

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية الآداب واللغات

قسم اللغة والأدب العربي

الرقم التسلسلي : .....

رقم التسجيل ط1 : 2398459987.

ط2 : 2301491735.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الأدب العربي، تخصص: لسانيات عامة

بعنوان:

# الدور البيداغوجي و التربوي لمدير المدرسة الابتدائية في العملية التعليمية التعلمية.

دراسة ميدانية : مدارس المقاطعتين الإداريتين " أولاد دراج 01 و مقرة 02 .

إعداد الطالبين:

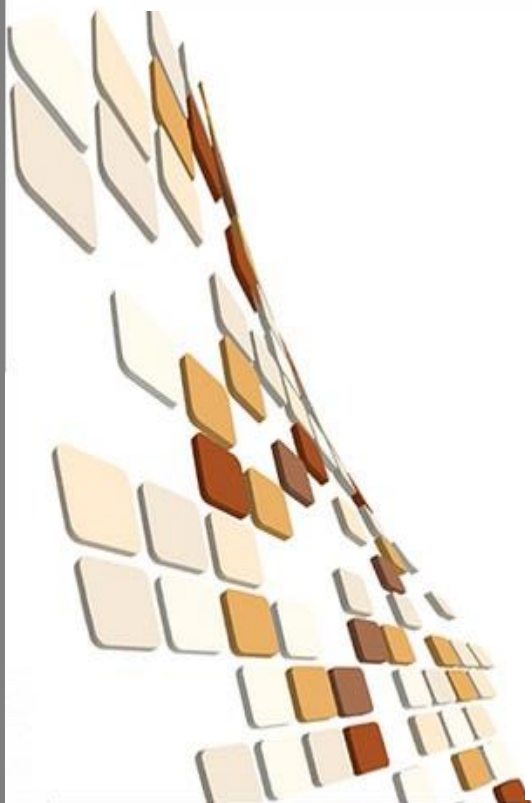
- عز الدين قاصري .
- صلاح الدين بكري .

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	دكتور	سليمان بوراس
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	دكتور	خير الدين هبال
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	دكتورة	ربيعة حمادي

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

كل الحروف ثناء لا تُوفى لكم يا من بذلتم حثيثاً كيف نجزبكم

فيضاً من كلمات التّهابي، يُمتزج بوابلٍ من الامتنان، ونفحاتٍ من العرفان نتقدم  
بها إلى كل من مدّد يد المساعدة في إنجاز بحثنا،  
ونخص بالذكر الدكتور: "هبال خير الدين". بالإشراف عليه.  
والسادة إداريي و أساتذة قسم اللغة والأدب العربي- فرع الدراسات اللغوية،  
والزملاء طلبة سنة ثانية ماستر دفعة 2024، وعلى رأسهم الفوج الرابع  
كلُّ باسمه ومقامه.

إلى: مدير مدرسة المجاهد طبي العيد بأولاد دراج السيد: عثمان دغة.  
ومدير مدرسة الشهيد قاصري عيسى بمقرة السيد: جلاي ابراهيم.

دمتم دُخراً في خدمة العلم والمعرفة والوطن.

بكري صلاح الدين \* قاصري عز الدين

# إهداء

إلى من هما مكان الشُّعور والإحساس بل خلجات الروح والوجدان

إلى من اسمهما يختلج مكونات الصدر أحبُّ الناس : "أمي الحبيبة أبي الغالي"

إلى من لُقني بالأنس والإيلاف أم أولادي: (قاسم.إحسان.سامي ) : "زوجتي العزيزة"

إلى من عشت معهم أيام الهناء والعفاف : "أخي وأخواتي"

إلى الذين جمعني بهم الأقدار، رفقاء الدَّرب والمبدأ والأفكار، أبناء مدرسة الشُّعار:

"نظام. طاعة. عمل"

إلى الواجهة الخضراء التي أينعت أزاهيرها وخرج شطؤها واستوى على سوقها:

"فوج المسير للكشافة الإسلامية الجزائرية بالجرف"

إلى من جمعني بهم محراب القلم والمئزر زملائي أساتذة ومديري التعليم الإبتدائي.

إلى أخي وزميلي العزيز: عزالدين قاصري

إلى من اشتركتنا في الكفاح بالأمس وبهذا الصباح:

بلدي الحبيب الجزائر وأرض الإسراء والمعراج فلسطين الجريحة.

إلى كل من هو بالقلب علم ولم يذكره القلم

إلى كل هؤلاء حبًا وصدقًا ووفاءً أهديكم.

\* بكري صلاح الدين

# إِهْدَاء

إلى من قال فيهما المولى عز وجل: (وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْنَاهُمَا كَمَا رَحِمْتَ بَنِي صَغِيرًا)

إلى الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة إلى صاحبة الصدر

الحنون والقلب الرقيق إلى أعز ما أملك : "أمي الغالية"

إلى الإنسان الذي سعى جاهدا في تربيته وتعليمي وتوجيهي والوقوف إلى جانبي

إلى الطيب الودود أبي الكريم رحمه الله تعالى.

إلى رفيقة الدرب "زوجتي الكريمة" وأولادي الأعزاء، وإلى كل عائلة قاصري

إلى كل من قاسموني لذة العيش في هذه الدنيا : "إخوتي وأخواتي"

إلى الأخ الصديق: بكري صلاح الدين،

إلى كل من عملت معهم في قطاع التربية والتعليم،

وأخص بالذكر زملاء مدرسة الشهيد قاصري عيسى بمقرة.

إلى بلد الأحرار "الجزائر"، و أرض الثوار "فلسطين".

لكم جميعا جهدنا المتواضع نهدىكم.

قاصري عز الدين



## مقدمة:

يشهد العالم في القرن الواحد والعشرين جهودا مكثفة لتحسين مردود المنظومات التربوية وتقادي العجز القائم فيها، لذا أدرك معظم المهتمين بالمجال التربوي والمختصين فيه، أهمية السيد المدير ودوره في الإشراف المباشر على الأقطاب الثلاثة للوضعية التعليمية التعلّمية، والتي تتحصر في: المعلم والمتعلم والمادة الدراسية، والتفاعلات التي تحدث بين هذه العناصر الثلاثة، والتي تشكل المثلث التعليمي للعملية التعليمية التعلّمية.

إن التغيير الذي أحدثته المدرسة الجزائرية في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية خلقت بدورها حاجة إلى تغيير المنظومة التربوية نفسها. هذا التغيير الذي ينصب على المناهج و الوسائل و الأساليب والتكوين.

بعد ما عرفت المؤسسات التربوية الجزائرية نمطا في التسيير و الأداء الذي يغلب عليه الطابع المركزي في التنظيم و الشكل و العلاقات، و هو أمر قد يكون مبررا في فترة ما فرضته الظروف الثقافية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي عرفتها البلاد.

يمثل الطور الابتدائي نقطة انطلاق التنفيذ الفعلي لإصلاح المنظومة التربوية التي يراهن عليها مستقبل الوطن، فقد فرض إصلاح المدرسة نفسه ضرورة التكفل بالحاجيات الجديدة للفرد و المجتمع، و التي يفرضها بدوره أيضا الاهتمام بالاستثمار في نوعية الموارد البشرية، و ذلك على غرار المجتمعات المعاصرة، حيث تشكل المعرفة ثروة حقيقية، و يمثل رأس المال البشري المورد الرئيسي. وبذلك فإن العمليات العديدة التي قامت بها وزارة التربية الوطنية تدخل في منظور التغيير المستمر و العميق الذي يمس مركبات المنظومة التربوية : التغيير الجذري للبرامج التعليمية، إعداد جيل جديد من الكتب المدرسية، إعادة الاعتبار لبعض المواد الدراسية، ترقية تعليم اللغات، تحسين نوعية التأطير، استحداث أجهزة قانونية و مؤسساتية جديدة، و تكوين المعلمين تكوينا بيداغوجيا و تربويا، و كذلك دعم الإطارات الشابة في الإدارة المدرسية. و لا شك

أن قياس نجاعة العمليات و التناسق الكلي بينها، إنما يكون بوضوح الأهداف و قابلية تنفيذ الاستراتيجيات، و ببرمجة و تزامن صارمين.

إن عزم وزارة التربية الوطنية على تشجيع تطوير مثل هذا العمل و تجنيد الموارد الضرورية له، و توفير الشروط الميسرة لتنفيذ هذا المشروع يجب أن يكون مدعوما بانضمام و مساهمة كافة العاملين في القطاع - و كذا شركاء المنظومة التربوية.

و لذلك فإنه قد أصبح من الضروري أن يفهم كل مرب غير على إعادة الاعتبار لمنظوماتنا التربوية فهما جيدا مغزى هذه العمليات و بعدها، و هي عمليات من صميم دينامية التجديد البيداغوجي و التربوي التي تكمن غايتها في تقديم أفضل تربية ممكنة للطفل، و ذلك بتزويده بالأدوات الفكرية و الكفاءات، و بالمواقف التي تمكنه من بناء مستقبل مواطن مسؤول، مستقل و مرتبط بقيم تراثنا الثقافي و الحضاري، و مواطن عامل متكيف و بناء مجتمع ديمقراطي أصيل، معاصر و متفتح على العالم.

و من هذا المنطلق فالعملية التربوية التعليمية تحتاج إلى جهد تخطيطي و تنظيمي و توجيهي و تقويمي جاد لا يتحقق بغير مدير فعال و إدارة مدرسية قوية تمتلك المهارات الإدارية التي تجعلها قادرة على قيادة الجهود التربوية و التعليمية.

و نحن نتناول موضوع الدور التربوي و البيداغوجي لمدير المدرسة في العملية التعليمية أو الديداكتيكية ليس بمجرد صدفة بل بما يحمله من معنى و أهمية بالغتين، لذا نحاول الإجابة على جملة من الأسئلة التي تطرح نفسها في المجال التربوي و البيداغوجي و منها:  
ما مفهوم البيداغوجيا؟ وما المقصود بالديداكتيك والعملية الديداكتيكية؟ وما هي أهم ركائز العملية الديداكتيكية، أو مايسمى بالعملية التعليمية التعلّمية؟ و السؤال الأهم: ما هو الدور البيداغوجي و التربوي لمدير المدرسة الابتدائية في خضم هذه المفاهيم و العمليات؟

انطلاقا من هذه الإشكالات السالفة الطرح نحاول دراسة و إيضاح ((الدور البيداغوجي

و التربوي في العملية التعليمية التعلّمية لمدير المدرسة الابتدائية)). الذي هو موضوع بحثنا.

ونظرا لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الابتدائية، في تحسين الأداء التربوي والبيداغوجي في العملية الديدانكتيكية، من حيث الإشراف و التسيير ونظرا للعلاقات التي تربطه بالمعلمين و المتعلمين والأولياء والمجتمع و المسؤولين، فإنه ينبغي أن تتوافر في المدير الإستعدادات الشخصية، كسعة التفكير، وعمقه حتى يتمكن من ممارسة كامل مهامه التربوية.

إن الإدارة المدرسية أداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية والبيداغوجية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية، و الموارد، و التسهيلات التربوية المتاحة، و المتوفرة، و إيماننا بأهمية الإدارة التربوية المتطورة في تأدية دورها بكفاءة و فعالية عاليتين، فيجب بلورة مفهوم القيادة التربوية و البيداغوجية و إعداد القادة التربويين، بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل.

فقد تناولنا في الفصل الأول من بحثنا: المدير ودوره البيداغوجي في العملية التعليمية التعلّمية بدءا بتحديد المفاهيم و المصطلحات: (البيداغوجيا- الديدانكتيك- العملية التعليمية... ) وعلاقتها بالدور البيداغوجي لمدير المدرسة .

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى الدور التربوي للمدير في العملية التعليمية بذكر علاقات هذا الأخير بالمحيط الداخلي للمدرسة، وكذا العلاقات الخارجية ذات الصلة بأداء المؤسسة وتطرقنا فيه لمشروعها التربوي.

ورأينا أن بحثنا هذا يتطلب دراسة ميدانية، فاقتضت طبيعته الإستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي للوقوف أكثر على النقاط المهمة التي تُسهم في الأداء الفعال للسيد المدير بيداغوجيا و تربويا، فكانت في الفصل الثالث، حيث خُتم بعرض وتحليل الإحصاءات والبيانات المتحصل عليها من تكرارات الإستبيان الموزع على مدارس المقاطعتين الإداريتين (مقرة 02)

و (أولاد دراج 01)، بالوصول إلى النتائج ومقارنتها في ظل الفرضية المطروحة.

وخاتمة البحث: للسيد المدير الدور الهام في مؤسسته باعتباره القائد التربوي والبيداغوجي الأول والمحرك الأساسي لها.

# الفصل الأول

## دور المدير البيداغوجي في العملية التعليمية التعلمية

1- المبحث الأول: تحديد المفاهيم والمصطلحات.

2- المبحث الثاني: دور المدير البيداغوجي في العملية التعليمية

### التعليمية.

3- المبحث الثالث: طرائق التدريس المستخدمة في العملية التعليمية

التعليمية ودور كل من الأستاذ والمتعلم فيها.

4- المبحث الرابع: المعايير والعمل بمشروع المؤسسة.

قبل التعرض لأداء المدير في الجانب البيداغوجي نريد أن نتعرض لمفهوم مصطلح البيداغوجيا والديداكتيك وكذا العملية التعليمية التعلّمية:

## 1 - المبحث الأول:

### تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### أ - البيداغوجيا:

من الصعب تعريف البيداغوجيا تعريفا مانعا بسبب تعدد اختلاف دلالاتها الاصطلاحية من جهة وبسبب تشابكها مع مفاهيم وحقول معرفية أخرى مجاورة لها من جهة ثانية، وهذا ما أدى إلى رسم الحدود الدقيقة بين البيداغوجيا وغيرها من التسميات<sup>(1)</sup>

تعني البيداغوجيا في دلالاتها اللغوية: التربية العامة أو فن التعلم، أو نظرية التربية التي تنص على جميع الطرائق و التطبيقات التربوية التي تمارس داخل المؤسسة التعليمية، وهي أيضا العلم الذي يتناول في أبعادها الفيزيائية والثقافية والأخلاقية.

ومن المعلوم أن هذه الكلمة إغريقية الأصل، كانت تدل على العبد الذي يرافق الطفل في تنقلاته، وخاصة من البيت إلى المدرسة، وقد تطور استعمال الكلمة وأصبح يدل على المربي (Pédagogue)<sup>(2)</sup>

#### ب - الديداكتيك:

إذا كانت البيداغوجيا تخصصا نظريا عاما، يتحكم في العلاقة التي تكون بين المعلم و المتعلم، فإن الديداكتيك (Didactique) هو تخصص عملي تطبيقي يتعلق بتدريس مادة معينة،

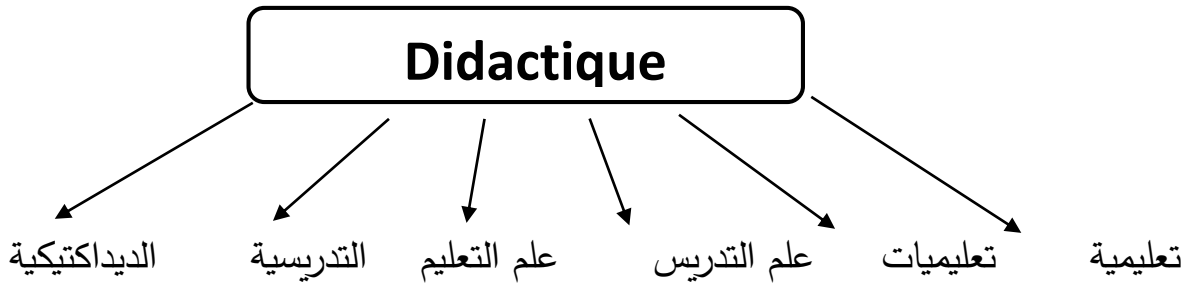
(1) المكي الماروني، البيداغوجيا المعاصرة وقضايا التعليم النظامي، كلية الآداب، الرباط، 1993، ص130، ص131 .

(2) أحمد أوزي، المعجم الموسوعي لعلوم التربية، دار النجاح الجديدة، الدار البيضاء المغرب، ط1 ، 2006، ص150 .

فنقول: ديداكتيك العربية، وديداكتيك الفرنسية، وديداكتيك الرياضيات، و غيرها، وقد ظهر هذا المصطلح في منتصف القرن العشرين، واستخدم بمعنى فن التدريس، دون تحديد دقيق لوظيفته. (1) ويعرفها "جان كلود غاينون" في دراسة له أصدرها سنة 1973م بعنوان ديداكتيك المادة على أنماط وإشكالية إجمالية تتضمن (2):

☞ تأملا وتفكيراً في المادة الدراسية و غايات تدريسها انطلاقاً من المعطيات المتجددة والمتنوعة باستمرار علم النفس والبيداغوجيا و علم الاجتماع.  
☞ دراسة نظرية وتطبيقية للفعل البيداغوجي المتعلق بتدريسها.

وفي اللغة العربية تعددت هذه المصطلحات مقابلة للمصطلح الأجنبي ديداكتيك بسبب تعدد مناهل الترجمة وظاهرة الترادف في اللغة العربية، فهناك من استخدم مصطلح تعليمات أو تعليمية، وهناك من استخدم علم التعلم، أو علم تعليم اللغات، أما في العربية يقابل هذا المصطلح عدة ألفاظ نوضحها في الشكل الآتي (3):



- (1) أحمد أوزي، المعجم الموسوعي لعلوم التربية (المرجع السابق). ص 140 .
- (2) رشيد بناني، من الديداكتيك إلى البيداغوجيا، الحوار الأكاديمي والجامعي، الدار البيضاء، ط1، 1991، ص 59.
- (3) بشير إبرير، تعليمية النصوص بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2007، ص 08 .

ج- العملية التعليمية التعلمية وركائزها:

هي عملية تنظيمية للإجراءات التي يقوم بها المدير مع فريقه التربوي (المعلمين) من خلال اللقاءات التربوية، والمعلم بدوره يقوم بها داخل غرف الصف وخاصة لدى عرضه للمادة الدراسية وتسلسله في شرحها<sup>(1)</sup>.

وتعرف بأنها: الإجراءات والنشاطات التي تحدث داخل الفصل الدراسي، والتي تهدف إلى إكساب المتعلمين معرفة نظرية أو مهارة عملية أو اتجاهات إيجابية، فهي نظام معرفي يتكون من مدخلات ومعالجة ومخرجات، فالمدخلات هم المتعلمين والمعالجة هي العملية التنسيقية لتنظيم المعلومات وفهمها وتفسيرها و إيجاد العلاقة بينهما و ربطهما بالمعلومات السابقة، أما المخرجات فتتمثل في تخريج تلاميذ أكفاء متعلمين.

وهي نشاط يتضمن أربع مراحل هي<sup>(2)</sup>:

➤ مرحلة تنظيمية : يتم فيها اختيار الوسائل المناسبة ويحدد الأهداف والغايات.

➤ مرحلة التدخل: أي تطبيق استراتيجيات وإنجاز تقنيات تربوية داخل القسم.

➤ مرحلة تحديد وسائل القياس لقياس النتائج وتحليل البيانات.

➤ مرحلة التقويم: تقويم المراحل كلها، وذلك بامتحان مدي انسجام الأهداف وفعالية النشاط

التعليمي.

وهي بدورها - العملية التعليمية التعلمية - تتكون من ثلاثة عناصر تعتبر أساسا لنجاحها وتحقيقها لأهدافها إلا أنهم قد اختلفوا في ماهيتها وعددها ووظائفها ومنها:

(1) أفنان نظيرة دروزة، النظرية في التدريس وترجمتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص44.

