

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم العلوم الاجتماعية.

محاضرات في مقياس

الإدارة التربوية والتشريع المدرسي

السنة الثانية ماستر

علم اجتماع التربية

من اعداد الاستاذ:

بلعربي عبد القادر

استاذ محاضر " أ "

السنة الجامعية: 2023/2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة

05

- مقدمة

الفصل الاول : الادارة والادارة التربوية

07

- نشأة الادارة

09

- مفهوم الادارة

09

- مفهوم الادارة التربوية

12

- أهداف الادارة التربوية

15

- عمليات الادارة التربوية

22

- الميادين الاجرائية للإدارة التربوية

23

- مفهوم المنهج التربوي

23

- المفهوم التقليدي للمنهاد

24

- المفهوم الحديث (الموسع) للمنهاد

28

- نظريات الإدارة التربوية

29

- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

37

- نظرية الادارة كعملية اتخاذ القرار

37

- نظرية العلاقات الإنسانية

39

- نظرية المنظمات

40

- نظرية القيادة

41

- نظرية الدور

ثانيا: القيادة والإدارة المدرسية

43

- مفهوم القيادة

43

- مفهوم القيادة التربوية

45

- أنماط القيادة التربوية

45

- القيادة الأوتوقراطية

47

- القيادة الديمقراطية



- القيادة الفوضوية

الفصل الثاني : التشريع المدرسي

أولا : تعريف التشريع المدرسي

- 52 - مفهوم التشريع.
- 52 - مفهوم التشريع المدرسي.
- 53 - أقسام التشريع المدرسي.
- 55 - أهداف التشريع المدرسي.

56 ثانيا: وضعية التعليم غداة الاستقلال (1962-1963)

- 58 أمرية 11 أفريل 1976 والتعليم الأساسي بالجزائر.
- 62 - إعادة هيكلة التعليم الثانوي 1991-1992.

67 ثالثا: القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04/08.

73 خامسا: المجالس التعليمية

88 رابعا: قراءة سوسيومهنية في القانون الخاص بالأستاذ.

93 الخاتمة

94 قائمة المراجع

99 الملاحق



مقدمة:

منذ نشأة المدرسة وهي في حاجة الى التنظيم والتخطيط، وهي عمليات مهمة لاستقرار المدرسة وتحقيق اهدافها وبلوغ الرسالة التي وضعت من اجلها، وقد تم صياغة ذلك وفق ما يسمى بالإدارة المدرسية او التربوية، وهي تهتم بعدة عوامل وعناصر متداخلة في العملية التربوية على غرار القوى البشرية والامكانيات المادية والمالية.

فتحقيق أهداف التربية يقتضي وجود ادارة فاعلة ومتطورة تستجيب لتحديات العصر، فلب العملية الادارية هو كيفية خلق التوازن بين الموارد البشرية والإمكانيات المادية المتاحة، ولا يتم ذلك الا من خلال عمليات متداخلة ومتكاملة.

ومن شروط تطور الادارة التربوية وجود تنظيم خاص على مستوى التشريعات والانظمة الداخلية التي تدير المؤسسة التربوية وفق ما يسمى بالتشريع المدرسي، فبذلك تتكون الادارة المدرسية الحديثة الخاضعة لمجموعة النصوص والقوانين التي تنظم الحياة المدرسية وتعمل على ضمان تحقيق اهداف المدرسة الحديثة.

ارتأينا ان نقدم لطلبنا هذه المطبوعة بعنوان الادارة التربوية والتشريع المدرسي وهي من المواد المكملة لتكوين الطلبة في اختصاص علم الاجتماع التربوي، لتعريفهم بمهامية الادارة في المؤسسات التربوية وأهميتها وعملياتها، اضافة الى معرفة القيادة التربوية ونظرياتها وانواعها.

الفصل الاول : الادارة والادارة التربوية

- نشأة الادارة ➤
- مفهوم الادارة ➤
- مفهوم الادارة التربوية ➤
- أهداف الادارة التربوية ➤
- عمليات الادارة التربوية ➤
- الميادين الاجرائية للإدارة التربوية ➤
- مفهوم المنهج التربوي ➤
- المفهوم التقليدي للمنهاج ➤
- المفهوم الحديث (الموسع) للمنهاج ➤
- نظريات الإدارة التربوية ➤
- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ➤
- نظرية الادارة كعملية اتخاذ القرار ➤
- نظرية العلاقات الإنسانية ➤
- نظرية المنظمات ➤
- نظرية القيادة ➤
- نظرية الدور ➤

أولاً: الإدارة والإدارة التربوية

1- نشأة الإدارة:

لقد مارس الانسان الادارة منذ وجد على وجه الارض فالإدارة ليست حديثة ولم تكن من ابتداع عصرنا الحالي ، ومع ان الادارة لم تظهر بمفهومها العلمي الحديث الا في القرن العشرين، الا انها كانت تمارس اينما تواجد اي مجتمع بشري، والشواهد على ذلك كثيرة فبناء الاهرامات في مصر، وبناء سور الصين العظيم، وعملية نقل الحجاج وغيرها من المعالم الحضارية القديمة التي لا تزال قائمة الى عصرنا الحالي، كل هذه تدل على وجود ادارة وعمليات ادارية متطورة في عصور قيام تلك الحضارات¹.

وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها ، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدارستها علماء الإدارة المتخصصين كتقسيم العمل ، التخصص ، توزيع الأدوار ، القيادة ، التشاور ، الضبط، وقد أكد مارشل ديموك في كتابه : ” تاريخ الإدارة العامة ” على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية ، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية ، والإغريقية ، والصينية ، تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها.

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة في الوقت الحالي ، وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي الذي مازال يعتبر معينا لا ينضب لكثير من النظريات الإدارية

¹ محمد بن عبد الله الناجي، الادارة التعليمية والمدرسية، دار رنف ، ط7، 2016، الرياض، ص 19.

المعاصرة ، فالمجتمع المصري الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي هو رمز التنظيم الإداري على مر الزمن ، ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر ، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون. وهناك ثلاثة أقسام لإدارة شئون الدولة ، أولها لإدارة الشئون المدنية ، وكان يشرف عليها الوزير ، والثاني مخصص لإدارة شئون المعابد الدينية ، يشرف عليها كبار رجال الدين ، وقسم لإدارة شئون الحرب والجيش .

وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته ، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته ” البيروقراطية في صورتها المثالية ، ثم تلى ذلك دراسات العالم الأمريكي فريدريك تايلور عن الإدارة العلمية ، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول ، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية ، ومن أبرز روادها جورج التون مايو ، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام ، والإدارة العامة على وجه الخصوص ، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري ، ويبدو ذلك واضحا في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج ، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري² .

² فريق التحرير، تعريف الإدارة العامة ونشأتها قديما ومراحل تطورها حديثا، موقع افاق علمية وتربوية، 2021، مأخوذ بتاريخ 2022/08/29، من الموقع:

/تعريف-الإدارة-العامة-ونشأتها-قديما-وم/https://al3loom.com/

2- مفهوم الإدارة:

الإدارة مرآة تعكس حياة المجتمع فهي العملية التي نستخدمها في العمل سواء في المدرسة أو المصنع، وهي تعبر عن مجموعة العمليات التي بمقتضاها وضع الإمكانيات البشرية والمادية وتوجيهها توجيهها كافيًا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه. والإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهوداتهم، كما أنها فن قيادة وتوجيه نشاطات مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك³.

يمكن تعريف الإدارة بأكثر من أسلوب وطريقة ومن ذلك :

يرى سيرتو أن الإدارة هي "عملية تحقيق أهداف من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم ،

أي أن الإدارة هي محاولة الوصول لأهداف التنظيم عن طريق الأفراد والإمكانيات المتاحة.

أما تعريف كل من " كونتز " و "أودنل " فنجد أنه يشير إلى أن الإدارة هي " توفير المناسبة لعمل

الأفراد في التنظيمات الرسمية ، أي أن الإدارة هي العمل في إطار رسمي وجو مناسب.

ويعرفها ماسي و دوجلاس أنها : " العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف

مشتركة⁴ " ، أما فيفنر **Pfiffner** فيعرفها بأنها الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة

للدولة، وهنا تحدد السياسة العامة، الاتجاه العام والاطر الذي تقوم الإدارة العامة بالإشراف على

تنفيذه وتحقيق أهدافه⁵.

³ محمد بن عبد الله الناجي، مرجع سابق، ص 20.

⁴ بواب رضوان، محاضرات في الإدارة التربوية والمدرسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل- ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015، ص 3.

⁵ عطوي جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص17.

وهي عبارة ايضا عن : " مجموعة من العمليات الوظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهوداتهم وتقييمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الافراد لتحقيق اهداف المدرسة ⁶.

كما يشير **عطوي** الى أنها عملية تنفيذ الاعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة جهوداتهم.

وهذه التعاريف تظهر بوضوح الخصائص التالية:

- الاهداف: وتقضي ان تكون هناك اهداف محددة للأنشطة المختلفة المنوي تحقيقها.
- التنظيم: ويشمل الاعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العنصر البشري ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الادارية.
- الانسانية: وقوامها الكشف عن دوافع الافراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم وتحديد اساليب معاملتهم بشكل ديمقراطي.
- الاجتماعية: وتتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الافراد والجماعات لتحقيق اهداف المؤسسة والافراد ⁷.

ومنه نستخلص أن عملية الإدارة تتركز على عناصر ⁸، وهي:

✓ الإدارة عملية نشاط ناتج عن التفاعل المستمر بين القائمين بعملية الإدارة.

✓ تتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة) التخطيط، التنظيم، التوجيه الاتصال، الرقابة...)

⁶ سلمان زيد منير، الاتجاهات الحديثة في الاداة المدرسية، دار البداية، عمان، 2017، ص17.

⁷ عطوي جودت عزت، مرجع سابق، ص 20.

⁸ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 3 .

✓ الإدارة توجه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة.

✓ الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية يجب استثمارها أفضل استثمار ممكن.

✓ الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة وتؤثر فيها.

✓ الإدارة لا تعتبر ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بأقل تكلفة وأعلى كفاءة واقصر وقت ممكن.

3- مفهوم الإدارة التربوية:

ان مفهوم الادارة التربوية مفهوم واسع يجسد مجموعة الافكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة اجراءات وتدابير وضوابط تتحرك نحو تحقيق الأهداف محددده وفقا لسياسة الدولة وهذا المصطلح الواسع يضم مفهوم الادارة المدرسية الا ان هنالك خلط شائع بين هذين المفهومين اذ يطلقون اسم الإدارة المدرسية على الادارة التعليمية وبالعكس رغم ان لكل منهما دلالة مختلفة عن الاخرى فالإدارة التعليمية يطلق عليه *administration Education* وتعني بالأعمال التي يقوم بها الاداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي من حيث التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وتحديد الاهداف العامة ووضع المناهج والمقررات الدراسية وتحديد سن القبول في المدرسة وسن الانتهاء منها وتحديد السلم التعليمي وتحديد مواعيد الامتحانات والأشراف على النشاطات والفعاليات المدرسية المختلفة وتمويل وادارة هذه النشاطات وهذه الادارة مسؤولة ايضا عن رسم السياسات التعليمية وتقديم المساعدات المالية والفنية للإدارات المدرسية وامدادها بالقوة البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة المقررة وتحقيق الاهداف المحددة فضلا على ان الادارة التربوية يرأسها

وزير مسؤول عن تنسيق سياسة التربية التعليمية ويقوم مفهوم الادارة التربوية على اربعة مبادئ اساسية هي⁹ :

✓ **مبدأ النظام الكلي** : وهذا المبدأ ينظر الى المؤسسة التربوية بأنها مجموعه من الاجزاء او

العناصر التي يتم التنسيق بينها لتحقيق اهداف المؤسسة.

✓ **مبدأ تحديد الاهداف** : وهذا المبدأ مرتبط بالتخطيط وهنا تركز استراتيجية الادارة على

استراتيجية الزمنية والقياس الكلي والشمول والجدية.

✓ **مبدأ المشاركة والالتزام** : وهو تحمل الفرد لجزء من المسؤولية وان يشارك بجهده وخبرته في

تحديد الاهداف العامة في حدود قدراته وامكانياته وهذه المشاركة تولد لدى الفرد شعورا

بالالتزام الاهداف.

✓ **مبدأ الرقابة وتقويم الاداء** : يتم هذا المبدأ من خلال التنفيذ لتحقيق الاهداف.

4- أهداف الادرة التربوية:

✓ ومن اهم الاهداف الرئيسية للإدارة المدرسية ما يلي¹⁰ :

✓ العمل على بناء شخصيه الطالب بناء متكاملًا.

✓ تحسين العلاقات وتوطيدها بين العاملين في المدرسة وذلك من خلال التنسيق للأعمال الفنية

والإدارية.

✓ القيام بتحضير خطط ناجحة لتطوير المدرسة وتقديمها.

⁹ بطاح أحمد، ما هي الادارة التربوية، مأخوذ من صفحة الطاسيلي بتاريخ : 2022/08/01، من الموقع : <https://drive.google.com/file/d/1tr9v7d9b7PLYC1OdXM4hcV8Dpepg2Np3/view>
¹⁰ كلثوم جعفر ، رضا بن تامي ، الادارة المدرسية ودورها في تحقيق الصحة المدرسية بمدارس التعليم الابتدائي، مجلة الرواق، مجلد 01/08، جوان 2022، جامعة غليزان، ص 697.

✓ العمل على تحسين العلاقات بين المدرسة والأسرة وجعلها في تواصل مستمر وذلك عن طريق مجالس الاباء وغيرها.

✓ خلق جو مدرسي مناسب وذلك لتحقيق الاهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

✓ الاهتمام بتنمية قدرات الطالب وتطويرها وذلك من خلال مده بالمعلومات والخبرات التي تناسب سنه وقدراته.

✓ حث الطالب بتحسين علاقاته مع الاخرين داخل وخارج المدرسة وتعريفه بحقوقه وحاجياته وبدوره اتجاه أسرته ومجتمعه وذلك من اجل تحقيق اهداف المجتمع.

✓ العمل على غرس القيم الأخلاقية الفاضلة والآداب الحسنة في شخصيه التلميذ وذلك باكتسابه اخلاقا مثلى يرضى بها الله واسرته ومجتمعه.

✓ خدمه المجتمع بشكل ايجابي وملموس وذلك في حل المشاكل والحوادث التي يعاني منها.

✓ العمل على توفير النشاطات المدرسية المختلفة التي تساعد التلميذ على نمو وتطوير شخصيته نمو ا متكامل داخل وخارج المدرسة.

✓ تعريف افراد جهاز الإدارة المدرسية لمختلف المشكلات ومحاوله ايجاد الحلول المناسبة لها مقدا.

✓ تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من اجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الامكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة. ولا بد ان تعمل المدرسة على غرس قيمة العمل اليدوي وحبه واحترامه لدى التلميذ من ناحية ، وتنمية

السلوك الاقتصادي الرشيد لديه من ناحية اخرى، ليكون انسانا منتجا واقتصاديا في ان واحد.

الادارة التربوية (خلاصة التعاريف):

وما نستخلصه أن الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج التي تسعى إلى تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الأفراد في إطار اجتماعي وتربوي متصل بهم وبيئتهم.

5-عمليات الإدارة التربوية:

هي بمثابة مدخلات لها واستيعابها وتحويلها في إطار عملياتها إلى مادة مصنعة بمثابة مخرجات، ويتطلب في ذلك استخدام العديد من الأدوات والمواد المتاحة للخروج بنتائج تمكننا من تحويل وتوجيه مسارات العملية التحويلية نحو الوجهة الصحيحة التي تحقق بدورها الأهداف المرجوة والمرموقة. وبصورة عامة فإن العمليات الرئيسية لتحويل المدخلات إلى نواتج في منظومة الإدارة التعليمية هي سبع عمليات: التخطيط، التنظيم، الإشراف، اتخاذ القرارات، الاتصال، التمويل وإعداد الميزانية وأخيرا المتابعة والتقييم¹¹.

وقد قسم فايول الوظيفة الرئيسية للإدارة إلى خمس جوانب هي:

أ. التخطيط:

التخطيط" هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم " فالتخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني¹².

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى¹³:

¹¹ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 11.

¹² بواب رضوان، مرجع سابق، ص 11.

¹³ هدى العلي، وظائف الإدارة الخمسة، مقال منشور بتاريخ اوت 2015، مأخوذ بتاريخ : 2022/08/28، من الموقع :

1. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

2. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها.

التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة :تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل :بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل :عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

ب- التنظيم:

إن التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات، وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتحديد العمل، والتنظيم أيضا كما يقول ' فايول ' : ' إمداد المنظمة بكل ما يساعد على تأدية مهامها من الموارد الأولية وآلات ورأس مال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض ¹⁴ .

والتنظيم في مجال الإدارة المدرسية يعني ¹⁵ : وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية:

✓ دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة.

✓ الاحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة خاصة.

✓ دراسة الخطط المدرسية المختلفة في المكان المناسب.

¹⁴ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 13.
¹⁵ العجمي محمد حسنين، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة، عمان، ط3، 2013، ص 67-68.

✓ تنظيم برامج خدمة البيئة وما يمكن ان تقدمه المدرسة وكيفية التعاون معها.

✓ حسن توزيع المسؤوليات على القائمين بها، مع حسن اداء العمل في المدرسة وممارسة

الانشطة مجدية.

ج- الإشراف:

يعتبر الإشراف التربوي " عملية ديمقراطية انسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية؛ وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فاعلية التعليم وتحقيق أهدافه من حيث تنمية قدرات الطلبة في مختلف المجالات"¹⁶.

عبارة عن نظام إداري متكامل العناصر، له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ويرى بأنّ نظام الإشراف الجيد، هو الذي يعمل على تطوير الإشراف التربوي، وذلك من خلال الأخذ بالبعد البنائي والبعد الثقافي والبعد التكاملي وبعدها الفعالية، وأنّ هذا النظام الذي يتناول هذه الأمور يكون أكثر فاعلية في تحقيق الأغراض المراد تحقيقها¹⁷.

ويمكن تحديد المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أنه: "بجهود منظم، وعمل إيجابي، يهدف إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والتدريب؛ وذلك لتنسيق وتوجيه النمو الذاتي للمعلمين ليزداد فهمهم التربوي وإيمانهم بأهداف التعليم، وبذلك يؤدون دورهم بصورة أكثر فاعلية"¹⁸.

وعليه فالعاملون في مجال الإدارة التعليمية بحاجة لمن يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور

¹⁶ محمد عوض الترتوري وزميله: المعلم الجديد، دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامد للنشر، عمان 2006، ص17

¹⁷ تيسير الدوبك وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان: دار الفكر، 1998م.

¹⁸ محمد عوض الترتوري، الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية، 2006م.

أعمالهم، ويتقنوا أساليب التعامل مع العمل والغير والطلاب ويزدادون خبرة في مجال المهنة حتى يمكن تحقيق أهداف الإدارة التعليمية، والتي تتبلور في النهاية في تكوين شخصية المرؤوسين من إداريين ومعلمين وطلاب، وإعدادهم لإدراك قدراتهم وإمكاناتهم والتسلح بالخبرات لمواجهة الحياة في مجتمع زاخر بالصعاب مليء بالمشاكل.

د- اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها، في كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي، نظرا لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله، ومن الذي سيقوم بهذا العمل، ومتى، وأين، وكيف.... وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات¹⁹.

فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل، ويجب على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي:

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين دون مسالك أخرى.
- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار.

