مشكلات الإدارة فى المدرسة الثانوية فى مصر ، كما تناول مشكلات الإدارة المدرسية فى المدرسة الثانوية فى الولايات المتحدة الأمريكية وأتبعها بدراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة فى المدرسة الثانوية فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ثم ضمن بحثه بعض مقترحات وتوصيات من أهمها :

١- ضرورة الاهتمام بتطبيق المبادئ والنظريات الإدارية العامة التى ثبتت فاعليتها فى مجال الإدارة التعليمية والمدرسية .

٢- ضرورة توافر بعض الصفات القيادية من مديرى المدارس الثانوية بالإضافة إلى الخبرة العملية والمؤهلات العلمية .

كما أوصى الباحث مجموعة من التوصيات التى من شأنها أن تلافى ما يعترض المدرسة الثانوية من مشكلات .

(٣) واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ١٩٧٦ م :

قام الباحث بإعداد استفتاء موجه إلى مديري المدارس الابتدائية والمعلمين لدراسة المفاهيم الإدارية المتطورة والمتعلقة بإدارة المدرسة الابتدائية ، ودراسة المسؤوليات والواجبات المحددة لمدير المدرسة الابتدائية والتعرف على أهم مجالات العمل الرئيسية لمدير المدرسة الابتدائية ، والتعرف على أهم المسؤوليات والواجبات التي يفترض في مدير المدرسة الابتدائية ممارستها ، ولقد تبين من نتائج الدراسة ما يأتي :

١- يتفق المديرون والمعلمون على أن ممارسات مدير المدرسة الابتدائية في مجال الأعمال الكتابية والإدارية ومجال المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية تحصل على أعلى نسبة بالمقارنة لغيرها من مجالات العمل الأخرى .

٢- يتفق المديرون والمعلمون على أن ممارسات مدير المدرسة الابتدائية في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع تشكل أقل نسبة بالمقارنة لغيرها من جميع مجالات العمل التي اشتملت عليها الدراسة .

٣- لم يتضح أثر عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية لمدير المدرسة الابتدائية بالنسبة لمستوى ممارساته الإدارية بمعنى أن سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية وحدها لا تكسب صاحبها ممارسات إدارة أفضل .

ولقد توصل الباحث إلى بعض مقترحات وتوصيات منها :

١- إشراك مديري المدارس الابتدائية في إعداد محتويات برامج التدريب المهني التي تنظم لمعلميهم ليتسنى لهم متابعتهم في ميدان أساليب مواجهتها .

٢- إجراء دراسة ميدانية ، لتشخيص وتحديد مشكلات مديري المدارس التى تسير على نظام الفترتين لتوجيه المديرين نحو أساليب مواجهتها

٣- الأخذ بأراء مديري المدارس الابتدائية بجانب المشرفين التربويين فى عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة للبرامج الإشرافية .

٤- ضرورة إشراك معلمى المدرسة فى عملية اتخاذ القرار المتعلقة بـسير العمل فى المدرسة .

٥- إعادة النظر فى ممارسات المديرين بالنسبة لعلاقة المدرسة بالمجتمع لما لهذه العلاقة من أهمية فى تحقيق أهداف المدرسة بشكل خاص وأهداف العملية التربوية بشكل عام .

(٤) دراسة تحليلية لواقع الإدارة المدرسية فى التعليم الابتدائى فى جمهورية مصر العربية ١٩٧٩م :

يدور هذا البحث حول واقع الإدارة المدرسية فى المرحلة الابتدائية فى جمهورية مصر العربية ، وهو يركز على بيان أهم التطورات الحديثة التى مرت بها الإدارة فى مصر وما صدر بشأنها من قرارات وزارية فى الفترة ما بين أعوام ١٩٣٩ ، ١٩٧٤م .

ونظراً لأهمية ناظر المدرسة فى قيادة المؤسسة التعليمية قام الباحث بتصميم استفتاء وذلك للتعرف على أبعاد دور ناظر المدرسة فى العملية التعليمية بتوضيح وظيفته ومسئوليته واختصاصاته وعلاقته بالآخرين ، ولقد اختار الباحث محافظة القاهرة كمجال جغرافى لهذه الدراسة .

وقد تبين من نتائج الدراسة الميدانية أن اتخاذ القرار من الوظائف الأساسية للقائد الإدارى فى مدرسته ، لى يقوم بتنفيذ كل ما يمكن أن يساهم فى تطوير

مدرسته ، طبقاً لما تؤكد هذه الدراسة الميدانية ، أجمع ٧٤% على أنهم هم الذين يأخذون القرار فى ترميم المباني المدرسية ، و ٧٠% على شراء الأدوات المعملية ، و ١٠٠% على تنظيم وتوزيع الجدول المدرسى ن و ١٠٠% على إقامة الحفلات المدرسية ، و ٩٠% على تجهيز حبرات الدراسة .

كما أكدت البيانات أن اتخاذ القرار من سلطة ناظر المدرسة بإجماع ٩٦% على أنهم هم الذين يتخذون القرار فى تشكيل جمعيات النشاط ، و ٩٦% على القيام برحلات مدرسية ، و ٩٦% على تنظيم الجمعيات المدرسية ، و ٩٦% على تشكيل لجان الامتحانات .

وكذلك أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة عالية من النظائر انخفض أداؤهم بنتيجة حاجتهم لفهم معنى الإدارة وبالمفهوم السليم ومن ناحية أخرى تؤكد الدراسة الميدانية إجماع ١٠٠% على أنه من الضروري أن تشارك هيئة التدريس فى الإشراف على نظام العمل فى المدرسة .

- ضرورة إلمام النظائر بمفاهيم الإدارة الحديثة .
- وجوب إعادة النظر فى أسلوبنا التعليمى فى مدارسنا .
- محاولة الاستفادة من أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج .
- التخطيط لإلغاء نظام الفترات السائد فى مدارسنا الابتدائية وذلك بصورة تدريجية ، والعمل على العودة لنظام اليوم المدرسى الكامل .
- تؤكد الدراسة الميدانية ضرورة قيام ناظر المدرسة بعملية تقويم مدرسيه وتلاميذه على فترات دورية مستمرة وذلك بمتابعة ميدانية بزياراتهم فى فصولهم ، للتأكد من مستوى المدرسين حتى يمكن الوصول بمستوى التلاميذ إلى الدرجة المطلوبة .