(2) محمد دريج، تحليل العملية التعليمية التعلمية ، مدخل إلى علم التدريس، قصر الكتاب، ط2، 1992، ص14.

## ✓ المعلم:

يعتبر المعلم العامل الرئيسي في العملية التعليمية، حيث يلعب دورا كبيرا في بناء تعلمات المتعلم، فأفضل المناهج وأحسن الأنشطة والطرائق وأشكال التقويم لا تحقق أهدافها بدون وجود المعلم الفعال، والذي يمتلك الكفاءات التعليمية الجيدة<sup>(1)</sup>.

إن تطور المناهج وترجمتها إلى واقع النشاط التربوي وتطوير الطرائق والأساليب التعليمية و أساليب التقويم، إنما يعتمد على المعلمين من حيث كفاءتهم ووعيهم بمهامهم و إخلاصهم في أدائها. لأن المعلم هو أساس العملية التربوية، كما أنه عنصر أساسي في أي موقف تعليمي.

ومن خلال ماسبق نبرز الدور الحديث للمعلم فيما يلي:

➤ المعلم يهيئ التلميذ نفسيا لاكتساب المعرفة.

➤ ميسرا لتعليم التلاميذ.

➤ ماهرا في التدريس وقائدا لتلامذته.

➤ مصمما ومديرا للتعليم.

➤ موجها ومرشدا.

➤ باحثا.

➤ عامل اتصال وتغيير في المجتمع<sup>(2)</sup>.

## ✓ المتعلم:

يعتبر المتعلم الطرف الثاني والأساسي في العملية التعليمية والتربوية، فهو الغاية والوسيلة لعملية التربية، وبؤرة اهتمام المصمم والمنفذ للمناهج على حد سواء، ولذلك يستوجب على كل تخطيط تربوي الإهتمام به من الناحية النفسية والاجتماعية والجغرافية، وذلك من خلال مراعاة

(1) أحمد حساني: دراسات في اللسانيات التطبيقية، جامعة وهران، الجزائر، 1997، ص39.

(2) جبران بشارة، تكوين المعلم العربي و الثورة العلمية و التكنولوجيا المؤسسات الجامعة للدراسات والنشر، د، ط، بيروت 1986، ص13.

العوامل التالية : النضج العقلي للتلميذ، والإستعداد الفطري، والدوافع والإنفعالات، وحتى القدرات الفكرية والمهارات ومستوى ذكائه، وما يؤثر فيه عوامل بيئية في البيت والمجتمع<sup>(1)</sup>.

### ✓ المنهاج:

وهو العنصر الثالث والأخير في العملية التعليمية التعلمية، لما يتضمنه من الكتب المدرسية المقررة و الأدوات، و الوسائل التعليمية و المراجع و المصادر المختلفة، وبدون المناهج تظل العملية التعليمية، بواسطته يتحدد التخصص الأكاديمي والمهارة المراد تعلمها و إتقانها<sup>(2)</sup>.

يعرف المنهاج لغة بأنه : الطريق البين الواضح السهل لقوله تعالى:

{لَكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شُرْعَةً وَ مِنْهَاجًا}. سورة المائدة، الآية:49.

ويعرف المنهاج اصطلاحاً على أنه: " مجموع الخبرات والأنشطة التي تقدمها المدرسة للتلاميذ بقصد تعديل سلوكهم وتحقيق الأهداف المنشودة"<sup>(3)</sup>.

وهو مجموعة المعارف التي تُكسبها المدرسة للمتعلمين، وتتضمن مجموعة متنوعة من الأفكار والحقائق والنظريات و المفاهيم والقوانين في مجالات المعرفة المختلفة<sup>(4)</sup>. أو هو خطة عامة تنظم عملية التدريس، وهو يشتمل على مجموعتين أساسيتين:

- المعلومات المستمدة من التراث الثقافي لقيمتها الموضوعية .
- مجموع الخبرات التي يمارسها الطفل بنفسه.

وفي المفهوم التربوي الحديث عُرف بعدة تعريفات منها:

هو جميع أنواع النشاط أو خبرة يكتسبها، أو يقوم بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وتوجيهاتها سواء كان ذلك داخل الفصل أو خارجه<sup>(5)</sup>.

و هو مجموع الخبرات التربوية الإجتماعية والثقافية والرياضية والفنية والعلمية...

(1) محمد علي عطية: تدريس اللغة العربية في ضوء الكفاءات الأدائية، دار المناهج عمان ط1 ، 2008 ، ص25 .

(2) أفنان نظيرة دروزة، النظرية في التدريس، مرجع سابق ص43.

(3) أفنان نظيرة دروزة، النظرية في التدريس وترجمتها عملياً، دار الشروق عمان، ط1، 2000 الأردن، ص35.

(4) دفاتر التربية والتكوين، ملاءمة المناهج و البرامج من أجل مدرسة الجودة، ص120 و ص121، 2012 .

(5) غدير الخلف، بديرة الزيد، المناهج وطرق التدريس العامة، ملخص الوحدة الثالثة - التعليم و التعلم، ص02.

التي تخططها المدرسة و تهيؤها لتلاميذها ليقوموا بتعلمها داخل المدرسة وخارجها بهدف إكسابهم أنماطا من السلوك<sup>(1)</sup>.

## 2 - المبحث الثاني :

### دور المدير البيداغوجي في العملية التعليمية التعلمية:

#### 1 - التنظيم التربوي:

و هو ذلك المخطط المنظم و المحضر من طرف مدير المدرسة و الذي يبين فيه حقوق التلاميذ ( حسب الأفواج ) من الأوقات الرسمية للدراسة و الاستدراك و واجبات المعلمين في التدريس الفعلي طبقا للاستغلال التربوي و العقلاني للحجرات و أوقات الدخول و الراحة و الخروج و لا يكون هذا التنظيم رسميا إلا إذا صادق عليه مفتش التربية و التعليم الابتدائي و الأصل في هذا التنظيم هو الدوام الواحد و لكن قلة عدد حجرات هو الذي أدى إلى استعمال نظام الدوام و النصف أو الدوامين و هذا نموذج للنظام التربوي في المدرسة الإبتدائية:<sup>(2)</sup>

#### التنظيم التربوي

المدرسة : .....  
 السنة الدراسية : .....  
 البلدية : .....  
 عنوان المدرسة : .....  
 مفتشية التربية و التعليم الأساسي  
 لمقاطعة : .....  
 دائرة : .....

ع/ر	اسم المعلم (ة)	الإطار و الصفة	القسم	الحجرة	السبت		الأحد		الاثنين		الثلاثاء		الأربعاء		الخميس		العمل	
					ع	ر	ع	ر	ع	ر	ع	ر	ع	ر	ع	ر	ع	ر
01																		
02																		
03																		
04																		

(1) نفس المرجع، ص 03.

(2) لخضر زروق : مفتش التربية و التكوين للتكوين بالعربية - إدارة المدرسة الإبتدائية - الواقع و التحديات . دار النشر

هومه، الطبعة 2005م - الجزائر. ص 22



**2 - توزيع الأفواج على المعلمين:**

كثيرا ما يجد المدير صعوبات في توزيع الأقسام ( الأفواج ) على المعلمين وفق مصلحة التلاميذ، لأن بعض المعلمين يرغبون في العمل مع مستويات معينة، و هذا راجع إلى عدة دوافع سواء ثقافية أو علمية أو شخصية ... و غير ذلك من الرغبات المختلفة و التي يواجهها المدير، و هذا الأخير كذلك تختلف مواقفه حسب تكوينه و خبرته و نظرتة لمصالح التلاميذ. فهناك من المديرين من يترك الحرية المطلقة لمعلميه في اختيار القسم الذي يعمل معه، و هناك من يفرض العمل مع مستوى معين ... و غير ذلك من كفايات توزيع الأقسام في غياب نظرة علمية و تقنين تربوي، يأخذ بعين الاعتبار مصلحة التلاميذ قبل كل شيء، و المدير الناجح هو الذي يقوم بعملية تشخيص لمسار المعلم المهني و تكوينه و سلوكه في بطاقة تقنية، توضع في ملفه، و كذا إلمام و معرفة هذا المدير بجميع خصوصيات أفواج مدرسته، حتى يوزع الأفواج على القادرين على التكيف و الانسجام و الإفادة فعلا للمستوى المعطى له، فأسلوب الفرض دون معرفة الخصوصيات أسلوب لا يعطي المردود أو الفائدة المرجوة، و كذلك أسلوب الحرية المطلقة قليلا ما يحقق الأهداف المنتظرة، و لابد من معرفة مؤشرات الانسجام والتكيف و القدرة العلمية و التربوية للذي يعمل مع مستوى معين كما ذكرنا وهنا تكمن قدرة و قوة المدير الناجح وهذه هي البطاقة التي تملأ من طرف المدير لكل معلم (ة) في مدرسته بغية استغلالها عند توزيع الأفواج و هذا حسب مصلحة التلاميذ أولا وأخيرا تحقيقها غالبا باستعمال الأسلوب العلمي و الموضوعي و الاستعانة بالإقناع ولغة الحسم. (1)

(1) لخضر زروق: إدارة المدرسة الابتدائية - الواقع و التحديات . مرجع سابق . ص: 27

بطاقة المعلومات

- الإسم و اللقب : ..... الإطار : .....
- الدرجة : ..... الشهادات العلمية و المهنية و تواريخها : .....
- الحالة العائلية : ..... عدد الأولاد : .....
- مهنة الزوج (ة) : ..... تاريخ الترسيم : .....
- العمل السابق :**

عدد المرات التي عمل فيها مع :

التحضيرى:	عدد المرات	<input type="text"/>	التواريخ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
السنة الأولى:	عدد المرات	<input type="text"/>	التواريخ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
السنة الثانية:	عدد المرات	<input type="text"/>	التواريخ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
السنة الثالثة:	عدد المرات	<input type="text"/>	التواريخ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
السنة الرابعة:	عدد المرات	<input type="text"/>	التواريخ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
السنة الخامسة:	عدد المرات	<input type="text"/>	التواريخ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**تقارير المفتش و التوجيهات السابقة:**

- التاريخ : ..... القسم : ..... العلامة : .....
- التاريخ : ..... القسم : ..... العلامة : .....
- التاريخ : ..... القسم : ..... العلامة : .....(1)

(1) عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت 2000م.ص41.

**3 - تنظيم نشاط المعلمين<sup>(1)</sup>:**

إن العمل المدرسي كل متكامل، و المدير الناجح هو الذي يهتم بالفاعلية في تسييره و تخطيطه و متابعته المستمرة لحركية العمل التربوي و البيداغوجي، و تفعيلهما وفق الأهداف المسطرة و المتوخاة في مدرسته، و تنظيم نشاط المعلمين خارج عملية التدريس ليس بالأمر السهل كما يظن البعض ففوة و قدرة المدير تظهر في أداء هذا الجانب بنسبة معتبرة و خاصة في اهتمامه بإتباع إستراتيجية محكمة و فعالة مثل:

- تسطير جدول الحراسة و تعيين النقاط و المواقع الأساسية في الساحة حسب خصوصيات كل مدرسة و وضع مخطط بياني و جدول بقائمة الحراس من المعلمات و المعلمين و من الأحسن أن يكون فصليا ( تغيير المواقع، مواكبة المستجدات ... ) و يمضى من طرف جميع المعنيين.

- ضبط دخول و خروج التلاميذ في نظام محكم و مستمر ( بين المدرسة و خارجها و بين القسم و الساحة ).

- ضبط استغلال الساحة خاصة في حصص التربية البدنية و الرياضية، و لا بد من عقلنة ظروف عمل هذه الحصة الهامة.

- ضبط عملية رفع العلم الوطني و تحيته .

- الاهتمام بمتابعة النشاط في المطعم المدرسي و تعويد التلاميذ المستفيدين على

السلوكات الإيجابية قبل و أثناء و بعد التغذية و الحث المستمر و المتواصل على النظافة

و النظام و الانضباط لجميع مستغلي و مستعملي المطعم ( معلمون، عمال، تلاميذ ... ).<sup>(2)</sup>

(1) جمال عبد الرحمان، دور المدير والمعلم في العملية التعليمية، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2019، ص36.

(2) أورلسان رشيد: التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، قصر الكتاب، البليلة، الجزائر 2000م . ص45

**4 - الاجتماعات:****- داخل المدرسة:**

كل اجتماع لابد أن يهتم به المدير من حيث التحضير و الإنجاز و التقويم.

**أ - التحضير:**

- حسن اختيار الزمان و المكان المناسبان.
- ضبط جدول الأعمال بدقة و وضوح.
- توفير الوسائل الضرورية و المساعدة على النجاح أي الاجتماع.

**ب - الانجاز:**

- كلمة الافتتاح و الترحيب.
- قراءة جدول الأعمال.
- الشروع في معالجة النقاط المدرجة بدقة و وضوح ( و هنا أشير إلى ضرورة تسجيل كل الملاحظات من طرف المجتمعين لإثارتها أثناء المناقشة و ليس أثناء عرض المدير لنقاط الاجتماع حتى لا تختلط الأمور أو يتحول اللقاء إلى حوار ثنائي ... ).
- المناقشة و فيها تتم الاستزادة و التوضيح أو التغيير و التعديل و الاقتراحات ... و غيرها. (1)

(1) د. عصام عبد اللطيف عمر. إدارة الأفراد والاجتماعات، نيوليك الدولية للنشر والتدريب. 2014م ، ص 13.

ج - التقويم: أو خلاصة الاجتماع ورفع الجلسة.

**ملاحظة 1:** يختار من بين الحاضرين كاتباً للجلسة و تدون أهم النقاط في سجل الاجتماعات الذي يمضي (يوقع) فيه كل الحاضرين في كل اجتماع و يشار إلى المتغيبين (مبرر، غير مبرر) و يختم كل اجتماع بإمضاء المدير و وضع طابعه الرسمي.

**ملاحظة 2:** لا يعقد الاجتماع من أجل الاجتماع و إنما يتم الاجتماع بالمعلمين كلما دعت الضرورة القصوى، و يتم خارج أوقات تـمدرس التلاميذ إلا إذا دعت الضرورة لعقده في وقت العمل و الأحسن أن يتم في المساء (مكان الحصص المسائية) أو يوم الثلاثاء الذي برمـج في التوقيت الجديد كيوم تكويني.

- خارج المدرسة:

الاجتماعات التي يكون فيها المدير مستدعياً أو مدعواً لا بد أن يحضر لها كذلك لأنه سفير مدرسته بالخارج فكل المعلومات و المعطيات المتعلقة بالمدرسة تكون دوماً في حافظته (معطيات إحصائية، معطيات تربوية، معطيات مادية ...) و خاصة مع مفتش المقاطعة أو رئيس البلدية أو رئيس الدائرة.<sup>(1)</sup>

**دور المدير في تطبيق المناهج الجديدة<sup>(2)</sup>:**

- إن المناهج الجديدة و المبنية على أساس التدريس بالكفاءات أو المقاربة بالكفاءات تبني علاقات متميزة داخل القسم و خارجه و توزع مسؤولية تحقيق الأهداف المتوخاة من الفعل التربوي على كل العاملين في المؤسسة (المدرسة)، إذ أن كل واحد منهم يؤثر بقسط في النتيجة النهائية، فإذا كان تنظيم القسم وفق ما تمليه المناهج و تحديد نوع العلاقات فيه من مسؤولية المعلم المباشر، فإن الفريق التربوي و المشرفين الإداريين يتقاسمون مسؤولية انجاز المناهج و أهدافها و توفير الشروط المادية الملائمة لذلك.

(1) إدارة الأفراد والاجتماعات. المرجع السابق. ص15

(2) الجريدة الرسمية، العدد 04، القانون 08/04 المؤرخ في يناير 2008.

- فالمناهج تقترح عددا من المشاريع التربوية لإنجاز، و من المهم جدا أن نجد صداها في مشروع المؤسسة الذي يكون من وضع الفريق التربوي و الإداري للمؤسسة و على رأسه السيد المدير باعتباره المنسق و المشرف على كل المجالس التعليمية و التربوية المنعقدة بالمدرسة التي يسيرها<sup>(1)</sup>.

- إن الإصلاحات الجديدة في المنظومة التربوية خاصة في المناهج الجديدة تدعو المربين من المعلمين و الأساتذة و المشرفين الإداريين إلى العمل على خلق علاقات التكامل فيما بينهم من جهة، و مع المحيط الاجتماعي و الثقافي كطرف مسؤول عن تربية الأجيال من جهة أخرى.

- فالتنظيم التربوي للفعل التربوي و لسير المؤسسة التعليمية الذي يعده مدير المدرسة و يصادق عليه مفتش التربية و التعليم الابتدائي يستلزم تسخير كل أشكال العمل التعاوني و التشاوري المسؤول بين أعضاء الفريق التربوي و الإداري كيف لا و المدير هو المشرف على هذين المجلسين، كما أن تعزيز إطار العمل التعاوني و التكاملي مسؤولية مشتركة بين المؤسسة و الإدارة الوصية و نجد كذلك أن التنظيم التربوي يسخر كل الوسائل للوصول بالفعل التربوي إلى النجاعة المتوخاة فإنه يركز على ضرورة<sup>(2)</sup>:

- اعتماد التنسيق ضمن الفريق التربوي أساس للعمل.

- إعطاء الحرية للمعلم ضمن الأهداف المسطرة للتنظيم و التعليم و اختيار الوضعيات التي يراها مناسبة لقسمه.

- العمل لتخفيف عدد المتعلمين بالفوج كلما أمكن ذلك.

- اعتبار التقويم جزء من الفعل التربوي و مرتبط به و كاشفا للمسار التعليمي و التعلم الفعلي و أداة للمعالجة.

- الاستدراك و التكوين.

(1) أفنان نظيرة دروزة، النظرية في التدريس، مرجع سابق ص50

(2) قاسمي الحسني محمد مختار: سلسلة من قضايا التربية، المركز الوطني للوثائق التربوية، ط2، 1998م

إن تنظيم المناهج الجديدة و تقسيمها إلى وحدات تعليمية يقوم على نظرة تعامل جديدة مع التوقيت الرسمي و استغلاله خلال الأنشطة التعليمية، إذ أن المناهج الجديدة تترك في بنيتها و طريقة التعامل معها حرية للمعلم و الأستاذ في استغلال التوقيت على أنه وسيلة لتحقيق تدريب و تنصيب الكفاءات و القدرات المتوخاة، فعلى المعلم أو الأستاذ أن يعمل على دراية تامة و اطلاع واسع على هذه المناهج.

و باعتبار أن المدير معلم قديم ذو خبرة وصل إلى منصبه بعد أن زوال التعليم لسنوات، مسؤوليته مسؤولية مزدوجة فنية و إدارية.

فالمدير بحكم منصبه مسؤول عن حسن سير التعليم بالمدرسة، و من حقه بل من الواجب عليه أن يزور المعلمين في الأقسام كي يتعرف على سير العمل، و تطبيق البرامج، و يلجأ إليه المعلمون للاستفادة بنصائحه فيما يتعلق بالكتب المدرسية، ووسائل الإيضاح، و طرق التدريس و مشاكل المعلمين.

و المدير مسؤول عن تحقيق الرسالة المدرسية و تأكيد الصلة بين الآباء و المعلمين و جعل المدرسة مركز إشعاع في البيئة، و هو المسؤول أيضا عن مراقبة تطبيق المناهج في الأقسام الدراسية من قبل المعلمين لأن الدور الأساسي له لا يتم على أحسن و أكمل وجه إلا بواسطة الزيارات الميدانية للمعلمين و الأساتذة في أقسامهم و الإطلاع على مدى احترام المعلمين لتطبيق البرامج التعليمية كمّا و كيفاً<sup>(1)</sup>.

