وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

تنظيم الإدارة التربوية في التشريع المدرسي الجزائري

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق

تخصص : دولة و مؤسسات

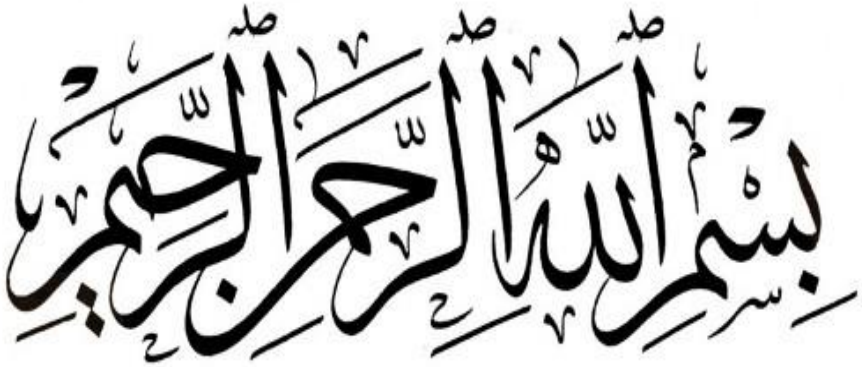
إعداد الطالبين : تحت إشراف الدكتورة : نبيلة بن عائشة

- ربيع نورالديـــن
- محمود بلمبـاركي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	المؤسسة الأصلية	الرتبة	الصفة
دالي سعيد	جامعة المدية	استاذ محاضر	رئيسا
شيكر سعاد	جامعة المدية	استاذ مساعد	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2023-2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شُكر و عرفان

قال صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لم يشكر الناس"[1]

بداية الشكر والثناء لله عز وجل على نعمه وعلى توفيقه لنا في إعداد هذه الدراسة نتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى البروفيسور الدكتورة "نبيلة بن عائشة "على تفضلها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى توجيهاتهـــــا البناءة في إنجاز هذا العمل، فجزاها الله خير الجزاء وأنار دربها.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة هذه المُذكرة كذلك الشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر أساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة يحي فارس المدية .

[1] **الراوي أبوهريرة**، صحيح أبي داود برقم 4811

إهداء

إلى من كان سببا في وجودي في الحياة الدنيا والدي رحمة الله عليه ، ووالدتي العزيــزة أطــال الله في عمرهـا و شفاهـا ، إلى زوجتي و ابنائي الأعزاء ، الى زملائي في العمل الى كل من علمني في مختلف مراحل تعليمي ، الى زملائي في العمل في المؤسسة و خارجهــا الى كل هؤلاء أهدي هذا العمـــل المتواضــع

و اسأل الله العظيم ان يجعله في ميزان حسناتنا .

ربيع نورالدين

إهداء

إلى والدي الكريمين؛ الى زوجتي و بنتاي العزيزتين ، إلى أساتذتنا الأفاضل الذين استقينا منهم ينابيع المعرفة و أناروا لنا الدرب ، إلى زملائي الأعزاء أهدي هذا العمل المتواضــع .

ب .محمود

مُقَدِّمَةٌ

تُعدّ التربية والتعليم ركيزة أساسية لأي نهضة حضارية، ولبنة جوهرية في بناء المجتمعات المتقدمة ولقد أدركت الجزائر منذ الاستقلال أهمية هذا المجال، فعملت على تطوير منظومتها التربوية من خلال إصدار العديد من القوانين والتنظيمات التي تُشكل ما يُعرف بـ "التشريع المدرسي الجزائري"، هذا التشريع يعتبر بمثابة خارطة طريق تحدد مسار وأهداف العملية التربوية في البلاد، وتُنظم العلاقات بين مختلف مكونات المنظومة، من تلاميذ ومعلمين وإداريين ومؤسسات تربوية ، و هو أداة فعّالة لضمان جودة التعليم،يعكس تطورات مجتمعية و تحولات تاريخية عميقة ، مما يجعل دراسته ليست فقط استقصاء للقوانين و لكن أيضا فهما للسياق الاجتماعي و الثقافي الذي نشأت فيه يتطلب تطبيقه بفعالية تضافر الجهود من جميع الأطراف المعنية، من وزارة التربية الوطنية إلى المؤسسات التعليمية، مرورًا بالمدرسين والتلاميذ وأوليائهم ، هذا التشريع الذي ينظم العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية بالعملية التربوية بدءً من البنى التحتية للمؤسسات التعليمية، مرورًا بالمناهج الدراسية وصولاً إلى حقوق وواجبات كل من التلاميذ والمعلمين و تنظيم الإدارة المشرفة على العملية التربوية.

شهد النظام التعليمي تحولات جذرية تماشياً مع الأهداف الوطنية والتطلعات الثقافية والاجتماعية للدولة الجزائرية عبر مختلف مراحلها التاريخية وقد تطور التشريع المدرسي عبر السنين ليعكس هذه التغيرات ويستجيب للحاجات المتجددة للمجتمع الجزائري، و واكب هذه التغييرات الحاصلة عبر سن مختلف القوانين و المراسيم التنظيمية ، كانت الغاية منها تحقيق عدة أهداف، منها ضمان ديمقراطية التعليم وجودته وتكافؤ الفرص بين التلاميذ، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة، وتعزيز القيم الوطنية والأخلاقية وتنظيم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسات التعليمية وتحديد الإطار القانوني للعملية التربوية وكذا وضع القوانين الأساسية لمختلف الموظفين في قطاع التربية

يشمل التشريع المدرسي مجموعة من القوانين والأنظمة التي تحكم المنظومة التربوية و تتضمن هذه الوثائق تفاصيل حول البرامج الدراسية، الامتحانات، الشهادات، الانضباط، وحقوق وواجبات العاملين في قطاع التعليم على اعتبار إن الهدف المنشود من التشريع المدرسي هو تحقيق جودة التعليم فنجاح للمنظومة التربوية هو نجاح للمجتمع برمته فلا مجتمع راق دون مدرسة ناجحة، ولا مدرسة ناجحة دون إدارة تربوية حكيمة ، وتكمن أهمية التشريع المدرسي في توظيف كافة القدرات وإمكانات المجتمع المتاحة و تسخيرها لخدمة المنظومة التربوية وضمان استمرارية التحسين والابتكار مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الطارئة والسريعة التي يشهدها المجتمع البشري في عالمنا المعاصر و تهيئة المناخ الذي يساعد في تحقيق أهدافها ويعين العاملين المنتمين لها على أداء مهامهم ووظائفهم على أحسن وجه، على الرغم من بعض التحديات التي تواجه تطبيق المناهج التعليمية على أرض الواقع من توفير موارد بشرية و مادية كافية لضمان تطبيقها بشكل فعال و سلس.

ويسعى التشريع في كل ها إلى مواكبة التطورات المُتسارعة في مختلف المجالات وتكييفه مع متطلبات العصر الحديث لضمان تعليم عصري يلبي احتياجات المجتمع.

تكتسب دراسة موضوع تنظيم الإدارة التربوية في التشريع المدرسي الجزائري أهمية كبيرة لأسباب متعددة، منها:

الارتباط بمستقبل الأجيال القادمة: يُعدّ التعليم ركيزة أساسية لتنمية المجتمع وتقدمه، وبالتالي فإنّ دراسة إشكاليات التشريع تُساهم في إرساء قواعد متينة لبناء نظام تعليمي قادر على تخريج أجيال مؤهلة لمواجهة تحديات المستقبل.

تحسين جودة التعليم: تسعى الجزائر إلى الارتقاء بجودة تعليمها لتواكب المعايير الدولية، وتُعدّ دراسة إشكاليات التشريع والمناهج خطوة أساسية في هذا الاتجاه.

تلبية احتياجات سوق العمل: تتطلب سوق العمل الحديثة مهارات وقدرات جديدة من الباحثين عـــن العمل، وبالتالي فإنّ دراسة إشكاليات المناهج تُساهم في التأكد من ملاءمتها لمتطلبات سوق العمل.

تعزيز العدالة والمساواة في التعليم: تسعى الجزائر إلى ضمان حصول جميع التلاميذ على تعليم ذي جودة عالية، وتُساهم دراسة إشكاليات التشريع والمناهج في تحديد أوجه التفاوت ومعالجتها.

و كان الدافع لاختيار البحث في الموضوع تقديم رؤية معمقة لتنظيم المشرع الجزائري للإدارة التربوية وتحديد نقاط القوة و ملامح النظام حيث إن هذه المنظومة تؤدي دورًا محوريًا في ضمان تحقيق أهداف التعليم من خلال تخطيط العملية التعليمية و تنظيم العمل بها و ذلك بتحديد المسؤوليات والواجبات لكلّ فردٍ من أفراد المنظومة التعليمية، والإشراف و المتابعة ، بالإضافة إلى ذلك تطوّر التشريع المدرسي الجزائري الذي شهد تطوّرًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، ممّا يدلّ على اهتمام الدولة بتحسين منظومة التعليم و ذلك بتحديث المناهج الدراسية وتحسين جودة التعليم. .

و كان للدوافع الشخصية أهمية من حيث اهتمام الباحثيْن - أصحاب مذكرة ماستر - بمجال التربية والتعليم و رغبتهما المساهمة في وضع ورقة بحثية عن التشريع في النظام التربوي الجزائري.

وكذا إيمان الباحثين بأهمية البحث العلمي والإلمام بكافة التحديات التي تواجه التعليم نقص الاهتمام بالموضوع رغم أهميته في الواقع وقلة المراجع المختصة بالجانب التشريعي للإدارة التربوية وفيما يتعلق بدارستنا الراهنة فإننا ورغم البحث المتواصل لم نوفق في إيجاد مراجـــع أخرى لدراسة الموضوع، وهذا كان حافزا من الحوافز التي دفعتنا للبحث في هذا الموضوع، لا سيما في جانب التشريع

المدرسي الذي مازال بحاجة ماسة إلى تشريح ودارسة للكشف عما حمله من جديد من خلال مما تضمنته الإصلاحات التربوية الأخيرة للمدرسة الجزائرية .

تعتبر معالجة موضوع تنظيم الإدارة التربوية في النظام التشريعي الجزائري مهمة ليست بالسهلة تواجه العديد من الصعوبات العلمية منها قلة المصادر و المراجع حيث أن ما كتب في هذا الموضوع ضئيل كما أن قلة المراجع والموارد المتاحة تُشكل عائقًا كبيرًا أمـــام إنجاز البحث بشكل شامـــل ودقيق، هذه الورقة البحثية تهدف إلى استكشاف أبعاد التشريع المدرسي بدء من جذوره التاريخية وُصولا إلى تطبيقاته العملية في الوقت الحاضر و تأثيره على شكل و مضمون التعليم في الجزائر وعليه تَّطرح الإشكالية التالية ما هي الأسس و المبادئ و الآليات التي استند عليها المشرع الجزائري لتنظيم وتنفيذ السياسات التربوية وجودة التعليم في النظام التشريعي الجزائري؟

تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من القضايا الأساسية التي ترسم بوضوح مسارات البحث وتجعله مرتبطا بتصور واضح من المصطلحات التي وردت في هذا البحث ما يلي :

التشريع المدرسي: -مصدر شرع، جمع تشريعات سن القوانين واصطلاحا هو سن مجموعة القوانين واللوائح التي تنظم نظام التعليم في دولة معينة ، يهدف التشريع المدرسي إلى تحديد الحقوق والواجبات لجميع الأطراف المعنية بالتعليم، بما في ذلك التلاميذ والمعلمين والمدرسين والمؤسسات التعليمية

يتناول التشريع المدرسي مختلف الجوانب المتعلقة بالتعليم مثل الحقوق والواجبات، البرامج التعليمية، السياسات المدرسية، والمعايير التعليمية.

-الإدارة : تطور مفهوم الإدارة بتطور الفكر الإداري ويتضح ذلك من خلال مختلف التعريفات التي وضعها المؤلفون فعرفت على انها العملية المقصودة التي تهدف إلى استغلال الموارد المتاحة و استثمار الظروف المحيطة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بأقل جهد و أقصر وقت مكن عن طريق عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و التقويم.وعرف هنري فايولHenri Fayol الادارة بالقول : أن من يدير هو من يتبنأ ويخطط وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب . "To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control "[1]

1. **العلاق، بشير**: الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن 2008 . ص 96

-الإدارة المدرسية : مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة، يقوم بها المدير و من معه من الإداريين و التربويين بغية تحقيق أهداف المنظومة التربوية عن طريق استغلال أمثل للموارد المتاحة و استثمار أضل للظروف المحيطة بالمدرسة

المنظومة التربوية : هي عبارة عن نظام متكامل يشمل جميع العناصر والمكونات التي تساهم في عملية التربية والتعليم، بدءًا من المناهج الدراسية والمعلمين، مرورًا بالمدارس والمؤسسات التعليمية، وصولًا إلى السياسات التعليمية والأنظمة التربوية. وتهدف إلى تنمية المجتمع من خلال تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة بفعالية في الحياة العامة.

ولكتابة هذه المذكرة حول إشكالية تنظيم الإدارة التربوبة في التشريع المدرسي الجزائري اتبعنا منهجية علمية تعمل على ضبط المعلومات وتحليلها بشكل موضوعي وذلك باستعمال بالمناهج العلمية التي يمكن استخدامها في هذا المجال و هي:

1 .المنهج الوصفي: من خلال اعتماد المنهج الوصفي و جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث، و من ثم تحليلها وتفسيرها بهدف وصف الحالة الراهنة للتشريع المدرسي والإصلاحات التي مست المنظومة التربوية الى وقتنا الحاضر .

2 .المنهج التحليلي: استخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها حيث أن هذا المنهج يهدف إلى فهم العلاقات بين مختلف العوامل المتعلقة بالتشريع المدرسي و تحديد العوامل التي أدت إلى الإصلاحات التي عرفتها منظومة التشريع المدرسي.

الفصل الأول:

***

الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية ونظرياتها

إدارة المدرسة هي مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم وإدارة العملية التعليمية داخل المؤسسة ، وضمان تحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفعالية. تشمل إدارة المدرسة العديد من الجوانب، مثل توجيه الموارد البشرية والمالية، وتطوير البرامج التعليمية، وتحديد السياسات ، وتوفير بيئة تعليمية تشجع على التفاعل الإيجابي بين التلاميذ والمعلمين ، حيث كان لظهور النظريات دورا في فهم و تأصيل المبادئ الأساسية و وضع الواعد القانونية ، كما إن هذه المقاربات النظرية تساعد في فهم دور الإدارة في تحسين أداء المدرسة وتحقيق النتائج التعليمية المرجوة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة التربوية و التعليمية و المدرسية

تؤدي الإدارة المدرسية دورا فعالا في تنظيم و تسيير العملية التربوية داخل المؤسسات التربوية وخارجها وذلك بتوفير كل الوسائل المادية والبشرية والإشراف المباشر على سير العمل داخلها وعليه تم بقسم هذا المبحث إلى المطلبين التليين :

المطلب الأول: مفهوم الإدارة التربوية ودورها في تنظيم العمل التربوي

يجسد مفهوم الإدارة التربوية مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف وفقا لسياسات الدولة.

وُجدت الإدارة العامة (Administration Public) منذ وجد الإنسان على الأرض، فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة العامة، وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة العامة ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي؛ فقد كانت بسيطة ومحدودة، بينما اليوم أصبحت معقدة لتعقد الحياة في القرن الحادي والعشرين, وقد أصبحت الإدارة عملية هامّة في المجتمعات الحديثة بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجالات الأنشطة البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى.

وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في أسلوب العمل، فكل منهما يحتاج إلى عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعه وتقويم واتخاذ القرارات لوضع القوانين واللوائح التي تنظم عملهما ويتفقان أيضا في الإطار العام للعملية الإدارية أما فيما يتعلق بالتفاصيل فالاختلاف بينهما يكون وفقا لاختلاف أهداف عمل كل منهما وكذلك تتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة بأنها وسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

وتعتبرالإدارة شريان هام في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية يُعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة مُناخات الأمن، والعطاء، والإبداع فيها وتزداد قوة الإدارة

ومقدرتها على العطاء المبدع بقدر تبنيها لمفاهيم الحريـــة و المســـاواة والاحترام[1]، وهذا يوفر ارتياحاً وطمأنينةً وزيادةً في الانتماء والولاء، ويُؤدي بالنهاية إلى تعميق التماسك والتعاضد بين أفراد المجتمع كما أن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال ، أو إسناد لمهام أو ممارسة رئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى[2] فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة ولكنها لا تلهمهم ولاتحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والانتماء والإبداع والتفاني ، فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين، وتحفيزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها[3] .

وقد عرفها الدكتور علي الشريف على هذا المنوال بأنها "مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكُفؤ والفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف ، كما عرفهاkreitner بأنها العملية التي يتم بموجبها العـــمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهـــداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة .

و عليه يمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها عملية لتنظيم الموارد البشرية والمادية واستثمارها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة وتطوير العمل ، كما يمكن وصفها بأنها جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالإدارة التربوية وُلدت من رحم الإدارة العامة. إذ أنها تأثرت بشكل كبير بالمفاهيم والمبادئ التي كانت تحملها، أو تتميز بها كل مدرسة إدارية جديدة وقد بدأت الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية كما تسمى أحيانًا كمصطلح مرادف بالظهور كعلم مستقل عن الإدارة العامة بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية[4].

وقد انتقلت الإدارة التربوية بوصفها علمًا مستقلاً قائمًا بذاته من الولايات المتحدة الأمريكية إلى أوروبا ففي عام 1967 بدأت الإدارة التربوية كعلم مستقل يجتذب الاهتمام في المملكة المتحدة، وذلك بعد أن قدمت مؤسسة كالوست جلبنكيان (Calouste Gulbenkian) منحة مالية ضخمة إلى قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة لندن من أجل إعداد وتخطيط برنامج دراسي لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم من مديرين ومعلمين وغيرهم على المهام الإدارية للعملية التعليمية

ومن بريطانيا ساد الاهتمام بالإدارة التربوية إلى سائر أنحاء أوروبا، ومن أوروبا انتقلت الإدارة التربوية كعلم ثم إلى سائر أرجاء المعمورة ، ومن هنا بدأ علم الإدارة التربوية يفرض نفسه على العلوم التربوية

---

1 سليمان حامد :الإدارة التربوية المعاصرة دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن 2013 ص25

2 جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دارالعلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن،.ص 87

3 السيد الحسيني القحطاني سالم بن سعيد:القيادة الإدارية، الطبعة الأولى،الرياض: 2001

4 البوهى فاروق شوقى : الادارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للنشر مصر ،سنة2000،ص83

الأخرى ويتخذ لنفسه موقعًا بين هذه العلوم فبدأت كليات التربية في أغلب الدول تقدم ضمن مناهج الدراسة المعتادة مقررات في الإدارة التربوية والإدارة المدرسية وغني عن القول أن من العوامل التي ساعدت على رسوخ هذا الاتجاه وعلى تطوير الإدارة التعليمية التقدم الذي حصل في الإدارة العامة كالصناعة والتجارة فضلاً عن التقدم الذي شهدته العلوم الأخرى في مختلف المجالات.

يحظى مجال الإدارة المدرسية بشكـــل خاص باهتمـام كبير من قبل المسؤولين في مجال التربية والتعليم، وذلك لما للمدرسة منن أهمية في المجتمع ، فالمدرسة احد أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم في إعداد الإنسان وتربيته ومساعدته على النمو في جميع الجوانب الشخصية والجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية بأقوى درجة ممكنة، بما يتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته، كما أنها تقدم له خدمات تعليمية وتربوية تواكب استمرار وتطور الحياة وتدعم مسيرة المجتمع الإنسانية، وتحقق له الرضا النفسي والعمل الشريف[1].

ولما كانت الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ لفلسفة البرامج الدارسية وإعدادها ومناقشة مختلف المناهج ، وإقرار الفلسفة التعليمية، واختيار المعلمين، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة لكي تتمكن العملية التربويـــة من تحقيق أهدافهـا بيسر وسهولـة، فقد أصبح من الضروري للمشتغلين في الإدارة المدرسية معرفـــة لمعلومات الأساسيـــة عن هـــذه الإدارة، خاصة بعد أن اتسع مجالها ليشمل النواحي الإدارية والفنية، وصارت هذه الإدارة توجه عنايتها للتلميذ لا في المدرسة فحسب، بل في المدرسة وفي المجتمع ككل .

كما يمكن وصفها بأنها عملية اجتماعية تربوية تعني بتنظيم عمل القوي البشرية والمادية وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف اجتماعية تربوية ذات قيمة بأكبر مردود ممكن ، فالإدارة التربوية هي بهذا المفهوم "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث الإدارية، أي المستوى الوطني المركزي (الوزارة) والمستوى المحلي (مديرية التربية) والمستوى المحلي (الوحدة المدرسية) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية.

وهي تتشكل من مجموعة العمليات الفنية والتنفيذية التي تؤدى عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ النفسي والفكري والمادي المناسب، الذي يحفز الرغبة على العمل الفردي والجماعي ، لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية والاجتماعية إلى تحقيقيها. فالجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم لتحقيق الأهداف

[1]-**بوتلجة غياث:** التربية والتكوين في الجزائر ط1 دارالغرب وهران سنة 2003 ص 132 .

التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبناءها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

وبما أننا نعيش في عصر السرعة والمعرفة، فيتطلب ذلك تطويرا وتحديثا للإدارة المدرسية، فأهمية المدرسة في حياة المجتمع والدور الذي تقوم به في إعداد الأجيال يجعل من تطوير الإدارة المدرسية مسألة في غاية الأهمية وخاصة في عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وذلك لمجاراة هذا التطور والتقدم بهدف تسهيل أداء المدرسة لرسالتها بالشكل الصحيح ، و تفعيل أداء الإدارة المدرسية للقيام بوظيفتها بالشكل المناسب، وبما يتماشى مع هذا التطور الحاصل في هذا المجال.

إن نجاح تطوير إدارة المؤسسات التعليمية يرجع لحد بعيد إلي الارتكاز على مقومات الفكر الإداري المعاصر نتيجة منطقية لما أسفرت عنه اتجاهات الفكر الإداري عبر مراحل تطوره فالإدارة التربوية الناجحة الطامحة دوما للتطوير وتحسين الأداء تحرص علي توظيف كل الإمكانات لتحقيق الاستثمار الجيد لمواردها الفكرية والبشرية والمادية حتى تضمن تحقيق أهدافها التربوية وتطلعاتها المجتمعية من أجل التنمية الشاملة والمستدامة، و عليه تعدّ الإدارة المدرسية عنصرًا أساسيًا في المنظومـــة التعليمية، حيث تلعب دورًا محوريً في ضمان سير العملية التعليمية بشكلٍ سلسٍ وفعّالٍ، وتهدف الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأهداف التربوية من خلال ممارسة وظائف إدارية شاملة ومتنوعة.

لقد تغير دور الإدارة المدرسية عبر الزمن، بينما كان عملها روتينياً ينحصر في ضبط النظام داخل المدرسة ومتابعة دراسة الطلاب وجداول حضورهم وغيابهم واختيار طرائق التدريس التي يجب على المعلمين إتباعها والاهتمام بنظافة المباني المدرسية والأعمال المكتبية الأخرى[1]، حيث لم يعد ذلك كافياً لا سيما بعد التطور الكبير الذي شهدته العلوم الإدارية فأصبحت الإدارة المدرسية محور العملية التعليمية التي تفعِّل بقية العناصر الأخرى وتنشِّطها وتوجد وتشرف على جميع أوجه النشاط التعليمي داخل المدرسة لم يتقوقع عملها داخل المدرسة فقط؛ بل تعدتها لتدخل إلى عمق المجتمع الذي توجد فيه المدرسة، وبذلك أصبحت الإدارة المدرسية علماً وفناً ولها أصول وقواعد تُدرَّس، فالمدير يجب أن يعرف مهامه بالضبط كيف عليه أن يؤديها، وأين يجب أن ينصب اهتمامه ليتمكن من إدارة وتوجيه العمل التربوي والإداري في مدرسته لتحقيق الأهداف المتوخاة ولا سيما منها التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة وهو ما أشار اليه هنري فايول (Henri Fayol)أحد علماء الإدارة الكلاسيكية في كتابه "النظرية الكلاسيكية للإدارة".

