

المهام الإدارية لمديري المدارس الابتدائية

د.كاظم كريدي خلف العادلي

د.علاهن محمد علي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أهمية الدراسة والحاجة إليها

حظيت الإدارة في عصرنا الحاضر باهتمام العديد من الباحثين والمعنيين وذلك لكونها وظيفة أساسية في كل مجتمع ، تتجلى أهميتها في دورها الفاعل في استغلال الموارد المتوافرة في مختلف أشكالها وصولاً لتحقيق الرفاهية والتقدم من خلال أدائها لوظيفتها الرئيسية المتمثلة باستخدام جميع الإمكانيات والقدرات بطريقة تضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقصر وقت وأقل تكاليف . (مصطفى ١٩٨٧ ص ٦)

وتمتد أهمية الإدارة لتشمل كل مجال من مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والتربوية ، وهي في ميدان التربية تعد من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطوراً سريعاً معتمداً في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة العامة والإدارة في الميادين الأخرى (الهواري ص ٥)

وتعد الإدارة المدرسية من العناصر الرئيسة التي تساهم في تحقيق الأهداف التربوية ، وقد ازدادت أهميتها بعد الثورة التكنولوجية التي شملت ميادين متعددة من المعرفة ، وزيادة المجال للنشاطات البشرية والاتجاه نحو مزيد من التخصص مما أدى إلى حدوث تغييرات كثيرة في النشاط الإداري (مرسي ١٩٧١ ص ١١) إن وظيفة المدير الأساسية هي تحقيق الانسجام والتقارب بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة والعمل على إزالة التناقض بينهما ويتوقف على نجاحه في تلك المهمة : نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية في الوقت الذي يشعر فيه العاملون بالرضا عن أعمالهم والإقبال عليها بحماس واقتناع ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة (السلمي ١٩٧١ ص ٨) وهناك مؤشرات تدل على النجاح في الإدارة المدرسية من أهمها الكفاءة في إنجاز الأعمال وما يتعلق بها من علاقات إنسانية . وقد تبذل عناية كبيرة من أجل إيجاد المدير الذي تتمثل فيه هذه الجوانب إلا أن ذلك لا يمكن أن يستمر حالماً تتوافر لدى المدير الدافعية نحو العمل الذي يكلف به ، فالعمل مهما كان نوعه، عبارة عن سلوك يقوم به الفرد بأدائه ولا يسلك الإنسان ما لم يتوافر لديه دافع أو أكثر و الحالة التي تستثيرها الدافعية تنتج عن نشاط مستمر يتوجه نحو تحقيق هدف معين ، فسلوك الإنسان سلوك غرضي . (شعبان ١٩٧٨ ص ٥)

ومن الواضح أن دور مديري المدارس ومهامهم قد تغيرت عبر السنين ، فالتأكيد على الجوانب الفنية والتربوية أصبح الأساس في القيادة التربوية بعد عن كان الاهتمام فيما مضى مقتصرًا على النواحي الإدارية المدرسية ، ولا يعني هذا التقليل من شأن النواحي الإدارية، بل يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة العملية التربوية بجوانبها كافة (مصطفى ص ٢٠)
ولعل من المستلزمات الأساسية لنجاح المدير في أداء الأدوار المطلوبة منه : تحليل وتوصيف عمله وتحديد مهامه بشكل واضح وسليم ، إذ تتجلى آلية هذه العملية ليس في كونها تعطي صورة واضحة وتفصيلية لما ينبغي أن يقوم به المدير من إجراءات عملية لإنجاز ما مطلوب منه تحقيقه بل أنها يمكن أن تخدم في مجالات عدة : منها تحديد الشروط الواجب توافرها في من يمارس العمل الإداري ، واستخدامها كمصدر لتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين ، كما أنها يمكن أن تعتمد معيارًا لتقويم الأداء ، فضلًا عن الإفادة منها في القرارات الانضباطية لتحديد التجاوزات والانحرافات في أداء العمل وفي قرارات النقل والترقيات . إن هذه الدراسة محاولة في هذا المجال تهدف تحديد المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية ، وتشخيص الإجراءات العملية التي ينبغي أن يقوموا بها لإنجاز المهام المطلوبة منهم .

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى توصيف عمل مديري المدارس الابتدائية من خلال :
١. تحديد المهام الإدارية والفنية المطلوبة لمديري المدارس الابتدائية .
 ٢. تحديد الممارسات العملية لإنجاز كل مهمة من المهام الإدارية .

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالكشف عن المهام الإدارية والفنية المطلوبة لمدير المدرسة الابتدائية

تحديد المصطلحات

- يرد في الدراسة بعض المصطلحات وفي ما يلي تحديد لما يراد بها :
١. المهام الإدارية والفنية : ويراد بها النشاطات والفعاليات المطلوبة من مدير المدرسة الابتدائية القيام بها للإيفاء بمسؤولياته نحو العمل المناط به .
 ٢. الإجراءات العملية : ويقصد بها الأداء الذي يقوم به مدير المدرسة الابتدائية لإنجاز مهامه الإدارية والفنية .

الفصل الثاني

إجراءات الدراسة

لما كان الهدف من الدراسة هو إعداد قائمة بالمهام المطلوبة لمديري المدرسة الابتدائية وتحديد الإجراءات العملية اللازمة لإنجازها ، فقد تطلب تحقيق ذلك القيام بإجراءات محددة يمكن وصفها بالآتي :

أولاً. فيما يتعلق بتحديد المهام المطلوبة للمديرين :

١. تحديد المجالات الرئيسية لمهام مديري المدرسة الابتدائية
 ٢. إجراء دراسة استطلاعية للحصول على مهام مقترحة للمديرين
 ٣. مراجعة عدد من الدراسات والأدبيات والأنظمة والتعليمات المتعلقة بهذا المجال
 ٤. الحصول على قائمة من المهام
 ٥. التحقق من صدق المهام
- وفي ما يلي عرض للإجراءات التي تمت لتنفيذ كل خطوة من الخطوات السابقة :

١. تحديد المجالات الرئيسية لمهام مديري المدرسة الابتدائية

لتحديد المجالات الرئيسية لمهام مديري المدارس الابتدائية قام الباحثان بمراجعة العديد من الدراسات التي استهدفت مهام مديري المدارس والدراسات التي استهدفت تحليل عمل القادة التربويين أو قياس أدائهم فضلاً عن مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالمدارس الابتدائية وسبل إدارتها . وتم التوصل إلى أن المجالات الرئيسية لهذه المهام يمكن أن تتحدد بما يلي :

- أ. شؤون التدريس والمناهج .
- ب. شؤون الطلبة .
- ت. شؤون المعلمين والعاملين الآخرين .
- ث. علاقة المدرسة بالبيئة المحلية .
- ج. بناية المدرسة وتجهيزاتها .
- ح. الأمور الإدارية المالية .

٢. إجراء دراسة استطلاعية للحصول على مهام مقترحة للمديرين :

من المصادر الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لتحديد مهام مديري المدارس الابتدائية والممارسات العملية اللازمة لإنجازها : إجراء دراسة استطلاعية لأراء عينة من التربويين ضمت الآتي :

- اختصاصيون تربويون .
- مديري ومديرات مدارس ابتدائية .
- مجموعة من مدرسي ومدرسات معاهد المعلمين ممن يدرسون مادة الإدارة المدرسية .
- مجموعة من تدريسي الكليات التربوية .
- بعض المسؤولين في وزارة التربية .

وقد وجهت لهم استبانة مفتوحة تضمنت الأسئلة الآتية :

١. ما المهام التي ينبغي أن يقوم بها مديرو المدارس الابتدائية في المجالات التالية ؟
- شؤون التدريس والمناهج
 - شؤون المدرسين والعاملين الآخرين في المدرسة
 - شؤون الطلبة
 - علاقة المدرسة بالبيئة المحلية
 - بناية المدرسة وتجهيزاتها
 - الأمور الإدارية المالية

٢. ما الإجراءات العملية التي ينبغي أن يقوم بها المدير لانجاز كل مهمة من المهام التي يتم ذكرها؟
٣. ما المهام الأخرى التي يقوم بها المدير في أي مجال غير المجالات السابقة .