(1) قاسمي الحسني محمد مختار: سلسلة من قضايا التربية، المرجع السابق.

### 3 - المبحث الثالث :

#### طرائق التدريس المستخدمة في العملية التعليمية التعلّمية

##### ودور كل من الأستاذ والمتعلم فيها:

1. مفهوم طرائق التدريس: هي مجموعة من إجراءات التدريس المختارة سلفا والمخطط لها عند تنفيذ الدرس بما يحقق الأهداف التدريسية المرجوة، وفي ضوء الإمكانيات المتاحة و من أشهر هذه الطرق نجد<sup>(1)</sup>:

##### ✚ طريقة المحاضرة (الإلقاء):

تعد من أوائل الطرق المستخدمة في التدريس، تقوم على أسلوب المحاضرة و الإلقاء المباشر والشرح والتوضيح، أو العرض النظري للمادة من قبل المعلم باعتباره موضوع العملية التعليمية التعلّمية<sup>(2)</sup>.

##### ✚ الطريقة الاستقرائية:

نشأت على يد "الألماني فريديريك هاربت" في نهاية القرن التاسع عشر، تتيح للمتعلم فرصة المشاهدة والملاحظة واكتشاف الحقائق والانتقال من الجزء إلى الكل واستنباط القاعدة المراد تعلمها<sup>(3)</sup>.

##### ✚ الطريقة الحوارية:

تعتمد هذه الطريقة الحوار و النقاش أسلوب اكتشاف الحقائق شرط أن يكون هناك تفاعل بين المعلم والمتعلم، وقد واجهت انتقادا شديدا لعدم وجود قيمة تربوية لها، كونها تعتمد استراتيجيات

(1) ناجي تمارة، طررق التدريس، مجلة الرواسي، جمعية الإصلاح التربوي، باتنة-الجزائر، ط1، 1994، ص73

(2) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، المدخل إلى التدريس، ص93.

(3) المرجع نفسه ص100.

عديدة أهمها: الإستدلال، الاستنتاج اللذين يقوم بهما المتعلم نتيجة للحوار الهادف بينه وبين المدرس<sup>(1)</sup>.

### ✚ الطريقة التكاملية:

تختص بتدريس القواعد وتعلم اللغة بأنشطتها المختلفة، تعتمد فكرتها على الخصائص النفسية لعملية التعلم وللمتعلم نفس، سميت كذلك لأن اللغة تدرس كوحدة متماسكة الأجزاء<sup>(2)</sup>.

### ✚ طريقة حل المشكلات:

هي طريقة تركز على أسلوب الحل وإجراءاته واستراتيجياته وكيفية اكتشافه بمعرفة التلاميذ وبتوجيه مدرسهم، كما أنها تنمي في التلميذ القدرة على التفكير العلمي السليم، الذي يمكن أن يُكتسب من خلال التدريب على الخطوات الأساسية في أسلوب حل المشكلات<sup>3</sup>، وهي تستند إلى مجموعة من الأسس التربوية والنفسية هي:

- يكون التلميذ محور العملية التعليمية، أما المعلم فيكون دوره مقتصر على المراقبة والتوجيه والإرشاد.
- التلميذ لا ينشط إلا عندما تقابله مشكلة.
- تعليم التلميذ حقائق ومعلومات والإكتفاء في تقويمه بحفظها، لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية.

### ✚ طريقة المشروع:

هي من الطرق التدريسية الحديثة، تقوم على تقديم مشروعات للتلاميذ في صيغة وضعيات تعليمية تعليمية، تدور حول مشكلة اجتماعية، أو اقتصادية، تجعلهم يشعرون بميل حقيقي إلى دراسة المشكلة والبحث عن حلول مناسبة حسب قدرات كل واحد منهم<sup>(4)</sup>.

### ✚ طريقة المهام والإكتشاف:

(1) فن التدريس، دار الفكر للطباعة، عمان- الأردن، ط1، 1998، ص129.  
 (2) صالح بلعيد، دروس في اللسانيات التطبيقية، دار هومة، الجزائر، ط4، 2009، ص59.  
 (3) داود ماهر، محمد مجيد مهدي، أساسيات في طرائق التعليم العامة، ص144.  
 (4) العربي سليمان، الكفايات في التعليم من أجل مقاربة شمولية.

تعتبر من أكثر طرق التدريس فعالية، تهتم بالمتعلم ودوره النشط في العملية التعليمية، وتعتمد الإجراءات الإكتشافية التي تقوم على:

- ☞ إدراك مشكل وفهمه.
- ☞ تصور خطة.
- ☞ تنفيذ خطة.
- ☞ فحص النتائج والحلول.

## II. دور الأستاذ في العملية التعليمية التعلمية:

يبرز دوره بتوفر مجموعة من المهارات التعليمية الضرورية وهي:

- التخطيط للتدريس وتوزيع الوقت المخصص على الأنشطة والأساليب.
- تحديد استعداد التلاميذ للتعلم الجديد.
- تحفيز التلاميذ وإثارة دافعيتهم للتعلم.
- العرض والتواصل.
- إثارة تفكير التلاميذ باستخدام أسئلة مثيرة للتفكير.
- تعظيم دور التلاميذ (تشجيع العمل التعاوني).
- القدرة على إدارة الصف وحفظ النظام والمتابعة واليقظة.
- تقويم تعلم التلميذ.
- تنويع أساليب التدريس بما يناسب الأهداف التعليمية.
- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ والتعامل معها بتخطيط جيد<sup>(1)</sup>.

## III. دور المتعلم في العملية التعليمية التعلمية<sup>(2)</sup>:

- له دور نشط وتفاعلي .
- تربية الفرد تربية متكاملة متوازنة جسميا وعقليا ووجدانيا.
- المعرفة المستهدفة في المعرفة العملية ذات صلة بالحياة.
- المعرفة المتقدمة للمتعلم ليست نهائية بل قابلة للتطوير و التعديل.

(1) غدير الخلف، بدرية الزيد، مرجع سابق، ص02.

(2) المرجع السابق، ص04.

## 4 - المبحث الرابع:

### المجالس والعمل بمشروع المؤسسة:

#### 1- مجالس المؤسسة التعليمية:

نظرا للمستجدات التي عرفتھا المدرسة، فقد استُحدثت فيها عدة مجالس مختلفة باختلاف المهام لتسهيل سير المؤسسة التعليمية بصفة عامة.

#### 1 - 1 - مجالس المدرسة الابتدائية:

للمدرسة الابتدائية مجلسين و أكثر:

##### أ - مجلس المعلمين:

يتشكل مجلس المعلمين من المدير رئيسا و جميع معلمي المدرسة أعضاء.

##### أولا : اختصاصه:

- ينظم عمل المدرسة من خلال مشاركته في إعداد التنظيم التربوي و دراسة البرامج و المواقيت و التوجيهات البيداغوجية.
- يحدد المشاريع التربوية للمدرسة و يسهر على تنفيذها لبعث الحياة الثقافية للمدرسة.
- يدرس القانون الداخلي للمدرسة و يسهر على تنفيذه.
- يقيم نتائج المردود التربوي و يضع الخطط التربوية الناجعة لتحسين المستوى الثقافي و التربوي للتلاميذ. (1)

(1) القرار الوزاري رقم 67 المؤرخ في 28 شوال 1439 هـ الموافق لـ: 12 جويلية 2018 المحدد لكيفية إنشاء مجلس الأساتذة بالمدرسة الابتدائية.

**ثانيا : اجتماعاته ( جلساته ):**

يعقد هذا المجلس اجتماعاته تحت إشراف مدير المؤسسة مرة في كل فصل بصورة عادية، و قد يجتمع للضرورة و يطلب من المدير أو يطلب ثلثي أعضائه، و تدون جلساته في محضر خاص به و يوقع من طرف المدير و الكاتب. و يمكن تقسيم هذا المجلس إلى مجالس مصغرة إذا كانت المدرسة كثيرة الأفواج و ذلك لتسهيل العمل و تفعيله باعتماد أسلوب مخصص حسب المستوى أو الطور على أن يلتقي الجميع في جلسة عامة تحت إشراف المدير الذي يحوصل الملاحظات و التوجيهات لعرضها على الجميع...

و في نهاية كل ثلاثي ينصب النقاش حول المردود التعليمي للتلاميذ اعتمادا على نتائج الاختبارات الفصلية.

**2- مجلس التنسيق التربوي ( الفريق التربوي ):**

**أولا : تشكيلته:** يتكون مجلس التنسيق التربوي من معلمي المستوى الواحد.

**ثانيا : مهامه:** يختص مجلس التنسيق في دراسة البرامج المقررة و تحليل مضامينها و تحديد أهدافها و تذليل صعوباتها و رسم طرق تنفيذها... وهذا باعتماد أسلوب التشاور بين معلمي الأقسام المتجانسة (المستوى الواحد) و التعاون في تحضير الدروس و حل الإشكاليات التربوية و تحضير أسئلة الاختبارات و سلم تنقيطها، و تقويم المردود التربوي...

**ثالثا : اجتماعاته ( جلساته ):**

يعقد جلساته مرة في كل أسبوع طبقا للنصوص الرسمية التي حددت جلساته بساعتين في الأسبوع و ينعقد تحت إشراف مدير المؤسسة الذي ينشطه و يضع دفترًا خاصًا لتسجيل محاضر الجلسات و يوقع من طرف الحاضرين و تدون أسماء المتغيبيين و يوضع السجل تحت تصرف المدير و يطلع عليه كل من خول لهم القانون زيارة المدرسة و مراقبتها تربويا و إداريا. (1)

(1) القرار الوزاري رقم 67 . المرجع السابق .

## ❖ على مستوى المدرسة الابتدائية:

**مجلس النشاط التربوي:** يدعى سابقا هذا المجلس بمجلس المعلمين، و لم يستند إلى نص قانوني تنظيمي تأسيسي، منذ تنصيب المدرسة الأساسية، و جاء التنظيم الجديد ليزيح الغموض الذي كان يكتنف تركيبة و نوعية هذه المجالس، مثل: مجلس التنسيق و الفريق التربوي و مجلس المعلمين، ليصبح المجلس مجلسا واحدا متعدد المهام. (1)

## أ - تشكيل مجلس النشاط التربوي:

يتشكل المجلس من:

- مدير المدرسة، رئيسيا.
- مجموع معلمي المدرسة، أعضاء.
- مفتش المقاطعة.
- رئيس جمعية أولياء التلاميذ، ملاحظا.

## ب - مهامه:

- يضطلع المجلس بعدة مهام، نشير إليها فيما يلي:
- تقديم اقتراحات بخصوص المشروع التربوي للمؤسسة.
- دراسة المسائل المتعلقة بالواقع التربوي للمؤسسة.
- تحليل البرامج و التعليمات الرسمية، قصد تكييفها و تطبيقها.
- البحث عن الأساليب و الطرق التعليمية التي تعتمدها المدرسة.
- العمل على رفع المردود و تحسين الأداء التربوي.
- تنسيق التعليم عبر أقسام من نفس المستوى (2).
- إعداد خطة التقويم المستمر، و كذا الاختبارات الدورية.
- المصادقة على الزيارات ذات الطابع التربوي.

(1) عبد الفتاح محمد الخواجا : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان 2009م، ص21.

(2) المرجع نفسه، ص23.

- إبداء الرأي في التزود بالوسائل المدرسية، و في جداول استعمال الزمن.
- اختيار الكتب لإثراء المكتبة.

### 3- العمل بمشروع المؤسسة:

#### أ - إعداد مشروع المؤسسة:

تواصل وزارة التربية الوطنية إصلاح المنظومة التربوية الذي شرعت في تجسيده ميدانيا منذ خمس ( 05 ) سنوات، حيث مس كل المكونات الأساسية له من مناهج دراسية و كتب مدرسية و إدخال البعد التكنولوجي والاهتمام بتكوين العنصر البشري تربويا، بيداغوجيا و إداريا، باعتباره أحد العوامل الأساسية في تجسيد هذه الإصلاحات التي تقضي تبني العمل على أساس المقاربة بالكفاءات.

غير أن الجهود التي تبذلها وزارة التربية الوطنية لم تبلغ أهدافها ما لم تعد النظر في أساليب تسيير المؤسسة التربوية لكونها الفضاء الذي يتم فيه تجسيد الإصلاح، ذلك بإدخال أساليب تسيير ناجمة مبنية على العمل الجماعي الذي يجعل من كل فرد من أفراد الأسرة التربوية عضوا فاعلا يشارك في اتخاذ القرار و يساهم في تنفيذه في آن واحد ضمن مخطط تربوي متكامل و متناسق واضح الأهداف ألا وهو مشروع المؤسسة. (1)

هذا المشروع الذي كان محور الندوات الوطنية و الجهوية و الولائية التي تم تنظيمها خلال السنة الدراسية 2006/2005 بمشاركة كل الفئات المعنية بما في ذلك الشركاء و عليه فقد تقرر العمل بمشروع المؤسسة ابتداء من العام الدراسي 2007/2006.

(1) المنشور الوزاري رقم 1298 و.ت/م.د المؤرخ في 30/11/1994 المتضمن استعمال مشروع المدرسة الأساسية المندمجة.

**ب- تعريف مشروع المؤسسة:**

إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة و ذلك بوضع إستراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة هو خطة تعرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه و تتميز هذه الخطة بكونها متكاملة العناصر متناسقة و ذلك بعد تشخيص محكم و ضبط دقيق للإمكانيات المادية والبشرية، ترتيب الأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي.

فمشروع المؤسسة ينظم العلاقات بين الأفراد المتعاملين و يحدد الأدوار و المسؤوليات فيما بينهم يكون فيه المتعلم هو المحور الأساسي و المستفيد الأول، لأن الرهان يتمثل في القضاء على الفشل المدرسي و الارتقاء بالنتائج المدرسية كما و كيفاً.

**ج - شروط بناء المشروع:**

- مراعاة الأهداف الوطنية للتربية.
- مراعاة خصوصيات المؤسسة.
- مميزات محيطها الخارجي.
- واقعية الأهداف و قابليتها للإنجاز.
- وضوح العمليات.
- توظيف المؤشرات.
- مراعاة الإمكانيات البشرية و المادية المتوفرة في المؤسسة.
- مراعاة النصوص التشريعية و التنظيمية الجاري بها العمل. (1)

(1) المنشور الوزاري رقم 1228، المرجع السابق.

**د- طريقة إعداد مشروع المؤسسة:**

قبل الانطلاق في إعداد المشروع يتولى مدير المؤسسة القيام بعملية الإعلام و التحسيس لأفراد الجماعة التربوية من طاقم إداري و تربوي و العمال و المتعلمين و أوليائهم، تسمح هذه العملية بتشكيل فريق لقيادة المشروع. (1)

يتولى مدير المؤسسة بمساعدة الفريق القيادي للمشروع ما يلي:

**• التشخيص:**

تشخيص وضعية المؤسسة و ذلك بجمع المعطيات المتعلقة بـ :

- الهياكل، تجهيزات الوسائل التعليمية.
- المتعلمين.
- التأطير التربوي و الإداري و عمال الخدمات.
- الإعتمادات المالية.
- النتائج المدرسية.
- الفضاءات الثقافية و الرياضية.
- المحيط الخارجي بأبعاده المختلفة.
- جمعية أولياء التلاميذ المعتمدة بالمؤسسة.

**• التحليل:**

تحليل المعطيات و إبراز نقاط القوة والضعف و البحث عن الأسباب و تحديد الإشكاليات المطروحة حسب طبيعتها التي قد تكون ذات بعد بيداغوجي تربوي مادي و مالي علائقي و محيطي.

1) وثيقة العمل بمشروع المؤسسة (وزارة التربية الوطنية، جوان 1997).

و يتم بذلك ترتيب الأولويات مع مراعاة آجال الانجاز على المدى القصير المتوسط و البعيد و الإمكانيات المتوفرة بالمؤسسة.(1)

### • الأهداف:

يقوم فريق القيادة بتحديد الأهداف للإشكاليات المشخصة تحت إشراف مدير المؤسسة.

### • العمليات:

يقوم فريق القيادة بتحديد قائمة العمليات التي ينبغي برمجتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مع مراعاة آجال الإنجاز و الإمكانيات المتوفرة بالمؤسسة تنجز لكل عملية بطاقة و صفية تحدد فيها طبيعة العملية، الأهداف و المعنيون بالتنفيذ.

### • الحلول:

البحث عن الحلول الممكنة بحيث تسجل كل الاقتراحات المقدمة من طرف عناصر الجماعة التربوية، و يتم تصنيفها و ترتيبها حسب واقعتها و قابلية تجسيدها وفق إمكانيات المؤسسة.

### • صياغة مشروع المؤسسة:

يصاغ المشروع في وثيقة مرجعية لنشاط المؤسسة، وتتم تركيته من طرف مجلس المدرسة و ترسل نسخة منه إلى مديرية التربية للإعلام و المتابعة و نسخة إلى المفتش الإداري للمقاطعة.(2)

### • تنفيذ المشروع:

عقب تركية المشروع يوضع حيز التطبيق تحت إشراف و مسؤولية مدير المؤسسة بمشاركة فريق القيادة الذي يسهر على احترام الآجال المحددة لتنفيذ كل عملية مبرمجة.

(1) وثيقة العمل بمشروع المؤسسة (المرجع السابق).

(2) جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط1، الدار العلمية الدولية. الأردن، 2001م، ص34.

## • تقييم المشروع:

- يرافق التقييم مختلف عمليات إعداد و تنفيذ مشروع المؤسسة و يتميز بـ:
- التقييم الدوري الذي يسمح لفريق القيادة بـ:
- تصحيح الأخطاء في وقتها.
- إعادة المشروع إلى مساره الطبيعي الذي حدد له.
- التأكد المستمر في طريقة تجسيد الأهداف المسطرة.
- المعالجة السريعة لبعض الصعوبات غير المتوقعة.
- التقييم النهائي : هو التقييم الشامل لفعالية الطريقة المتخذة و مدى نجاعتها و ملاءمتها مما يسمح لفريق القيادة من:
- التأكيد من مدى تحقيق الأهداف المسطرة.
- معرفة دقة مؤشرات التقييم.
- قياس درجة فعالية الإعلام و الاتصال.
- استخلاص عوامل النجاح أو الإخفاق.
- معرفة فعالية الوسائل و الطرق المستعملة و النتائج المحققة.(1)

**ه - غايات و أهداف مشروع المؤسسة:**

تنص المادة الخامسة من القرار الوزاري المنشئ لمشروع المؤسسة على أهداف و غايات المؤسسة:

يهدف مشروع المؤسسة على الخصوص إلى:

(1) جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (المرجع السابق)، ص35.

- ترجمة الأهداف العامة و التوجيهات الرسمية للتربية و التعليم إلى نشاطات فاعلة و ممارسات عملية.
- فتح المجال أمام الجماعة التربوية و للقيام بمبادرات من أجل تطوير مناهج التسيير و رفع مردودية المؤسسات
- ترقية مستوى التعليم و التنفيذ إلى وضعية المشاركة في رسم الأهداف و كفاءات تحقيقها في الأجل المقترحة.
- الاعتماد على الإمكانيات المتاحة و توظيفها الفعال، و ترشيد استغلالها بما يخدم الأهداف التربوية و يثمن المجهود الجماعي.
- إشراك الجماعة التربوية في ضبط القرارات و الأولويات الخاصة بالمؤسسة لتحريير الطاقات و تحفيز روح المبادرة و ترقية الحس بالمسؤولية.
- تنظيم التفكير الجماعي و فتح باب الحوار و الاستشارة الواسعة، التي يتحقق بها الانسجام في الوظائف و التنسيق داخل المجالس المختلفة.(1)

(1) د. عادل مهمون : (مشروع المؤسسة من التنظير إلى التطبيق)، 2016، ص8

## نموذج لمشروع المدرسة

### تقديم المدرسة

اسم المدرسة: .....