(٥) دراسة مقارنة لمشكلات النشاط المدرسى فى المرحلة الإعدادية بجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا ١٩٨٠م :

قام الباحث بإعداد استفتاء موجه إلى عينة من مشرفى النشاط بالمرحلة الإعدادية بلغت ٩٢ عينة من موجهى النشاط بالمرحلة ذاتها بلغت ١٢٠ عينة من تلاميذ المرحلة الإعدادية والممارسين للنشاط بلغت ٣٢٠ عينة على نطاق محافظات القاهرة ، والمنوفية والجيزة .

ولقد توصل الباحث من خلال دراسته النظرية والميدانية للنشاط المدرسى فى المرحلة الإعدادية بمصر إلى بعض نتائج من أهمها ما يلى :

- ١- وجود جمعيات للنشاط المدرسى بالمدارس الإعدادية العامة .
- ٢- توزيع الطلاب على النشاط يتم وفق رغبات المدرسين .
- ٣- توزيع الطلاب يتم على النشاط وفق رغباتهم .
- ٤- وجود مسابقات لألوان النشاط المختلفة بين التلاميذ ، وكذلك وسائل تشجيع للمتفوقين منهم فى مجالات الأنشطة المتنوعة .
- ٥- وجود مشكلات تعوق ممارسة النشاط المدرسى فى النواحي التالية :
 - أ - إدارة النشاط . ب - تخطيط النشاط . ج - تقويم النشاط .ولقد انتهى الباحث إلى بعض التوصيات والمقترحات فى المجالات الآتية :
 - أ - الموازنة والإمكانات .
 - ب - إعداد وتنفيذ برامج النشاط .
 - ج - عوامل نجاح النشاط المدرسى .

(٦) دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية ١٩٨٠م :

قام الباحث بإعداد استفتاء موجه إلى عينة من مشرفى النشاط بجمهورية مصر العربية ووسائل إعدادهم وتقويم أعمالهم ، ولقد اشتملت العينة على ١٠٩ من نظار ومديري المدارس الثانوية والمرشحين لهذه الوظيفة ، ١٠ أفراد من المسؤولين القائمين على تدريب النظار ولقد طبقت هذه الدراسة على المحافظات الآتية (محافظة القاهرة - محافظة القليوبية - محافظة بنى سويف - محافظة الفيوم) .

وأهم المحاور الرئيسية فى هذه الدراسة ما يأتى :

١- رضا المدير أو عدم رضاه عن وظيفته .

٢- أسس الترشيح لوظيفة المدير .

٣- كفاية برامج إعداد المديرين .

٤- جوانب تقويم مديري المدارس .

ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

١- أن حوالى ٦٠% من مديري المدارس الثانوية غير راضين عن عملهم .

٢- أن عملية الترشيح لوظيفة مدير المدرسة الثانوية تتم على أساس الأقدمية فحسب مع إغفال الموهبة والمقدرة الإدارية .

٣- أن نوعية برامج الإعداد لهذه الوظيفة فى حاجة إلى إعادة نظر من حيث المحتوى والمستوى وكذلك الفترة الزمنية المخصصة لهذه البرامج .

٤- أن نتائج الامتحانات المدرسية تكاد تكون المعيار الوحيد فى تقويم وظيفة مدير المدرسة مع إغفال ظروف المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية ،

وأن هذا التقويم تنقصه الدقة والموضوعية كما أن المجاملة والصلات الشخصية هي أهم السمات الغالبة على عملية التقويم .

٥- ينقص عملية التقويم وجود حوافز مادية أو أدبية تشجع المديرين على نقد ذاتهم بهدف تحسين كفاءتهم الإدارية والمهنية وكذلك تغفل عملية التقويم مدى أهمية الدراسة والإطلاع للمدير في تأدية عمله على الوجه الأكمل .

ولقد توصل الباحث إلى عدة توصيات ومقترحات للنهوض بمهنة مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية .

- أ - فيما يتعلق باختيار مديري المدارس الثانوية .
- ب - فيما يتعلق بتدريبهم وإعدادهم قبل وأثناء الخدمة .
- ج - فيما يتعلق بتقويمهم .

ثانياً : الدراسات الأجنبية السابقة :

(١) دراسة Graves Stoller ١٩٥٢م :

تضمنت هذه الدراسة خمسة وعشرين ناظر مدرسة ابتدائية من منطقة نيويورك (اشتملت على ١٣ ناظر مدرسة بجدول كامل مع خمس سنوات خبرة ، ٨ ناظر بجدول كامل مع سنة واحدة ، ٤ ناظر يقومون بالتدريس) .

وقد اختيرت هذه العينة بناء على الخبرة والمكان والرغبة في المشاركة في الدراسة ، وطبقاً لهذه الدراسة قد قسمت الأنشطة والممارسات إلى عشرة أقسام في الاستبيان من وجهتي النظر الفعلية ، والمثالية .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التنظيم الإداري من أهم الأداءات التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية بنسبة ٣٠.٦% من وجهة النظر الفعلية ، ولكن من وجهة النظر المثالية فقد انخفضت هذه النسبة إلى ١٥.٧% .

(٢) دراسة Medsker ١٩٥٤م :

لقد اختار Medsker عينة عشوائية تتكون من ٩٠ مدرساً ابتدائياً ممثلة لـ ٣٠ مدرسة في دراسة عن وظيفة ناظر المدرسة كما يتصورها المدرسون ولقد قسم الاستبيان إلى خمسة أقسام بحيث اشتملت على معظم الأنشطة والأدوار التي يحتمل أن يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية .

ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية كما يراها المدرسون بالنسبة إلى وظيفة ناظر المدرسة وبمقارنتها لمجموعة من الأنشطة والممارسات وفق أهميتها كما يلي :

استجابة

٢٦٠

١- تزويد المدرسين بأسلوب القيادة

١٠٥

٢- رعاية الأطفال والاهتمام بهم .

