

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي

معهد الحقوق والعلوم السياسية

قسم: الحقوق



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

بعنوان:

**النظام القانوني لإدارة المدرسة الابتدائية في التشريع  
الجزائري**

تحت اشراف :

- أ.د. معزوز ربيع

اعداد الطالب (ة):

- ملوك مولود

- بن عدي أيوب

لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي تندوف	أ.د.
مشرفا	المركز الجامعي تندوف	أ.د.
مساعد مشرف	المركز الجامعي تندوف	أ.د.
مناقشا	المركز الجامعي تندوف	أ.د.

السنة الجامعية : 2022/2021

## الإهداء

الحمد لله الذي وهبنا التفوييق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع النقاط

على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فما هي ثمار علمنا قد أينعت وحبان قلوبنا وما أجمل أن

يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام أمي

الغالية

إلى من نسير في دروب الحياة ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه، صاحب الوجه الطيب

والأفعال الحسنة فلم يبخل على طيلة حياته أبي العزيز

إلى من اختارت أن تكون رفيقة دربي وأن تقاسمني أعباء هذه الحياة بجلوها ومرها وساندتني في أصعب

"أوقاتني" زوجتي الغالية

إلى فرحتي وسعادتي في هذه الحياة، إلى من كانت له القدرة على رسم الابتسامة على وجهي في أتعس

"أيامي" ابني وفلذة كبدي

إلى من كان لي سندا وعمونا لي وقدم لي كل ما يعرفه دون أن يبخل عني بالمعلومات لأستطيع أن أتم هذا

"العمل بنجاح الدكتور" معزوز ربيع

إلى كل من كان لي ساعدي في إتمام هذا العمل من بعيد أو من قريب إلى كل شغوف بالعلم

أهدي هذا العمل بكل حب وسرور

ملوك مولود

## الإهداء

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فما هي ثمار علمنا قد أينعت وحبان قلوبها وما أجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي لأعلى

أهدي هذا العمل المتواضع لروح أمي الطاهرة إلى معنى الحب والحنان وسر الوجود رحمة الله عليها إلى الذي علمني الصبر والكفاح لنيل المراد الذي أحمل اسمه بكل افتخار وعز أبي الغالي سوف تبقى مثلي العالي وقدوتي في هذه الحياة رحمة الله عليك

اللهم ارحمهما كما ربياني صغير. وادخلهما فسيح جناتك بغير حساب برحمتك يا أرحم الراحمين إلى إخوتي كل واحد باسمه الياس، ووليد واسحاق والأخت الغالية على قلبي وأمي ثانية حليلة إلى أبناء أختي روجين محمد جود والأميرة ليليان وإلى رفقاء الدرب والأصدقاء عسى أن يوفقهم الله إن شاء الله إلى زوجتي الغالية سدي في الحياة دمتي لي عمرا جميلا لا ينتهي، إلى الأخ وزميل ونعم الرجل الأستاذ " مولود ملوك "

وفى الأخير أهديه إلى الأستاذ الفاضل المشرف على هذا العمل أستاذ معزوز ربيع حفظه الله ورعاه

بن عدي أيوب

## التشكرات

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدي إليكم معروفًا فكافئوه فإن

لم تستطيعوا فادعوا له"

في بداية كلمتنا وعملاً بهذا الحديث واعترافاً بالجميل، لا بد لنا أن نتوجه أولاً بالشكر لله عز وجل الذي وفقنا

للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية ومهد لنا الطريق لنكون بينكم اليوم لنناقش رسالتنا

كما أننا نتوجه بالشكر والامتنان لمن كان تاجاً فوق رؤوسنا وكان سبباً في إكمال مشوارنا أباؤنا وإلى من

كانت الجنة تحت أقدامهم أمهاتنا

كما نتوجه بالشكر والامتنان للدكتور معزوز ربيع حفظه الله وأطال في عمره فقد كان لإشرافه ومنحه لنا

الكثير من الوقت اليد الأولى في خروج هذه الرسالة بالشكل الذي ظهرت عليه كما كان لتوجيهه ونصائحه

دور أساسي في إتمام دراستنا العلمية

والشكر لكل أعضاء اللجنة الذين قبلوا أن يناقشوا مذكرتنا هذه وتخصيصهم لجزء من وقتهم في سبيل تقييم

هذا العمل

الشكر الموصول لكل من ساهم وساعدنا في إتمام هذه المذكرة سواء كان من قريب أو من بعيد.

مولود ملوك

بن محدي أيوب

## المقدمة

المدرسة هي المؤسسة التربوية المقصودة والهامة، التي أنشأها المجتمع لتنفيذ أهداف النظام التربوي، كما أنها تعتبر وحدة من وحدات الإدارة التعليمية على مستوى إجرائي معين، والإدارة المدرسية هي ذلك النوع من الاتصال الذي يربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التعليمية، للحصول على جيل واع مستتير يعمل على رفع شأنه، وإعادة بناء مجتمعه، والعمل على تقدمه.

إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد وسيلة لتسيير شؤون المدرسة تسيرا روتينيا، و لم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في المدرسة، و تأكده من سير العمل في المدرسة، و نسق جدول حضور التلاميذ و العمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، و حول توفير كل الظروف، و الإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي و البدني و الروحي، و التي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضا حول تحقيق الأهداف، و الأغراض التربوية، و الاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية.

### أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعددت أسباب التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع ولعل أهم هذه الأسباب الأهمية التي تحظى بها الإدارة المدرسية، وكذا أهمية المدرسة الابتدائية في حياة كل

التلاميذ، والغموض القائم حول تنظيم، وتسيير إدارة المدرسة الابتدائية من طرف المشرع الجزائري.

### أهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى أهداف، وغايات عديدة ولعل من أهم هذه الأهداف تحديد ماهية الإدارة المدرسية والمدرسة الابتدائية، ومعرفة أهمية وأهداف الإدارة المدرسة الابتدائية، والكشف عن كيفية تنظيم وتسيير الإدارة المدرسية ضمن الهيكل التربوي في القانون الجزائري.

### الإشكالية:

تعتبر الإدارة المدرسية جزءا لا يتجزأ من المدرسة، فكيف قام المشرع الجزائري بتنظيم وتسيير هذه الإدارة لتتمكن من القيام بعملها على أكمل وجه؟

لقد تطرقنا خلال دراستنا الحالية إلى الحديث عن هذه الإدارة مقسمين هذه الدراسة إلى فصلين وكل فصل ضم مبحثين:

- الفصل الأول: خصص هذا القسم للإطار المفاهيمي للمدرسة الابتدائية، وضم مبحثين هما:

- المبحث الأول: لقد تناول هذا المبحث الحديث عن الإدارة المدرسية متناولا كل الجوانب المتعلقة بهذه الإدارة.

- المبحث الثاني: تطرقنا فيه للحديث عن المدرسة الابتدائية ذاكرين مختلف وظائفها، وأهم الأهداف التي ترمو تحقيقها.

- الفصل الثاني: أما هذا الفصل من الدراسة خصص للحديث عن تنظيم الإدارة المدرسية وتسييرها في التشريع الجزائري، وقسم إلى مبحثين.

- المبحث الأول: تكلمنا فيه عن كيفية تنظيم إدارة المدرسة ضمن هيكل تنظيمي تربوي.

- المبحث الثاني: لخص هذا المبحث طريقة تسيير إدارة المدرسة الابتدائية من طرف المدير باعتباره المسؤول الأول عن هذه المؤسسة، ومختلف الموظفون الذين يساعونه.

### المنهج المتبع في الدراسة:

منهج البحث المعتمد من خلال هذا العمل هو المنهج الوصفي، حيث يتمثل

موضوعنا في وصف المفاهيم الأساسية لإدارة المدرسة الابتدائية، ومن جهة أخرى وصف

كيفية تنظيم وتسيير هذه الإدارة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمدرسة الابتدائية

المبحث الأول:

المدرسة الابتدائية

## المبحث الأول: المدرسة الابتدائية

لقد حاولنا من خلال المبحث الثاني التعرف على ماهية المدرسة الابتدائية ووظائفها،

و قد ضم هذا المبحث مطلبين.

### المطلب الأول: ماهية المدرسة الابتدائية ووظائفها:

#### الفرع الأول: ماهية المدرسة الابتدائية:

##### أ- مفهوم المدرسة:

لقد تعددت مفاهيم المدرسة بتعدد العلماء واختلاف وجهات نظرهم وتباينت بتباين

الاتجاهات النظرية، ولقد مال الكثير من العلماء إلى تعريف المدرسة بوصفها نظاما اجتماعيا،

وفي هذا الإطار يمكن استعراض بعض التعريفات، التي تؤكد على وظيفتها وبنيتها.

لأرنولد كلوس وصف المدرسة بأنها نسق منظم من العقائد والقيم والتقاليد، وأنماط

التفكير والسلوك التي تتجسد في بنيتها وفي أيديولوجيتها الخاصة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> علي أسعد وطفة، علي جاسم : علم الاجتماع المدرسي بنيوية الظاهرة المدرسية و وظيفتها الاجتماعية ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2004، ص.16

أما فرديناند بونسون فقد قال عن المدرسة مؤسسة اجتماعية ضرورية تهدف إلى ضمان عملية التواصل بين العائلة والدولة، من أجل إنشاء وإعداد الأجيال الجديدة، ودمجها في إطار الحياة الاجتماعية. (2)

من خلال هذه التعريفات يتضح بأن المدرسة هي: " مؤسسة اجتماعية متمثلة في مجموعة من الأدوار تحدث بين متلف أفرادها (التلاميذ، المعلمون) تهدف لإنشاء جيل جديد يمتلك الأساسيات والمعايير، التي تمكنه من الاندماج في الحياة الاجتماعية"، أي أن المدرسة تهدف بالأساس إلى تنشئة الأفراد وفق منهاج وبرنامج، يحددها المجتمع حسب فلسفته.

#### ب- مفهوم المدرسة الابتدائية:

هي تلك المدرسة التي تقبل الأطفال من سن الخامسة أو السادسة حتى سن العاشرة أو الحادية عشر أو الثانية عشر، سواء التحق هؤلاء الأطفال بالحضانات أم لا، وسواء كانت هذه المدرسة هي مرحلة التعليم الإلزامي وحدها أو انتقلوا إلى مدرسة أخرى أو أكثر، ليتموا المرحلة الإلزامية من التعليم. (3)

<sup>2</sup> علي أسعد وطفة، المرجع السابق، ص 17.

<sup>3</sup> نبيل عبد الهادي 2012، علم الاجتماع التربوي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ص 50

وهذا يعني أن المدرسة الابتدائية هي ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يأخذ مكانة بصفة أصلية في أول السلم التعليمي، والذي يلتحق به الصغار منذ طفولتهم المتوسطة إلى ما حول سن المراهقة بقصد تحصيل بعض المعارف والمهارات الأساسية.

من خلال هذا يتضح أن المدرسة الابتدائية يمكن اعتبارها القاعدة الأساسية التي تتركز عليها كل المراحل التعليمية وجوهر التعليم وتنصهر فيها شخصية الفرد وتبنى ركائزها الأولى من خلال التحصيل المعرفي والاجتماعي الذي يساعد الطفل على النمو الصحيح والسليم من الناحية الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وبالتالي يحقق توافقه النفسي الاجتماعي.

## الفرع الثاني: أهمية وأهداف المدرسة الابتدائية ووظائفها:

لابد للعملية التربوية أن تقوم على أساس طبيعة المرحلة التي تتم تربية الإنسان فيها باعتبار أن التربية والتعليم عاملان متداخلان ولذلك فإن للمدرسة الابتدائية أهدافا تربوية وتعليمية تسعى إلى تحقيقها والتي يمكن أن نجملها في الجدول التالي:

التعليم الابتدائي (05 سنوات)				
الأولى ابتدائي	الثانية ابتدائي	الثالثة ابتدائي	الرابعة ابتدائي	الخامسة ابتدائي
طور الإيقاظ والتعليمات الأولية.		طور تعميق التعلمات الأساسية.		طور التعلم في اللغات الأساسية.
- التحكم في اللغة العربية بالتعبير الشفهي والقراءة والكتابة.	- التحكم في اللغة العربية والتعبير الشفهي وفهم المنطوق والمكتوب .	- تعميق التحكم في اللغة العربية والتعبير الشفهي وفهم المنطوق والمكتوب .	- تعميق التحكم في كل المجالات التعليمية .	- التحكم في القراءة والكتابة والتعبير الشفهي، وكافة المعارف المنهجية، وفي مجالات مواد التعليم .
- التمكن من كفاءات حل المشكلات التعداد، معرفة الأشكال والعلاقات وبناء المفاهيم، للمكان والزمان واكتشاف عالم الحيوان والنبات .	- تعميق التحكم في كل المجالات التعليمية .	- إدراج تعليم اللغة الفرنسية .		