[1] **مطاوع ابراهيم عصمت** : الإدارة التربوية في الوطن العربي، الأردن ، دار الفكر سنة 2003 ص102

يعتبر التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى. والتخطيط في ميدان الإدارة التعليمية والتعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية وليس مجرد تقدير أعداد المدارس والفصول والمعلمين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم...إلخ، ومن بين هذه المجالات التي ينبغي أن تحوز على الاهتمام الكافي نجد المجالات التالية الهيكل التعليمي، التجهيزات، الكتاب المدرسي، الخدمات الطلابية، المباني، المناهج، إعداد المعلمين. و التخطيط يحقق عدة مزايا منها :

1- يهدف إلى وضع و تحديد الأهداف المستقبلية و تسخير الإمكانات لذلك و تحليل وتقييم البيئة والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف كما يسهل متابعته مختلف البرامج ويحقق اقتصار الوقت والجهد والنفقات و يجعل من العمل شيئا ذا معنى بالنسبة للعاملين .

2 - التنظيم هو تلك العملية التي تؤدي الى دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات و هو تلك الوسيلة التي تحدد المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات.

3 الإشراف عملية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم وتحقيق أهدافه فالإشراف هو العمل الدائب للمدير أو الرئيس، حيث يواجه المشكلات ويقوم المعوج من الأمور، ويحـــــقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم، ويجعل الجميع راضين عن عملهم، ويحقق الكفاءة المستمرة في مستوى الأداء.

4 -التوظيف يُعدّ التوظيف عمليةً أساسيةً في منظومة التعليم، حيث يلعب دورًا محوريًا في ضمان توفير الكوادر البشرية المؤهلة والكفاءة اللازمة لسير العملية التعليمية بشكلٍ سلسٍ وفعّالٍ. وتهدف عملية التوظيف في التعليم إلى تحقيق جملةٍ من الأهداف التي تُساهم في تعزيز جودة التعليم وتحقيق التميز. الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، و العمال المهنيين ويتم عمل ذلك بوضع مخطط تسيير الموارد البشرية .

5- التوجيه بمجرد الانتهاء من صياغة الخطط المنظمـــــة وبناء هيكلها التنظيمـــي وتوظيف العامليـــن فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم[1].

[1] **أحمد أحمد ابراهيم :** الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة سنة 2006 ص123

مما لا شك فيه إن عملية الرقابة والتّخطيط والتنظيم والتّوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

ومقاييس الأداء وضعت للتحقق و التأكد بشكل لا يقبل الشك من أن المنظومة تسير وفق الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها1.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة التعليمية وأهميتها في تطوير الأداء الوظيفي للمدرسين و الإداريين

تعد الإدارة يوجه عام القاعدة الأساسية للتطور الحضاري في كل ميادين الحياة ، و لا شك أنها العمود الفقري في ميدان التربية و التعليم والأساس في تنمية و تطوير كامل المنظومة التربوية من تلاميذ و مناهج و طرق تدريس و إعداد معلمين و أبنية و تجهيزات و اتصال و تواصل مع المجتمع المحلي و برامج تدريبية و ما إلى ذلك ، فالنجاح أو الفشل الذي يحققه ميدان التربية و التعليم يعود أولا و أخيرا إلى مدى قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق الأهداف المنشودة و تحويلها إلى واقـــع ، لذا فإن الإدارة الفاعلة في المؤسسات المدرسية هي تلك الإدارة التي يفترض أن تتسم بالفاعلية و القدرة على التعامل مع الآخرين بشفافية و إنسانية [1] و تشجيع العمل و احترام الاختلاف في وجهات النظر و العمل معهم لأجل الأهداف المنشودة و هذه الإدارة قد نجدها في شخص رجل الإدارة الواعي و المدرب و القيادي الفعال الذي يدرك معنى القيادة الإدارية التربوية و وظائفها و الاتجاهات الجديدة فيها و العوامل التي تقود إلى فعالية المؤسسة المدرسية خاصة و أن العديد من الدارسات في مجال الإدارة التربوية أكدت دور المدير في نجاح أو فشل المؤسسة المدرسية في تحقيق الأهداف المرجوة

و يستشف مما سبق إن الإدارة التعليمية هي كافة الوظائف والمهام التي يقوم بها الإداريون في المؤسسة التعليمية والهدف منها السعي نحو تطبيق النظام التعليمي داخل محيط المؤسسة التعليمية و يمكن تعريف الإدارة التعليمية أكاديمياً بأنّها مجموعة الوسائل المطبقة من قبل كافة المستويات الإداريّة في المحيط التعليمـــي، والهدف منها وضـــــع الاستراتيجيات التي تساعد في نجاح تحقيق الأهداف التعليميّة[2]. (الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة، الوطني (الوازرة)

[1] **سعيد مرسي بدر**: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، .2000 ص 89

[2] **هالة مصباح البنا :** الإدارة المدرسية المعاصرة دار صفاء للنشر و التوزيع الأردن 2010 ص 165

المحلي (الولايات والبلديات)، التنفيذي (المدرسة) وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة [1]

لا شك ان الإدارة التعليمية تؤدي دورًا حيويًا في تحقيق أهداف المنظومة التربوية وتحقيق التوازن بين مختلف الجوانب و التركيز على استخدام الأساليب والأدوات المناسبة لضمان سير العمل بسلاسة وفعالية من خلال توجيه الموظفين وتحفيزهم، و تسهم بهذا في خلق بيئة عمل إيجابية ، تعزز الابتكار وتشجع على تبادل الأفكار والآراء بحرية فوجود نظام إدارة تعليمي جيد يساعد في تحقيق تناغم العمل وتعزيز المردودية

تكمن أهداف الإدارة المدرسية في تحقيق الغايات التي أُنشأت من اجلها والهدف الأساسي للمنظمات المدرسية هو تربية التلاميذ وتعليمهم وتحقيق النمو الشامل للشخصية وتتمثل أهداف الإدارة المدرسية في[2]:

-السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.

-بناء شخصية التلميذ بناء متكاملا علميا وعقليا وجسديا واجتماعيا.

- .تطبيق ومراعاة الأنظمة الصادرة من الإدارة التعليمية المسؤولة عن التعليم

-تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيما يقصد به تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة[3]

-توفير النشاطات المدرسية التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نموا اجتماعيا وتربويا وثقافيا داخل المدرسة وخارجها.

-العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس اولياء التلاميذ

-تحسين طرق أداء العمل داخل المدرسة والتعاون في حل المشكلات.

-وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة

و تكمن أهمية الإدارة التعليمية في تطوير الأداء الوظيفي للمدرسين والإداريين حيث تتجلى في عدة نقاط أهمها :

1- ختام إسماعيل :الإدارة المدرسية دالا زهران للنشر و التوزيع الأردن 2013 ص 25
2-**هالة مصباح البنا :** الإدارة المدرسية المعاصرة دار صفاء للنشر و التوزيع الأردن 2010 ص 165
3- **النمر سعود بن محمد**ا لإدارة العامة "الأسس والوظائف" ، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية2001 ص 187

توجيه وتحفيز الموارد البشرية :يعمل نظام الإدارة التعليمية على تحفيز وتوجيه المدرسين والإداريين لتحقيق أهداف التعليم، من خلال تقديم التدريب المناسب، عن طريق تقديم برامج تدريبية وورشات عمل تستهدف تطوير مهارات المدرسين والإداريين مما يتيح لهم التعرف على أحدث الأساليب التعليمية والإدارية وتطبيقها في العمل، وتوفير الدعم اللازم، وتحفيزهم للابتكار وتطوير مهاراتهم من خلال توفير الدعم الفني والمعنوي يشمل ذلك توفير الإرشاد في حال وجود مشكلات في العمل، بالإضافة إلى توفير الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة وتعزيز الروح الجماعية والتفاعل الإيجابي بين الموظفين من خلال تنظيم فعاليات اجتماعية وثقافية ورياضية، وتعزيز الروح الجماعية داخل المدرسة أو المؤسسة التعليمية و تقدير الإنجازات وتعزيز الإبداع و الابتكارات التي ينجزها الموظفون في العمل و يمكن ذلك من خلال تنظيم مسابقات وجوائز تشجع على التفوق وتقدير الأداء المتميز.

1-توفير البيئة المناسبة للعمل :تلعب البيئة المدرسية دورًا محوريًا في العملية التعليمية، حيث تُؤثّر بشكلٍ كبيرٍ على سلوك الطلاب وتحصيلهم الدراسي. تُعدّ مسؤولية توفير البيئة المناسبة للعمل المدرسي مسؤوليةً مشتركةً بين جميع أفراد المنظومة التعليمية، فالإدارة المدرسية مسؤولةً عن توفير جميع الموارد اللازمة لخلق بيئةٍ تعليميةٍ مناسبةٍ، مثل المرافق المدرسية التي يجب أن تكون آمنةً وصحيةً ومناسبةً لاحتياجات التلاميذ و المكتبات المدرسية و تهيئتها و توفير الكتب والموارد التعليمية اللازمة للطلاب و المختبرات و توفير المعدات اللازمة لها لإجراء التجارب و لا سيما منها في المرحلة المتوسطة و الثانوي .

2- تطوير المهارات الإدارية والتعليمية :من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل والتوجيه و الإرشاد ، تقدم الإدارة التعليمية فرصًا لتطوير مهارات المدرسين والإداريين، سواء كانت مهارات إدارية مثل التخطيط والتنظيم، أو مهارات تعليمية مثل تقنيات التدريس الحديثة[1]

3- تقييم الأداء وتوجيه الإصلاحات:يعتبر التقييم الدوري لأداء المدرسين والإداريين جزءً أساسيًا من وظيفة الإدارة التعليمية، حيث يتم استخدام نتائج التقييم لتوجيه الإصلاحات اللازمة وتحسين الأداء الوظيفي

4- تعزيز التواصل والتعاون :تشجع الإدارة التعليمية على التواصل الفعّال بين المدرسين والإداريين وبينهم وبين التلاميذ وأولياء الأمور، مما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية.

[1] **إسماعيل محمد ذياب**: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.

و من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية تساهم غي عملية تحسين التحصيل الدراسي و تعزيز الصحة النفسية للطلاب و تقليل معدلات التسرب الدراسي و خلق جيلٍ متعلمٍ ومثقفٍ يُساهم في بناء المجتمع و ازدهاره .

2.**المبحث الثاني: نشأة نظريات الإدارة كمفهوم اجتماعي وإنساني:** نظريات الإدارة التربوية هي مجموعة من النظريات والتصورات التي تركز على كيفية إدارة المؤسسات التعليمية وتحسينها.

المطب الأول : أنواع نظريات الإدارة

إن النظرية وسيلة وهي إطار مرجعي يحاول أن يضع نظامًا للأشياء بدلًا من تناثرها، وأن التقسيم الشائع للنظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي لأن النظرية بدون التطبيق تصبح عديمة الجدوى والتطبيق بدون النظرية يصبح عشوائيا [1]و إن المحك الرئيسي لأي نظرية في الإدارة التعليمية هو في مدى فائدتها وما يمكن أن تقدمه من تفسير أو توضيح للظاهرة الإدارية، ومحاولة إعطاء أهمية متزايدة لتطوير النظرية في الإدارة التعليمية يعني تعميق الجانب العلمي في توجيهه للنظرة العملية التي تميز كثيرا من البحوث والدراسات[2].

1- **الفرع الاول :النظريات التقليدية للإدارة التربوية**

يعتبر ماكس فيبر من أهم علماء الاجتماع، ومن أهم الأفكار الأساسية التي ساهم بها في الإدارة هو النموذج البيروقراطي للإدارة، ويعتبر التحليل الذي قدمه فيبر للنموذج البيروقراطي المثالي هو نقطة بداية هامة لفهم البيروقراطية. وتتردد كلمة البيروقراطية لموظف بيروقراطي أو مدير بيروقراطي على الألسن لتعطي دلالة إيجابية أو سلبية، وتعتمد تلك الإيجابية أو السلبية على فحوى الحديث أو مضمونـه، فمن الناحية العلمية تعني الكفاءة، غير أنه أسيء استخدام هذا المفهوم وأصبح يعني من الناحية الاجتماعية الكسل واللامبالاة.

كلمة " بيروقراطية " ترجمة للاصطلاح الإنكليزي (Bureaucracy) أما بالفرنسية فتتكون من مقطعين الأول Bureau بمعنى المكتب و الثاني Cratie يقصد بها الحكم و لهذا تكون بمعنى حكم المكتب [1] .

والبيروقراطية عند فيبر هي عبارة عن " مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات ، كما أن

[1] **ابراهيم عبد اللطيف المنيف:**الإدارة المفاهيم ،المهام ، الأسس، المهام دار العلوم الرياض سنة 1980 ص96
[2]**أحمد أحمد ابراهيم** : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة سنة 2006 ص83

تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي." ويعرف فيبر المؤسسة على أنهـــــــا " مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة[2]

ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية في تكوين الموارد البشرية كمطلب أساسي وضروري لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء كما ونوعا الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وفي زيادة الإنتاجية [1]، ويعتبر التدريب والتكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف، حيث أن مبدئها في التوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، وهذا ما يؤكد الدور الذي تمنحه هذه النظرية للتدريب والتكوين في زيادة قدرات الأفراد وتنميتها للأداء الجيد والفعال ويتضح من النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري، وفي هذا الهيكل يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يمكن معه إنجاز الأعمال على خير وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متعارضة أو متداخلة ولا يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه وقد لا يتم تحقيقها على الإطلاق ورغم أن فيبر كان يهدف إلى صياغة نموذج يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الربح وانجاز المهام بطريقة واضحة وسريعة، إلا أنه لم ينج من النقد، وذلك لأنه أهمل جملة من العوامل لها تأثيرها المباشر على الأداء والفعالية ومن بين ما أهمله من التغيرات:

إهماله لحرية الإنسان في المؤسسة والتي يقيدها نمط التنظيم المتبع[2]، وإهماله للطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان ولتأثير الروح المعنوية والعلاقات غير الرسمية بين العمال داخل المؤسسة وهو ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بدلا من ارتفاعها وكدا مبالغته في التركيز على إتباع الإجراءات التنظيمية والرقابة مما يعيق الإبداع والمبادرة ويؤدي إلى الجمود والملل[3]

لكن ورغم الانتقادات يبقى النموذج على درجة من الأهمية، وأداة منهجية نظرية يمكن تطبيقه في أي واقع تنظيمي، وهو أيضا نموذج عام لتحليل أي مؤسسة كما أن النظرية البيروقراطية أوضحت لنا مدى وعيها بالتدريب والتكوين في زيادة كفاءة الأفراد ورضاهم داخل المؤسسة

ب-الاتجاه الإداري: ظهر هذا الاتجاه في أوائل القرن العشرين واستمر حتى عقد العشرينيات واشتمل هذا الاتجاه على مدخلين متزامنين للفكر الإداري هو مدخل الإدارة العلمية والذي يعتبر"فريديريك تايلور"مؤسسه ومدخل العملية الإدارية الذي أسسه هنري فايول. وقد اتسم هذا الاتجاه بعدة خصائص أهمها

---

[1] **ابراهيم عبد اللطيف المنيف:** الإدارة المفاهيم ،المهام ، الأسس، المهام دار العلوم الرياض سنة 1980 ص96

[2] **-وايد روت :** تطور نظرية الإدارة ترجمة عبد الحكيم الخزامي اتراك للطباعة والنشر والتوزيع مصر سنة 2001 ص48

[3] **صبرينة ميلاط** : التكوين المهني والفعلية التعليمية ، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قسنطينة سنة 2007 ص29.

الاعتماد على الدراسة التحليلية لعناصر العملية الإدارية، واعتبار الحوافز المادية الوسيلة الوحيدة لتحفيز الفرد، كما أن رفع كفاءة الفرد تكون داخل بناء تنظيمي رسمي يتم التخطيط له ومراقبته داخل السلطة الإدارية.

تنسب هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فريديريك ونسلو تايلور بحيث قام بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب والتي كان الهدف منها خلق فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق عليها لفظ "الإدارة العلمية" حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها تايلور "إدارة البصمة والتخمين" في كتابه أصول الإدارة العلمية. ويرى تايلور أن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة...إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض، وقد اعتمد تايلور في إعداد فلسفتة الإدارية على المشاهدات التالية:

أن العاملين لم يحاولوا إطلاقا رفع كفايتهم لعدم وجود دافع يحفزهم على زيادة الجهد.

أن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته مما أدى إلى هبوط مستوى أداء الفرد و جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل مما يؤدي إلى الرتابة و البطء في العمل ، وجهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين، والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت[1].

فقد لاحظ تايلور تهرب العمال من العمل أو تظاهرهم بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي، وذلك نتيجة الطبيعة البشرية المتهمة بالكسل والبطء في العمل إذا لم تكن هناك مصلحة شخصية إضافة إلى سوء العلاقة بين الزملاء أو بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية.

كما تؤكد هذه النظرية على أن الأجور المرتفعة تمثل حافزا أو دافعا في تحسين أداء العاملين وذلك نظير أعمالهم إضافة إلى الاهتمام ببعض المبادئ الهامة مثل تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة وإتباع الطرق العلمية ، وقد اعتمد تايلور على عدد من البادئ الأساسية والتي اعتبرها ضرورية في الإدارة العلمية[2]وعليه ساهمت النظرية العلمية في تطوير عمليـــة التنظيم، بوضع طرق محددة على أسس علمية لكل وظيفة من الوظائف واختيار وتدريب العمال بطريقة علمية حتى يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل وبعد الاختيار يأتي العمل المحدد والمخصص لكل عامل من خلال تقسيم

[1] **عبد الله محمد عبد الرحمن :** علم الاجتماع التنظيمي ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية 2003 ص 85

العمل بين العمال والإدارة بحيث تسند للإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ، إضافة إلى استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل واستخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة والسرعة المطلوبة .

رغم هذا كله تعرضت حركة الإدارة العلمية إلى جملة من الانتقادات من خلال نظرتها للإنسان على أنه مجرد آلة تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومحددة و علاوة على هذا أهملت الإدارة العلمية أهمية إشراك العمال في التخطيط وأهمية وجود النقابات العمالية لأنها ركزت على كيفية التخطيط العلمي لاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في العمل والأرباح.

- **الاتجاه الإنساني**: ساد هذا الاتجاه كرد فعل على النظريات السابقـــة وكيفية نظرها إلـــى التنظيم، فالعلاقات الإنسانية اجتماعية بالدرجة الأولى وأهم روادها (جورج إلتون مايو- ماري باركر فوليت) بحيث ركزت على التفاعل المباشر بين أفراد العمل وجماعات العمل(النواحي الإنسانية في الإدارة) وضرورة إتباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال للوصول إلى الكفاءة العالية في العمل ومستوى أداء رفيع وزيادة في الإنتاجية وفيما يلي أهم روادها.

أ. **ماري باركر فوليت** : يرجع العديد من علماء الإدارة الفضل في تأسيس حركة العلاقات الإنسانية إلى ماري بارك فوليتM.P.Follett والتي اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة حيث كانت ترى أن الإدارة هي " عملية اجتماعية، وأن التنظيم يعتبر نظاما اجتماعيا يؤسس على احتياجات كل من الفرد والمجموعة من جهة والمشكلات التي تواجه العلاقات الإنسانية من جهة أخرى وتتلخص الأفكار الأساسية لفوليت عن الإدارة في ستة نقاط هامة هي:

1- قانون التعارض والتكامل ترى ماري فوليت أن التعارض بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة أو التعارض بين مصالح العمال ومصلحة صاحب العمل هو أمر طبيعي أو عملية طبيعية تسجل فيها القيم الاجتماعية المختلفة بغرض النفع لكل من يهمه الأمر

2- قانون الموقف: لا تذكر فوليت أهمية الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس لإتمام الأعمال حسب ما وصل إليه "تايلور و فايول" لكن لا يمكن أن تتم على خير وجه بمجرد إعطاء الأوامر، فإذا تلقى المرؤوسون أوامر رؤسائهم، كانت ردود أفعالهم في حدود النمط الرئاسي وتكون الاتجاهات نحو معاداة الرئاسة، ويمكن حل هذه المشكلة بين الرئيس والمرؤوسين بدراسة الموقف، وبذلك يصبح الأمر مستمد من الموقف وليس الرئيس[1]

[1] **سليمان حامد**: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، .2006 ص 103

3- الخلط بين القوة والسلطة: تقول فوليت إن رجال الإدارة يخلطون كثيرا بين القوة والسلطة على أنها شيء واحد وهذا غير صحيح، فالسلطة مستمدة من الوظيفة وأي تفويض للسلطة ليس تفويض للقوة، ومنه فالإدارة ليست مسألة حاكم ومحكوم وإنما كل شخص له سلطة مستمدة من الوظيفة التي يشغلها، فالرئاسة ليست شخصية وإنما طبيعة العمل ومقتضيات العمل فرضت هذه العلاقة.

4- المسؤولية المجمعة: ترى فوليت أن المسؤولية ليست شخصية وإنما مستمدة من الوظيفة وعلى هذا فإن وظيفة كل فرد ليست منفصلة عن وظيفة الآخر داخل الجهاز الواحد والمسؤوليات كذلك ليست منفصلة عن مسؤوليات الآخرين وإنما يجب النظر إلى مدى مساهمة مسؤوليات كل وظيفة في تحقيق الأهداف الشاملة.

5- التخطيط كنوع من التنسيق: تشير فوليت على أن الخطط والأوامر الواردة من أعلى لتنفيذها في المستوى الأدنى مآلها الفشل فمن الضروري أن يكون هناك تنسيق بين دور كل مستوى أثناء و قبل وضع الخطة، أي أن التخطيط يأتي بواسطة كل المستويات مع التنسيق في ذلك.

6-مهنة الإدارة تحت التكوين: تقول فوليت أن الإدارة "مهنة وليدة القرن العشرين ومن الضروري إرساء أسسها على قواعد علمية مبنية على الدراسة المستمرة لأعمال المدراء".[1]

وعليه فإن فوليت ترى أن المؤسسة هي نظام اجتماعي تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية، كما أن المتغيرات التنظيمية لا يجب النظر إليها في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية الشيء الذي يدفعنا إلى إقرار حقيقة مفادها أن تحقيق الفعالية التنظيمية يرتبط لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة والمؤسسة على حد السواء[2]

. **إلتون مايو** يعتبر مايو من أوائل علماء الاتجاه الإنساني، وقد انطلقت أفكاره من تجاربه وأبحاثه في مصانع (هاوتورن) في شركة (ويسترن إلكتريك)الأمريكية والتي تعتبر بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري، واستدعي بغية دراسة مشكلة تدني مستوى الإنتاجية. وقد قام مايو بدراسة الظروف المحيطة بالعمل بإجراء تجارب على العاملين في الشركة وتوصل إلى حقائق تقر " بأهمية إضافة إلى تأثير جو الصداقة وجو الحرية و العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية والتفاعلات غير الرسمية في المؤسسة والشعور النفسي الجيد في رفع الأداء والإنتاجية كما رأى إلتون مايو أن من الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية (ارتفاع الأداء) التغير في الموقف الاجتماعي للعمال والتغير في مستوى الرضا النفسي للعمال، وأنه يمكن التخلص من المظاهر السلبية للعلاقات الإنتاجية والمجتمع والتقاليد الثقافية التي تعزز التضامن

[1] **راوية حسين** : إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ص18
[2] المرجع السابق نفس الصفحة .