البلدية : .....

الدائرة : .....الولاية:.....

تاريخ البناء :.....

تاريخ الانشاء :.....

رقم التسجيل الوطني : .....

رقم الهاتف :.....

العنوان : .....

المأمن : .....

المقاطعة التربوية : .....

عدد الحجرات :

عدد الافواج التربوية العادي:  التعليم التحضيري :

عدد التلاميذ الاجمالي :  الذكور:  الاناث :

الموقع الجغرافي للمدرسة : .....

الطابع التضاريسي و المناخي: .....

اسم المدير.....

محاور التشخيص و أدواته : الجانب المادي./ الجانب التربوي ./ الجانب البشري ./

الجانب البيداغوجي ./الجانب الاجتماعي

و الصحي. / الجانب العقلاني.(1)

الوضعية المادية للمؤسسة : (1)

أ - الأقسام:

الحجرات	المجموع	صالحة للاستعمال	غير صالحة للاستعمال	عدد الافواج	النقص	نظام العمل

ب - المرافق :

السكنات	المجموع	المستعملة	مستعملة من طرف موظفي المؤسسة	الملاحظات

\* المطعم : مركزي - عادي - غير موجود

\* عدد المستفيدين: ..... طاقة الاستيعاب: ..... ملاحظات: .....

\* دورة المياه:

العدد	صالحة	غير صالحة	خاصة للذكور	إناث	مخصصة للموظفين	موظفات	الماء	حنفيات

\* الساحة المدرسية : نعم لا مساحتها : ..... م2

\* ملعب مدرسي : نعم لا

ت - الأثاث المدرسي :

النوع	العدد	الصالح منه	غير صالح	الاحتياجات	ملاحظات

التجهيزات و الوسائل التعليمية:

النوع	العدد المتوف	الصالح	غير صالح	الحاجيات	ملاحظات

**المجال التربوي: (1)**

\* الفضاءات الثقافية: المكتبة المدرسية : نعم لا      مجهزة : نعم لا

النوع	العدد	نسبة الاقبال	الاثر التربوي	ملاحظات

**النوادي العلمية و الثقافية :**

الجمعية الثقافية و الرياضية : نعم لا      الانشطة المقدمة : .....

نوع النادي	المنشط	المشاركون			النسبة	الاثر التربوي	ملاحظات
		ذ	إ	مج			

**المحور البشري :**

معدل الأفواج :

السنوات	ت	1س	2س	3س	4س	5س	6س	المجموع
ذكور								
اناث								
مجموع								
عدد الافواج								
معدل الفوج								
معدل استعمال الحجرة في الاسبوع								

**هيئة التدريس :**

الإطار	م م 2أ	م م 3أ	أساتذة مجازين	المجموع	العجز	الفائض
ل.عربية						
أمازيغية						
فرنسية						

(1) سلسلة من قضايا التربية.(المرجع السابق).

المحور البيداغوجي (1)

نتائج التقويم المستمر حسب المادة في كل مستوى

نتائج الاختبارات حسب في كل مستوى نفس الجدول:

المادة	ل.عربية	رياضيات	أمازيغية	إلخ ...
الأسماء				
مجموع معدلات النجاح	ذ			
	إ			
	مج			
مجموع معدلات الاخفاق	ذ			
	إ			
	مج			

ملاحظة : يمكن اضافة جدول ثالث يجمع بين شبكة التقويم المستمر و شبكة الاختبارات

- الغيابات و أثرها على تحصيل التلاميذ حسب المادة في كل المستويات

المستوى:

أثر الغيابات على عملية التحصيل					أسماء الغائبين
ل.عربية	رياضيات	فرنسية	ت.إسلامية	إلخ ...	
المجموع					

أثر حصص الدعم و الاستدراك

المستوى	عدد التلاميذ	المواد المستهدفة	الكيفية	الأثر في التحصيل	المنشط

التأثير التربوي:

وضعية المؤطرين حسب المكتسبات و الحاجيات .

الأسماء	الإطار	مكتسبات علمية	مكتسبات مهنية	حاجيات علمية	حاجيات مهنية

ملاحظة : يتم حصر هذه المعطيات من خلال:

- 1- الاطلاع على الملفات و استغلال الوثائق الموجودة فيها.
- 2- استغلال تقارير التفتيش و بيان الزيارات.
- 3- استعمال استبيانات فردية.
- 4- المقابلة و التصريحات الشخصية.

وضعية الأداء التربوي للمؤطرين حسب المواد و المستويات<sup>(1)</sup>

درجة التحكم في الأداء التربوي																							
6س			5س			4س			3س			2س			1س			المواد					
																		م	م	ج	م	غ	م

ملاحظة: م: متحكم. م ج: تحكم جزئي. م غ: غير متحكم

وضعية استقرار الموظفين و أثره على تحصيل التلاميذ.

الأسماء	الإطار	عدد الغيابات	عدد العطل	عدد التأخيرات	الأثر
---------	--------	--------------	-----------	---------------	-------

### المحور الاجتماعي الصحي :

1- الجانب الاجتماعي :

الأسماء	المستوى	الفقر	اليسر	الدخل الأسري	العلاقة الأسرية	أخرى
---------	---------	-------	-------	--------------	-----------------	------

2- الجانب الصحي :

الأسماء	المستوى	التخلف العقلي	العاهة الجسمية	الحالة النفسية	أخرى
---------	---------	---------------	----------------	----------------	------

تشخيص وضعية بناء أسئلة الاختبارات

المادة	الملائمة مع مستوى المتعلم	المدة الزمنية المناسبة	قياس الجوانب المختلفة لدى المتعلم : معرفي - سلوكي	سلم التنقيط
--------	---------------------------	------------------------	---	-------------

(1) وحدة التسيير البيداغوجي: (المرجع السابق). ص 24

### كيفية استخلاص نتائج التحليل

استقراء الجداول المستعملة في التشخيص حسب وضعية كل مؤسسة و الهدف المنتظر للمشروع، أو إجراء مقارنة بين جداول معنية لاستخلاص نتائج التحليل بهدف جمع المعلومات و تحديد الأسباب.

مثل: استقراء نتائج التلاميذ في عملية التقويم المستمر أو الاختبارات لمعرفة المواد التي ظهر فيها التحصيل الجيد، و تلك التي ظهر فيها الإخفاق.

#### تحديد الأسباب.

أ- التحصيل الجيد .

ملاحظات	السبب	عدد التلاميذ المتحصلين على 10/5 أو أكثر	المستوى
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مثل : تحكم المعلم في الأداء</li> <li>- قلة الغيابات</li> <li>- تعاون الأولياء مع المدرسة</li> <li>- وفرة الوسائل.</li> </ul>		

ب- الإخفاق

ملاحظات	السبب	عدد التلاميذ المتحصلين على 10/5 أو أكثر	المستوى
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف مكتسبات التلاميذ</li> <li>- ضعف درجة التحكم في الأداء</li> <li>- قلة فعالية حصص الاستدراك</li> <li>- ظروف التمدرس.....إلخ</li> </ul>		

نموذج جداول العمليات :

رقم العملية	العملية	المنفذ	الكيفية و الوسائل	الآجال	الأهداف	ملاحظات

# الفصل الثاني

## دور المدير التربوي في العملية التعليمية التعلمية.

- 1- المبحث الأول: أداء المدير التربوي:
- 2- المبحث الثاني: دور المدير في عمليتي التكوين و التقييم:
- 3- المبحث الثالث: علاقة المدير بالمحيط التربوي

لقد بين القرار رقم 839 المؤرخ في 13/11/1991 المهام البيداغوجية و التربوية لمدير المدرسة الابتدائية.

باعتبار أن التنظيم الإداري هو وسيلة و ليست غاية في حد ذاته، لأن المهمة الأساسية للمدير هي تربوية بيداغوجية تكوينية بالدرجة الأولى، و لكون المتعلم هو محور العملية التربوية و محل انشغالات جميع المربين و المسؤولين و أولياء التلاميذ و المجتمع ككل، و نظرا لأهمية الدور التربوي للمدير الملقى على عاتقه فعلى هذا الأخير أن يقوم به و يعطيه كل العناية و الاهتمام، لأنه يعتبر حسب المادة 6 من المرسوم 306/68 المؤرخ في 30/05/1968 المستشار الأول للمعلمين في كل القضايا التربوية<sup>(1)</sup>.

## 1- المبحث الأول

### أداء المدير التربوي:

- 1- الأخذ بيد المعلمين و مساعدتهم على معرفة طرق التدريس.
- 2- العمل على توفير الجو العام المناسب للعمل ضمن مجموعة متماسكة و متعاونة.
- 3- تشجيع المعلمين على تجديد معلوماتهم و تحسين مستواهم الثقافي و التربوي.
- 4- العمل على مساعدة المعلمين حديثي العهد بالمهنة و الوافدين إلى المدرسة على الإدماج في المجتمع المدرسي.
- 5- العمل على تحسين المردود التربوي و ذلك بزيارات المعلمين في أقسامهم و تقديم الملاحظات.
- 6- تنظيم ندوات تربوية داخلية.
- 7- تنشيط أعمال الفريق التربوي.
- 8- الحرص على احترام البرامج و حسن تطبيقها.

(1) القرار رقم 839 المؤرخ في 13/11/1991 المهام البيداغوجية و التربوية لمدير المدرسة الابتدائية.

9- مشاركة المعلمين في إعداد أسئلة الاختبارات ويساعدهم على كيفية تقويم أعمالهم اليومية.

10- يراقب كراسات التلاميذ و يحلل النتائج مع المعلمين.

11- يبحث عن أسباب التأخر الدراسي.

12- يعمل على توفير كتب للمدرسة للتلاميذ و المعلمين مع السهر على حسن استغلالها و تسييرها.

13- يتعاون مع مفتش المقاطعة لتوحيد الطرق التربوية.

14- يسهر على ربط وتوطيد العلاقات بين المعلمين وأولياء التلاميذ لتحقيق عملية التكامل بين الدراسة و الأسرة.

15- تسجيل التلاميذ الجدد في إطار القانون المعمول به.

16- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم و مواقيته في المدرسة.

17- تحضير المجالس التربوية الموجودة بالمؤسسة و تنشيط اجتماعها.

18- المشاركة في عملية التكوين.

19- يعيد التنظيم التربوي و يعرضه على مفتش التربية و التعليم الإبتدائي للمقاطعة للمصادقة عليه.

20- يقوم بضبط الخدمات الخاصة بالمعلمين عن طريق توزيع الأفواج التربوية و

الحجرات الدراسية و تحديد فترات العمل الخاصة بكل معلم في إطار التوقيت الرسمي المعمول به<sup>(1)</sup>.

كما يتعين على المدير أن يطلع بانتظام و يصادق على الوثائق التالية:

- المشروع التربوي للقسم.

- الكراس اليومية الخاص بتحضير الدروس لكل معلم بالمدرسة.

- المذكرات المتعلقة بالدروس.

(1) القرار رقم 839، المرجع السابق.

- المشروع الشهري.

- المشروع الفصلي (إن وجد عند المعلم).

- كراس المداولة.

- كراس الاختبارات.

- دفتر المناداة.

- كراس المعالجة.

إن هذه التشريعات المدرسية والوثائق التربوية التي تنص على هذه النشاطات، إذا تأملناها ندرك مدى عظمة المسؤولية الملقاة على عاتق المدير، و من هنا ينبغي أن يكون مدركاً و قادراً على الإشراف البيداغوجي و التربوي و ملماً بعلم النفس التربوي، ماهراً في توفير العمل المناسب مطلعاً على الطرق التربوية القديمة منها و الحديثة، حكيماً في حسن التصرف و معاملة كل الأفراد العاملين و ليكن ملماً بالنصوص التشريعية و الوثائق، و ما يجري في الواقع المدرسي و كما أشرنا إليه سابقاً فأداء المدير يجب أن يركز اهتمامه في الجانبين البيداغوجي و التربوي و يظهر ذلك في الجوانب التالية:

## 1 - الفريق التربوي<sup>(1)</sup>:

### 1 - 1 - تنشيط الفريق التربوي ( مجلس النشاط التربوي ):

تعتبر العملية التربوية عملية تكوين مستمر و تطوير متواصل و على هذا الأساس فهي ميدان خصب للدراسة و البحث المتواصل من جميع إطاراتها بغرض تحسين طرائق أدائها و اكتساب المهارة في ممارستها و يعتبر الفريق التربوي على مستوى المدرسة مجالاً لهذه الدراسة و الفريق التربوي خلية بحث، تهدف إلى توحيد التكوين و تمتينه و استمراريته على أساس تعليم منسجم يستجيب لمقتضيات الأمة و اختياراتها و القضاء على كل الحواجز التي تفصل بين المعلم و

(1) عبد الفتاح محمد الخواجا : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. مرجع سابق، ص28.

المتعلم لتوحيد العمل و التنسيق بين مختلف المواد التعليمية مع الربط بين الأفكار النظرية و الدروس العلمية باعتماد الحوار و التعاون.

### 1 - 2 - دور المدير في عملية تنشيط الفريق التربوي(1):

يتجلى دور المدير في تنشيط الفريق التربوي فيما يلي:

- الإعداد والتخطيط.

- الإشراف و التنشيط.

- المتابعة و التقييم.

- التنسيق و الإعلام.

أ - الإعداد و التخطيط:

ويتم ذلك بـ:

1 - تحديد هيئة التدريس و تزويدهم بأساليب طرح المشاكل و دراستها ضمن الأفواج.

2 - تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بالجهد الجماعي.

3 - وضع ضوابط تتضمن فعالية النقاش.

4 - تحديد الإشكاليات ل طرحها أثناء الاجتماع و رصد حلولها.

ب - الإشراف و التنشيط:

يجب أن يكون المدير عنصرا فعالا في أداء أعمال الفريق التربوي لأنه يعتبر المحرك

الأساسي في المناقشة و الإثراء.

ج - المتابعة و التقييم:

يتولى مدير المدرسة متابعة المقترحات و التوصيات التي يتوصل إليها الفريق التربوي و يقيم

نتائج تطبيقها في الميدان.

(1) تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ، المرجع السابق، ص30

## د - التنسيق و الإعلام:

يقوم المدير بتزويد خلية البحث على مستوى المفتشية أو المقاطعة بمختلف النتائج قصد استثمارها و تعميمها<sup>(1)</sup>.

2 - زيارة المعلمين في أقسامهم:

فمن البديهي بل من الضروري أن يقوم المدير بزيارة المعلم الحديث العهد في مهنة التربية و التعليم، قبل المعلم الذي قضى وقتا لا يستهان به في هذا الميدان مثلا. كما يفضل أن تكون الزيارة في الوقت الذي يشعر المدير أن المتعلمين في استعداداتهم لتلقي المعلومات من معلمهم، و هذا ما يلاحظ مثلا في الدروس الأولى سواء كانت في الفترة الصباحية أو المسائية.

2 - 1 - ما يتناول المدير عند زيارته للمعلمين في أقسامهم:

تنص المادة 13 من القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 13-11-1991م الذي يحدد مهام مديري المدارس الابتدائية على مايلي:

(يجب على مدير المدرسة الإبتدائية للطورين الأول والثاني أن يزور المعلمين في أقسامهم، و أن يتخذ كل الإجراءات الفعلية لمساعدتهم، و تدعيم عملهم و تتوج الزيارات بملاحظات و توجيهات تقدم إلى المعلمين، ثم تدون في بطاقة زيارة، ترتب في ملفاتهم على مستوى المؤسسة)<sup>(2)</sup>.

2 - 2 - ما يقوم به المدير قبل الزيارة:

## أ - آداب الزيارة:

يتعين على المدير مراعاة الآداب في زيارته للمعلمين في أقسامهم و من هذه

الآداب :

(1) المرجع السابق، ص32

(2) القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 13-11-1991م، المادة 13.

- أن يلتزم بأداب الدخول إلى القسم من استئذانه، و إلقاء التحية و تبادل العبارات

الملطفة.

- أن يدخل القسم قبل بداية الدرس أو في البداية حتى لا يعرقل السير الحسن

للدرس، و لا يحدث ضجة.

### ب - أنواع الزيارات:

#### أولاً : الزيارة الاستطلاعية:

يرمي المدير من ورائها إلى التعرف على ثقافة المعلم سواء العامة أو المهنية و المتمثلة في الخبرة التربوية و الكفاءة المهنية، و في هذه الزيارة ينبغي على المدير أن يقتصر على المشاهدة و المحادثة و الاستماع، فيستمع للدروس بإمعان و يسجل في ذاكرته لا مذكرته، و يتأمل تحركات و تصرفات المعلم، و يتحدث معه و يخرج بنتيجة يسجلها في مذكرته أو البطاقة التي يخصصها للمعلم، و يركز في هذه الزيارة على إدخال الطمأنينة في نفس المعلم، و يشجعه كثيرا إذا لاحظ لديه جوانب إيجابية لأن الهدف من هذه الزيارة هو تكوين صورة عن المعلم كي يحول ما يسجل إلى المرجع في الزيارات القادمة.

#### ثانياً : الزيارة التكوينية:

و هذه الزيارة تتطلب من المدير إعداد و تحضير خاص للمادة المقرر زيارة المعلم فيها، حتى يقدم له خبرته و يساعده على استعمال طرائق خاصة لتحقيق الغرض و الهدف من الدرس، و من المستحسن أن لا يكتفي المدير أثناء هذه الزيارات ( التكوينية ) بالتوجيه بل يضطر للقيام بدرس كامل، غير أنه يجب مراقبة نفسه جيدا، لأن عيني المعلم مصوبة نحوه و هو يتابعه بكل جوارحه و قد يخرج المعلم بعد هذا الدرس النموذجي بانطباع حسن أولاً قبل كل شيء، و ليس المعلم وحده فهناك مجموعة من التلاميذ، هم لا يرحمون. من المستحب الإكثار من هذه الزيارات لأنها تفيد المعلم<sup>(1)</sup>.

(1) محمد صاري ، واقع المحتوى في المقررات المدرسية، تحليل ونقد، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، عنابة، ص70.

## ثالثا : زيارة متابعة:

و هذه لا تقع عادة إلا بعد قيام المدير بعدة زيارات و عدة توجيهات و نصائح، و الغرض منها إشعار المعلم بأن المتابعة و المراقبة مستمرة دائما، حتى لا يعتريه أو يراوده الكسل من حين لآخر.

رابعا : الزيارة التقييمية<sup>(1)</sup>:

هذا النوع من الزيارات لا يتم إلا بعد استنفاد جميع أنواع الزيارات السابقة، لأنها تعتبر الأساس للزيارة التقييمية و من خلالها يتمكن المدير من تقييم معلميه تقييما موضوعيا و نزيها.

2 - 3 - ما يقوم به المدير أثناء أداء الزيارة:

- إظهار الاهتمام بمشاكل المعلم التعليمية و الشخصية.
- وضع رغبات المعلم موضع التقدير و الاهتمام في حدود الإمكان.
- أن يتابع الدروس بانتباه.
- إتاحة الفرصة للمعلم للتعبير عن أفكاره و مواقفه.
- أن يتجنب إبداء الملاحظات أثناء إلقاء المعلم للدروس، و لا يقاطعه إلا لأمر هام جدا.

و حتى إذا ارتكب المعلم أخطاء فادحة، فإن المدير يسحبه جانبا، و ينبهه في حديث خاص بينهما لا يسمعه التلاميذ أو يتدخل بعد استئذان بآداب.

- أن لا يقتصر في إصدار أحكامه، و القيام بتقييمه على درس واحد أو جزء منه، بل عليه أن يتابع عددا من الدروس، أو أن يحضر حصة تجمع عدة دروس حتى يكون تقييمه و تقويمه أشمل<sup>(2)</sup>.