الجدول رقم (01) أهداف التعليم الابتدائي (وزارة التربية الوطنية، 2009، ص.10)

إن النظر في العلاقة الخاصة بين المدرس و التلميذ، يجب أن توضع في نطاق أحد الاعتبارات المتعلقة بمختلف الوظائف التي تؤديها التربية، و كذلك الطرق التي تؤثر بها الجوانب الأخرى من النظام الاجتماعي على المدرسة، و لتأمل نتيجة واحدة فحسب من النتائج الكثيرة المحتملة لهذا الاعتماد المتبادل، و ذلك عندما تنظر مجموعات معينة في المجتمع إلى المدرسة منذ البداية على أنها مجرد مكان يرسل إليه الأطفال لإبعادهم عن البيت، عندئذ يكون لهذه النظرة إلى وظيفة المدرسة، تأثير على ما يجري بداخلها، و يمكن تصنيف وظائف المدرسة إلى صنفين، وظائف اجتماعية و وظائف تربوية:

### 1- الوظائف الاجتماعية للمدرسة الابتدائية:

- نقل التراث الثقافي: إن وظيفة المدرسة من وجهة نظر المجتمع ككل هي المحافظة على الثقافة، لأن قدرة الإنسان على التعليم وتنظيم التعليم في صورة رمزية، وتوصيل هذا التعلم كمعرفة إلى أعضاء الجنس البشري الآخرين لأن أي حضارة تقوم على تلك الثقافة من خلال قدراتها على نقل معارفها، كأنظمة شبه مستقلة ذات قرابة.

- الكشف عن معرفة جديدة: لا تكتفي المدرسة بإعداد أفراد يتأقلمون مع التغيرات الحاصلة في المجتمع، بل خلق أشخاص قادرين على تطوير المعرفة، وابتكار وسائل، وأساليب حديثة، لهذا علينا تسخير كل مواردنا لدعم الجهود المبذولة لتطوير البرامج ومناهج العلوم.

- توزيع الأفراد على الوظائف في المجتمع: تعتبر المدرسة المسؤول الثاني عن تنشئة الأفراد بعد الأسرة، أصبحت هي المحدد لمكانتهم، من خلال الفرص المتاحة للتلاميذ، وأسلوب النجاح،

وطرق التوجيه والتقييم. و لما كان الأطفال يقضون شطرا كبيرا من ساعات يقظتهم بالمدرسة، و في أنشطة لها صلة بالمدرسة، فليس مما يبعث على الدهشة، أن يكون لأولئك الذين يقابلهم الطفل بالمدرسة تأثيرا هاما على سلوكه، بما في ذلك تكوين طريقة في تقييم الأشياء، ومواقفه إزاء مختلف المعايير الاجتماعية، وسلوكه بوجه عام، فعن طريق توسيع دائرته مع الآخرين يستطيع الفرد أن يجد فرصة لإعداد نفسه إعدادا ملائما لمختلف الأدوار، التي يجب أن يضطلع بها البالغ في المجتمع، كما تلعب المدرسة دورا مهما في مساعدة الأطفال على تعلم ضبط انفعالاتهم والتعامل مع مراكز السلطة، وكذلك تولي القيام بها و إدراك وجود هيئات ذات سلطة في المجموعات الاجتماعية .

## 2-الوظائف التربوية للمدرسة الابتدائية:4

### - النمو الجسمي:

تستهدف المدرسة تحقيق النمو الجسمي للتلميذ، بأن يلم بالقواعد الصحية العامة ويمارسها، وأن يعرف مبادئ التغذية ويقف على وسائل الوقاية من الأمراض المنتشرة في البيئة، وأن تتكون لديه العادات الصحية الأولية في الأكل والشرب والنمو والراحة، وبذلك يكون في المستقبل مواطنا صحيح البدن، سليم العادات، كما يصبح ناشرا للوعي الصحي ومتحررا من الخرافات الضالة الشائعة في بيئته.

4 - أحسن لبصير، دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى ط ن، 2002،

- النمو الاجتماعي: وذلك من خلال: (5)

□ تنمية المهارات والاتجاهات اللازمة للإسهام في حياة الجماعة بصورة فعالة، أي أن يصير

التلميذ مؤديا لواجباته ومتحملا لمسئوليته، متعاوناً مع غيره يشعر بالولاء الاجتماعي لوطنه ولأمته.

□ تعويد الطفل آداب السلوك الاجتماعي وحسن المعاملة، وتعليمه العلاقات الاجتماعية والشعور

بالمسؤولية القائمة بين مختلف الجماعات، وغرس القيم الصالحة فيه، وجعله ساعياً إلى التقدم الاجتماعي دائماً.

- النمو الوجداني: ويتمثل فيما يلي:

□ أن يكون لتلميذ الصفات الشخصية الطبيعية والاتجاهات النفسية السليمة، كأن يثق بنفسه

ويحترمها، ويتمسك بحرية الرأي ويحب الحق ويتبعه في كل الموافق والظروف، وأن توجه انفعالاته توجيهاً صحيحاً حتى لا يتعرض للكبت والانحراف.

□ أن تنمو قدرته على الإحساس بالجمال ويتذوق ذلك في مظاهر الطبيعة، ويمارس بعضاً من

النشاطات الفنية كالتعبير والأدب والموسيقى والغناء والتصوير والرسم.

- النمو الروحي:

□ أن يلم بمبادئ دينه الأولية.

<sup>5</sup> صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص.77

□ أن تنمى فيه كل الاتجاهات الروحية الخيرة كالأمانة وإتقان العمل وحب الخير للآخرين.

- النمو العقلي: وذلك بتنمية المهارات المختلفة وإكسابه الطرق والأساليب المؤثرة في هذه المعارف، كطرق التفكير العقلي السليم وأساليبه وإمكاناته الإبداعية، وتشجيع على إنتاج أفكار جديدة وابتكارية.

3-وظائف أخرى للمدرسة الابتدائية: إلى جانب الوظائف الرئيسية للمدرسة، هناك وظائف فرعية لها يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

□ المدرسة كحضانة أطفال: أصبحت الأسرة تعتمد اعتمادا كليا على المدرسة في المحافظة على أبنائها طوال مدة التمدرس، من خلال برامج، وأنشطة تربوية.

□ دور المدرسة في التودد والألفة: يلعب مناخ المدرسة دورا مهما في عملية الألفة بين التلاميذ، حيث يوفر مناخا للتواصل، من خلال الأنشطة الجماعية التي تكون تحت إشراف الأساتذة والتي بدورها تحافظ على البناء الاجتماعي للجماعة والمجتمع.

□ دور المدرسة في المحافظة على التقاليد الفرعية: إن مجموعات كثيرة داخل المجتمع تحافظ على ذاتيتها الثقافية الثانوية، باستخدام المدرسة لغرس هذه التقاليد والقيم.

**المطلب الثاني: العناصر الفعالة في المدرسة الابتدائية:**

**الفرع الاول: الإدارة المدرسية:**

شهدت بداية القرن العشرين ميلاد علم الإدارة التي من شأنها أن تقوم بعمليات مختلفة، المتمثلة في التنظيم والتخطيط وغيرها من الأعمال الإدارية، التي تنظم العمل وتساهم هذه الأخيرة في إنجاح النظام التعليمي وتساعده في أداء مهمته.

### المدير:

يعتبر مدير المدرسة عنصرا مهما في تنظيم العملية التعليمية، ولضمان السير الحسن للمدرسة، اسندت له مهام وواجبات تتعلق بعدة جوانب، من بينها:<sup>6</sup>

- المهام البيداغوجية.

- المهام التربوية.

- المهام الإدارية.

- المهام المالية.

يشرف على المدرسة الأساسية مدير يمارس مهامه طبقا لأحكام المرسومين:

يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولا عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير

التربوي والإداري فيها، ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها.

يسهر مدير المدرسة الأساسية على التربية الخلقية ويمارس سلطته باستمرار على كل ما

يتعلق بالدروس والنظام والأخلاق في المؤسسة.

<sup>6</sup>-القرار رقم 175 المؤرخ في 2 مارس 1991 الذي يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية

ويلزم بالحضور الدائم في المؤسسة، ويمكن في هذا الإطار أو أثناء ممارسة وظائفه أن يستحضر في أي وقت من النهار والليل.

يساعد مدير المؤسسة الأساسية في القيام بمهمته مجلس التربية والتسيير وفقا لأحكام المرسوم 71-76.

يقوم المدير بتنشيط مختلف المصالح والدواليب القائمة والتنسيق بينها ويسخر الوسائل البشرية والمادية والمالية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة في خدمة المصلحة العليا للتلاميذ وهو بهذه الصفة يضطلع بدور بيداغوجي وتربوي وإداري.

تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه السهر حتى تؤدي كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أو تقام فيها، المهمة التربوية المنوطة بها. يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولا عما يلي:

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها.
- التنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيت الأقسام.
- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.
- وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأفضل والتكيف الأنسب لعمل الأساتذة.
- تحفيز مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدتها.

- وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين.
- ينسق المدير نشاطات أساتذة التعليم الأساسي المسؤولين على المادة والأساتذة الرئيسيين للتعليم الأساسي.
- تتدرج رئاسة اجتماعات مجالس الأقسام ومجالس التعليم في إطار الوظيفة البيداغوجية الموكلة لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه اتخاذ جميع التدابير للقيام بها بصفة فعلية.
- يتوجب على مدير المؤسسة أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص من:
  - التدرج في تقديم الدروس وتسلسله.
  - تطبيق البرامج.
  - تواتر الروض المنزلية.
- يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة، وترشيدا لعملهم.
- تُتوج الزيارة بملاحظات ونصائح وتوجيهات تُقدم إلى الأستاذ.
- تُدون في بطاقة زيارة تُرتب في ملف المعني.
- يلزم المدير بالمشاركة في كل تفتيش يجري في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة أو التعليم باستثناء تفتيش التثبيت الذي تقوم به لجان خاصة. كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش المذكور ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها.

يشارك مدير المدرسة الأساسية في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها وفي عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي تنظمها وزارة التربية.

يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جوّ عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد الصراعات المحتملة وتقاديها.

يجب أن تساعد علاقات المدير مع التلاميذ الموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصدقة والتضامن.

ينبغي أن يهدف عمل المدير إلى إقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبثّ روح التعاون الجماعي واحترام الغير.

ويشجع المدير في هذا الإطار، تطوير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة، الفردية والجماعية، وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على خلق المحيط الملائم لازدهار التلميذ واستقراره.

ينبغي أن تساعد التقارير اليومية التي يقدمها مستشار التربية والمقتصد أو الموظف المكلف بالتسيير المالي، مدير المؤسسة على التأكد مما يلي:

- توافر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلميذ.

- تظافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطبقة للأهداف المرسومة للتعليم الأساسي.

يرأس المدير مجلس التأديب، ويسهر على تحقيق الهدف منه وهو إقامة النظام بما يضمن حماية الوسط المدرسي ويساعد على ارتقاء التلاميذ وازدهار شخصيتهم فرديا وجماعيا.

يتخذ المدير القرارات المتعلقة بمنجزات التلميذ وفقا للشروط التي يحددها وزير التربية.

يتولى المدير التسيير الإداري للموظفين العاملين في المؤسسة، ويقوم بما يلي:

- يفتح ويمسك الملف الشخصي الخاص بكل موظف.

- يمنح جميع الموظفين الخاضعين لسلطته نقطة سنوية يقدرها طبقا لسلم التنقيط

المعمول به، ويرفقاها بتقييم مكتوب.

يسهر مدير المؤسسة على احترام الآجال فيما يتعلق بإعداد التقارير والجداول الدورية

وإرسالها إلى السلطات السلمية.

يستقبل المدير البريد الإداري الوارد على المؤسسة ويقدم بفتحه وفرزه قبل تسجيله في

الأمانة، ويحتفظ المدير بالبريد السري الموجه إلى المؤسسة.

يؤشر المدير ويوقع على المراسلة الإدارية الصادرة عن المؤسسة، ويراسل مصالح الإدارة

المركزية عن طريق السلطة السلمية في الولاية ما عدا الحالات الخاصة المنصوص عليها في

الرئزامة الإدارية أو الظروف الاستثنائية التي تستوجبها الضرورة.

يتعين على مدير المدرسة الأساسية ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة، والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.

يمثل المدير المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، ويتولى وفقاً للتنظيم الجاري به العمل تنفيذ مداورات مجلس التربية والتسيير.

يكون مدير المدرسة الأساسية الأمر الوحيد بالصرف في المؤسسة، وبهذه الصفة يتولى عمليات الالتزام بالنفقات وتصفياتها ودفعها في حدود الاعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة.

- يقوم المدير بمعاينة حقوق المؤسسة في ميدان الإيرادات وتصفياتها واسترجاعها.  
- ويكون مسؤولاً عن قانونية العمليات الخاصة بمعاينة الإيرادات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السلمية.

يساعد مدير المدرسة الأساسية عون محاسب يكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة وفقاً لأحكام المرسوم رقم: 90-49.

يجب على المدير بصفته الأمر بالصرف أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات، ويراقب التواريخ المحددة للالتزامات، وخصوصية الاعتمادات ومحدوديتها.

يراقب المدير مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة، ويقوم دورياً بمراقبة صندوق المال والعتاد.

لا يتداول المدير الأموال التابعة للمؤسسة ولا يحتفظ بمفاتيح صندوق المال والمخزن إلا في حالات خاصة واستثنائية وحسب شروط يحددها وزير التربية.

يقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة، بإعداد مشاريع الميزانية وطلبات المقررات المعدلة. ويقدم بالاشتراك معه الحساب المالي لمجلس التوجيه والتسيير والسلطات السلمية.