الاجتماعي." [1]الرأسمالية بواسطة تنظيم رشيد للإدارة التى تهتم بالجوانب السيكولوجية لعمل الأفراد ، وبصفة عامة فالنقاط الأساسية التي يدور حولها فكر إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية هو إبراز تأثير الحياة الاجتماعية على العمل وإظهار الاهتمام بالعاملين وحمايتهم من المشرفين ومقاومتهم الضبط التنظيمي، وتشجيع الجماعات الاجتماعية في العمل وتوفير القيادة الديمقراطية.[2]

-تقييم عام للنظريات الكلاسيكية من تحليلنا السابق للأصول العلمية للإدارة عامة والإدارة التربوية خاصة تتميز هذه النظريات بنـــــوع من المثالية، فرغم تباينها إلا أنها سعت إلى دراسة وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم واهتمت بدراسة تأثير المنظمات على سلوك الأفراد وعملهم وحريتهم واعتمدت في ذلك على مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل والتخصص و تسلسل السلطة و الإشراف والرقابة و الكفاءة والفعالية التنظيمية و التنظيم الرسمي وغير الرسمي...إلخ وذلك بغية الوصول إلى أكثر كفاءة وأداء ومردودية، ومجمل القول فإن هذه الاتجاهات أولت الاهتمام بالإدارة والكفاءة والفعالية بصفة كبيرة وواسعة وبالرغم من هذه النقائص التي تشوب النظريات أو الاتجاهات والعوامل التي أهملتها فإنها مهدت وعبدت الطريق نحو قيام دراسات ونظريات حديثة ومتخصصة في الإدارة من خلال تجاوز الأخطاء والنقائص التي احتوتها سابقتها.

2- الفرع الثاني : النظريات الحديثة للإدارة التربوية

حاول العديد من دارسي الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية تحليل الإدارة ومحاولة وضع نظريات علمية في الإدارة ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم فقد حاول كل من " بول مورت " و"دونالد روس" وضع أسس لنظرية الإدارة ويمكن القول بأن هذه الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية والذين سبق ذكرهم من قبل، وعليه سنتعرض إلى أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية والتعليمية.

1- **نظرية الإدارة كعملية اجتماعية** 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 مدير المدرسة أو المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر وهذا يتطلب تحليلا دقيقا علميا، اجتماعيا ونفسيا و انطلاقا من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور[3]. ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

---

[1]**علي السلمي** تطور الفكر التنظيمي وكالة المطبوعات الكويت 1999 ص 95

[2]**محمدإسماعيل قباري**: المدخل الى علم الاجتماع المعاصر منشاة المعارف ، مصر 1988 ص 279

1واصل جميل حسين المومني : الإدارة المدرسية الفعالة دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2008 ص93.

نموذج جيتزلزGETZELS :نظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف هذا النظام، وهو يرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما على الآخر. الجانب الأول هو الدور الذي تقوم به المؤسسة، أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والآداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات النظام وأطلق "جيتزلز " على هذا الجانب " البعد التنظيمي والمعياري " ، والجانب الثاني يتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة وشخصياتهم واحتياجاتهم والنشاطات التي يقومون بها وطرق تمايز آداءاتهم ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الحية للوظائف في المؤسسة التعليمية، ويتحدد دور كل منهم من خلال ما يسمى بتوقعات الدور وهي تمثل الواجبات والمسؤوليات التي تحدد مسبقا، ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام

نموذج جوبا " ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارس، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى[1]

3نظرية الإدارة كوظائف ومكونات: يعتبر سيرز SEARS من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية و المدرسية دراسة واسعة ونشر كتابه المعروف باسم the nature of administration process سنة 1950 الذي حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف أساسية هي:التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والتنسيق والرقابة.

والأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها، ويشير سيرز إلى تأثير تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال وفي مقدمتهم " فايول وتايلور...إلخ".

ولعل أهم ما ساهم به سيرز هو محاولة التوفيق بين ما تعلمه من هؤلاء جميعا وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية ، وعند تحليل الوظائف حسب سيرز يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة إذ أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به ودراسة الظروف استعدادا لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانيات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم [2]نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

---

[1]**واصل جميل حسين المومني** : الإدارة المدرسية الفعالة دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2008 ص114

[2]**حسين عثمان:**الإدارة العامة، دار الجامعة الجديد للنشر، مصر، ب ط، .2003 ص 157

كما أن التنظيم يحتاج إلى وضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المرجوة.

وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض،بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافيـــة في بيئة التنظـيم، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها[1] .

وتندرج ضمن هذه النظرية " نظرية هالبين " HALPIN والتي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواءً كانت في التربية أوالصناعة تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى وهي:

أ. العمل: وهو كيان التنظيم الإداري.

ب. المنظمة الرسمية: وتتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

ج. مجموعة الأفراد العاملين: وهم الأفراد الذين يعملون في المنظمة.

د. القائد: وهو المشرف على توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

تحاول هذه النظرية تفسير الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم من خلال فهم مهارات الأداء المطلوبة التي يقوم بها رجل الإدارة التربوية و التعليمية أي ما يعرف بمحتوى الوظيفة، إضافة إلى معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية وأخيرا معرفة الوسط الاجتماعي الذي يمكن أن تمارس فيه هذه المهارات

ب-نظرية العلاقات الإنسانية: ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، فهي تهتم برضا العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية، يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة[2].

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تكون هناك مسافات تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تتشتت بعيدا عن الهدف

[1] **هاني الطويل**: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان 2003 ، ص142

[2] **عبد الفتاح الخواجا**: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004 ، ص 41

الإنتاجي للمؤسسة، لكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائما إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها[1].

كما أن المرؤوسين الذين لا يكون أمامهم صعوبات في العمل، تقل لديهم الأخطاء التي يرتكبونهـــا، وتزداد وجوه التكامل بين عملهم وأعمال الفريق، ويحافظون على التعاون مع مختلف فئات المجتمع دعما لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يتم ضمان المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها الجميع.

2-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 .

يعرف 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 مكملة لبعضها البعض [2].

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 موظفوها أهدافا متفق عليها من خلال وسائل وأساليب منطقية، فالنماذج الرسمية تعد في المؤسسات نظما تتألف من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة ضمن إطار من التكامل والتناغم[3].

3-نظرية القيادة :-إن القيادة في تعريفها "هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة."[4]وتنطوي القيادة على ثلاثة نقاط أساسية هي:

ا-القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي علي المجموعة، وينبع التأثير من شعور إيجابي بالحث والاحترام للسلطة الرسمية ، ولابد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر في مرؤوسيه لتحقيقها ، فالعلاقة بين القائد والمرؤوس علاقة متبادلة، كلاهما يؤثر على سلوك الآخر.والقيادة التربوية للمؤسسة

---

[1] - **واصل جميل حسين المومني**: الإدارة المدرسية الفعالة دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2008 ص114

[2] **علي السلمي:** مرجع سابق، ص 303

[3] **واصل جميل حسين المومني**: مرجع سابق، ص97

[4] **محمد سعيد أنور سلطان**: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003 ، ص 336

التعليمية تعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بصفةخاصة، نظرا لعلاقتهما المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين و التلاميذ

ب-القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية تعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظرا لعلاقتهما المباشـــرة بأوليـــاء الأمـــور والمدرسين و التلاميذ ، فالقيادة علاقة عمل و تواصل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية[1]ويمكن القول أن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها ترتكز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان[2]

4-نظرية النظم:-يرجع الفضل في تأسيس النظرية العامة في أوائل الخمسينيـــات إلى العالم البيولوجي " فون بير تلانفي" Von Ber Talanffy" والذي وضع الأسس والخطوط العامة لهذه النظرية كسبيل لتحقيق وحدة العلم والقضاء على التشتت الواقع بين العلوم وميادين البحث المختلفة، وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، والتي من بينها علم الإدارة التربوية ، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أوالمؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غيرعملية أو غير دقيقة[3]، كما تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم ما اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة تشمل: أفراد النظام و جماعته الرسمية وغير الرسمية و الاتجاهات السائدة فيه و ودافع النظام والعاملين فيه و طريقة بنائه الرسمي و التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها والسلطة التي يشتمل عليها

ومجمل القول فإن نظرية النظم نظرت إلى الإدارة التعليمية على أنها شبكة من النظم الفرعية المترابطة كل منها يعمل على تنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما اعتبرت الإدارة التعليمية عبارة عن نظام يترجم الموارد المتوفرة من أموال وأفراد إلى مخرجات مرتبطة بالأهداف التربوية للمجتمع، كما ساعدتها على تخطيط سياستها واتخاذ قراراته ووضع ميزانيتها وتوزيع مسؤولياتها تعلى الأفراد بالشكل الذي يرفع ويحسن أداءهم ويطور خبراتهم من أجل تحقيق أهداف التعليم والإدارة التعليمية المرجوة.

5-نظرية التبادل في تقرير القيادة:يمكن استخدام هذه النظرية لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار، ويمارس القيادة، وعليه فالفرد داخل المجموعة يفترض أن يفكر بالمردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفا

---

[1] **واصل جميل حسين المومني**: مرجع سابق، ص 98
[2] **عبد الفتاح الخواجا:** مرجع سابق، ص 46
[3] **واصل جميل حسين المومني**: مرجع سابق، ص 99

قياديا في مشكلة أو حالة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من احتمال فقدان الجماعة له أو فشل الحل الذي قدمه، وبذل مزيد من الجهد والمسؤولية التي يتحملها...إلخ ثم يقارن المردود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا من خلال طرح الكلفة من المردود لمعرفة مدى إيجابيته أو سلبياته، حيث سيعتمد قراره على مستوى المقارنة الذي يساعده في تحديد خبراته الناجحة السابقة لتبرير قيامه بالقيادة[1].

نظرية الحاجات- :حاول عالم النفس " أبراهام ماسلو " تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ويعتبرهم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، كما يرى أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجات الفزيولوجية، فإذا ما أشبعت حاجته بدأ يفكر بحاجة أخرى أعلى يريد الفرد إشباعها في سلم هرم الحاجات، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى[2].ووفقا لنظرية "ماسلو" تصنف الحاجات إلى أنواع يمكن ترتيبها في تدرج هرمي يبدأ في قاعدته بالحاجات الفيزيولوجية وينتهي في القمة بالحاجات ذات المستوى الأعلى كما هو موضح في الشكل التالي[3]:

تصنيف الحاجات عند ماسلو

حاجات تحقيق الذات

حاجات التقدير

حاجات اجتماعية

حاجات الأمن

حاجات فسيولوجية

–فالحاجات الفيزيولوجية تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان كالطعام والماء والنوم والهواء...إلخ وبالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعمـــــــال تتمثل في الأجور، الحوافز المادية بأنواعها، الاستراحة...إلخ.

–الحاجة للأمن والضمان الفسيولوجي والمالي ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي والحاجة للحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد الإصابات وحوادث العمل...إلخ.

---

[1] **واصل جميل حسين المومني:** مرجع سابق، ص 103

[2] **هاني الطويل**: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، مرجع سابق، ص 84

[3] **جودت عزت عطوي**: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاها، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، ط1، 2001.

–الحاجة إلى الانتماء وهي الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي كالحب، الانتماء الاجتماعي تقبل الآخرين، وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية والانتماء والولاء للمؤسسة وتكوين علاقات وصداقات.

–الحاجة للاحترام والتقدير، وتضم الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والقوة والثقة بالنفس ويقابلها في المؤسسة توافر الفرص للفرد للقيم بأعمال هامة ومميزة وتحمل المسؤولية، وأيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة...إلخ

–الحاجة إلى تحقيق الذات والاستقلال وتمثل قمة الحاجات في هرم " ماسلو " وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وإظهار وجوده ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار ويقول ماسلو: " هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، بمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية[1]

ويضم الحاجة إلى تحقيق الذات الرغبة في تكوين وتنمية القدرات والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العلمي، ويمكن اتساع هذا النوع من الحاجات عن طريق توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو وتوفير الفرص للتكوين والتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.وعليه فالدوافع الداخلية هي التي توجه سلوك الفرد في مؤسسته، فالعامل يندفع في البداية نحو العمل لتلبية حاجاته الجسمية، وعندما تلبي هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية وصولا إلى الحاجة لتحقيق الذات والاحترام والتي يعتبرها "ماسلو" أسمى هذه الحاجات لأنها تتزايد قوة كلما أشبعت،ومنه ندرك أن الحاجة المشبعة عند "ماسلو" ليست محفزا ولكن تظهر حاجة أخرى كمحفز، ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

7-نظرية إدارة المصادر البشرية :

إن من أهم مسلمات هذه النظرية والتي تعتبر أسلوبا منظما للإدارة مبنيا على تطبيق ما يلي:

أ. أن يكون البناء الداخلي للمنظمة مناخا يزيد من نمو الإنسان لكي يحقق الحد الأعلى لفعاليتها.

ب. إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية سيجعلهم يزيدون من مساهمة المنتسبين في اتخاذ القرارات في جميع المستويات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.

[1]المصدر: **جيري ل جراي**: الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس،ترجمة ، وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض، طبعة 1988، ص219

ج. تتطلب المساهمة البناءة مناخا يتصف بالثقة العالية والوضوح.

د. التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.

هـ. يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ للعمل إلى عدم رضا العاملين عن وظائفهم

و. استخدام الأسلوب في المؤسسات التربوية يعني أخذ التلميذ من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه وكذلك بالنسبة لكل العاملين

تقييم عام لنظريات الإدارة التربوية الحديثة:إن إيجاد نظرية الإدارة التربوية والتعليمية كان هدف الكثير من دارسي الإدارة التربوية، وقد بذلت في ذلك عدة محاولات كان لها الأثر الكبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال ، وعلى العموم فإن كل نظرية قد ساهمت في إلقاء الضوء على أحد أو بعض المتغيرات والمؤشرات وكيف يمكن أن تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، كما ركزت هذه النظريات على أهمية رأس المال البشري وذلك بتوفير الظروف الملائمة والمحفزات للقوى العاملة وخلق المناخ التنظيمي المساعد على تطوير القدرات وذلك بغية تحقيق التوازن والتكامل في المؤسسة ومن ثمة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والحفاظ على سيرورة العملية التعليمية[1].

المطلب الثاني : نظرية القيادة و نظرية اتخاذ القرار :

-1 نظرية القيادة : تشكل القيادة الإدارية محورا أساسيا في أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو إدارية أوتربوية أو غيرها، ذلك ألن القيادة تقوم على مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تساهم في بناء الهيكل الخارجي والداخلي للمنظمة باعتبارها الركيزة الأساسية لها، و إن إحداث التغيير والتطوير في أي منظمة لا يتم إلا في ظل قيادة واعية ورشيدة، وذلك من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الحسن لقوانين المنظمة.

ساهم تطور الفكر الإداري في بروز نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فبدأت إسهامات المفكرين والكتاب مع بداية ظهور الفكر الإداري، ومرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر لإداري، فظهرت عدد من النظريات التقليدية في القيادة والتي كانت متأثرة إلى حد كبير بنمط القيادة الذي ساد في العصـــور

[1] **جودت عزت عطوي**: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقا□ا، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، ط1، 2001.

الوسطى، ثم تلى تلك النظريات التقليدية مجموعة من نظريات القيادة السلوكية الحديثة وذلك بعد أفول نجم النظريات التقليدية .

أولاً:نظريات القيادة الإدارية التقليدية: Leadership Traditional Theories

ومن أهمها:

ا- نظرية السمات

قامت هذه النظرية انطلاقاً من مبدأ نظرية "الرجل العظيم"[1] القائمة على الاعتقاد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة، بمعنى أن القادة يولدون ولا يصنعون أي أن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة، وهذا يعني أنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك تلك السمات القيادية أن يصبح قائداً، وعليه فإن هذه النظرية ركزت على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه وطباعه التي يتميز بها في الحياة والتي يعتقد أنها تصنع القيادة الناجحة.

ومن أهم الصفات التي يجب توفرها في القائد وفق نظرية السمات كما حددها "آرنست ديل" ثلاث صفات رئيسة وهي :الذكاء- الثقة بالنفس – .المبادرة ، و هذه النظرية تعتبر عموما امتداداً طبيعيا للدراسات الخاصة بالقيادة، فقد اهتمت بالسمات والخصائص الشخصية للقائد، و تري أن الخصائص والصفات الممكن تحديدها في المدير الفعَال وفق مدخل السمات ما يلي:

متكيف مع الموقف،على استعداد لتحمل المسؤولية، واثق بنفسه، حازم، لديه إصرار وعزيمة قويـــــة، طموح، متوجه نحو الإنجاز، مبادر، ذو قدرة على الإشراف الإداري،متنبه للمحيط الإداري حوله، متعاون، يُعتمد عليه، مؤثر في الآخرين، نشط، مثابر، يتحمل الضغوط والتوترات، يحقق ذاتـــه، يتحلى بالصبر، على دراية بمجريات الأمور[2].

وتمثل الخصائص السابقة نموذجاً للسمات التي استخدمت في بعض البحوث كمعيار للتفرقة بين الفرد القائد وغير القائد، ولكن بالرغم من تركيز هذه البحوث على خصائص القائد وبالرغم من أن نظرية السمات قد قررت أن هناك صفات وخصائص مشتركة بين القادة، إلا أنها فشلت في تحديد الخصائص والصفات الضرورية لكي تجعل من الشخص قائداً في جميع الأحوال، ولم تهتدِ الدارسات حتى الآن إلى وجود نمط موحد من السمات والخصائص القيادية تُطبق بصفة عامة، وباختصار فقد فشلت نظرية السمات التي ركزت على سمات القائد في تفسير ماهية الخصائص القيادية الفعّالة، وكذلك فشلت تلك الدراسات في محاولة

[1] **سعيد مرسي بدر**: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، .2000
[2] **أحمد أحمد إبراهيم:** نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، ،1999 ص 163

تعريف وقياس سمات القيادة الفعّالة، كما أهملت تماماً قوى الموقف ولم تركز إلا على سلوك وسمات الرئيس - القائد – فقط كجزء مستقل عن الموقف القيادي وقد عجز هذا المنهج عن إيجاد تفسيرات مقنعة لأسباب القيادة الإدارية الناجحة من خلال نظرياته بسبب نجاح بعض القادة وفشل آخرين رغم تشابههم في الصفات، لذا ظهرت نظريات تقليدية أخرى اهتمت بدراسة القيادة

ب- نظرية الموقف

ظهرت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت المرؤوسين والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري توفر نفس السمات والخصائص الذاتية للقائد في كافة المواقف حتى يكون قائداً ناجحاً، فمثلاً السمات اللازمة للقائد السياسي تختلف عن تلك اللازمة للقائد التربوي أو قائد المنشأة الصناعية، وبالتالي فإن هذه النظرية ترى بأن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له والعلاقة بينها،وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمانية ونحو الجماعة التي يقودها واتجاهاتها ومشكلاتها واحتياجاتها.

وتتميز نظرية الموقف عن نظرية السمات بنظرتها الشمولية إلى القيادة، وتحليل الموقف من واقع الظروف التي تُمارس فيها القيادة عملها، وفي أي ميادين الحياة المختلفة كانت، ويؤخذ على هذه النظرية عدم تحديدها للعناصر الأساسية في المواقف القيادية بدقة، كما أنها لم توضح النمط القيادي الملائم لكل ظرف فالقيادة الناجحة في ظل موقف معين ليس من الضروري أن تنجح في ظل موقف آخر، لذا يتوقف نجاح القيادة على مدى التوافق بين نمط القيادة المستخدم وطبيعة الموقف تبعاً لنوعية المنظمات وظروف العمل ونوعية كل من المديرين والمرؤوسين من حيث المهارات والخبرات والقيم السائدة لديهم ، ويمكن لهذه النظرية أن تفيد مديري المدارس في كيفية التعامل مع المواقف الطارئة والأزمات التي تحدث داخل المدرسة من قبل الطلاب و المعلمين وغيرهم ممن له صلة بالعملية التعليمية، حيث تساعد المدير في التحلي بالثبات وضبط النفس وعدم التعجل في اتخاذ القرار النظرية التفاعلية (التوفيقية)

حددت نظرية السمات أهم خصائص القيادة الناجحة في توفير السمات والخصائص الذاتية في القائد الإداري، كما جعلت نظرية الموقف عناصر الموقف كأهم ما يحدد السمات المطلوبة في القائد للنجاح في مواجهة الظروف1، وبما أن هاتين النظريتين كانتا على طرفي نقيض فقد جاءت النظرية التفاعلية لتكون في موقع وسط بين الآراء المتطرفة للنظريتين المذكورتين سابقاً، وترى النظرية التفاعلية أن القيادة الناجحة تنبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشكلات الأتبا)خصائص الجماعة وعناصر الموقف، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتولد عن التفاعل المستمر بين هذه

[1] **راوية حسن**: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، 1999.

العوامل الثلاثة، ويرى البعض أن النجاح في الإدارة لا يرتبط بنموذج معين للشخصية أوبقدرات إدارية معينة، فالمنظمات مختلفة في الظروف التي تعمل فيها، والأهداف التي تسعى إليها، والمواقف التي تواجهها، وبسبب هذا الاختلاف تظهر الحاجة إلى نماذج مختلفة للشخصية، وأنماط مختلفة للسلوك، ومن ناحية أخرى فإن الكثير من مواقف العمل يمكن تعديلها لتتفق مع نماذج مختلفة للشخصية، وأنماط مختلفة للسلوك، وهذا معناه عدم وجود نماذج مثالية للإدارة تصلح لكل المواقف.

حيث أن من أهم الاتجاهات والأبحاث في النظرية التفاعلية إسهامات وتحاليل سانفورد وهمفل Sanford & Hemphill فلقد كشفت د راستهما1 عن الأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائماً لتمكين القائد من التفاعل معها، وأهم هذه الأبعاد والخصائص ما يلي:

أ/الأفراد العاملون:من حيث عددهم، ومدى استق ا ررهم، ومدى مهارتهم ومستواهم العلمي،والخلفية الاجتماعية والقيم لديهم.

ب/المناخ التنظيمي:وهو البيئة الداخلية التي يعمل في إطارها الأف ا رد العاملون، فإذا كان المناخ خالياً من التوتر والقلق ساعد ذلك على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، وهذا بدوره سيؤدي إلى التجاوب مع القيادة والقائد للشعور بروح الفريق الواحد

ج/ مدى التنسيق و التعاون بين الأفراد العاملين: ويظهر ذلك التعاون والتنسيق في مدى الإتصال والانسجام للأفراد مـــع بعضهـــــم البعض، ويزيد من ذلك مدى توافر القدرات والمهارات عندهم ودرجة اعتمادهم على بعضهم، ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله، ويظهر ذلك جلياً عندما يُتبع أسلوب الإدارة بالأهداف والمشاركة في العمل، مما ينعكس على أسلوب القيادة والقائد.

د/ مدى الاختلاف في وجهات النظر بين الأفراد العاملين

ويعود سبب الاختلاف عادةً إلى سوء الفهم نتيجة لإبداء آراء مختلفة تتمثل باقتراحات وتعليقات ومعلومات وانتقادات وفقاً لوجهة نظر ، ولكن المهم أن يصل إلى نتيجة مقبولة من شأنها إزالة الخلافات وتوحيد الآراء، لذلك لابد للقائد أن يحقق أكبر تفاعل مع مرؤوسيه مما يقوي الصلة بينهم ويكفل له النجاح في القيادة.

ج ـ نظريات القيادة الإدارية السلوكية

لظهور وانتقادات على نظريات القيادة التقليدية ومنها السمات والموقفية والتفاعلية – التي ذكرت سابقاً – برز إلى السطح نظريات القيادة الإدارية السلوكية التي ركز معظمها على سلوك القائد وعلاقته بالأداء، وهو

[1] **حسين عثمان:** الإدارة العامة، دار الجامعة الجديد للنشر، مصر، ب ط، 2003 .