¹⁹ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/200/4/8/8519>

– استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار لأكثر البدائل

قدرة على تحقيق هدفه. ن عملهم ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء²⁰.

هـ – الاتصال:

الاتصال التربوي هو عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية من مدير المدرسة إلى المعلمين أو

بالعكس أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى أو من المدرسة إلى الإدارة التعليمية

وبالعكس وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفهي مما يؤدي إلى وحدة الجهود لتحقيق

أهداف المدرسة من أجل تحقيق رسالتها.²¹

كما أنه " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء كان عن قصد أو عن غير قصد

على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية"²².

و – التمويل وإعداد الميزانية:

يختص هذا العمل بضبط ميزانية المؤسسة وفق الاحتياجات التي تم التخطيط لها، حيث يعمل

مسيرو الميزانية على تحديد الاهداف والعمليات المالية داخل المؤسسة وخارجها، حيث تعمل على

ضمان الاستقرار المالي والمادي للمؤسسة ، وتوجه الميزانية عموما الى صرف رواتب العمال، اقتناء

الكتب المدرسية، التجهيز، الهياكل الخ.

وتعتبر خزينة الدولة المصدر الاساي لميزانية المؤسسة التربوية اضافة الى الهبات والمساعدات التي

تتلقاها من جهات خارجية.

²⁰ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 16.

²¹ <http://almuajih.com/2021/04/الاتصال-التربوي>

²² محمد حسنين العجمي (2000) الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

و- المتابعة والتقييم:

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة ".
أما التقييم في مجال الإدارة التعليمية هو " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة ".، ويعرف كذلك بأنه " عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة".

6- الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها ومقرراتها من خلال عدد من ميادين العمل التي تم تصنيفها إلى سبع مجموعات رئيسية هي :

أ. علاقة المدرسة بالمجتمع:

المدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة.

ب. تطوير المناهج:

مفهوم المنهج التربوي:

في الميدان التربوي لا يختلف معنى المنهج في جوهره عن المعنى اللغوي السابق من حيث كون المنهج وسيلة منظمة ومحددة تساعد في الوصول الى غاية او غايات منشودة. الا اننا نلاحظ عند النظر في مفاهيم المنهج المتعددة النظرية او التي تمارس في الميدان التربوي وتفرض ذلك المفهوم واقعا نظريا وعمليا ، ان هناك مفهوما واسعا للمنهج، واخر ضيق، وبفعل التعامل مع تلك المفاهيم تشتت مفاهيم متعددة للمنهج²³.

المفهوم التقليدي للمنهاج:

ارتبط مفهوم التقليدي للمنهاج بالمدرسة التقليدية التي تجعل وظيفة المدرسة تقتصر على تلقين المعارف، واختبار مدى استيعابها من قبل التلاميذ، وذلك بواسطة الحفظ والتسميع ... والتأكد من ذلك عن طريق الاختبارات ، حيث يقتصر معنى (المنهاج المدرسي) في المفهوم التقليدي على مجموع المعلومات والحقائق والمفاهيم والأفكار.... التي يدرسها الطلبة في صورة مواد دراسية، اصطلح على تسميتها ب "المقررات الدراسية"، أو "البرامج التعليمية".

و لقد عرف المنهاج التقليدي كذلك بأنه مجموعة المواد الدراسية أو المقررات التي يدرسها التلاميذ في الصف، و يرى "طه إبراهيم فوزي" على انه كل الخبارة المخططة التي تقدمها المدرسة من خلال عملية التدريس.

²³ محمد عبد الله الحاروي، محمد سرحان علي قاسم، مقدمة في علم المناهج التربوي، الطبعة 1، دار الكتب، صنعاء، 2016، ص 14.

ومن هنا يظهر لنا من خلال التعاريف السابقة، أن المنهاج بهذا المفهوم يقتصر فقط على عنايته بالمجال المعرفي للمتعلم، أي تقتصر وظيفتها على الجانب الذهني وإهمال الجوانب الأخرى في تربية الأجيال، وفي هذا الصدد يقول كل من أبو هريرة مكارم حلمي وسعد زغلول محمد " : كان المنهج المحدود يعتمد على مجموعة من المقررات الدراسية يدرسها المتعلمون داخل المدرسة، بهدف اجتياز الامتحانات للتعرف على مدى استيعابهم لهذه المقررات، ولذا فإن هذا المنهاج قد اقتصر فقط على عنايته بالناحية العقلية²⁴ . "

المفهوم الحديث (الواسع) للمنهج :

المنهج بمفهومه الحديث هو مجموعة الخبرات التربوية التي تنظمها المدرسة داخل المدرسة أو خارجها بهدف مساعدة الطالب على الوصول الى أفضل ما تمكنه منه قدراته وتجعله يدرك ويتصرف ويحسن وينفعل كما هي الحال في مجتمعه، أو هو مجموعة الخبرات التي تسعى المدرسة الى تحقيقها للطلبة سواء داخلها أو خارجها وذلك بغرض مساعدتهم على النمو الشامل المتكامل ، أي النمو في الجوانب العقلية والثقافية والدينية والاجتماعية والجسمية والنفسية والفنية نمواً يؤدي إلى تعديل سلوكهم ويكفل تفاعلهم بنجاح مع بيئتهم ومجتمعهم وابتكارهم حلولاً لما يواجههم من مشكلات. وقد ساعدت عوامل عديدة في الانتقال من المفهوم التقليدي للمنهج الى المفهوم الحديث له ولعل ابرز تلك العوامل هي²⁵ :

²⁴ بوخدوني صبيحة، مرجع سابق.
²⁵ العيساوي مشرق محمد مجول، المفهوم الحديث للمنهج(الواسع)، بتاريخ 2018/09/30، مأخوذ من صفحة كلية التربية بتاريخ :
<https://basiceducation.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=11&lcid=77796>، من الموقع: 2022/08/22

1- التغيير الثقافي الناشئ عن التطور العلمي والتكنولوجي ، والذي غير الكثير من القيم والمفاهيم الاجتماعية التي كانت نمطاً سائداً وأدى إلى إحداث تغييرات جوهرية في أحوال المجتمع وأساليب الحياة فيه.

2- التغيير الذي طرأ على أهداف التربية ، وعلى النظرة إلى وظيفة المدرسة ، بسبب التغييرات التي طرأت على احتياجات المجتمع في العصر الحديث.

3- نتائج البحوث التي تناولت الجوانب المتعددة للمنهج القديم أو التقليدي ، والتي أظهرت قصوراً جوهرياً فيه وفي مفهومه.

4- الدراسات الشاملة التي جرت في ميدان التربية وعلم النفس والتي غيرت الكثير مما كان سائداً عن طبيعة المتعلم وسيكولوجيته.

5- طبيعة المنهج التربوي نفسه ، فهو يتأثر بالتلميذ والبيئة والمجتمع والثقافة والنظريات التربوية ، وحيث أن كل عامل من هذه العوامل يخضع لقوانين التغيير المتلاحقة فقد كان لا بد من أن يحدث فيه التغيير ، وأن يأخذ مفهوماً جديداً لم يكن له من قبل.

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرائق وأساليب مبتكرة، ولاشك أن تطوير العملية التربوية من حيث

المحتوى وطرق التدريس والتقييم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشؤون العملية التربوية²⁶.

ج. شؤون التلاميذ:

تتعمق الإدارة المدرسية بتقديم خدمات تعليمية تعليمية من جهة ، وإرشادات وتوجيهات صحية واجتماعية من جهة اخرى، فهي بذلك تساهم بدفع العملية التعليمية الى تنمية شخصية المتعلم من كافة نواحي الحياة وقصد التكيف معها ومع مشكلاتها ومعطياتها، فالإدارة هي القناة التي تحاول إيجاد حلول مشتركة مع بقية الشركاء لمختلف المشكلات التربوية المتمثلة في التحصيل الدراسي ، الفشل الدراسي ، التأخر الدراسي ... إضافة الى المساهمة في الاشراف والتوجيه والتواصل مع الاسر لإيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والاسرية التي تؤثر بشكل أو بآخر على الحياة التربوية للمتعلمين داخل الصف الدراسي وخارجه.

د. الموارد البشرية:

تعمل الإدارة المدرسية على توفير المؤهلات البشرية (اساتذة، عمال، اداريون ...)، وتسهر على تقديم الخدمات الاساسية لهذه الفئة وفق التشريعات المعمول بها، فهي مسؤولة على وضع الشروط اللازمة لعملهم وضمان حقوقهم واداء واجباتهم، وتوزيعهم حسب اختصاصاتهم وتوجيههم ومراقبة عملهم وتقييمهم

هـ. التجهيز المدرسي:

²⁶ بواب رضوان، مرجع سابق.

من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانته وتوفير جميع
التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما
يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

7- نظريات الإدارة التربوية

أهمية النظرية في الادارة التعليمية:

يعتقد البعض من المعلمين والاداريين التربويين انه لا مجال للتنظير والتركيز على النظرية في الادارة التربوية التي تمثل حسبهم بعدا عن الواقع المعيش، ويعتقدون انه من الافضل الاعتماد على مبدأ الحس العام والخبرة الشخصية والفطنة وهذه في اعتقادهم تكفي لضمان فاعلية القرارات اليومية للإداري التربوي. غير ان المفكرين التربويين ينظرون الى هذه المنطلقات على انها دلائل لا يستحسن ولا يفترض الاكتفاء بالركون اليها فقط في عملية صناعة القرارات التربوية واتخاذها، وذلك نظرا لمحدودية الخبرة الشخصية واحتمالية ذاتية الحس العام وتحيزه²⁷.

وبصورة عامة يمكن ان تفيد النظرية فيما يلي :

- ✓ ترتيب معرفة الانسان بشكل منظم ومتسق.
- ✓ تمد رجل الادارة بالأسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله.
- ✓ تستخدم كدليل لجمع الحقائق المطلوبة بطريقة منظمة وتحدد نوعها وطريقة جمعها.
- ✓ تشكل موجهة للبحوث والدراسات التي تمكن الباحث من التوصل الى فروض قابلة للاختبار وتؤدي في النهاية الى الكشف عن المعلومات الجديدة او التوصل اليها.
- ✓ تسمح للإداري باستيعاب المعارف الجديدة الموجودة في تخصصات متعددة، وتؤثر في اسلوب جمع الحقائق المتعلقة بمجال الادارة.

²⁷ عطوي جودت عزت، مرجع سابق، ص 37.



✓ تستخدم في شرح وتفسير طبيعة المواقف الادارية والقاء الضوء عليها.

✓ تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال.

مصادر بناء النظرية الادارية:

يشير طومسون الى وجود اربعة مصادر رئيسية للنظرية الادارة²⁸:

(1) تقارير وتعليقات رجال الادارة من واقع خبرتهم العملية وهي تقوم بالطبع على الناحية

الذاتية والانطباعات الشخصية

(2) نتائج الابحاث والدراسات التي يقوم بها علماء ودارسو الادارة

(3) الاستدلال العقلي أي التوصل عن طريق المنطق والعقل الى استخلاص بعض النتائج

المرتبة على بعض الافكار او المبادئ العامة التي نسلم بها او نعتقد بصحتها.

(4) اقتباس نماذج نظرية من ميادين الادارة الاخرى.

(5) ملاحظة رجال الادارة في عملهم وتسجيل ذلك بدقة وبمعايير مضبوطة يتوصل بها في

النهاية الى بعض القواعد اللازمة لبناء النظرية.

بعض نظريات الادارة التربوية:

1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

²⁸ عطوي جودت عزت، مرجع سابق، ص 37.

وهي من أكثر النظريات شهرة في الإدارة التعليمية، وتقوم هذه النظرية على أن المدرسة مؤسسة اجتماعية يعدها المجتمع وتساهم في عملية التغيير الاجتماعي، كما أن مديرة المدرسة أو المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً، اجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور.

نماذج النظرية :

أ) نموذج جيتزلز Getzels :

ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي وان أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وان كانا في الواقع متداخلين²⁹.

من أكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة حتى الوقت الحالي ما يطلق عليها اسم نظرية الإدارة كعملية اجتماعية التي تعود إلى يعقوب جيتزلز (J. Getzels) ، فقد تم النظر إلى الإدارة على أنها عبارة عن تتابع هرمي للعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي. وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات يعني من الناحية الوظيفية العمل على توزيع الأدوار والقدرات وتكاملها لكي يتم تحقيق أهداف النظام الاجتماعي.

لكن ماذا نقصد بالنظام الاجتماعي؟ إن أي نظام اجتماعي بالمنظمات، يتكون من ناحيتين يمكن تصورهما في شكل مستقل لكل منهما عن الآخر وإن كان في الواقع متداخلين الناحية

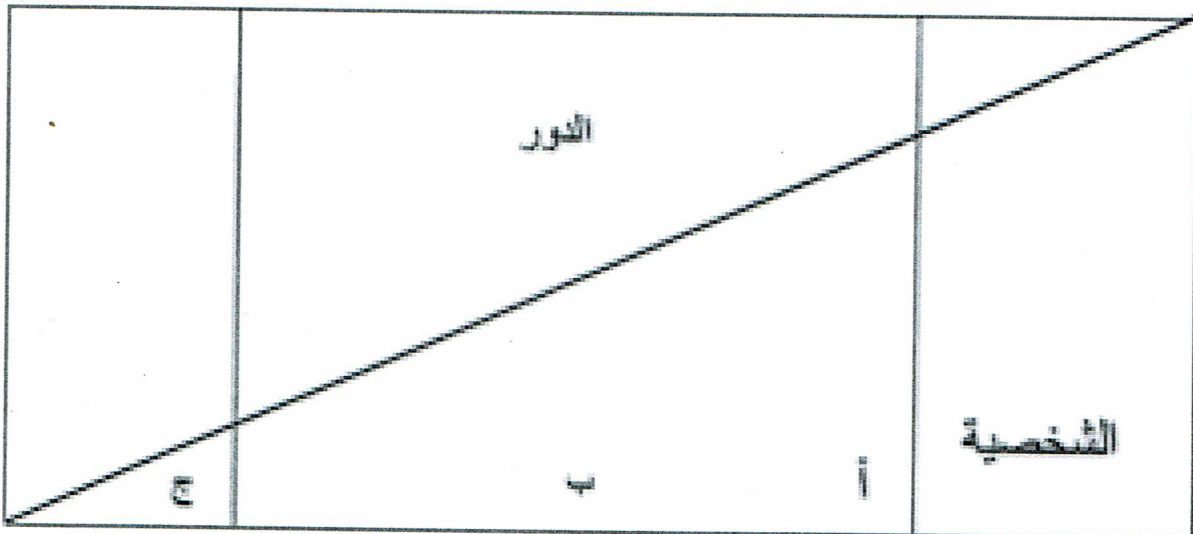
²⁹ مرجع سابق ص 39.



الأولى لها علاقة بالمنظمات، وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها، وتتعلق الناحية الثانية بالأفراد والشخصيات التي يتمتعون بها واحتياجاتهم التي تكوّن النظام.

والسلوك الاجتماعي في المنظمات يعتبر وظيفة للجوانب الآتية: المنظمات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو البعد المعياري (Nomothetic)، والأفراد والشخصيات والحاجات وتمثل البعد الشخصي (Idiographic) للمهام في النظام الاجتماعي، ويعني جيتزلز بالمنظمة أي هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل.

والنظام الاجتماعي في المنظمة يترتب على محاولة الفرد أن يقوم بمواجهة بيئة لها توقعات؛ وذلك عن طريق تفاعل الدور مع الشخصية. وبالطبع فإن الوزن النسبي سوف يكون لكل من الدور والشخصية، كما أنه سوف يختلف باختلاف الظروف نظرًا لوجود تفاعل بينهم، ويمكن تمثيل هذا التفاعل بالرسم التالي:



ومن الشكل السابق أي إجراء سلوكي يمكن أن يشبهه بخط يقوم بقطع المثلثين مثلث الدور ومثلث الشخصية، ويمثل الخط (أ) نموذجًا لإجراء سلوكي فرضته الاعتبارات الشخصية بشكل أساسي، ولم يكن لاعتبارات الدور فيه إلا حظ يسير. أما الخط (ب) فيمثل إجراءً سلوكيًا تتوازن فيه الاعتبارات الشخصية وتوقعات الدور، والخط (ج) هو عكس الخط (أ) يمثّل إجراءً سلوكي كان لتوقعات الدور فيه الاعتبار الأكبر في حين أن الاعتبار الشخصي لم يكن له فيه إلا حظ قليل. ويقف ميل سلوك رجل الإدارة على التأثير بتوقعات الدور أو الشخصية على نمط المنظمة التي يعمل فيها.

وبسبب الوضع المعقد للإدارة يتطلب من رجل الإدارة ان يراعي الظروف الاجتماعية والظروف النفسية والظروف الأنثروبولوجية والظروف السياسية والظروف الاقتصادية، فإن هناك تعديل لنموذج لجيتزلز يتسع للسلوك خارج وداخل المنظمة. وهذا التعديل نظرية أرجريس (Argyris) هدفها تحقيق فهم الميكانيزم الذي من خلاله يتمكن الفرد من تحقيق ذاته عن طريق المنظمة، وفي ذات الوقت تحقق به المنظمة ذاتها من خلال الفرد.

ويكرّس هذا المدخل على أن يفهم الفرد المنظمة ويجب أن يضاف إلى المنظمة، كما تصورها الخريطة الرسمية مع الوضع في الاعتبار كل النشاطات غير الرسمية التي تظهر وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف في المنظمة.

ونحدّد الأدوار عن طريق ما يطلق عليه اسم توقعات الدور (Rôle expectations) ، وهي تمثل الالتزامات والمسؤوليات المتعارف عليها والتي تقع على مسؤولية من يقوم بهذا الدور، بالإضافة إلى

أدوار الأفراد بمعنى أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى في المنظمة، فدور المدير على سبيل المثال ودور موظف المبيعات لا يمكن تحديدهما إلا في علاقة كل منهما بالآخر، والأدوار يقوم بها الأفراد، فالأفراد يختلفون فيما بينهم ولذلك يقوم كل فرد بتلوين دوره بصفاته الخاصة به. هذا لا يكفي لكي نفهم الدور الملاحظ للمدير أو موظف المبيعات، فمثلاً أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته على الرغم من أن هذا يعتبر شيء هام يجب علينا معرفته، وإنما يجب أن يكون لدينا معرفة أيضاً بطبيعة الشخصيات والأفراد الذين يقومون بالدور، وهذا يعني أن الفهم المتكامل للدور يحتوي على ناحيتين الناحية الأولى التنظيمية والثانية الشخصية، وهذا يتطلب إدخال التحليل الاجتماعي والسيكولوجي أيضاً.