(1) المركز الوطني للوثائق التربوية: موعدك التربوي للتكوين الذاتي، العدد02، جانفي 1998، ص07

(2) الجريدة الرسمية، العدد04، القانون 08/04، المؤرخ في يناير 2008.

- أن يختار مكان جلوسه بالقسم في مكان لا يثير فضول التلاميذ، و لا يعطل سير الدروس.
- تهيئة الجو المناسب للزيارة.
- أن يتجنب الحركات المثيرة للانتباه أو الداعية لإحداث التشويش.
- المعاملة المهذبة المرتبطة بالتواضع الغير المخل بعلاقة العمل.
- الاحترام و التقدير للمعلم تقاديا للصراعات المحتملة<sup>(1)</sup>.

• ملاحظة نشاط المعلم و المتعلم و تقديم الدعم لهما:

- الإطلاع على وثائق المعلم التي لها علاقة بهدف الزيارة مع عدم حرمانه من مذكراته الشخصية.
- ملاحظة نشاط المعلم بالاعتماد على شبكة الملاحظة و التقييم.
- الإشادة بالجوانب المضيئة في مسار المعلم المهني و تزويده بما يحتاج إليه من وسائل يدعم به نشاطه التعليمي.

2 - 4 - ما يقوم به المدير بعد الزيارة:

- تقديم التوجيهات للمعلم مع الاقتصار على ما يحقق أهداف الزيارة.
- عرض خبرة المدير على المعلم في تواضع و لطف.
- ترغيبه في التكوين ضمن التعرف على النقائص المسجلة.
- دعوته إلى التعاون مع زملائه و المبادرة بما يحسن الأداء التربوي في المدرسة.

• تقدير مجهودات المعلم:

- إنصاف المعلم و الإشادة بمجهوداته التي ظهر إخلاصه فيها.
- التركيز على النواحي القوية عنده لأن مساعدته على إنماء نواحي القوة في شخصيته يخلق لديه شغفا بالتحسن و رغبته فيه.
- إخباره بالملاحظة التي استقر عندها التقدير دون المساس بكرامته<sup>(2)</sup>.

(1) الجريدة الرسمية العدد 04، المرجع السابق.

(2) غدير الخلف بدرية الزيد، مرجع سابق، ص 06.

## • مجالات المتابعة:

- تسجل تحت هذا العنوان أهم النقائص الملاحظة.
- تنبيه المعلم إلى ذلك مع الاتفاق على معالجة النقائص.
- إرفاق بطاقة زيارة معلم (ة).

**3 - الندوات التربوية الداخلية<sup>(1)</sup>:**

على المدير أن يبرمج ندوات داخلية فصلية بعد الاتفاق مع فريقه على :  
معالجة إشكالية تربوية ما أو تناول الطرق التربوية الفعالة لكيفية تقديم الدروس للتلاميذ، و  
هذا حتى يستفيد منها جميع المعلمين و الأساتذة و خاصة الجدد منهم.  
و تنظم على مستوى المدرسة و يترأسها السيد المدير يعالج فيها عدة مشاكل على:  
( المستوى المعرفي - المستوى المنهجي - المستوى الإعدادي للدروس ).  
و الهدف منها هو :

توضيح المنهجية و الأساليب المتبعة في التقديم لتحقيق الأهداف المراد بلوغها مع حصر  
الإشكاليات و افتراض الحلول و هذا خلال المناقشة.

(1) محمد مصطفى زيدان، دراسة سيكولوجية تربوية، دار الشرق، جدة. 1983، ص 16.

## 2 - المبحث الثاني

### دور المدير في عمليتي التكوين و التقويم:

#### 1 - دور المدير و أهميته في المساهمة في أداء عملية التكوين:

##### 1 - 1 - التكوين:

إذا كان التكوين هو العنصر الأساسي لتحقيق الأهداف التربوية و التعليمية، فإنه يتطلب قدرة و مهارة و صبرا و ثباتا و لا يمكن بلوغ هذه الأهداف إلا بالممارسة و التدريب المتواصل و مما لا شك فيه أن جل إطارات التربية تعاني من الفراغ الثقافي و التربوي نتيجة للعوامل الموروثة.

و العمليات التكوينية التي كانت تتم في فترات زمنية قصيرة في أغلب الأحيان غير كافية و لا تلبي الهدف الحقيقي للتكوين مما جعل المسؤولين يعيدون النظر في التكوين الحالي من حيث المضمون و المدة الزمنية للمواد الدراسية، لضمان الهدف المطلوب، لأن الدور التربوي للمشرف يحتاج إلى تكوين شامل في جوانبه المختلفة الذهنية و الفكرية و الخلقية و السلوكية و الوطنية، و هذا التكوين ينبغي أن يكون فعالا، بحيث يمكنه من مواكبة التطور التكنولوجي و العلمي و الاجتماعي و الثقافي و الاقتصادي<sup>(1)</sup>.

##### 1 - 2 - أهمية تكوين المدير<sup>(2)</sup>:

و ما ينبغي الاهتمام به في المجال التكويني هو مدير المدرسة الابتدائية، بحيث أهمل تكوينه سابقا رغم أهميته في المدرسة و ما يمكنه أن يقدم من خدمات للمعلم و المتعلم، و قد تدارك المسؤولون هذا النقص، فأدرج ضمن خطة التكوين ابتداء من السنة الدراسية 90-91 لمدة سنة واحدة، و هذا غير كاف، لكنه علاج بسيط لا يفي بالمطلوب الذي تنشده المدرسة في تربية

(1) أورلسان رشيد: التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، مرجع سابق، ص280

(2) توفيق حداد وآخرون، التربية العامة، وزارة التربية الوطنية، ط1، الجزائر، 1977، ص203.

النشء و الأخذ بيد المعلمين، و نحن كلنا نشككي من المردود المدرسي الذي أدى إلى انخفاض المستوى، إلا أن العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية بمفهومه الشامل. حيث تلزمه القوانين بمتابعة نشاط التكوين في إطار احتياجات المؤسسة، و ذلك بغية تحديث و تنمية المعارف العامة و ترقيتها تماشياً مع ما تنشده المجتمعات المعاصرة من تقدم علمي و تقني و تكنولوجي في جميع المجالات التزاماً يعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة معاً. و لقد عمدت وزارة التربية الوطنية إلى إرساء هذه القاعدة من التكوين حرصاً منها على إفساح المجال أمام فئة المديرين و المعلمين، قصد تكوينيهم و تزويدهم بمنهجية عمل محكمة للارتقاء بهم إلى درجة تحمل المسؤولية، و سعياً منها أيضاً إلى خلق الإطار المناسب الذي يتماشى مع معطيات المنظومة التربوية، قصد إعطاء الظروف الملائمة التي تجعلها قادرة على الإدماج في حركة تطوير المجتمع و الهدف منه خدمة المدرسة الجزائرية.

### 1 - 3 - قدرة المدير في التكوين(1):

إن قدرة المدير في الجانب التكويني التربوي تظهر من خلال ما يقدمه من مساعدة للمعلم، و تبصيره بكل ماله صلة بالعملية التربوية و التعليمية و هو ما يجهله أو يتجاهله كثير من المديرين حيث يطغى على أعمالهم الجانب الإداري على حساب الجانب التربوي، و كان الأرجح أن تكون العملية عكسية، لأنه يعتبر المشرف الأول و المرشد الدائم و المرجع الأخير للمعلمين و التلاميذ و الآباء بحكم تعامله معهم يومياً.

و هذا ما يؤكد الدكتور رابح تركي في كتابه (أصول التربية و التعليم) حيث يقول :  
( لمدير المدرسة دور هام في عملية التوجيه الفني لأنه الرئيس المباشر لأسرة المدرسة، كما أنه المفتش الدائم و الموجه المشرف الفني و بمقدوره أن يتعهد مدرسته بالتوجيه المثمر و المتابعة المستمرة، حتى يصل بها إلى تحقيق أهداف التوجيه الفني، و يستطيع مدير المدرسة أن يقوم بمعظم ما يقوم به مفتش المقاطعة في عملية التوجيه الفني ) (2).

(1) توفيق حداد وآخرون، التربية العامة، المرجع السابق، ص 282

(2) د. رابح تركي: أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1984، ط2، ص 42.

كما أكدت النصوص التشريعية قديمها و حديثها على أهمية الدور التربوي في تقرير عملية التكوين و المتابعة.

كما ورد في المرسوم رقم : 90-308 المؤرخ في : 1968/05/30م كما تبينه المادة 13 من المرسوم : 90-49 المؤرخ في : 1990/02/06م و لكن عملا بما ورد في النصوص التشريعية و بين ما هو واقع في الميدان و حتى لا نكون محضين في حق بعض المديرين أن فئة قليلة منهم يحاولون القيام به، و لكن بشكل نسبي و لا يرقى إلى ما تطمح إليه المدرسة الجزائرية<sup>(1)</sup>.

## 2 - مجالات تكوين المدير للمعلمين:

- هو عمل يومي متواصل يقوم به المدير كتابيا على كراس الإرشاد و التوجيه أو بطاقة زيارة أو شفها يتمثل في تقديم إرشادات و نصائح أو دروس تطبيقية. . . الخ
- و نظرا لضعف مستوى الكثير من المعلمين في الجانبين الثقافي و المهني التربوي، فإن المدير ينبغي أن يقوم بأعمال جبارة في ميدان المساعدة و التكوين و هو ميدان واسع نجمله فيما يلي :
- مساعدة المعلمين على حسن تقديم الدروس تطبيقا مع تقديم النصائح المتعلقة بكيفية طرح المشاكل و المراقبة و الوسائل. . . الخ
  - مساعدة المعلمين على تحضير القسم و تنظيم التلاميذ و ضبط النشاط اليومي.
  - مساعدة المعلمين على استعمال الوسائل و كيفية الاستفادة منها.
  - برمجة ندوات داخلية على مستوى المؤسسة أو على مستوى مجموعة من المدارس لمساعدة بعض المعلمين أو معالجة مادة من المواد أو طريقة من الطرق.
  - مساعدة بعض المعلمين الجدد في المهنة و إمدادهم بتوجيهات تربوية لازمة.
  - مساعدة المعلمين على كيفية توزيع الدروس و إعداد المذكرات.
  - إعداد الاختبارات الفصلية و النهائية<sup>(2)</sup>.

(1) المرسوم رقم : 90-308 المؤرخ في : 1968/05/30م

(2) بوعبد الله لحسن: تقييم العملية التكوينية بالجامعة، الكتاب المدرسي، ط1، باتنة، الجزائر 1993، ص17.

- تنظيم عملية الانتقال و قوائم أقسام السنة المقبلة.
- ضرورة الإشراف على التعليم ككل في العربي و الفرنسي و الإنجليزي.
- ضرورة تعاون المدير مع المفتش و يتجلى هذا التعاون في تبادل خبرات العمل جنبا إلى جنب لأن الهدف واحد<sup>(1)</sup>.

### ❖ تعاون المدير مع المفتش في عملية التكوين:

لكي يكون ثمة تقويم مفيد و إرشاد مستمر متكامل و عمل جماعي منظم، ينبغي أن يكون المدير بجانب المفتش في الندوات أو التبرصات أو الأيام التكوينية و الدراسية التي تقام على مستوى المقاطعة و هذا لأسباب أهمها :

1- لا شك أن وجود المدير في الندوة التربوية يعطي أهمية كبرى في أعين المعلمين فيقدرون قيمتها و يأخذونها بعين الجد و الاعتبار.

2- إن مشاركتهم في المنافسات تتيح لهم الفرصة للتعبير عن تجاربهم التي يستفيد منها المعلمون.

3- إن حضورهم يسهل عملية المراقبة و الضبط بتطبيق التعليمات و المعلومات التي أعطاهها المفتش أو اتفق عليها الفوج، فقد يقع تعارض بين توجيهات المدير و التوجيهات المقدمة في حالة عدم حضور المديرين<sup>(2)</sup>.

### 3 - دور المدير و مساهمته في عملية التقويم<sup>(3)</sup>:

#### 3 - 1 - التقويم التربوي:

إن التقويم جزء من عملية التعليم و التعلم، فهو مندمج فيها و ملازم لها، وليس خارجا عنها، كما أنه كاشف للنقائص و مساعد على تشخيص الخلل و التذبذب الذي يمكن أن يحصل

(1) بوعبد الله لحسن: تقييم العملية التكوينية، المرجع السابق، ص18.

(2) القرار الوزاري 778 الخاص بنظام الجماعة التربوية، المادتان 15-16.

(3) وليد هوانه وعلي نقي: مدخل إلى الإدارة التربوية، ط2، مكتبة الفلاح، الكويت، 1999م، ص25.

خلال عملية التعلم، و تساعد على استدراكها بصفة عادية و منتظمة. وبهذه الصفة فإن استغلال أخطاء التلميذ و نقائصه في تصور طرائق التكفل بها عنصر إيجابي و هام في تشخيص تلك النقائص و استدراكها. وأخيرا فإن التقويم بأدواره المتعددة فرصة و أداء لتعزيز العلاقة بين المعلم و المتعلم من جهة، و بين المعلم و الأولياء من جهة أخرى.

### 3 - 2 - التقويم:

هو مجموع العمليات التي تقوم بها للحصول على معلومات عن مكتسبات المتعلم من المعارف و الكفاءات و عن مهاراته و مواقفه و تحليلها قصد التبصر بها عند اتخاذ قرارات أو الاستمرار و الدعم سواء كان ذلك في بداية العملية التعليمية أو أثنائها أو في نهايتها. التقويم معناه إصدار الحكم، حكم قيمي بترتيب المتعلم في سلم عددي من (0 إلى 10 أو 20) التقويم أنواع و أصناف، وأشهرها ثلاثة أنماط وهي<sup>(1)</sup>:

#### أ - التقويم التشخيصي:

و يسمي تكويننا أوليا أيضا و يكون عادة في بداية السنة الدراسية أو الفصل لأن الغرض منه تشخيص و معرفة الحالة الآنية للمتعلم، و التي يعد أساسها مشروعا بيداغوجيا للتقييم التكويني.

#### ب - التقويم التكويني:

ويكون أثناء العملية التعليمية و التعلمية و بصفة دائمة و مستمرة والغرض منه تحسين التعلّمات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة تحقيقا ناجحا إلى جانب كون تحليل نتائج هذا التقويم يمكن من تعديل مسار الجهود التعليمية و التعلمية بين المعلم و المتعلم.

(1) وليد هوانه وعلي نقي: مدخل إلى الإدارة التربوية، المرجع السابق، ص 27.

ج - التقويم التحصيلي:

و يكون في نهاية مرحلة أو فصل دراسي أو درس أو مسار بكامله و يقدم حصيلة ما تعلمه التلميذ أو اكتسبه من معارف و مهارات وكفاءات ويمكن من اتخاذ قرارات توجيه التلميذ إلى المسارات المختلفة و تحديد موقع كل تلميذ بالنسبة للآخرين، فهو بذلك تقييم نموذجي و معياري أيضا.

3 - 3 - أهداف التقويم التربوي<sup>(1)</sup>:

- ومن أهداف التقويم التي يجب على المدير أن يعمل من أجل تحقيقها ما يلي:
- الوقوف على ما تم تحقيقه من الأهداف المسطرة.
  - إدراك مواقف القوة و الضعف لدى التلاميذ في مختلف المواد الدراسية و تشخيصها.
  - البحث عن أنجع الأساليب المفضلة قصد توجيه المعلم و المتعلم.
  - خلق جو تعاوني بين المعلم و التلميذ وذلك بتوجيه المعلم إلى نواحي قوته أو ضعفه و مساعدته على الفعالية و التحسين مراعيًا مقدار حاجة التلميذ و استعداده.
  - اقتناء أحسن أساليب العمل التي تؤدي إلى التحسين و التطور و ذلك بتشخيص العقبات التي تعيق عمل المعلم و التلميذ.
  - ضبط صحة الأعمال الكتابية و الاختبارات على أسس علمية.
  - توطيد العلاقات الايجابية مع كل طرف له صلة بالتربية و التعليم.
- 4 - طرق و أساليب عملية التقويم<sup>(2)</sup>:

1 - 4 - مراحل التقويم:

- تحديد المشكلة و تشخيصها و إبراز العوامل المؤثرة فيها.
- ترجمة ما يمكن تقويمه إلى سلوكيات عملية مميزة.
- اختيار الوسائل الناجعة التي تؤدي الغرض من تحقيق نتائجها.

(1) محمد مصطفى زيدان: دراسة سيكولوجية تربوية، مرجع سابق، ص 21.

(2) محمد عثمان: أساليب التقويم التربوي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ردمك، 2011، ص 08.

- توضيح نتائج التقويم عن طريق الإحصائيات والبيانات و هذه العملية تحتاج إلى الخبرة.
- الاستفادة من نتائج التقويم الجديد، لأنه الوسيلة التي تمكنه من تصور الحلول المفيدة في المستقبل.

#### 4 - 2 - طرق و أساليب تقويم نشاط المعلم و تقدم التلاميذ:

لضمان حسن سير العمل التربوي و التحصيل الدراسي للتلاميذ ينبغي على المدير أن يتعرف على كفاءة المعلم و قدرته في توصيل المعلومات، و ذلك من خلال الطرق و الأساليب التربوية التي يطبقها و ملاءمتها مع سن و مستوى التلاميذ، و مدى إلمامه بالمادة و استخدامه للغة و وسائل التدريس و مدى إثارة حماس التلاميذ و تقدمهم، كل ذلك يدعو المدير إلى تقويم أعمال المعلم و أثره في توفير الجو المدرسي الحسن من خلال تعاونه مع المعلمين و علاقته المميزة مع التلاميذ و مشاركته في النشاط الاجتماعي و الثقافي و الرياضي. و على هذا الأساس يجب أن لا يكون التقويم من طرف واحد، إنما ينبغي أن تشترك فيه جميع الأطراف من المدير و المعلمين و التلاميذ و الأولياء و أن يكون التقويم متكاملًا، لا يقتصر على جانب واحد دون الآخر، و أن يكون مثيرًا للطاقت على بذل الجهد المثمر.

و المدير لا بد أن يعرف مدى تقدم عمل التلاميذ و في نفس الوقت مدى نجاحهم، و يعني هذا أن تقويم تقدم التلاميذ و تقويم نشاط المعلمين، إنما هو تقويم للمدرسة نفسها فيما حققته من نجاح. إذ يقول د. هندري دوجلاص : التقويم هو:

" استشارة و معاونة و توجيه للمعلمين كي يحسنوا الوظائف التي يؤديونها، و بذلك يصبحون أقدر على استشارة التلاميذ و معاونتهم و توجيههم في العملية التعليمية و إعدادهم بطريقة أفضل للقيام بمسؤولياتهم الحاضرة و المستقبلية "

و لا يكون التقويم مضمون النتائج إلا إذا كان مبنيًا على الصدق و الثبات و الدقة و وضع برامج سليمة قابلة للتحقيق من قبل المدير<sup>(1)</sup>. و هذا ما أكدته (د. هندري دوجلاص) بقوله:  
" لا يستطيع أن يضمن سلامة الوسائل التي يستعملها لتوجيه التلاميذ و استشارتهم على التحسين، و أن يطمئن إلى هذه الوسائل التي تحقق الأهداف المطلوبة إلا عن طريق برنامج سليم التقويم"<sup>(2)</sup>.

(1) محمد عثمان: أساليب التقويم التربوي، المرجع السابق، ص 10.

(2) هندري دوجلاص، أسس تعلم اللغة و تعليمها، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، ط1، 1994، ص 46.