ما عُرف بالنمط القيادي، والذي يقصد به مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبذلها القائد تجاه الأفراد والتي تشكل نمطاً أو نموذجاً يميزه عن قادة آخرين.

وقد عمدت النظريات السلوكية المختلفة إلى دراسة السلوك الفعلي للقائد والمرؤوسين على حد سواء، وذلك على أساس أن القيادة استجابة لسلوكيات المرؤوسين ، وقد تنوعت وتعددت النظريات التي تستخدم المنحى السلوكي في البحث عن النموذج الناجح للقيادة، ومن تلك النظريات (نظرية س ونظرية ص) " نظرية " X and Y"، نظرية الشبكة الإدارية ، نظرية الأبعاد الثلاثة نظرية الطريق إلى الهدف ، نظرية النضج لدى المرؤوسين ، نظرية سلسلة نظم الإدارة ونظرية أنماط القيادة

وسوف نذكر بعض من هذه النظريات السلوكية وذلك على النحو التالي :

نظرية X and Y (نظرية س ونظرية ص)[1]

تنسب هذه النظرية للعالم دوجلاس ماكريجور D. Macgregor الذي قدم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين والسلوكيين فأعطى الاتجاه التقليدي الرمزX و الاتجاه السلوكي الرمز Y

قدم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين تفترض نظرية(X) أن واجب الإدارة هو توفير عوامل الإنتاج بما يحقق أكبر عائد اقتصادي، ولذلك لابد من توجيه الجهود البشرية والسيطرة على نشاطاتها وتحديد سلوكها لضمان تحقيق ما ترجوه الإدارة، كما تفترض هذه النظرية أن الإنسان كائن سلبي لا يحب العمل، وخامل لا يرغب بتحمل المسؤولية، وأنه يفضل وجود شخص يقوده إلى العمل ويدله عليه، مما يجعل العقاب أو الحرمان وسيلة ناجحة لدفعه للعمل أو تحفيزه بالمزايا المادية، ويتطلب وجود إشراف مركزي دقيق ورقابة شديدة، وهذه النظرة السلبية للعاملين أدت إلى إنتاج سياسة صارمة لكنها غير منصفة للعاملين، تتلخص في إتباع الشدة مع العاملين .

أما النظرية (Y)فتفترض أن للإنسان حاجات متعددة ومتدرجة وأنه يسعى لتلبية المزيد منها كلما أرضى واحدة أدنى وان لم يُرضي الحاجة الأدنى فإنه يفكر بها دون غيرها، وتتدرج الحاجات وفقاً لذلك من الحاجات الأساسية الطعام والشراب وغيرها(فالحاجات الذاتية)تحقيق الذات والثقة وعليه فإن العاملين قد يتراخون في العمل ولا يُقبلون عليه بهمة وجد على الرغم من ارتفاع الأجور وحُسن شروط العمل، والسبب في ذلك أنهم قد يشعرون بالحرمان وعدم التقدير، مما يتطلب أن تعمل الإدارة على توفير ظروف تحترم كرامتهم،

[1]- **سامي سلطي عريف**: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001.

وتلبي حاجاتهم وتعينهم على اكتشاف الصفات الإنسانية الخيرة فيهم وتوجيهها، وعلى تحديد أهدافهم والسعي لتحقيقها .

ويمكن لهذه النظرية من أن تفيد مديري المدارس في الموازنة بين العمل والعاملين، أي في الاهتمام بتوفير جودة العملية التعليمية وتحسين المستويات الأكاديمية للتلاميذ مع الاهتمام بميول واحتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع المدرسي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية الجيدة داخل المدرسة

نظرية الشبكة الإدارية:[1]

وضعها روبرت بليك وجين موتون Blake & Mouton وهي نظرية شهيرة في الإدارة والقيادة، تهتم هذه النظرية بزيادة الإنتاج من خلال تحسين أجواء التنظيم خصوصاً نمط الاتصال والتخطيط، حيث إن التنظيمات الإدارية كثيراً ما تفشل بسبب نمط الإشراف السيئ الذي يغفل عن الدوافع الإنسانية وبسبب غياب إستراتيجية العمل أو عدم دقتها، ويقترح (بليك وموتون) برنامجاً أسمياه "الشبكة الإدارية" للإشراف على العاملين وحل مشكلات العمل، متضمناً ست نقاط حيث تعالج الثلاث نقاط الأولى مسألة الاتصالات، في حين تركز الثلاث نقاط الاخرى على مسألة التخطيط

المرحلة الأولى: يتعرف المدير على نمط إشرافه ويقارنه بنمط إشرافي أفضل.

المرحلة الثانية: تطوير فريق العمل من أجل عمل أفضل.

المرحلة الثالثة: تطوير علاقات جيدة بين جماعات العمل المختلفة بحيث تقل التناقضات والصراعات التي تضر بالأهداف التنظيمية.

المرحلة الرابعة: العمل على إيجاد إستراتيجية تخطيطية أفضل توصل التنظيم إلى مستوى أفضل.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الإستراتيجية التخطيطية وإعادة التنظيم بما يتفق مع الأهداف المطلوبة.

المرحلة السادسة: تقييم التنفيذ ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد إمكانية التطوير المستقبلي.

ويمكن لهذه النظرية من أن تفيد مديري المدارس من خلال لفت أنظارهم على أهم وظيفتين من وظائف الإدارة المدرسية التي لا يسير العمل داخل المدرسة إلا بهما وهما وظيفتي التخطيط والاتصال، لذلك وجب على مدير المدرسة الناجح الأخذ بهما وتفعيلهما من أجل تطوير العمل مع الاهتمام بباقي الوظائف الأخرى من تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وتقويم وغيرها.

[1] سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

نظرية الطريق إلى الهدف

قدم كل من متشل وهاوس Mitchell & House نظرية الطريق إلى الهدف حيث تناولا موضوعاً مهماً وهو كيف يكون القائد فعّالاً ومؤثراً في المرؤوسين، وكيف يمكن إدراك الوسائل والطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وبما يؤثر بشكل إيجابي في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه.

أن نظرية الطريق إلى الهدف قد حددت أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

أ/ انمط القيادة الموجهة: وفيه يحدد القائد التصرفات المتوقعة من المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم بدون مشاركة في الرأي.

ب/ النمط الإنساني: وفيه يتعامل القائد مع مرؤوسيه كأصدقاء ويهتم بمشكلاتهم وحاجاتهم وشعورهم.

ج/النمط المشارك: وفيه يقوم القائد بالتشاور مع مرؤوسيه وأخذ آرائهم ومقترحاتهم قبل أن يتخذ أي قرار.

د/النمط المهتم بالإنجاز: وفيه يحدد القائد أهدافاً طموحة لمرؤوسيه ويتوقع منهم أن يبذلوا أقصى جهد وأن يُظهروا أفضل ما لديهم، ويبين القائد لمرؤوسيه ثقته في مقدرتهم على الوصول إلى تلك الأهداف الطموحة التي يتوقع إنجازها.

ولعل أهم ما أضافه هاوس في هذه النظرية هو الافتراض بأن الفرد الواحد – القائد – يمكنه ممارسة الأنماط الأربعة المختلفة من السلوك القيادي في المواقف المختلفة

نظرية النضج لدى الأتباع

يرى هرسي وبلانتشرد Hersey & Blanchard أن هنالك ثلاثة أبعاد رئيسة تحدد النمط القيادي الأكثر فاعلية وهذه الأبعاد هي:

أ/ اهتمام القائد ودعمه للمرؤوسين.

ب/ مدى تركيز القائد على المهام.

ج/ مستوى الاستعداد والنضج الوظيفي لدى المرؤوسين

ويقصد بدرجة النضج هذه قدرات ورغبات الأفراد في تحمل المسؤولية والقيام بأداء العمل، فالفرد أو المجموعة قد يكونون على درجة عالية من النضج للقيام بعمل ما، ولكن ليس كذلك لأداء مهام أخرى لذا يرى هرسي وبلانتشرد أن الأسلوب القيادي المتبع في الحالة الأولى لابد أن يختلف عن سلوك القائد في الحالة الثانية.

ويمكن لهذه النظرية أن تفيد مديري المدارس في كيفية التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم من أفراد المجتمع المدرسي تأثيراً إيجابياً من خلال متابعة أدائهم ورفع روحهم المعنوية، وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

5 نظرية الخط المستمر[1]:

قام كل من تاننبوم وشميدت Tannenbaum & Schmidt بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم انطلاقاً من افتراضين أساسيين هما:

الأول أن المدير في إدارته يستطيع أن يتبنى أساليب قيادية مختلفة وفقاً لكثير من المتغيرات.

والثاني أن السلوك القيادي للمدير يعتمد على كل من المدير والمرؤوسين في اتخاذ القرارات، فكلما زادت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات كلما قل استخدام المديرين لسلطاتهم، وكلما زاد استخدام المديرين لسلطاتهم قلة درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

د- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار : يعتبر القرار العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وهذه النظرية تقدم تصورا عاما يتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا له، وبفضلها يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك بزعامة " هربرت سيمون " الذي تناول كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن "يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها

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 باتخـــاذ القرار، والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار وتوقيت القرار وهدفه والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم[2]وخلاصة القول فإن سيمون يعتبر الإدارة في هذه النظرية نوعا من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الإنسانية وهو عملية للتوجيه والسيطرة على النشاط الاجتماعي.[3]

وتصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج والكفاية، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرار بمرحلة التنفيذ بتسخير كامل الإمكانيات والوسائل المادية

[1] **عبد الجواد بكر** : السياسات العلمية و صنع القرارات دار الوفاء للطباعة و النشر مصر2002 ص 63

[3] **عبد الرسول فتحي:** الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ،القاهرة: الدارالعالمية للنشروالتوزيع 2008 ص 196

والبشرية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج أو القرار وضمان التنسيق والاتصال ثم أخيرا تأتي مرحلة التقييم من حيث تقييم القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة.

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 أقد ر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيدا له وتحمسا لتنفيذه.

الفصلُ الثانـي :

***

القيادة و التشريع

المدرسي في الجزائر

للقيادة التربوية دور محوري في إحداث التغيير و تحقيق التميز في المنظومة التعليمية ، فهي العملية التي يلهم فيها من خلالها القائد التربوي أعضاء المنظومة التربوية من معلمين و طلاب و أولياء أمور للعمل معا لتحقيق أهداف تربوية مشتركة ، فالقيادة التربوية هي عملية التأثير و التوجيه التي يمارسها القائد التربوي على تهيئة بيئة تعليمية أمنة و محفزة للتلاميذ تشجع على الابتكار و الإبداع و التعلم الفعال .

المبحث الاول: الإدارة المدرسية و القيادة

المطلب الأول: تعريف القيادة التربوية و خصائصها.

إن نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة وفعالية القياديين التربويين، فحسب رأي أحمد أحمد إبراهيم فإن "القيادة هي مجموعة من سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية"[1]

ولكي تحقق المدرسة الأهداف المرجوة فلابد من "قيادة إدارية تربوية متمكنة لها دور اجتماعي يقودها قائد تربوي إداري تبرز فيه سمات القيادة، ويقوم بسلوك قيادي مع أعضاء الجماعية التي تشاركه فعاليات العملية التربوية، بغية تحقيق أهدافها، وهكذا يمكن النظر إلى القيادة الإدارية التربوية على أن لها دور اجتماعي، وكسمة شخصية وكعملية سلوكية[2]

كما تتطلب القيادة الإدارية التربوية قائدين متمكنين و واعين بأهمية التغيير والاستقلالية في اتخاذ القرارات، متطلعين إلى كل التطورات الحاصلة في المجتمع، لديهم نظرة استشرافية وتفاؤلية للمستقبل، يمتلكون رؤية تطويرية ومبدعة ولديهم الكفاءة والقدرة على قيادة القوى العاملة في العملية التربوية لأي مؤسسة تعليمية، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التربوية بإنجاز العمل وفقا للمعايير المحددة سلفا وبطريقة صحيحة، مما يسمح بتحقيق الجودة في هذه المؤسسات ومن ثمة الحفاظ عليها وعلى تماسك واتحاد جميع الفاعلين فيها.

وعليه فإن تحقيق جودة في الأهداف التربوية داخل المؤسسات التعليمية أصبح مقترن بوجود قيادة إدارية تربوية تدرك هذه الجودة وتسعى إلى تطبيقها في المدرسة من خلال الإلمام الكبير بكل مداخلها وفلسفاتها، كما يرى الكثير من الباحثين أن هناك عدة مداخل لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية منها مدخل

1**أحمد أحمد إبراهيم:** نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة،1999 ، ط13 ، ص 12
2**ابراهيم عصمت مطاوع** : اصول التربية دار الفكر العربي للنشر و التوزيع 1995 الأردن ، ص 74.

السبعة "اس « s » the seven "هذا المدخل يمتاز بنوع من الوضوح والسهولة في تطبيقه وعلى أي قيادي إداري تربوي أن يدرك حيثيات ومعايير هذا المدخل المتمثلة في:

أ. الإستراتيجية: أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المدرسة في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.

ب. الهياكل: تنظيم الهيكل المدرسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق العمل.

ج. النظام: إعداد نظام جديد لتحسين وزيادة فعالية التدريس مع إضافية ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام المدرسي.

د. العاملون: معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" بشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.

هـ. المهارات: تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التربوية لحقيق احتياجات المجتمع.

و. النمط: إتباع الأنماط الإدارية والتربوية التي تقود لإدارة الجودة.

ز. القيم المشتركة: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة تلائم التطور المستمر.

ويشير " Simon Sinek " سيمون سيناك في نموذجه الدائرة الذهبية " أن نجاح المؤسسات والمنظمات بأنواعها يعتمد على مبدأ[1]

لماذا/Why وتشكل مركز الدائرة ونقطة البداية التي تنطلق منها المؤسسة التربوية في تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها، إنها ما تؤمن به المؤسسة، وهي ما يلهم به القادة العاملين في المؤسسة وبالتالي تشكل دافعا لبذل الجهود والإخلاص في العمل[2].

كيف /How ، وتأتي بعد إدراك لماذا وهي قيم المؤسسة وخططها وعملياتها التي تنشأ وتتشكل من لماذاوالتي تقودها إلى تحقيق غاياتها

---

[1] **أمين بهاءالدين:** الإدارةالتعليميةوالطرقالحديثةلتطويرها، (بيروت:دارالتقدمالعلمي، 2004 . ص 109

[2] **حمانيعبد القادر**: تنظيم الإدارة التربوية في ضوء التشريع المدرسي الجزائري. (2015): دار الفكر، الجزائر.ص133

وماذا /What وتمثل النتائج الملموسة، إحصائيات و واقع، خدمات ومخرجات، إنها ما يعبر عن لماذا كواقعبعد أن كان إيمانا ورؤيةً[1].

ويرى سيمون أن هذه المؤسسات والمنظمات لابد أن يديرها قادة ملهمون لا قادة بالمناصب .

إن الإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المجتمع في التطور والرفاهية، وليست سبيلاً للتسلط والهيمنة والاستعلاء على المتعاملين معها، سواء أكانوا من الجمهور أو من العاملين في الإدارة. لذا، كان لا بد من أن ترتكز فلسفتها إلى مقومات أساسية في مقدمتها الديمقراطية التي تسمح للقائد الإداري حسب موقعه ومسؤولياته أن يعطي فرصة لمرؤوسيه أن يعبروا عن رأيهم بحريةوبذلك يستطيع أن يشاركهم فعلياً في اتخاذ القرارات أو في عملية التنفيذ، واللامركزية هي وسيلة لتحقيق هذه المشاركة وتصبح الإدارة عبارة عن جهـاز أو مجموعة أجهزة تتفاعل مع الجميع وتعمل على خدمتهم .[2]

والقيـــــادة هي فن الإدارة(the art of administration) وفن القيادة هو فن ديناميكي "Dynamic Art" ينقله من الحالة الجامدة إلى الحالة الديناميكية النشطة أو المرنة فالقائد الإداري هو الذي يمارس هذا الفن الذي يتمثل في القدرة على ممارسة مهام القيادة لعدد من العاملين لتحقيق أهداف معينة[3]كما أنها تمثل عملية تأثير وفاعلية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وخصائص المرؤوسين، والمواقف التي يمر بها الناس الآخرون أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

والقيادة الإدارية أو السلوك الإداري محكومان بغاية عليا هي تحقيق أو الكفاءة أو الفاعلية. وعند المقارنة بين الغايات الثلاث يتضح أنها ذات طبيعة هرمية. إذ تعد الفاعلية هي الغاية العليا ، وبذلك تصبح الإدارة عبارة عن علم الفاعلية.

وأصبح للإدارة أساليبها الفنية، حيث يقع على عاتق القادة الإداريين استخدام هذه الأساليب بحيث يمزجون من خلالها مهاراتهم وقدراتهم الشخصية بالنظريات والقوانين العلمية عند ممارسة الأنشطة والعمليات الإدارية، لأن القائد الإداري يمثل عصب المنظمة، فهو الذي يمارس سلطة توجيه العمل وتنسيقه، ويعمل على توزيع الأعمال والمهمات الإدارية على العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة[4].

---

[1] **الرشيد محمدالأحمد**. الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية،الرياض(1984).: مكتبة التربيةلدول الخليج العربي

2 إسماعيل خميس السيد : القيادة الإدارية: دراسة مقارنة،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،القاهرة 1972 ص 165

3 شك محمد بهجت: مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية،الإسكندرية: الدار الجامعية للكتاب (1997).

الإدارة ودورالمديرين:

المدير هو ذلك العضو التنظيمي المسؤول عن عمليات التخطيط، التنظيم،القيادة، والرقابة لأنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وفي هذا الإطا ريمكن التعريف أولاً بالأدوار التى يقوم بأدائها المديرون وذلك على النحو التالي :

الأدوار[1]: لقد حدد هنري منتزبرج ثلاثة أدوار للمديرين، يمكن توضيحها فيما يلي:

ا-**الأدوار المرتبطة بالعلاقات بين الأفراد** ويقصد بتلك الأدوار مسؤولية المدير في إدارة العلاقات مع الأعضاء والمؤسسين داخل المنظمة. وتنبع هذه الأدوار من السلطة الرسمية و السلمية للمدير ، وتقوم هذه الأدوار على أساس كيفية قيام المدير بإدارة التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وبأي آليات. هل تلك الآليات محفزة أم منفرة؟ هل تساعد على الابتكار أم الجمود ؟....إلخ.

ب-**الأدوار المرتبطة بالمعلومات:** ويقصد بهذه الأدوار مسؤولية المدير عن تجميع ونشر المعلومات للمنتفعين من عمل المنظمة، وتتطلب هذه الأدوار معرفة المدير لأدوات تبادل ومعالجة المعلومات

ج- الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات: ويقصد بتلك الأدوار مسؤولية المدير عن معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها والتوصل إلى نتائج بشأنها، وتتضمن تلك الأدوار أيضاً عملية استخدام المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن المشاكل التنظيمية أو خلق فرص جديدة للمنظمة، ولقد حدد هنري منتزبرج أربعة أدوار فرعية في إطار دور المدير كمتخذ للقرارات داخل المنظمة يمكن توضيحها فيما يلي:

-**دور المبادر** the role of initiator ويقصد بهذا الدور قيام المدير بالبحث عن الفرص الجديدة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والعمل على أخذ المبادرة عن طريق اتخاذ قرارات واقعية وفعلية لتحويل تلك الفرص إلى واقع ملموس

-**دور محتوي المشاكل** Disturbance Handler يقصد به قيام المدير داخل المنظمة بحل أو باحتواء الأزمات والنزاعات التي قد تنشأ بين مجموعات العمل الداخلية، والعمل على عدم تأثير تلك المشاكل على كيان المنظمة وإنتاجيتها.

-**دور تخصيص الموارد**Resource Allocator و يقد به مهارة المدير في تخصيص الموارد المتوافرة على الإدارات المختلفة من جانب، وعلى مناطق النشاط المختلفة داخل كل إدارة في المنظمة.

1أحمد إبراهيم أحمد: الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين فيا لحقل التعليمي " للموجهين–المديرين–النظار–المعلمين–التلاميذ "،القاهرة،دار الفكر العربي، 1993م. ص 157

-الدور التفاوضي Negotiator يقصد بهذا الدور أن يكون لدى المدير مهارات التفاوض الخاصة بإبرام العقود والاتفاقيات بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة.

المستويات الإدارية ووظائف المديرين يمكن تصنيف المستويات الإدارية والوظائف والمهام التى يقوم بها المديرون إلى ثلاث فئات أساسية، والتي يمكـــــن الإشـــارة إليها في مستـــوى الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة[1].

يحتل مديرو الإدارة العليا- "Top Managers": مستوى مديرو الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، ويتولى هؤلاء المديرون القيام بمجموعة من الوظائف التي يمكن إجمالها فيما يلي: تحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، وضع الخطط الاستراتيجية، السياسات التشغيلية، إدخال الأفكار المبتكرة، إدخال تعديلات أو تغييرات في نظام المكافآت أو توزيع المهام الجديدة.

يشغلون أكبر مجموعة من "Middle Managers": مديرو الإدارة الوسطى المديرين داخـــل المنظمة، ومن أمثلة هؤلاء، مدير القسم، مدير العمليات،... إلخ. ويختص مديرون الإدارة الوسطى بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا.

مديرو الإدارة المباشرة First – Line Managers":ويطلق على هؤلاء مديرو الإدارة الإشرافية، أو المشرفين إلى جانب مديري الإدارة المباشرة. ويقوم هؤلاء بالإشراف مباشرة على العمال التشغيليين. يقضي مديرو الإدارة المباشرة معظم أوقاتهم في عملية الإشراف المباشر على العمل داخل الورش أو المعامل والإدارات، وذلك عكس الحال بالنسبة لمديري الإدارة العليا والوسطى والذين يقومون على أداء مهام تتعلق بالتخطيط للعمل الإداري أو وضع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بعمليات التنفيذ.

تصانيف أخرى للمديرين

بالإضافة إلى التقسيم السابق الخاص بمستويات العمل الإداري فإن هناك أنواع أخرى من تصنيف المديرين، وذلك وفقاً لطبيعة المهام والوظائف التي يقومون على أدائها وفيما يلي يمكن توضيح الأنواع المختلفة للمديرين كالتالي[2]:

---

[1] **أحمد أحمد إبراهيم:** نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، ،1999 ص 49

2 [2] **بلقاسم، محمد،** الإدارة التربوية بين النظرية والتطبيق. .(2010)دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر.

المدير التنفيذي Line managers وهو المدير المسئول عن أنشطة العمل التي تسهم بصورة مباشرة في مخرجات المنظمة سواء من سلع أو خدمات. ويعتمد المدير التنفيذي في مستويات السلطة المختلفة على الاستشاريين staff الذين يقدمون له العون والمساعدة.

المدير الاستشاري staff managers و هو ذلك المدير الذي يستخدم خبرته في تقديم النصيحة للمستويات للأعلى ودعم الموظفين على مستوى الخط الأول / الإشرافي.

المدير الوظيفي "Functional managers":وهو ذلك المدير الذي يكون مسؤولاً عن نشاط معين داخل المنظمة مثل مدير الإدارة المالية أو مدير التسويق، ومدير الإنتاج، و مدير إدارة الموارد البشرية،... إلخ.

المدير العام "General manager" :على عكس المدير الوظيفي الذي يكون مسؤولاً عن وظيفة محددة داخل المنظمة فإن المدير العام يكون مسئول عن أكثر من وظيفة أو إدارة داخل المنظمة.