٩٠

٣- تكوين علاقات مع المجتمع

٧٦

٤- إدارة المدرسة .

٣٨

٥- العمل مع أولياء الأمور .

أما بالنسبة إلى القيادة التعليمية ، فقد جاءت فى الدرجة الثانية من الأهمية بنسبة ١٤ر٨% من وجهة النظر الفعلية وبالمقارنة إلى وجهة النظر المثالية ، فقد حصلت على ١٨ر٨%٠ . وبالنسبة إلى علاقة المدرسة بالمجتمع فقد كانت استجابة نظار المدارس الابتدائية من وجهة النظر الفعلية ١٣ر٥% ، ومن وجهة النظر المثالية كانت الاستجابة ٩ر٩%٠ .

ومن أهم استنتاجات هذه الدراسة أن التغير الذى حدث فى مجال نشاط "توجيه الطفل" من وجهة النظر الفعلية ارتفعت نسبته من ٧ر٧% إلى ١٩% ، وفى منطقة النشاط إدارة شئون الأفراد من وجهة النظر الفعلية ارتفعت نسبته من ٧ر٦% إلى ١٦ر٤%٠ .

(٣) دراسة Buffington ١٩٥٤م :

وفى دراسة مشابهة لدراسة Medsker ١٩٥٤م ، قام Buffington ١٩٥٤ بمقابلة تسعين من أولياء أمور للمدارس الثلاثين نفسها التى أجرى عليها Medsker دراسته ، ولقد طلب من أولياء الأمور وصف سلوك ناظر المدرسة الابتدائية كما طلب منهم ترتيب الأنشطة والأدوار التى يعتقد أنها مهمة ، ولقد دلت نتائج هذه الدراسة على النتائج التالية :

استجابة

- ١- تطوير وتحسين العلاقات مع أولياء الأمور . ١٨٠
- ٢- رعاية الأطفال والاهتمام بهم . ١٢٥
- ٣- معرفة ومساعدة أولياء الأمور . ١٠٤
- ٤- عدم التمييز والتحيز بالنسبة لهيئة أعضاء التدريس والعاملين معه . ٢٧

(٤) دراسة Melton ١٩٥٨ م :

قام Melton بدراسة عن تصور ناظر المدرسة الابتدائية لأدواره الفعلية والمثالية في مجال النظارة والإدارة المدرسية ، ولقد استنتج Melton أن نظار المدارس يفضلون أن يقوموا بأداء الأنشطة الآتية : توجيه العاملين Personnel ، Guidance ، علاقة المدرسة بالمجتمع School-Communtty Relations ، School-Communtty Relations ، والنقويم .

ومن الناحية الأخرى لقد ادعى نظار المدارس الابتدائية أن هناك تفاوتاً كبيراً من حيث الوقت الذي يفضلون أن يقضوه في مجالات الأنشطة الآتية :

المناهج Curriculum ، المسؤولية الإدارية Administrative Responsiblities والنمو أو التحسن الوظيفي Professional Improvement .

• كذلك القيادة التعليمية Instructional Leadership

ولقد استنتج Melton من دراسته أنه لا يوجد أى اختلاف ذى دلالة إحصائية بين عامل الجنس وبين تصورهم للأدوار الفعلية والمثالية ونفس الاستنتاج بالنسبة إلى عامل الخبرة .

(٥) دراسة Melton ١٩٧١ م :

فقد قام Melton بعمل دراسة مقارنة حول الدراسة السابقة عام ١٩٥٨ م تبين تصور ناظر المدرسة الابتدائية لأهم الأدوار الفعلية والمثالية ، وقد وجد من دراسته أن ٢٠% من نظار المدارس الابتدائية عام ١٩٥٨ م ينظرون إلى أن هناك أنشطة وممارسات يجب أن يعملوها وفي الوقت نفسه يفضلونها ، وأن ٨٠% من نظار المدارس الابتدائية ينظرون إلى أن هناك أنشطة وممارسات يجب ألا تكون جزءاً من عملهم وأنها غير محببة لديهم .

وقد توصل إلى الاستنتاج نفسه فى دراسته سنة ١٩٦٨م ، حيث وجد أن ٣٣% من نظار المدارس الابتدائية فقط يقومون بأنشطة وأدوار يعتقدون انه يجب عليهم أن يقوموا بها ويرغبون فى أدائها ، بينما كان ٦٠% من نظار المدارس الابتدائية يرون أن أغلب الأنشطة التى يقومون بها لا يفضلونها ولا يرغبون فى القيام بها .

(٦) دراسة Thorin ١٩٦١م :

قام Thorin بدراسة حول إدراك دور ناظر المدرسة الابتدائية فيما يتعلق بالدور الفعلى والدور المثالى كما يتصوره نظار المدارس الابتدائية والمراقبون وأعضاء هيئة التدريس فى المجالات الآتية : الإدارة Administration ، والعلاقات العامة Puplic Relations والمناهج Curriculum ، ولقد توصل الباحث من دراسته إلى النتائج التالية :

١- هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة (نظار المدارس - المراقبين وأعضاء هيئة التدريس) على دور ناظر المدرسة المثالى .

٢- هناك شبه اتفاق على ما يعتقد أعضاء هيئة التدريس من أن ما يقوم به ناظر المدرسة الابتدائية فى تركيز واهتمام : العلاقات العامة Public Relations والوظائف الإدارية Administration Functions وأقل تركيزاً واهتماماً بالنواحى الخاصة بالمنهج Curriculum Functions .

٣- يعتقد نظار المدارس الابتدائية أن ناظر المدرسة لا يعطى اهتماماً ووقتاً كافيين للممارسة الفعلية بوظائف المنهج " وأنه يعطى وقتاً واهتماماً أكثر للوظائف المتعلقة بالعلاقات العامة " وأخيراً توصل الباحث إلى أن نظار المدارس الابتدائية لم يكن عندهم تصور دقيق ومحدد للأدوار التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية .

(٧) دراسة Foster ١٩٦٤م :

قام Foster بدراسة عينة عشوائية من نظائر المدارس في Idaho كما قام بعمل دراسة مقارنة لأدوارهم الفعلية وأدوارهم المثالية .
ولقد وجد من دراسته أن نظائر المدارس الابتدائية يرغبون في قضاء وقت أكثر في مجالات الأنشطة الآتية : الإشراف التعليمي Instructional Supervision والأنشطة الخاصة بالتلاميذ Student-related Activities ، أما من الناحية الأخرى فقد وجد أن نظائر المدارس الابتدائية يرغبون في قضاء وقت أقل في المجالات الآتية : العلاقات العامة Public Relations وكذلك في الأعمال الكتابية أو الأعباء الكتابية Clerical Duties .

(٨) دراسة Foskett ١٩٦٧م :

استخدم Foskett استبياناً مكوناً من ٤٥ دوراً أو نشاطاً يقوم به ناظر المدرسة الابتدائية ولقد استخدم عينة عشوائية من نظائر المدارس الابتدائية في Oregon وقد طلب من نظائر المدارس الابتدائية تصورهم عن دور ناظر المدرسة كما يرونه ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد اتفاق كامل وتجديد واضح لدور ناظر المدرسة الابتدائية الاستجابة لأن معظم الاستجابات كانت في صورة "ربما يجب" Probably Should كذلك من المفضل يجب Preferably should "بدلاً من" "نعم" Yes أو "لا" No أو "أول يجب بالتحديد" Definitely should "أو بالتحديد لا يجب" Definitel Should non .

كذلك وجد أن متوسط الاتفاق بين وجهات نظرهم ، وبين المستوى المتوسط المقاييس أقل من ٥٠% من استجاباتهم .

(٩) دراسة Ainsworth ١٩٦٨م :

أشارت هذه الدراسة إلى أن نظار المدارس الابتدائية يعتقدون أن أهم مجالات الأنشطة والممارسات تتركز فى النواحي الآتية :

البرامج التعليمية Educantional Programs ، إدارة الأفراد Porconnel Administration ، والعلاقات مع المجتمع Community Relatons .

ولقد أشارت الدراسة إلى أن هذه الواجبات والأنشطة لا يعطونها الوقت الكافى اللازم لها . ولقد وجد Ainosworth أن مجال النشاط فى التنظيم Miapagement يعطى بواسطة نظار المدارس وقتاً أكثر من المفروض له .

ومن ناحية أخرى وجد الباحث أن مجال النشاط " خلق مجالاً من الصداقة والتعاون والفهم المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس " يمثل الأهمية العظمى بالنسبة ٨٤% من نظار المدارس الابتدائية أيضاً وجد أن " الإشراف على الدوسيهات والملفات الخاصة بالتلاميذ والمدرسة وتبليغها إلى الإدارة التعليمية المحلية " يمثل لدى ٧٦% من نظار المدارس الابتدائية فى درجة الأهمية .

(١٩) دراسة Snyder ١٩٦٨م :

قام Snyder بدراسة حول تصورات ناظر المدرسة الابتدائية لدوره الفعلى ودوره المثالى ولقد وجد Snyder من دراسته أن ٦٣% من نظار المدارس يقومون بالأنشطة والأدوار التى يعتقدون أنه ينبغى أن يقوموا بها والتى يفضلونها بينما وجد أن ٣٧% من نظار المدارس الابتدائية يقضون من وقتهم فى الأنشطة والأعمال التى لا يفضلونها ، وبالإضافة إلى ذلك فإن ٥٧% من نظار المدارس يعتقدون أن الأنشطة والممارسات التى يقومون بها هى أقل أهمية Lees Important وأن حوالى ٤٣% من نظار المدارس اعتبروا أن الأداءات التى يمارسونها فى صورة كاملة ونهائية هى فعلاً أقل أهمية بالنسبة إلى أدوارهم .

(١١) دراسة Krajewski ١٩٧٧م :

قام Krajewski بدراسة عن أهم الأنشطة والممارسات التي يعتقد أن يقوم بها ناظر المدرسة والأنشطة والأدوار الأقل أهمية على عينة من ولاية Texas مكونة من ٤٠٠ ناظر مدرسة ابتدائية والمساعدين والمشرفين والمدرسين ، وقد قسمت الأنشطة إلى عشرة أقسام تشمل الأنشطة والممارسات المحتملة التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية ، ولقد اعتمد الاستبيان على توجيه أسئلة إلى ناظر المدارس الابتدائية حول أهم وأقل الواجبات التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهتي النظر الفعلية ، والمثالية .

ولقد توصل Krajewski إلى أن كلاً من الناظر والمدرسين يرغبون ويتفقون على أن دور ناظر المدرسة دور تعليمي Instructional وإشرافي على المناهج Curriculum Supervisor وأن هذا الدور له أهمية كبيرة عما كان عليه من قبل ، أما بالنسبة إلى الترتيب الخاص بهذه الأدوار الفعلية والمثالية ، فلقد اتفق الناظر والمدرسون على أن دور ناظر المدرسة لا ينبغي أن يكون كما هو عليه الآن ، وإنما يجب أن يكون كمنظم Disciplinarian كذلك وجد الباحث أن الناظر والمدرسين يرغبون في رؤية ناظر المدرسة كوجه Orientor .

(١٢) دراسة Darden ١٩٧٨م :

قام Darden بدراسة تأثير حجم المدرسة على إدراكات وتوقعات ناظر المدارس الابتدائية والمدرسين وعلاقة ذلك بدور ناظر المدرسة . ولقد استنتج الباحث أن كلاً من المدرسين والناظر في المدارس الصغيرة والمدارس الكبيرة لها نفس التوقعات والإدراكات بالنسبة إلى دور ناظر المدرسة وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على المبادأة والتقدير .

كما توصل الباحث إلى أنه بصرف النظر عن حجم المدرسة صغيرة أو كبيرة فإن نظار المدارس الابتدائية والمدرسين لهم هذه الإدراكات والتوقعات نفسها بالنسبة إلى السلوك الفعلى والسلوك المثالى لناظر المدرسة الابتدائية .