### 3- المبحث الثالث

#### علاقة المدير بالمحيط التربوي

يرى الدكتور محمد مصطفى زيدان " أن العلاقات الإنسانية القوية، لا يمكن أن تكون بمجرد التحدث عنها، و عن أهميتها للمجموعة، أو عن طريق إصدار الأوامر، و النشرات بتكوينها ، و لكنها تبنى، و تنمو عن طريق العمل، و الحياة مع أفراد الأسرة المدرسية بطريقة تهيأ بها الفرص لممارستها"<sup>(1)</sup>.

#### 1- علاقة المدير بالتلاميذ:

يعتبر التلميذ المحور الأساسي، للعملية التربوية في المؤسسات التعليمية، مما يستدعي اهتمام الجميع به، و على رأسهم المدير، و ذلك بالسهر على دراسته، و مواظبته، و سلوكه داخل المؤسسة، و على المدير تحقيق ذلك بتكثيف اتصالاته بالتلاميذ، أثناء زيارته للأقسام، و أن يشعرهم بأنه يحرص على مصلحتهم، و يتابع مختلف شؤونهم، و تتجلى علاقته بالتلاميذ، خاصة في مجالس الأقسام عند تقييم نتائجهم، و في مختلف الأنشطة الثقافية و الرياضية المنظمة داخل المؤسسة و خارجها.

و لكي ينجح المدير في هذه المهمة، لا بد من تدعيمها بالتنسيق مع أولياء التلاميذ، من خلال استغلال الدفاتر المدرسية، و الاتصالات الفردية معهم (طبقاً للمنشور الوزاري 825 الصادر عن وزير التربية و الخاص بالعناية بالأقسام النهائية)<sup>(2)</sup>. و مع أوليائهم، و كذا أثناء توزيع الجوائز، و تنشيط الاحتفالات بالمناسبات الوطنية، و الدينية في المؤسسة.

(1) محمد مصطفى زيدان - دراسة سيكولوجية تربوية - دار الشروق - جدة - 1983 ص 16.

(2) القرار الوزاري 153 الصادر في 1991/02/26.

2- علاقة المدير بالمعلمين<sup>(1)</sup>:

نظرا للمجهود الذي يبذله المعلم، أو الأستاذ في تربية، و تكوين التلاميذ، فلا بد للمدير أن يسهر على أحسن الظروف الملائمة لعمل المعلم، في جو من التفاهم، و التشاور، و التعاون، و الاحترام المتبادل، و يعمل على زيارتهم في أقسامهم، و يساعد المبتدئين الذين تنقصهم التجربة، و يعمل على إيجاد الحلول لمشاكلهم حتى لا تؤثر على مردودهم التربوي لفائدة التلاميذ، و على المدير أيضا أن يستغل مختلف المجالس التعليمية، و الجلسات التنسيقية، و الندوات التربوية، و الاتصالات اليومية لتحسين هذه العلاقات، كما يجب على المدير أن يعرف شخصية كل موظف، و ما يتميز به و طريقته في العمل، لكي يتسنى له إسناد الأفواج التربوية حسب كفاءتهم.

## 3- علاقة المدير بعمال المدرسة.

يجب أن يجعل المدير من النظافة الأولوية، و الصدارة لحماية و وقاية مؤسسته، لأنها تشكل أحد الأهداف التربوية السامية للمؤسسة، و انعكاسها تؤثر على مختلف الجوانب الصحية، و الأمنية و الجمالية بالإيجاب أو السلب، لذا على المدير، أن يعرف توزيع أوقات عمل عمال الصيانة، معرفة جيدة، و يضبط توزيع الخدمات العامة ابتداء من السنة الدراسية بالتعاون مع أعوان الصيانة و ذلك بـ:

تفقد المحلات (الأقسام - المطعم) للتثبيت من أماكن سير العمل و ضمان الأمن.

أ. تفقد الصيانة في الأبنية، و الحديقة، و القاعات.

ب. فحص الأغذية: احترام قواعد النظافة، التي يجب أن يلتزم بها رئيس المطبخ، و مساعدوه بالنسبة لنظافة ملابسهم، أو نظافة الوجبات الغذائية.

ج. تفقد دورات المياه، و حث الأعوان على الحرص على نظافتها، و التأكد من سلامة

أجهزتها (قنوات صرف المياه - قنوات المياه الصالحة للشرب)، كما يجب أن يحث عمال الصيانة على إزالة كل ما يضر بصحة التلاميذ، كإزالة الأعشاب اليابسة.

(1) فرج المبروك عمر عامر، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2017، ص57.

## 4- علاقة المدير بأولياء التلاميذ.

تؤكد المادتان 15-16 من القرار الوزاري 778 الخاص بنظام الجماعة التربوية، أن اجتماعات جمعية أولياء التلاميذ المعتمدة رسمياً في المؤسسة، لا تكون إلا بعد موافقة المدير عليها، و أن تكون خارج أوقات العمل، و يجب عليها أن تحافظ على المحلات، و التجهيزات التي توضع تحت تصرفها، كما تمارس نشاطاتها طبقاً، للأحكام القانونية، و التنظيمية المعمول بها، علماً بأن جمعية أولياء التلاميذ تلعب دوراً فعالاً بمساهمتها في ربط الصلة، بين المدرسة و الأسرة، و تساهم في كثير من الأحيان مساعدة المؤسسة، في الميادين الاجتماعية الموجهة للتلميذ، و في شراء بعض الوسائل قصد تنمية النشاطات الثقافية، و الفكرية، و الرياضية، و الاجتماعية، و الترفيهية. كما تساهم في حل بعض المشاكل للمؤسسة، و خاصة ما يتعلق بمتابعة تدرّس التلاميذ و سلوكهم، و لذلك و جب على المدير أن يوطد العلاقات بمكتب الجمعية ليساهم في إطار القانون، و في إطار أخوي في تقديم الاقتراحات، و الآراء و الملاحظات، التي تساعد على تحسين سير المؤسسة.(1)

و كما تنص عليه المادة 25 من القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 و المؤرخ

في: 23 جانفي 2008

يشارك الأولياء، بصفتهم أعضاء في الجماعة التربوية، مباشرة في الحياة المدرسية، بإقامة علاقات تعاون دائمة مع المعلمين، و المرينين، و رؤساء المؤسسات، و بالمساهمة في تحسين الاستقبال، و ظروف تدرّس أبنائهم. كما يشاركون، بطريقة غير مباشرة، عن طريق ممثليهم في مختلف المجالس التي تحكم الحياة المدرسية، المنشأة لهذا الغرض(2).

(1) القرار الوزاري 778 الخاص بنظام الجماعة التربوية. المادتان 15-16 .

(2) محمد مصطفى زيدان - دراسة سيكولوجية تربوية - دار الشروق - جدة - 1983 (مرجع سابق) ص 18

## 5- علاقة المدير بمفتش المقاطعة:

إن علاقة المدير بمفتش المقاطعة، هي علاقة مباشرة حيث يمارس المدير مهامه تحت السلطة السلمية لمفتش التربية و التعليم الابتدائي، فتربطه علاقة إدارية، و تربوية، بمفتشية المقاطعة، و ينبغي أن تكون تلك العلاقة وطيدة، يسودها التفاهم، و التعاون، و التنسيق، لأن على المدير أن يعلم مفتش المقاطعة بكل صغيرة و كبيرة تحدث في مؤسسته، و من هنا يمكننا تقسيم هذه العلاقة إلى جانبين أساسيين هما:

## الجانب الإداري:

ينصب مدير المدرسة الابتدائية، من قبل مفتش المقاطعة بالتفويض من مدير التربية، و هو الذي يكونه، و يجري له امتحان التثبيت و هو الذي يقيمه (منحة المردودية) و يفتشه، وعن طريقه يبعث مراسلاته، و اقتراحاته إلى السلطة الوصية (مديرية التربية) سواء تعلق الأمر بتعديل الخريطة المدرسية، أو بحدوث شغور في المناصب أو إحصاء، أو أي حادث وقع بالمؤسسة.

## الجانب التربوي والبيداغوجي:

- ✚ يعرض التنظيم التربوي لمدرسته على مفتش المقاطعة للمصادقة عليه.
- ✚ يرفع إليه شهريا النسب المئوية لحضور و غياب المعلمين و التلاميذ.
- ✚ يعرض عليه رزنامة الندوات الداخلية للمصادقة عليها.
- ✚ يشعره بغياب المعلم في الوقت المناسب (غياب - رخصة مرضية - أو اجازات..).
- ✚ ينسق معه في اختيار المستخلفين و يطلب منه زيارتهم.
- ✚ يعلمه بنتائج الاختبارات الفصلية و خاصة قسم السنة الخامسة.
- ✚ يرفع إليه قائمة الأطفال الذين يستوجب تسجيلهم برخص الإعفاء من شرط السن.
- ✚ يحضر الأيام التكوينية التربوية التي ينظمها المفتش و يشارك في تنشيطها مثل (الندوات - الأيام الدراسية..).

## 6- علاقة المدير بمدير التربية:

بما أن مدير التربية هو المسؤول الأول عن التربية و التعليم في الولاية، و هو ممثل وزير التربية الوطنية داخل الولاية. فالعلاقة به هي علاقة المرؤوس بالرئيس، فمن حق مدير التربية اتخاذ القرارات التي يراها ضرورية اتجاه مدير المدرسة، سواء كانت ايجابية، أو سلبية، كما أن لمدير التربية الحق في زيارة، و مراقبة المدير، و المعلم، و التلاميذ، كما يجب على مدير المدرسة تنفيذ، و تطبيق، و تبليغ كل التعليمات الصادرة عنه، فالمدير يتعامل بشكل مباشر، أو غير مباشر مع مصالح مديرية التربية، أكثر من تعامله مع مدير التربية بصفة مباشرة، لهذا فعلى مدير المدرسة أن يحسن علاقاته مع هذه المصالح، كما له الحق بزيارتها إذا دعت الضرورة لذلك، و إشعار المديرية بكل ما يحدث في مؤسسته، عن طرق مفتش المقاطعة، إذا كان الأمر يستحق ذلك و يمكن أن تكون هناك لقاءات مباشرة مع مدير التربية عند الضرورة.

إن علاقة مدير المدرسة الابتدائية بمدير التربية طبيعتها إدارية تربوية، مالية، و مادية و هي علاقة غير مباشرة.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

- 1- منهجية الدراسة.
- 2- نموذج الاستبيان.
- 3- تفريغ وتحليل النتائج.
- 4- نتائج الدراسة الميدانية.
- 5- الاقتراحات والتوصيات.

## الدراسة الميدانية

### منهجية الدراسة:

خلاصة لعملنا المتواضع لإتمام بحثنا، ونظرا لمهمة المدير في الدور البيداغوجي و التربوي، الذي يلعبه في تنشيط الحياة المدرسية، قمنا بجمع الحقائق والبيانات محاولين بذلك إعطاء التفسير العلمي والمنطقي، حيث انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي، هذا بعد جمع البيانات وعرضها، قمنا بتحليلها وتفسيرها علميا، إذا عالجناها معالجة إحصائية بتحويل التكرار لكل فقرة من فقرات الاستبيان إلى نسبة مئوية وهذا حسب القانون الأساسي:

**مجموع التكرار \* 100**

عدد العينة

ثم قمنا بتحليل نتائج بعض جوانب الوظيفية، وممارستها، والصعوبات التي تعترضها، وهذا لمعرفة أهمية كل جانب.

**وسائل البحث :** قبل الشروع في إعداد الاستبيان ارتأينا مقابلة بعض مديري المدارس، وهذا للتطرق إلى الانشغالات التي يتعرض لها المدير أثناء تأدية وظيفته البيداغوجية و التربوية، وذلك لنتمكن من صياغة أسئلة الاستبيان، حيث تعتبر طريقة الاستبيان الوسيلة السريعة والسهلة للحصول على معلومات، ومعارف مبنية على رأي الأفراد، ولقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة المنظمة، التي تخدم موضوع بحثنا، وهذه الأسئلة تنقسم إلى عدة جوانب منها :

### **الجانب المهني / الجانب التربوي / الجانب البيداغوجي / جوانب أخرى .**

**بناء البحث:** تركزت العينة المختارة على 40 مدرسة من أصل 56 من المدارس الابتدائية لولاية المسيلة التابعة لـ:

✚ المقاطعة الإدارية (مقرة 02) والتي تضم 34 مدرسة : 20 مدرسة ذات نمط ريفي،

01 مدرسة نمطها شبه حضري ، و 13 مدرسة نمط حضري.

✚ و المقاطعة الإدارية (أولاد دراج 01) ، التي تضم 21 مدرسة: 06 مدارس نمط

حضري، 04 نمطها شبه حضري، و 11 مدرسة ذات نمط ريفي.

## نموذج الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

قسم: اللغة والأدب العربي

فرع: دراسات لغوية

السنة الثانية ماستر

الطالبين: - قاصري عز الدين

- بكري صلاح الدين

السنة الجامعية: 2024/2023

## استبيان

رسالة موجهة إلى السادة/ مديري المدارس الابتدائية وذلك لإنجاز مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: لسانيات عامة.

نرجو منكم مساعدتنا وذلك بالاجابة على هذه الأسئلة بكل حرية، وموضوعية دون ذكر اسمكم، أو اسم مؤسستكم والهدف منها :

التعرف على واقع مهام مدير المدرسة الابتدائية الإدارية والتربوية، ومعرفة بعض الصعوبات التي واجهتكم خلال أداء مهمتكم النبيلة، وهذا في إطار البحث الذي نقوم لإعداده في موضوع الدور البيداغوجي والتربوي لمدير المدرسة الابتدائية في العملية التعليمية التعلمية.  
توضع علامة X داخل المربع بعد الجواب ب: نعم أو لا.

1- هل أنتم من خريجي المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية كمدير؟

لا

نعم

2- الاقدمية في الإطار.....سنة

3 - تقويم الوظيفة:

-هل كانت وظيفة المدير طموحا سعيت لتحقيقه

-الأقدمية اضطررتك لذلك

## 4- الهدف من ممارسة الوظيفة :-

- من أجل التربية والتعليم
- إدارة المدرسة فقط
- هما معا

## 5- ما هي الصعوبات التي تجدونها أثناء تأدية وظيفتكم ؟

- القانون لم ينصفك
  - المحيط لا يساعد على الأداء الجيد
  - نقص في التكوين والتأطير
  - صعوبات أخرى
- .....
- .....

## 6- لأداء وظيفتك على أكمل وجه هل يجب :

- تكثيف الصلاحيات
  - التخفيف من الأعباء
  - تحديد بأكثر دقة لمهام المدير
  - إعفاء المدير كلياً من التدريس
  - صعوبات أخرى
- .....
- .....

## 7- ما هي الصعوبات التي تصادفونها أثناء تحضير الموسم الدراسي الجديد؟

- تسجيل التلاميذ
- تحضير التنظيم التربوي
- نقص في التأطير

- توفير الكتاب المدرسي
- صعوبات أخرى

.....

.....

8- هل واجهتم صعوبات أثناء تسيير الفريق التربوي؟

- نعم  لا

ما هي هذه الصعوبات

.....

.....

9- في رأيكم، متى تكون زيارة المدير للمعلم ضرورية؟

- في بداية كل فصل
- قبل الاختبارات بفترة معينة
- عند الضرورة
- إحتمالات أخرى

.....

.....

10- ما رأيكم في عملية الاستخلاف؟

- مُرضية
- سيئة

- احتمالات أخرى:

.....

.....

11- هل تعطون أهمية للأنشطة الثقافية والرياضية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب لا فما هي أسباب ذلك؟

.....

ب.....

ج.....

12 - هل تم تكوين جمعية أولياء التلاميذ بمؤسستكم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب \*لا\* فما هي الأسباب التي حالت دون ذلك

- لعدم استجابة الأولياء

- لعدم إحضار الوثائق

- لأسباب أخرى

13- ما مدى استجابة السلطات المحلية لطلباتكم واحتياجات مدرستكم؟

- مقبولة

- عادية

- سيئة

14- هل ترون أن مدير المدرسة موفق في مهامه البيداغوجية والتربوية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب \*لا\* فما هي الأسباب

أ- .....

ب- .....

ج- .....

## تفريغ و تحليل النتائج

### جدول رقم 1: يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 1

هل تلقيتم تكويناً كمدير للمدرسة الابتدائية في المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ؟

النسبة	التكرار	العبارات
60%	24	- نعم
40%	16	- لا

**التحليل:** يتضح من إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 01، أن إدارة المدرسة الابتدائية بدأت تتحسن في الآونة الأخيرة، حيث أصبحت معظم المدارس، يترأسها مديرون تلقوا تكويناً أولياً في هذا الاختصاص، و هو ما يتبن لنا في الإحصائيات التي حصلنا عليها في الجدول أعلاه.

### جدول رقم 02 : يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 02 ( يبين الاقدمية في الإطار)

النسبة	التكرار	السنوات
25%	10	من 1 الى 5 سنوات
10%	04	من 6 الى 10 سنوات
10%	04	من 11 الى 15 سنة
20%	08	من 16 الى 22 سنة
35%	14	من 22 الى 30 سنة

**التحليل :** يتضح من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 02، أن معظم مديري المدارس الابتدائية في المنطقة، ذوي خبرات كبيرة، حيث معظمهم تتراوح أقدميتهم في الإدارة ما بين 15 الى 30 سنة، و هذا ما يسهل القيام بمهامهم على أكمل وجه.

**جدول رقم 03: يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 03 تقويم الوظيفة**

النسبة	التكرار	العبارات
70%	28	- طموحا سعيت إليه
30%	12	- الأقدمية اضطررتك لذلك

**التحليل:** يتضح من إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 03، أن وظيفة مدير المدرسة الابتدائية كانت طموحا سعى إلى تحقيقه كل المربين و ذلك من أجل تحسين المستوى التربوي و الرفع من المردود الدراسي و التحسين المادي.

**جدول رقم 04: يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 04 - الهدف من ممارسة**

الوظيفة

النسبة	التكرار	العبارات
70%	28	- من أجل التربية و التعليم
00%	00	- إدارة المدرسة
30%	12	- هما معا

**التحليل:** يتبين من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 04، أن الهدف من ممارسة الوظيفة هي من أجل التربية و التعليم، لأن المدير يعتبر المعلم الأول بالمدرسة، بحكم خبرته المهنية التي أهلته لهذه الوظيفة، لدعم التربية و التعليم، و العمل على ازدهار المدرسة الجزائرية.

**جدول رقم 05 : يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 06**

الصعوبات التي يواجهها المدير أثناء تأدية وظيفته

النسبة	التكرار	العبارات
40%	16	- القانون لم ينصفك.
30%	12	- المحيط لم يساعد على الأداء الجيد.
25%	10	- نقص في التكوين و التأطير.
5%	2	- صعوبات أخرى

**التحليل:** يتضح من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 06، أن المحيط لا يساعد المدير على الاداء الجيد لمهامه، و خاصة من طرف جمعية أولياء التلاميذ التي لا تلعب الدور الذي وجدت من أجله، بسبب الظروف الاجتماعية الصعبة التي يعيشها المجتمع.

**جدول رقم 06 : يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال 06**

الذي يجب لأداء الوظيفة على أكمل وجه

النسبة	التكرار	العبارات
30%	12	- تكثيف الصلاحيات
25%	10	- التخفيف من الاعباء
40%	16	- تحديد بأكثر دقة لمهام المدير
5%	2	- اقراحات أخرى

**التحليل:** يتبين من خلال إجابات العينة عن السؤال رقم 06، أن وظيفة مدير المدرسة الابتدائية، صعبة، و مهامها كثيفة، و لكي يؤدي المدير وظيفته على أكمل وجه، ينبغي التخفيف من الأعباء التي يتلقاها حتى يتسنى له التفرغ الكلي الى الجانب التربوي، و تسيير الادارة المدرسية على أحسن وجه.