خصائص العينة الاستطلاعية:

- من خلال ملاحظة الجدول (١) يمكن تحديد خصائص العينة كما يلي :
١. بلغ عدد الذكور ٧٧ فردا وهو ما يعادل ٦٧% من حجم العينة بينما بلغ مجموع الإناث ٣٨ فرد وهو ما يعادل ٣٣% من حجم العينة .
٢. بلغ عدد المدرسين ٥٢ مدرس وهو ما يعادل ٤٥% من حجم العينة ، يليهم المديرين إذ بلغ عددهم ٢٤ مدير ومديرة وهذا العدد يعادل نسبة ٢١% من مجموع العينة الاستطلاعية ، ثم أساتذة الكليات التربوية وعددهم ١٥ وبنسبة ١٣% من حجم العينة يليهم المسؤولون التربويين والاختصاصيون التربويون إذ بلغ عددهم ١٤ و ١٠ على التوالي وبنسب ١٢% و ٩% .

جدول (١) تفاصيل العينة الاستطلاعية

الوظيفة	مسؤول تربوي	تدريسي في كلية التربية	اختصاصي تربوي	مدير	مدرس	المجموع	%
							الجنس
ذكور	١٢	١٢	١٠	١٥	٢٨	٧٧	٦٧%
إناث	٢	٣	—	٩	٢٤	٣٨	٣٣%
المجموع	١٤	١٥	١٠	٢٤	٥٢	١١٥	١٠٠%
%	١٢%	١٣%	٩%	٢١%	٤٥%	١٠٠%	

نتائج الدراسة الاستطلاعية وصياغة قائمة المهام :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الإجابات الواردة في الاستبانة المفتوحة وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة وأدبيات الإدارة المدرسية والتعليمات فقد تم الحصول على ٣٥ مهمة بعضها متشابه والبعض الآخر بحاجة إلى إعادة صياغة ، لذا فقد تم دمج بعض الفقرات كما تمت إعادة صياغة البعض الآخر ومن ثم تصنيف الفقرات المتبقية . وبلغ عدد المهام المتبقية ٣٠ مهمة وضعت في قائمة على شكل فقرات وعرضت على لجنة من المحكمين تألفت من ثمانية أساتذة في كليات التربية وبعض المسؤولين في وزارة التربية للتحقق من صلاحية الفقرات في التعبير عن مهمة إدارية من مهام مدير المدرسة الابتدائية . واعتبرت الفقرة صالحة عند موافقة ٧ من أصل ٨ محكمين وبعد تحليل النتائج تم تحديد ٢٦ مهمة إدارية موزعة على المجالات الإدارية الستة المحددة في الاستبانة المفتوحة كما هو موضح في الجدول (٢) :

جدول (٢) المهام الإدارية موزعة حسب المجالات ونسبها المئوية

المجال	عدد المهام	%
شؤون التدريس والمناهج الدراسية	٧	٢٧%
شؤون التلاميذ	٣	١١,٥٣%
شؤون المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة	٦	٢٣,٧%
علاقة المدرسة بالبيئة المحلية	٤	١٥,٣٤%
بنية المدرسة وتجهيزاتها	٣	١١,٥٣%
الأمور الإدارية المالية	٣	١١,٥٣%
المجموع	٢٦	١٠٠%

ثانيا : الإجراءات العملية لإنجاز المهام الإدارية :

بعد الانتهاء من تحديد المهام المطلوبة لمديري المدارس الابتدائية ، انتقل الباحثان لتحقيق الهدف الثاني للدراسة والمتعلق بتحديد الإجراءات العملية لتنفيذ المهام على وفق الخطوات الآتية :

١. الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالإدارة المدرسية ، ونظام المدارس الابتدائية ومجموعة من التعليمات الخاصة بإدارتها .
٢. توزيع قائمة المهام الإدارية التي تم لتوصل إليها في الجزء الأول من هذه الدراسة على عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس الابتدائية بلغ تعدادها ٢٠ مدير ومديرة ، إذ طلب منهم تحديد الإجراءات المناسبة من وجهة نظرهم لإنجاز المهام الواردة في القائمة .
٣. بعد تحليل البيانات الواردة في إجابات مديري ومديرات المدارس والبيانات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة وأدبيات الإدارة فقد تم التوصل الى (٩٢) إجراء عملي لتنفيذ المهام الإدارية .
٤. وبغية التحقق من صلاحية تلك الإجراءات فقد تم عرضها على لجنة من ذوي الخبرة أو الاختصاص في مجال العمل الإداري المدرسي، حيث طلب منهم الآتي :

- تقدير مدى صلاحية كل فقرة باعتبارها احد إجراءات العملية التي ينبغي القيام بها من قبل مدير المدرسة لإنجاز المهمة الإدارية .
- إجراء التعديلات المناسبة للقائمة ، سواء من حيث الصياغة أو التصنيف .
- حذف أو إضافة ما يروونه مناسباً من الإجراءات .

وقد تم تحليل إجابات الخبراء وعدت الفقرة صالحة عند حصولها على موافقة ٨٠% من لجنة الخبراء والمحكمين البالغ عددها ٢٠ خبيراً . وقد تم الحصول على ٨١ إجراء عملي من أصل ٩٢ عرض على لجنة التحكيم ، واستبعد ١١ إجراءات لعدم حصوله على نسبة الموافقة المحددة .

وقد توزعت الإجراءات العملية على المهام الإدارية بأعداد تراوحت بين ٣ إلى ٧ إجراءات وكما هو موضح في الجدول (٣) .

جدول (٣) عدد المهام الإدارية والإجراءات اللازمة لتنفيذها على وفق مجالاتها

عدد الإجراءات العملية	عدد المهام	المجال
٢٣	٧	شؤون التدريس والمناهج الدراسية
١٠	٣	شؤون التلاميذ
١٧	٦	شؤون المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة
١٣	٤	علاقة المدرسة بالبيئة المحلية
٧	٣	بناية المدرسة وتجهيزاتها
١١	٣	الأمور الإدارية المالية
٨١	٢٦	المجموع

الفصل الثالث

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى ٢٦ مهمة تمثل المهام التي ينبغي القيام بها من قبل مدير المدرسة الابتدائية من خلال ٨١ إجراء عملياً ، وفي ما يلي عرض للمهام الإدارية والإجراءات اللازمة لتنفيذها موزعة على وفق مجالاتها الرئيسية .

المهام	الإجراءات العملية اللازمة للتنفيذ
أولاً : مجال شؤون التدريس والمناهج	
١. إعداد الخطة السنوية والإشراف على تنفيذها .	١. يشرك المعلمين في وضع الخطط السنوية ٢. يعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطط ٣. يقوم الخطة في نهاية العام الدراسي ويعمل على الاستفادة من نتائج التقييم
٢. الإشراف على سير التدريس	١. يطّلع على خطط المعلمين السنوية واليومية ويتابع تنفيذها . ٢. يزور المعلمين أثناء التدريس . ٣. يرشد المعلمين لإتباع الطرق الحديثة في التدريس. ٤. يعقد لقاءات دورية جماعية مع المعلمين لمناقشة سبل التطوير.
٣. الإشراف على تنظيم جدول توزيع الحصص و جدول الدروس الأسبوعي	١. يشرف على تنظيم جدول توزيع الحصص و جدول الدروس الأسبوعي . ٢. يأخذ بالاعتبار عند توزيع الحصص على المعلمين تطابق الاختصاص مع المواد التي يكلفون بتدريسها .
٤. تنظيم الامتحانات والإشراف على سيرها	١. ينظم جدول الامتحانات قبل فترة مناسبة ٢. يراعي النواحي العملية والتربوية عند تنظيم جدول الامتحانات. ٣. يطلع المعلمين على الأساليب الحديثة في التقييم والامتحانات في نتائج امتحاناتهم .

<p>١. يضع خطة سنوية للنشاطات اللاصفية تتضمن تأليف لجان خاصة لكل نشاط وجدول زمني لتنفيذ الأنشطة . ٢. يعمل على توفير ما تتطلبه هذه النشاطات من مواد وأجهزة . ٣. يحفز التلاميذ للمشاركة في النشاطات اللاصفية . ٤. يتابع تنفيذ النشاطات اللاصفية وفق البرنامج الزمني المحدد لها</p>	<p>٥. تنظيم النشاطات اللاصفية والإشراف عليها</p>
<p>١. يتابع تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية . ٢. يعمل على حل مشكلة الشواغر في الملاك التعليمي إن وجد . ٣. يحفز التلاميذ على للمشاركة في الأنشطة الصفية . ٤. يشجع المعلمين على تقديم المقترحات المتعلقة بتطوير المناهج . ٥. يتابع تنفيذ التعليمات الخاصة بالمناهج .</p>	<p>٦. متابعة تنفيذ المناهج الدراسية والمساهمة في تطويرها .</p>
<p>١. يتابع تنفيذ توصيات المشرفين التربويين من قبل المعلمين . ٢. يزود المشرفين التربويين بالمعلومات الدقيقة عن أحوال المدرسة والمعلمين</p>	<p>٧. التعاون مع المشرفين التربويين</p>
<p>ثانيا : مجال شؤون التلاميذ</p>	
<p>١. يزور الصفوف ويطلع على سجلات الدرجات الشهرية والفصلية ٢. يحث المعلمين على رفع المستوى العلمي للتلاميذ . ٣. يقابل التلاميذ المتأخرين دراسيا بهدف توجيههم ويتصل بأولياء أمورهم لمناقشة مستوى أبنائهم الدراسي . لاستمرار بالتفوق ٤. يشجع المتفوقين من التلاميذ ويحثهم على .</p>	<p>٨. متابعة المستوى العلمي للتلاميذ ومدى تقدمهم</p>
<p>١. يعقد ندوات مفتوحة مع التلاميذ لمناقشة مشكلاتهم . ٢. يخصص وقتا للإرشاد الفردي للطلبة ويهتم بمراقبة الظواهر السلوكية السلبية . ٣. يشجع المعلمين على توجيه تلاميذهم وإرشادهم ويشجع التلاميذ على طلب المساعدة من المعلمين والإدارة لحل مشاكلهم .</p>	<p>٩. إرشاد التلاميذ وتوجيههم</p>
<p>١. يعمل بالتعاون مع المعلمين على إكساب التلاميذ العادات الصحية السليمة ٢. يعمل على قيام المؤسسات الصحية بتنظيم زيارات دورية للمدرسة ٣. يطلب من الجهات الصحية إجراء ما يلزم عند اكتشاف حالات مرضية معدية .</p>	<p>١٠. توفير الخدمات الصحية للتلاميذ.</p>
<p>ثالثا : شؤون المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة</p>	
<p>١. يطلع المعلمين على القوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بعمل المدرسة . ٢. يحدد الواجبات لكل فرد من المعلمين والعاملين الآخرين .</p>	<p>١١. مساعدة المعلمين والعاملين الآخرين على فهم أدوارهم المهنية .</p>
<p>١. يعمل على توعية المعلمين بأهمية التدريب والنمو المهني أثناء الخدمة . ٢. يتعاون مع مؤسسات التدريب لتنفيذ مهامها . ٣. يشجع تبادل الزيارات بين المعلمين في صفوفهم بهدف تبادل الخبرات . ٤. يحث المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم القدامى .</p>	<p>١٢. تشجيع المعلمين على التدريب والنمو المهني.</p>

<p>١٣. مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم</p>	<p>١. يعمل على حل المشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة . ٢. يعمل على خلق روح التعاون بين المعلمين ويسهم في حل الخلافات بين العاملين في المدرسة .</p>
<p>١٤. توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة</p>	<p>١. يتعامل مع المعلمين والعاملين الآخرين بعدالة . ٢. يعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين المعلمين والعاملين في المدرسة .</p>
<p>١٥. تقييم أداء المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة .</p>	<p>١. يثبت ملاحظات عن كل معلم أثناء السنة في سجل خاص . ٢. يكتب تقارير دورية عن المعلمين والعاملين الآخرين الى الجهات ذات العلاقة . ٣. يشيد بالمعلمين والعاملين الآخرين الكفوئين في أعمالهم ويرشد المقصرين منهم . ٤. يعمل على صياغة معايير جديدة في تقييم أداء المعلمين والعاملين الآخرين .</p>
<p>١٦. تخطيط وإدارة اجتماعات مجلس المعلمين</p>	<p>١. يعمل على تثبيت مواعيد اجتماعات مجلس المعلمين بأوقات مناسبة . ٢. يهيئ مواد اجتماعات المجلس ويتابع قراراته . ٣. يثبت محاضر الاجتماعات وقرارات المجلس في سجل خاص .</p>
<p>علاقة المدرسة بالبيئة المحلية</p>	
<p>١٧. توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية</p>	<p>١. يشجع زيارات التلاميذ للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة . ٢. يطلع على أحوال البيئة المحلية ويحدد المساعدة التي يمكن تقديمها لحل مشكلات البيئة ٣. يسهم الأنشطة الاجتماعية التي تقام في البيئة المحلية . ٤. ينظم زيارات لبعض الشخصيات المعروفة في المجتمع المحلي للمدرسة .</p>
<p>١٨. تخطيط اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين</p>	<p>١. تحديد مواعيد اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين . ٢. متابعة قرارات مجلس الآباء والمعلمين. ٣. دعوة مجلس الآباء والمعلمين لمناقشة بعض المشكلات.</p>
<p>١٩. نشر الوعي الوطني في المدرسة و محيطها</p>	<p>١. يؤكد على المعلمين الاهتمام بالتوعية الوطنية للتلاميذ ٢. يشارك في أنشطة التوعية الوطنية والثقافية والصحية في المدرسة ومحيطها. ٣. يهتم بإعداد النشرات الثقافية وملصقات التوعية الوطنية والثقافية والصحية.</p>
<p>٢٠. تنظيم خدمات الدفاع المدني والسلامة العامة</p>	<p>١. يعمل على إقامة علاقات وثيقة مع مؤسسات الدفاع المدني ٢. يعمل على توفير اللوازم والمعدات اللازمة للدفاع المدني . ٣. يشجع التلاميذ والمعلمين على المساهمة في خدمات الدفاع المدني .</p>
<p>بناية المدرسة وتجهيزاتها</p>	
<p>٢١. تفقد بناية المدرسة والعناية بها</p>	<p>١. يقوم بجولات تفتيشية لبناية المدرسة ويعمل على إصلاح أي خلل</p>

<p>يطراً عليها. ٢. يحث التلاميذ على الالتزام بنظافة المدرسة والمحافظة على مرافقها.</p>	
<p>١. يسعى للحصول على الأثاث واللوازم والوسائل التعليمية من الجهات ذات العلاقة. ٢. يعمل على توفير الكتب الدراسية قبل بدء الدوام بوقت كاف . ٣. يوزع عملية مسك سجلات الأثاث واللوازم على معاونين في المدرسة بأوامر ويعمل على المحافظة على السجلات . يحث المعلمين على إعداد بعض الوسائل التعليمية وإنتاجها .</p>	<p>٢٢. توفير الأثاث واللوازم والوسائل التعليمية والعناية بها.</p>
<p>١. يعد تقرير شامل عن موجودات المدرسة من الأثاث واللوازم والكتب وتحديد الحاجة منها للعام المقبل . ٢. ينظم تقرير سنوي عن ملاك المدرسة ونسب النجاح وصلاحيه البنائية وتحديد احتياجات المدرسة من المعلمين و الصيانة .</p>	<p>٢٣. الجرد السنوي للمدرسة وتنظيم تقرير شامل عنها .</p>
<p>الأمر الإدارية المالية</p>	
<p>١. يوجه المعلمين في المدرسة حول كيفية تنظيم واستخدام السجلات ويتأكد من صحة تنظيمها وفق التعليمات والأنظمة . ٢. يعمل على تنظيم أساليب حفظ السجلات والمعلومات . ٣. يوزع عملية مسك السجلات على معاونين ويشرف عليها . ٤. استكمال ملفات التلاميذ المطلوبة . ٥. وضع سجل خاص يحتوي على التعليمات التي يرجع إليها باستمرار</p>	<p>٢٤. الإشراف على سجلات المدرسة .</p>
<p>١. يؤدي المراسلات الرسمية بشكل منتظم وبدون تأخير . ٢. يلتزم الدقة والموضوعية في الرد على الكتب الرسمية .</p>	<p>٢٥. الرد على الكتب الرسمية والمخاطبات</p>
<p>١. ينظم أوجه الصرف على النشاطات المختلفة في بداية السنة الدراسية . ٢. يعمل على تقرير احتياجات المدرسة المالية للسنة القادمة ويشرف على حسابات المدرسة وسجلاتها . ٣. تدقيق سجلات المحاضرات . ٤. التثبت من الصرف ضمن وصولات رسمية .</p>	<p>٢٦. تنظيم ميزانية المدرسة</p>

الفصل الرابع التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي :

١. إمكانية إعادة النظر في المهام الحالية لمديري المدارس الابتدائية المحددة في النظام ، لتتماشى مع التطورات التي يشهدها الحقل التربوي ، ويمكن الاستفادة في ذلك من قائمة المهام التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والبالغ عددها (٢٦) مهمة .
٢. هناك حاجة لتحديد الإجراءات العملية اللازمة لإنجاز مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية والفنية ، إذ أن ذلك يساعدهم على فهم أدوارهم القيادية بصورة أفضل ، وأن الإجراءات العملية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والبالغ عددها ٨١ إجراء يمكن أن تفيد في هذا المجال .
٣. ولكي تكون عملية تقويم المديرين أكثر دقة وموضوعية ينبغي أن يتطابق مضمون استمارة تقويمهم مع الإجراءات المطلوب منهم القيام بها ، ويمكن الاستعانة في هذا المجال بالإجراءات العملية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة لتطوير استمارة تقويم مديري المدارس الابتدائية .
٤. إن بناء برامج تدريبية فعالة لمديري المدارس الابتدائية تتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء المديرين ليتم في ضوء الاحتياجات بناء البرامج المطلوبة ويمكن الانتفاع في هذا المجال من قائمة المهام والإجراءات العملية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة باعتبارها مصدر أساس في تحديد المعارف والمعلومات والمهارات التي ينبغي أن تتضمنها برامج تدريب مديري المدارس الابتدائية .

ثانياً : المقترحات

واستكمالاً لما تقدم يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية :

١. إجراء دراسات عن علاقة أداء المدير لمهامه الإدارية والفنية ببعض المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير على أدائه مثل الجنس والعمر ومدة الخدمة والتحصيل الدراسي .
٢. إجراء دراسة تهدف تحديد الخصائص الواجب توافرها لدى مدير الابتدائية ليتمكن من إنجاز المهام الإدارية والفنية .
٣. إجراء دراسة تهدف إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الابتدائية يأخذ بنظر الاعتبار المهام المطلوب القيام بها من قبل المديرين .

المراجع

١. البياتي ، عبد الجبار توفيق وآخرون، ١٩٧٦ : تحليل عمل مدير المدرسة الابتدائية والثانوية في بغداد ، جامعة بغداد ، مركز البحوث التربوية والنفسية .
٢. السلمي ، علي، ١٩٧١: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، القاهرة دار المعارف بمصر .
٣. شعبان ، نادية ، ١٩٧٨ ، بناء أداة لقياس دافعية المعلمين نحو مهنة التعليم . بغداد ، جامعة بغداد ، كلية التربية رسالة ماجستير .
٤. مصطفى ، صلاح عبد الحميد ، ١٩٨٧ ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر ، الرياض ، دار المريخ .
٥. مرسي ، محمد منير ، ١٩٩١ ، الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب .
٦. الهواري ، سيد محمود ، ١٩٧٦ ، الإدارة بالأهداف والنتائج ، القاهرة مكتبة عين شمس .
٧. وزارة التربية ، جمهورية العراق ، مديرية التوثيق والدراسات ، ١٩٨٣ ، المؤتمر التاسع ، خلاصة دراسات الإدارة المدرسية للمراحل الثلاث ، وثيقة ٣ .
8. Eble , Robert – L. 1972. Essential of education 2nd .ed . Englewood cliffs, N.J Printice Hall .