المطلب الثاني : أنواع القيادة التربوية

يرى "عبد الصمد الأغبري" بأن القيادة التربوية هي قدرة القائد الإداري - المدير–على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه (الإداريين ، المعلمين والتلاميذ) ، وتحفيزهم وكسب « ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة.[1]

في حين يعرفها "طريف شوقي" على أنها:

" مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط ، وتستهدف حث الأفراد المنوطة بالجماعة ، بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في أداء الأفراد ، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة [2]

بينما يرى "كلارنس أ. نيول" أن القيادة «.هي الطريقة التي يؤثر فيها الأفراد أو الجماعات عن قصد في وضع وتحقيق أهداف الجماعة[3] أو المنظمة»

---

1 عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية 200 ص 116

2 طريف شوقي: السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع الأردن 1993 ص 87

3 [3]طريف شوقي : مرجع سابق ص 143

إلا أنه يبدو أن أفضل تعريف يتضمن المعنى الجوهري للقيادة هو ذلك التعريف الذي ينظر إلى القيادة على أنها (نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته، حيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه[1])

من خلال التعاريف السابقة ، يمكننا القول بأن القيادة التربوية ، هي ذلك التفاعل النفسي الاجتماعي والتربوي بين مدير المدرسة والجماعة المدرسية (العمال – المدرسين – التلاميذ) ، وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه ، واتخاذ القرارات وحل المشكلات ، لغرض تحقيق الأهداف التربوية .

وبناء على ما سبق أيضا، نستنتج أن القيادة التربوية تعتبر عملية تفاعل اجتماعي تربوي بين المدير والجماعات المدرسية و تأثير يمارسه القائد على الأعضاء الذين يشرف عليهم، كما أنها مجموعة من السمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد.

- **خصائص القيادة التربوية**

تتميز القيادة التربوية عن الأنواع الأخرى من القيادة، ببعض الخصائص والمعالم، التي يمكن إيجازها فيما يلي :

- إن القيادة التربوية تحترم رغبات وحاجات الأفراد وتعمل على تحقيقها وإشباعها ، فالقائد الناجح هو الذي لا يسعى إلى مضايقة مرؤوسيه ولا يحملهم أعمالا لا يرغبون فيها ، أو إنجاز ما لا تسمح لهم قدراتهم واستعداداتهم إنجازه كما يراعي ظروفهم ويأخذها بعين الاعتبار، فالمدير مثلا الذي يعرف بأن أحد المدرسين لا يستطيع أن يقوم بتدريس الحصة الأولى ، لظروف عائلية أو صحية ويتعمد برمجة الحصة في الساعة الأولى ، فهذا مدير لا يستحق مركزه القيادي .

- إن القيادة التربوية الناجحة، تسعى دائما إلى معرفة واستغلال وإثارة الحوافز والبواعث الذاتية لنشاط الأفراد، مما يتطلب من القائد التربوي (مدير المدرسة)، دراسة الجماعة وديناميكيتها ويتعرف على الفروق الفردية بينهم ، حتى يتسنى له معاملتهـــم بما يرضيهم ويتجنب قدر الإمكـان ما يغضبهم ، مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها ، في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم[2] .

إن القيادة التربوية الناجحة ، هي التي تعترف وتحترم إنسانية الفرد وتقدر كفاءته ، وتستمع إلى وجهة نظره ، فمدير المدرسة الناجح في ظل هذه الخاصية ، قائد تربوي حكيـــم يشعر أفراد جماعتـــه ، بأنه

[1] **عبد الفتاح دويدار** : علم النفس الاجتماعي اصوله و مبادئه دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع مصر 1994 ص163
[2] **-بوزينة، مصطفى**، التشريع المدرسي في الجزائر. .(2012) دار المعرفة، الجزائر.

واحد منهم ، يستمع إليهم ويتقبل انتقاداتهم كما يستشيرهم ، واضعا نصب عينيه مصلحة المتعلم فوق كل اعتبار .

إن تحقيق النجاح في البيئة التربوية متوقف على ما يحمله القائد من مهارات وسمات ينفرد بها عن القادة الآخرين في مختلف مجالات الحياة ، إذن فما هي هذه المهارات والخصائص ؟

مهارات القائد التربوي الفعال : إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتفهم دوره تماما وما يتضمنه هذا الدور من إشراف وتوجيه ومتابعة وتنفيذ، وأعظم دور يجب أن يؤديه المدير كقائد تربوي فعال هو خلق ما أسماهHolly & South worth بمدرسة التعلم learning school التي تتميز بأنها:

تفاعلية و مفاوضة - مبتكرة وحالة للمشاكل - سباقة وملبية - تشاركية و تعاونية- مرنة ومتحدية - مخاطرة ومقدمة - تقويمية وتأملية .

يرى منظرو هذه النظرية أن القيادة الفعالة تتمحور حول الكفاءات الشخصية للقائد والمتمثلة في ما يلي

1- الوعي بالذات الذي يقود إلى الثقة بالنفس. 2- الثقة بالنفس التي تمد القائد بالشجاعة
3- المسؤولية التي تتضمن القيام و الإشراف 4- بعد النظر الذي يجعل إستراتيجية العمل ممكنة.

إن دور قائد المؤسسة التعليمية اليوم ، لم يعد يقتصر على الأعمال الإدارية المختلفة وممارسة سلطة الضبط على العاملين فيها ، بل يكمن كما يرى (Fandt) في مسايرة واستيعاب التحولات العالمية السريعة في ميدان عمله ، المتمثلة في ظروف السرعة والتعقيد ومختلف الطوارئ التي تأثر في اتجاه ومسار المؤسسة.

ويصف Rayback المدير الفعال في القرن الواحد والعشرين ، بأنه ذلك القائد الذي يملك القدرة على إظهار الكثير من التفهم والاهتمام بقضايا الجماعة التي يشرف عليها ، كما يؤكد أن إمكانية إدارة وقيادة الآخرين بنجاح ، يستدعي من القائد قراءة مشاعر وانفعالات أتباعه في حين يرى Goleman أن مزاج القائد وسلوكه ، يؤثران على مزاج وسلوك الأعضاء ، كما أن القائد المتفائل الإيجابي والملهم ، يخلق جوا إيجابيا في مؤسسته ، مما ينعكس إيجابا على كل أفرادها ، بينما القائد الذي يملك شخصية مسممة Toxic يخلق في مؤسسته جوا من السلبية والتشاؤم والأداء الضعيف لأعضاء الجماعة.[1]

إلى جانب ذلك فالقائد الفعال، يتكيف بنجاح أكثر من غيره ، لأنه يدرك ويقيم حالاته الانفعالية ، كما أنه يعلم أين ومتى يعبر عن مشاعره ، إضافة إلى أنه يملك القدرة و المهارة في تنظيم حالاته المزاجية

[1] **عبد الصمد الأغبري** : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية 200 ص 136

وتشير في هذا المجال نظرية Robert.L. kats عن الكفاءات إلى أن هناك ثلاث مهارات أساسية يجب أن يتمتع بها القائد التربوي الفعال هي مهارات تقنية فنية و مهارات إنسانية الى جانب ذلك مهارات تصورية[1]

أ- المهارات الفنية

تعني المهارات الفنية ، تلك الطرق والأساليب التي يستعملها المدير في ممارسة عمله و معالجة مختلف المواقف التي يواجهها ، مما يتطلب منه معرفة جميع النواحـــي الفنية التي يشرف على توجيهها ، كأن يكون على دراية تامة بجميع تخصصات المدرسين الذين يعملون تحت قيادته ، حيث تتضمن هذه المهارات قدرا من المعارف المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف التربوية .

فعلى مدير المدرسة أن يعمل باستمرار على تنمية مهاراته الفنية وذلك بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية ، أي التدريب الذاتي ، وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برنامجا فعالا ، من شأنه أن يساعد المديرين على النمو المهني في مجال عملهم وذلك ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة[2] .

-المهارات الإنسانية : Human skills

تعني المهارات الإنسانية ، قدرة تعامل مدير المدرسة كقائد تربوي بنجاح مع الآخرين وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي بينهم ، في ظل بناء منسجم ومتكامل وهذا يتطلب وجود التفاهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم .إن المهارات الإنسانية ضرورية للعمل في كل المنظمات ، خاصة في المؤسسات التعليمية ، لأن المدير لا يتعامل مع الآلات بل يتعامل مع البشر ومنه ينبغي أن يكون سلوكه وتعامله اليومي، مبنى على أساس علاقات اجتماعية سليمة ، قوامها التقارب والألفة .

وبإمكان مدير المدرسة تنمية مهاراته في هذا المجال وذلك بإطلاعه على المعارف والأبحاث التي تتناول الجماعات والعلاقات الاجتماعية وعمليات التفاعل الاجتماعي ، وكذا المعارف والأبحاث المتعلقة بالفروق الفردية والطبيعة الإنسانية...

- المهارات التصورية (الإدراكية) Conceptual skills تتعلق هذه المهارات بقدرة مدير المدرسة، على إدراك التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته، ونظرته الشاملة للأمور وتوقعاته المستقبلية، وكذا كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في اتخاذ الحلول لها .

[1] **أحمد إسماعيل حجي** : التربية المقارنة دار الفكر العربي مصر 2003 ص 59
[2] **محمد منير مرسي**: الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها ، عالم الكتب ، مصر 1996 ص 104

تعتبر هذه المهارات ضرورية لقائد كمدير المدرسة ، لأنها تعينه في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأوليات وتوقع ما قد يحدث من طوارئ ... فالمدير الناجح والفعال، هو الذي يملك التصور والنظرة إلى التربية في إطارها العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي بالمجتمع الكبير، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية [1]

خصائص القائد التربوي الفعال لما كانت البيئة المدرسية بيئة لها خصائصها ومميزاتها ، لذا يجب أن يتصف القائد التربوي بصفات تتلاءم وخصائص هذه البيئة ، و من جهة أخرى تسمح له بممارسة دوره القيادي بفعالية ونجاح ، وفي هذا المجال يرى Fritz, Redle ، أن القائد ليس هو الشخص الوحيد الذي يتمتع ببعض السمات ، التي تجعل منه شخصية قوية قادرة على القيادة ولكنه الشخص الذي يمتاز بالمرونة النفسية الجماعية psychological flexibility group ، في حين يرى Alven gouldner أن القائد هو الذي يستطيع أن يشكل سلوك الجماعة في نمط معين ، بينما لا يستطيع غيره فعل ذلك[2] .

بينما يرى فاروق السيد عثمان[3] أن خصائص القائد التربوي الناجح تكمن في :

الثقة بالآخرين وهو أمر ضروري في التسيير البيداغوجي و أن يملك القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين و أن يعرف كيفية استخدام الوقت و أن تكون لديه قوة الحدس لمعرفة البعد التربوي و البيداغوجي لمهامه و أن تكون له السلطة والاستعداد لإزاحة المهملين والمعرقلين لعملية التسييرو أن يكون صاحب رؤى مستقبلية ، يضع طموحاته الشخصية في المقام الثاني بعد أهداف المدرسة وأن يكون فنانا في إدارة الاجتماعات وأن يفهم عمليات صنع القرار وكيفية تنفيذه و أن يمتلك حسا للدعابة والفكاهة أن يكون مثالا للاستقامة والأمانة في أداء مهمته كقائد للمدرسة.[4]

إن القائد التربوي الفعال يجب أن يتوفر فيه مزيج من الخصائص والسمات الشخصية والمهنية التي تعطيه صفة القائد التربوي أهمها:

تشجيع أعضاء الجماعة المدرسية على تحمل المسؤولية و تطبيق العدل والمساواة بين جميع الأفراد

---

[1] **محمد منير مرسي**: الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها ، عالم الكتب ، مصر 1996 ص 127

[2] **فاروق السيد عثمان** :القلق وإدارة الضغوط النفسية – دار الفكر مصر 1998 ص 166

[3] **- دحمان، عبد القادر،** المدخل إلى علم الإدارة التربوية..(2008) دار الحكمة، الجزائر.

الثقة بالنفس و قوة الإرادة والعزيمة وسرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات ، وضع الفرد المناسب في المكان المناسب- الاستفادة من قدرات وخبرات أعضاء الجماعة - المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها رفع الروح المعنوية لأفراد الجماعة.

ويمكن إجمالا وضع جملة من السمات و الخصائص للقائد التربوي :

الذكاء : إن مدير المدرسة الناجح ، هو الذي يملك عقلا متفتحا وبصيرة ثاقبة وقدرة عل مسايرة التطورات وتعلم الجديد.

المبادرة والابتكار: إن المدير الناجح ، هو الذي يبادر في مواجـــهة مختلف المواقف ويحس التصـــرف ، كما يتخذ القرارات الملائمة ويستنبط الحلول ، ويجد الوسائل الكفيلة لحل مشكلات الجماعات التي يشرف عليها ، أو المشكلات المختلفة التي تظهر في الوسط المدرسي.

الإقدام والثقة بالنفس: إن المدرسة تحتاج إلى قائد شجاع غير متذبذب ، كله ثقة وحزم كي يستطيع أن يتخذ القرارات ويواجه الطوارئ ، وبالتالي تلتف جماعته حوله وتقوى ثقتها به.

النضج الانفعالي : إن المدير الأصلح لقيادة المدرسة ، هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على مواجهة المواقف والتعامل مع الآخرين بثبات واستقرار وضبط النفس ، حيث يكظم انفعالاته ولا يترك مكانا للتردد والتحيز ، مما يجسد المناخ التربوي الملائم ونوعا من التوافق النفسي والاجتماعي للجماعات المدرسية .
[1]

التعاون والتفاعل الاجتماعي: إن القائد الذي تحتاج إليه المدرسة الحديثة، هو ذلك المدير الذي يملك القدرة على الإيحاء للآخرين ويشحذ هممهم ويوحد جهودهم ويعزز روح التعاون بينهم ويوجه نشاطاتهم لخدمة أهداف المدرسة.

القدرة على الإقناع : يجب على القائد التربوي أن يملك القدرة على إقناع أفراد جماعته ، من حيث المواقف التي يتخذها والقرارات التي يصدها ، كما يسعى جاهدًا إلى كسب ثقتهم وتأييدهم ولا شك أن حماس المدير وفهمه للآخرين هو أساس ذلك .

قدرة التعبير: ويعني ذلك الطلاقة اللفظية وحسن اختيار الكلمات من قبل المدير، حيث تجعله يحرر رسائله بوضوح ، كما تجعل الاتصال بينه وبين أفراد جماعته فعالا وسهلا ، حيث يتم التفاهم والتفاعل والتواصل بعيدا عن أي تعقيد أو غموض .

[1] **عيساوة نبيلة**، الإدارة التربوية والتشريع المدرسي. دار الجامعة.(2014)، الجزائر.

-الصبر والمثابرة والطموح : إن العمل التربوي وقيادة المدرسة ، يتطلبان مديرا مثابرا يطمح إلى الأفضل ، طويل النفس ، لا يتردد ولا يتراجع مهما كانت صعوبة الموقف ، كما يسعى إلى إدارة مدرسته بحنكة وعزم وبأساليب متجددة ، حتى يصل إلى تحقيق مبتغاه المتمثل في تحقيق الأهداف التربوية .

المبحث الثاني: التشريع المدرسي في الجزائر

المطلب الأول : مفهوم و نشأة التشريع المدرسي في الجزائر

كان التعليم منتشرا بين أبناء الجزائريين على مختلف أصولهم، حيث الكتاتيب و المساجد التي تلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على الهوية الإسلامية ، فكان الطلاب و المريدون يجلسون بالمساجد حول العلماء يتلقون عنهم شتى أنواع العلوم، الدينية منها و الدنيوية من أدب و بلاغة و رياضيات و علم الفلك و غيرها من العلوم.

عمد المستعمر إلى انتهاج سياسة تجهيل الجزائريين بفرض نفوذه و سيطرته على أراضي الجزائريين و تهجيرهم منها و من أهم السياسات التي استخدمتها في ذلك هو ضرب دعائم و مقومات الشخصية الوطنية للشعب الجزائري، حيث كان التعليم هو المدخل الأساسي لتحقيق هذه الأهداف المشوهة.

بعد أن سيطرت الآلة الحربية لفرنسا على معظم المناطق ذات الأهمية في الجزائر في نهاية الأربعينيات من نهاية القرن 19م كانت نسبة التمدرس 8,3% لدى أبناء الجزائريين بينما كانت 84% من أبناء الأوروبيين [1] و كان أهم سبب لذلك التعثر هو معارضة المعمرين لتعليم الجزائريين ، و فئة قليلة تلتحق بالمدارس الابتدائية و لا تكاد تتعداها إلى المراحل الأخرى من التعليم .

أما من جهة الجزائريين فقد كانوا يحتقرون هذا النوع من التعليم و لا يسمحون لأبنائهم و بالخصوص لبناتهم بارتياد هذه المدارس خوفا على ذوبان شخصيتهم الجزائرية المسلمة مفضلين الزوايا و الكتاتيب.

جاءت جمعية العلماء المسلمين الجزائريين لتنقذ الشخصية الوطنية من الذوبان في هوية المستعمر فبعد تأسيسها في 1931 بدأت في فتح مدارس حرة عن طريق تبرعات الجزائريين المسلمين. و كانت هذه المدارس تُلقن جميع المواد باللغة العربية من طرف معلمين جزائريين، فأقبل الكثير من التلاميذ عليها حتى وصلوا إلى 4500 تلميذ في 150 مدرسة. و كانت خاصية جمعية العلماء أنها أولت اهتماما كبيرا بتعليم

[1] **تركي رابح** التعليم القومي و الشخصية الوطنية - دراسة تربوية لشخصية جزائرية - المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1981 ص 97

الفتيات، و كانت ترسل بعثات للمشرق لطلاب الثانويات للاستزادة من العلم و العودة للجزائر لمباشرة التكوين و نشر العلم و التعليم لأفراد المجتمع الجزائري، هذا العمل لم يرضي الفرنسيين الذين عملوا على إعاقة عملها بحيث أغلقت عدة مدارس خصوصا أثناء الحرب العالمية الثانية بحجج واهية هذا فيما يخص المرحلة قبل الاستقلال[1].

وقد كان للجيل الذي تربى في هذه المدارس النواة الأولى لانطلاق ثورة 01 نوفمبر المُظفرة الدين بفضلهم تم استرجاع السيادة الوطنية [2].

غداة استقلال الجزائر و استرجاعها لسيادتها الوطنية كانت المنظومة التربوية الموروثة عن المستدمر مبنية على أهداف محو الشخصية الوطنية و طمس معالم الهوية و تاريخ الجزائريين. و هذا ما يستلزم تغيير هذه المنظومة من حيث الشكل و المضمون و تعويضها بمنظومة جديدة تعكس الشخصية الجزائرية المسلمة، و كان من الصعب أن يغير هذا النظام في فترة زمنية وجيزة.

الفرع الأول : نشأة التشريع المدرسي في الجزائر غداة استقلال الجزائر و استرجاعها لسيادتها الوطنية كانت المنظومة التربوية الموروثة عن المستدمر مبنية على أهداف محو الشخصية الوطنيـــة و طمس معالم الهوية و تاريخ الجزائريين و هذا ما يستلزم تغيير هذه المنظومة من حيث الشكل و المضمون و تعويضها بمنظومة جديدة تعكس الشخصية الجزائرية المسلمة، و كان من الصعب أن يُغير هذا النظام في فترة زمنية وجيزة وعليه اتخذت عدة إصلاحات و تعديلات ذات أهمية كبرى بناء على ثلاث خيارات سياسية و تربوية تهدف إلى استرجاع الهوية و الشخصية الوطنية و تمثلت هذه الخيارات فيما يلي:

الخيار الوطني بتفعيل عملية التعريب للمنظومة التربوية و جزأرتها.

الخيار الثوري و ذلك بتعميم التعليم و جعله في متناول كل شرائح المجتمع.

الخيار العلمي بتفتح التعليم نحو العصرنة و التحديث و بالتحكم في العلوم و التكنولوجيا.

لقد تجسدت هذه الخيارات الأساسية في التوجهات و برامج ذات فعالية و هي أهمها:

1- ديمقراطية التعليم 2- التعريب 3- الجزأرة 4- توحيد التعليم

كما توضحه القوانين التالية:

1**تركي رابح :** جمعية العلماء المسلمين الجزائريين و رؤسائها الثلاث ط1 المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية الجزائر 2014 ص 145

2**عبد الله مقلاتي** : اسهام معهد عبد الحميد بن باديس و طلابه غي الثورة التحريرية ، دار الهدى الجزائر 2018 ص 135

- القانون رقم 157/62 الصادر في 1962/12/03 الذي قرر الاستمرار في العمل بالقوانين الفرنسية سدا للفراغ التشريعي إلى غاية صدور قوانين جزائرية تعوضها.

- المرسوم رقم 166/62 الصادر في 1962/12/31 المتضمن إنشاء المعهد الوطني التربوي (I.P.N.).

- المرسوم رقم 241/63 الصادر في 1963/07/03 المتضمن إنشاء سلك المستشارين التربويين.

- المرسوم رقم 242/63 الصادر في 1963/07/03 المتضمن إنشاء سلك مفتشي التعليم الابتدائي.

- المرسوم رقم 243/63 الصادر في 1963/07/03 المتضمن إنشاء سلك الممرنين.

- المرسوم رقم 410/63 الصادر في 1963/10/14 المتضمن إصلاح الوظيفة التعليمية.

- المرسوم رقم 495/63 الصادر في 1963/12/31 المتضمن إنشاء بكالوريا التعليم الثانوي.

- المرسوم رقم 144/64 الصادر في 1964/05/22 المتضمن إجراءات البناءات المدرسية.

- المرسوم رقم 135/66 الصادر في 1966/06/02 المتعلق بالوظيفة العمومية

و جاءت الأمر 16 /04/ 1976 [1]الدي تنص على كون التربية و التعليم من اختصاص الدولة حيث نص بالخصوص على: إجبارية التعليم و مجانيته و تعميم استعمال اللغة العربية و جعل النظام التربوي من اختصاص الدولة و يعتبر احد اللبنات الأساسية في عملية التشريع المدرسي الجزائري .

مرّ التشريع المدرسي بمراحل متعددة، عكست التحولات السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها البلاد منذ الاستقلال و عموما يمكن تقسيم المراحل التي مر بها التشريع المدرسي إلى النقاط التالية

1. مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-1976)

تميزت هذه المرحلة بفراغ تشريعي في مجال التعليم، استمر العمل بالنظام التعليمي الموروث عن الاستعمار الفرنسي مع بعض التعديلات البسيطة صدر القانون رقم 157/62 في 3 ديسمبر 1962، حيث نص على الاستمرار في العمل بالقوانين الفرنسية سدا للفراغ التشريعي إلى غاية صدور قوانين جزائرية تعوضها.

تم تأسيس المعهد الوطني التربوي بموجب المرسوم رقم 166/62 في 31 ديسمبر 1962 للمساهمة في تطوير المناهج والبرامج الدراسية ثم أُنشئ سلك المستشارين التربويين بموجب المرسوم رقم 241/63 في 3 يوليو 1963 لتقديم الدعم التربوي للمعلمين والتلاميذ.

1 الأمر رقم 35- 76 الصادر في 1976/04/16 المتضمن تنظيم التربية والتكوين

2. **مرحلة التأسيس (1976-2003)**

تم إنشاء وزارة التربية الوطنية لتولي مسؤولية تنظيم وتسيير المنظومة التربوية حيث شهدت هذه المرحلة إصدار العديد من النصوص التنظيمية لتكملة المنظومة التشريعية للتربية الوطنية، شكل الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 أبريل 1976 معلماً هاماً في مسار التشريع المدرسي الجزائري ، يُعد هذا الأمر أول نص تشريعي شامل يتعلق بالتربية والتكوين في الجزائر المستقلة إذ حدد هذا الأمر أهداف التربية الوطنية وضبط هيكلة المنظومة التربوية ونظم مسار التلاميذ وصلاحيات مختلف الفاعلين التربويين.

3. مرحلة الإصلاح (2003-الآن) شهدت هذه المرحلة سلسلة من الإصلاحات التربوية ، هدفت إلى تحديث المنظومة التربوية وتكييفها مع متطلبات العصر، تم إصدار قانون التربية الوطنية رقم 03-13 في 19 فبراير 2003،ليحل محل الأمر رقم 76-35، تضمن هذا القانون مبادئ جديدة مثل التركيز على التعلم بالكفاءات وتعزيز دور اللغة العربية وتوسيع نطاق التعليم الرقمي تم إصدار العديد من النصوص التنظيمية لتكملة قانون التربية الوطنية رقم 03-13 لا تزال عملية تطوير التشريع المدرسي

الفرع الثاني : مفهوم التشريع المدرسي هو مجمل القوانين واللوائح التنظيمية التي تتناول أوضاع الحياة المهنية لموظفي التربية والتعليم كالحقوق والواجبات والتكوين والتوظيف والترسيم والترقية ونظام الأجور والتأديب والعطل وتحديد مهام الهياكل والمصالح وضبط العلاقات بين العاملين في القطاع .

تكون هذه التشريعات عادة في شكل قوانين ومراسيم تنفيذية أو قرارات وزارية أو لوائح ومناشير تنظيمية صادرة عن السلطات الوصية ، للتشريع المدرسي مرجعيات تتمثل في ثقافة المجتمع وحضارته والتطورات والمستجدات العلمية في مجال التسيير والتنظيم .

أقسامه : ينقسم إلى عدة أقسام :

1- قسم خاص بتنظيم التربية والتعليم والتكوين ويحدده الأمر الصادر بتاريخ 1976/04/16 المتضمنة المصالح المركزية للوزارة والمؤسسات التعليمية والثقافية والتكوينية
2- قسم خاص بأحكام تنظيمية تتعلق بحماية المؤسسات وتنظيم سيرها
3- قسم خاص بالموظفين في ميدان التربية والتكوين ابتداء من توظيفهم إلى التعاقد ، كما يشمل القرارات التي تحدد مهام وصلاحيات موظفي التأطير والتعليم والتوجيه والتربية والمصالح الاقتصادية
4- قسم خاص بالتلاميذ ، ومسك الملف المدرسي وشروط تحويل التلاميذ إلى مؤسسات أخرى ومنع العقاب البدني .

5- قسم خاص بالأحكام الخاصة بالمجالس ويشمل القرارات التي تتضمن إنشاء وتنظيم مختلف المجالس البيداغوجية والتربوية والإدارية .

أ - أهـــــــــداف التشـــــــريع المدرسي[1] :

-القدرة على معرفة النصوص التشريعية.

-القدرة على استثمارها وتوظيفها بما يخدم الفعل التربوي .

-القدرة على تنظيم الحياة الجماعية داخل المؤسسات التربوية وضبط العلاقات بين أعضاء الأسرة التربوية.

-القدرة على إيصال هذه النصوص إلى كل الفاعلين لتتوحد الرؤى وتظافر الجهود من اجل تحسين الأداء التربوي .

-القدرة على التفكير السليم والفهم الواعي في التعامل مع النصوص .

-القدرة على اكتشاف التناقضات والنقائص والفجوات إن وجدت.

-القدرة على معرفة وفهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتحليلها

ب -أهميته بالنسبة للفاعلين في المنظومة التربوية :

- أن يتعرفوا على النصـــوص القانونيـــة التـــي تتحكـــم في تسييـــر وتنظيـــم التربيـــة والتكـــوين .
- أن يطلـــعوا على شـــروط تطبيـــق هـــذه النصـــوص ومـــا يعـــود منهـــا بالفـــائـــدة ومـــا يترتـــب عن مخالفتهـــا أو التهـــاون في تطبيقهـــا من آثـــار ونتـــائج سلبيـــة، و معرفة الواجبات والحقـــوق المهنيـــة والاجتماعية.

ت - المبادئ والأهداف العامة للتربية وتنظيم المسار الدراسي

حدد الدستور الجزائري المبادئ التي تحكم النظام التربوي الجزائري فقد نصت المادة 53 من الدستور جعلت من التعليم حقا مضمونا ومجانيا لكل طفل في سن التمدرس إلى أن يبلغ من العمر 16 سنة

"التعليم من صلاحيات الدولة وحدها حيث ترصد له جزءا كبيرا من ميزانيتها

[11]-**حماني، عبد القادر**، تنظيم الإدارة التربوية في ضوء التشريع المدرسي الجزائري. دار الفكر .(2015)، الجزائر

لا تتحمل العائلات نفقات تمدرس أبنائها ما عدا ما يتعلق بالكتب المدرسية التي تباع بسعر مدعم من الدولة ، يستفيد التلاميذ من منحة خاصة بالدخول المدرسي.

يتميز النظام التعليمي بالمركزية فيما يتعلق بالبرامج والمناهج والمواقيت التعليمية.

بيد أنه يتميز باللامركزية في تسيير المؤسسات والمستخدمين.

أقر القانون القانون رقم : 08-04 المؤرخ في : 23 جانفي 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية ، من خلال مواده 10، 11، 12، 13 و14 الحق في التعليم حيث نصت

المادة 10 : تضمن الدولة الحق في التعليم لكل جزائرية وجزائري دون تمييز قائم على الجنس أو الوضع الاجتماعي أو الجغرافي.

المادة 11 : يتجسد الحق في التعليم بتعميم التعليم الأساسي وضمان تكافؤ الفرص في ما يخص ظروف التمدرس ومواصلة الدراسة بعد التعليم الأساسي.

المادة 12 : التعليم إجباري لجميع الفتيات والفتيان البالغين من العمر ست (6) سنوات إلى ست عشرة (16) سنة كاملة.

غير أنه يمكن تمديد مدة التمدرس الإلزامي بسنتين (2) للتلاميذ المعوقين كلما كانت حالتهم تبرر ذلك.

تسهر الدّولة بالتعاون مع الآباء على تطبيق هذه الأحكام.

يتعرض الآباء أو الأولياء الشرعيون المخالفون لهذه الأحكام إلى دفع غرامة مالية تتراوح من خمسة آلاف (5.000) دج إلى خمسين ألف (50.000) دج.

المادة 13 : التعليم مجاني في المؤسسات التابعة للقطاع العمومي للتربية الوطنية، في جميع المستويات.

تمنح الدولة، علاوة على ذلك، دعمها لتمدرس التلاميذ المعوزين بتمكينهم من الاستفادة من إعانات متعددة، لاسيما فيما يخص المنح الدراسية والكتب والأدوات المدرسية والتغذية والإيواء والنقل والصحة المدرسية.

ث - تنظيم أطوار التعليم

إن الدارس للمنظومة التربوية يجد أن المشرع أكد على الزامية التعليم بإقامة كيانين متمايزين بوضوح يتمثلان في: المدرسة الابتدائية ومؤسسة التعليم المتوسط.

وهكذا، تم تخفيض مدة طور التعليم الابتدائي من 6 إلى 5 سنوات مع إدخال مرحلة التربية التحضيرية والعمل على تعميمها بالتدرج، وتمديد مدة طور التعليم المتوسط من 3 إلى 4 سنوات.

ج -التربية التحضيرية

تشكل التربية التحضيرية مقوّما قاعديا في تربية الأطفال وتحضيرهم للالتحاق بالتعليم الابتدائي، بإتاحة الفرصة لهم للتعلم وتطوير قدراتهم البدنية والذهنية والابتكارية والنفسية الاجتماعية، إنها ترمي كذلك إلى تطوير شخصيتهم وإيقاظ حسهم الجمالي وجعلهم يكتسبون المهارات الحسية الحركية وكذا العادات الحميدة التي تعدهم للحياة الجماعية كما ترمي أيضا إلى إكسابهم العناصر الأولى للقراءة والكتابة والحساب.

إن التربية التحضيرية، في مفهوم القانون التوجيهي للتربية، هي المرحلة الأخيرة للتربية ما قبل المدرسية، وهي التي تحضر الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين خمس(05) وست (06) سنوات للالتحاق بالتعليم الابتدائي. يشير القانون التوجيهي إلى التعميم التدريجي للتربية التحضيرية بمشاركة الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية والجمعيات وكذا القطاع الخاص.

عرفت التربية التحضيرية تطورا إيجابيا خلال الفترة المتراوحة من 2005 إلى 2014 حيث انتقلت نسبة التلاميذ البالغين سن الخامسة والمتمدرسين بها من 10,8% إلى 67,8%، حيث عرف هذا النوع من التربية تطورا ملحوظا عند انتقال الكوكبة الأخيرة للتعليم الأساسي نحو التعليم المتوسط، بتقليص الطور الابتدائي إلى 5 سنوات مما سمح باستغلال الأقسام الشاغرة.

ح - التعليم الأساسي

يشكل التعليم الأساسي الذي مدته 9 سنوات، التربية القاعدية المشتركة بين كافة التلاميذ. يمنح التعليم الأساسي في المدرسة الابتدائية ذات الخمس سنوات وفي المتوسطة ذات الأربع سنوات.

-التعليم الابتدائي يتمثل الهدف العام للتعليم الابتدائي في تطوير قدرات الطفل بمنحه العناصر والأدوات الأساسية للمعرفة وهي: التعبير الشفوي والكتابي والقراءة والرياضيات. يتيح التعليم الابتدائي للطفل اكتساب تربية ملائمة تمكنه من توسيع إدراكه للزمن والمكان والأشياء ولجسمه كما يسمح له بتطوير ذكائه وحسه واستعداداته اليدوية والبدنية والفنية، وكذلك اكتساب تدريجي للمعرفة المنهجية كما يعده لمتابعة الدراسة بالتعليم المتوسط في أحسن الظروف.

يجري التعليم الابتدائي بالمدرسة الابتدائية التي تشكل مؤسسة قاعدة لكل النظام التربوي الوطني. يتيح القانون الأساسي لهذه المؤسسة لأن تحصل على الوسائل الضرورية لأداء مهمتها وإعداد مشروع للمؤسسة. يحدد مشروع المؤسسة، تحت سلطة المدير، الكيفيات الخاصة لتنفيذ البرامج الوطنية بضبط النشاطات المدرسية واللاصفية وترتيبات التكفل بمختلف فئات التلاميذ

خ- التعليم المتوسط

يشكل التعليم المتوسط المرحلة الأخيرة من التعليم الأساسي بغاياته الخاصة وبكفاءات محددة جيدا، مما يضمن لكل تلميذ قاعدة من الكفاءات الضرورية، في مجال التربية والثقافة والتأهيل، وهو الأمر الذي يسمح له بمواصلة الدراسة والتكوين في مرحلة ما بعد الإلزامي أو بالاندماج في الحياة العملية

تنظيمه تدوم الدراسة في طور التعليم المتوسط أربع سنوات ويدرّس في هذا الطور أساتذة متخصصون في مختلف المواد التعليمية .

د - التعليم الثانوي العام والتكنولوجي

لقد أعيد تنظيم التعليم ما بعد الإلزامي في إطار إصلاح المنظومة التربوية، انطلاقا من السنة الدراسية 2006/2005. تتركب هذه المرحلة من 3 مقاطع:

المقطع الأول: التعليم الثانوي العام والتكنولوجي

المقطع الثاني: التكوين والتعليم المهنيين

المقطع الثالث: التعليم العالي

يتبين جليا مخطط التعليم الثانوي العام والتكنولوجي يكتسي ميزة تتمثل في التناسق بين التعليم الإلزامي في المرحلة القبلية وفي انسجام مع إعادة تنظيم التعليم العالي والمسلك المهني في المرحلة البعدية.

- المبادئ العامة للتعليم الثانوي العام والتكنولوجي :

- ليس ضمن التعليم الإلزامي حيث إنه لا يستقبل سوى التلاميذ الذي يستوفون شروط القبول التي يحدد الوزير المكلف بالتربية الوطنية؛
- يحضّر التلاميذ لامتحان بكالوريا التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، فهو تعليم موجه أساسا للتحضير من أجل أنواع من التكون وكذا الدراسات العليا؛
- يأخذ في الحسبان تنظيم التعليم من أجل هيكلته؛
- يندرج في إطار التوجهات العالمية التي تنظم هذه المرحلة من التعليم والتي تتحاشى التخصصات المبكرة وكثرة المسالك والشعب، حيث يشكل مرحلة تمنح التلميذ تكوينا قاعديا متينا في ميادين الأدب واللغات والفنون والعلوم والتكنولوجيا، دون إهمال المواد التعليمية التي تنمي الحس المدني والشعور بالمسؤولية. فهي ليست، بأي حال من الأحوال، مرحلة تخصص في المسار الدراسي للتلاميذ؛؛

- تيسّر كل عمليات إعادة التوجيه الممكنة خلال المسارات بفضل تناسق مسالكها ومرونة إجراءاتها.

- المبادئ الخاصة للتعليم الثانوي العام والتكنولوجي

- يستقبل التلاميذ المقبولين من السنة الرابعة 4 متوسط في نظام تعليمي يبعث على الأمن ويتجنب القطيعة المباغتة مع نظام الدراسة السابق، فيضمن الاستمرارية التربوية والبيداغوجية من خلال الإبقاء على جل المواد التعليمية تقريبا التي كانت تدرّس في المتوسط؛

- يدخل البعد المتعلق بالتدرج في التوجيه نحو مختلف الشعب وذلك باعتماد التوجيه الأولي عقب السنة رابعة متوسط، حسب ملامح التلاميذ الذين يتوزعون بصفة طبيعية تقريبا إلى "أدبيين" وإلى "علميين" وهو ما ييسّر تطبيق توجيه أكثر موضوعية في نهاية الجذعين المشتركين، مع إمكانية تعديل التوجيه الأولي؛

- تمتين وتعميق مكتسبات المرحلة التعليمية القاعدية السابقة و إحداث التجانس فيها مع إرساء قاعدة من الثقافة العامة مبنية على المعارف والكفاءات التي يمكن توظيفها في عمليات التعلم المقبلة واختيار المسارات الأكاديمية والمهنية الضرورية للتكوين على المواطنة.

- غايات التعليم الثانوي العام والتكنولوجي

تتمثل غاياته في:

- المساهمة في تنمية ورفع مستوى المعارف والوعي لدى الطلاب؛

- المساهمة في تكوين حاملين للشهادات بمستويات معرفية وكفاءات وثقافة مطابقة "للمعايير" و"المقاييس" المعترف بها عالميا؛

- تحضير التلاميذ للحياة في مجتمع ديمقراطي حيث يتكفلون بأنفسهم ويتحملون مسؤوليتهم ويحترمون الغير؛

- تطوير وتعزيز قيم الثقافة الوطنية والحضارة العالمية؛

- المساهمة في تنمية السعي إلى التميز لدى التلاميذ؛

- تيسير تطوير المعارف والكفاءات في الميادين العلمية والتكنولوجية والآداب والفنون والاقتصاد؛

- البحث عن أساليب التنظيم والسير الأكثر نجاعة والأكبر فعالية ممكنة.

- **مهام التعليم الثانوي العام والتكنولوجي:**

تتمثل المهام في:

- تحضير الشباب لمواصلة الدراسات الجامعية ذات المستوى العالي؛
- تطوير مواقف تساعد على اكتساب المعارف وإدماجها؛
- تنمية مواقف التحليل والتلخيص والتقييم والحكم؛
- تمكين التلاميذ من استقلالية الحكم؛
- تعزيز الشعور بالانتماء إلى أمة وحضارة ضاربة جذورها في الماضي وتنمية وتعزيز حب الوطن؛
- تنمية وتعزيز القيم الروحية الأصيلة؛
- إكساب المهارات والمواقف الضرورية للاستجابة لمتطلبات الدراسات الجامعية ذات المستوى العالي؛
- تلقين وتنمية حب العمل المتقن والبحث عن الدقة والكمال؛
- تطوير الحس المدني واحترام البيئة والممتلكات العمومية؛
- تنمية مواقف احترام الغير.

- **الأهداف العامة للتعليم الثانوي العام والتكنولوجي**

يمكن تصنيفها في أربعة أصناف:

- **أهداف ذات صلة بالتربية العامة:**

- إيقاظ الشخصية: حب الاطلاع، الفكر النقدي، الإبداع، الاستقلالية،
- جانب التنشئة الاجتماعية: التعاون، التواصل،
- اكتساب المعارف: ثقافة عامة ومعارف أساسية مدمجة بشكل متين ويمكن توظيفها من أجل "التعلم بغرض التعلم" مع تحاشي الجانب الموسوعي.

أهداف التحكم في مختلف الوسائل التعبيرية:

- التحكم في اللغة الوطنية،
- معرفة لغتين أجنبيتين على الأقل والتحكم فيهما،
- التعبير الفني والمعلوماتي،
- التعبير الخاص بالرياضيات.

أهداف التكوين العلمي والتكنولوجي:

- تنمية حب الاطلاع والاستقصاء العلمي وروح الإبداع والمبادرة،
- فهم الطرائق العلمية،
- اعتماد المقاربات التجريبية لاختبار الفرضيات،
- استعمال تعبير بسيط ووجيز لشرح وتقييم الوقائع.

تنظيم التعليم الثانوي العام والتكنولوجي

يمنح التلاميذ الذين ينتقلون إلى السنة الأولى من هذا الطور، في أحد الجذعين المشتركين:

1- الجذع المشترك آداب الذي يتفرع في السنتين الثانية والثالثة ثانوي إلى شعبتين هما:

- الأدب والفلسفة،
- اللغات الأجنبية

2– **الجذع المشترك علوم والتكنولوجيا** الذي يتفرع في السنتين الثانية والثالثة ثانوي إلى أربع شعب هي:

- شعبة الرياضيات،
- شعبة العلوم التجريبية،
- شعبة التسيير والاقتصاد؛
- شعبة التقني- رياضي، بأربع خيارات تتمثل في:

– الهندسة الميكانيكية،

– الهندسة الكهربائية،

– الهندسة المدنية،

– وهندسة الطرائق (الكيميائية).

ذ- تعليم اللغة الأمازيغية

ضمن التعديل الدستوري لسنة 2003 مسألة اللغة والثقافة الأمازيغيتين من حيث التكفل المؤسساتي بها حيث اتفقت وزارة التربية الوطنية مع المحافظة السامية للأمازيغية على الانطلاق في التعميم التدريجي لتعليم اللغة الأمازيغية على كافة القطر الوطني.

ر- التعليم والتكوين عن بعد

يتولى الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد منح تعليم لفئة من الجمهور لم تتابع دراستها بشكل عادي حضوريا، لأسباب مختلفة.

اعتبارا لمهامه، عرف الديوان في السنوات الأخيرة إقبالا كبيرا من المتعلمين، حيث بلغ عددهم في الطورين المتوسط والثانوي 480.000 مسجلا من بينهم أكثر من 33.000 متعلما محبوسا.

وهكذا فإن التزايد السريع لعدد المسجلين أدى إلى تحويل شبكة المراكز الجهوية إلى مراكز على مستوى الولايات، بفتح هذه المراكز في كل من ولايات تمنراست وباتنة والواد وعين الدفلة وتيسمسيلت وسوق أهراس.

زيادة على ذلك، قام الديوان بإنشاء أرضيته للتعليم عن بعد عبر الأنترنت لفائدة كل الدارسين كما أطلق طريقة التعليم بواسطة مشرف على الخط لصالح تلاميذ أقسام الامتحانات.

ز- محو الأمية

لقد سمح تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمحو الأمية المسطرة للفترة 2007-2016 بتسجيل أكثر من 3,5 ملايين دارس خلال الفترة 2007-2014 لكل المستويات، حيث تمثل الإنـــاث 87% من المعـــدودات الإجمالية كما يتكفل الديوان الوطني لمحو الأمية وتعليم الكبار أيضا بالأشخاص المحبوسين التعليـــــم المتخصص في إطار إقامة التعليم الأساسي، وضعت وزارة التربية الوطنية تنظيمين لمعالجـــة صعوبات التعلم الملاحظة عند التلاميذ ويتعلق الأمر بالمعالجة البيداغوجية وبالتعليم المكيف.

طبقا للمستجدات في علوم التربية وتوصيات منظمة اليونسكو، يقوم قطاع التربية الوطنية بالتعاون مع قطاع الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وقطاع التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة بضمان خدمات خاصة للتلاميذ من ذوي الاحتياجات التربويـــــــة الخاصة يتعلق الأمر بالتلاميذ المتأخرين راسيا، والتلاميذ الماكثين في المستشفيات مدة طويلة والتلاميذ ضعيفي البصر والتلاميـــــــذ ضعيفي السمع.

ترتكز الإستراتيجية المعتمدة لهذه الفئة من التلاميذ في تكييف البرامج والطرائق وفق احتياجات هؤلاء التلاميذ حيث توصي بتعليم مفرَّد وتنظيم أفواج محدودة العدد وفيما يخص التلاميذ الماكثين في المستشفيات، تحدد قرارات وزارية مشتركة كيفيات تنظيم الدروس بمحتوى وتوقيت مكيفين لصالح التلاميذ المعنيين، حيث يتولى التدريس مدرسون تابعون لوزارة التربية الوطنية.

- التكفل بالتلاميذ من ذوي الاحتياجات الخاصة

في إطار تطوير التربية الجامعة، تم القيام بعمليات سمحت بالتكفل بعدد من التلاميذ من دوي الاحتياجات الخاصة بالوسط المدرسي العادي.

لقد سعت وزارة التربية الوطنية، في إطار الحق في التربية للتلاميذ الذين هم في وضعية إعاقة، إلى تجسيد سياسة وطنية ترمي إلى إدماج هذه الفئة من الأشخاص وذلك بوضع إطار تشريعي وتنظيمي مناسب وكذا برامج وتنظيمات التنفيذ، بالتعاون الوثيق مع القطاعات المعنية، أي التضامن الوطني والصحة.

ينص القانون رقم 08-04 المؤرخ في 23 يناير 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربيـــــة الوطنية، على أحكام خاصة بالأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.

المادة 14 :" تسهر الدولة على تمكين الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من التمتع بحقهم في التعليم.

يسهر قطاع التربية الوطنية، بالتنسيق مع المؤسسات الاستشفائية وغيرها من الهياكل المعنية، على التكفل البيداغوجي الأنسب وعلى الإدماج المدرسي للتلاميذ المعوقين وذوي الأمراض المزمنة".

لقد تم تحيين سلسلة من النصوص التنظيمية، بالتعاون مع القطاعات المعنية، وذلك لضمان التكفل بتمدرس الأطفال الذين هم في وضعية إعاقة.

لهذا الغرض تم التوقيع المشترك بين التربية الوطنية والتضامن الوطني، على:

– القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 مارس 2014 الذي يحدد كيفيات فتح أقسام خاصة للأطفال المعوقين بمؤسسات التربية والتعليم العمومية التابعة لوزارة التربية الوطنية.

– المنشور المشترك المؤرخ في 3 ديسمبر 2014 الموجه للمديرين التنفيذيين بالولايات والمتضمن الإجراءات التي يتعين اتخاذها لتيسير التحاق هؤلاء التلاميذ بالمؤسسات المدرسية وكيفية تكييف النشاطات البيداغوجية مع طبيعة الإعاقات عند هؤلاء التلاميذ، وذلك بهدف ضمان الحق في التربية لجميع الأطفال.

– المنشور الوزاري المشترك المؤرخ في 17 ديسمبر 2014 المتعلق بتنفيذ الترتيبات المضمَّنة في هاذين المنشورين.

وتطبيقا للنصوص التنظيمية، اتخذت وزارة التربية الوطنية، بالتعاون مع القطاعـــــات المعنية

(التضامن الوطني والصحة) إجراءات تنظيمية وبيداغوجية لضمان هذا الحق لهذه الفئة من التلاميذ على غرار الأطفال الآخرين.

س- مؤسسات التربية و التعليم الخاصة

(المواد من 57 إلى 54 من القانون التوجيهي للتربية رقم 08-04 المؤرخ في 23 جانفي 2008).

تتمثل الأحكام المتعلقة بمؤسسات التربية و التعليم الخاصة طبقا للمواد 47 و50 و 54 من القانون التوجيهي للتربية لاعتماد وزير التربية الوطنية ووفقا لدفتر شروط و إجراءات و شروط يحددها وزير التربية حيث اشترط القانون جمله من الضوابط منها .

* لكل شخص طبيعي أو معنوي خاضع للقانون الخاص، تتوفر فيه الشروط المحددة قانونا، الحق في فتح مؤسسة خاصة للتربية و التعليم.

- يجب أن يتمتع مدير مؤسسة التربية و التعليم الخاصة بالجنسية الجزائرية.

- لا يمكن، و مهما كانت الأسباب، خوصصة المؤسسات المدرسية العمومية.

* طبقا لأحكام المادة 33 من القانون التوجيهي، يمنح التعليم في المؤسسات الخاصة للتربية و التعليم باللغة العربية في جميع المستويات و في جميع المواد.

* تلتزم مؤسسات التربية و التعليم الخاصة بتطبيق برامج التعليم الرسمية التي يحددها وزير التربية.

يخضع كل نشاط تربوي أو بيداغوجي تعتزم المؤسسات إضافته، علاوة على النشاطات التي تحتويها البرامج الرسمية ، إلى ترخيص مسبق من وزير التربية الوطنية وإلى أحكام هذا القانون، لاسيما المادة 2 منه.

* يجب أن تكون شروط توظيف مدير مؤسسة خاصة للتربية و التعليم و مستخدمي التربية و التعليم العاملين بها مطابقة على الأقل للشروط المطلوبة في توظيف نظائرهم العاملين في مؤسسات التربية و التعليم العمومية.

* يتعرض مؤسسو و مديرو المؤسسات الخاصة للتربية و التعليم المخالفون للمواد 59 و 60 و 61 من القانون التوجيهي إلى العقوبات المنصوص عليها قانونا.

* يتوج تمدرس التلاميذ في المؤسسات الخاصة للتربية و التعليم بالإمتحانات التي ينظمها القطاع العام، بنفس الصيغة و بنفس الشروط المطبقة على التلاميذ المتمدرسين في مؤسسات التربية و التعليم العمومية.

* يمكن نقل تلاميذ من مؤسسة خاصة للتربية و التعليم إلى مؤسسة عمومية و من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة خاصة وفقا لتدابير يحددها وزير التربية.

* يمارس الوزير المكلف بالتربية الوطنية الرقابة البيداغوجية و الإدارية على المؤسسات الخاصة للتربية و التعليم، بنفس الكيفية التي يمارسها على المؤسسات العمومية.

المطلب الثاني : الترقية التشريعية للنظام المدرسي الجزائري :

لقد شهد النظام المدرسي الجزائري تطورات هامة خلال العقود الأخيرة، وذلك بفضل جهـــــود الدولة الجزائرية الرامية إلى تحسين جودة التعليم وتوفير فرص متساوية للجميع.

سن المشرع الجزائري جملة من القوانين و النظم و اللوائح من أجل تطوير المنظومة التعليمية وتحديثها بشكل مستمر، بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية، وذلك من أجل ضمان حصول ميع التلاميذ على تعليم ذي جودة عالية.

تهدف الترقية التشريعية للنظام المدرسي الجزائري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النبيلة، منها:

1. ضمان تكافؤ الفرص في التعليم للجميع تسعى الترقية التشريعية إلى توفير فرص متساوية للتعليم لجميع التلاميذ، بغض النظر عن جنسهم أو أصلهم الاجتماعي أو دينهم أو لغتهم أو أي عامـــــل آخر

يتم ذلك من خلال ضمان توافر التعليم المجاني والنوعي في جميع أنحاء البلاد، مع التركيز على المناطق المحرومة.

2. تربية جيل متعلم ومثقف قادر على المساهمة في بناء الوطن وتقدمه وذلك من خلال تزويد التلاميذ بالمعرفة والمهارات اللازمة للنجاح في حياتهم الشخصية والمهنية.

3 . إعداد خريجين مؤهلين لسوق العمل قادرين على تلبية احتياجاته المتغيرة ويتم ذلك من خلال تطوير المناهج الدراسية والبرامج التعليمية لتتوافق مع متطلبات سوق العمل الحديث.

4. تعزيز القيم الوطنية والأخلاقية لدى التلاميذ مثل حب الوطن والانتماء إليه، واحترام الآخرين، والالتزام بالقانون، يتم ذلك من خلال غرس هذه القيم في نفوس التلاميذ من خلال المناهج الدراسية والأنشطة التربوية.

5. تحسين جودة التعليم:من خلال تحديث المناهج الدراسية والبرامج التعليمية، وتطوير البنية التحتية للمدارس، وتحسين مستوى التكوين المهني للمعلمين.

6. توسيع نطاق التعليم:من خلال زيادة عدد المدارس والمعاهد التعليمية، وزيادة عدد التلاميذ الملتحقين بالتعليم، وخاصة في المراحل المتقدمة.

7. محاربة الأمية من خلال برامج محو الأمية ونشر الوعي بأهمية التعليم.

8. دمج ذوي الإعاقة في النظام التعليمي الى دمج ذوي الإعاقة في النظام التعليمي، من خلال توفير الخدمات والتسهيلات اللازمة لهم.

9. تعزيز البحث العلمي من خلال دعم الباحثين وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم.

10. تطوير استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم من خلال توفير أجهزة الكمبيوتر والإنترنت للمدارس، وتدريب المعلمين على استخدامها.

11. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم من خلال تشجيع الاستثمار في التعليم، وتشجيع التعاون بين المدارس والشركات.

12. تحسين مستوى المعيشة للمعلمين من خلال زيادة رواتبهم وتحسين ظروف عملهم.

13. تعزيز الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم من خلال تحسين الشفافية والمساءلة في جميع مستويات النظام التعليمي.

و تاريخيا كان لصدور الأمر رقم 35- 76 الصادر في 1976/04/16المتضمن تنظيم التربية والتكوين [1] الدور المفصلي في الترقية التشريعية للمنظومة التعليمية حيث كانت اللبنة الأساس في إرساء و تأصيل قواعد التشريع المدرسي ، لقد جاء هذا الأمر مفصلا كما يلي:

-الأحكام العامة

-التعليم التحضيري

-التعليم الأساسي

-التعليم الثانوي

-التكوين المستمر

-تكوين الموظفين

[1]المرجع: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية-العدد 33 الصادر في 1976/04/16.

-البحث التربوي

-التوجيه المدرسي و المهني

-الخدمات الاجتماعية المدرسية

-الاختصاصات

-الأحكام المشتركة

-الأحكام الانتقالية

تنص المادة الأولى من هذا الأمر على أن"التشريع في ميدان التربية و التكوين يتكون من أحكام هذا الأمر و من النصوص والتشريعية و النصوص التي لها صبغة تشريعية و من النصوص التنظيمية و التطبيقية المتعلقة بها"

و قد نصّ هذا الأمر على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:

*يجب أن تكون المنظومة التربوية منطلقة من القيم العربية و الإسلامية و المبادئ الاشتراكية المتمثلة في العدالة و المساواة والسلام و التعاون بين الشعوب و الأمم.

* ديمقراطية التعليم: أي أن لكل طفل بلغ سن التمدرس (06 سنوات)الحق في مقعد دراسي.

*إجبارية التعليم: أي أن الأولياء ملزمون بتعليم أبنائهم الذين بلغوا سن الدراسة.

*مجانية التعليم: أي أن التعليم بدون مقابل في جميع المؤسسات التعليمية و في كل المستويات.

*سيادة اللغة العربية في جميع مراحل التعليم.

*الاهتمام بدراسة اللغات الأجنبية.

*احتكار الدولة لقطاع التربية لأن المبادرات الفردية و الجماعية كان غير مسموح بها آنذاك.

*يجب أن يكون النظام التربوي مرتبطا بالمخطط التنموي الشامل.

*يجب التفتح على العلوم و التكنولوجيا العالمية المفيدة اقتصاديا و اجتماعيا.

*يجب إشراك الأسرة في العمل التربوي.

*تكوين مجتمع تربوي حقيقي بإمكانه المشاركة في تسيير المؤسسات التربوية.

*اعتبار التربية مصلحة عليا من مصالح الأمة و ذات أولوية.

*تعديل البناء الهرمي لمراحل التعليم الذي أصبح مقسما إلى:

- تعليم تحضيري - تعليم أساسي - تعليم ثانوي

*إحداث مؤسسات و مصالح خاصة بالتكوين التربوي و البحث و التوجيه والنشاط الاجتماعي المدرسي.

*تمكين موظفي التربية و كذا المواطنين من الاستفادة من التكوين المستمر و هذا بفسح المجال أمامهم لهذا الغرض عن طريق توفيركل الوسائل المادية و البشرية اللازمة لتحقيق هذه العملية.

*الاهتمام بالبحث التربوي عن طريق إنشاء مؤسسات خاصة لهذا الغرض.

*العناية بالتوجيه التربوي الذي يجب أن يتم وفقا لمعايير موضوعية تستند إلى القدرات العلمية و النفسية للتلميذ لا غير.

*الاهتمام بالخدمات الاجتماعية المدرسية من إيواء و تغذية و نقل و نشاطات ترفيهية...

*تحديد المهام و الاختصاصات الموكلة أو المسندة إلى جميع الهيئات التي تلعب دورا في المجال التربوي من وزارة و ولاية وبلدية.

*ضرورة إحداث مجلس أعلى للتربية يستشيره الوزير المكلف بالتربية في جميع المسائل ذات المصلحة الوطنية و المتعلقة بالتربيةو التكوين.

*إصدار مراسيم واضحة تنظم مؤسسات التربية و الشهادات و معادلاتها و سلك التفتيش و المراقبة.

الفرع الأول : نظام الجماعة التربوية

1-المجالس التي تنشط في الإكماليات و الثانويات

تتمثل المجالس التي تنشط في الإكماليات (المتوسطات حاليا) و الثانويات فيما يلي:

*مجلس التربية و التسيير الذي نجده في الإكمالية (المتوسطة.)

*مجلس التوجيه و التسيير الذي نجده في الثانوية.

*مجلس التنسيق الإداري الذي ينشط في الإكمالية و الثانوية.

*مجلس التعليم الذي ينشط في الإكمالية و الثانوية.

*مجلس القسم الذي ينشط في الإكمالية و الثانوية.

*مجلس التأديب الذي ينشط في الإكمالية و الثانوية.

*مجلس القبول و التوجيه الذي ينشط في الثانوية فقط لأنه استحدث بعد إنشاء الجذوع المشتركة على مستوى السنة الأولى ثانويلقبول و توجيه تلاميذ السنة الأولى جذوع مشتركة نحو التخصصات المفتوحة في السنة الثانية و المتفرعة عن تلك الجذوع المشتركة.

2- مجلس التربية و التسييرفي المتوسطة[1]

تشكيلته: يتشكل هذا المجلس من:

*مدير المدرسة الأساسية (الإكمالية)رئيسا و المتصرف المالي للمؤسسة (لمقتصد.) ، مستشار التربية وثلاثة ممثلين عن الموظفين بالمؤسسة.وثلاثة ممثلين عن الأساتذة بالمؤسسة.

إجتماعاته: يجتمع هذا المجلس ثلاث (03) مرات في السنة في دورات عادية ويمكن أن يجتمع في دورات استثنائية بطلب منالمدير أو الأغلبية البسيطة لأعضائهو توجه الدعوات المتضمنة جدول الأعمال إلى الأعضاء من طرف المدير و تتخذ القرارات في المداولات بأغلبية الأصوات و يكون

صوت المدير مرجحا عندما تتعادل الأصوات و تسجل المداولات في محاضر يوقعها الرئيس في نهاية كل جلسة.

مهامه: تتمثل المهمة الأساسية لهذا المجلس في مساعدة المدير في تسيير شؤون المؤسسة التي يشرف عليها كما تتمثل مهامه فيمايلي:

البت (الفصل)في مشروع ميزانية المؤسسة.و في حساب التسيير للسنة المالية المنصرمة.وإبرام الصفقات.والموافقة على مشاريع التوسيع و الترميم و التجهيز و متابعتها.وإبرام عقود التنازل عن تراث المؤسسة.ومتابعة المسائل القضائية، يبدي رأيه في التنظيم العام للمؤسسة.ويقدم الاقتراحات الرامية إلى تجسيد أهداف المؤسسة التعليمية.

3-مجلس التوجيه و التسييرفي الثانوية

تشكيلته: يتشكل مجلس التوجيه و التسيير منمدير الثانوية (رئيسا.) و مديرا لدراسات (نائب المدير.)،إضافة الى المتصرف المالي (المقتصد)وثلاثة ممثلين عن الأساتذة.وثلاثة ممثلين عن الموظفين.وثلاثة ممثلين عن أولياء التلاميذ وثلاثة ممثلين عن التلاميذ

[1]**المرجع: القرارالوزاري رقم : 151 المؤرخفي1991/02/26**

اجتماعاته: يجتمع مجلس التوجيه و التسيير ثلاث (03)مرات في دورات عادية خلال السنة الدراسية و يمكن أن يجتمع في دورةغير عادية بطلب من المدير أو بطلب من الأغلبية البسيطة لأعضائه.

إن الرئيس هو الذي يوجه الدعوات لحضور اجتماع المجلس إلى جميع الأعضاء ويجب أن تتضمن هذه الدعوات جدول الأعمال.

و لكي ينعقد المجلس بصفة قانونية يجب أن تحضر يوم الاجتماع الأغلبية البسيطة لأعضائه (النصف + عضو واحد.)

و تتخذ قراراته بأغلبية الأصوات و يكون صوت الرئيس مرجحا في في حالة تعادل الأصوات.

تسجل المداولات في محاضر تحفظ في سجل خاص يكون المدير قد أشّر كل أوراقه قبل بداية استعماله.

مهامه: تتمثل مهام هذا المجلس فيما يلي:

البت في مشروع ميزانية المؤسسة.، البت في حساب تسيير المؤسسة.وإبرام الصفقات ، إقرار و متابعة مشاريع التوسيع، الترميم و التجهيزو ابرام عقود التنازل عن تراث الثانوية ومتابعة المسائل القضائية.وإقرار الهبات و التركات كما يبدي رأيه في التنظيم العام للمؤسسة.ويقدم كل الآراء و الاقتراحات الرامية إلى تحقيق الأهداف التربوية.

4-مجلس التنسيق الإداري في الإكمالية و الثانوية[1]

المرجع: القرار الوزاري 156 / 91 /26/02.المؤرخ في 1991

تشكيلته: يتشكل هذا المجلس من المؤسسة رئيسا.ونائب المدير للدراسات (في الثانوية و المتقنة.)

ومستشار التربية الرئيسي في الثانوية ومستشار التربية في الإكمالية ،المقتصد أو المكلف بالتسيير المالي ورؤساء الأشغال (في الثانويات)

و يمكن للمدير أن يستدعي أي موظف آخر بالمؤسسة لحضور اجتماع المجلس على سبيل الاستشارة.

اجتماعاته: يجتمع مجلس التنسيق الإداري مرة واحدة على الأقل في الأسبوع بدعوة من الرئيس الذي يوجه الدعوات لحضوراجتماعاته متضمنة جدول الأعمال إلى جميع الأعضاء.

تدون مداولاته في محاضر يمضيها الرئيس و كاتب الجلسة و تسجل في سجل خاص يكون المدير قد أشّر جميع أوراقه قبل بدايةاستعماله.

[11] **المرجع: القرارالوزاري رقم : 151 المؤرخفي 1991/02/26**

مهامه: تتمثل مهام هذا المجلس فيمساعدة المدير في تسييره اليومي للمؤسسة.وتمكين أعضاء الفريق الإداري من التشاور فيما بينهم في شؤون المؤسسة.والسهر على إقامة تعاون وحوار مثمر في المؤسسة.

و كذا مناقشة التعليمات الرسمية و شرحها.وتقييم الأعمال التي تم إنجازها وضبط برنامج للأعمال التي تنوي المؤسسة القيام بها

5-مجلس التعليم (في الإكمالية و الثانوية) يتشكل هذا المجلس من:

مدير الثانوية أو الإكمالية رئيساوأساتذة المادة المادة الواحدة الذين يحدد عددهم الأدنى بخمسة و في حالة عدم اكتمال هذا العدد تضم المواد التعليمية المتقاربة أوالمتكاملة إلى بعضها البعض فالمواد العلمية تكمل بعضها البعض و المواد الأدبية تكمل بعضها البعض بالإضافة الى مدير الدراسات،رؤساء الأشغال في الثانوية ، رؤساء الورشات والمستشار الرئيسي للتربية ،مستشار التربية في المتوسطة

والمقتصد أو المسير المالي.

اجتماعاته: يجتمع هذا المجلس مرتين على الأقل في السنة يكون الاجتماع الأول في بداية السنة الدراسية و يكون الثاني في نهايت .كما يمكن للمدير أن يبادر بعقد اجتماع لمادة أو عدة مواد عند الضرورة.

تسجل مداولاته في محاضر خاصة تمضى في نهاية الاجتماع من طرف الرئيس وكاتب الجلسة و تدون في سجل خاص يؤشّر المديرجميع أوراقه قبل بداية استعماله و يعتبر الأستاذ مسؤول المادة المنشط الرئيسي لمجلس التعليم لأنه هو الذي يحضر لعقد الاجتماع و يقوم بأمانة المداولات و هو الذي يلزم بتنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس.

أهدافه: يهدف مجلس التعليم إلى:

تمكين أساتذة المادة الواحدة أو المواد المتكاملة من التشاور فيما بينهم وتحليل المواقيت و البرامج و التعليمات التربوية.والتنسيق الجيد للتعليم في الأقسام المتوازية و المتتالية.و كداالتوزيع الجيد لعمل التلاميذ وتناسق المناهج التربوية و اختيار الوسائل التعليمية بالاضافة الى مناقشة القضايا المادية و استعمال الاعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية وتقديم كل الاقتراحات المتعلقة بالمسائل التي تهم تعليم المادة.

6-مجلس القسم (في الإكمالية و الثانوية)

تشكيلته: يتشكل هذا المجلس من:

مدير الثانوية أو الإكمالية رئيسا ومدير الدراسات والمستشار الرئيسي للتربية(الثانوية) ومستشار التربية (الإكمالية) ورؤساء الأشغال (الثانوية و المتقنة) والأساتذة الذين يدرسون في القسم المعني.

ومستشار التوجيه المدرسي و المهني للقطاع الذي تتبعه المؤسسة.

اجتماعاته و أهدافها: يجتمع هذا المجلس أربع مرات على الأقل في السنة:

يكون الأول في بداية السنة الدراسية و الثلاثة الباقية في نهاية كل فصل دراسي، و يهدف الى

إعلام الأساتذة بالتعليمات و التوجيهات الرسمية و دراسة تركيبة القسم و المعايير المعتمدة في تشكيلتها والتذكير بالظروف التي جرت فيها الأنشطة داخل المؤسسة خلال السنة المنصرمة بالاضافة الى معرفة مدى تقدم عمل التلاميذ خلال السنة المنصرمة والنظر إذا اقتضت الضرورة في الالتماسات و الشكاوى المقدمة من طرف التلاميذ أو أوليائهم و المتعلقة بقرارات المجلس لنهايةالسنة الدراسية المنصرمة.

و يكمن الهدف من اجتماعي نهاية الفصلين الأول و الثاني في

- تحليل الظروف التي تطبق فيها البرامج الرسمية و بحث الإجراءات الممكن اتخاذها لمعالجة النقائص المسجلة.

- تسجيل كل المعلومات و الملاحظات على الدفاتر المدرسية و الكشوف الفصلية التي ترسل إلى الأولياء في نهاية كل فصل دراسيو المتضمنة مكافآت للتلاميذ النجباء كالتهنئة و التشجيع و لوحة الشرف و عقوبات تسلط على التلاميذ الذين لم يجتهدوا خلال الفصلالدراسي كالإنذار و التوبيخ.

الهدف من الاجتماع الأخير(نهاية الفصل الثالث) في تحليل الحصيلة الفصلية و السنوية لنشاط التلاميذ.

واتخاذ القرارات المتعلقة بمصيرهم من حيث مواصلة الدراسة بالانتقال إلى القسم الأعلى أو التكرار أو التوجيه أو الإقصاء منالدراسة كما يتخذ المجلس هذه القرارات المتعلقة بمصيرهم بكل سيادة على أساس من العدل والموضوعية و هذا بعد تحليل دقيق لكل العناصرالخاصة بكل تلميذ قبل اتخاذ مثل هذه القرارات.

مهامه: تتمثل مهامه فيما يلي:

دراسة كل المسائل التي لها علاقة بالحياة داخل القسم وتمكين الأساتذة من التشاور فيما بينهم من أجل تنسيق نشاطاتهم و ضمان الانسجام في المقاييس أو المعايير التي يمكن اعتمادها في تقدير و تقييم أعمال التلاميذ و دراسة الحصيلة الفصلية و السنوية للقسم و النتائج الدراسية لكل تلميذ.

7-مجلس التأديب في (الإكمالية و الثانوية)

***تشكيلته:** يتشكل هذا المجلس من مدير المؤسسة رئيسا ومدير الدراسات والمقتصد وثلاثة ممثلين عن الأساتذة وثلاثة ممثلين عن أولياء التلاميذ والأستاذ الرئيسي لقسم التلميذ المعني

اجتماعاته: يجتمع مجلس التأديب في نهاية كل فصل دراسي للإطلاع على حالة المؤسسة و يحق للمدير استدعاء المجلس للانعقاد في دورات استثنائية عند الضرورة للبت في المخالفات التي يمكن أن تصدر عن بعض التلاميذ كما يمكن أن ينعقد المجلس بطلب من الأغلبية البسيطة للأعضاء.

يرأس اجتماع المجلس المدير الذي يوقع محاضر الاجتماع و تدون من طرف كاتب الجلسة في سجل خاص يؤشّر المدير جميع أوراقه قبل بداية استعماله.

شروط انعقاده:

لكي ينعقد المجلس و تكون اجتماعاته قانونية لابد من توافر شروط هي:

استدعاء الأعضاء بواسطة رسائل شخصية توجه إليهم في أجل لا يقل عن ثلاثة أيام قبل تاريخ الاجتماع و ضرورة حضور الأغلبية البسيطة للأعضاء لكي تكون مداولاته قانونية، و في حالة عدم اكتمال النصاب يستدعى المجلس مرة ثانية و في هذه المرة تكون مداولاته قانونية مهما كان عدد الحاضرين.

-ضرورة تحري المدير للحقيقة حول القضية المطروحة على المجلس و جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنها و اطلاع أعضاء المجلس على هذه القضية قبل الاجتماع، تتخذ قرارات المجلس بأغلبية أصوات الحاضرين و في حالة تعادل الأصوات يرجح صوت المدير.

العقوبات الصادرة عن المجلس و أصنافها:

تصنف هذه العقوبات إلى ثلاث درجات هي:

/1عقوبات الدرجة الأولى:

و تتمثل في الإنذار المكتوب أو التوبيخ.

/2عقوبات الدرجة الثانية:و تتمثل في:

الإقصاء المؤقت من الدراسة (من يوم إلى 03 أيام .)

الإقصاء المؤقت من الدراسة (من 04 أيام إلى 08 أيام)

/3عقوبات الدرجة الثالثة:

و تتمثل فيالإقصاء من النظام الداخلي، الإقصاء من الدراسة مع اقتراح التحويل إلى مؤسسة أخرى

الإقصاء النهائي من الدراسة .

و يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أنه يمكن للمدير تسليط عقوبات الدرجة الأولى دون الرجوع إلى مجلس التأديب.

الطعن في قراراته:

يمكن الطعن في عقوبات الدرجة الثالثة فقط و توجه الطعون من طرف التلاميذ أو أوليائهم إلى لجنة الطعن الموجودة على مستوىمديرية التربية بالولاية في ظرف أسبوع ابتداء من تاريخ تبليغ قرار التأديب.

تتشكل لجنة التأديب الخاصة بالتلاميذ من

مدير التربية أو من ينوب عنه رئيسا ومدير مؤسسة تعليم ثانوي و مدير مدرسة أساسية ومفتش للتربية و التعليم الأساسي ومدير مركز التوجيه المدرسي و المهني أو مستشار التوجيه المدرسي و المهني وأستاذ رئيسي للتعليم الثانوي و ستاذ رئيسي للتعليم الأساسي بالإضافة الى ممثلين 02 عن جمعيات أولياء التلاميذ بالولاية.

في حالة إذا كان لأحد أعضاء اللجنة علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالقضية المطروحة على المجلس يمنع عليه المشاركة في مداولاتالمجلس.

تتخذ قرارات اللجنة بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين و هذه القرارات غير قابلة للطعن.

8- مجلس القبول و التوجيه في الثانوية

إن هذا المجلس حديث الوجود و الهدف من إنشائه هو تسهيل مهمة التوجيه خاصة بعد الهيكلة الجديدة التي شملت التعليم الثانوي المتمثلة في إنشاء جذوع مشتركة على مستوى السنة الأولى ثانوي (تكنولوجيا، علوم، آداب) و التي بدأ العمل بها في السنة الدراسية1992 1991 كما أن قرار إنشاء هذا المجلس يعد تطبيقا للباب الثامن من الأمر 76/35 المتعلق بتنظيم التربية و التكوين و الخاص بالتوجيه المدرسي و المهني المواد من 61 إلى 66 منه.

لقد أنشئ مجلس القبول و التوجيه على مستوى كل ثانوية من أجل تسهيل مهمة توجيه التلاميذ في نهاية الجذوع المشتركة نحو التخصصات المتفرعة عنها و المفتوحة في السنة الثانية ثانوي و إشراك أساتذة الثانوية إشراكا واسعا و فعليا و مسؤولا في هذا التوجيه ومن أجل إنصاف التلاميذ في تقدير قدراتهم و استعداداتهم و ميولهم.

تشكيلته: يتشكل هذا المجلس من مدير التربية بالولاية أو من يمثله ومدير الثانوية أو المتقنة المعنية ومدير الدراسات ومدير مركز التوجيه المدرسي و المهني أو مستشار التوجيه المدرسي و المهني للقطاع الذي تتبعه المؤسسة بالإضافة الى لأساتذة الرئيسيين مسؤولي الأقسام في السنة الأولى ثانوي حسب كل جذع

مشترك و المستشار الرئيسي للتربية وأستاذ المادة الرئيسي لكل شعبة من الشعب المفتوحة بالسنة الثانية بالمؤسسة و ختاما ممثل عن جمعية أولياء التلاميذ.

إجتماعاته: يجتمع مجلس القبول و التوجيه بعد انعقاد مجالس الأقسام للفصل الثالث و تخضع مداولاته للسرية التامةو يتولى مسؤولية أمانة المجلس مدير مركز التوجيه المدرسي والمهني أو مستشار التوجيه المدرسي والمهني للقطاع الذي تتبعه المؤسسة ، تسجل القرارات المتخذة من طرف المجلس في محضر يوضع في نسختين يوقعهما أعضاء المجلس و الرئيس و تعلق نسخة منه فيمكان بارز في المؤسسة بحيث يمكن للجميع من تلاميذ و أولياء و كل من يهمهم الأمر الإطلاع على القرارات التي تتضمنها و تبقى هذهالنسخة معلقة بذلك المكان إلى نهاية الفصل الأول من السنة الدراسية الموالية.

كما تبلغ القرارات النهائية المتخذة من طرف المجلس للتلاميذ و أوليائهم ضمن الكشوف الخاصة بنقاط الفصل الثالث و تكون هذهالقرارات نافذة مع احتفاظ أولياء التلاميذ بحق الطعن فيها.

مهامه: تتمثل مهام هذا المجلس فيما يلي:

دراسة اقتراحات مجالس الأقسام فيما يتعلق بتقويم و توجيه تلاميذ الجذوع المشتركة و اتخاذ القرار النهائي في قبول و توجيه تلاميذ الجذوع المشتركة في مختلف الشعب و التخصصات المفتوحة في السنة الثانية بالمؤسسة أو في مؤسسة أخرى في حالة عدم وجود الشعبة التي يوجه إليها التلميذ بالمؤسسة الأصلية واتخاذ قرار القبول و التوجيه في الشعب و التخصصات الغير مرتبطة بالجذوع المشتركة الأصلية إذا كانت المتطلبات التربوية تستلزم ذلك بالإضافة إلى اتخاذ القرار بإعادة السنة الأولى ثانوي في الجذع المشترك الذي قضى فيه التلميذ سنته أو في جذع مشترك آخر يناسب ملمحه التربوي

الفرع الثاني: نظام تسيير الموارد البشرية

الموارد البشرية في المدارس هي عنصر حيوي يسهم في بناء أسس التعليم الناجح والتطوير المستدام للطلاب والمعلمين على حد سواء، يشكل المعلمون والإداريون في المدارس الجوهر الأساسي للعملية التعليمية، فهم الذين يسهمون في بناء وتنمية قدرات الطلاب وإشاعة روح التعلم والابتكار داخل الفصول الدراسية.

تعتني الموارد البشرية في المدارس بجذب واختيار أفضل المعلمين والكوادر التعليمية المؤهلة والملتزمة بمسؤوليتها التربوية، كما تسعى لتطوير قدراتهم المهنية وتوفير البرامج التدريبية و العمل التي تعزز من أدائهم وتحفزهم على الابتكار وتبني أساليب تعليمية حديثة وفعالة.

ومن جانبهم، يؤدي المعلمون دورًا محوريًا في تشكيل مسارات المستقبل للطلاب، حيث يتعاملون مع احتياجاتهم التعليمية والنفسية والاجتماعيـــة، ويشجعونهم على تحقيق إمكاناتهم الكامنة، بفضل جهودهم، يكتسب الطلاب المعرفة والمهارات التي تمكنهم من المشاركة بفعالية في المجتمع والعمل على تحقيق أهدافهم المستقبلية.

يشكل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الذي صدر بموجب الأمر رقم 03/06 بتاريـــخ 15 يوليو 2003، يُعتبر إطاراً قانونياً هاماً لتنظيم العمل في القطاع العام وتحديد حقوق وواجبات الموظفين العموميين ،تتضمن فلسفة هذا القانون الأساسي العام عدة مبادئ أساسية، منها:

-الشفافية والعدالة: يسعى القانون إلى تحقيق مبدأ الشفافية في إجراءات التعيين والترقية وتقييـــم الأداء، بما يضمن المساواة بين الموظفين وتكافؤ الفرص.

-الكفاءة والفعالية: يتطلب القانون توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة وتأهيلهم بشكل مستمر لضمان أداء أفضل للخدمة العمومية.

-حماية حقوق الموظفين: يتضمن القانون ضمانات لحماية حقوق الموظفين مثل الأجور والظروف اللائقة للعمل والحماية الاجتماعية.

-الاحترام والانضباط: يشدد القانون على ضرورة احترام القوانين والأنظمة والانضباط في العمل الحكومي.

بشكل عام، يهدف القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى تحقيق توازن بين حماية حقوق الموظفين وتحقيق أهداف الخدمة العمومية بكفاءة وفعالية كما يُجسّد هدا الأمر فلسفة واضحة تهدف إلى خلق إدارة عمومية كفؤة وفعالة تُحترم حقوق الموظفين وتُلزمهم بواجباتهم، ممّا يُساهم في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر.

و بالرجوع الى المواد من 76 إلى 80 من القانون التوجيهي للتربية رقم 08-04 المؤرخ في 2008 /01/23 يتكون مستخدمو قطاع التربية الوطنية من الفئات التالية:

-مستخدمو التعليم.

-مستخدمو الإدارة و مؤسسات التعليم و التكوين.

-مستخدمو التربية.

-مستخدمو التفتيش و المراقبة.

-مستخدمو المصالح الاقتصادية.

-مستخدمو علم النفس و التوجيه المدرسي و المهني.

-مستخدمو التغذية المدرسية.

-مستخدمو السلك الطبي و الشبه الطبي.

-مستخدمو الأسلاك المشتركة.

تحدد شروط التوظيف و تسيير المسارات المهنية لمختلف فئات المستخدمين طبقا لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر 06-03 المؤرخ في : 2006/07/15 و القوانين الأساسية الخاصة كما جاء المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في : 2008/10/11 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية حيث حدد هذا المرسوم الإحكام الخاصة لهؤلاء الموظفين و مدونة مختلف الرتب و المناصب المطابقة و شروط الالتحاق بها.

و بالنظر إلى المادة 02 منه يخضع لأحكامه :

- موظفو التعليم - موظفو التربية - موظفو التوجيه و الإرشاد المهني
- موظفو المخابر - موظفو التغذية المدرسية - موظفو المصالح الاقتصادية

حيث يكون هؤلاء الموظفين في وضعية الخدمة لدى المؤسسات العمومية للتربية و التعليم التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية ، كما حددت المادة 04 من نفس المرسوم على خضوعهم فيما يخص الحقوق و الواجبات للأمر 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 المتعلق بالوظيفة العمومية كما يخضعون للنظام الداخلي بالمؤسسة التي يعملون بها، كما نصت المادة 05 منه على إلزامية إعداد الدروس و تقييم التلاميذ وفقا للتعليمات و البرامج المحددة من الوزارة الوصية ، و تنظيم الامتحانات و المسابقات و تصحيحها و المشاركة في لجانها و كذا في دورات التكوين وتحسين المستوى كما ألزمت المادة 09 موظفي التربية و التعليم مرافقة التلاميذ عند تنقلهم خارج المؤسسة التعليمية بمناسبة النشاطات و التظاهرات المرتبطة بأهداف المنظومة التربوية و انفتاحها على المحيط .

اما بخصوص التوظيف و الترقية في الأسلاك و الرتب التي يحكمها هذا القانون الأساسي الخاص فيتم التوظيف من بين المترشحين الحائزين على المؤهلات و الشهادات المطلوبة في الاختصاصات التي يحددها قرار مشترك بين وزير التربية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية .

يتلقى مستخدمو التعليم تكوينا يهدف إلى إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لممارسة مهنتهم كما إن التكوين الأولي لمختلف أسلاك التعليم هو تكوين من مستوى جامعي، ويتم في مؤسسات متخصصة تابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية أو الوزارة المكلفة بالتعليم العالي بحسب الأسلاك التي ينتمون إليها والمستويات التي يراد تعيينهم فيها.

يستفيد المدرسون الذين تم توظيفهم عن طريق مسابقة خارجية من تكوين تربوي قبل تعيينهم في مؤسسة مدرسية، يمنح هذا التكوين البيداغوجي في مؤسسات التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية.

كل أصناف المستخدمين معنية بعمليات التكوين المستمر، طوال مسارها المهني حيث يهدف التكوين المستمر أساسا إلى تعميق معارف المستخدمين المستفيدين و تحسين مستواهم .

تتم عمليات التكوين المستمر في المؤسسات المدرسية و في مؤسسات التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية أو في مؤسسات متخصصة تابعة لقطاع التعليم العالي بقرار يحدده الوزير المكلف بالتربية الوطنية

تضمن الدولة توفير الموارد و الوسائل الضرورية لإعطاء مستخدمي التربية الوطنية منزلة معنوية و اجتماعية و اقتصادية تمكنهم من العيش الكريم و القيام بمهمتهم في ظروف لائقة.

و في هذا الإطار أكد وزير التربية الوطنية عبد الحكيم بلعابد[1] أن قطاعه وفي إطار مراجعة القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، سيعمل على تثمين موقعهم في سلم أسلاك الوظيفة العمومية وتسوية وضعية منتسبي جهازي الإدماج المهني والاجتماعي لحاملي الشهادات المدمجين في رتبة "مشرف تربية .

إنّ تسيير الموارد البشرية بفعالية هو أحد أهمّ العوامل التي تُساهم في نجاح المنظومة التربوية من خلال التخطيط الجيد والتوظيف الفعّال وتطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم وتحسين كفاءة استخدام الموارد،يمكن للمنظومة التربوية أن تُحقق أهدافها في تنشئة أجيال متعلمة ومثقفة وذات مهارات عالية تساهم في بناء مجتمع متطور و مزدهر.

[1] https://www.education.gov.dz/ موقع وزارة التربية الوطنية

خاتمة

في ختام هذه المذكرة، يتبين أن التشريع المدرسي الجزائري يمثل حجر الزاوية في تنظيم العملية التعليمية والتربوية في البلاد من خلال دراستنا للنصوص القانونية واللوائح التنظيمية، أمكننا الوقوف على مدى تطور هذا التشريع منذ الاستقلال وحتى يومنا هذا، والتحديات التي واجهتها المنظومة التعليمية في ظل التحولات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي شهدتها الجزائر.

من أبرز ما توصلنا إليه في هذه الدراسة أن التشريع المدرسي الجزائري يتسم بالديناميكية والتجدد، حيث تسعى السلطات المختصة باستمرار إلى مراجعة وتعديل القوانين بما يتماشى مع التطورات الحاصلة على الصعيدين الوطني والدولي. وقد لمسنا من خلال النصوص القانونية أن هناك جهودًا واضحة لتحسين جودة التعليم وضمان تكافؤ الفرص بين جميع الطلاب.

على الرغم من التحديات فإن التشريع المدرسي الجزائري يظهر توجهاً واضحاً نحو تعزيز الديمقراطية التربوية والمساواة بين الجنسين، وتكريس الحق في التعليم لكل مواطن جزائري . وقد أظهرت عملية تقنين التشريع المدرسي، لا سيما القانون التوجيهي للتربية الوطنية، رؤية طموحة لمستقبل التعليم في الجزائـــر، ترتكز على الجودة والشمولية والحداثة

ومن خلال استقراء النصوص القانونية الخاصة بالتشريع المدرسي الجزائري نجد انه تم إرساء منظومة قانونية حيوية تلعب دورًا محوريًا في رسم مسار العملية التربوية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

بهذا يُعدّ التشريع المدرسي الجزائري ركيزة أساسية لضمان سير المنظومة التربوية بشكلٍ سليـمٍ وفعّال، حيثُ يُنظّم مختلف جوانب العملية التعليمية، بدءً من تحديد الأهداف التربوية، مرورًا بضبط المناهج الدراسية، وصولًا إلى تقييم أداء الطلبة والمعلّمين، ونظرًا لأهمية هذا الدور، أولت الدولة الجزائرية اهتمامًا كبيرًا بتطويره وتحديثه بما يتماشى مع التطورات المتسارعة في مختلف المجالات حيث نستشف من المعالم البارزة للتشريع المدرسي انه يتميز بجملة من الخصائص تُميّزه عن غيره من التشريعات، حيث يوصف بما يلي

- الشمولية إذ يُغطّي كافة جوانب العملية التعليميـة، بدءً من التعليم الأساسي وصولًا إلى التعليم العالي كما يتميز بقدر كبير من المرونة ، ممّا يسمح بتكييفه مع مختلف التطورات والتغيّرات التي تشهدها المنظومة التربوية

- الوضوح والدقة، ممّا يسهّل فهمه وتطبيقه من قبل جميع الفاعلين في العملية التعليمية و يُرسّخ مبدأ المسؤولية ، بدءً من وزارة التربية الوطنية، مرورًا بالمؤسسات التربوية، وصولًا إلى التلاميذ والمعلّمين وأولياء التلاميذ.

- ضمان الجودة التعليمية يحدد التشريع معايير الجودة التي يجب أن تلتزم بهـــــا المدارس والمعلمــون، ويوفر آليات لتقييم ورصد الجودة التعليمية.

- تنظيم التعليم والمناهج يحدد التشريع المناهج الدراسية وينظم تقسيم المواد والمستويات التعليمية والأنشطة المدرسية.

- حماية حقوق الطلاب والمعلمين بتوفيرحماية قانونية لحقوق التلاميذ والمعلمين و الإداريين، كالحماية من التمييز والعنف و توفير الأمن والمناخ التعليمي .

- تنظيم الإدارة المدرسية يحدد التشريع الهياكل الإدارية للمدارس وينظم عمليات الإدارة والإشراف على المؤسسات التعليمية.

- تنظيم الشؤون المالية والموارد البشرية ينظم التشريع توزيع الموارد المالية والبشرية للنظـــام التعليمي، بما في ذلك توظيف المعلمين وتقديم الرواتب وتطوير مهاراتهم.

- التكامل بين القطاع العام و القطاع الخاص و تنظيمه، مع توفير الإشراف اللازم لضمان جودة التعليم في هذا القطاع .

- تعزيز التنوع والشمولية كتقديم دعم خاص للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة و تعزيز التعليم في المناطق النائية.

- تعزيز التعليم المهني والفني لتأهيل الطلاب لسوق العمل وتلبية احتياجات الاقتصاد المحلي.

- تطوير المناهج التعليمية بشكل دوري لضمان تحديثها وتلبية احتياجات الطلاب ومتطلبات العصر.

و كـتوصيات لتطوير التشريع المدرسي الجزائري، يُمكن الإشارة إلى بعض الاقتراحات منها:

- تحسين جودة التكوين للمعلمين و الأساتذة من خلال مراجعة المناهج الدراسية في كليات التربية، واختيار الطلاب الملتحقين بها بشكلٍ دقيق، وتوفير التدريب العملي اللازم له وتكوينهم بشكلٍ جيّد.
- تعزيز التكوين المستمر للمعلمين.
- مراجعة المناهج الدراسية بشكلٍ دوري وتطويرها بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر الحديث و محاربة العنف المدرسي و التسرب المدرسي
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية و الرقمنة .
- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المصادر القانونية:

-الدستور الجزائري لسنة 2020 الجريدة الرسمية العدد 82 بتاريخ 30 ديسمبر 2020

-الأمر رقم 76-35 مؤرخ في 16 أبريل سنة 1976 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين.

-الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 15/ 07/ 2003 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- القانون رقم 08-04 مؤرخ في 2008/01/23 يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية.

-المرسوم التنفيذي 90-49 مؤرخ في 1990/2/06 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية

المرسوم التنفيذي 08-315 مؤرخ في 11/ 10/ 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص لموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية

-المرسوم التنفيذي رقم 09-306 المؤرخ في 02 /09/ 2009 يحدد كيفيات تنظيم وتسيير المؤسسات التربوية.

- المرسوم التنفيذي رقم 16-226 مؤرخ في25 /2016/08 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية

- المرسوم التنفيذي رقم 16-227 مؤرخ في25 /2016/08 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمتوسطة

- المرسوم التنفيذي رقم 17-162 مؤرخ في15 /2017/05 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة للثانوية

ثانيا المراجع

1- إبراهيم عبد اللطيف المنيف: الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم الرياض، 1980

2- تركي رابح التعليم القومي و الشخصية الوطنية - دراسة تربوية لشخصية جزائرية - المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1981

3- ماهر أحمد السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات، القاهرة المكتب العربي الحديث 1986

4-جيري ل جراي: الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس،ترجمة، وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض.1988

5-إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية – عالمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1998.

6- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999

7-أحمد أحمد إبراهيم: نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، 1999،

8 -سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

9-سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

10 -إسماعيل محمد ذياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.

11- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، ط1، 2001.

12-- الحسيني القحطاني سالم بن سعيد القيادة الإدارية، الطبعة الأولى،الرياض 2001

13-النمر سعود بن محمدا لإدارة العامة "الأسس والوظائف"،الطبعة الأولى، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية2001

14--سامي سلطي عريف: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001

15- حسين عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديد للنشر، مصر 2003

16- أسعد وليد أحمد: الإدارة التعليمية، مكتبة ا□تمع العربي للنشر الأردن، 2005

17- حريم حسن: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

18- سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2008.

19- دحمان عبد القادر، المدخل إلى علم الإدارة التربوية. دار الحكمة، الجزائر 2008

20- العلاق بشير: الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن 2008

21- محمد بكري عبدالعليم: مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها مصر، 2009

22- محمد درّه : مدخل إلى الإدارة، مصر جامعة عين شمس- كلّية التجارة، مصر2007

23- بوزينة مصطفى، التشريع المدرسي في الجزائر. دار المعرفة، الجزائر. 2012

24-عيساوة نبيلة، الإدارة التربوية والتشريع المدرسي. دار الجامعة، الجزائر. 2014

25- تركي رابح : جمعية العلماء المسلمين الجزائريين و رؤسائها الثلاث ط1 المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية الجزائر 2014

26- حماني عبد القادر، تنظيم الإدارة التربوية في ضوء التشريع المدرسي الجزائري. دار الفكر، الجزائر 2015 .

27-عبد الله مقلاتي : اسهام معهد عبد الحميد بن باديس و طلابه غي الثورة التحريرية ، دار الهدى الجزائر 2018

ثالثاً: قائمة المواقع الإلكترونية

- الموقع الرسمي للجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية https://www.joradp.dz/
- موقع وزارة التربية الوطنية: https://www.education.gov.dz
- موقع المركز الوطني للبحث في التربية: https://www.inre.dz/
- موقع مجلة التربية والتعليم: https://www.facebook.com/tarbia
- موقع منتدى التربية والتعليم: https://education-onec-dz.blogspot.com
- موقع لديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد https://www.onefd.edu.dz
- Algerian scientific journal platform https://www.asjp.cerist.dz/

فهرس

مقدمة **01**

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية ونظرياتها. **06**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة التربوية و التعليمية و المدرسية **07**

المطلب الأول: مفهوم الإدارة التربوية ودورها في تنظيم العمل التربوي..... **07**

المطلب الثاني**:**مفهوم الإدارة التعليمية وأهميتها في تطوير الأداء الوظيفي للمدرسين والإداريين..... **11**

المبحث الثاني : نشاة نظريات الإدارة..... **14**

المطلب الاول: أنواع نظريات الإدارة **14**

الفرع الاول :النظريات التقليدية للإدارة التربوية..... **14**

الفرع الثاني : النظريات الحديثة للإدارة التربوية..... **19**

المطلب الثاني :نظرية القيادة و نظرية اتخاذ القرار **26**

الفصلُ الثاني : القيادة و التشريع المدرسي في الجزائر..... **35**

المبحث الأول: الإدارة المدرسية و القيادة..... **36**

المطلب الأول: القيادة التربوية و خصائصها..... **40**

المطلب الثاني : أنواع القيادة التربوية : **41**

المبحث الثاني : التشريع المدرسي الجزائري **47**

المطلب الأول : مفهوم و نشأة التشريع المدرسي في الجزائر **47**

الفرع الأول : نشأة التشريع المدرسي في الجزائر..... **48**

الفرع الثاني : مفهوم التشريع المدرسي **50**

المطلب الثاني : الترقية التشريعية للنظام المدرسي الجزائري **61**

الفرع الأول :نظام الجماعة التربوية..... **64**

الفرع الثاني :نظام تسيير الموارد البشرية..... **71**

خاتمة **80**

قائمة المصادر و المراجع **78**

قائمة المواقع الإلكترونية:..... **80**

فهرس **81**

ملخص..... **83**

Summary

Algerian school legislation is a set of legal texts which govern the organization and operation of the national education system. Its objective is to guarantee to all Algerian citizens the right to quality education, while respecting the principles of equality, free education and compulsory education.

In conclusion, this research on Algerian school legislation has highlighted the important issues facing the Algerian education system. She also proposed recommendations to improve existing school legislation and guarantee quality education for all students in Algeria.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
ميدان التكوين ل.م.د

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

نحن الممضيان أسفله ،

الطالب الأول :.....ربيع نور الدين.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم :.....112104639.....الصادرة بتاريخ :.....2018/12/05.....

الطالب الثاني :.....بلعياشي محمود.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم :.....102111270.....الصادرة بتاريخ :.....2016/11/26.....

المسجلين بكلية الحقوق والعلوم السياسية – قسم الحقوق – تخصص :.....دولة ومؤسسات.....

والمكلفين بإنجاز مذكرة ماستر عنوانها : .....تنظيم الإدارة المحلية في.....

.....التشريع الجزائري.....

نصرح بشرفنا أننا نلتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه ونتحمل مسؤولية الإخلال بذلك.

بتاريخ :.....2024/06/10.....

اطلعت ووقعت

إمضاء الطالب الأول

اطلعت ووقعت

إمضاء الطالب الثاني