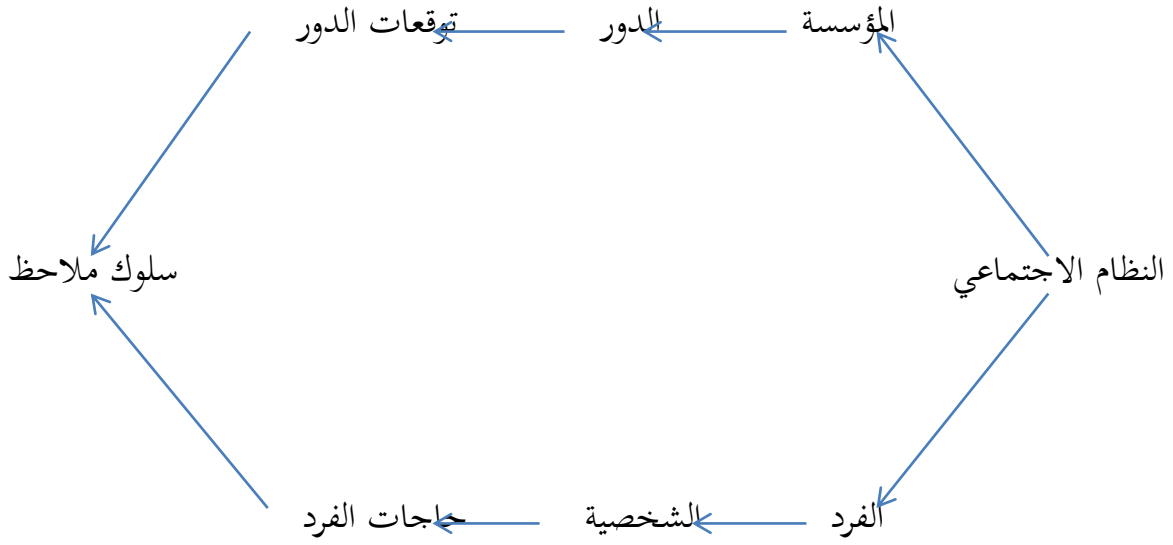
ويعرّف جيتزلز الشخصية على أنها تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة للأشياء بأسلوب خاص، ويمكننا أن نقدر على التمييز مثلاً بين مديرين أحدهما لديه نزعة قوية للخضوع والثاني لديه نزعة قوية للاستعلاء.

ويقصد بالبعد الشخصي في نموذج جيتزلز للبعد التنظيمي والبعد المعياري والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي، أي سلوك يصدر عن كل من البعدين البعد التنظيمي والبعد الشخصي في وقت واحد، فإن سلوك الأفراد في التعاون على التكيف مع البناء الرسمي، وأيضاً النشاطات التي يقوم بتصميمها الأفراد لإشباع رغباتهم الخاصة، وأخيراً النشاطات التي تنتج عن التفاعل¹.

ويمكن توضيح نموذج جيتزلز في الشكل التالي :

¹ عضيبات ولاء، ما هو نموذج جيتزلز في الإدارة؟، مقال منشور بتاريخ : ماي 2021، مأخوذ من صفحة اي عربي بتاريخ 2022/08/27، من الموقع :

/ ما-هو-نموذج-جيتزلز-في-الإدارة-كعملية-اج- / <https://e3arabi.com/money-and-business/>



الشكل 02: نموذج جيتزلز².

أ) نموذج (جوبا) الإدارة كعملية اجتماعية:

ينظر جوبا "Guba" إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران:

أولاً: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها. ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها هذا المركز. وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.

المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية لا يمكن تفويضها. وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، ولكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير بالشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة

² عطوي جودت عزت، مرجع سابق، ص 35.

التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره³.

ب) نظرية تالكوت بارسونز:

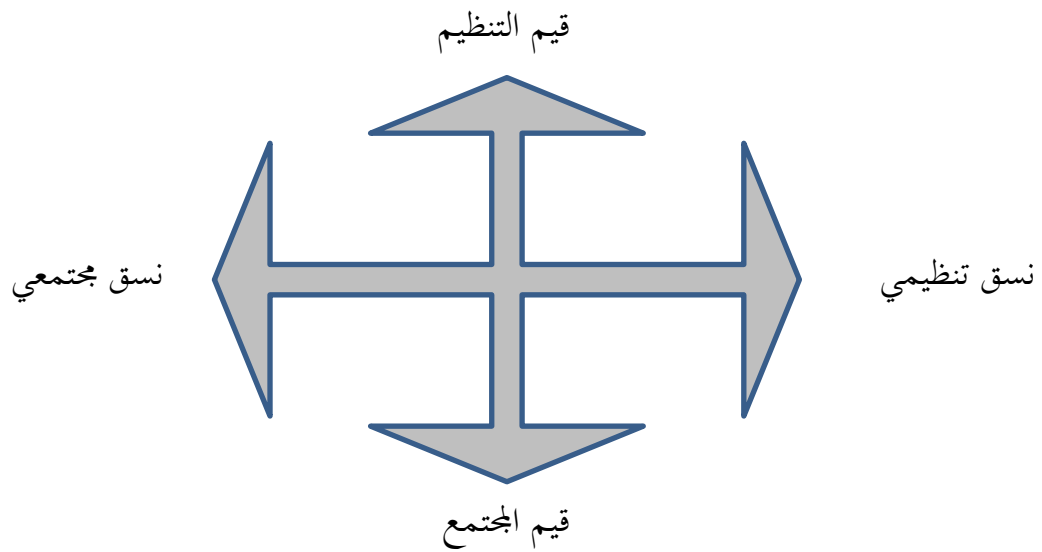
انطلق بارسونز من رؤية التنظيم الاجتماعي بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية اخرى ومختلفة مثل : الجماعات ، والاقسام ، والإدارات (...). الخ ، وينظر للتنظيم هنا بدوره نسقا فرعيا يدخل في اطار نسق اجتماعي اكبر واشمل ذلك هو المجتمع ، وقد حلل التنظيم في سياق قيمي نظامي ، أي ان هناك ثمة توجيهات قيمة سائدة في التنظيمات.

يرى بارسونز ، ان هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق ان يواجهها اذا ما أراد البقاء ، اثنان منهما ذوا طابع آلي وهما : المواءمة ، وتحقيق الأهداف ، وهما يتعلقان بعلاقة النسق ببيئته . اما الاثنان الآخران فهما : التكامل ، والكمون ، وهذان يعبران عن الظروف الداخلية للنسق ، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا ان يواجه هذه المتطلبات . ويقصد بارسونز بمطلب المواءمة ، كيفية ادارة مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم ، بمعنى اخر ، ما الذي يتطلبه التنظيم سواء من مهارات أو موارد ، وهنا يأتي دور الانماط المعيارية التي تنظم عمليات التمويل للتنظيم . اما مطلب تحقيق الأهداف ، فإنه يتمثل في تحقيق كل ما من شأنه تحقيق أهداف التنظيم ، كحشد كل الموارد التنظيمية ، التي تحققت بفضل مطلب المواءمة ، ومن الواضح ان نجاح تحقيق الأهداف يتوقف أولا على ملائمة الوسائل للغايات او الأهداف ، وادخل بارسونز في هذا المطلب تحديدا عملية اتخاذ القرار في التنظيم والعمليات

³ العجمي محمد حسنين، الادارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 57.

المختلفة المنظمة لها ، بل انه قصر مشكلة القوة في التنظيم على مسألة حشد الموارد من أجل تحقيق الأهداف ، لذلك نراه يعرف القوة : ” القدرة على حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف النسق ”⁴ .

ومجمل القول فإن بارسونز كان وظيفيا وفسر بقاء المنظمات باستمرار مظاهر التكامل والتوازن في التنظيم، وهذا ما أدى به إلى إغفال دراسة الصراع ورغم ذلك تبقى نظريته مجرد إطار نظري تحظى بأهمية كبيرة، ذلك أن التنظيمات الإدارية لا تعمل في فراغ وإنما أوساط وبيئات اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها⁵ .



مخطط توضيحي لانسجام وتناغم الأنساق دون ارباك الاطار

⁴ الاتجاهات النظرية الحديثة في تفسير التنظيم الاجتماعي، مأخوذ بتاريخ 2022/08/30، من الموقع : <https://bit.ly/3Tq193V>
⁵ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 49.

1- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، بحيث أن نوع القرار المتخذ يتأثر بصورة كبيرة بعوامل منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار وهدفه والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.

وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المؤسسة التعليمية، وبذلك تكون قراراته أكثر فعالية، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيداً له وتحمساً لتنفيذه.

وخلاصة القول فإن سيمون يعتبر الإدارة في هذه النظرية نوعاً من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الإنسانية وهو عملية للتوجيه والسيطرة على النشاط الاجتماعي .
و وظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة مناسبة وكفاءة عالية بغية القضاء على الفجوة في التنظيمات (بحوث) وذلك بالتركيز والاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، والتركيز على العمليات الاجتماعية والنفسية.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

مدرسة العلاقات الإنسانية هي مجموعة من علماء الإدارة ، يرون بان الإدارة العلمية والسليمة هي إدارة تهتم بخلق علاقات إنسانية جيدة وحالة رضا عالية بين العاملين ، والسبب في ذلك هو أن

الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وهم يعرفون الإدارة بكونها الأعمال التي يقوم بها من هو مدير
ويتركز اهتمامهم على المشرف والإدارة الدنيا.

ويطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التدخل الموجود بين الأفراد ولقد عرف العديد من
المفكرين هذا اللفظ ، ومن أهم هذه التعاريف نجد :

تعريف سكوت (scott) : إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين
بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، أي
أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الافتتاحية وزيادة الفاعلية.

تعريف سالتون ستال (stall sulton) : فهو يعرف العلاقات الإنسانية على إنها دراسة أفراد العمل
أثناء العمل ليس منفصلين ودائما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، وهي تنقسم بالتعقيد ،
ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد.

ومن اهم العوامل التي ساعدت في ظهور العلاقات الإنسانية نجد:

✓ تزايد إحساس أصحاب الأعمال بمسؤوليتهم الاجتماعية تجاه العاملين ، وهو ما حفزهم

إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية .

✓ ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين مما جعلهم يطالبون بحقوقهم النفسية

والاجتماعية .

✓ ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على اصحاب الاعمال⁶.

ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، فهي تهتم برضا العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة في المؤسسة ليست موروثة في القائد التربوي ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة، يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة⁷.

3- نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعاون بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة المدرسة.

ويعرف التنظيم على أنه " عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما هو عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا، يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين والاتصال والإشراف... إلخ علما أن تلك الأنشطة كلها مكتملة لبعضها البعض ".

⁶ <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=1312>

⁷ عبد الفتاح الخوارجا، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004 ، ص41.

فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة من خلال إرشاده في خطته وقدراته الإدارية، كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها . فهي تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريوها أهدافا متفق عليها من خلال وسائل وأساليب منطقية، فالنماذج الرسمية تعد في المؤسسات نظما تتألف من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة ضمن إطار من التكامل والتناغم⁸.

4- نظرية القيادة:

إن القيادة في تعريفها " هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة ". وتنطوي القيادة على ثلاثة نقاط أساسية هي:

—القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي للمجموعة، وينبع التأثير من شعور إيجابي بالحث والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.

—لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر في مرؤوسيه لتحقيقها.

—العلاقة بين القائد والمرؤوس علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر.

والقيادة التربوية للمؤسسة التعليمية تعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرا لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والطلبة، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية .

⁸ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 23.

ويمكن القول أن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان .

5- نظرية الدور:

إن لمعايير الجماعة وبناء للأدوار تأثير في سلوكيات الأفراد وفي طريقة تواصلهم والتفاعل الديناميكي بينهم، وكذلك على قيادتهم ومفهوم السلطة فيها والتي يمكن أن يكون لتباين توقعات أفراد النظام حولها أثر في وقوع نوع من الصراع داخل النظام الذي ينشط فيه الجماعة، وإن هذه الأمور يجب أن تحظى باهتمام الإداريين وعنايتهم وأن يطوروا إدراكا عميقا لها حتى يكون لديهم القدرة على التعامل الفاعل معها، كي تسود المنظمات أجواء عمل صحية تتحقق عبرها أهداف النظام. ومنه تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية، ويجب على المدير أو الإداري أن يولي الاهتمام خاصة للمهارات والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبين طبيعتهم اجتماعيا، وتنمية معلوماتهم حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابيا ومساعدة وفعالا على تحقيق هدف المدرسة⁹.

⁹ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 24.

ثانيا: القيادة والإدارة المدرسية

- مفهوم القيادة
- مفهوم القيادة التربوية
- أنماط القيادة التربوية
- القيادة الأوتوقراطية
- القيادة الديمقراطية
- القيادة الفوضوية
- القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية

ثانياً: القيادة والإدارة المدرسية

1/ مفهوم القيادة:

تشير القيادة الى العملية التي من خلالها تفاعل القائد مع الاخرين، وقد تعددت تعاريفها حسب الاتجاهات والاطر النظرية، فيمكن النظر اليها على كدور اجتماعي تربوي، او كوظيفة اجتماعية او كسمة شخصية، كما يمكن النظر اليها كعملية سلوكية، وهي تحمل قاسماً مشتركاً وهو احداث التأثير في الاخرين لتحقيق اهداف معينة.¹⁰

وقد عرفها (روبرت ليفنجسون): بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات.

وعرفها (أوردي تيد) : بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما ، اتفقوا على أنه مرغوب فيه.

وتعرف القيادة : أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد ، وينتفعون بأهميته ، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها ، وسيرها في الاتجاهات " الذي يحافظ على تكامل عملها " . وتعرف أيضاً ، " بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم " . وهي أيضاً ، " السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك " .¹¹

2/ عناصر القيادة:

¹⁰ عباس اعتدال، مفتاح عبد الفتاح، القيادة التربوية، الأكاديمية العربية الدولية، الدوحة، 2016، ص6.
¹¹ أمجد قاسم، الادارة المدرسية، التربية والثقافة، 2022، مأخوذ بتاريخ 2023/02/01، من الموقع : <http://bit.ly/3HMH83C>

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة¹² :

❖ إنها عملية تفاعل اجتماعي ، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، وإنما يستطيع

أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.

❖ إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.

❖ تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.

❖ تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.

❖ تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

❖ لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس.

❖ إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة.

❖ أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكاته القيادة.

ويمكن حصر استراتيجية القيادة التربوية في أربعة مبادئ :

أ. **مبدأ النظام الكلي** : الذي يقر أن المؤسسة التربوية مجموعة من الأجزاء أو العناصر يتم التنسيق

بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكل عنصر يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ب. **الأهداف** : تحديدها مرتبط بالتخطيط وتتركز على استراتيجية زمنية، وتكون محددة بوضوح

بحيث يمكن قياسها، وتتصف بالشمولية كي تغطي جميع المراكز المسؤولة وجوانبها بصورة جدية

بحيث يتمسك القائد بتحقيق الأهداف أثناء التنفيذ.

¹² مرجع سابق.

ج. مبدأ المشاركة والالتزام: بحيث يتحمل كل شخص جزءا من المسؤولية.

د. مبدأ المراقبة وتقويم الأداء: وذلك بمقارنة الإنجازات الفعلية مع الإنجازات المستهدفة، مع

إصلاح ما يمكن إصلاحه.

وعليه فإن القيادة التربوية هي دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة

التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية

للمؤسسة، وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز، والتشجيع

لهم، وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه¹³.

3/ أنماط القيادة التربوية:

ويمكن تحديد أنماط القيادة التربوية انطلاقا من خصائصها والادوار المنوطة بها، إضافة الى المواقع

الادارية والتربوية التي تحدد تصرفات وممارسات كل قائد وكذا القرارات التي يمكن الاعتماد عليها،

وقد اتفق على الانماط التالية:

أ. القيادة الأوتوقراطية:

وتعرف بالقيادة الديكتاتورية او التسلطية، وهذا الأسلوب عكس أسلوب الديمقراطية، وهو من

أساليب القيادة السلبية، العنيفة والمتشددة، والمتسلطة، القائمة على اصدار الأوامر الصارمة،

ويفرض على مرؤوسيه قبولها، ويستخدم فيه القائد بدرجة كبيرة العقاب والتخويف، ويمكن ان

¹³ بواب رضوان، مرجع سابق.

يستخدم فيه القائد أسلوب المروعة أو المناورة وهو أن يجعل المرؤوسين يعتقدون بأنهم قاموا بالمشاركة في اتخاذ القرار بينما هو بنفسه من قام بصنع هذا القرار¹⁴.

من صفات هذه القيادة :

✓ الضغط على المرؤوسين مما يوفر بيئة عمل غير مناسبة تؤدي الى الاجبار على أداء وإجهاز العمل.

✓ سلطة التسيير واتخاذ القرارات.

✓ الحرص على الطاعة وفرض الاحترام والانفراد بالرأي.

✓ التسلط والاكراه ومركزية تنفيذ الاوامر.

✓ التسبب في ضعف العلاقات بين الافراد والادارة ومحاربة التكتلات.

✓ وجود الصراعات داخل المؤسسة التربوية.

ويركز القائد الأوتوقراطي في المؤسسة التعليمية على مجموعة من السلوكيات يمكن حصرها فيما يلي :

—يقوم بجميع الأعمال الإدارية التي تظهر سلطته كمدير مدرسة (السلطة من الأعلى إلى أسفل).

—يتعامل مع المعلمين من خلال الورق، فيصدر النشرات والتعليمات مكتوبة.

—يتخذ الإشراف التربوي كوسيلة لتمير التعليمات والتوجيهات، ويعطيه صبغة ديكتاتورية.

—يلتقي بالمعلمين في اجتماعات رسمية يحدد مواعيدها مسبقا.

¹⁴ ازدهار عبد الجليل ، انماط القيادة التربوية، مأخوذ من موقع أجيب بتاريخ 2023/02/01، من الموقع: <http://bit.ly/3YkZuPb>

- يحرص على توقيع المعلمين على ما يرسل إليهم من نشرات وتبليغات.

- يحرص على بقاءه في مكتبه معظم الوقت ويستدعي المعلمين والطلبة بطريقة رسمية.

- لا يرغب في مقابلة التلاميذ إلا عند الحاجة.

- يتحدث إلى الآخرين من معلمين وتلاميذ وأولياء أمور بطريقة رسمية تذكرهم بأنه المسؤول

الوحيد وأنه الكل في الكل.

وفي ضوء هذه المعطيات فإننا نعتبر النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة ومن

وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر لأنه يهدم من شخصية العاملين ويعوق بنائها ونموها ويسبب

القلق والاضطراب في نفوس العاملين ، وتنعدم فيه وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة

والمدرس والتلميذ وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة¹⁵.

ب. القيادة الديمقراطية:

في هذا النوع من الديمقراطية يكون القائد عضواً في فريق العمل يشارك الأفراد في أفكارهم

ومقترحاتهم وفي وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على

الأفراد، وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، ينظر إلى جميع الفاعلين

نظرة تقدير واحترام، إضافة إلى محاولة إشباع رغباتهم وحاجاتهم إلى أقصى حد ممكن.

وتعرف هذه القيادة باسم القيادة الاستشارية، حيث يستفيد فيها كل من الرئيس والمرؤوسين، ومن

الزملاء وتتشاور معهم وتأخذ بأرائهم وتشجع المبادرة من جانب التابعين والقائد يقترح الأعمال

المحتملة وتوصياته، ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع الأعمال موضع التنفيذ، ويركز في هذه

¹⁵ جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 29.

القيادة على تنمية العلاقات الإنسانية السليمة والغير متحيزة وخلق جو من الألفة والمحبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات،... إلخ.

يقوم مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس في التنظيم الديمقراطي بإنشاء برنامج للعلاقات العامة يهدف على تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرامجها وما تقوم به من نشاط ، كما يشير على الصعاب التي تعترض سبل تنفيذ سياسة المدرسة وما تقترحه المدرسة من وسائل للتغلب عليها ، ويكون المدير الديمقراطي فعالا ، وإذا كان المعلمين مؤهلين ويتحملون المسؤولية وفي حالة العمل التربوي ، فلا مجال غير العمل الديمقراطي مع المعلمين¹⁶.

ج. القيادة الفوضوية :

يعد هذا النمط معاكسا للنمط الديمقراطي، فهناك غياب تام لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة الطابع الفوضوي وسلبية القائد، هذا الأخير يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات، فهو لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة لدرجة الفاعلية، كما يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد ويتترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه أي يمنح قدر كبير من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء كانت فردية أو جماعية، كما ينحصر الاتصال في أضيق نطاق ممكن، ويتنازل عن حقه في اتخاذ القرار ويصبح بحكم المستشار للجماعة.