### نائب المدير:

يكلف نائب المدير بمساعدة رئيس المؤسسة في أداء مهامه المتمثلة في التخطيط والتسيير مع إمكانية التعويض عن المعلم في حالة الغياب القانوني ونيوب عن المدير في حالة المانع كل هذا حسب المرسوم التنفيذي رقم 12/240 وحسب المادة 152 فينشأ هذا المنصب وفق المعايير التالية:

عدد التلاميذ وعدد الموظفين والأعوان.

وجود مطعم مدرسي.

### مشرف التربية:

لقد تم استحداث هذا المنصب في الآونة الأخيرة وذلك عن طريق ادماج العمال المتعاقدين بصفة عامل في إطار جهاز الإدماج المهني لكن إلى اليوم لم يتم سن قانون يحك أو ييسر هذا المنصب المستحدث، ومن المهام<sup>7</sup> الموكلة لهذا المنصب يمكن أن نجد:

<sup>7</sup>تاريخ الزيارة [www.selsabil.com/2018/04/Tasks-of-Education-supervisor-2018.html](http://www.selsabil.com/2018/04/Tasks-of-Education-supervisor-2018.html)

- ضمان مراقبة النظام والانضباط في المؤسسات التعليمية.
- تنسيق نشاطات مساعدين رئيسيين للتربية ومساعدتي التربية ومتابعتهم ومراقبتهم وتوجيههم.
- مسك ومتابعة السجلات والدفاتر المتداولة بالتنسيق مع مستشار التربية .
- ضمان المداومة التربوية استثنائيا أثناء غياب الأساتذة وتسجيلها في السجلات والوثائق الإدارية المتعلقة بها .
- يكلفون بمراقبة التلاميذ عند تنقلهم خارج المؤسسات التعليمية خلال التظاهرات والنشاطات التربوية المرتبطة بأهداف المنظومة التربوية.
- المساهمة في تقوية العلاقات الإنسانية.

### الفرع الثاني: المعلم:

يطلق عليه حديثا: "الأستاذ أو المدرس" و يسمى قديما بالمربي أو المؤدب أو مدرس اسم فاعل من درس، بمعنى علم فيقال درس البعير أي راضه، و الأستاذ أو المدرس هو الذي يتلقى عنه الناس العلم منه، وهو الذي يتخذ من التعليم مهنة له<sup>8</sup>، والنظرة الحديثة للمعلم لا تقتصر على تلقيه أو نقله للمعارف والمعلومات للمتعلمين إنما تتعداها إلى الإعداد الروحي والأخلاقي والثقافي لهم، أي بمعناها الواسع المساهمة في بناء شخصية التلميذ في جوانبها المختلفة، فهو "العامل الرئيسي في تهيئة الجو المناسب في توجيه التلاميذ وإرشادهم في المواقف

<sup>8</sup> محمد جميل خياط، الإعداد الخلفي و الروحي للمعلم و المعلمة، دار المعارف الدولية للنشر، الرياض، 1996، ص.50

التعليمية، وهو ليس مجرد ملقن، بل يوجه ويرشد ويفهم خصائص تلاميذه وحاجياتهم ويساعدهم على تكوين عادات واتجاهات ومهارات مرغوب فيها، ويساعدها على تنمية ما يمكن قدراتهم بالإسهام الناجح للحياة، وهو أقرب أفراد الأسرة المدرسية للتلميذ، وهو وسيلة المدرسة والمجتمع في تربية الطفل.<sup>9</sup>

### الفرع الثالث: التلميذ:

يعتبر التلميذ مركز اهتمام المدرسة وهدف نشاطها والتقاء مجهودات كل العاملين بها وباقي مدخلات النظام التربوي ويقصد بالتلاميذ جماعة في تنظيم تحكمه قوانين وثقافة ما، تنظم وتطبع الحياة به، والتلميذ الجزء الأهم منه، فقد قال بارنارد وبريكون في كتابهما تكوين المكونين خلال تعريفه للتلميذ أن " التلاميذ أو جماعة الصف هي جماعة من التلاميذ، وهي بذلك جد منظمة تحكمها علاقات داخلية وعلاقات خارجية، ولكن جماعة الصف هي أيضا جماعة من الأشخاص المجتمعة"<sup>10</sup>

### الفرع الرابع: المادة التعليمية:

هي المحتوى المتنوع من المعلومات التي تصاغ في أسلوب منهجي إذ تحتوي على مجموعة من الأنشطة، والتي تتماشى مع درجة نمو قدرات التلميذ، وهي عبارة عن مجموعة من

<sup>9</sup> محمد مصطفى زيدان، الكفاية الإنتاجية للمدرس، دار الشروق، ط1، المملكة العربية السعودية، 1981، ص.45

<sup>10</sup> Bernard honorée et Joël Bricon : former des enseignants approche psychosociologique et institutionnelle science de l'homme privé/ éditeur toulouse, 1999, P 23

الإشارات والرموز والعبارات التي تصاغ في منهج علمي، يعطى للتلاميذ من قبل المدرس بعد التخطيط والإعداد لها مسبقاً.

المبحث الثاني:

الإدارة المدرسية

**المبحث الثاني: الإدارة المدرسية:**

تضمن هذا المبحث مطلبين تم التطرق في المطلب الى مفهوم الإدارة المدرسية، وجملة من التعاريف، اما المطلب الثاني فتضمن خصائص وأنماط الإدارة المدرسية، والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

**المطلب الأول: مفهوم الإدارة المدرسية وتطويرها:**

أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجالات ونشاطات الإنسانية واتساعها، وكثرة التحديات التي تواجهها، والإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته، وأسس وأصوله حيث هذه الأخيرة تتطور، وتتجدد حتى تلائم ظروف المجتمعات، وتتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة بها، وما تحدثه هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر إما ايجابيا أو سلبيا في نتائج المدرسة.

**الفرع الأول: مفهوم الإدارة المدرسية**

إن الإدارة المدرسية تعد عاملا محوريا وحيويا لكفاءة التدريس والأداء العام للمدرسة، كما لها دور هام وفعال في نجاح العملية التربوية برمتها، ولا يمكن أن تحقق الأهداف التربوية دون وجود إدارة مدرسية فعالة، وذات كفاءة قادرة على رسم، وتنفيذ الخطط التربوية، كما تعتبر

هذه الأخيرة وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية، عن طريق تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها.

لقد حاول العديد من العلماء على وضع تعريف جامع مانع للإدارة المدرسية، إلا أن اختلاف وجهات النظر حال دون ذلك، لكن بإمكاننا أن نضع بعض تعاريف التي من شأنها أن تزيل الغموض القائم حول معنى الإدارة المدرسية.

"جملة العناصر والعمليات (تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة) التي يقوم بها جهاز الإدارة المدرسية، وعلى رأسها المدير بغرض تحقيق أهداف المدرسة بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني(11)".

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص ما يلي:

○ أن الإدارة المدرسية هي مجموعة من العناصر المتمثلة في: (12)

- التخطيط: الأداة التي تساعد المدير في تقرير ما سيقوم بأدائه في المستقبل وتوقيت

الأداء، وخطواته ومراحلهم ويعد العنصر والوظيفة الأساسية للإدارة، إذ أن هذه العملية

تهتم بـ:

□ تحقيق الأهداف الإدارية.

<sup>1</sup> عزت جردات وآخرون (1987)، مدخل إلى التربية، ط3، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.ص25

<sup>2</sup> بواسطة ساجدة أبو صوي / <https://mawdoo3.com/> عناصر. الإدارة. المدرسية تاريخ الزيارة 2022/04/05 على

□ التفكير قبل البدء بتنفيذ أي عمل .

- التنظيم: هو العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي وسليم ويفوض السلطات ويحدد العلاقات، وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف وله خصائص عديدة، التي سنذكر من بينها:

□ يعتبر الآلة الخاصة في الإدارة حيث لا يكون أي جزء من أجزائها متلائماً دون الاعتماد على وجود التنظيم.

□ يقوم بتشكيل مجموعة من الأفراد الذين يملكون نفس الهدف.

□ يقوم بتقسيم العمل حيث يعتبر هذا الأخير من أسس التنظيم.

- التوجيه: هو المساهمة في بناء بيئة عمل فعالة، وتوفير العديد من الفرص المحفزة، وجدولة المهام الوظيفية، والإشراف على تنفيذ الموظفين لها، يتميز التوجيه بمجموعة من الخصائص التي نذكر منها:

□ يعد وظيفة إدارية تتميز بالاستمرارية والديناميكية.

□ يساعد على تعزيز الاتصال بين كافة الوظائف الإدارية.

□ يعتبر العنصر الذي تتأثر فيه كافة النشاطات الإدارية الأخرى.

□ ينفذ التوجيه من خلال الإدارة الرئيسية ليشمل كافة المستويات الإدارية في المنشأة.

- المتابعة: الإشراف والاطلاع المباشر على عمل الأفراد داخل المدرسة مع معالجة القصور، أو الخلل الذي قد يطرأ على العمل وفق مهام ومسؤوليات العاملين.

- الرقابة: ويتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها، وقياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعية ومعالجة القصور والانحرافات.

○ يقوم بها كيان كامل وتكامل يدعى بالمنظومة التربوية والمتمثل في:

□ المديرين والوكلاء ومعاونيهم: يمثلون عقل المنظومة، ويقع على عاتقهم مسؤولية التوجيه واتخاذ القرار.

□ الهيئة التدريسية: تعتبر عنصر مهم وفعال في المنظومة فلا يقتصر دورهم على تدريس فقط بل تقوم أيضا بمساعدة الإدارة في تنفيذ السياسة العامة للمدرسة.

□ التلاميذ: المادة الخام للمدرسة.

□ عناصر أرى متمثلة في الهيئة العاملة في الشؤون المالية والمادية وغيرها)<sup>13</sup>

" الجهة المسؤولة فنيا وإداريا عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة، وبالتالي يتوقف

على نجاح الإدارة المدرسية تحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم." (14)

عرفها مصطفى بأنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد عن طريق

المشاركة والتعاون والفهم المتبادل." (15)

<sup>13</sup> اسيا محمد عيسى : الإدارة التربوية و التعليمية الحديثة، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، 2018، ص.75

<sup>14</sup> اسيا محمد عيسى، المرجع السابق،ص75

<sup>15</sup> اسيا محمد عيسى، المرجع السابق،ص75

كما عرفها أحمد ابراهيم أحمد بالجهود المنسقة التي يقوم بها الفريق من العاملين في

الحقل التعليمي إداريين وفنيين بغية تحقيق القيمة الحقيقية لتربية والتعليم.<sup>(16)</sup>

من خلال هذه المفاهيم الموضوعية لإدارة المدرسة يمكن القول بأن هذه الأخيرة تتمثل

في مجموعة من العمليات، التي تقوم بها الهيئة الإدارية المتكونة من: (المدير، العاملين، أولياء

الأمر) بهدف ضمان السير الحسن للمؤسسة التربوية والتعليمية، لإعطاء القيمة الحقيقية للتعليم

في الجزائر، وينبثق من الهيئة الإدارية مجموعة من الأهداف المسطرة، والتي تلعب دورا مهما

في تحقيق الغاية المرجوة<sup>(17)</sup> ومن بينها نذكر:

- أن يكون للطالب شخصية متكاملة علميا وجسديا واجتماعيا ونفسيا .
- اتساق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بقصد تحسين العلاقات بين العاملين .
- تطبيق ومراعاة القوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم ووضع خطط التطور والنمو اللام للمدرسة في المستقبل.
- تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا والعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية.
- تهيئة الجو المناسب في المدرسة والبيئة والعمل على حل ما يستجد فيها من مشكلات.
- التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم والتوجيه لكل ما يحدث داخل المدرسة وخارجها.

<sup>16</sup>اسيا محمد عيسى، المرجع السابق،ص76

<sup>17</sup>فرحان حسن بريح : إدارة التغيير و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر و التوزيع،2012،ص151

أي أن أهداف المدرسة لم تعد تقتصر على:

- تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام فيها.
- التأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع لها.
- حصر حضور الطلبة وتغيبهم والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية.

بل أصبحت تهتم بالطالب وبتوفير كل الظروف والإمكانيات التي من شأنها أن تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي، كل هذا عن طريق تحسين العملية التربوية. (18)

### الفرع الثاني: تطوير الإدارة المدرسية:

كان لثورة المعلومات وثورة التكنولوجيا والاتصالات تأثير واضح على المجال الإداري بأكمله، وعلى الإدارة المدرسية خاصة بحيث تمثل هذه الأخيرة جزءا من تفاعل الايجابي مع المجتمع، هذا التأثير أدى إلى تطوير مفاهيم الإدارة واتخاذ القرار، وزيادة الاهتمام بإدارة الوقت لأجل استيعاب الأنماط التكنولوجية الحديثة ووضعها موضع التنفيذ.