(١٣) دراسة Barnes ١٩٧٩م :

قام Barnes بدراسة لعينة عشوائية من (١٣٤ مساعد ناظر) لنظار المدارس الابتدائية فى ولاية Missouri لمعرفة مدى الاختلاف بين الأدوار الفعلية والأدوار المثالية لبعض الأنشطة والممارسات لمساعدى النظار .

ولقد أظهرت الدراسة أن هناك اختلافاً دلالة إحصائية خاصة فى ١٧ نشاطاً أو أداء من ٢٤ نشاطاً إدارياً محدداً فى الدراسة ، وبالإضافة إلى ذلك وجد الباحث أن حجم المدرسة صغيرة أو كبيرة له تأثير وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية فى ٩ أنشطة أو أداء من ٢٤ أداء إدارياً .

(١٤) دراسة Ahmed ١٩٨١م :

قام Ahmed بدراسة لعينة عشوائية (١٩٧ ناظر مدرسة ابتدائية) فى ولاية بنسلفانيا فى محاولة لتحديد الأدوار الفعلية والمثالية التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية وكذلك لتحديد الأهمية النسبية لهذه الأداءات الخاصة بسلوك ناظر المدرسة من وجهتى النظر الفعلية والمثالية وتأثير بعض العوامل التى تؤثر فى إدراكه لهذه الأداءات ، ولقد استخدم الباحث استفتاء مكوناً من ٥٠ نشاطاً بالنسبة لدور ناظر المدرسة ، ولقد أوضحت الدراسة النتائج الآتية :

١- يعتبر " تزويد التلاميذ بالرعاية الشخصية وتوفير الأمان " من أهم الأنشطة التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا من وجهة النظر الفعلية .

٢- تعتبر "متابعة الدراسات والاهتمام بالتلاميذ الأوائل " من أقل الأنشطة اهتماماً بالنسبة لناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر المثالية.

٣- يعتبر " الاهتمام بالنواحى الشخصية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة " من أهم الأنشطة التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية من وجهة النظر الفعلية بالنسبة لمناطق النشاط.

٤- تعتبر " العلاقة بين المدرسة والمجتمع " من أقل الأنشطة اهتماماً بالنسبة إلى ناظر المدرسة الابتدائية فى ولاية بنسلفانيا بالنسبة لمناطق النشاط.

٥- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بالنسبة إلى ٤٤ نشاطاً من ٥٠ نشاطاً خاصاً بناظر المدرسة.

٦- هناك علاقة بين إدراك ناظر المدرسة الابتدائية لسلوكه الفعلى والمثالى وبين خبرة ناظر المدرسة ، ونوع الصف ، ونوع التنظيم (التركيز على المادة الدراسية).

الملخص :

وبصفة عامة ، لقد أشارت الدراسات الأجنبية السابقة إلى أن نظار المدارس الابتدائية يرغبون فى قضاء وقت أقل فى مجالات الأنشطة الآتية :

الأعمال الإدارية ، الأعمال الكتابية ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع ، بينما كانت مجالات الأنشطة التالية : الإشراف ، تنمية وتطوير (تحسين) المنهج من أهم المجالات التى يرغب نظار المدارس الابتدائية فى قضاء معظم أوقاتهم فيها .

ثالثاً : العينة والتحليل الإحصائي :

وتتكون العينة العشوائية موضوع الدراسة من ٢٣٨ ناظر مدرسة ابتدائية ممثلة من محافظة الإسكندرية وتشمل الإدارات التعليمية الأربعة (شرق - غرب - وسط - عامرية) بناء على التوزيع الجغرافي (ريف - حضر - مدن صغيرة - مدن كبيرة) ، وكانت أداة البحث المستخدمة هي الاستبيان ، والذي مر في مراحل متعددة منذ الضيافة المبدئية ثم العرض على الخبراء ، ثم تعديله في ضوء الملاحظات التي أبديت حتى وصل إلى صورته النهائية ، ويتكون الاستبيان من مائة فقرة صيغت بحيث تعبر عن وجهتي النظر الفعلية والمثالية بالنسبة لأداء ناظر المدرسة الابتدائية للمهام المنوطة به [أنظر ملحق رقم (١)] .

وقد قام " الحاسب الالكتروني " بالجامعة الأمريكية بالتحليل الإحصائي المتعلق بأسئلة البحث موضوع الدراسة باستخدام التكرار ، والنسبة المئوية ، وعلاقات الارتباط بين المتغيرات التابعة : (إدراك ناظر المدرسة لدوره الفعلي ، وإدراك ناظر المدرسة لدوره المثالي) ، والمتغيرات المستقلة : (حجم المدرسة ، خبرة ناظر المدرسة ، الجنس ، نوع التنظيم المدرسي ، نوع الإدارة المدرسية) باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (M.R.A) .

* النتائج :

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يأتي : [أنظر ملحق رقم (٢)]
خريطة لأهم الأنوار وأنماط النشاط التي يقوم بها ناظر (مدير) المدرسة .
(١) أولاً : فيما يتعلق بمجالات الأنشطة الفعلية التي اعتبرت " مهمة جداً " (ما فوق ٩٠%) :

١- توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ (٩٦ر٩٤%) .

- ٢- العمل على صيانة أثاث الفصول والأدوات المدرسية (١٢ ر ٩٤%) .
- ٣- متابعة الأعمال المالية ، كحسابات الرسوم المدرسية ومجلس الآباء ، والنشاط المدرسى (٢٨ ر ٩٣%) .
- ٤- الوقوف على آراء الموجهين فى أثناء زيارتهم للمدرسة ومناقشة توجيهاتهم وملاحظاتهم مع المدرسين والالتزام بتنفيذها والإفادة من كل جديد فيها يرفع من مستوى الأداء وييسر على المعلم مهمته (٦ ر ٩٢%) .
- ٥- إطلاع جميع العاملين على ما جاء بالنشرات التى ترد للمدرسة والتوقيع عليها بما يفيد العلم مع إثبات التاريخ وحفظها وفهرستها بملفاتهم (٦ ر ٩٢%) .
- ٦- دراسة خطط المرحلة وأهدافها والكتب المقررة وأدلة المعلم والنشرات والتوجيهات التى تصدرها الوزارة والمديريات التعليمية بشأن التعليم الابتدائى (٤٤ ر ٩٢%) .
- ٧- عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس ، للتقاهم والتشاور (٤٤ ر ٩٢%) .
- ٨- متابعة دفاتر الحضور والغياب يومياً لأعضاء هيئة التدريس (٦٠ ر ٩١%) .
- ٩- إعداد موازنة المدرسة (١٨ ر ٩١%) .
- ١٠- المحافظة على سلامة المبنى ورواقه (٣٤ ر ٩٠%) .
- ١١- القيام بزيارات متكررة للفصول بقصد الملاحظة والدراسة (٠ ر ٩٠%) .