**جدول رقم 07 : يبين توزيع اجابات افراد العينة عن السؤال رقم 07**

الصعوبات التي تصادف المدير في تحضير الموسم الدراسي :

النسبة	التكرار	العبارات
5%	02	– تسجيل التلاميذ
00%	00	– تحضير التنظيم التربوي
50%	20	– نقص في التأطير
20%	08	– توفير الكتاب المدرسي
25%	10	– صعوبات أخرى

**التحليل :** يتضح من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 07، أن معظم الصعوبات التي يتلقاها المدير أثناء تحضير السنة الدراسية الجديدة، تنحصر في نقص في التأطير، حيث في بعض المناطق تبقى بعض الأفواج التربوية بدون تأطير لمدة 1 شهر أو أكثر، و أيضا في توفير الكتاب المدرسي الذي عادة ما يتأخر وصوله إلى المؤسسات التربوية، وإن وجد فيكون بأعداد ناقصة، أو انعدام كامل لبعض العناوين و هذا يؤثر على التحصيل الدراسي .

**جدول رقم 08 : يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 08**

هل واجهتم صعوبات في تسيير الفريق التربوي

النسبة	التكرار	العبارات
40%	16	نعم
60%	24	لا
الصعوبات		
62.5%	10	– عدم احترام القوانين
12.5%	02	– الإستخلاف
25%	10	– نقص في التكوين

**التحليل :** يتضح من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 08، أن 60% من أن المديرين يواجهون صعوبات في تسيير الفريق التربوي، و هذا راجع إلى عدم احترام النصوص القانونية، التي تنظم الجماعة التربوية، و كذلك نقص في التكوين لمعظم المدرسين، نذكر منهم المتعاقدين و خاصة في التدريس بالمنهجية الجديدة.

**جدول رقم 09 :** يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 09

متى تكون زيارة المدير للمعلم ضرورية .

النسبة	التكرار	العبارات
25%	10	- في بداية كل فصل
20%	08	- قبل الإختبارات
40%	16	- عند الضرورة
15%	06	- احتمالات أخرى

**التحليل :** يتبين من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 09، أن معظم الآراء تنصب على أن تكون زيارات المعلمين مفيدة عند الضرورة، أي أن تكون هذه الزيارات عديدة و متنوعة، حتي يتسنى للمدير متابعة أعمال المعلمين، و توجيههم بصورة متتالية، و خاصة في إطار تكوينهم، و ترشيدهم على التدريس بالأهداف و العمل بالمشاريع.

**جدول رقم 10 :** يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 10 (عملية الاستخلاف)

النسبة	التكرار	العبارات
30%	12	- مُرضية
60%	24	- سيئة
10%	4	- احتمالات اخرى

**التحليل:** يتبين من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 10، على أن عملية الاستخلاف سيئة في معظم الأحيان، و هذا راجع إلى عدم مواصلة نفس المستخلفين في أماكنهم، و تبديلهم بمستخلفين جدد في كل مرة، و هذا يعيق من السير الحسن للمؤسسات، و ينقص من المردود التربوي لأن في كل مرة يجب تكوين المستخلف من الناحية البيداغوجية لأن معظمهم لم يتلقوا تكويناً في هذا الجانب.

### جدول رقم 11 : يبين توزيع اجابات افراد العينة عن السؤال رقم 11

#### الاهتمام بالانشطة الثقافية و الرياضية

النسبة	التكرار	العبارات
70%	28	نعم
30%	12	لا
الاسباب		
100%	28	- وجود مختصين في التربية البدنية
100%	28	- عدم توفر الامكانيات والوسائل

**التحليل:** يتضح من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 11، أن معظم المديرين لا يعطون أهمية للأنشطة الثقافية، و الرياضية، و عندما نقول أهمية لا نقصد من ذلك أنهم لا يهتمون بهذا الجانب بل الضرورة حالت دون ذلك، و هذا لعدة أسباب منها نقص الامكانيات، لكن مع وجود عنصر الاختصاص، أصبحت هذه النشاطات تقدم بشكل نوعاً ما مقبول.

**جدول رقم 12 : يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال 12**

( تكوين جمعية اولياء التلاميذ )

النسبة	التكرار	العبارات
%60	24	نعم
%40	16	لا

**جدول 12-2 : الأسباب التي حالت دون تكوينها**

النسبة	التكرار	العبارات
%50	8	- لعدم استجابة الاولياء
%12.5	2	- لعدم احضار الوثائق
%37.5	6	- لاسباب اخرى

**التحليل:** يتبين من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 12، أن رغم وجود جمعيات أولياء التلاميذ في معظم المدارس الابتدائية، إلا أنها تبقى غير فعالة (خامدة)، و لا تؤدي الدور المنوط بها، و هذا راجع لعدة اسباب منها:

✚ عدم استجابة الأولياء حيث معظمهم لا يهتم بتمدرس أبنائهم، و نجد معظم

الجمعيات المكونة تعمل بفرد أو فردين، و هذا ما يؤثر على مردودها

و فعاليتها.

**جدول رقم 13 : يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 13**

عملية مدى استجابة السلطات المحلية لطلبات و احتياجات المدرسة

النسبة	التكرار	العبارات
60%	24	- مرضية
25%	10	- عادية
15%	06	- سيئة

**التحليل:** يتبين من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 13، ان استجابة السلطات المحلية، و على رأسها البلدية، مرضية عموماً، في بعض الجوانب، حيث تقتصر مساهمة البلدية على توفير بعض الوسائل الخاصة بالمعلمين، أي أن المدرسة الابتدائية تحتاج الى تجهيزات أخرى، من الكتب و المكتبة، و هذا راجع لعدم الاستقلالية المالية للمدارس الابتدائية.

**جدول رقم 14 : يبين توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم 14**

مدى توفيق مدير المدرسة في أدائه التربوي و البيداغوجي (الأسباب التي حالت دون ذلك)

النسبة	التكرار	العبارات
20%	08	- نعم
80%	32	- لا

**الأسباب**

النسبة	التكرار	العبارات
55%	22	- الجانب الإداري طغى على الجانب التربوي
20%	8	- الاستقلالية المالية للمؤسسة
25%	10	- إعفاء المدير

**التحليل:** يتبين من خلال إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 14، أن أغلبية المديرين (80% منهم) غير موفقين في الأداء البيداغوجي و التربوي ، وهذا راجع الى كثافة الأعمال الإدارية التي طغت على الأعمال التربوية و البيداغوجية، لأن مدير المدرسة يحتاج إلى أكثر وقت للتفرغ الى الجانب التربوي لأنه هو الأساس و من أجل هذا الجانب وُجد كل من المدير و المدرسة، ونجد في بعض المدارس أن الجانب التربوي قد أهمل تماماً و هذا راجع الى إسناد فوج تربوي للمدير.

## نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة التي قمنا بها ميدانيا تبين لنا أن وظيفة مدير المدرسة الابتدائية، أصبحت طموحا يسعى المربي إلى تحقيقه، بتلقيه تكوينا لتعميق مفاهيمه، وإكتساب معارف تمكنه من تحسين أدائه التربوي و البيداغوجي، وذلك من أجل تحقيق نتائج مرضية، والتحكم في تسيير المدرسة. كما اتضح أن دور المحيط يكاد يكون سلبيا مما أدى إلى خلق صعوبات للمدير في أداء مهامه لأن بعض الأولياء لم يعطوا اهتماما لت مدرس أبنائهم، وهذا أثر سلبًا على التحصيل الدراسي، وذلك ناتج عن الظروف المعيشة الصعبة التي يعيشها المجتمع ، لذا ينبغي على جميع الشركاء الاعتناء أكثر بالمدرسة.

## الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية حاولنا أن ندلي ببعض الاقتراحات لكي يتمكن المدير التوفيق في أداء مهامه في ظل الإصلاحات الجديدة، ويؤدي دوره على أحسن وجه، ومن أهمها:

- 1 - دعمه بالنصوص القانونية والتنظيمية لتحديد المهام أكثر.
- 2- التخفيف من أعباء المدير وجعل المهام الإدارية من صلاحيات مساعد المدير، ليتفرغ هذا الأخير للمهام التربوية والبيداغوجية .
- 3- إعفاء المدير من عمليتي بيع و توزيع الكتاب المدرسي وضبط قائمة منحة التمدرس (5000 دج).
- 4 - إبعاد المدارس الابتدائية عن وصاية البلدية من حيث التجهيز (الاستقلالية المالية للإبتدائيات).
- 5 - توفير الوسائل التعليمية المساعدة علي تحقيق الأهداف التربوية والبيداغوجية.
- 6 - أن يهتم المدير بكل فرد في مؤسسته ، بحيث يوجه، ويرشد، ويشجع ، ويواسي، ويهنئ، ليحفز الجميع على العمل .

- 7 - تنظيم دورات تكوينية مستمرة للمدير للإطلاع على المستجدات .
- 8 - توفير الأمن بالمؤسسات التربوية وهذا بتكثيف الحراسة ليلا ونهارا.
- 9 - التحلي بالصفات الفاضلة كالأمانة ، والاستقامة ، والعدل ، والصبر في معاملاته.

## واقع المدرسة

إذا كانت المدرسة مؤسسة تربوية، و ثقافية، و اجتماعية تعنتي بشؤون الأطفال، و إعدادهم للحياة إعدادًا صالحًا يتماشى وفق حاجات المجتمع، و متطلباته، و غاياته، فيجب أن تجد العناية اللازمة لأن هذه المؤسسات قد أهملت من طرف الهيئة (البلدية ) خاصة في القرى و الأرياف، و هي تعاني من نقائص عديدة نذكر منها :الصيانة - التدفئة - عدم توفير الأدوات الضرورية- قدم الأثاث و عدم تصليحه - عدم توفير النقل المدرسي... إن كل هذه العراقيل و النقائص تجعل مردود التلميذ يتناقص و لا يتقبل المعلومات فيجب أن توفر السلطات الوسائل الضرورية في وقتها لهذه المؤسسة المهمة.

### هل يمكن التوفيق بين مهام المدير المختلفة؟

إدارة المدرسة الابتدائية وسيلة تطبيق، عملية تربوية، و إدارية، و بيداغوجية في آن واحد، القصد منها تربية النشء و إعداده للحياة إعدادا سليما، و لا يمكن أن يتحقق هذا إلا إذا توفرت القدوة الصالحة في كل الأفراد المشرفين على التربية و التعليم و خاصة المدير الذي ينبغي أن يكون على قدر كامل من الوعي و المسؤولية الملقاة على عاتقه.

إن تسيير إدارة المؤسسة ليس بالأمر الهين لأن الأدوار كثيرة و متعددة و حساسة في أغلبها، و للتوفيق بين هذه المهام الصعبة و الهامة في نفس الوقت يجب على المدير أن يعطي لكل دور حقه من العناية.

**الدور التربوي والبيداغوجي بالدرجة الأولى:** لأن المدرسة مخصصة للعملية التربوية، والتعليمية، ثم تأتي الأدوار الأخرى التي لا يجب أن نهملها أيضا.

الخاتمة

## الخاتمة

في نهاية بحثنا وبعد تحليل نتائج دراستنا الميدانية توصلنا إلى حقيقة مفادها، أن مدير المدرسة الابتدائية، يلعب دورا هاما في مؤسسته، وأن مهمته التربوية و البيداغوجية صعبة وشائكة في آن واحد، باعتباره القائد التربوي الأول والمحرك الأساسي للمدرسة، حيث تتواجد فيه قوة التفكير، وسعة الأفق، ورحابة الصدر، ومهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بدقة واقتدار، لذلك يجب أن تتواجد فيه صفات تجعله شخصا تنفيذيا رائعا قادرا على قيادة تابعيه.

بما أن الإدارة العصرية هي تخطيط محكم، وحسن تصرف، ومهارة في التحكم و التسيير، لذلك يتطلب من إدارة المدرسة الابتدائية أن تثبت وجودها، وأن تساير التغيرات الكبرى التي يعرفها المجتمع اليوم، ولا يمكن أن نتصور تطورا في تسيير المدرسة بيداغوجيا وتربويا بدون التكوين الفعال والمستمر للمدير للنهوض بالمنظومة التربوية، وعليه فإن تجديد أساليب التكوين التربوي بطرائق أخرى تساير المناهج، وتتماشى مع روح العصر، هي السبيل الوحيد للنهوض بالمدرسة إلى ما هو خير للمجتمع، وعلى المدير اليوم أن يقوم بدور نوعي بحيث يطلع على كل المستجدات في ظل العمل بالمشروع، وهذا لتطوير الطرائق والوسائل لتحقيق مساعي وزارة التربية الوطنية التي تحث على إصلاح المنظومة التربوية ، لذا عليه متابعة مدى تنفيذ المعلمين للمناهج، ومراقبة أثر ذلك على مردود المتعلمين، و في ظل هذه الإصلاحات كلف المدير بمهام إضافية أعاققت قيامه بالدور الأساسي المسند إليه، و نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

- تكليفه بعلمية بيع وتوزيع الكتاب المدرسي ، حيث تأخذ هذه العملية وقت لا يستهان به.
- تكليفه بضبط قوائم المستنفدين من منحة التمدرس ( 5000 دج) وهذا يكلفه متاعب ومشاكل من طرف الأولياء.
- تكليفه بالإشراف على المطعم المدرسي، وتنقله اليومي والمستمر بين المصالح المختلفة يزيد من متاعبه وينقص من مردوده التربوي والبيداغوجي.

إن المدير اليوم عليه أن يثري معلوماته بانتظام وخاصة المتعلقة بالجانب التربوي، والبرامج المقررة، والطرق الحديثة وكل ما له صلة مباشرة بمهنته ليبقى دوما معلما، وقائدا، وقدوة. لقد حاولنا بعملنا المتواضع التطرق إلي جميع الجوانب وإثرائها قدر المستطاع بكل جدية وأمانة، ورجاؤنا أن نساهم، ونغير من نظرة القارئ عموما ومدير المدرسة خصوصا لكي يستفيد منها، ويستغلها كمرجع أثناء تأدية مهمته النبيلة والصعبة.

الملاحق

## نموذج لمشروع المدرسة

### تقديم المدرسة

اسم المدرسة: .....

البلدية : .....

الدائرة : .....الولاية: .....

تاريخ البناء : .....

تاريخ الانشاء : .....

رقم التسجيل الوطني : .....

رقم الهاتف : .....

العنوان : .....

المأمن : .....

المقاطعة التربوية : .....

عدد الحجرات :

عدد الافواج التربوية العادي:  التعليم التحضيري :

عدد التلاميذ الاجمالي :  الذكور:  الاناث :

الموقع الجغرافي للمدرسة : .....

الطابع التضاريسي و المناخي: .....

اسم المدير.....

محاور التشخيص و أدواته : الجانب المادي./ الجانب التربوي ./ الجانب البشري ./

الجانب البيداغوجي ./الجانب الاجتماعي

و الصحي. / الجانب العقلائي.

## الوضعية المادية للمؤسسة :

## ث - الأقسام:

نظام العمل	النقص	عدد الافواج	غير صالحة للاستعمال	صالحة للاستعمال	المجموع	الحجرات

## ج - المرافق :

الملاحظات	مستعملة من طرف موظفي المؤسسة	المستعملة	المجموع	السكنات

\* المطعم : مركزي - عادي - غير موجود

\* عدد المستفيدين: ..... طاقة الاستيعاب: ..... ملاحظات: .....

\* دورة المياه:

العدد	صالحة	غير صالحة	خاصة للذكور	إناث	مخصصة للموظفين	موظفات	الماء	حنفيات

\* الساحة المدرسية : نعم لا مساحتها : ..... م2

\* ملعب مدرسي : نعم لا

## ح - الأثاث المدرسي :

النوع	العدد	الصالح منه	غير صالح	الاحتياجات	ملاحظات

التجهيزات و الوسائل التعليمية:

النوع	العدد المتوف	الصالح	غير صالح	الحاجيات	ملاحظات

## المجال التربوي:

\* الفضاءات الثقافية: المكتبة المدرسية : نعم لا مجهزة : نعم لا

النوع	العدد	نسبة الاقبال	الاثر التربوي	ملاحظات

النوادي العلمية و الثقافية :

الجمعية الثقافية و الرياضية : نعم لا الانشطة المقدمة : .....

ملاحظات	الأثر التربوي	النسبة	المشاركون			المنشط	نوع النادي
			مج	إ	ذ		

المحور البشري :

معدل الأفواج :

السنوات	ت	1س	2س	3س	4س	5س	6س	المجموع
ذكور								
اناث								
مجموع								
عدد الافواج								
معدل الفوج								
معدل استعمال الحجرة في الاسبوع								

هيئة التدريس :

الإطار	م م أ2	م م أ3	أساتذة مجازين	المجموع	العجز	الفائض
ل.عربية						
أمازيغية						
فرنسية						

المحور البيداغوجي

نتائج الاختبارات حسب في كل مستوى نفس الجدول:

المادة	ل.عربية	رياضيات	أمازيغية	... الخ
الأسماء				
مجموع معدلات النجاح	ذ			
	إ			
	مج			
مجموع معدلات الاخفاق	ذ			
	إ			
	مج			

- الغيابات و أثرها على تحصيل التلاميذ حسب المادة في كل المستويات

المستوى:

أثر الغيابات على عملية التحصيل					أسماء الغائبين
ل.عربية	رياضيات	فرنسية	ت.إسلامية	.... الخ	
المجموع					

أثر حصص الدعم و الاستدراك

المستوى	عدد التلاميذ	المواد المستهدفة	الكيفية	الأثر في التحصيل	المنشط

التأطير التربوي:

وضعية المؤطرين حسب المكتسبات و الحاجيات .

الأسماء	الإطار	مكتسبات علمية	مكتسبات مهنية	حاجيات علمية	حاجيات مهنية

وضعية الأداء التربوي للمؤطرين حسب المواد و المستويات

المواد	درجة التحكم في الأداء التربوي					
	1س	2س	3س	4س	5س	6س
	م	م	ج	م	غ	م

ملاحظة: م: متحكم. م ج: تحكم جزئي. م غ: غير متحكم

وضعية استقرار الموظفين و أثره على تحصيل التلاميذ.

الأسماء	الإطار	عدد الغيابات	عدد العطل	عدد التأخيرات	الأثر

المحور الاجتماعي الصحي :

1- الجانب الاجتماعي :

الأسماء	المستوى	الفقر	اليسر	الدخل الأسري	العلاقة الأسرية	أخرى
المجموع						

2- الجانب الصحي :

الأسماء	المستوى	التخلف العقلي	العاهة الجسمية	الحالة النفسية	أخرى

تشخيص وضعية بناء أسئلة الاختبارات

المادة	الملائمة مع مستوى المتعلم	المدة الزمنية المناسبة	قياس الجوانب المختلفة لدى المتعلم : معرني - سلوكي	سلم التنقيط

						المجموع

ب- التحصيل الجيد .

ملاحظات	السبب	عدد التلاميذ المتحصلين على 10/5 أو أكثر	المستوى
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مثل : تحكم المعلم في الأداء</li> <li>- قلة الغيابات</li> <li>- تعاون الأولياء مع المدرسة</li> <li>- وفرة الوسائل.</li> </ul>		

ب- الإخفاق

ملاحظات	السبب	عدد التلاميذ المتحصلين على 10/5 أو أكثر	المستوى
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف مكتسبات التلاميذ</li> <li>- ضعف درجة التحكم في الأداء</li> <li>- قلة فعالية حصص الاستدراك</li> <li>- ظروف التمدرس.....إلخ</li> </ul>		

نموذج لجدول العمليات :

ملاحظات	الأهداف	الآجال	الكيفية و الوسائل	المنفذ	العملية	رقم العملية

## نموذج الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الطالبين: - قاصري عز الدين

- بكري صلاح الدين

السنة الجامعية: 2024/2023

قسم: اللغة والأدب العربي

فرع: دراسات لغوية

السنة الثانية ماستر

## استبيان

رسالة موجهة إلى السادة/ مديري المدارس الابتدائية وذلك لإنجاز مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: لسانيات عامة.