ويقوم نمط الإدارة التساهلي على أسس من أهمها :

¹⁶ جودت عزت عطوي، ص 27.

وضع حرية التصرف للجميع لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره ، وينطبق ذلك مع المقولة المشهورة (ترك الحبل على القارب) .

عدم تدخل المدير في أداء العاملين بالتوجيه أو بالأمر و بالنهاي .
العمل على إرضاء جميع العاملين .

عدم الإهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة بشكل جيد ، ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدي رأياً ، ولا يشرف ولا يخطط .

قصور الإهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية ، وفي حالة عقدها تكون إجتماعات غير فعالة حيث تتسم بالمناقشات الطويلة بدون أي نتيجة .

التسبب الشديد داخل المدرسة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعية بين العاملين ببعضهم بعضاً داخل المدرسة .

تجنب إعطاء وجهة نظره في العديد من الأمور التعليمية والتربوية ، ومن أهم صفات المدير ضعف الشخصية والتذبذب الدائم في اتخاذ القرارات ، وعدم الإهتمام بالمواظبة على الحضور وقلة التوجيه للعاملين وعدم الإهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من ترك الحرية لهم ¹⁷ .

¹⁷ عبد الرحمان كعواش، سمراء غربية، أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، جامعة أدرار ص 402.

الفصل الثاني : التشريع المدرسي

أولا : التشريع المدرسي

- مفهوم التشريع.
- مفهوم التشريع المدرسي.
- أقسام التشريع المدرسي.
- أهداف التشريع المدرسي.

ثانيا :وضعية التعليم غداة الاستقلال (1962-1963).

- أمرية 11 أفريل 1976 والتعليم الأساسي بالجزائر.
- إعادة هيكلة التعليم الثانوي 1991-1992.

ثالثا: القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04/08.

رابعا: المجالس التعليمية

خامسا: قراءة سوسيو مهنية في القانون الخاص بالأستاذ.

سادسا: ميثاق اخلاقيات قطاع التربية الوطنية

أولا : التشريع المدرسي

1- مفهوم التشريع:

و نطلق كلمة التشريع علي مجموعة الشرائع و القوانين في بلد معين فيقال التشريع الجزائري وتطلق على مجموعها في موضوع معين فيقال التشريع الرياضي، ويمكن القول بصورة عامة ان اصطلاح التشريع يفيد معنيين :معنى عام و يقصد به القواعد القانونية اللازمة لتنظيم العلاقات الاجتماعية بين الناس، أما المعنى الخاص فيقصد به التعبير عن ارادة السلطة العامة المختصة في الدولة بإصدار قاعدة قانونية و إلزام الناس باحترامها.

باختصار: يعرف التشريع بأنه كل قاعدة قانونية تصدر في وثيقة رسمية مكتوبة عن سلطة عامة مختصة في الدولة¹⁸.

2- مفهوم التشريع المدرسي:

مجموع النصوص من قوانين وأوامر ومراسيم ونصوص تنظيمية الخاصة بميدان أو قطاع معين. وهو مجموعة النصوص التشريعية : (قوانين وأوامر ومراسيم)، والنصوص التنظيمية (مراسيم تنفيذية وقرارات ومناشير) الخاصة بتنظيم وتسيير قطاع التربية. مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية. صدرت هذه المجموعة عن مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيق في نشرة وزارية في مارس 1993. باستثناء المرسوم التنفيذي وهو تنظيمي كذلك رقم 167/91 وهي كلها قرارات صدر جلها في 1991. تشمل هذه المجموعة 04 : أحكام وهي:

¹⁸ بن عميروش سليمان، محاضرات في مقياس التشريع المدرسي، جامعة بسكرة، بدون سنة، ص 3.

- أحكام تنظيمية

- أحكام خاصة بالمجالس.

- أحكام خاصة بالموظفين.

- أحكام خاصة بالتلاميذ.

التحكم في هذه الأحكام الأربعة وغيرها من النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بالقطاع ستساهم وبفعالية في التسيير الناجع لدواليب المؤسسة وفي تذليل الكثير من الصعوبات خاصة ما يتعلق بالعلاقات المهنية بين كل الفاعلين والشركاء¹⁹.

3- أقسام التشريع المدرسي:

تنقسم النصوص إلى نصوص تشريعية ونصوص تنظيمية:

أ) **النصوص التشريعية:** وهي مجموعة القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التشريعية متمثلة في

البرلمان ومجلس الأمة ورئيس الجمهورية في الحالات الاستثنائية؛ ومنها:

القانون: وهو النص الذي يقره المجلس الشعبي الوطني ويصدره رئيس الجمهورية، يحدد القواعد

والمبادئ الأساسية في المجالات المذكورة في الدستور، وهو المصدر النصي الأكثر أهمية لا يلغى و لا

يعدل القانون إلا بقانون آخر. ويسهر رئيس الجمهورية على تطبيقه بعد المصادقة عليه وصدوره في

الجريدة الرسمية.

¹⁹ هيئة التأطير بالمعهد، وحدة التشريع المدرسي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، ص6.

الأمر: هو النص التشريعي الثاني الذي يتخذه رئيس الجمهورية إلا في القضايا المستعجلة التي هي من اختصاص القانون وذلك في غياب البرلمان.

ب) النصوص التنظيمية: هي نصوص تصدرها السلطات التنفيذية والإدارية المختصة في الدولة حسب إجراءات وشكليات حددها القانون؛ ونجد منها:

المرسوم: وهو النص الذي يتخذه رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو رئيس الحكومة (مرسوم تنفيذي) في مسائل تنظيمية لها مجال وطني، لا يلغى ولا يعدل المرسوم إلا بمرسوم آخر أو بنص أعلى منه درجة.

القرار: وهو النص الذي يتخذه الوزير (أو الوالي أو رئيس المجلس البلدي) فيما يخص تسيير وزارته في دائرة النصوص السارية المفعول، ويعتمد شرعياً القرار على مرسوم ويحدد كيفية تنفيذ، وتوجد قرارات فردية أو قرارات مشتركة. لا يلغى ولا يعدل القرار إلا بقرار أو نص أعلى منه درجة.

المقرر: وهو نص تنظيمي مثل القرار يتخذه الوزير أو من فوض له حق الإمضاء في قضايا مختلفة كالمنح أو العطل الاستثنائية.

والفرق بين القرار والمقرر في "كون الأول يصدر عن السلطة التنفيذية (الوزير، الوالي، رئيس المجلس الولائي والبلدي) ويأتي لتوضيح وشرح كيفية تنفيذ وتطبيق مرسوم ما، أما المقرر فقد يصدر عن الأطراف السابقة الذكر، إضافة إلى من تم منحهم حق الإمضاء بالتفويض في بعض القضايا،

ويصدر في القضايا البسيطة الأقل أهمية من التي يصدر فيها القرار، وكلا المفهومين من النصوص التنظيمية".

المنشور: هو وثيقة إدارية توجه لعدة مرسلين إليهم من طرف السلطة العليا لغرض موضوع أو تبليغ توجيهات أو تحديد كفاءات تطبيق نصوص تنظيمية مع شرحها.

التعليمة: تسمى هذه الوثيقة باسم محتواها وتوجه لعدة مرسلين إليهم، وهي عبارة عن امتداد شرعي لمرسوم، وتتميز عن المنشور كون صاحبها يعطي أوامر ينبغي مراعاتها وجوبا. كما أن التعليمة لها طابع خاص وهي تهتم بالمسائل الداخلية²⁰.

4- أهداف التشريع المدرسي.

تتمثل اغلبية الاهداف العامة للتشريع المدرسي في النقاط التالية²¹:

- 1) القدرة على معرفة وفهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتحليلها تحليلا علميا.
- 2) القدرة على توظيفها واستغلالها بما يخدم الفعل التربوي.
- 3) القدرة على إيصال هذه النصوص إلى كل الفاعلين لتتوحد الرؤى وتتضافر الجهود
- 4) من أجل تحسين الأداء ورفع المردود المدرسي.
- 5) القدرة على التفكير والتعامل السليم مع النصوص.
- 6) القدرة على اكتشاف النقائص والثغرات وتسجيلها وتقديمها في شكل ملاحظات
- 7) وتوصيات لمن يهمه الأمر .

²⁰بواب رضوان، مرجع سابق، ص 34-35.

²¹وحدة التشريع المدرسي، مرجع سابق، ص 7.

ثانيا: وضعية التعليم غداة الاستقلال (1962-1963)²²:

هذه نظرة موجزة عن تطور المنظومة التربوية منذ 1962 حيث ورثت الجزائر المستقلة في

سبتمبر من عام 1962 نظاما تعليميا مهيكلا حسب الأهداف والغايات التي رسمها له النظام

الاستعماري الفرنسي ,وكانت هذه الأهداف تتمثل في:

- نحو الشخصية الوطنية ومقوماتها (الوطن ,اللغة ,الإسلام).
- طمس معالم تاريخ الشعب الجزائري والقضاء على مكاسب حضارته.
- تحقيق سياسة الفرنسة والإدماج.
- تدعيم كيانه في الجزائر.

فكانت الظروف المادية والبشرية صعبة للغاية في مطلع أول عام دراسي 1962 للمدرسة الجزائرية

الفتية ويمكن حصر هذه العقبات فيما يلي:

أعداد التلاميذ: تضاعف عدد التلاميذ المسجلين في أول عام دراسي في عهد الاستقلال وقفز

من 353853 تلميذا خلال الموسم المنصرم 61 / 62 إلى 777636 مسجلا خلال الموسم

63/62 ، إذ يمثل هذا التزايد نسبة تفوق 100 % , فكانت حاجيات هذا العدد الهائل تفوق

ما يمكن للدولة الفتية أن توفره.

هيئة التدريس: فقد غادر صبيحة الاستقلال معظم المعلمين الفرنسيين ولم يبق من

²² هيئة التكوين بالمعهد، النظام التربوي في الجزائر بعد الاستقلال، سند تكويني لفائدة اطارات التربية، 2005، الجزائر.

سلك التعليم إلا المعلمون الجزائريون وعددهم 2600 ونحو 1000 معلم من أصل فرنسي بينما يحتاج هذا الدخول الاستثنائي حسب التقديرات الرسمية نحو العشرين ألف (20.000) معلما, فلجأت الحكومة الجزائرية حديثة العهد (تأسست بموجب المرسوم 01/62 المؤرخ في 1962/01/27) . الى حلول استثنائية أمام هذا الوضع الاستثنائي:

● التوظيف المباشر: لعدد ضخم من المعلمين والمساعدين والممرنين من بين الجزائريين الذين

يتوفرون على مستوى مقبول من التعليم باللغة العربية أو الفرنسية لسد الفراغ المدهش

وأسفر هذا الإجراء الأول على تجنيد قرابة 7000 معلما جزائريا.

● التعاون الثقافي مع فرنسا نفسها ونتج عن هذا الإجراء الحصول على ما يقارب 7700

معلما فرنسيا.

● وغطيت البقية من الاحتياجات من البلدان العربية الشقيقة مغربا أو مشرقا وكان العدد

يتراوح ما بين 2000 و 2500 معلما.

هياكل الاستقبال: نظرا للعدد الهائل للمسجلين وقلة عدد الحجرات التي كانت قائمة اضطر

المسؤولون إلى استعمال كل الإمكانيات مهما كانت, فاستعملت المراكز والثكنات العسكرية

والمحتشدات والسكنات والمحلات التجارية والمساجد.

البرامج والتوقيت: فإن السلطات التعليمية اضطرت إلى إبقائها مؤقتا حتى تستطيع التكفل

بالأوليات الأساسية وسار الموسم الدراسي الجديد والأول من نوعه بصعوبة كبرى.

ثانيا :التطور التاريخي للتشريع المدرسي بالجزائر منذ الاستقلال:

1) أمرية 16 أفريل 1976 والتعليم الأساسي بالجزائر:

يمكن تلخيص الأهداف العامة للسياسة التعليمية المجسدة في الأمر رقم 76/35 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين في النقاط التالية²³:

أ) التعليم المجاني:

وجاء هذا الهدف كنتيجة لمرجعية صانع القرار، بضرورة توفير التعليم والصحة وغيرها من الخدمات الاجتماعية لهذا الشعب الجزائري الذي عانى من الفقر والامية والأمراض والحرمان لفترة زمنية طويلة، إبان الاستعمار الفرنسي، لذلك كانت جميع سياسات الاجتماعية لصانع القرار الجزائري بعد الاستقلال تهدف إلى تعويض الشعب الجزائري. وقد نصت المادة 07 من الأمر 76/35 على أن التعليم مجاني في جميع المستويات والمؤسسات المدرسية مهما كان نوعها.

ب) ديمقراطية التعليم:

ويقصد بهذا الهدف شمول التعليم لجميع الأطفال الذين بلغوا السن القانونية للتمدرس بدون تمييز كما نصت على ذلك المادة 04 من نفس الأمر لكل جزائري الحق في التربية والتكوين ويكفل هذا الحق تعميم 2 التعليم الأساسي.

ت) إجبارية التعليم:

²³ نايلي محمد، البعد البيئي في السياسة التعليمية للجزائر من خلال الأمر 76/35 المؤرخ في 16 أفريل 1976 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين، مجلة مشكلات الحضارة، المجلد 01/09، جوان 2020، جامعة الجزائر 2.

ويقصد بهذا الهدف إجبارية تعليم الأطفال الذين بلغوا السن القانونية للتمدرس إلى غاية 16 سنة كحد أدنى ضمانا لتعلم الأطفال في الجزائر وقد نصت المادة 05 على التعليم الإجباري لجميع الأطفال من سنة 3 السادسة من العمر إلى نهاية السادسة عشر.

ث) التعريب:

إذ نصت المادة 08 من نفس الأمر الرئاسي على أن يكون التعليم باللغة العربية في جميع المستويات التربوية والتكوين وفي جميع المواد . وهذه المادة تؤكد على توجهات الدولة الجزائرية نحو الهوية العربية الإسلامية وضرورة تعريب المدرسة الجزائرية.

ج) الجزائر:

من بين أهداف السياسة التعليمية أيضا توظيف أساتذة ومعلمين جزائريين في قطاع التربية حفظا على الهوية الجزائرية ودعمها لها.

ح) هيمنة الدولة على التعليم.:

إذ نصت المادة 10 من نفس الأمر أن النظام التربوي الوطني من اختصاص الدولة وال يسمح بأي مبادرة فردية أو جماعية خارج الإطار المحدد بهذا الأمر. صار التعليم بموجب هذا الأمر مهيكلا حسب المراحل التالية :

التعليم التحضيري: نصت عليه المواد 19-20-21-22-23 تتضمن الأمور المتعلقة بهذا التعليم، وهو تعليم مخصص للأطفال الذين لم يبلغوا سن القبول الإلزامي والغاية منه إدراك جوانب النقص في التربية العائلية وتهيئة الطفل للدخول إلى المدرسة.

التعليم الأساسي: نصت عليه المواد من المادة 24 إلى غاية 32، وغايته إعطاء تربية أساسية واحدة لجميع التلاميذ مدة 09 (تسع سنوات)، وقد أعطى هذا التعليم دفعا جديدا للنظام التربوي للجزائر من حيث المحتوى والمناهج ووحدة التصور، وملح التلميذ، الذي ينهي مرحلة التعليم الأساسي وتحديد مصيره فيما بعد، ولعله لأول تحمل مضامين هذا التعليم سمات تقنية تؤهل المتخرج إلى الاندماج في الحياة بما اكتسبه من معارف وتقنيات تساعد في ذلك.

وتتلخص مهام هذه المرحلة فيما يلي :

منح الثقافة العلمية والتقنية في شكلها العملي وذات مستوى رفيع في نفس الوقت، وهذا من أجل تمكين الطفل الإعداد للحياة ضمن الحياة نفسها.

تمكين التلاميذ من الأسس وقوانين الحياة التي تتحكم في الإنتاج المادي وخصائص العلاقة الاجتماعية.

ضمان الترابط بين المعارف العلمية وامتداداتها التكنولوجية والتطبيقية وبين الجوانب النظرية وبين الفكر والعمل.

تمكين المجتمع من قواعد عامة تعمل على التحفيز المهني ضمن تربية تحضر المواطن لحياة نشيطة .

التعليم الثانوي: نصت عليه المواد من المادة 33 إلى غاية المادة 48، فتعرضت للتعليم الثانوي المعد لاستقبال التلاميذ بعد نهاية التعليم الأساسي، وهو أنواع : التعليم الثانوي العام، التعليم الثانوي المتخصص، التعليم الثانوي التقني والمهني وتمثل أهميته في:

● مواصلة المهمة التربوية العامة المسندة للمدرسة الأساسية , دعم المعارف المكتسبة.

- التخصص التدريجي في مختلف الميادين وفقا لمؤهلات التلاميذ وحاجات المجتمع.

فعدم وضوح السياسة التربوية واتسامها بطابع الارتجالية كان سببه غياب فلسفة تربوية واضحة للنظام التربوي، وعدم مسايرة المناهج الدراسية، ومحتوى الدراسة في المراحل التعليمية المختلفة لواقع المجتمع الجزائري واتجاهات العصر ومتطلباته، لأنها لم تكن قائمة على تخطيط من مختصين تربويين يصلحونها إذا أصابها خلل ما، ويمكن حصر أهم الأسباب الموضوعية والذاتية المؤدية إلى ضعف المحاولات الإصلاحية فيما يلي :

- المدرسة الجزائرية الموروثة على الاستعمار الفرنسي والمشاكل التي تسبب فيها.
- قلة الإمكانيات البشرية والمادية ونقص الاهتمام بمجال التربية والتكوين، إضافة إلى عدم الاهتمام بتكوين الإطارات المعربة والنقص في تنفيذ البرامج الخاصة ببناء المدارس والثانويات وعدم توفير التجهيزات ومسايرتها للتضخم الكمي للتلاميذ.
- ارتكاز الإصلاحات التربوية على الجزئيات كالاهتمام بالتوسيع من ناحية الكم دون الاهتمام بالتنوع التربوية.
- غموض الأهداف التربوية وعدم وجود فلسفة تربوية واضحة ما أدى إلى انعدام وضوح الاستراتيجية التربوية.
- التأخر في الإنجازات المادية وإعداد الوسائل في التعليم التقني ما تسبب عنه انخفاض مستوى التعليم التقني والمهني.
- عدم وجود الانسجام بين مختلف المراحل التعليمية .

ومن هنا يتضح أن السياسة التربوية الجزائرية كانت بعيدة عن تجسيد الأهداف المحددة لأجلها، فانعكست على نوعية المتخرج من مدارسها وأضحى الإصلاح والتغيير ضرورة حتمية لإعادة وضعها وصياغتها من جديد , و كان من نتيجة ذلك الارتفاع في نسب التمدرس في صفوف الأطفال الذين بلغوا سن الدراسة إذ قفزت من 20 % إبان الدخول المدرسي الأول بعد الاستقلال إلى 70 % في نهاية المرحلة²⁴.

(2) إعادة هيكلة التعليم الثانوي (1991-1992):

التعليم الثانوي يدوم 3 سنوات وينتهي باجتياز مختلف شعب البكالوريا التي تؤدي إلى الجامعة ، وتحضر ثانويات التعليم العام لاجتياز الامتحان المذكور في الرياضيات والعلوم والآداب .

إن أهم التغييرات التي وقعت تتعلق بالتعليم التقني حيث أنشئت متاقن الطور الأول 71/70 وهي تستقبل تلاميذ للسنة الخامسة (السنة الثانية متوسط) . بهدف منحهم تكويناً يدوم سنتين ليصبحوا عمالاً مؤهلين مع إمكانية الانتقال إلى الطور الثاني لتلقي تكوين يؤهلهم مدة سنتين من الدخول المدرسي 74/73 وحولت المتاقن إلى ثانويات تقنية²⁵.

مرحلة الإصلاح الرابعة:

بعد مدة من تطبيق الإصلاح الذي تضمنته أمرية 1976 بدأت تسجل بعض المآخذ من خلال الانتقادات التي وجهت للمدرسة الأساسية ، ومن خلال النقاشات التي تعرضت لها هذه المدرسة

²⁴ فرج الله صورية، زمام نور الدين، تقويم مردود إصلاح المنظومة التربوية في مرحلة التعليم الثانوي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 19، جوان 2015، ص 242-243.

²⁵ بوفلجة غياث، التربية والتعليم بالجزائر ، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، الجزائر، ص55.

حيث انقسم فيها المتحاورون الى مؤيدين ومعارضين، ركز المؤيدون على ايجابيات هذه المدرسة بينما كانت سلبيات هذه المدرسة هي ركيزة المعارضين لها. ومن ايجابيات المدرسة الاساسية نذكر:

- التطور الكبير في نسب التمدرس وهو مؤشر يدل على ديمقراطية التعليم المطبقة من خلال مبدأ تكافؤ الفرص ، كما سجل ارتفاعا في نسب التلاميذ في الاطوار المختلفة للمدرسة الاساسية والتي فاقت 87 % ، ومع نهاية القرن الماضي بلغ عدد التلاميذ في المدرسة الاساسية فقط ما يقارب 7 ملايين تلميذ.

أما سلبيات المدرسة الاساسية حسب المعارضين فهي كثيرة وترتبط ب: طرق التعليم، البرامج الدراسية، اكتظاظ البرنامج وبعده عن الواقع، ظاهرة التسرب المدرسي، حيث ان 75 % من التلاميذ يطردون سنويا بدون ضمانات تسمح لهم بإيجاد العمل وأكثر من ذلك وصفت المدرسة بالمریضة.

وللحد من هذه السلبيات جرت بعض المحاولات الاصلاحية التي شهدتها هذه الفترة والتي تمثلت في اعادة هيكلة التعليم الثانوي سنة 1992، وتنصيب اللجنة الوطنية للإصلاح سنة 1999، وحدد المشروع التمهيدي وظيفة هذا الطور، حيث ركز على:

- تجسيد التمييز بين نمطين من التعليم الثانوي الذي يوجه الى الجامعة والتعليم الذي يحضر الى عالم الشغل (تعليم تأهيلي).
- تبسيط وتخفيف الهيكلة التي ادرجت في الثمانينات حيث تم التخلي عن تنوع شعب التعليم الثانوي.

• وضع نظام مبني على مقاييس موضوعية.

وكانت اعادة هيكلة التعليم الثانوي الجديدة بحيث يمكن التمييز بين نمطين ، التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، والتعليم الثانوي التقني²⁶.

وشملت الهيكلية الاجراءات والتعديلات التي مست الجذوع المشتركة التالية :

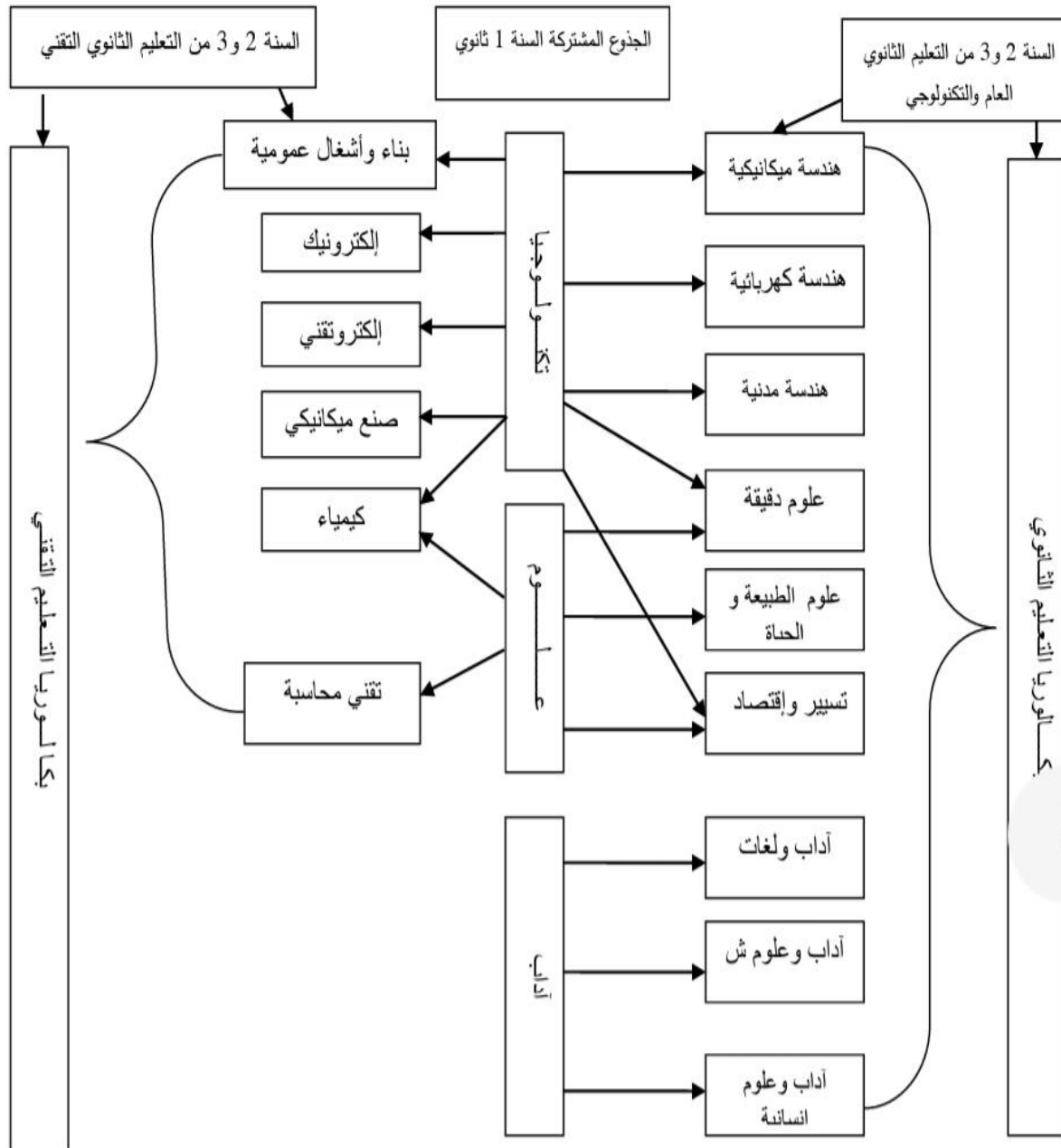
أولاً: شعب الجذع المشترك علوم (التعليم الثانوي العام): ويشمل مجموع الشعب العلمية: علوم الطبيعة والحياة، العلوم الدقيقة

ثانياً: شعب جذع مشترك آداب (التعليم الثانوي العام): ويشمل مجموعة الشعب الأدبية: الآداب والعلوم الانسانية، الآداب والعلوم الشرعية، الآداب واللغات الاجنبية.

ثالثاً: شعب الجذع المشترك تكنولوجيا (التعليم الثانوي التكنولوجي): وتشمل هندسة كهربائية، هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية، تسيير واقتصاد.

رابعاً: شعب الجذع مشترك تكنولوجيا (التعليم الثانوي التقني): الكروتقني، الكترولنيك، صنع ميكانيكي، بناء واشغال عمومية، كيمياء، نتقني محاسبة.

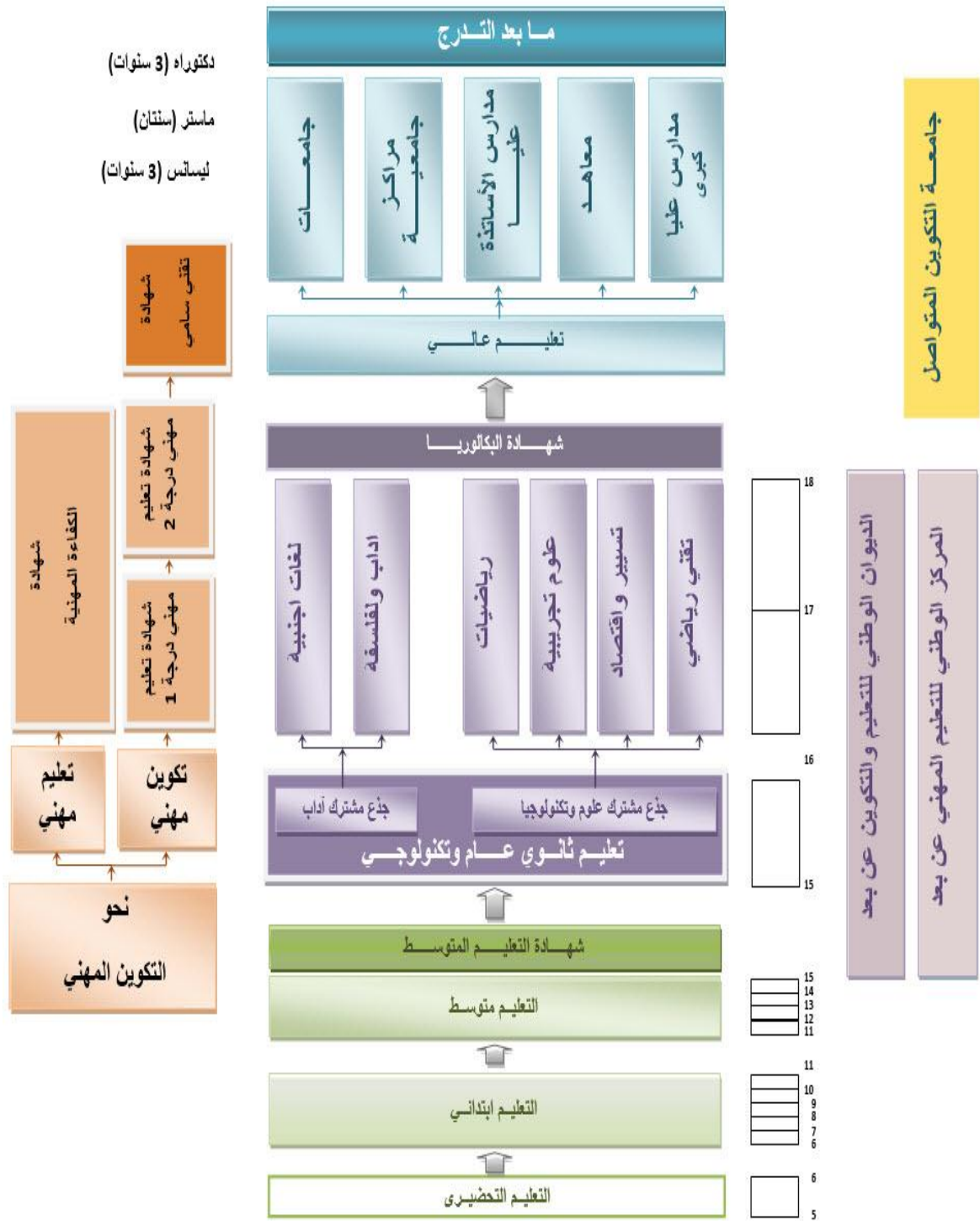
²⁶ خيالي بلقاسم، قراءة نقدية لتطور هيكلية التعليم الثانوي بالجزائر وواقع التوجيه والارشاد المدرسي والمهني، مجلة انسنه للبحوث والدراسات، العدد 02/10، 2019، ص 190.



مخطط هيكلية التعليم الثانوي 1992/1991²⁷

²⁷ مرجع سابق، ص 191.

هيكلة النظام التربوي



مخطط النظام التربوي في الجزائر في اصلاحات 2003.

المصدر : وزارة التربية الوطنية

ثالثا: القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04/08²⁸:

هو وثيقة قانونية تتضمن المحاور الكبرى لتسيير التربية وأهم القواعد والأسس التي سترتكز عليها مستقبلا وهو بمثابة تشريع التربية الوطنية مما يحتوي على نصوص تنظيمية وتطبيقية من مراسيم وقرارات وتعليمات، تمت المصادقة عليها من طرف المجلس الشعبي الوطني في 23 يناير 2008 ويحمل الرقم 08-04 يضم هذا القانون سبعة أبواب.

الباب الأول: أسس المدرسة الجزائرية : من المادة (01) إلى المادة (18).

تحتوي على النصوص والمفاهيم التالية:

1) مهام المدرسة :

- ✓ تشمل التعليم والتنشئة الاجتماعية والتاهيل.
- ✓ وتكوين شخصية متوازنة ذات نوعية وجودة تمكن من اكتساب مستوى ثقافي، ومعارف نظرية وتطبيقية كافية للاندماج في مجتمع المعرفة.
- ✓ تقوم بالاتصال الوثيق مع الأسرة وتنشئة التلاميذ على احترام القيم الروحية والأخلاقية والمدنية للمجتمع الجزائري والقيم الإنسانية.
- ✓ مراعاة قواعد الحياة في المجتمع، إضافة الى تلبية الحاجيات الأساسية للتلاميذ وذلك بتلقينهم المعارف والكفاءات الأساسية.

2) المبادئ الأساسية للتربية الوطنية:

²⁸ القانون التوجيهي رقم 04/08 المؤرخ في 23 جانفي سنة 2008 ، يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 04، الجزائر. (مع اقتباس بعض ما ورد في مطبوعة بواب رضوان).

✓ جعل التلميذ هو محور العمليات التعليمية والسياسة التربوية وضمان الحق في التعليم.

✓ اجبارية التعليم ومجانته.

✓ التكفل بالتلاميذ من داخل الوطن وخارجه.

الباب الثاني: الجماعة التربوية: من المادة 19 الى المادة 26.

✓ تتشكل الجماعة التربوية من التلاميذ والذين يساهمون في تربية وتكوين التلاميذ وفي الحياة

المدرسية وفي تسيير المؤسسات المدرسية.

✓ يجب على التلاميذ احترام جميع أعضاء الجماعة التربوية وخاصة المعلمين.

✓ ضرورة التقيد بالبرامج التعليمية والتعليمات الرسمية ومنع كل أشكال العنف ويتعرض

المخالفون لهذه (المادة 21) لعقوبات إدارية.

✓ يمارس مديرو كل المدارس (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) السلطة على جميع المستخدمين

ويتحملون مسؤولية الداء في المؤسسة.

✓ يسهر سلك التفتيش على متابعة تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية والتعليمات الرسمية

داخل مؤسسات التربية.

✓ يشارك الأولياء وجمعيات أولياء التلاميذ في الحياة المدرسية وفي تقديم اقتراحات إلى الجهات

المعنية.

الباب الثالث.: تنظيم التمدرس (من المادة 27 الى المادة 72).

نصت هذه المواد على المستويات التعليمية الاتية: التربية التحضيرية، التعليم الاساسي بما فيه الابتدائي والمتوسط، والتعليم الثانوي العام والتكنولوجي.

1) التعليم التحضيري: من المادة 38 الى المادة 43.

- ✓ تشمل التربية ما قبل المدرسة على مختلف مستويات التكفل الاجتماعي والتربوي للأطفال الذين تراوح سنهم ما بين ثلاث الى ست سنوات، وتهدف إلى تهيئة شخصية الطفل وتوعيته وتطوير مهاراته في اللغة والقراءة والكتابة والحساب من خلال برامج مشوقة.
- ✓ تسهر الدولة على تطوير التربية التحضيرية وتعميمها في المدارس التحضيرية ورياض الأطفال وأقسام الطفولة أو الجمعيات والهيئات ذات الطابع الاجتماعي الثقافي بعد ترخيص الوزير.

- ✓ غرس العادات الحسنة والتدريب على الحياة الجماعية.

2) التعليم الاساسي: من المادة 44 الى المادة 52.

- ✓ يهدف التعليم الاساسي الى تزويد التلاميذ بأدوات التعلم المتمثلة في القراءة والكتابة والحساب.
- ✓ اكتساب المهارات الكفيلة بجعلهم قادرين على التعلم مدى الحياة.
- ✓ تعزيز الهوية بما يتماشى والقيم والتقاليد الاجتماعية والروحية والاخلاقية.
- ✓ التشجيع بقيم المواطنة.

✓ التمكن من التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

✓ التفتح على الحضارات والثقافات الاجنبية.

3) التعليم الثانوي العام والتكنولوجي: من المادة 53 الى المادة 56.

يهدف الى :

✓ تعزيز المعارف المكتسبة وتعميقها في مختلف مجالات المواد التعليمية.

✓ توفير مسارات دراسية متنوعة تسمح بالتخصص التدريجي في مختلف الشعب.

✓ تحضير التلاميذ لمواصلة الدراسة في التكوين العالي.

الباب الرابع: تعليم الكبار: من المادة 73 الى المادة 75.

✓ يهدف تعليم الكبار إلى محو الأمية والرفع المستمر لمستوى التعليم والثقافة، هذا التعليم

يمنح لمؤسسات تنشأ خصيصا لهذا الغرض أو مؤسسات التربية أو محلات تابعة

لجمعيات...إلخ.

✓ يوجه هذا التعليم بصفة مجانية إلى الشباب والكبار الذين لم يستفيدوا من تعليم مدرسي.

✓ يمكن أن يحضر تعليم الكبار للمشاركة في الامتحانات والمسابقات التي تنظمها الدولة.

الباب الخامس: المستخدمون من المادة 76 الى المادة 80.

✓ مستخدمو قطاع التربية الوطنية هم مستخدمو التعليم والتربية والتفتيش والمراقبة والمصالح

الاقتصادية، وإدارة مؤسسات التعليم والتكوين والتوجيه المدرسي والمهني والتغذية المدرسية

والسلك الطبي والشبه طبي ومستخدمو الأسلاك المشتركة، ويتلقى هؤلاء المستخدمون

تكويننا يهدف إلى إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لممارسة مهنتهم، وكل أصنافهم
معنية بعمليات التكوين المستمر.

- ✓ يمكن منح مستخدمي التعليم عطلة التحرك المهني وهي عطلة مدفوعة الأجر قصد تعميق
المعارف من مجال التخصص أو التحضير لتغيير النشاط داخل قطاع التربية أو خارجه.
- ✓ تضمن الدولة توفير الموارد والوسائل لإعطاء مستخدمي التربية المنزلة اللائقة اجتماعيا
واقتصاديا.

الباب السادس: مؤسسات التربية والتعليم العمومية وهياكل نشاطات الدعم والأجهزة

الاستشارية، من المادة 81 الى المادة 104.

تشير مواده إلى النقاط التالية:

- ✓ أن التعليم في مؤسسات التربية والتعليم مقسم إلى المدرسة التحضيرية والابتدائية والمتوسطة
والثانوية.
- ✓ يخضع إنشاء وإلغاء المدارس التحضيرية والابتدائية إلى سلطة الوزير المكلف بالتربية الوطنية.
- ✓ يسير المدارس الابتدائية طاقم إداري.
- ✓ تفتح أقسام للتعليم المكيف بالمدارس الابتدائية (التربية الخاصة).
- ✓ تنشأ أقسام ومؤسسات عمومية في التعليم الثانوي للتلاميذ الموهوبين.

✓ يتوفر قطاع التربية الوطنية على هياكل دعم (محو الأمية، وتعليم الكبار، وتقييم

الامتحانات، والتوجيه،... إلخ)، وهناك أحكام متعلقة تحدد مهام وتنظيم وسير هذه

لهياكل عن طريق التنظيم.

✓ يندرج البحث التربوي في قطاع التربية الوطنية ويهدف إلى التحسين المستمر لمردود مؤسسة

التربوية ونوعية التعلم.

✓ تسهر الدولة على توفير الكتب المدرسية المعتمدة ويفتح مجال تأليف الكتب المدرسية

لكفاءات الوطنية.

✓ يخضع استعمال الوسائل التعليمية المكملة والكتب شبه المدرسية في المؤسسات لمصادقة

الوزير.

✓ تسعى الدولة إلى الحث وإلى التضامن المدرسي والوطني وتوفير ظروف التمدرس.

✓ يضمن النشاط الاجتماعي للتلاميذ مجموعة من الإعانات المتعددة (النقل، التغذية،

الصحة المدرسية... إلخ).

رابعاً: المجالس التعليمية :

1- مجالس التعليم تنظيمها وعملها:

القرار رقم 172 المؤرخ في 1991/03/2 يتضمن إنشاء مجالس التعليم وتنظيمها في المدارس

الأساسية.

المادة 2 : تهدف اجتماعات مجلس التعليم إلى :

- تسهيل التشاور بين أساتذة المادة الواحدة أو المواد المتكاملة .
 - تحليل المواقيت والبرامج والتعليمات التربوية.
 - دراسة الوسائل الضرورية من أجل التنسيق الجيد للتعليم في الأقسام المتوازية والمتتابعة.
 - التحسب من أجل توزيع جيد لعمل التلاميذ.
 - العمل على تناسق المناهج التربوية واختيار الوسائل المادية.
 - مناقشة القضايا المادية واستعمال الاعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية.
 - تقديم جميع الاقتراحات فيما يخص المسائل المرتبطة بتعليم المادة.
- المادة 3 : يضم مجلس التعليم أساتذة المادة الواحدة.

المادة 4 : يحدد العدد الأدنى لمناصب التعليم المطلوب لتشكيل مجلس التعليم بخمسة (5) مناصب ، وعندما يكون عدد مناصب التعليم في المادة أقل من 5 مناصب فإنه يمكن القيام بضم مواد التعليم المشهور عنها أنها متقاربة أو متكاملة مع الاسترشاد بالقرائن الآتية :

– لغة وأدب عربي وعلوم إسلامية .

– لغات أجنبية

– رياضيات وعلوم فيزيائية

– علوم طبيعية وعلوم اجتماعية

– تربية بدنية وتنشيط ثقافي.

المادة 5 : يرأس مجلس التعليم مدير المؤسسة ويخلفه في حالة مانع :

– الأستاذ المسؤول على المادة

المادة 6 : يشارك في مجالس التعليم مستشار التربية والمكلف بالتسيير المادي والمالي .

المادة 7 : يتعين على الأساتذة المشاركة في اجتماعات مجالس التعليم (المادة 7 من المرسوم

(94-90)

المادة 9 : ينعقد مجلس التعليم مرتين (2) على الأقل في السنة ويجتمع المجلس الأول في بداية

السنة الدراسية والثاني في نهايتها.

المادة 10 : يمكن للمدير عند الضرورة أن يبادر في عقد اجتماع لمجلس واحد أو لعدة مجالس

في مادة أو عدة مواد معينة .

المادة 11 : يطبق مدير المؤسسة رزنامة اجتماعات مجالس التعليم وينبغي أن ترسل الاستدعاءات وجدول الأعمال إلى المعنيين ثمانية (8) أيام على الأكثر قبل الاجتماع ، ويخفض هذا الأجل إلى ثماني وأربعين (48) ساعة في حالة الاجتماعات غير العادية.

المادة 12 : يمكن مدير المؤسسة ، عند الضرورة ، القيام في وقت واحد بعقد مجلسين أو عدة مجالس في مواد مختلفة شريطة مراعاة التدابير الآتية :

- تعقد المجالس في قاعات منفصلة
- يعقد المدير جلسة عمل تمهيدا لاجتماعات المجالس مع جميع الأساتذة المسؤولين على المادة المعنيين قصد تحديد موضوع الاجتماع بدقة والتحاور حول ضرورة تناسق شروط تحضير مختلف المجالس وانعقادها .
- يوزع الأعضاء المشاركون كما هم معروفون في المادة 5 بين مختلف المجالس المنعقدة في وقت واحد .

المادة 13 : تُسجل مداورات مجلس التعليم في محاضر يُجرها أستاذ يقوم بمهمة كاتب الجلسة.

- تحرر محاضر مداورات مجالس اللغات الأجنبية باللغة العربية وباللغة المدرسة وعندما يكون المدير رئيسا للاجتماع يقوم بكتابة الجلسة الأستاذ المسؤول على المادة .

المادة 14 : يوقع كاتب الجلسة بالاشتراك مع رئيسها على محاضر اجتماعات مجالس التعليم

ويؤشر عليها مدير المؤسسة عندما لا يكون هو نفسه رئيسا للجلسة ثم تدون في سجل خاص.

المادة 15 : يُعد سجل مداوات مجالس التعليم وثيقة عمل ومرجعا يمكن الأستاذ الاسترشاد به في كل وقت ويتولى المدير الاحتفاظ به.

المادة 17 : يشارك الأستاذ المسؤول على المادة بصفة نشيطة في تحضير اجتماع المجلس ويقدم إلى مدير المؤسسة كافة العناصر اللازمة لعقد المجلس بصفة جيدة.

2- مجالس التربية والتسيير:

القرار رقم 152 المؤرخ في 1990/02/26 المتضمن إنشاء مجالس التربية والتسيير وتنظيمها وعملها.

المادة 2 : يساعد مجلس التربية والتسيير مدير المدرسة الأساسية .

المادة 3 : ييث مجلس التربية والتسيير خاصة في :

- مشروع ميزانية المؤسسة
- الحساب المالي لتسيير المؤسسة
- إبرام الصفقات في إطار التنظيم الجاري به العمل
- مشاريع توسيع المؤسسة وترميمها وتجهيزها
- كل العقود المتعلقة بالتنازل عن تراث المؤسسة
- المسائل القضائية وتسوية الخلافات المرتبطة بالحياة داخل المؤسسة
- الهبات والتركات التي تقدا وتستفيد منها المؤسسة

كما ييدي مجلس التربية والتسيير رأيه في التنظيم العام للمؤسسة ويقدم مقترحاته لتحسين ظروف العمل وتضافر الجهود لتجسيد الأهداف المرسومة للمدارس الأساسية وفقا للتوجيهات والتعليمات الصادرة عن السلطات السلمية .

المادة 4 : يتشكل مجلس التربية والتسيير من أعضاء شرعيين وأعضاء منتخبين.

– يُعين الأعضاء الشرعيون من بين موظفي الإدارة والتأطير.

– يمثل الأعضاء المنتخبون موظفي التعليم والحراسة والموظفين الإداريين

وأعوان الخدمات وأولياء التلاميذ .

المادة 5 : الأعضاء الشرعيون في مجلس التربية والتسيير هم :

– مدير المدرسة الأساسية رئيسا

– المقتصد أو الموظف الكلف بالتسيير المالي

– مستشار التربية

المادة 7 : عدد ممثلي الموظفين المدرسين في مجلس التربية والتسيير ثلاثة (3) أعضاء ، تنتخبهم

هيئة انتخابية واحدة .

وتضم الهيئة الانتخابية المذكورة جميع الموظفين المدرسين العاملين بالتوقيت الكامل في المؤسسة .

المادة 9 : عدد ممثلي الموظفين غير المدرسين في مجلس التربية والتسيير ثلاثة (3) أعضاء يوزعون

بين الأسلاك التي ينتمون إليها كالتالي :

– ممثل واحد عن الموظفين الإداريين

– ممثل واحد عن مساعدي التربية

– ممثل واحد عن أعوان الخدمات

ويقوم كل سلك من الأسلاك المذكورة بانتخاب العضو الذي يمثل في مجلس التربية والتسيير.

المادة 10 : لا يمكن الموظفون المدرسون والإداريون ومساعدو التربية وأعوان الخدمات أن

يترشحوا للانتخاب ما لم يستوفوا الشروط التالية :

– أن تكون لهم الجنسية الجزائرية

– أن يكونوا قد أمضوا أكثر من ستة (6) أشهر خدمة في المؤسسة ما عدا

في المؤسسات التي يرجع تاريخ إنشائها إلى أقل من 6 أشهر يوم

الانتخاب .

المادة 11 : تُجرى انتخابات ممثلي الموظفين في مجلس التربية والتسيير في الأسبوع الثالث من

شهر نوفمبر .

المادة 12 : يتم انتخاب ممثلي الموظفين بمختلف فئاتهم بالأغلبية البسيطة لأصوات الناخبين .

المادة 13 : ينتخب ممثلو الموظفين في مجلس التربية والتسيير لمدة ثلاث (3) سنوات .

المادة 14 : في حالة استقالة عضو منتخب أو نقله أو وفاته يُعوض من بين المترشحين الذين

لم يتم انتخابهم بالمترشح الأفضل ترتيبا في نفس الفئة .

المادة 15 : تقوم جمعية أولياء التلاميذ المعتمدة رسميا في المؤسسة باختيار الممثلين الثلاثة (3)

في مجلس التربية والتسيير.

المادة 16 : يجتمع مجلس التربية والتسيير في دورات عادية بناء على استدعاء من رئيسته ثلاث

(3) مرات على الأقل في السنة ، واحدة منها في بداية السنة الدراسية .

– يمكن مجلس التربية والتسيير أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على

استدعاء من رئيسته أو بطلب من الأغلبية البسيطة لأعضائه.

– يرسل رئيس المجلس الاستدعاءات وجدول الأعمال إلى أعضاء المجلس

عشرة (10) أيام على الأقل قبل موعد الاجتماع ويمكن تخفيض هذا

الأجل بالنسبة للاجتماعات غير العادية .

المادة 17 : تخبر السلطات السلمية بجدول الأعمال وتاريخ الاجتماع ويمكنها إيفاد ممثل عنها

للاشتراك فيه بصفة استشارية .

المادة 18 : ينبغي أن يكون كل موضوع مندرج في جدول الأعمال محل تحضير مسبق يأمر به

مدير المؤسسة أو السلطات السلمية .

المادة 19 : لا تصح مداوات مجلس التربية والتسيير إلا في المواضيع المسجلة في جدول

الأعمال وإذا حضرت الأغلبية البسيطة من أعضائه.

– وإذا لم يكتمل هذا النصاب ، استدعي مجلس التربية والتسيير مرة ثانية

إلى الانعقاد في ظرف أسبوع وتصح مداواته حينئذ مهما كان عدد

الأعضاء الحاضرين .

– وتتخذ القرارات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وإذا تعادلت الأصوات ، يرجح صوت الرئيس.

المادة 20 : تُسجل مداوالات مجلس التربية والتسيير في محاضر يوقع عليها كل من رئيس الجلسة والكاتب الذي يُعين لهذا الغرض .

– تُدون محاضر الاجتماعات في سجل خاص يفتحه مدير المؤسسة ويؤشر عليه وجوبا قبل البدء في استعماله.

المادة 21 : إذا تعذر على مدير المؤسسة حضور اجتماع المجلس تُعين السلطات السلمية مَنْ يرأسه بصفة اسمية .

المادة 22 : لا تكون قرارات مجلس التربية والتسيير نافذة إلا بعد أن تصادق عليها السلطات السلمية .

– يتعين على السلطات السلمية أن تبدي ملاحظاتها في أجل أقصاه شهرين بعد تبليغ محاضر المداوالات، وإذا انقضت هذه المدة ولم تصدر أية ملاحظات بشأنها ، تصبح المداوالات نافذة طبقا للتنظيم الجاري به العمل .

3- مجلس التنسيق الإداري

القرار رقم 156 المؤرخ في 1991/02/26 المتضمن إنشاء مجلس التنسيق الإداري وتنظيمه وعمله .

المادة 2 : يساعد مجلس التنسيق الإداري مدير المؤسسة في التسيير اليومي للمؤسسة .

المادة 3 : يكون مجلس التنسيق الإداري الإطار المفضل والطبيعي للتشاور بين أعضاء الفريق

الإداري

المادة 4 : يجتمع مجلس التنسيق الإداري مرة على الأقل في الأسبوع .

المادة 5 : تهدف الاجتماعات الأسبوعية لمجلس التنسيق الإداري أساسا إلى :

– تضافر جهود جميع أعضاء الجماعة التربوية

– التعاون المتين والتنسيق الفعال بين مختلف المصالح .

– إقامة جو من الثقة داخل المؤسسة

كما تمكن هذه الاجتماعات المدير من :

– السهر على قيام تعاون وحوار مثمر في المؤسسة .

– مناقشة التعليمات الرسمية وشرحها .

– ضبط برنامج الأعمال التي يشرع فيها وتقييم المهام المنجزة.

المادة 6 : يتشكل مجلس التنسيق الإداري من :

– مدير المؤسسة بصفته رئيسا .

– المقتصد أو الموظف المكلف بالتسيير المالي .

– مستشار التربية .

– يمكن للمدير عند الحاجة أن يدعو للتشاور أي موظف آخر يعمل

بالمؤسسة.

المادة 7 : يرأس المدير مجلس التنسيق الإداري ويرأسه عند التعذر الموظف المعين رسمياً للنيابة عنه .

المادة 8 : تكون اجتماعات مجلس التنسيق الإداري موضوعاً لمحاضر يقوم بتحريرها كاتب الجلسة يعينه المدير .

– توقع محاضر الاجتماعات بالاشتراك بين رئيس الجلسة وكاتبها ثم تدون في سجل خاص يؤشر ويوقع عليه مدير المؤسسة .

4- مجلس التأديب:

القرار 178 المؤرخ في 1992/03/02 المتضمن إنشاء مجلس التأديب وتنظيمه وعمله .

المادة 2 : يتولى مجلس التأديب المهام الآتية :

- المشاركة في تنفيذ الشروط التي تساعد على ازدهار المجموعة التربوية .
- اقتراح الإجراءات التي تستهدف في إطار حماية المحيط المدرسي ، إقرار النظام وقيام التلاميذ بنشاطاتهم في جو من الصفاء والطمأنينة .
- تسليم المكافآت للتلاميذ الذين امتازوا بسلوكهم وكانوا قدوة بأعمالهم .
- البث في المخالفات التي تصدر عن التلاميذ عند إخلالهم بالنظام الداخلي للمؤسسة وإنزال العقوبات بالتلاميذ المخالفين .

المادة 3 : يتشكل مجلس التأديب من :

- مدير المؤسسة بصفته رئيساً

– الأعضاء الشرعيين في مجلس التربية والتسيير .

– الأعضاء المنتخبين وممثلي أولياء التلاميذ في مجلس التربية والتسيير .

– الأستاذ الرئيسي لقسم التلميذ المعني وتكون مشاركته بصفة استشارية .

المادة 4 : يجتمع مجلس التأديب في نهاية كل فصل قصد الاطلاع على الحالة المعنوية للمؤسسة

، ويمكن للمدير خلال الفترات التي تفصل بين الاجتماعات العادية أن يستدعي مجلس التأديب

للبث في الأخطاء والمخالفات التي قد تُسجل على التلاميذ الذين يمثلون أمامه .

المادة 5 : يستدعي مدير المؤسسة مجلس التأديب للانعقاد إذا طلبت الأغلبية البسيطة

لأعضائه اجتماعه .

المادة 6 : تُرسل الاستدعاءات إلى أعضاء المجلس برسائل شخصية و في أجل أقصاه ثلاثة (3

) أيام من الاجتماع .

المادة 7 : لا تصح مداوات مجلس التأديب إلا إذا حضرتها الأغلبية البسيطة من أعضائه . وإذا

لم يكتمل النصاب يستدعي المجلس للانعقاد مرة ثانية ، وتصح حينئذ مداواته مهما كان عدد

الأعضاء الحاضرين .

المادة 8 : يقوم مدير المؤسسة بإجراء تحقيق يسبق انعقاد الاجتماع بقصد جمع القدر الأكبر

من العناصر والمعلومات من الوقائع المنسوبة .

المادة 9 : يتعين على مدير المؤسسة تمكين أعضاء مجلس التأديب من الاطلاع على ملف

القضية قبل انعقاد الاجتماع .

المادة 10 : يمكن التلميذ أو وليه الشرعي أن يفيد مدير المؤسسة قبل الاجتماع بجميع الملاحظات التي يُقدّر أن في تقديمها فائدة ، يمكن التلميذ أيضا أن يستعين بمدافع يختاره من بين التلاميذ أو الموظفين بالمؤسسة .

المادة 11 : يمكن مجلس التأديب عند الحاجة إما بمبادرة من مدير المؤسسة أو بطلب من التلميذ المعني أو وليه الشرعي أن يستمع لدى شخص بإمكانه الإدلاء بشهادة في القضية المعروضة عليه.

المادة 12 : تكون اجتماعات مجلس التأديب غير علنية.

المادة 13 : يلتزم أعضاء مجلس التأديب بقواعد السر المهني في كل ما يتعلق بالواقع والوثائق التي يطلعون عليها. ويمكن أن يؤدي الإخلال بهذا الواجب إلى إصدار عقوبات في حق المخالفين له.

المادة 14 : يتخذ مجلس التأديب قراراته بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وإذا تعادلت الأصوات يرجح صوت الرئيس .

المادة 15 : يخبر مدير المؤسسة الولي الشرعي للتلميذ بقرار مجلس التأديب مباشرة بعد الاجتماع ويؤكدده برسالة مضمونة.

المادة 16 : تسجل مداورات مجلس التأديب في محاضر يحررها كاتب الجلسة ويوقع عليها بالاشتراك مع رئيسها. وتدون في سجل يفتتحه مدير المؤسسة ويؤشر عليه قبل البدء في استعماله.

المادة 17 : ترسل نسخة من محضر مداوات مجلس التأديب إلى السلطة السلمية للاطلاع عليها.

المادة 18 : تصنف العقوبات التي يمكن أن ينزلها مجلس التأديب بالتلاميذ وفقا لخطورة الخطأ المرتكب في ثلاث درجات :

1. عقوبات من الدرجة الأولى :

– الإنذار المكتوب .

– التوبيخ

2. عقوبات من الدرجة الثانية :

– الإقصاء المؤقت من يوم واحد إلى ثلاثة (3) أيام .

– الإقصاء المؤقت من أربعة (4) أيام إلى ثمانية (8) أيام .

3. عقوبات من الدرجة الثالثة :

– الإقصاء من النظام الداخلي .

– الإقصاء من المؤسسة مع اقتراح التحويل إلى مؤسسو أخرى أو

بدونه .

المادة 19 : يمكن مدير المؤسسة أن يتخذ عقوبات من الدرجة الأولى دون الاستشارة المسبقة لمجلس التأديب .

المادة 20 : مراعاة لأحكام المادة 5 من الأمر 35-76 ، لا يمكن اتخاذ قرار بإقصاء تلميذ

بصفة نهائية إلا إذا بلغ من العمر ست عشرة (16) كاملة عند تاريخ انعقاد مجلس التأديب .

المادة 21 : لا يمكن الطعن في القرارات التي تتضمن عقوبات من الدرجتين الأولى والثانية .

المادة 22 : يمكن الطعن في القرارات التي تتضمن عقوبات من الدرجة الثالثة أمام لجنة للطعن

التي تنعقد على مستوى مديرية الولاية .

المادة 23 : تتشكل لجنة الطعن الولائية من :

— مدير التربية أو ممثله بصفته رئيسا.

— مدير مؤسسة التعليم الثانوي.

— مفتش للتربية والتعليم الأساسي.

— مدير مدرسة أساسية.

— مدير مركز للتوجيه المدرسي والمهني أو مستشار للتوجيه المدرسي

والمهني.

— أستاذ رئيسي للتعليم الثانوي.

— أستا رئيسي للتعليم الأساسي.

— ممثلين اثنين (2) عن جمعيات أولياء التلاميذ في الولاية .

المادة 24 : إذا كان لأحد أعضاء اللجنة علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالقضية المطروحة في

الاجتماع فإنه لا يمكنه المشاركة في مداورات اللجنة..

المادة 25 : يعين مدير التربية أعضاء اللجنة عند بداية كل سنة دراسية .

المادة 26 : تعقد لجنة الطعن اجتماعاتها بناء على استدعاء من مدير التربية .

المادة 27 : يمكن لجنة الطعن أن تنعقد في مقر المديرية وفي أي مؤسسة أو أي هيكل تابع

لوصاية وزير التربية .

المادة 28 : يمكن التلميذ أو وليه الشرعي أن يرفع تظلماً إلى لجنة الطعن الولائية في ظرف

أسبوع من تاريخ تبليغ قرار مجلس التأديب.

المادة 29 : تصدر لجنة الطعن الولائية قرارها في ظرف ثمانية (8) أيام من تاريخ تسجيل

التظلم .

المادة 30 : لا يعلق طلب الطعن قرار مجلس التأديب ، بل إنه يبقى نافذاً إلى حين صدور قرار

لجنة الطعن .

المادة 31 : تتخذ لجنة الطعن قراراتها بالأغلبية البسيطة لأصوات الأعضاء الحاضرين .

المادة 32 : تدون مداوات لجنة الطعن في سجل قانوني لدى مدير التربية .

المادة 33 : تكون قرارات اللجنة غير قابلة للطعن فيها.

خامسا : قراءة سوسولوجية في القانون الخاص بالأستاذ:

تتطرق معظم القوانين والنصوص الى كيفية تنظيم الحياة المهنية والجماعية، ووضع اليات وتعليمات تعمل على المحافظة على العلاقات الاجتماعية والمهنية والادارية بين الموظفين، ومن هنا حاول المشرع الجزائري في الحقل التربوي ضمان الحياة المهنية، والسعي إلى الحد من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية وتوفير ظروف التمدرس للتلاميذ...والحث على التضامن المدرسي والوطني وتطوير النشاط الاجتماعي داخل المؤسسات المدرسية، مع ضمان توفير الإعانات المتعددة مثل التغذية المدرسية، والنقل، والصحة...إلخ.

كما أن المدرسة التي هي اللبنة الاساسية التي اوجدها المجتمع من اجل تقديم خدمات التنشئة الاجتماعية والاتصال بالأسرة والتنسيق مع باقي مؤسسات التربية الاخرى. وقد جاءت المراسيم التنفيذية 315/08، والمرسوم المعدل والمتمم له 240/12، والمرسوم 03/06، التي تشير الى ما يلي²⁹:

- ✓ الضمانات والحقوق والواجبات.
- ✓ التوظيف وفترة التربص والترسيم
- ✓ الملف الإداري .
- ✓ التصنيف والأجر.
- ✓ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية.
- ✓ التقييم. الترقية.

²⁹ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 51.

✓ العطل والغيابات.

✓ النظام التأديبي.

1) الضمانات : تتضمن حرية الرأي وعدم التمييز بين الموظفين، عدم التأثير بالانتماء إلى

النقابة، حماية الدولة للموظف المتابع قضائياً ومن كل تهديد أو إهانة أو شتم.

2) الحقوق والواجبات:

✓ الحق في الراتب والحماية الاجتماعية وحق الإضراب والحق النقابي والحق في التكوين

والترقية.

✓ كما تنص مواد المرسوم 315/08 على واجب إكمال الحجم الساعي وإعداد الدروس

وتقييم عمل التلاميذ، مرافقة التلاميذ عند التنقل خارج المؤسسة، الحق في العطل، الحق في

الاستفادة من أوسمة تشريفية ومكافآت، مع واجب الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة،

وأوامر المسؤولين وتنظيم الامتحانات والحفاظ على صحة التلاميذ.

3) التوظيف والترقية:

أن يوظف كل شخص له سيرة حسنة وسليم بدنياً وذهنياً ولا يحمل سوابق عدلية عن طريق

مسابقة على أساس الاختبارات والشهادات، ويرقى كل من يستحق ذلك ويستوفي الشروط

اللازمة سواء الترقية في الدرجات أو الترقية في الرتب بعد اجتياز امتحان مهني وتكوين متخصص

4) التربص والترسيم:

كل مترشح تم توظيفه عن طريق مسابقة بصفة متربص لمدة سنة ويخضع موظفي التعليم إلى تكوين بيداغوجي ليرسم المتربص في رتبته أو يسرح، ويخضع إلى نفس واجبات الموظف العادي، ولا يمكنه الاستفادة من النقل أو الوضع في حالة انتداب أو استيداع إلا بعد ترسيمه.

5) حركة نقل الموظفين:

يلزم الموظفون بالحركة السنوية بعد 3 سنوات خدمة حسب المواد 22 إلى 25 من المرسوم 315/08 ذلك بعد رأي اللجنة متساوية الأعضاء المختصة، ويتم ترتيبهم وفق معايير الكفاءة المهنية والمردودية والأقدمية والوضعية العائلية، ويمكن نقل الموظف بطلب منه أو إجباريا خارج الحركة عندما يستدعي ضرورة المصلحة لذلك.

6) التصنيف والأجر :

تصنف أسلاك الموظفين إلى أربع مجموعات حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات (أ، ب، ج، د)، وتنقسم هذه المجموعات إلى أصناف توافق مستويات تأهيل الموظفين، كما نصت المواد 119 إلى 126 من نفس الأمر على راتب الموظف المكون من: الراتب الرئيسي، والعلاوات والتعويضات والمردودية، منحة الجنوب، والمنح العائلية (الأولاد والمرأة الماكثة بالبيت) ويوافق هذا الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف، ويتحدد الأجر من خلال الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها، وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية.

7) التقييم :

يخضع موظفو التربية أثناء مساهمهم المهني إلى تقييم مستمر ودوري بهدف تقدير كفاءتهم المهنية، هذا التقييم يكون وفق معايير كالخبرة والالتزام بالواجبات، والأداء التربوي والمواظبة والعلاقة مع المحيط المهني، يبلغ الموظف بالنقطة الممنوحة، ويؤدي هذا التقييم إلى الترقية، أو سمّة وامتيازات ومكافآت، وحركة النقل السنوية.

8) العطل والغيابات :

أشارت المواد من (194) إلى (206) من الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على حق الموظف في عطلة سنوية مدفوعة الأجر غير أن موظفي التعليم يستفيدون من عطلة سنوية حسب رزنامة العطل المدرسية.

9) النظام التأديبي:

نصت على العقوبات التأديبية المواد من 177 إلى 185 من الأمر السابق، حيث أن كل نخل عن الواجبات المهنية وكل خطأ أو مخالفة يعرض الموظف لعقوبة تأديبية كما جاء مثلاً في المادة 16 والمادة 21 من المرسوم 04/08 الموافق ل 23 جانفي 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، ويتوقف تحديد العقوبة حسب درجة جسامة الخطأ والتي تصنف إلى أربع درجات، ويجب أن يبلغ الموظف بالأخطاء المنسوبة وتاريخ المثول أمام مجلس التأديب خمسة عشر 15 يوماً على الأقل.

لجان المشاركة في الحياة المهنية:

نشأت في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية، هذه اللجان نصت عليها المواد من 63 الى 73 من الامر 83 03/06 وتمثل في:

✓ **اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:** تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء حسب الحالة، لكل سلك أو مجموعة أسلاك تساوى مستويات تأهيلها، وتستشار هذه اللجان في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين، وتجتمع زيادة على ذلك كلجنة ترسيم وكمجلس تأديبي.

✓ **لجان الطعن:** تنشأ لجنة طعن وزارية لدى كل وزير ... وكذا كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية، وتكون مناصفة بين ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين، تخطر لجان الطعن من الموظف فيما يخص العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة.

✓ **اللجان التقنية:** تستشار اللجان التقنية في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل، وكذا النظافة والأمن داخل المؤسسات، وتشكل من عدد متساو بين ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين.

إنهاء علاقة العمل (الخدمة):

ونصت على إنهاء الخدمة المواد من 216 إلى 220 من الأمر 03/06 المشار إليه سابقا، وينتج إنهاء الخدمة إلى فقدان صفة الموظف في الحالات التالية:

✓ فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها.

✓ فقدان الحقوق المدنية.

✓ الاستقالة المقبولة بصفة قانونية.

✓ العزل.

✓ التسريح.

✓ الإحالة على التقاعد.

✓ الوفاة.

خاتمة:

تم تقديم هذه المحاضرات لطلبة الماستر في تخصص علم اجتماع التربية، تدعيما لمكتسباتهم التي تصب في تكوين نوعي يستجيب لحاجيات سوق الشغل ، وخاصة في قطاع التربية الوطنية ، وذلك للتعريف بالمفاهيم المرتبطة بالادارة التربوية التي تعتبر العصب النابض في المؤسسات التعليمية بكافة اطوارها ، اضافة الى اهم المبادئ الخاصة بالتشريع المدرسي على غرار الحقوق والواجبات الخاصة بالموظف والقانون التوجيهي لوظيفة التربية والتعليم ، وكلها تساعد الطالب المتخرج في تخصص علم الاجتماع التربوي من الامام بكافة المفاهيم والمكتسبات المعرفية التي تعتبر اهم مدخل لمزاولة أحد الوظائف المنتمية لقطاع التربية الوطنية.

قائمة المراجع



قائمة المراجع : (حسب تسلسلها في المطبوعة)

1. مُجَدِّد بن عبد الله ال ناجي، الادارة التعليمية والمدرسية، دار رقد ، ط7، 2016، الرياض.
2. فريق التحرير، تعريف الإدارة العامة ونشأتها قديما ومراحل تطورها حديثا، موقع افاق علمية وتربوية، 2021، مأخوذ بتاريخ 2022/08/29، من الموقع:
<https://al3loom.com/تعريف-الإدارة-العامة-ونشأتها-قديما-وم>
3. بواب رضوان، محاضرات في الادارة التربوية والمدرسية، جامعة مُجَدِّد الصديق بن يحيى - جيجل - ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.، 2015.
4. عطوي جودت عزت، الادارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
5. سلمان زيد منير، الاتجاهات الحديثة في الاداة المدرسية، دار البداية، عمان، 2017.
6. بطاح أحمد، ما هي الادارة التربوية، صفحة الطاسيلي بتاريخ: 2022/08/01، من الموقع :
<https://drive.google.com/file/d/1tr9v7d9b7PLYC1OdXM4hcV8Dpepg2Np3/view>
7. كلثوم جعفر ، رضا بن تامي ، الادارة المدرسية ودورها في تحقيق الصحة المدرسية بمدارس التعليم الابتدائي، مجلة الرواق، مجلد 01/08، جوان 2022، جامعة غليزان.
8. هدى العلي ، وظائف الإدارة الخمسة، مقال منشور بتاريخ اوت 2015، مأخوذ بتاريخ :
2022/08/28، من الموقع :

<https://ae.linkedin.com/pulse/الرقابة-التوجيه-التوظيف-التنظيم-الخمسة-التخطيط-وظائف-الإدارة-alali>



9. العجمي مُجَّد حسنين، الادارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة، عمان، ط3، 2013.
10. مُجَّد عوض الترتوري وزميله: المعلم الجديد، دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامد للنشر، عمان 2006 .
11. تيسير الدويك وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان : دار الفكر، 1998م.
12. مُجَّد عوض الترتوري، الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية، 2006م.
13. مُجَّد عبد الله الحاوري، مُجَّد سرحان علي قاسم، مقدمة في علم المناهج التربوي، الطبعة 1، دار الكتب، صنعاء، 2016.
14. العيساوي مشرق مُجَّد مجول، المفهوم الحديث للمنهج(الواسع)، بتاريخ 2018/09/30، مأخوذ من صفحة كلية التربية بتاريخ : 2022/08/22، من الموقع:
<https://basiceducation.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=11&lcid=77796>
15. عضيات ولاء، ما هو نموذج جيتزلز في الادارة؟، مقال منشور بتاريخ : ماي 2021، مأخوذ من صفحة اي عربي بتاريخ 2022/08/27، من الموقع :
[/ ما-هو-نموذج-جيتزلز-في-الإدارة-كعملية-اج](https://e3arabi.com/money-and-business/)
16. الاتجاهات النظرية الحديثة في تفسير التنظيم الاجتماعي، مأخوذ بتاريخ
<https://bit.ly/3Tq193V>، من الموقع : 2022/08/30
17. <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=1312>



18. عبد الفتاح الخواجا، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004.
19. عبد الرحمان كعواش، سمراء غربية، أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، جامعة أدرار.
20. بن عميروش سليمان، محاضرات في مقياس التشريع المدرسي، جامعة بسكرة، بدون سنة.
21. هيئة التأطير بالمعهد، وحدة التشريع المدرسي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية.
22. هيئة التكوين بالمعهد، النظام التربوي في الجزائر بعد الاستقلال، سند تكويني لفائدة اطارات التربية، 2005، الجزائر.
23. نايلي مُجّد، البعد البيئي في السياسة التعليمية للجزائر من خلال الأمر 76/35 المؤرخ في 16 أفريل 1976 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين، مجلة مشكلات الحضارة، المجلد 01/09، جوان 2020، جامعة الجزائر 2.
24. فرج الله صورية، زمام نور الدين، تقويم مردود إصلاح المنظومة التربوية في مرحلة التعليم الثانوي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 19، جوان 2015.
25. بوفلجة غياث، التربية والتعليم بالجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، الجزائر.
26. خيالي بلقاسم، قراءة نقدية لتطور هيكلية التعليم الثانوي بالجزائر وواقع التوجيه والارشاد المدرسي والمهني، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد 02/10، 2019.

27. القانون التوجيهي رقم 04/08 المؤرخ في 23 جانفي سنة 2008 ، يتضمن القانون

التوجيهي للتربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 04، الجزائر. (مع اقتباس بعض ما

ورد في مطبوعة بواب رضوان).

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية

29 نوفمبر 2015

الديباجة

أسهم تطور النظام التربوي الجزائري و من خلال التجارب التي عرفها في مجال السياسة التربوية البيداغوجية في إبراز ضرورة توفر مرجعية واضحة لمجموعة من المبادئ الأخلاقية. و الجدير بالذكر أن بؤادر إجماع حول هذه المبادئ قد بدأت تتشكل، مما يتعين توضيح هذا الإجماع وتوسيع دائرته ومن ثمة تعزيزه بالإعلان عنه في ميثاق. و يرمي هذا الميثاق إلى استعادة المدرسة الجزائرية برقيها وقديستها، وللعلم والعمل قيمتهما و مسايرة التطور التكنولوجي و تحقيق تطلعات المجتمع الجزائري إلى مدرسة وطنية (عمومية وخاصة) ذات نوعية. كما يطمح هذا المسعى إلى تجسيد مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع التلاميذ في التعليم الجيد، وتحقيق رفاهية المجتمع و تنميته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. و يركز هذا الإجماع على قيم و مبادئ المجتمع الجزائري بأبعاده الثلاثة: الإسلام، العربية والأمازيغية. ويستند على المبادئ الأخلاقية الأساسية في بعدها العالمي.

إن الغاية من صياغة هذه القيم و المبادئ الأخلاقية في ميثاق تكمن في تعزيز الانخراط الطوعي للأفراد والجماعات التي تتشكل منها الجماعة التربوية، بغية تعميم احترام مضمونه وتطبيقه.

و يبين تاريخ المؤسسات التربوية، سواء الوطنية منها أو الدولية، أن الالتفاف الديناميكي حول مبادئ أخلاقية واضحة وتوافقية، يساهم بقوة في ضمان سير بيداغوجي و إداري جيد، لمجمل النظام التربوي.

و الواضح أننا لا نستطيع أن نساهم بفعالية في الحركة التربوية والعلمية في شكلها الحالي الموسوم بطابع العولمة، دون أن تكون التفاعلات القائمة بين مختلف مكونات الجماعة التربوية الوطنية متميزة بالسواء في تبليغ المعارف، وبالإنصاف في تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية وفي احترام الفوارق.

و لا يمكن لهذه المبادئ أن تتجسد على أرض الواقع إلا باعتماد الميثاق على المبادئ الأخلاقية الصحيحة التي تلهم سلوكات و تصرفات الأعدان المنتسبين للنظام التربوي من مدرسين و إداريين و تلاميذ وشركاء اجتماعيين،...

I / الأسس القانونية:

يستمد هذا الميثاق من مجمل النصوص الأساسية التشريعية والتنظيمية المعمول بها في بلادنا وهي:

1. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
2. القانون التوجيهي للتربية الوطنية، و لاسيما تلك المبادئ المرتبطة بالأخلاقيات المدرسية التي تؤكد على أن الجماعة التربوية "تتشكل من التلاميذ ومن كل الذين يساهمون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تربية وتكوين التلاميذ، وفي الحياة المدرسية وفي تسيير المؤسسات المدرسية".
- كما تعتبر المدرسة "الخلية الأساسية للمنظومة التربوية الوطنية و هي الفضاء المفضل لإيصال المعارف و القيم" و أن "التلميذ يحتل مركز اهتمامات السياسة التربوية".
3. قوانين العمل.
4. المراسيم الخاصة بالأسلاك المشتركة و العمال المهنيين.
5. القانون الأساسي لمستخدمي عمال قطاع التربية الوطنية.
6. في بعده العالمي، النصوص و الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها الجزائر، خاصة الاتفاقية الدولية المتعلقة بحقوق الطفل والمعاهدة الدولية للحقوق الاقتصادية، والاتفاقية المتعلقة بالقضاء على كل أشكال الميز تجاه النساء).

يهدف هذا الميثاق إلى الإسهام في توفير الظروف الملائمة لأعضاء الجماعة التربوية قصد تجسيد المبادئ المصاغة في النصوص الأساسية المتعلقة بالتربية، وباعتباره يوضح طبيعة القواعد الأخلاقية التي يجب أن تحكم نشاط الجماعة التربوية لإقامة جو يساعد على السير الحسن للمؤسسات التربوية وتنظيم الجماعة المشكلة له. وقناعة منا أن التنمية المستدامة لا يمكن تحقيقها إلا بإيلاء المنظومة التربوية الأهتمام والعناية الكافيتين والمكانة المرموقة اللازمة لها لجعل المدرسة أولوية وطنية.

كما يسعى لإبراز أهمية المهنة التي يزاولها المربي ودوره في بناء مستقبل وطنه، وتتمين جهده للاعتراف بمهنته والإسهام في إبراز مكانته العلمية والاجتماعية مما يجعله يفخر بمهنته ويدفعه للعمل لغرس الروح الوطنية والانتماء في نفوس الناشئة، وبالتالي يقدم تعليما جيدا داخل مدرسة ذات نوعية تدعم الجهود الرامية إلى تعزيز روح المواطنة والديمقراطية وحقوق الإنسان من خلال التعليم مع العمل على الاستقرار داخل المؤسسات التربوية.

III / المبادئ العامة للميثاق:

وانطلاقا من روح النصوص الأساسية المذكورة سلفا، واعتبارا لتجربة الجزائر المتراكمة في مجال السياسة والتسيير التربويين، يتبين لنا إمكانية حصول إجماع حول خمسة مبادئ تتمثل في:

النزاهة والأمانة، القدوة والمثالية، الاحترام، تطوير الكفاءة والاستقرار داخل المؤسسات التربوية.

1. النزاهة والأمانة:

لا يمكن أن يحقق النظام التربوي أهدافه إلا إذا تحلى المنتسبون إليه بالنزاهة والأمانة في كل سلوكياتهم وتصرفاتهم و الابتعاد عن كل أنواع التحرش والعنف اللفظي والبدني، ومحاربة كل الممارسات اللاأخلاقية والتصرفات المشينة.

2. القدوة والمثالية:

إن ممارسة مهنة التعليم لا تقتصر على تبليغ المعارف التعليمية فحسب، بل تتضمن أيضا بعدا أخلاقيا يفترض في المعلم أن يكون مثابرا في عمله، و قدوة في مجال الإنصاف، التسامح، المواطنة، الإخلاص، الشعور بالمسؤولية، والحرص على أداء الواجب بمثالية لكل أعضاء الجماعة التربوية، و الابتعاد عن كل ما من شأنه الإساءة لمهنة التعليم.

3. الاحترام:

تكون العلاقة القائمة بين أطراف الجماعة التربوية متممة بالاحترام المتبادل، و يتجسد ذلك عمليا بضرورة الإصغاء لبعضهم البعض، و يتحقق هذا بمبدأ احترام الذات والغير.

4. تطوير الكفاءة:

على كافة أعضاء الجماعة التربوية بذل الجهود الكافية لتطوير الكفاءة المكتسبة وتعزيزها، والتي تشكل الرغبة الشديدة في التحسين المتواصل لنوعية العمل دافعا قويا للجميع، سواء تعلق الأمر بالتلاميذ، أو بالمدرسين، أو بالإداريين وكافة الأفراد الذين هم على صلة بالنظام التربوي.

5. الاستقرار داخل المؤسسات التربوية:

إن الاستقرار النفسي لأبنائنا التلاميذ والمربين ضروري لتمدرس جيد لاستكمال البرامج وتحقيق النتائج المرجوة، ولا يتأتى ذلك إلا بخلق جو من الثقة والتأزر بين أعضاء الجماعة التربوية - تلاميذ، أولياء، هيئات التدريس والتأطير والتسيير، والشركاء الاجتماعيين - ليصب كل ذلك في المصلحة العامة للتلميذ ورسالة المعلم في التربية والتعليم لضمان الاستقرار الدائم في المؤسسات التربوية

III حقوق وواجبات أعضاء الجماعة التربوية:

يقضي اعتماد هذه المبادئ الأخلاقية إقرار الجميع بحقوق وواجبات أعضاء الجماعة التربوية وبضرورة احترامها. و يؤدي هذا الإقرار إلى ثلاثة التزامات:

1. احترام أعضاء الجماعة التربوية، والشركاء الاجتماعيين، للمبادئ المنصوص عليها في هذا الميثاق، و في بعدها المتعلق بالعلاقات مع التلاميذ على وجه الخصوص. كما يتعين عليهم أخذ كل الإجراءات المناسبة حتى يكون التلميذ في منأى عن كل شكل من أشكال الميز.
2. السهر على أن يكون سير وتنظيم المؤسسة المدرسية مطابقا للمقاييس المحددة في التشريع والتنظيم، لاسيما في ميداني الأمن والصحة.
3. تقديم التوجيهات والإرشادات المناسبة للتلميذ بما يتناسب وقدراته، لممارسة الحقوق التي أقرها هذا الميثاق.

1. حقوق وواجبات التلميذ:

يعتبر التلميذ مصدر وجود النظام التربوي، إذ "يحتل مركز اهتمامات السياسة التربوية" كما ينص عليه القانون التوجيهي للتربية الوطنية.

أ) الحقوق:

1. كرامة التلميذ محل احترام مطلق، كما لا يسمح المساس بكيانه البدني والمعنوي، والابتعاد عن كل عنف يستهدف التلميذ قد يصدر عن عضو من الجماعة التربوية.
2. الحق المطلق للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في حياة مدرسية لائقة تحفظ لهم كرامتهم، وتساهم في دعم استقلاليتهم لتمكينهم من المشاركة الفعلية في الحياة المدرسية ضمن الجماعة.
3. المتابعة الطبية حق من حقوق التلميذ، ويجب أن تكون فعالة قدر الإمكان، و يستفيد على وجه الخصوص من خدمات وحدات الكشف والمتابعة الصحية.
4. تزويد التلاميذ بمعلومات ذات طابع وقائي تخص النظافة، الصحة والتغذية ومخاطر الحوادث التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة أو خارجها، كما يجب تحسيسهم بالخطوات التي ينبغي اتباعها في حالة حدوث كوارث طبيعية.
5. يتعين على الأطراف الأخرى منح التلاميذ فرص المشاركة في نشاطات الجمعيات الثقافية والرياضية، وممارسة حقهم الديمقراطي في اختيار مندوبي الأقسام ومختلف المجالس المنصبة بالمؤسسة، وخلق روح المنافسة والمبادرة من خلال المشاركة في إعداد المجلة الحائطية للقسم أو المجلة الورقية المدرسية للمؤسسة، و قد أقرت الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل هذا الحق في فرص التعبير التي تتاح للتلاميذ خلال الفترات التفاعلية في الحصص التعليمية.
6. تمكين التلميذ من المشاركة في أنشطة منظمة ومتنوعة: الأنشطة الثقافية (مسرح، سينما، شعر، أعمال تقليدية،...)، الأنشطة الرياضية، الزيارات الميدانية لجمع المعلومات عن النشاطات الاجتماعية والاقتصادية المحلية، زيارات للمتاحف والمواقع الأثرية...

7. توفير المرافق والتجهيزات الملائمة والضرورية للأنشطة البيداغوجية في كل المؤسسات المدرسية.

8. تبليغ التلاميذ وأوليائهم، و بصفة منتظمة كل معلومة تخص الحياة المدرسية من توجيهات وعمليات التقييم التي تخص المسار الدراسي، على أن تكون تلك المعلومات ملائمة لسن التلاميذ ومستواهم التعليمي.

ب) الواجبات:

يلتزم التلاميذ بقواعد الانضباط المختلفة التي ينبغي أن يفهم مغزاها وأن يتقبلها عن قناعة ، وهكذا يتعين عليه المواظبة على الحضور واحترام المواعيت ومراعاة قواعد النظافة والصحة والامتناع عن تخريب أثاث القسم وكل التجهيزات التي تتوفر عليها المؤسسة. و على التلميذ تطبيق قواعد الآداب بشكل متواصل في علاقاته بالتلاميذ الآخرين، وبالمدرسين والعاملين بالمؤسسة، و المطلوب منه أيضا الابتعاد في علاقاته المختلفة مع الآخرين عن كل ممارسة عنيفة، ومشاركته في الأنشطة الرياضية والثقافية المنظمة بالمؤسسة، إلا إذا تعذر عليه لأسباب واضحة و مؤكدة.

2. حقوق و واجبات المربين:

يقصد بالمربين، مجمل العاملين بالمؤسسة الذين يمارسون نشاطا تربويا وبيداغوجيا مباشرا أو غير مباشر لفائدة التلاميذ: هيئات التدريس، التأطير والتسيير، و البيداغوجيا والتوجيه والأعوان.

أ) الحقوق:

1. يجب أن يكون المربي، و بفضل القوانين والتنظيمات التي تحميه وتحدد مكانته وحقوقه، وعلى قدر ما يظهره من كفاءة وسلوك حضاري، محل احترام من طرف المجتمع ومجمل الإطارات الإدارية، كما يجب أن يعترف له بالقيمة الاجتماعية لوظيفته.
2. لا يسمح بأي مساس بكرامة المربي، ويجب أن يكون محل احترام مطلق.
3. الابتعاد عن كل أشكال العنف الذي يستهدف المربي، قد يصدر عن أي عضو من الجماعة التربوية.
4. حماية المربي أثناء تأدية مهامه
5. استفادة المربي من التكوين المستمر، و تزويده بالوسائل الإعلامية الضرورية لممارسته التربوية (مؤلفات، مجلات، ملتقيات،...)، و قد يكون ذلك فرديا أو جماعيا.
6. ممارسة المربي لحقه في حياة المؤسسة، عبر مختلف المجالس والهيئات التي تم وضعها لخدمة هذا الغرض.
7. حق المربي في التعبير بكل حرية عن كل المسائل التي تهم الجوانب البيداغوجية والتربوية والمهنية والتنظيمية لمهنته.
8. يتعين على الهيئات المعنية أن تضاعف من فرص التعبير (الملتقيات واللقاءات الدورية والنشريات،...)، للمساهمة في تطوير الكفاءة البيداغوجية للمدرسين.

ب) الواجبات:

1. سعي المربي لتحسين كفاءته المهنية بصفة مستمرة، باعتماده على قدراته الذاتية و بالمشاركة في العمليات التكوينية.
2. على المربي أن يكون على دراية بالنصوص التشريعية والتنظيمية التي لها علاقة بحياة الجماعة التربوية قصد احترامها، و خاصة منها القوانين المتعلقة بعلاقات العمل، و الأحكام الواردة في قانون العقوبات و منها تلك المتعلقة بأعمال العنف التحرش...

3. يساهم المربي بشكل فعال في التنظيم و التأطير الجيد للمؤسسة والمشاركة في الأنشطة الثقافية والرياضية لفائدة التلاميذ.
4. المساهمة في توفير مناخ التضامن و التعاون و التسامح داخل المؤسسة حتى يعم الاستقرار والسكينة المساعدين على العمل، و التوازن النفسي للتلاميذ خاصة الذين هم في أمس الحاجة للرعاية والإنصاف.
5. ينبغي أن يفيد المدرسون القدامى زملاءهم الجدد بتجربتهم.
6. مساهمة المربي في إبعاد المدرسة عن التأثير السياسي و الأيديولوجي و الحزبي والامتناع عن كل مئز تجاه أي عضو من الجماعة التربوية ، خاصة ما تعلق بمستواه الاجتماعي، أو الصحي.
7. يقوم المربي بغرس الحس الوطني لدى التلميذ، زيادة على مهامه التعليمية ، ويسعى إلى تنميته، كما يبعث فيهم روح التسامح وفق المبادئ الوطنية و الإسلامية.

3. حقوق و واجبات الموظفين الإداريين و العمال المهنيين:

يشكل الموظفون الإداريون المركزيون أو المنتمون إلى الهيئات الإدارية اللامركزية السند والحافز لكل أنشطة الجماعة التربوية، إذ يسهر هؤلاء على توفير كل الظروف الضرورية لسيرها الجيد.

أ) الحقوق:

1. يستفيد الموظفون الإداريون و العمال المهنيون من كل الحقوق و من كل أنواع الحماية التي أقرها التشريع.
2. يجب على كافة أعضاء الجماعة التربوية، ومجمل الفئات الاجتماعية احترامهم ومعاملتهم معاملة تحفظ لهم الكرامة.
3. يحق للموظفين الإداريين و العمال المهنيين أن يستفيدوا من المساعدة والدعم في ممارسة وظائفهم و بخاصة لدى تعرضهم لصعوبات إدارية أو شخصية.
4. للموظفين الإداريين و العمال المهنيين الحق في الاستفادة من التكوين المستمر.

ب) الواجبات:

1. خضوع الأداء الخاص بأنشطتهم للتقييم المنتظم و الذاتي معاً.
2. التحلي بسلوك مهذب ومحترم في العلاقة بين أعضاء الجماعة التربوية مهما كان مستواهم أو رتبهم ، كما يجب أن يكون هندامهم لانقا.
3. احترام تطبيق القوانين التي تحكم النظام التربوي من طرف الموظف الإداري.
4. يجب على الموظفين الإداريين - في إطار التنظيم المعمول به - أن يمتنعوا عن كل أشكال منع تداول المعلومات، حيث ينبغي الرد بالإيجاب على الطلبات الشفوية والكتابية للمعلومات التي تتقدم بها الجماعة التربوية.
5. ينتظر من الموظفين الإداريين، في إطار التنظيم وفي حدود ما لديهم من وسائل، التحلي بالحكمة وروح التضامن تجاه أعضاء الجماعة التربوية الذين تعترضهم صعوبات في أداء مهامهم أو علاقتهم بالإدارة.

6. ينبغي أن يكون للموظفين الإداريين موقف وقائي تجاه النزاعات التي يمكن أن تحدث في المؤسسات التربوية، واللجوء إلى لغة الحوار في حل الخلافات والنزاعات، و الابتعاد عن الممارسات التي يمكن أن تحدث لهم اضطرابات نفسية فتؤثر سلبا على تـمدرس التلاميذ .
7. دعم ومساندة كل الأعمال التي ترمي إلى تحفيز الحياة الثقافية والفنية في المؤسسات المدرسية، وتدعيم الأعمال التي تشجع على تنظيم الأنشطة التي تربط بين عدة هيئات أو مؤسسات تربوية.
8. احترام واجب الحياد في ممارسة مهامهم، ولا يسمح بأي ميز مرتبط بالجنس أو المستوى الاجتماعي.

4. حقوق و واجبات أولياء التلاميذ:

يمكن لأولياء التلاميذ، سواء الذين ينشطون ضمن الجمعيات أو الذين يوجدون خارجها، أن يساعدوا على إقامة تواصل أكثر فعالية وبأكبر قدر من التفاهم بين المدرسين والتلاميذ. و يمكنهم متابعة عمل أبنائهم للمساهمة في نجاحهم المدرسي ، ونظرا للدور الفعال المنوط بهم تترتب عليهم حقوق و واجبات :

(أ) الحقوق:

1. لأولياء التلاميذ، سواء انتظموا في جمعية أو غير ذلك الحق في الإعلام بشأن ظروف سير المؤسسة ومجريات تـمدرس أبنائهم لتقديم المساعدات المادية الضرورية.
2. إعلام الأولياء في إطار اجتماعات تضم ممثلهم والهيئات القانونية للمؤسسة أو عن طريق تنظيم لقاءات تجمع الأولياء والمدرسين المعنيين، و كذلك بواسطة سجل النقاط ودفتر المراسلة اللذين يتم تبليغهما للأولياء بصفة منتظمة، أو عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة.
3. بمقدور الأولياء وفي إطار قانوني، المساهمة في إنجاز الأنشطة اللاصفية المقترحة على التلاميذ، وكذا الأعمال ذات الطابع الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات التربوية.
4. تشجيع الأولياء على المشاركة في متابعة تعلم أبنائهم وتوجيههم وتجنبيهم أي نوع من الممارسات السلبية التي يمكن أن تؤثر على تعليمهم وتعلمهم .
5. التكفل بالمشاكل المطروحة من طرف جمعيات أولياء التلاميذ على المستوى الوطني و المحلي بالتشاور و التنسيق.

(ب) الواجبات

1. يتعين على الأولياء أن يكونوا على اطلاع بمجريات تـمدرس أبنائهم، والمشاركة في اللقاءات الإعلامية التي يقترحها المدرسون أو الهيئات الرسمية للمؤسسة، بصفة منتظمة أو استثنائية.
2. احترام المدرسين وكل العاملين في المؤسسة والتعامل معهم باحترام.
3. السعي لتوفير جو من الهدوء والاستقرار والنظام في المحيط العائلي، بحيث يضمن حسن سير تـمدرس أبنائهم.
4. المساهمة بفعالية في تحريك جمعية أولياء التلاميذ بالمؤسسة و السهر على حسن سيرها.

5. حقوق و واجبات الشركاء الاجتماعيين:

المقصود بالشركاء الاجتماعيين: مؤسسات الدولة والجماعات المحلية والنقابات المعتمدة وفروعها على مستوى الولايات، الدوائر، البلديات، المؤسسات التربوية، جمعيات أولياء التلاميذ المعتمدة ومكونات الحركة الجمعوية ذات الصلة المباشرة.

(أ) الحقوق

1. الحق في الحصول على المعلومات التي تهم النظام التربوي والمؤسسات التربوية التي تربطهم بها علاقة.
2. على إطرارات النظام التربوي، وفي إطار قانوني، الرد على طلبات المقابلة والاستعلام التي يتقدم بها ممثلو الشركاء الاجتماعيين و عقد لقاءات دورية.
3. التكفل بالمشاكل المهنية والاجتماعية المطروحة من طرف النقابات على المستوى الوطني والمحلي بالحوار، التفاوض والتنسيق، وإيفاد لجان مشتركة للوساطة في تسوية الخلافات بين أعضاء الجماعة التربوية.
4. السهر على توفير وسائل عمل للنقابات بما فيها المقرات على المستوى المركزي و المحلي شريطة أن لا يؤثر ذلك على السير الحسن للمؤسسة التربوية.
5. المساهمة في تحسين التأطير العلمي، التربوي، البيداغوجي و النقابي عن طريق التكوين.
6. الإنصاف في التعامل مع الشركاء الاجتماعيين.
7. السهر على تكثيف التنسيق والتشاور المتواصل مع الشركاء الاجتماعيين في تنفيذ السياسة التربوية و القضايا المتعلقة بالمسارات المهنية لمتخصصي قطاع التربية الوطنية.
8. إرساء لغة الحوار ومد جسور الثقة بين الإدارة والشركاء الاجتماعيين

(ب) الواجبات

1. حددت القوانين المنظمة للعمل النقابي طرق تدخل الشركاء الاجتماعيين في إطار العمل داخل المؤسسات التربوية، على أن تكون ممارسة العمل النقابي مبنية على الإقناع و قبول الرأي و الرأي الآخر.
2. المساهمة في الحفاظ على المرافق المدرسية الموضوعة تحت تصرفهم.

الختامة

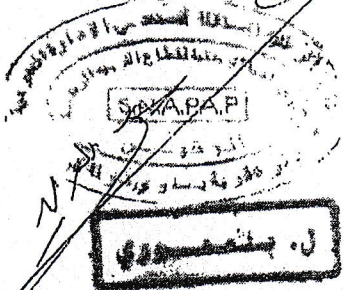
يرمي هذا الميثاق إلى توفير ظروف إقامة جو من الثقة المتبادلة بين مختلف مكونات الجماعة التربوية والفاعلين في القطاع و شركائهم الاجتماعيين. التي يجب أن ينجم عنها احترام الجميع للأدوار المسندة لكل طرف داخل النظام التربوي، وإقامة مناخ من الطمأنينة والاستقرار الضروريين لتنفيذ العديد من العمليات ، هذه العمليات التي يجب القيام بها من أجل رفع مستوى الأداء البيداغوجي، ومن ثم نوعية الحكامة ومدى احترام الأخلاقيات.

يتم تقييم مدى تنفيذ هذا الميثاق سنويا أو باقتراح من أحد الشركاء و يبقى مفتوحا أمام باقي الأطراف.

الجزائر في 29 نوفمبر 2015

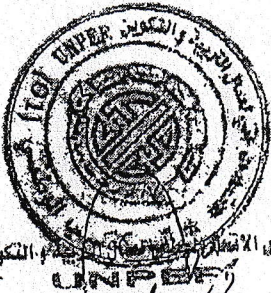
ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية

التنظيمات النقابية

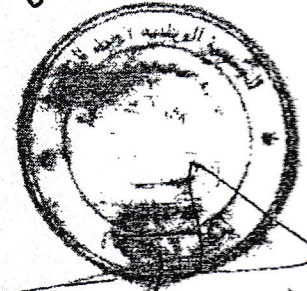


Handwritten signature

أولياء التلاميذ
Handwritten signature



Handwritten signature



Handwritten signature and the text 'روان جمال'

Handwritten signature and the text 'SECRETARIE GENERALE Souleim ABOURA'



Handwritten signature and the text 'مديرية التربية الوطنية' and 'وادي سطيف' next to a stamp.