ثانياً : فيما يتعلق بمجالات الأنشطة الفعلية التي اعتبرت " أقل أهمية " (ما فوق ٢٠%) :

- ١- تشجيع المدرسين على أن يقوموا بإعداد بحوث صغيرة تتناول جانباً أو آخر من جوانب المشكلات المتعلقة بالمدرسة (٣٩ر٤٩%) .
- ٢- دعوة أهل الحرف وذوى المناصب فى البيئة المحلية لزيارة المدرسة والاستفادة من خبراتهم فى تعليم التلاميذ (٣٤ر٠٣%) .
- ٣- المساعدة فى تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية فى المجتمع المحلى (٣٣ر٦١%) .
- ٤- أن يكون المتحدث باسم المدرسة فى : الحى ، وفى المنطقة وفى الهيئات الرسمية ، وفى الجماعات التربوية (٣١ر٠٩%) .
- ٥- تأديب التلاميذ طبقاً للقواعد التى تضعها الوزارة (٣٠ر٦٧%) .
- ٦- زيارة المدارس التى تقبل نوعيات من الطلاب أكبر سناً من تلاميذ المدرسة الابتدائية مثل المدرسة الثانوية الصناعية لمشاهدة الورش والأقسام الفنية ولمشاهدة أعمال النجارة والكهرباء وبرامج التعليم الأساسى (٢٩ر٨٣%) .
- ٧- تشجيع ودراسة وسائل نشر الوعى الاجتماعى والقومى والتعاونى بين التلاميذ وأساليب ممارستهم للحكم الذاتى (٢٩ر٨٣%) .
- ٨- الإعفاء من الرسوم المدرسية الإضافية فى حدود التعليمات (٢٩ر٤١%) .
- ٩- عرض لوحات إخبارية تتضمن أخبار المدرسة (٢٨ر٥٧%) .

- ١٠- القيام بالتدريس داخل الفصل فى حالة غياب المدرسين (٧٣ر٢٧%) .
- ١١- تنسيق الخطط ، لإقامة الأبنية الملحقة وإدخال التعديلات على الأبنية الرئيسية (٨٩ر٢٦%) .
- ١٢- المساعدة على اختيار كتب المكتبة والخرائط ، والصور ، وغير ذلك من الوسائل التعليمية (٣٥ر٢٣%) .
- ١٣- قراءة الكتب والدوريات الحديثة (٢٧ر٢٢%) .
- ١٤- إشراك المدرسين جزئياً فى تخطيط وتنفيذ البرنامج الإشرافى (٣٧ر٢٢%) .
- ١٥- دراسة الأوضاع القائمة فى المدرسة بالنسبة للرعاية الصحية والتغذية للتلاميذ ووضع الخطط للإرتفاع بالمستوى الصحى والغذائى لهم (٢٧ر٢٢%) .
- ١٦- تشجيع زيارة المدارس الأخرى ، لنقل الخبرات إلى التلاميذ بهدف توسيع مداركهم وتنمية دائرة معارفهم على نسق برامج (أوائل الطلبة) (٨٥ر٢١%) .
- ١٧- بحث وسائل رعاية المتفوقين من التلاميذ (٧٥ر٢١%) .
- ١٨- المشاركة الفعلية فى أنشطة المدرسة المختلفة كجماعات : المسرح المدرسى - المقصف المدرسى - الصحافة - الحركات - الشرطة المدرسية - الجماعة الدينية والتاريخية (٤٣ر٢١%) .
- ١٩- توجيه وتقييم المدرسين ، والمدرسين الأوائل (٧٥ر٢٠%) .

ثالثاً : فيما يتعلق بمجالات الأنشطة الفعلية التى اعتبرت " غير قابلة للتطبيق
(ما فوق ١٠%) .

١- استبدال الوجبات الغذائية فى حدود التعليمات والإشراف عليها
(٩٦ر٤٤%) .

٢- توقيع الغرامات على المتعهدين وفق ما ورد فى كراسة شروط التغذية
مع إخطار المديرية أو الإدارة بها (٧٠ر٤٣%) .

ومن نتائج البحث ، وجد أن أهم مناطق الأنشطة التى يؤدىها نظار المدارس
الابتدائية بالفعل تتعلق بممارستهم تجاه المجتمع المحلى والعلاقات العامة ،
والأعمال المالية ، والإشراف على المباني المدرسية ، بينما اتضح من التحليل
الإحصائى أن ممارستهم وواجباتهم تجاه كل من أعضاء هيئة التدريس ، والتلاميذ
تأتى فى مرتبة أدنى من الأهمية .

(٢) أولاً : مجالات الأنشطة المثالية التى يعتقد النظار فى وجوب تأديتها
واعتبروها " مهمة جداً " (ما فوق ٧٥%) .

١- دراسة خطط المرحلة وأهدافها والكتب المقررة وأدلة المعلم والنشرات
والتوجيهات التى تصدرها الوزارة والمديريات التعليمية بشأن التعليم
الابتدائى (٢٥ر٨٠%) .

٢- الوقوف على آراء الموجهين فى أثناء زيارتهم للمدرسة ، ومناقشة
توجيهاتهم وملاحظاتهم مع المدرسين والالتزام بتنفيذها والإفادة من كل
جديد فيها يرفع من مستوى الأداء ويسر على المعلم مهمته
(٧٩ر٤١%) .

٣- توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ (٧٦ر٤٧%) .

٤- القيام بزيارات متكررة للفصول بقصد الملاحظة والتشاور (٧٦ر١١%) .

٥- متابعة دقاتر الحضور والغياب يومياً لأعضاء هيئة التدريس
(٧٥ ٩٥) % .

٦- إطلاع جميع العاملين على ما جاء بالنشرات التى ترد للمدرسة والتوقيع عليها بما يفيد العلم مع إثبات التاريخ وحفظها وفهرستها بملفاتهم
(٧٥ ٦٣) % .

٧- المحافظة على سلامة المبنى ورونقه (٧٥ ٢١) % .

ثانياً : مجالات الأنشطة المثالية التى يعقد النظر لتخفيض أهميتها
(ما فوق ٣٠) % :

١- تشجيع المدرسين على أن يقوموا بإعداد بحوث صغيرة تتناول جانباً أو آخر من جوانب المشكلات المتعلقة بالمدرسة (٤٥ ٨٠) % .

٢- المساعدة فى تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية فى المجتمع المحلى (٤٢ ٠١) % .

٣- دعوى أهل الحرف ونوى المناصب فى البيئة المحلية لزيارة المدرسة والاستفادة من خبراتهم فى تعليم التلاميذ (٤٠ ٧٥) % .

٤- القيام بالتدريس داخل الفصل فى حالة غياب المدرسين (٣٩ ٥٠) % .

٥- تشجيع ودراسة وسائل نشر الوعى الاجتماعى والقومى والتعاونى بين التلاميذ وأساليب ممارستهم للحكم الذاتى (٣٨ ٦٥) % .

٦- أن يكون المتحدث باسم المدرسة فى : الحى ، وفى المنطقة ، وفى الهيئات الرسمية ، وفى الجماعات التربوية (٣٨ ٦٥) % .

٧- تأديب التلاميذ طبقاً للقواعد التى تضعها الوزارة (٣٨ ٢٣) % .

٨- الإعفاء من الرسوم المدرسية الإضافية فى حدود التعليمات (٣٦٥٥%) .

٩- زيادة المدارس التى تقبل نوعيات من الطلاب أكبر سنأ من تلاميذ المدرسة الابتدائية مثل المدرسة الثانوية الصناعية لمشاهدة الورش والأقسام الفنية ولمشاهدة أعمال التجارة والكهرباء وبرامج التعليم الأساسى (٣٥٧١%) .

١٠- تنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإدخال التعديلات على الأبنية الرئيسية (٣٤٠٣%) .

١١- بحث وسائل رعاية المتفوقين من التلاميذ (٣٣١٩%) .

١٢- المساعدة فى اختيار كتب المكتبة ، والخرائط ، والصور ، وغير ذلك من الوسائل التعليمية (٣٢٧٧%) .

١٣- إشراك مجلس إدارة المدرسة فى بحث المشكلات المهمة واتخاذ قرار بشأنها (٣١٩٣%) .

١٤- توجيه وتقويم المدرسين ، والمدرسين الأوائل (٣٠٦٧%) .

١٥- مقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين ومناقشة مشكلات المدرسة معهم (٣٠٨٣%) .

ثالثاً : مجالات الأنشطة المثالية التى يعتقد نظار المدارس أنها " غير قابلة للتطبيق " (ما فوق ١٠%) :

١- استبدال الوجبات الغذائية فى حدود التعليمات والإشراف عليها (٣٣٦١%) .

٢- توقيع الغرامات على المتعهدين وفق ما ورد فى كراسة شروط التغذية مع إخطار المديرية أو الإدارة بها فوراً (٢٥ر٣٠%) .

٣- تنسيق الخطط لإقامة الأبنية الملحقة وإدخال التعديلات على الأبنية الرئيسية (١٦ر٨١%) .

٤- المساعدة فى تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية فى المجتمع المحلى (١٠ر٥٠%) .

وقد ظهر من نتائج البحث ، أن مناطق الأنشطة المثالية التى يعتقد النظار فى وجوب تأديتها واعتبروها مهمة جداً دور الناظر تجاه المجتمع المحلى ، والعلاقات العامة ، وأعضاء هيئة التدريس ، بينما مناطق الأنشطة المثالية تجاه الإشراف على المباني المدرسية ، والأعمال المالية يجب أن تحظى بوقت أقل من عمل ناظر المدرسة وفى الوقت نفسه تكون قليلة الأهمية .

وأما عن السؤال الثالث - فقد توصل التحليل الإحصائى أن هناك اختلافاً ذا دلالة احصائية بالنسبة للمجالات الوظيفية الست لأداء ناظر المدرسة الابتدائية فيما يتعلق بالأدوار الفعلية والأدوار المثالية على مستوى ٠.١ ، وأيضاً فإن متوسط استجابات نظار المدارس الابتدائية المثالية فى مجالات الأنشطة الوظيفية الست أكبر من متوسط استجابات نظار المدارس الابتدائية الفعلية ، وبناء على ذلك نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية بين الأدوار الفعلية وبين الأدوار المثالية . وعن السؤال الرابع - ثبت من التحليل الإحصائى أن خبرة ناظر المدرسة الابتدائية من أقوى العوامل التى لها تأثير على السلوك الفعلى لناظر المدرسة ، ونوع الفلسفة التعليمية التى يتبناها ناظر المدرسة ويعتقد فى جدواها بالنسبة للتعلم الذاتى داخل الفصل لها قوة تأثير على إدراك ناظر المدرسة فى الواقع الفعلى ، كما ثبت أن المكان الجغرافى أيضاً من العوامل التى تليها فى التأثير على إدراك ناظر المدرسة على مستوى احتمالات ٠.٥ . وقد أظهر

التحليل الإحصائي لعينة البحث موضوع الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين إدراك ناظر المدرسة الابتدائية لدوره المثالي لمجالات الأنشطة المختلفة والتي ينبغي وجوب تأديتها ، وبين المتغيرات المستقلة موضوع الدراسة .

المضامين التربوية للبحث :

١- هل يقتضى الأمر تخفيض المهام الملقاة على ناظر المدرسة الابتدائية أم أنه لا ضرورة لذلك؟

وإذا كانت هناك ضرورة فينبغى التوصل إلى أفضل الصيغ المناسبة لضمان حسن أداء ناظر المدرسة الابتدائية فى مصر لما يوكل إليه من مهام فنية وإشرافية وغيرها .

أظهرت الدراسة أن ٢٩ فقط من عدد الوكلاء المساعدين يتفرغون لمساعدة ناظر المدرسة - من العينة موضوع الدراسة ٢٣٨ ناظر مدرسة ابتدائية (١٢١٨%) - 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 الواحدة ، لذلك يرى الباحث ما يأتى :

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

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

٢- هل هناك ضرورة لتركيز الأعمال الكتابية فى يد ناظر المدرسة ، أم يقتضى حسن سير العمل بالمدرسة الابتدائية تفويض هذه السلطات؟ وإذا كان ذلك الأمر أكثر مناسبة فكيف السبيل إلى تحقيقه؟

أظهرت الدراسة أن ١٩٦ من عدد المدرسين الذين يعاونون فى الإشراف من العينة موضوع الدراسة ٢٣٨ أى بنسبة ٨٢٫٣٦ يستطيعون القيام بوظائفهم بصورة أكثر فاعلية ويجب على ناظر المدرسة فى المدارس التى لا يكون فيها إشراف من جانب المدرسين أن يفوض السلطة ويوزع المسؤوليات والواجبات الخاصة بالإشراف على المدارس ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإنه يجب أن يفوض السلطة ويوزع المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالأعمال الكتابية خاصة وأنه يوجد فى السنوات الأخيرة جهاز من السكرتيرات كثير العدد . بالإضافة إلى توزيع الأعمال الإشرافية على المساعدين المتفرغين وغير المتفرغين ، حتى يستطيع أن يقضى الجزء الأكبر من وقته فى تحسين وتنمية المناهج ، وفى العمل على تحسين ورفع مستوى العملية التربوية فى مدرسته .

٣- فى ظل وجود نظام الفترتين ، والثلاث فترات فى المدارس الابتدائية - هل يكفى الوقت المتاح لناظر المدرسة لأداء كافة الشئون الإدارية والإشرافية وأداء المهام المفروض أن يؤديها؟ بناء على الدراسة الحالية وجد أن عينة البحث تحتوى على ٤٥ مدرسة تتبع نظام الفترتين ، ٢٥ مدرسة تتبع نظام الثلاث فترات ، من ذلك نرى أن هذا النظام قد أدى إلى عدم كفاية الوقت الذى يمكن أن يخصص لناظر المدرسة (مثال ذلك مجال النشاط الرياضى والاجتماعى) ، لذلك يجب أن تبدأ كل استراتيجية لتغيير أو تحسين أداء نظار المدارس الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) بدراسة الهيكل التنظيمى أو النظام الإدارى الذى يطلب إليهم أن يعملوا فى إطاره ، وقد تؤدي التعديلات التنظيمية إلى تصحيح بعض

المشكلات التى يبدو أنها راجعة إلى قصور الأفراد القائمين بمستويات معينة فى النظام المدرسى ، لذلك وقبل محاولة تغيير الأشخاص يجب دراسة النظام الإدارى أو الهيكل المدرسى دراسة نقدية ، إذ ربما يكون هو السبب فى ضعف أداء نظار المدارس الابتدائية فى القيام بدورهم بصورة أكثر فاعلية وكفاءة ، وربما لا يتيح لهم فرصة إظهار مواهبهم وأدوارهم المتوقعة منهم كقادة تربويين - لذلك يجب إعادة النظر بصفة دورية فى الهيكل التنظيمى المدرسى على المستوى المحلى والمستوى القومى ، وفى الوقت نفسه ، يجب أن تتاح الفرصة لنظار المدارس الابتدائية لمعرفة التغييرات المرتقبة ولتلقى مساعدة لإعداد أنفسهم نحو هذه التغييرات .

وفى هذا المجال يوصى الباحث بإجراء دراسة ميدانية لتشخيص وتحديد مشكلات نظار المدارس التى تسير على نظام الفترتين والثلاث فترات ، كذلك يوصى الباحث بالتخطيط لإلغاء نظام الفترات السائدة فى مدارسنا الابتدائية وذلك بصورة تدريجية والعمل على العودة إلى نظام اليوم المدرسى الكامل .

٤- لقد أشارت الدراسة إلى أن خبرة ناظر المدرسة كعامل مهم فى التعرف على سلوكه الفعلى ، كلما زادت ، أمكن تحديد أداء ناظر المدرسة ، وبالرغم 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 المبادئ والنظريات الإدارية الحديثة التى تثبتت فاعليتها فى مجال الإدارة التعليمية والمدرسية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن تعديل أسس الاختيار يجب ألا تنقيد بشرط الأقدمية الطويلة ، بحيث تضمن اختيار القادة الجدد على

اختلاف مستوياتهم من نوى الشخصيات القوية والكفاءات الممتازة الذين يستطيعون تحقيق الأهداف المنشودة ، كذلك يوصى الباحث فى هذا المجال بتدريب الأساتذة النظار عن طريق حلقات تدريبية لهم وعقد اجتماعات بشأن تدريبهم على أسس من التخطيط العلمى .

٥- أن دراسة العلاقة بين العوامل المستقلة (المتعلقة بخصائص ناظر المدرسة - التنظيم المدرسى) ، وبين المتغيرات التابعة (إدراك ناظر المدرسة للأدوار الفعلية والأدوار المثالية) لها بعض المضامين المهمة بالنسبة لعملية تقويم المدرسين - مثال ذلك بعض المدرسين يريد معرفة بعض المفاهيم والتصورات المتعلقة بأهم التوقعات المتصلة بنظار مدارسهم ، وبالتالي يدركون أهم المحكات المتعلقة بعملية التقويم ، بمعنى أن توقعات وإدراكات ناظر المدرسة فى المناطق المتحضرة قد تختلف عن 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 ، وبالتالي يستطيع المدرس أن يحقق كل التوقعات والمتطلبات اللازمة كما يستطيع الناظر أن يقوم بعملية التقويم .

• دليل عام لمدير / ناظر المدرسة : أنظر الدراسة التاسعة .