شهدت إدارة المدرسة العديد من التغييرات التي ظهر أثرها عند تغيير العديد من مفاهيمها ومجالات عملها، وفي ضوء هذا التغيير تزايدت مهام المدير حيث كانت مهامه تقتصر فقط على المسؤوليات الإدارية، والآن أصبحت تشمل جميع أساليب التطوير والتغيير

<sup>18</sup>فرحان حسن بربخ ، المرجع السابق، ص.153

ويقصد بالتنوير الإداري: " انعكاس لتطبيق حديث للإدارة كوسيلة للتنفيذ ذات توجه نحو الأحسن "(19) ويقصد به أيضا: " تطوير القدرات الإدارية، ويهدف إلى تبني التغييرات الهيكلية والسلوكية في العمليات الإدارية، والتنوير الإداري هو نمط من أنماط الفعالية المتزايدة في استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي فإنه ينطوي على كل من التغييرات النوعية والكمية في السياسات البيروقراطية، والبرامج والإجراءات وأساليب العمل، والهيكل التنظيمية وأنماط التوظيف، وعدد وجودة موظفي لتطوير الإدارة"(20).

أي أن التنوير الإداري يعني تغيير أساليب ومخطط الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق كفاءة الإدارة وفعاليتها كما تعتبر قرارات الإدارة علاجا للمشكلات ودعم القرارات.

دعت العديد من الهيئات في مؤتمر القومي لتطوير العلم إلى ضرورة النهوض بالتعليم في شتى المراحل التعليمية، سواء من حيث الإعداد أم التدريب والعمل على رفع مستواه من أجل:

- المساعدة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.
- تخرج طالب متميزا قادرا على التحليل والإبداع، ويكون صالحا للدراسة في الجامعات.

<sup>19</sup> محمد سيد محمد السيد : وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة التنظيم-التوجيه-الإشراف الواقع و الانطلاق

نحو الوجهة الشاملة ، الطبعة الأولى، 2008، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة، ص.27

<sup>20</sup> بدون كاتبة / <https://www.google.com/amp/s/aleama.com/>تنوير-الإدارة-المدرسية تاريخ الزيارة

2022/04/05 على الساعة 00:36.

يشمل تطوير الإدارة المدرسية ثلاث محاور أساسية المتمثلة في: (21)

1- تنمية المعلومات والمعارف الإدارية.

2- تنمية الأفراد الممارسين للإدارة المدرسية.

3- تبسيط المناخ المحيط بالتنظيم الإداري.

**المطلب الثاني: خصائص وأنماط والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:**

**الفرع الأول: خصائص الإدارة المدرسية:**

تعتبر الإدارة المدرسية نموذج صالح في العلاقات الإنسانية وسير العمل، وفي التعاون المستمر، وأتباع كل الأساليب الديمقراطية، وهي إن أصبحت كذلك استطاعت أن تساهم بفاعلية في إيجاد مجتمع صالح بكل ما تعنيه الكلمة، ولكي تحقق إدارة المدرسة النتائج المرجوة منها فلا بد أن تتصف ببعض الخصائص التي سنقوم بحصرها في النقاط التالية:

□ أن تكون إدارة هادفة: بحيث تعتمد على المنهج العلمي الذي يتمي بالوضوح والمنهجية

مما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة.

□ أن تكون إدارة ايجابية: وهذا يتحقق عن طريق الإدارة فهي تعتبر علم له أصوله

وممارساته وفن ومهارات خاصة، إذا ليس كل مدير يستطيع أن ينهض بالإدارة المدرسية

ويرتقي بها.

<sup>21</sup> محمد سيد محمد السيد، المرجع السابق، ص.26

□ أن تكون إدارة اجتماعية: يعني هذا أن تكون العلاقة بين أفراد المدرسة تسودها الثقة والتشاور، وتتفاعل مع المجتمع وإدراك صالح العام له، وتساهم بشكل فعال في تلبية احتياجاته.

□ أن تكون إنسانية: أي يجب على هذه الإدارة أن تحقق التوازن بين توجهاتها الفكرية والتربوية، وبين ما يتناسب ايجابيا مع دورها.<sup>22</sup>

### الفرع الثاني: أنماط الإدارة المدرسية

يقصد بالنمط نظام العمل الذي يتبعه المدير ويتبناه له كطريقة أو أسلوب يتجسد في السلوك الشخصي والمهني، والسلوك في جميع المواقف التعليمية والإدارية.

عرف أحمد زكي بدوي النمط بأنه وحدة وظيفية تعمل ككل لأجزاء يمكن التمييز بينها، بمعنى أن النمط يجمع الأجزاء التي يمكن تمييزها بشكل منفصل، وبشكل إجمالي يجمعها كلها في وحدة واحدة، ونجد أربعة أنماط أساسية للإدارة والتي هي:

- النمط التسلطي: أو الأوتوقراطية Autocratic، يقوم هذا النمط على الاستبداد والقاء الأوامر من طرف المدير ويجبر العاملين على تنفيذها وإن كانت خاطئة وهي:

- الإدارة الدبلوماسية: وهنا يميل المدير إلى الذكاء والدبلوماسية في طريقة تعامله مع العاملين داخل المدرسة، مزايا هذا النوع من الإدارات مؤقتة، فبمرور الوقت يكتشف

<sup>22</sup> د.ليلي محمد أبو العلا : مفاهيم و رؤى في الإدارة و القيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة، المنهل، 2013،

العاملين أن ظاهر المدير رحمة أما باطنه فهو محب لتملك وإصدار الأوامر وأنه قد وضعهم تحت سيطرته. (23)

- الإدارة التراسلية: تتميز هذه الإدارة بمنح القاعدة الحرية المطلقة في تنفيذ المهام والأنشطة والقيام بعملية اتخاذ القرارات، ويصبح المدير هنا عبارة عن مستشار فهو لا يقوم بالسيطرة على العاملين إنما يقوم بتوجيههم، ويعتبر من أسوأ الإدارات من حيث النتائج، وكثيرا ما يجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن حل مشكلة تتطلب معونة والرشد والنصح من جانب الإدارة.<sup>24</sup>

- الإدارة الديمقراطية: يتصف هذا النمط بالمشاركة الجماعية في كل شؤون المدرسة، وتقوم على نظرية علم النفس الحديثة التي تعرف بنظرية Y التي تنادي بأن الإنسان يرغب على العمل بذاته كما أنه يسعى لتحمل المسؤولية والحرية، يعد هذا النمط من أكثر الأنماط نجاحا وابتكارا فالمدير هنا لا تقتصر مهمته على توجيه المدرسين فقط بل يحثهم على الابتكار وتقديم كل ما هو جديد بما ينفع المنظومة التربوية. (25)

<sup>23</sup> د.اسيا محمد عيسى، المرجع السابق ص.64-ص.65

<sup>24</sup> <https://education.yoo7.com> تاريخ الزيارة 2022/04/03 على الساعة 20:32

<sup>25</sup> د.اسيا محمد عيسى، المرجع السابق، ص.65-ص.66

## الفرع الثالث: العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية:

هناك عدة معاني يستخدم بها مفهوم العلاقات الإنسانية فعرّفها البعض على أنها:

" عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة". (26)

"الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استشارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر والمنتج . (27)

" تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانيتهم في وظروف دوافعهم وحاجاتهم، واستدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً، كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التقاهم والتعاون والتعاطف والتحاب". (28)

أي يقصد بالعلاقات الإنسانية مجموعة من ردود أفعال الأفراد في حادثة معينة ومن جهة أخرى، تعني العمل الجماعي للأفراد بهدف تحقيق هدف واحد في جو يسوده التعاون والتفاهم والتعاطف والتحاب، وتهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق العديد من النتائج التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

○ المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين.

<sup>26</sup> د.جودت عزت عطوي : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العلمية ، الطبعة الثامنة، دار الثقافة

للنشر و التوزيع، 2014، عمان، ص.102

<sup>27</sup> د.جودت عزت عطوي، المرجع السابق، ص.102

<sup>28</sup> د.جودت عزت عطوي، المرجع السابق، ص.102

- إضافة الصفة الاجتماعية إلى الصفة الرسمية على المؤسسة بحيث تصبح مؤسسة اجتماعية، يتمتع أفرادها بالولاء والثقة.
- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لأن هنا يدعي إلى مساندة القائد للأفراد بعيدا عن التهديد والوعيد، ومشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات المصيرية.

## الفصل الثاني:

تنظيم وتسيير إدارة

المدرسة الابتدائية حسب

التشريع الجزائري

## المبحث الأول:

تنظيم الإدارة المدرسية

حسب التشريع الجزائري

**المبحث الأول: تنظيم و تسيير الإدارة المدرسية حسب التشريع الجزائري.**

في هذا المبحث، تم تناول تنظيم و تسيير الإدارة المدرسية حسب التشريع الجزائري و النصوص التنظيمية للحياة المدرسية.

**المطلب الأول: تنظيم الإدارة المدرسية على المستوى المركزي<sup>(29)</sup>**

حسب المرسوم التنفيذي رقم 94-266 بتاريخ 06/09/1994 المتضمن تنظيم الإدارة

المركزية في وزارة التربية فإن الإدارة المدرسية على المستوى المركزي تتمثل في:

- وزارة التربية بمختلف مصالحها

- المؤسسات الوطنية تحت الوصاية

**الفرع الأول: وزارة التربية الوطنية:**

1- هيكل وزارة التربية الوطنية:

انطلاقا من المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 19-221 المؤرخ في 12 ذي الحجة 1440

الموافق ل 13 أغسطس 2019 المتضمن لتنظيم الإدارة المركزية<sup>(30)</sup> فإن الإدارة المركزية لوزارة

التربية تشمل على:

<sup>29</sup> المرسوم التنفيذي رقم 94-266 بتاريخ 06/09/1994 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية

<sup>30</sup> المرسوم التنفيذي رقم 19-221 مؤرخ في 12 ذي الحجة عام 1440 الموافق ل 13 أغسطس سنة 2019، يعدل

ويتم المرسوم التنفيذي رقم 19-02 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1440 الموافق ل 8 جانفي سنة 2019

والمتمضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية، ج.ر، العدد 50، ص.4.

- الأمين العام.
- رئيس الديوان.
- المفتشية العامة للتربية الوطنية.
- المديرية العامة: للتعليم، للموارد البشرية والتكوين، للمالية والهيكل والدعم، التعاون والعلاقات الدولية، الشؤون القانونية، الدراسات الإحصائية والتقييم والاستشراف، الأنظمة المعلوماتية .

1-رئيس الديوان :

2-المفتشية العامة لتربية الوطنية: وهي هيئة تابعة لوزير التربية مباشرة وهي تتكفل بمراقبة وتفتيش وتقييم نشاطات الهياكل اللامركزية ومؤسسات التعليم والتكوين التابعة للوزارة، كما تشرف أيضا على تنسيق وتوجيه وتنظيم أعمال مفتشي التربية والتكوين والذين يصنفون في 4 أصناف:

○ مفتشو التربية الوطنية للمواد التعليمية الذين يشرفون على أساتذة التعليم الثانوي لمختلف المواد.

○ مفتشو التربية الوطنية لإدارة الثانويات والإكماليات الذين يؤطرون الطاقم الإداري بالمؤسسات التعليمية (مدير المؤسسة، مدير الدراسات أو الناظر، المستشار الرئيسي للتربية).

- مفتشو التربية الوطنية للتسيير المالي للمؤسسات، ويشرفون على موظفي المصالح الاقتصادية بكل من المتوسطات والثانويات.
  - مفتشو التربية الوطنية للتوجيه المدرسي والمهني، الذين يؤطرون مراكز التوجيه المدرسي والمهني ومستشاري التوجيه المدرسي والمهني.
- وهكذا فإن المفتشية العامة تتولى عن طريق المفتشين العاملين بالميدان بالمهام التالية:
- توجيه ونصح المستخدمين العاملين بالمؤسسات التعليمية.
  - السهر على تطبيق التوجيهات الرسمية في مجال البرامج والموافقت وطرق تقييم التلاميذ وتوجيههم.
  - المشاركة في إعداد البرامج التعليمية والتكوينية وتقييمها وتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم.
  - السهر على ترشيد استعمال الوسائل والموارد المتوفرة.
  - معالجة التقارير الواردة إليها واقتراح التدابير الكفيلة بتحسين سير المصالح والهيكل
- 3- المديرية العامة (31): وهي بدورها تنقسم 7 أصناف:
- المديرية العامة للتعليم.
  - المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين.
  - المديرية العامة للمالية والهيكل والدعم.

31 تاريخ الزيارة: 2022/04/05 على الساعة 23:07 www.education.gov.dz

□ مديرية التعاون والعلاقات الدولية.

□ مديرية الشؤون القانونية.

□ مديرية الدراسات الإحصائية والتقييم والاستشراف.

□ مديرية الأنظمة المعلوماتية.

2-المديرية العامة للتعليم:(32)

حسب المادة 3 من نفس الأمر المعمول به سابقا فإن هذه الأخيرة مكلفة بما يلي:

- المشاركة في إعداد عناصر السياسة الوطنية في مجال التربية والتعليم.
- إعداد استراتيجية تطوير النظام التربوي في مجال التحوير البيداغوجي.
- ضمان متابعة تنفيذ الاستراتيجية في مجال برامج التعليم والوسائل التعليمية للأنشطة المكملة للمدرسة وطرائق التقييم البيداغوجي والتوجيه والإرشاد المدرسي والمهني والتنظيم المدرسي .
- السهر بالتنسيق مع الأجهزة والهيكل المختصة على إعداد وترقية الآليات والإجراءات ووسائل التعليم والتعلم التي تتيح تطبيق البرامج التعليمية .
- المساهمة بالتنسيق مع الأجهزة والهيكل المختصة في إعداد مدونات الوسائل التعليمية والتجهيزات العلمية والبيداغوجية.

<sup>32</sup> مرسوم تنفيذي، نفس المرجع السابق، ج.ر، ص.4.

- تحديد معايير وطرائق تقييم التعلم والمكتسبات المدرسية ووضع آليات المعالجة البيداغوجية والتكفل بالتلاميذ الذين يعانون من صعوبات مدرسية.
  - وضع جهاز للإرشاد والتوجيه المدرسي والمهني ذي علاقة بالأجهزة والهيكل المعنية
  - تحديد شروط وكيفيات تنظيم التعليم الأساسي (التعليم الابتدائي والمتوسط) والتعليم الثانوي العام والتكنولوجي.
  - المساهمة بالتنسيق مع الأجهزة والهيكل المعنية في إعداد الخريطة المدرسية.
  - ضبط كيفيات وإجراءات التسيير البيداغوجي للقسم ولمؤسسات التربية والتعليم.
  - المساهمة في ترقية التكفل بالتربية التحضيرية وتطويرها.
  - تطوير التعليم الخاص في مختلف مستويات التعليم.
  - المساهمة في تطوير بمختلف أشكاله.
  - اقتراح كل مشروع نص تشريعي أو تنظيمي يدخل في إطار مهامها.
- وتضم هذه الأخيرة 4 مديريات: -مديرية التعليم الابتدائي.
- مديرية التعليم المتوسط.
  - مديرية التعليم الثانوي.
  - مديرية التعليم المتخصص.
  - مديرية التعليم الابتدائي: (33) المكلفة ب:

<sup>33</sup> مرسوم تنفيذي رقم 19-221، نفس المرجع السابق، ج.ر، ص.5

- السهر على تحقيق مبدأ التمدرس الإجباري للأطفال وضمان تكافؤ الفرص للجميع
- ضمان متابعة تنفيذ استراتيجية تطوير القطاع في التعليم الابتدائي في مجال برامج التعليم والوسائل التعليمية والتنظيم المدرسي والأنشطة المكملة للمدرسة.
- المشاركة في تحديد التوجيهات المنهجية لإعداد برامج التعليم الابتدائي وتشخيص ملامح تخرج التلاميذ.
- تحديد كفايات وإجراءات التقييم البيداغوجي للتعلمات التلاميذ وكذا شروط الانتقال من صف إلى آخر والقبول على مستوى التعليم المتوسط.
- إعداد التوجيهات والتعليمات المتعلقة بمقاييس التنظيم المدرسي وقواعده.
- المشاركة في تحديد شروط تنويع الدراسة على مستوى التعليم الابتدائي وكفايات القبول في السنة أولى متوسط.

### الفرع الثاني: المؤسسات الوطنية تحت الوصاية:

- وهي مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية (أي لها كيان قائم بذاته) والاستقلال المالي (لها ميزانية خاصة بها) تنشأ بمرسوم تنفيذي لتطلع بمهام محددة تمارسها تحت وصاية وزير التربية الوطنية وهذه المؤسسات هي:
- الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات: ويشرف على الامتحانات والمسابقات التي تنظمها الوزارة من حيث التنظيم والإجراء والتصحيح وإعلان النتائج ومنح الشهادات.

-مركز التكوين بالتجهيزات التربوية والوسائل التعليمية C.A.M.E.D: ويتكفل بتوفير وصاية التجهيزات التربوية والعلمية للمؤسسات.

-المركز الوطني للتوثيق التربوي و C.N.D.P: ويقوم بتوفير الوثائق التربوية الأساسية، وإنتاج ملفات دورية تتعلق بقضايا بيداغوجية.

-المعهد الوطني للبحث في التربية I.N.R.E: وقد أسندت له مهمة القيام بالدراسات والبحوث التطبيقية ذات علاقة بالجانب البيداغوجي.

- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم C.N.F.R.P.E: ويتم فيه إعداد المفتشين والمديرين ومسؤولي المصالح الاقتصادية.

- الديوان الوطني لمحو الأمية وتعليم الكبار O.N.A.E.A: ويشرف على تأطير النشاطات الموجهة لمحو الأمية وتعليم الكبار.

- الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية N.P.O: ويتكفل بإنتاج الكتب المدرسية والسندات المدرسية وتوزيعها على المؤسسات التعليمية.

- الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن ب عد O.N.E.F.A: يتكفل بالإشراف على الأطفال والتلاميذ الذين تسربوا من المنظومة التربوية بتحضيرهم لاجتياز امتحان شهادة التعليم المتوسط أو شهادة البكالوريا، باستعمال تقنيات وأساليب التعليم عن بعد.

**المطلب الثاني: تنظيم الإدارة المدرسية على المستوى المحلي والمؤسسات****التعليمية:****الفرع الأول: تنظيم الإدارة المدرسية على المستوى المحلي:**

تتكون الإدارة المدرسية على المستوى الولائي من مديريات التربية (34) التي تتكفل

بمتابعة تنفيذ السياسة التربوية محليا عن طريق:

- تنشيط العملية التعليمية على مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها.
- توفير الشروط التي تساعد على الأداء الفعال للأنشطة التربوية والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين.
- جمع الإحصاءات الخاصة بالتلاميذ والمستخدمين والهيكل.
- متابعة تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات المدرسية والتجهيزات.

وقد ضبط القانون الوزاري المشترك المؤرخ في 29/10/1990 تنظيم مديريات التربية

على شكل مصالح ومكاتب. وحسب حجم كل ولاية، فإن عدد المصالح يتراوح بين 3 و6

بينما يتراوح عدد المكاتب التي تتكون منها كل مصلحة بين 2 و4. يضاف إلى هذا أن

المرسوم التنفيذي رقم 232/01 المؤرخ في 09/08/2001 والمتعلق بمركزية رواتب موظفي

قطاع التربية، قد أحدث مصلحة في مستوى كل مديرية تربية، أسند إليها دفع مرتبات

<sup>34</sup> المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 9 يوليو 1990

الموظفين. وعلى هذا الأساس فهناك خمسة (5) نماذج لهيكله مديريات التربية على المستوى المحلي.

### الفرع الثاني: تنظيم الإدارة المدرسية على مستوى المؤسسات التعليمية:

هناك ثلاث أنماط من المؤسسات التعليمية وذلك حسب مستوى التعليم الممنوح فيها:

1- المدارس الابتدائية: وهي المؤسسات التي تستقبل الأطفال الذين بلغوا سن التمدرس

القانونية (6 سنوات) ليتابعوا بها التعليم الابتدائي الذي تبلغ مدته 5 سنوات، تحدث

المدارس الابتدائية بقرار محلي وتخضع إداريا وتربويا لوزارة التربية الوطنية أما بناؤها

وتجهيزها وصيانتها وضمان حراستها وأمنها فهو من صلاحيات البلدية.

يسير المدرسة الابتدائية مدير يوظف عن طريق المسابقة من بين معلمي التعليم الابتدائي

وأساتذة التعليم المتوسط المستوفون للشروط القانونية (الأقدمية والعلامة التربوية)، والذين

تابعوا، بنجاح تكويننا بأحد المعاهد الجهوية لتكوين مستخدمي التربية، لمدة سنة دراسية

2-الإكماليات: وهي مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية أي لها كيان قائم بذاته

يمكن أن يقاضى أو يقاضى والاستقلال المالي بمعنى لها ميزانية خاصة بها، تحدث

وتلغى بمرسوم تنفيذي.

تسير الإكمالية من طرف مدير يوظف عن طريق المسابقة ويلزم بمتابعة تكوين لمدة

سنة بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم. ومدير الإكمالية هو

الآمر بصرف ميزانية المؤسسة، ويساعد مدير الإكالمية مسير مالي يتكفل بتسيير المؤسسة ماليا وماديا ومستشار للتربية يتكفل بشؤون التلاميذ.

3- الثانويات: وهي المؤسسات التي تستقبل التلاميذ الذين أنهوا دراستهم بنجاح بمرحلة التعليم المتوسط لتحضيرهم للالتحاق بالتعليم العالي أو التكوين المهني أو عالم الشغل والثانوية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ وتلغى بمرسوم تنفيذي.

يسير الثانوية مدير وهو المسؤول الأول فيها والآمر بصرف ميزانيتها ويساعد مدير الثانوية:

- نائب المدير: يتولى تحت إشراف المدير بتنسيق عمل الأساتذة والإشراف على التنظيم التربوي للمؤسسة والسهر على تطبيق المواقيت والبرامج وطرق التدريس كما يمكن أن ينوب عن المدير في جميع مهامه في حال تغيبه او حصول مانع له، باستثناء وظيفة الأمر بالصرف.

- مستشار رئيسي للتربية يكلف بشؤون التلاميذ.

- مسير مالي يتكفل بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة.

المبحث الثاني:

تسيير إدارة المدرسة الابتدائية حسب

التشريع الجزائري

## المطلب الأول: عمل إدارة المدرسة الابتدائية:

لقد سبق أن ذكرنا في السابق أن للإدارة المدرسية دور كبير في تنظيم الدراسة وتهيئة الجو المناسب الذي يسمح بسير الدراسة على أحسن منوال، وهذا يتطلب مجموعة من الأعمال التي تقع على عاتق هذه الأخيرة.

### الفرع الأول: مهام مدير المدرسة

تعتبر الإدارة المدرسية أصغر وحدة في التنظيم الهيكلي للنظام التربوي، فإن وجود مدير مؤهل ومتخصص من شأنه توفير المعطيات اللازمة، واقتراح ما يراه مناسباً من قرارات، وهذا يقتضي وجود هامش أكبر من حرية التصرف للمدير، عكس الواقع الصعب الذي يعمل في مدير المدرسة الابتدائية بسبب ثنائية التبني بين وزارتي التربية من جهة، ووزارة الداخلية من جهة أخرى.

ويمارس مدير المدرسة الابتدائية مهامه الإدارية في إطار القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991 الذي يحدد العناصر الأساسية للتحكم في التسيير.<sup>(35)</sup>

ويمكن تعريف مدير المدرسة بأنه الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاحها في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في

<sup>35</sup> أحمد سرداني 2020، الشامل في التشريع المدرسي، منشورات نوميديا، الجزائر، د.ص 15

العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين فيما بينهم، بين المدرسين والتلاميذ، بين الأولياء والمدرسين، وبين الموجهين والمعلمين.

كما أنه الشخص المؤهل المكلف بمهام التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي. يمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة، وهو مسؤول عن حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات، ويؤهل بهذه الصفة للاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة.(36)

يضطلع مدير المدرسة باعتباره قائدا إداريا بمهام وواجبات متعددة، أجزها كل من **Drake و Roe** من ناحية، و **Greenfield و Blumberg** من ناحية أخرى في دراستين مستقلتين عكستا بعدين متكاملين.

فأما الأول فهو التركيز على العمل الإداري من خلال القيام بالمهام والواجبات الإدارية والمكتبية التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها لضمان سير العمل في مدرسته بسهولة ويسر. كالإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها، ومتابعة سير العمل ورفع التقارير للإدارة التعليمية، وإعداد الموازنة العامة للمدرسة والرقابة على أوجه الصرف فيها، إدارة شؤون الأفراد، والإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ، وغيرها من المهام.

<sup>36</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان 2010 ، التربية والمجتمع-دراسة في علم اجتماع التربية- مؤسسة شباب الجامعة،

أما الثاني فهو التركيز على القيادة التربوية وتتضمن جميع المهام المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للعملية التعليمية من مدرسين وتلاميذ وأولياء أمور، وذلك بغاية تحقيق الهدف التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة، كتحفيز المعلمين للعمل بأقصى جهد ممكن فيها، والعمل مع المعلمين على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية، وإشراك المعلمين في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ. (37)

أما مهام مدير المدرسة الابتدائية في الجزائر فقد حددتها النصوص القانونية والتنظيمية وأهمها القانون التوجيهي للتربية، والمرسوم التنفيذي 12/240 المؤرخ في 29 مايو 2012 لاسيما المادة 140 مكرر 2 التي صنفت مهام مدير المدرسة الابتدائية في أربع جوانب أساسية وهي:

- التأطير البيداغوجي
- التسيير الإداري
- التنشيط التربوي
- تسيير المطاعم المدرسية

كما أشارت إلى مسؤوليتهم في حفظ النظام وأمن الأشخاص وحماية الممتلكات واتخاذ جميع التدابير لحسن سير المؤسسة.

<sup>37</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان 2010 ، نفس المرجع السابق، ص12

## الفرع الثاني: تنظيم الدخول إلى المدرسة الابتدائية

تعتبر المدرسة الابتدائية المرحلة الأولى التي يدخل إليها الطلاب للتعلم، كما تعتبر مرحلة الزامية حيث يجب على كافة الطلاب ومن مختلف الطبقات الاجتماعية أو الاقتصادية الالتحاق بها وهي من أهم المراحل في حياة الطلاب . وللحفاظ على أمن وسلامة المتواجدين داخل هذه المؤسسة من تلاميذ وغيرهم لا يستطيع الجميع الدخول إلى هذه المؤسسة فقد قام القانون الجزائري بتحديد الناس المسموح إليهم بالدخول إلى هذا المحيط، كما أن الدستور الجزائري وضع شرط معرفة المدير بكل من توضع قدمه بداخل المؤسسة.

حسب المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 10-03 المؤرخ في 18 محرم 1431 الموافق ل 4 يناير سنة 2010 المتضمن لشروط الدخول إلى مؤسسات التربية والتعليم واستعمالها وحمايتها، يسمح بالدخول إلى مؤسسات التربية والتعليم لمن يأتي: (38)

- التلاميذ المتمدرسون بها والموظفون الذين يعملون أو الذين يقيمون فيها بصفة مؤقتة.
- الموظفون المؤهلون للقيام بمهام المراقبة والتفتيش والتحقيق.
- الموظفون المشاركون في أنشطة التربية والتكوين المبرمجة فيها بصفة قانونية .
- الموظفون الذين يقومون بالخدمات المرخص بها.
- أولياء التلاميذ في حدود المواقيت المعينة للاستقبال.

<sup>38</sup> المرسوم التنفيذي رقم 10-03 المؤرخ في 18 محرم 1431 الموافق ل 4 يناير 2010، المتضمن لشروط الدخول إلى المؤسسات التربوية و التعليم، العدد الأول، ج.ر، ص.7.

□ ممونو المؤسسات المدرسية .

□ الموظفون الذين يقومون بنشاطات شبه مدرسية.

□ موظفو السلك الطبي وشبه الطبي.

كما أن المدرسة الابتدائية تعتبر مزدوجة التسيير فهي تابعة لوزارة التربية الوطنية ولوزارة الداخلية والجماعات المحلية<sup>39</sup> إلا أن هذا لا يمنح الحق لأي فرد بالقيام بأي عمل داخل هذه الأخيرة من دون علم رئيسها، فيجب تقديم رخصة مقدمة من طرف البلدية في حال القيام بأي عمل مثل التقاط الصور.

### الفرع الثالث: تنظيم الاختبارات:(40)

للامتحانات إجراءات وتدابير خاصة بها، وهذه الأعمال يقوم بها المدير على وجه الخصوص كونه رئيس هذه المؤسسة ولكي تسيير هذه الأخيرة على أحسن حال فيجب:

1- قبل الامتحان: عل المدير أن يكون حاضرا 72 ساء قبل الامتحان ويقوم بالإجراءات التالية:

- معاينة المؤسسة ليتأكد من كل جاهزيتها من حيث الطاولات، الكراسي، آلة النسخ، قارورات الإطفاء.... إلخ.

- يجهز المركز بحيث: يضع معلقات على صبورة متنقلة (بطاقة فنية للمركز) ويلصق على باب القاعة قائمة التلاميذ (كل فوج في القاعة المخصصة له).

<sup>39</sup>شريقي نوال، دليل مدير المدرسة الابتدائية، ط1، دار ومضة للنشر و التوزيع و الترجمة، الجزائر، 2021 ، د.ص51

<sup>40</sup> شريقي نوال، نفس المرجع السابق،ص52

- يحضر بمساعدة مكتب الأمانة: -جدول الحراسة الذي يلصق قبل 15 دقيقة من إجراء الامتحان.

- ملف القاعة الذي يحتوي على: اسم مركز الاجراء، قائمة المترشحين ومخطط الجلوس  
- أوراق الإجابة مع الأوراق المسودة الخاصة بكل مادة.

- القيام باجتماع مع الأساتذة المكلفين بالحراسة يوم قبل الامتحان لتحديثهم عن متلف الإجراءات التي يجب اتباعها يوم الامتحان .

2-يوم الامتحان: في هذا البوم على المدير القيام بالأمور التالية:

الحضور على الساعة السادسة صباحا حاملا معه ختم المؤسسة والختم الخاص به.

ابلاغ عن وصوله من خلال مكالمة هاتفية يربطها بخلية التجميع والتوزيع.

الحفاظ على حافظة المواضيع في خزانة حديدية بعيدة عن أيدي أي موظف.

إطلاق جدول الحراسة 15 دقيقة قبل الامتحان .

استقبال التلاميذ وتوجيههم إلى قاعات الامتحان.

يقوم أعضاء الأمانة بتسليم حافظة المواضيع إلى كل أستاذ حارس رئيسي.

بعد التأكد من التاريخ والمادة، يقوم بترشيح اثنين من التلاميذ لفتح الحافظة

ويقوما بتسليمها للمدير، الذي يقوم بدوره من التأكد من صحة المعلومات

الموجودة على الموضوع.

□ يتم دق الجرس بعد توزيع المواضيع على كل القاعات معلنا بذلك بداية الامتحان

□ يتم ملأ محضر فك الأختام ويوقع من طرف المترشحين الاثني اللذان فتحا

الظرف ومن طرف الحراس.

□ ابلاغ الخلية بتوقيت توزيع الأوراق عن طريق رسالة نصية.

□ بعد الانتهاء من الامتحان تسلم الأظرفة إلى عمال الأمانة الذين يرقبون عدد

الوثائق وبيانات المترشحين وتوقيع الأساتذة.

□ يستلم المدير الأظرفة من عمال الأمانة ويقوم بغلقها بعد مراقبتها وتوقيعها .

□ يحفظها في الارشيف تحت عنوان " امتحان نهاية رحلة التعليم الابتدائي".

3- بعد الامتحان: بعد الانتهاء من الامتحان على المدير رفع الوثائق التالية إلى مركز

التوزيع والتجميع.

- الأظرف الرسمية التي تستلم يوم قبل الامتحان وتحتوي على وثائق اجابات التلاميذ في

المواد الثلاثة.

- ظرف كبير يدون عليه اسم المركز ورمزه ويحتوي على خمس أقمصة: قميص فك

الأختام، قميص سير الاختبار، قميص مخطط الجلوس، قميص جدول الإرسال، قميص

الموضوع الشاهد.

-ظرف كبير يدون عليه اسم المركز ورمزه وعنوانه الملف المالي الذي يحتوي على: المعلومات لجميع أعضاء الأمانة والحراس، جدول إجمالي للحضور المستخرج من الأرضية الرقمي، صك مشطوب لجميع أعضاء الأمانة والحراس.

-ظرف متوسط عنوانه التقرير الخاص بظروف سير الامتحان يحتوي على التقرير حول سير الامتحان.

4- بعد ظهور نتائج الامتحان: هنا على رئيس المؤسسة الالتحاق بمؤسسته ونشر قائمة التلاميذ المقبولين في السنة الأولى متوسط وتسليم محضر يحتوي على أسماء الطلاب الناجحين إلى مفتشية إدارة المجالس الابتدائية.

أما على مستول الأرضية الرقمية فيقوم بتأكيد قرارات التلاميذ المعيدين وطباعة محضر التلاميذ المقبولين في السنة الأولى ويسلم ثلاث نسخ من محضر القبول إلى المفتشية.

#### الفرع الرابع: أعمال نهاية السنة:(41)

مع اقتراب موعد نهاية السنة، على الأعمال أن تنتهي بشكل منظم لكيلا تحدث أي صعوبة عند انطلاق سنة جديدة ولهذا فعلى المدير أن يقوم بالأعمال الملخصة في النقاط التالية:

- استرجاع كل من السندات البيداغوجية ودفاتر المناداة المسلمة في بداية السنة مع توقيع على الإرجاع.

41 عبد القادر قطاف، التعليم الابتدائي في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، وهران، الجزائر، 2007ص36

- عقد مجلس للأساتذة في دورته الأخيرة لتقييم نتائج العام الدراسي مع تقديم شهادات لكل الموظفين والتوقيع على محضر الخروج.

- استقبال ملفات السنة أولى ابتدائي أو التحضيري حسب الخريطة.

- منح الشهادات المدرسية لمن يطلبها لتسهيل عمليات التحويل.

- اعداد تقرير شامل على كل نواقص والإصلاحات الواجب القيام بها خلال الفترة الصيفية وتقديمها للبلدية.

- تعيين معلومات التلاميذ وتفوج التلاميذ حسب الخريطة التربوية .

- إقفال حسابات تعاضدية وفتح موسم جديد في كل سجلات.

- أرشفة الصادر والوارد للسنة الحالية.

- ضبط وتعيين ملفات التلاميذ حسب الموسم المقبل.

## المطلب الثاني: إدارة المنازعات داخل الإدارة المدرسية

### الفرع الأول: إدارة المخاطر في المدارس:

#### 1- مفهوم إدارة المخاطر:

عرف الشمارني إدارة المخاطر في المدارس على أنها عدد من الإجراءات والخطط

الإدارية التي يتبعها كل من المدير والمعلمين في المدرسة بهدف التنبؤ بجميع المشاكل

والمخاطر التي قد تهدد سلامة الطلبة في المدرسة أو تعيق سير العملية التعليمية ومحاولة تجنبها أو التصدي لها والحد من الآثار السلبية لها.(42)

ويعرفها العباسي إدارة المخاطر انها مقدرة المدرسة على الاستخدام الامثل

للأسس وتفعيل كافة المكونات والآليات للتصدي للمخاطر المحتمل وقوعها بهدف

التمكن من تحقيق كافة الأهداف التربوية والتعليمية المارد تحقيقها(43)

كما عرف جولدن إدارة المخاطر في المدارس على أنها جميع الأساليب والخطط

الوقائية، التي تتبعها المدرسة للحد من جميع المشكلات والأخطار والتوترات والاضطرابات،

التي تحيط بالعملية التعليمية وتهدد سلامة الطلبة الجسدية والنفسية، واستخدام الأساليب الوقائية

الحديثة في حل المشكلات قبل وقوعها لضمان سير العملية التعليمية على أكمل وجه.(44)

<sup>42</sup> الشمارني، عبدالله 2012. دور مديري مدارس التعليم العام ووكلائهم في الهيئة الملكية بمدينة ينبع الصناعة في إدارة

الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ص 22

<sup>43</sup> لعباسي، فادي 2015 تصور مقترح لإدارة المخاطر المدرسية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية

دارسة مقارنة، دراسات تربوية واجتماعية، ص 19

<sup>44</sup> Golden, D. R. 2018. Adoption of Best Practices in Crisis Management a mon College Housing and Residence Officials Doctoral dissertation Texas A&M University–Commerce Life

وعرفه المخلفين، إدارة المخاطر أنها إجراءات عديدة وجب اتخاذها بشكل مستمر من قبل إدارة المدرسة لإدارة المخاطر، وتنفيذها وتقويمها، بهدف التصدي للمخاطر المحتمل حدوثها والتي من الممكن ان تؤثر على جميع عناصر البيئة التعليمية في المدارس(45)

## 2-المهام والمسؤوليات المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر المدرسية:

تتطلب ادارة المخاطر وجود إدارة فعالة لوضع استراتيجية يوضح فيها تحديد وتشخيص الاخطار المحتملة، التي قد تتعرض لها المؤسسة ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الاخطار، ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى.46

تولي وزارة التربية اهتمامها بالسلامة العامة في البيئة المدرسية في كافة مستوياتها، وقد جاءت استراتيجية إدارة المخاطر لضمان تحقيق الأهداف الوطنية والأهداف الاستراتيجية للوزارة في بيئة تهتم بإجراءات الأمن والأمان، وتقلل من آثار المخاطر في حال وقوعها، ومن هنا جاءت أهمية بناء استراتيجية المخاطر في وزارة التربية والتعليم وتعميمها على مديريات التربية والتعليم وذلك للأسباب الآتية:(47)

45 مخلفي، تركي 2019. درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم، مجلة القراءة والمعرفة، ص 29

46 الزعبي، ميسون 2014. درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، دراسات، العلوم التربوية ، ص195

47وزارة التربية والتعليم 2017. استراتيجية إدارة المخاطر والأزمات. ص 62

- حصر المخاطر وتحديدها له أثر كبير في تفعيل أداء الوزارة إجرائياً ووقائياً، وسيحد من أثارها في حال وقوعها.
- إن تحديد الإجراءات لتلافي حدوث المخاطر أو الحد من أثارها في وقت مبكر يساعد في ابتكار الحلول المثلى والأكثر فاعلية، ويجنب الوزارة الحلول الآتية التي تعد أكثر كلفة وأقل تأثيراً.
- حاجة الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم إلى منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.
- حاجة العاملين في وزارة التربية والتعليم إلى توجيهات تضبط أداءهم أثناء وقوع المخاطر؛ وتساعدهم في المحافظة على مستوى الجودة في تقديم خدماتهم.
- الحاجة إلى توحيد المفاهيم والممارسات في مجال إدارة المخاطر.
- الحاجة إلى إطار تشريعي يضبط عملية التخطيط في الوحدات الإدارية (المدارس، المديریات، الإدارات)، بحيث يكون التخطيط للمخاطر مكوناً أساسياً فيها.
- الحاجة إلى فتح قنوات الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم الإداري؛ لنقل الخبرات وتقديم الدعم والمساندة في مجال إدارة المخاطر.
- الحاجة إلى وجود إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر، ويهيئ فرصة التميز والتنافس بين المدارس والمديریات والإدارات في توفير بيئة آمنة.

ت-خطوات إدارة المخاطر:

تعتبر خطوة استباقية ومقاربة منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتفسيرها لمحاولة التقليل من أثارها بل ومنع حدوثها وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية وهي: (48)

● التعرف على المخاطر: وهي الخطوة الأولى والأساسية للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.

● تحليل المخاطر: ويتم بها تصنيف المخاطر والوقوف على مصادره الأصلية.

● تقييم المخاطر: ويشمل تحديد كل من:

- آثار الخطر.

- احتمال حدوث الخطر.

● التحكم في المخاطر: وتعني بالوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة الخطر.

● المراقبة والمتابعة الدورية: وهي ذات أهمية كبيرة في التأكد من أن المخاطر يتم التحكم

بها بشكل سليم، إلى جانب كونها ذات أهمية وضرورة لاستكشاف ومواجهة أي خطر

جديد.

<sup>48</sup>عبد المنعم، عاطف، والكاشف، محمد، وكاسب، سيد2008. تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا

والبحوث، جامعة القاهرة، مصر ، ص 101

### الفرع الثاني: الحوادث المدرسية (49)

حسب الأمر 73/58 بتاريخ 1975/09/25: المتضمن القانون المدني، المرسوم 29/68 بتاريخ 1968/02/01: المحدد لمسؤولية الدولة: يكون المعلم مسؤولاً عن تلاميذه في القسم، وكذا أثناء الراحة في الحراسة وأثناء المراقبة في الامتحان وفي المطعم وأثناء درس التربية البدنية وعند دخول المدرسة أو الخروج منها:

1- عما يقع منهم للغير.

2- عما يقع عليهم من الغير.

وهذه تعتبر مسؤولية مدنية حيث تتوب الدولة عن المعلم أما المسؤولية الجزائية المتمثلة:

- في حالة الضرب .

- الجرح العمدي.

- الضرب والجرح العمدي المفضي إلى الوفاة دون قصد إحداثها.

- القتل الخطأ والجرح الخطأ.

فتبقى دائماً على عاتق المخالف ذاته أي أن مرتكب هذه الأفعال الشنيئة يتحمل نتائج تصرفه ويعاقب عليه .

<sup>49</sup> الأمر 73/58 الصادر بتاريخ 1975/09/25 المتضمن القانون المدني. المرسوم 29/68 بتاريخ 1968/02/01 المحدد لمسؤولية الدولة. المناشير الوزارية: 1-رقم 63/005/90 بتاريخ 1965/03/15 2-رقم 64/550/01 بتاريخ 1964/01/17

أ-الإدارة تنوب عن المعلم.

ينص المنشور الوزاري رقم 550/01/64: ((بأن هؤلاء المعلمين لا يمكن أن يكونوا مطالبين بأية حال ن الأحوال بالمثل أمام العدالة، بطلب من الضحية أو ممثليها بسبب الأخطاء التي تنسب لهم، أو بسبب إهمالهم أو تغافلهم، ولا فإن الدعوى تقدم من طرف الضحية، أو ممثليها أمام العدالة ضد الدولة التي هي ضامنة حق التعويض، على المدعي أن يقيم الدليل عن الخطأ أو عن الأضرار المترتبة)).

1-الإدارة تحمي الموظف: إذا تعرض العامل لمتابعة قضائية من الغير بسبب ارتكابه خطأ في خدمته، يجب على المؤسسة أو الإدارة التي ينتمي إليها أن تحميه من العقوبات المدنية التي تسلط عليه، ما لم ينسب إلى هذا العامل نفسه خطأ شخص، يمكن أن يفصل عن ممارسة مهامه ويمكن للإدارة أن تعرض العامل المتسبب للحادث على مجلس التأديب متى ثبت لديها أن الحادث كان نتيجة إهمال أو تقصير أو تهاون أو رفض تنفيذ التعليمات أو الأوامر.

2-حق الإدارة في رفض المسؤولية (دعوة الضمان): للإدارة الحق في التخلي عن تحمل المسؤولية التي كانت على كاهلها في التعويض والنيابة عن المعلم أو الموظف بصفة عامة، إذا ما ثبت لديها أن الحادث كان نتيجة تهاون أو إهمال أو تقصير من طرف المعلم، وتنص المادة 20 من القانون المدني (يتعرض العامل لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائي أن اقتضى الأمر إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بالانضباط أو ارتكاب أي خطأ خلال ممارسة مهامه .

### 3- الإجراءات الاستعجالية:

#### ت-1-الإسعاف:

1-المبدأ الإنساني الأول الذي يقوم به المواطن هو:

- إسعاف الضحية ويجب أن يتم في الحين دون إضاعة الوقت.
- من الضروري عرض الضحية على الطبيب في جميع الحالات .
- أخذ الاحتياطات اللازمة إذا أصبح نقل المريض ضروريا إلى المستشفى.
- تبدو بعض الجراح بسيطة لكنها تخفي أضرارا داخلية خطيرة مثل: جروح الرأس، أو البطن أو الصدر بصفة خاصة لذا يجب عدم الاكتفاء بالانطباع الأول.

2-إخبار الولي في الحين بالحادث الذي أصاب ابنه، وإحضاره.

3-التعويض في هذا الحادث على عاتق الدولة انطلاقا من مبدأ التعويض عن الضرر الذي

يقع للتلميذ.

أ. الإجراءات الإدارية:

- بما ان مسؤولية الدولة معرضة للإثبات أو للنفي أمام المحاكم فإنه يتعين أن تكون جميع الظروف التي أحاطت بالحادث معروفة ومحددة ودقيقة .
- يتحتم إجراء تحقيق دقيق ومفصل عن ظروف وملبسات الحادث من طرف مسؤول إداري إذا كان الحادث قد أدى إلى وفاة الضحية أو قد يؤدي إلى وفاتها فإن التحقيق يقع من طرف مدير التربية ذاته. والتحقيق هو الذي يحدد الظروف التي وقع فيها الحادث ويساعد

على تحديد المسؤولية أو المسؤوليات لأنه على دور كل ظرف في الحادث وزمانه ومكانه وأسبابه ومسبباته والشهود الحاضرون للحادث.

ب. التقرير عن الحادث المدرسي: يقدم مدير المؤسسة التي وقع فيها الحادث

تقريرين اثنين:

أ-التقرير الإداري:

- يحرر التقرير الإداري عن الحادث المدرسي على عدة نسخ ترسل منها نسختان إلى مديرية التربية التي تحول بدورها نسخة منها إلى الوزارة، مهما كانت درجة خطورة الحادث والأضرار التي تسبب فيها.

-تقوم وزارة التربية ذاتها بالدفاع عن مصالح الدولة أمام المحاكم ولا يتدخل الممثل العدلي للخرينة، كما هو الشأن في حادث العمل الذي يكون فيه الموظف هو ضحية بصفة عامة، ويكون المتسبب فيه شخص آخر، ويشمل هذا التقرير على المعطيات المساعدة على ملبسات الحادث مثل:

- هوية الضحية وسنتها الدراسية، وهوية المتسبب أو المتسببين في الضرر.
- ظروف وقوع الحادث: الزمان، المكان.
- المسؤول عن الحراسة أو المراقبة.
- الشهود الحاضرين لوقوع الحادث.
- مقالات الضحية والمسؤول على الحراسة والشهود.

□ رأي المسؤول الإداري الذي قام بالتحقيق

## 2- تعاضدية الحوادث المدرسية:

التلميذ مؤمن ضد الحوادث المدرسية مقابل مشاركته التي يدفعها ضمن حقوق التمدرس في مستهل السنة الدراسية، وطبقا لقانون التعاضدية الأساسي فإن مدير المدرسة ملزم بإخبارها بتقرير كلما وقع حادث مدرسي لأحد التلاميذ ويكون الإخبار على مطبوعات خاصة وضعتها التعاضدية تحت طلب جميع مديري المؤسسات التعليمية، ويقع التقرير في خمس نسخ متشابهة لكل واحدة لونها الخاص: الأبيض، الأخضر، الأزرق، الأحمر، الأصفر. وترسل كل نسخة من هذه النسخ إلى:

- تعاضدية الحوادث المدرسية النسخة البيضاء
- مديرية التربية النسخة الصفراء
- مدير المدرسة الأساسية المندمجة النسخة الزرقاء (حادث وقع بابتدائية)
- ممثل التعاضدية الولائي النسخة الصفراء
- الاحتفاظ في الأرشيف بالنسخة الحمراء

### الفرع الثالث: العنف داخل المدرسة:

تعتبر ظاهرة العنف في الوسط المدرسي إحدى الظواهر الاجتماعية الطيرة التي تعاني منها المؤسسات التربوية، لاسيما في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت هذه الممارسات تزداد يوما بعد يوم.

#### 1- مفهوم العنف وأنواعه

يعد العنف من أكثر الظواهر الاجتماعية التي استقطبت اهتمام الباحثين والمختصين نظرا لما تتصف به من تعقيد وتداخل بين مختلف صورها وأبعادها، ورغم صعوبة الإحاطة بدقة بطبيعة مفهوم والوصول إلى قاعدة تعريفية محددة حوله إلا أننا سنحاول توضيحه من جملة من التعريفات.

"هو القوة والممارسة المكثفة للقهر والقوة، وعادة ما ينتج عنها إصابة أو تدمير. وتعبير -جرائم العنف- يتعلق بهذه الجرائم التي يحدث بها أذى جسدي أو تهديد أو القتل العمدي أو الاغتصاب أو الهجوم أو الضرب". (50)

" سلوك يميل إلى إيقاع أذى جسدي أو جسدي بالأشخاص أو سارة بأموالهم بغض النظر عن معرفة ما إذا كان هذا السلوك يبدي طابعا جماعيا أو فرديا". (51)

<sup>50</sup> السكري أحمد شفيق، قاموس الخدمة الاجتماعية و الخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص. 558

<sup>51</sup> عبد الناصر حريز، الإرهاب السياسي، ط1، مكتبة مدبولي، مصر، 1996، ص. 44

"استخدام القوة المادية لإلحاق الأذى والضرر والتخريب بالأشخاص والممتلكات." (52)

يتضح من خلال ما سبق أن العناصر الأساسية لتشكيل العنف تتمثل في:

□ الإكراه والإكراه للآخرين.

□ الاستخدام الغير الشرعي للقوة أو التهديد باستخدامها.

□ إلحاق الأذى والضرر المادي بالذات، بالأشخاص الآخرين وبالممتلكات.

أما العنف المدرسي لا يختلف كثيرا عن العنف عامة فقط هذا الأخير هو عبارة عن سلوك عدواني من طرف تلميذ، أو مجموعة من التلاميذ، أو مدرس ضد تلميذ آخر يتسبب في إحداث أضرار مادية أو جسمية أو نفسية لهم، وقد ربط العديد من العلماء ظاهرة العنف المدرسي لا تخرج عن كونها امتدادا للعنف في المجتمع، من خلال ربطها بفعل الخروج عن قيم المجتمع لكن يبقى دائما محصورا في عنف التلاميذ كما تطرق هؤلاء إلى تصنيف العنف المدرسي للأنواع التالية: (53)

- العنف الجسدي: استخدام القوة الجسدية بشكل متعمد اتجاه الآخرين من أجل إيذائهم وإلحاق أضرار جسمية بهم.

<sup>52</sup> إبراهيم حسنين توفيق، ظاهرة العنف السياسي في النظم العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه 17 ، ط1، مركز دراسات

الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص.42

<sup>53</sup> شوقي طريف، علم النفس الاجتماعي، مركز النشر بجامعة القاهرة 1994، ص.122

- العنف النفسي: يبرز من خلال القيام بعمل ما أو الامتناع عن القيام بعمل معين بحيث يترك أثارا نفسية، سلوكية، وجدانية أو ذهنية أو جسدية كإهانة وعزل تلميذ بسبب مظهره أو مرضه.

- العنف التواصلية: ويقصد به العنف الذي يتعرض له التلميذ أثناء تواصله داخل الصف مع التلاميذ أو الاساتذة .

- العنف الجنسي: ويتدرج هذا العنف من استعمال كلمات ذات دلالة جنسية، إلى ملامسة شاذة لبعض أجزاء الجسم وصولا إلى التحرش.

## 2-مواجهة العنف داخل المدارس من طرف الإدارة المدرسية:

من خلال الاطلاع على بعض المناشير والقرارات الصادرة عن وزارة التربية الوطنية بخصوص ظاهرة العنف في الوسط المدرسي وردت بعض الإجراءات التي تعبر عن الملامح العامة لاستراتيجية الإدارة المدرسية في مواجهة هذه الظاهرة من خلال ما يلي:(54)

1-قيام كل مؤسسة تربوية تحت إشراف مديرها بعقد جلسات مع كافة العاملين بها لتحديد أدوارهم وتزويدهم بالنصوص القانونية المتعلقة بظاهرتي العقاب البدني والعنف اللفظي وتحسيسهم بمسؤولياتهم والتبعات المترتبة عن مخالفتها.

<sup>54</sup> وزارة التربية الوطنية، التعليم الخاصة بالتصدي لظاهرة العقاب البدني و العنف اللفظي اتجاه التلاميذ، رقم 1881،

م،ع،ب،2012، ب.ص 27

2- توجيه المعلمين إلى استغلال الدروس المقررة في البرامج، لاسيما برامج التربية الإسلامية والخلقية والمدنية لغرس قيم التسامح ونبذ العنف في نفوس التلاميذ.

3- إنشاء فضاءات للأنشطة المختلفة كالنوادي العلمية والأدبية بما يسمح للتلميذ التعبير عن ذاته وتوجيه طاقاتهم نحو العمل المثمر وبناء علاقات يسودها التعاون والاحترام.

4- تفعيل دور مستشار التوجيه المدرسي للقيام بدوره في التكفل النفسي بالتلاميذ الذين يلاحظ عليهم القلق والاضطراب عن طريق الاستماع إليهم، ومد جسور التعاون بينه وبين مختلف العاملين في المؤسسة.

## الخاتمة

من خلال الدراسات التي قمنا بها والتي تدور حول المدرسة الابتدائية، إدارتها وقيادتها، فإن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على جعل البيئة المدرسية بيئة منتجة، ومحبة لكل من المعلم، والمتعلم، كما أنها تسعى إلى توفير الإمكانيات التي تحتاجها العملية التعليمية بشكل مستمر.

لا يستطيع قطاع التربية والتعليم بلوغ غاياته وتحقيق أهدافه المرجوة، إلا من خلال الركن الرابع للعملية التعليمية بعد كل من: المعلم، التلميذ، المحتوى، إدارة هادفة وفعالة في التسيير التي توكل مهمتها إلى الفريق الإداري العامل على رأسه مدير المؤسسة التربوية، الذي يقع على عاتقه تهيئة البيئة التعليمية المناسبة لكل من المعلم و المتعلم، والاهتمام بمخرجات العملية التعليمية، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فيجب على المدير كونه ممثلاً لإدارة المدرسة -كقائد ومشرف تربوي- بناء الروح المعنوية العالية في الأداء بين المدرسين، فلا يقتصر دوره على تطوير العملية التعليمية وكيفية أدائها بكفاءة، ولكن دوره كذلك هو تنشيط وتشجيع المدرسين على النمو كوسيلة لبلوغ هدف المدرسة ونمو التلاميذ وتقديمهم، فالاهتمام بالموضوعات الدراسية وطرقها ليس من الأهمية بدون الأخذ في الاعتبار بالاتجاهات النفسية للمدرسين والتلاميذ، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يعرف أهمية هذه الحقائق، ويعمل على مقابلة حاجات التلاميذ والمدرسين ورفع معنوياتهم.

وقد تبين أن قدرة المدير إداريا له دور كبير في تحسين التسيير، والتمكن من مختلف العمليات الإدارية و كلما يتعلق بالعمل الإداري، فهي لب وجوهر روح العمل بالمؤسسة التربوية للوصول إلى الغايات المرجوة منها، فهم يتوفرون على الموضوعية في الحكم على الأشياء والقضايا والتعامل معها دون اللجوء إلى الذاتية والتي تعرقل وتعقد سير بعض العمليات والإجراءات، كما أنهم يتوفرون على السلطة في اتخاذ القرارات بطريقة سليمة في مختلف المواقف التي يتعرضون لها، دون الاعتماد على المركز والسلطة في أمور قد لا يرجى منها نفع للمؤسسة، والمدراء أيضا يتوفرون على الاتصال بمختلف أشكاله وأنواعه لأنه ضروري لاستمرار التواصل والتعامل بين مختلف الأطراف الفاعلة فقد يكون داخلين المدير والمعلمين، أو التلاميذ أو الموظفين... أو خارجي بين المدير وأولياء التلاميذ، أو مع جمعية أولياء التلاميذ.... كما أنهم يتوفرون على المرونة في قدرتهم وقابليتهم على تغيير بعض خططهم أو تفادي المشكلات والعقبات التي يمكن أن تظهر في ميدان العمل الإداري.

## الملخص

تدور دراستنا هذه حول إدارة المدرسة الابتدائية، بحيث تعتبر المدرسة الابتدائية مرحلة إلزامية يجب على الجميع الالتحاق بها، إلا أن هذه الأخيرة بحاجة لمن يسيروها وينظمها لذلك وجدت الإدارة المدرسية التي تعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية، ومن أجل ضمان سير هذه الإدارة بنجاح قام المشرع الجزائري، بوضع قوانين ودرساتير لكي يضمن سير الحسن للإدارة لتتمكن من مواجهة مختلف المنازعات التي من الممكن أن تتعرض لها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية - المدرسة الابتدائية - تنظيم - تسيير.

### Résumé :

Cette étude porte sur la gestion de l'école primaire, dans laquelle l'école primaire est une étape obligatoire que tout le monde doit suivre. Mais cette dernière, Bien sûr, avait besoin de ceux qui la faciliteraient et l'organisaient, alors j'ai trouvé l'administration scolaire comme un moyen de réaliser les objectifs de la science de l'éducation. Afin d'assurer le bon fonctionnement de cette administration, le législateur algérien a introduit des lois et des constitutions pour organiser cette administration pour permettre de faire face aux différents conflits qu'elle peut avoir à affronter

**Les mots clé :** Administration scolaire – école primaire – Organiser - Routage

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم حسنين توفيق، ظاهرة العنف السياسي في النظم العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه (17)، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
2. أحسن لبصير، دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات و المدارس الأساسية، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى طن، 2002،
3. اسيا محمد عيسى: الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2018.
4. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية، الجزائر 2004 .
5. الزعبي، ميسون (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، دراسات، العلوم التربوية.
6. السكري أحمد شفيق، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
7. حسين عبد الحميد أحمد رشوان (2010)، التربية والمجتمع-دراسة في علم اجتماع التربية- مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية .
8. شوقي طريف، علم النفس الاجتماعي، مركز النشر بجامعة القاهرة 1994.

9. عبد المنعم، عاطف، والكاشف، محمد، وكاسب، سيد(2008). تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر.
10. لعباسي، فادي (2015) تصور مقترح لإدارة المخاطر المدرسية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية دراسة مقارنة، دراسات تربوية واجتماعية.
11. محمد سيد محمد السيد: وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة (التنظيم- التوجيه-الإشراف الواقع والانطلاق نحو الوجهة الشاملة)، الطبعة الأولى، 2008، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة.
12. محمد تسيير سليمان العلى (د.ت)، الصلة بالله وأثرها في تربية النفس، دار البشير للنشر، السعودية.
13. مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط، دار الشروق الدولية، القاهرة 2004.
14. محمد سعير جعفرور، مدخل إلى العموم القانونية، الوجيز في نظرية القانون، دار هومة، عين مليلة، الجزائر، 2006.
15. مخلفي، تركي (2019). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم، مجلة القراءة والمعرفة.

## المراجع باللغة الفرنسية:

1. Bernard honorée et Joël Bricon former des enseignants approche psychosociologique et institutionnelle)) science de l'homme privé/ éditeur toulouse, 1999 1999,
2. Golden, D. R. (2018). Adoption of Best Practices in Crisis Management a mon College Housing and Residence Life Officials Doctoral dissertation Texas A&M University–Commerce

## الكتب:

1. أحمد سرداني (2020)، الشامل في التشريع المدرسي، منشورات نوميديا، الجزائر.
2. برت ارندرسل (د ت)، التربية والنظام الاجتماعي، ترجمة سمير عبدة، ط2، دار الحياة، بيروت.
3. سامي سلطي عريفج (2006)، مدخل إلى التربية، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
4. سميرة أحمد السيد (1998)، علم اجتماع التربية، ط3، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة .

5. شريقي نوال، 2021، دليل مدير المدرسة الابتدائية، ط1، دار ومضة للنشر والتوزيع والترجمة  
الجزائر.

6. صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

7. عمر عبد الرحيم نصر الله، أساسيات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.

8. عزت جردات وآخرون (1987)، مدخل إلى التربية، ط3، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

9. عبد الناصر حريز، الإرهاب السياسي، ط1، مكتبة مدبولي، مصر، 1996.

10. محمد حسن العميرة (2000)، أصول التربية (التاريخية والاجتماعية والنفسية والفلسفية)،  
ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

11. محمد جميل خياط، الإعداد الخلقى والروحي للمعلم والمعلمة، دار المعارج الدولية للنشر،  
الرياض، 1996.

12. محمد مصطفى زيدان، الكفاية الإنتاجية للمدرس، دار الشروق، ط1، المملكة العربية  
السعودية، 1981.

13. نبيل عبد الهادي (2012)، علم الاجتماع التربوي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر  
والتوزيع، عمان .

## المراسيم:

1. قرار رقم 04-08 المؤرخ في سنة 2008: القانون التوجيهي للتربية الوطنية.
2. المرسوم التنفيذي رقم 03-10 المؤرخ في 18 محرم 1431 الموافق ل 4 يناير 2010، المتضمن لشروط الدخول إلى المؤسسات التربوية والتعليم، العدد الأول، ج.ر.
3. وزارة التربية والتعليم (2017). استراتيجية إدارة المخاطر والأزمات. عمان: وزارة التربية والتعليم.
4. الأمر 73/58 الصادر بتاريخ 1975/09/25 المتضمن القانون المدني. المرسوم 29/68 بتاريخ 1968/02/01 المحدد لمسؤولية الدولة. المناشير الوزارية: 1-رقم 63/005/90 بتاريخ 1965/03/15 رقم 2-رقم 64/550/01 بتاريخ 1964/01/17.
5. وزارة التربية الوطنية، التعليم الخاصة بالتصدي لظاهرة العقاب البدني والعنف اللفظي اتجاه التلاميذ، رقم 1881، م، ع، ب، 2012.
6. مرسوم تنفيذي رقم 19-221.
7. المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 9 يوليو 1990.

## مذكرات:

1. عبد القادر قطاف، التعليم الابتدائي في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع

،وهران ، الجزائر ، 2007،

## المواقع:

1. <https://mawdoo3.com> عناصر . الإدارة. المدرسية، ساجدة أبو صوي، 2022/05/20،

00h15

2. <https://www.google.com/amp/s/aleama.com> تطوير-الإدارة-المدرسية، بدون

كاتبة، 2022/04/3، على 00h13

3. [www.education.gov.dz](http://www.education.gov.dz) هيكله - الوزارة - وزارة - التربية - الوطنية، بدون كاتبة،

2022/05/05، على الساعة 30h10

# الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر وتقدير
1	المقدمة.....
4	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.....
6	المبحث الأول: المدرسة الابتدائية.....
6	المطلب الأول: ماهية المدرسة الابتدائية ووظائفها.....
6	الفرع الأول: ماهية المدرسة الابتدائية.....
9	الفرع الثاني: أهمية المدرسة الابتدائية.....
13	المطلب الثاني: العناصر الفعالة في المدرسة الابتدائية.....
13	الفرع الأول: الإدارة المدرسية.....
21	الفرع الثاني: المعلم.....
22	الفرع الثالث: التلميذ.....
22	الفرع الرابع: المادة التعليمية.....
24	المبحث الثاني: الإدارة المدرسية.....
24	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المدرسية وتطويرها.....
24	الفرع الأول: مفهوم الإدارة المدرسية.....
29	الفرع الثاني: تطوير الإدارة المدرسية.....
31	المطلب الثاني: خصائص وأنماط والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.....
31	الفرع الأول: خصائص الإدارة المدرسية.....

32	..... الفرع الثاني: أنماط الإدارة المدرسية.....
34	..... الفرع الثالث: العلاقات الإنسانية داخل الإدارة المدرسية.....
36	الفصل الثاني: تنظيم وتسيير الإدارة المدرسية حسب التشريع الجزائري
38	المبحث الأول: تنظيم الإدارة المدرسية حسب التشريع الجزائري
38	المطلب الأول: تنظيم الإدارة المدرسية على المستوى المركزي
38	الفرع الأول: وزارة التربية الوطنية
43	الفرع الثاني: المؤسسات الوطنية تحت الوصاية
45	المطلب الثاني: تنظيم الإدارة المدرسية على مستوى المحلي والمؤسسات التعليمية
45	..... الفرع الأول: تنظيم الإدارة المدرسية على المستوى المحلي.....
46	..... الفرع الثاني: تنظيم الإدارة المدرسية على مستوى المؤسسات التعليمية.....
48	..... المبحث الثاني: تسيير الإدارة المدرسية حسب التشريع الجزائري.....
49	..... المطلب الأول: عمل إدارة المدرسة الابتدائية.....
49	..... الفرع الأول: مهام مدير المدرسة.....
52	..... الفرع الثاني: تنظيم الدخول إلى المدرسة.....
53	..... الفرع الثالث: تنظيم الاختبارات.....
56	..... الفرع الرابع: أعمال نهاية السنة.....
57	..... المطلب الثالث: إدارة المنازعات داخل الإدارة المدرسية.....
57	..... الفرع الأول: إدارة المخاطر في المدارس.....
62	..... الفرع الثاني: الحوادث المدرسية.....
67	..... الفرع الثالث: العنف داخل المدرسة.....
71	..... خاتمة عامة.....
73	..... الملخص.....

74	.....قائمة المراجع
81	.....فهرس المحتويات
84	.....فهرس الجداول

## فهرس الجدول:

الصفحة	المحتويات
9	الجدول 1: أهمية المدرسة الابتدائية.....