نرجو منكم مساعدتنا وذلك بالاجابة على هذه الأسئلة بكل حرية، وموضوعية دون ذكر اسمكم، أو اسم مؤسستكم والهدف منها :

التعرف على واقع مهام مدير المدرسة الابتدائية الإدارية والتربوية، ومعرفة بعض الصعوبات التي واجهتكم خلال أداء مهمتكم النبيلة، وهذا في إطار البحث الذي نقوم لإعداده في موضوع الدور البيداغوجي والتربوي لمدير المدرسة الابتدائية في العملية التعليمية التعلمية.  
توضع علامة X داخل المربع بعد الجواب ب: نعم أو لا.

1- هل أنتم من خريجي المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية كمدير؟

لا

نعم

2- الاقدمية في الإطار.....سنة

3 - تقويم الوظيفة:

-هل كانت وظيفة المدير طموحا سعت لتحقيقه

-الأقدمية اضطررتك لذلك

4- الهدف من ممارسة الوظيفة :-

- من أجل التربية والتعليم

- إدارة المدرسة فقط

- هما معا

5- ما هي الصعوبات التي تجدونها أثناء تأدية وظيفتكم ؟

- القانون لم ينصفك

- المحيط لا يساعد على الأداء الجيد

- نقص في التكوين والتأطير

- صعوبات أخرى

6- لأداء وظيفتك على أكمل وجه هل يجب :

- تكثيف الصلاحيات

- التخفيف من الأعباء

- تحديد بأكثر دقة لمهام المدير

- إعفاء المدير كلياً من التدريس

- صعوبات أخرى

7- ما هي الصعوبات التي تصادفونها أثناء تحضير الموسم الدراسي الجديد؟

- تسجيل التلاميذ

- تحضير التنظيم التربوي

- نقص في التأطير

- توفير الكتاب المدرسي

- صعوبات أخرى

.....  
.....

8- هل واجهتم صعوبات أثناء تسيير الفريق التربوي؟

نعم  لا

ما هي هذه الصعوبات

.....  
.....

9- في رأيكم، متى تكون زيارة المدير للمعلم ضرورية؟

-في بداية كل فصل

-قبل الاختبارات بفترة معينة

-عند الضرورة

-إحتمالات أخرى

.....  
.....

10- ما رأيكم في عملية الاستخلاف؟

- مُرضية

- سيئة

- احتمالات أخرى:

.....  
.....

11- هل تعطون أهمية للأنشطة الثقافية والرياضية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب لا فما هي أسباب ذلك؟

.....

ب.....

ج.....

12 - هل تم تكوين جمعية أولياء التلاميذ بمؤسستكم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب \*لا\* فما هي الأسباب التي حالت دون ذلك

- لعدم استجابة الأولياء

- لعدم إحضار الوثائق

- لأسباب أخرى

13- ما مدى استجابة السلطات المحلية لطلباتكم واحتياجات مدرستكم؟

- مقبولة

- عادية

- سيئة

14- هل ترون أن مدير المدرسة موفق في مهامه البيداغوجية والتربوية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب \*لا\* فما هي الأسباب

ب-.....

ب-.....

ج-.....

قائمة المصادر

و المراجع

✚ القرآن الكريم (برواية ورش عن نافع).

## المصادر و المراجع

- (1) أحمد أوزي، المعجم الموسوعي لعلوم التربية، دار النجاح الجديدة، الدار البيضاء المغرب، ط1 ، 2006.
- (2) أحمد حساني: دراسات في اللسانيات التطبيقية، جامعة وهران، الجزائر، 1997، ص39.
- (3) أفنان نظيرة دروزة، النظرية في التدريس وترجمتها عمليا، دار الشروق عمان، ط1، 2000 الأردن.
- (4) أفنان نظيرة دروزة، النظرية في التدريس وترجمتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (5) أورلسان رشيد: التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، قصر الكتاب، البلية، الجزائر 2000 م .
- (6) بشير إبرير، تعليمية النصوص بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2007.
- (7) بوعبد الله لحسن: تقييم العملية التكوينية بالجامعة، الكتاب المدرسي، ط1، باتنة، الجزائر 1993.
- (8) توفيق حداد وآخرون، التربية العامة، وزارة التربية الوطنية، ط1، الجزائر، 1977.
- (9) جبران بشارة، تكوين المعلم العربي و الثورة العلمية و التكنولوجيا المؤسسات الجامعة للدراسات والنشر، بيروت 1986.
- (10) الجريدة الرسمية، العدد04، القانون 08/04، المؤرخ في يناير 2008.
- (11) جمال عبد الرحمان، دور المدير والمعلم في العملية التعليمية، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2019.
- (12) جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط1، الدار العلمية الدولية. الأردن، 2001م.
- (13) د. رابح تركي: أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1984، ط2.
- (14) د. عادل مهمون : (مشروع المؤسسة من التنظير إلى التطبيق)، 2016/2015.

- 15) د. عصام عبد اللطيف عمر. إدارة الأفراد والاجتماعات، نيوليك الدولية للنشر والتدريب. 2014م.
- 16) داود ماهر، محمد مجيد مهدي، أساسيات في طرائق التعليم العامة. الطبعة 1، المؤسسة اللبنانية للكتاب الأكاديمي، 1990.
- 17) دفا تر التربية والتكوين، ملاءمة المناهج و البرامج من أجل مدرسة الجودة، 2012 .
- 18) رشيد بناني، من الديداكتيك إلى البيداغوجيا، الحوار الأكاديمي والجامعي، الدار البيضاء، ط1، 1991.
- 19) المرسوم رقم 839 المؤرخ في 13/11/1991 المهام البيداغوجية و التربوية لمدير المدرسة الابتدائية.
- 20) سلسلة من قضايا التربية - العدد 12 - الطبعة الثانية '2005' - مشروع المؤسسة.
- 21) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، المدخل إلى التدريس، دار الشروق للنشر. الأردن، الطبعة 2010، 1
- 22) صالح بلعيد، دروس في اللسانيات التطبيقية، دار هومة، الجزائر، ط4، 2009.
- 23) عبد الصمد الأغبري : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت 2000م.
- 24) عبد الفتاح محمد الخواجا : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان 2009م.
- 25) العربي سليمان، الكفايات في التعليم من أجل مقاربة شمولية. الدار البيضاء، الطبعة 1، 2006،
- 26) غدير الخلف، بدرية الزيد، المناهج وطرق التدريس العامة، ملخص الوحدة الثالثة - التعليم و التعلم.
- 27) فرج المبروك عمر عامر، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2017.
- 28) محمد صالح، فن التدريس، دار الفكر للطباعة، عمان - الأردن، ط1، 1998.
- 29) قاسمي الحسني محمد مختار: سلسلة من قضايا التربية، المركز الوطني للوثائق التربوية، ط2، 1998م.
- 30) القرار الوزاري 153 الصادر في 26/02/1991.
- 31) القرار الوزاري 778 الخاص بنظام الجماعة التربوية، المادتان 15-16.

- (32) القرار الوزاري رقم 67 المؤرخ في 28 شوال 1439هـ الموافق لـ: 12 جويلية 2018 المحدد لكيفية إنشاء مجلس الأساتذة بالمدرسة الابتدائية.
- (33) لخضر زروق : مفتش التربية و التكوين للتكوين بالعربية - إدارة المدرسة الإبتدائية - الواقع و التحديات . دار النشر هومه - الطبعة 2005م - الجزائر .
- (34) محمد دريج، تحليل العملية التعليمية التعلمية ، مدخل إلى علم التدريس، قصر الكتاب، ط2، 1992.
- (35) محمد صاري ، واقع المحتوى في المقررات المدرسية، تحليل ونقد، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، عنابة.
- (36) محمد عثمان: أساليب التقويم التربوي، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- (37) محمد علي عطية: تدريس اللغة العربية في ضوء الكفاءات الأدائية، دار المناهج عمان ط1 ، 2008 .
- (38) محمد مصطفى زيدان - دراسة سيكولوجية تربوية - دار الشروق - جدة - 1983 .
- (39) المرسوم رقم : 90-308 المؤرخ في : 1968/05/30م.
- (40) المركز الوطني للوثائق التربوية: موعدك التربوي للتكوين الذاتي، العدد 02، جانفي 1998.
- (41) المكي الماروني، البيداغوجيا المعاصرة وقضايا التعليم النظامي، كلية الآداب، الرباط، 1993.
- (42) المنشور الوزاري رقم 1298 و.ت/ م.د المؤرخ في 1994/11/30 المتضمن استعمال مشروع المدرسة الأساسية المندمجة.
- (43) ناجي تمارة، طرق التدريس، مجلة الرواسي، جمعية الإصلاح التربوي، باتنة، الجزائر، ط1، 1994.
- (44) هندي دوجلاص، أسس تعلم اللغة و تعليمها، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، ط1، 1994،
- (45) وثيقة العمل بمشروع المؤسسة (وزارة التربية الوطنية، جوان 1997).
- (46) وحدة التسيير البيداغوجي: (سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم) المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش-الجزائر .
- (47) وليد هوانه وعلي نقي: مدخل إلى الإدارة التربوية، ط2، مكتبة الفلاح، الكويت، 1999م.

# الفهرس

# الفهرس

أ.....مقدمة.

## الفصل الأول

دور المدير البيداغوجي

في العملية التعليمية التعلمية

- 4 ..... المبحث الأول: تحديد المفاهيم والمصطلحات: +
- 4 - أ - البيداغوجيا: .....
- 4 - ب - الديدكتيك: .....
- 6 - ج - العملية التعليمية التعلمية وركائزها: .....
- 9 ..... المبحث الثاني: دور المدير البيداغوجي في العملية التعليمية التعلمية: +
- 9 1 - التنظيم التربوي: .....
- 11 2 - توزيع الأفرج على المعلمين: .....
- 13 3 - تنظيم نشاط المعلمين: .....
- 14 4 - الاجتماعات: .....
- 15 5- دور المدير في تطبيق المناهج الجديدة: .....
- 18 ..... المبحث الثالث: طرائق التدريس المستخدمة في العملية التعليمية التعلمية ودور كل من الأستاذ والمتعلم فيها: +
- 18 I. مفهوم طرائق التدريس: .....
- 20 II. دور الأستاذ في العملية التعليمية التعلمية: .....
- 20 III. دور المتعلم في العملية التعليمية التعلمية: .....
- 21 ..... المبحث الرابع: المجالس والعمل بمشروع المؤسسة. +
- 21 1- مجالس المؤسسة التعليمية: .....
- 23 2- على مستوى المدرسة الابتدائية: .....
- 24 3- العمل بمشروع المؤسسة: .....
- 30 ..... نموذج لمشروع المدرسة.
- 30 تقديم المدرسة .....
- 32 المجال التربوي: .....
- 32 المحور البشري: .....
- 33 المحور البيداغوجي .....
- 34 المحور الاجتماعي الصحي: .....

الفصل الثاني

دور المدير التربوي

في العملية التعليمية التعلّمية.

- 36 ..... المبحث الأول أداء المدير التربوي: ..... +
- 38..... أ- الفريق التربوي:.....
- 40..... ب- زيارة المعلمين في أقسامهم.....
- 44..... ج- الندوات التربوية الداخلية.....
- 45 ..... - المبحث الثاني: دور المدير في عمليتي التكوين و التقييم: ..... +
- 45 ..... 1 - دور المدير و أهميته في المساهمة في أداء عملية التكوين:.....
- 48 ..... 2- تعاون المدير مع المفتش في عملية التكوين:.....
- 50..... 3 - طرق و أساليب عملية التقييم.....
- 52 ..... -المبحث الثالث علاقة المدير بالحيط التربوي ..... +
- 52 ..... 1-علاقة المدير بالتلاميذ:.....
- 53 ..... 2-علاقة المدير بالمعلمين:.....
- 53 ..... 3-علاقة المدير بعمال المدرسة.....
- 54 ..... 4-علاقة المدير بأولياء التلاميذ.....
- 55..... 5-علاقة المدير بمفتش المقاطعة:.....
- 56..... 6-علاقة المدير بمدير التربية:.....

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

- 57..... منهجية الدراسة:.....
- 58 ..... نموذج الاستبيان.....
- 62 ..... تفرغ و تحليل النتائج.....
- 70 ..... الاقتراحات والتوصيات:.....
- 71 ..... واقع المدرسة.....
- 73 ..... الخاتمة.....
- 75 ..... •المراجع:.....
- 78..... الفهرس: ..... +

**ملخص:**

تتبوأ المدرسة الإبتدائية مكانة هامة جدا في حياة المجتمعات المتمدنة، و تلعب دورا أساسيا في تطورها و رقيها، خاصة ما كان لها - المدرسة - علاقة بالتربية .

يعد الدور البيداغوجي والتربوي الفعال للسيد المدير ذا أهمية كبيرة في نجاح أي مشروع تعليمي تربوي تنموي، باعتداده الحتمي على العنصر البشري من أجل التنمية والتطور، فموضوع التسيير البيداغوجي والتربوي للمؤسسة التعليمية، من أهم مواضيع الساعة التي يشتغل عليها العديد من رجالات التربية اليوم لأن هذه الأخيرة - التربية - تحتل موقعا محوريا في عوامل البناء الحضاري . يأتي هذا البحث ليبين علاقة المدير بالأداء البيداغوجي والتربوي في العملية التعليمية التعلمية بالمدرسة الإبتدائية، ومردوده على فعاليتها ونجاحتها أداءً وجوداً من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

هل يمكن للمدير أن يوفق و بالشكل المطلوب في أداء هذه المهام أمام صعوبات و عوائق مختلفة يفرضها الواقع المعيشي يوميا؟ وهل باستطاعته أن يؤدي مهامه البيداغوجية و التربوية رغم المشاكل التي تعترضه في تأدية واجباته في أحسن الظروف؟ حيث اقتضت هذه الدراسة على اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتشكلت عينة الدراسة من 40 مديرا تم اختيارهم على حساب أنماط المدارس : حضرية، شبه حضرية، ونائية، للمقاطعتين الإداريتين :

- أولاد دراج(01) + مقرة(02) خلال العام الدراسي 2023/2024 ، وتم جمع البيانات من خلال الإستبيان الذي تضمن 14 سؤالا مقسمة على مجالين اثنين.(البيداغوجي والتربوي).

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن وظيفة مدير المدرسة الإبتدائية، أصبحت طموحا يسعى المربي إلى تحقيقه، بتلقيه تكوينا لتعميق مفاهيمه، وإكتساب معارف تمكنه من تحسين أدائه البيداغوجي و التربوي، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج مرضية والتحكم في تسيير المدرسة، وتحسين الأداء شكلا ومضمونا.

**الكلمات المفتاحية:** العملية التعليمية، المنهاج، المدير، المعلم، المتعلم، المادة الدراسية.

**Summary:**

The primary school occupies a very important position in the life of civilized societies, and plays a fundamental role in their development and prosperity, especially as it - the school - has a relationship with education. The effective pedagogical and educational role of the director is of great importance in the success of any developmental educational project, with its inevitable reliance on the human element for development and advancement.

The issue of pedagogical and educational management of the educational institution is one of the most important topics of the moment that many educational figures are working on today because the latter Education occupies a pivotal position in the factors of civilizational construction.

This research comes to show the principal's relationship with pedagogical and educational performance in the teaching-learning process in primary school, and his response to its effectiveness and efficiency in performance and quality by answering the following question:

Can the manager succeed in performing these tasks in the required manner in the face of various difficulties and obstacles imposed by daily living reality? Is he able to perform his pedagogical and educational duties despite the problems he faces in performing his duties under the best conditions?

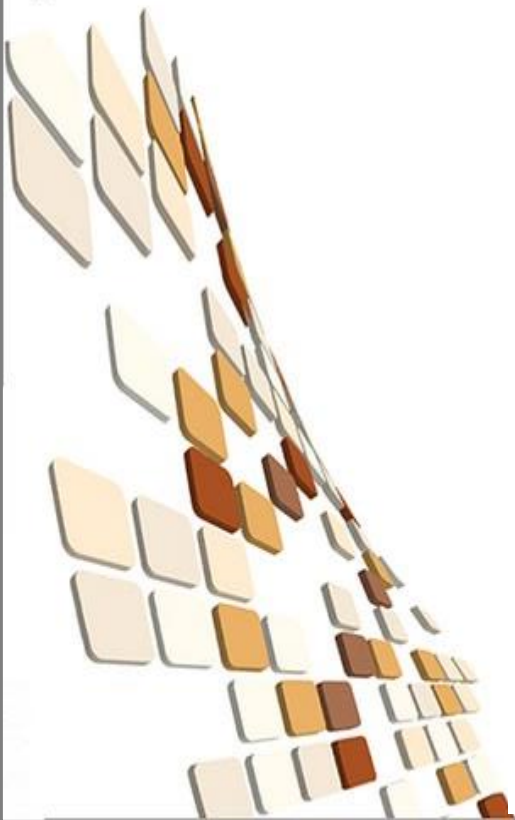
This study required the adoption of the descriptive analytical approach, and the study sample consisted of 40 headmasters who were selected based on the types of schools: urban, semi-urban, and remote, for the two administrative provinces: -

Children of Ouled Darraj (01) + Maqraa (02) during the academic year 2023/2024, and data was collected through a questionnaire that included 14 questions divided into two fields (pedagogical and educational).

The results of the study concluded that the position of primary school principal has become an ambition that the educator seeks to achieve, by receiving training to deepen his concepts and acquire knowledge that enables him to improve his pedagogical and educational performance, in order to reach satisfactory results, control the management of the school, and improve performance in form and content.

**Keywords:** educational process, curriculum, director, teacher, learner, academic subject.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية الآداب واللغات  
قسم اللغة والأدب العربي



تصريح شرفي  
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه،  
السيد(ة): بكري صلاح الدين الصفة: طالب  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف رقم: 2039.823.60 والصادرة بتاريخ:  
2019/01/22 بدائرة الوادي  
المسجل(ة) بكلية: الآداب واللغات قسم: اللغة والأدب العربي.....  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر ، عنوانها:

الدور البيداغوجي والتربوي لمدير المدرسة الابتدائية  
في العملية التعليمية العلمية

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و  
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المسيلة في: 2024/10/01

إمضاء المعني



أنا رئيس المجلس الأعلى للدراسات والبحوث  
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
أقر بالالتزام بمعايير النزاهة العلمية  
والتربوية في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

ملاحظة: أنجزت هذه الوثيقة وفق ملحق القرار رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 ، الذي يحدد القواعد المتعلقة بـ  
الوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية الآداب واللغات  
قسم اللغة والآداب العربي



تصريح شرفي  
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

السيدة: قاصري عن الدرس الصفقة: طالب  
الحامل (ة) لبطاقة التعريف رقم: 200930346 والصادرة بتاريخ:

17.11.19 بمذكرة

المسجل (ة) بكلية: الآداب واللغات قسم: اللغة والآداب العربي  
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر ، عنوانها:

الدور المبدئي النموذجي والتربوي لمدير المدرسة الابتدائية  
في المرحلة التعلّمية التعلّمية

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و  
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المسيلة في 05.11.2016

إمضاء المعني



ملاحظة: أنجزت هذه الوثيقة وفق ملحق القرار رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 ، الذي يحدد القواعد المتعلقة بـ  
الوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها .