إدراك المعلم لمهام المدير في ظل المقاربة بالكفاءات

دراسة ميدانية عينة من المعلمين ببلدية شلالة العذاورة – المدية-

د.فتيحة كركوش، جامعة البليدة2

أ.أمينة بن قويدر، جامعة ابن خلدون تيارت ، –الجزائر-

الملخص:

مما لا شك فيه أن العملية التعليمية تعد نسقا متكاملا يجمع بين كل أعضاءها وذلك من أجل تحقيق الجودة والنوعية في تكوين رأس مال يُعتمد عليه، لأنه لا رقي للمجتمعات في غياب الاطارات الكفءة القادرة على التدريس المبدع والتسيير الناجع.

ففي هذا السياق، هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى إدراك معلمي المدارس الابتدائية –باعتبارهم النخبة المُكوّنة للعقول- لمهام المدير التربوية والإدارية في ظل المقاربة بالكفاءات، على عينة مكونة من 31 معلم ومعلمة بمدارس بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية. وبالاعتماد على استبيان معد من طرف الباحثتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

- يدرك معلمو المدارس الابتدائية المهام الإدارية لمدرائهم بصفة أكبر مقارنة لإدراكهم لمهامه التربوية.وهو الأمر الذي يفتح لنا آفاق جديدة للعلاقة القائمة بين الطرفين.

الكلمات المفتاحية: المقاربة بالكفاءات، المعلم ، المهام التربوية، المهام الإدارية.

Résumé :

le processus éducatif est un modèle intégré qui combine tous ses membres afin d'obtenir une bonne qualité du capital, parce que le developpement des communautés est liée à la competence des cadres capables d'enseigner avec créativité et efficacité.

Dans ce contexte , la présente étude vise à connaitre la perception des enseignants des écoles primaires à ce que les directeurs pratiquent comme taches pedagogiques et administratives à la lumiere de l'approche des competences sur un échantillon de 31 enseignants dans les écoles à la wilaya de Médéa. Selon l›auteure, et après un traitement statistique du questionnaire preparé, on peut tirer la conclusion suivante:

La perception des enseignants des écoles primaires concernant les tâches administratives des directeurs est plus elevé par rapport à ses taches pedagogiques.cet resultat nous ouvre d'autres horizons à exploter…

Mots clefs: l'approche par competence, l'enseignant**,taches** pedagogiques, **taches** administratives.

مقدمة:

تلعب العلاقات الجيّدة والتواصل الفعّال بين أفراد الفريق التربوي دورا هاما في السير الحسن للعملية التربوية، وكذا في توفير بيئة ملائمة لأداء كل فرد لمهامه النبيلة. وفي المقابل ذلك، فإن التنازع والصراع المستمر -والذي يُعبّر عن سوء التواصل- يتسبب في توليد مشاكل متعددة تعرقل سير العمل التربوي والإداري وبالتالي إعاقة كل فرد عن أداء المهام المنوطة به.

ولعل السبب المقترح من طرف الباحثتين في الدراسة الحالية سواء في العلاقات بين أفراد الفريق التربوي أو الصراع داخل الجماعات بصفة عامة، هو جهل وعدم إدراك كل فرد لمهام الفرد الثاني.

وإذا ما رجعنا إلى العلاقة بين المحور الأساسي في العملية التربوية وهو المدير وأهم عنصر فيها وهو المعلم، على اعتبار أنها من بين أهم أنواع العلاقات التربوية والإدارية، وأن آثارها سواء الايجابية أو السلبية تؤثر بشكل مباشر على العمل التربوي.

ونظرا لهذه الأهمية من جهة ولدور الادراك في العلاقات من جهة أخرى، ارتأينا أن نقوم بدراسة مسحية حول ادراك المعلم لمهام المدير التربوية والإدارية في ظل المقاربة بالكفاءات.

وبناء على ما ورد، فإننا عملنا على بلورة جملة من الأهداف المنشودة من خلال اجراءنا لهذه الدراسة، يمكن ضبطها على النحو الأتي:

- التعرف على مدى إدراك معلمي المدارس الابتدائية لمهام المدير الادارية.
- التعرف على مدى إدراك معلمي المدارس الابتدائية لمهام المدير التربوية.

أما بخصوص أهمية الدارسة، فان ذلك مرتبط بأهمية متغيراتها، حيث أن المؤسسة المدرسية تعد ثاني مؤسسة تعمل على تنشئة الأجيال وتعليمهم.ونبرز ذلك وفق العناصر الآتية:

- تتناول الدراسة موضوع مهام ومسؤوليات مدير المدرسة، والذي يعتبر من أهم الموضوعات في الادارة المدرسية، فالإدراك والقيام بتلك المهام والمسؤوليات تعد ضمن أهم عوامل نجاح الادارة المدرسية في عملها.
- يعتبر المعلم الركيزة الأساسية في العملية التعليمية التعلمية، والقلب النابض في الموقف التعليمي، فإذا أعد المعلم الاعداد الصحيح صلح حال التعليم وحال المجتمع، لذا فالبحث عن أسباب الاستقرار المهني هو غاية في الأهمية بما في ذلك العلاقة بينه وبين المدير.

من خلال هذه الدراسة يمكن للمسؤولين في مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية الوطنية معرفة مدى ادراك معلمي المدارس الابتدائية لمهام مدير المدرسة ووعيهم لها، وبالتالي التخفيف من حدة الصراع القائم بين الطرفين، ومن ثمة العمل على معالجة أوجه القصور في العلاقة.

1. تحديد الاشكالية:

تلعب الادارة التربوية دورا هاما ومميزا في نجاح العملية التعليمية متى قامت بمهامها ومسؤوليتها المنوطة بها من قبل وزارة التربية الوطنية، ولعل من أهم المهام والمسؤوليات تلك التي تتعلق بمدير المدرسة من منطلق موقعه بالنسبة للإدارة المدرسية (الشمري، 1425، ص17).

وفي هذا السياق، فان أهم عنصر في الادارة التربوية هو المدير حيث «يعتبر مدير المدرسة الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وطبيعة عمله المتصلة مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة، وهذا الاتصال يعتبر عنصرا أساسيا في العملية التربوية، إذ يمكن القيام بدوره الفعال في توجيه المعلمين والدارسين. والمدير يعد على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، فهو المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي،

حيث يقوم بالإشراف على الأمور الادارية والفنية والمالية في المدرسة، وتوثيق العلاقات الانسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، وهو المسؤول عن رفع مستوى العملية التعليمية-التعلمية في المدرسة من خلال رفع كفاية المعلمين» (نحيلي، 2010، ص139).

وعلاوة على الدور الذي يلعبه المدير في العملية التربوية فإن للمعلم أيضا دورا هاما في العملية التربوية، حيث يعتبر المعلم المحرك الأساسي لها (العملية التربوية) وما يتعلق بنموه المهني.

ويعتبر ما يقوم به المعلم ضمن أهم مسؤوليات مدير المدرسة وأولوياته وهذا ما أكدته الكتابات النظرية والدراسات العملية للمتخصصين في مجال التربية والتعليم (نحيلي، 2010، ص140).

وفي هذا الصدد، فإن العلاقة بين هذين الطرفين (المعلم والمدير) غاية في الأهمية لنجاح العملية التربوية، اذ أن الرضا المهني وقلة الصراعات داخل العمل يدفع كل طرف إلى أداء مهامه بنجاح.

وبالنظر إلى هذه الجزئية حاولنا القيام بدراسة استطلاعية من خلال مناقشات مستفيضة مع مديري المدارس الابتدائية وكذلك مع المعلمين، هذا بالإضافة إلى الملاحظات المستخلصة خلال سنوات التدريس تبين أن هنالك خللا في العلاقة الثنائية (مدير- معلم) مما يتولد عنه في كثير من الأحيان صراع يعيق العملية التربوية ويعيق كل طرف عن أداء مهامه، كما أن العلاقة الناجحة بين المدير والمعلم ترجع في كثير من الأحيان إلى إدراك كل طرف لمهام الطرف الثاني، وإذا كانت العديد من الدراسات (حسب دراسة الدايل 1408، الحبيب 1993، العوين 1420) تثبت أهمية إدراك ووعي المدير لمهامه ومسؤولياته المنوطة به (الشمري، 1425، ص 15)، فإنه من الضروري إجراء دراسات تتعلق بمدى ادراك المعلم لمهام المدير.

ومن هذا المنطلق سعينا في هذه الدراسة المسحية ذات الطابع الاستكشافي إلى البحث عن مدى إدراك معلمي المدارس الابتدائية لمهام مدرائهم الادارية والتربوية. ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

- ما مدى إدراك معلمي المدارس الابتدائية لمهام المدير المدرسة الابتدائية؟

2.تحديد المفاهيم:

من أجل تبسيط الفهم وتوضيح الرؤية بخصوص متغيرات هذه الدراسة، فانه من المفيد تحديدها.وقد احتوت على المتغيرات التالية: المدير، المعلم، الإدراك و المهام الإدارية المهام التربوية.

1.2.إدراك: أدرك فلان بلغ عمله أقضى الشيء وأدرك المعنى بعقله وأدرك الشيء ببصره رآه (المعجم الوسيط، 1999، ص281).

ويقصد به في هذه الدراسة على المستوى الإجرائي: فهم ومعرفة معلمي المدارس الابتدائية لمهام مدير المدرسة والتي جاءت في القواعد التنظيمية للمدارس الابتدائية الصادرة من طرف وزارة التربية الوطنية.

2.2.المعلم:

هو المربي بالدرجة الأولى والناقل للمعلومات والمهارات والمعارف إلى التلاميذ بالدرجة الثانية، وهو الزاوية في العملية التعليمية-التعلمية والمحرك الأساسي لها (نحيلي، 2010، ص143).

3.2.مدير المدرسة الابتدائية:

هو موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين وهو قبل ذلك معلم ذو خبرة وقدرة ومهارة علمية وتربوية أهلته لتوالي إدارة المدرسة، وهو كذلك مسئول عن حسن سير المؤسسة والتأطير والتسيير الإداري، وهو أيضا القائد الذي يعرف كيف يصل بمجوعته إلى تحقيق الأهداف المنشودة (المركز الوطني للوثائق التربوية).
كما أنه من المتفق عليه أن المهام الادارية والتربوية لمدير المدرسة الابتدائية هي محددة من قبل وزارة التربية الوطنية.

3. الاجراءات المنهجية للدراسة:

عملنا على تقديم الخطوات العملية لهذه الدراسة وفق المخطط المقترح، وذلك بدءا بالمنهج ومجالات الدراسة ووصولا الى عينة وأدوات الدراسة والنتائج المتوخاة من الاستيان، والتي قدمت عرضا ومناقشة.

1.3.منهج الدراسة:

يُعرّف المنهج على أنه الطريقة والإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل التوصل إلى الحقيقة في العلم (الرشيدي، 2000، ص21).

ونظرا للأهداف التي يسعى إليها البحث الحالي والمتمثلة في الكشف عن مدى إدراك المعلمين للمهام الادارية والتربوية لمدير المدرسة الابتدائية ومن خلال التساؤلات التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يعد مناسبا لطبيعة مثل هذه الدراسة.

مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة و في المكان الذي أجري فيه البحث والمدة المستغرقة في إنجازه.

2.3.المجال المكاني:

تم إجراء البحث الحالي بالمدارس الابتدائية لبلدية شلالة العذارورة بولاية المدية.

3.3.المجال الزماني:

امتدت الدراسة بشقيها النظري والميداني، من بداية شهر مارس 2012 الى غاية أواخر ماي 2012.

4.3.مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة الحالية على معلمي المدارس الابتدائية خلال الموسم الدراسي 2011-2012 في بلدية شلالة العذاورة.

5.3. عينة الدراسة:

تحتوي عينة الدراسة على 30 معلم ومعلمة بالمدارس الابتدائية لبلدية شلالة العذاورة. أما طريقة اختيار العينة فقد تم اختيارها بالطريقة القصدية. وفي هذا الصدد أشار ملحم سامي (2000، ص223) الى أنها العينة التي يعمد الباحث اليها في بحثه.

وفي دراستنا هذه يكفي أن يكون أفراد العينة معلمين بإحدى مدارس بلدية شلالة العذاورة بولاية المدية.

6.3.أدوات الدراسة:

يتوقف نجاح الباحث في تحقيق أهداف بحثه على اختيار أنسب الأدوات للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة والتي لها صلة بموضوع البحث.

وقد استخدم في هذا البحث الحالي استبيان كأداة لجمع المعلومات، والذي تم بناؤها وفقا لما جاء في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم الابتدائي من مهام ومسؤوليات مدير المدرسة التي تعتبر هي المهام الرسمية له. ويتكون الاستبيان من شقين: يتناول الشق الأول معلومات عامة حول أفراد العينة، أما الشق الثاني فينقسم إلى محورين هما:

أ.المهام الإدارية: وتشمل أربعة مهام، وتحمل الأرقام من (1) إلى (4).

ب.المهام التربوية: وتشمل أربعة مهام من مهام المدير، وتحمل الأرقام من (5) إلى (8).

كما يقابل كل مهمة من مهام المدير قائمة تحمل العبارات التالية (إدراك عالي جدا-إدراك عالي-إدراك متوسط-إدراك ضعيف-عدم الادراك) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة أرقام عددية لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي:

إدراك عالي جدا رقم (5)، إدراك عالي (4)، إدراك متوسط (3)، إدراك ضعيف رقم (2)، عدم إدراك رقم (1)، حيث يُطلب من أفراد العينة اختيار مستوى الادراك لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

4.أساليب تحليل البيانات:

تم تحليل بهذا البحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار.
- النسب المئوية.

5.عرض وتحليل النتائج:

في ما يلي تحليل التساؤل البحثي الذي تشتمل عليه الدراسة وهو:

ما مدى إدراك معلمي المدارس الابتدائية لمهام المدير التربوية والإدارية من وجهة نظر المعلمين أفراد الدراسة؟

وقد عملنا في هذا السياق على تحليل إدراك معلمي المدارس الابتدائية لمهام المدير التربوية والإدارية بطريقة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

<u>أولا</u>: مهام مدير المدرسة التربوية والإدارية التي يدركها المعلمون إدراكا عاليا جدا:

يمكننا توضيح مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي يدركها المعلمون إدراكا عاليا جدا في الجدول رقم (01) حسب الترتيب التنازلي.

الجدول رقم (1): مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي يدركها المعلمون إدراكا عاليا جدا.

نوع المهمة	المهام	التكرار	المتوسط الحسابي	الرتبة
	1.يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها.	6	1.71	1
	2.يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.	4	1.6	3
	3.يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للقانون الجاري به العمل.	4	1.6	3
	4.يحول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم.	5	1.66	2
	5.يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها.	1	1	5
	6.تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.	0	0	7

	7.ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير.	0	0	7
	8.يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة.	0	0	7
	9.يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة.	1	1	5

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن هناك من مهام المدير الادارية والتربوية التي يدركها المعلمون إدراكا عاليا جدا، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (0-1.71) وتمثل المهام الادارية ما نسبته 44.44% وتحمل الارقام التالية: (1، 2، 3، 4). في حين تمثل المهام التربوية ما نسبته 55.56 % وتحمل الأرقام التالية (5، 6، 7، 8، 9) وهي كلها أدركها المعلمون ادراكا عاليا جدا.

وقد جاءت المهمة الادارية رقم (01) وهي: « يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها» بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره (1.71)، ثم المهمة الادارية المرقمة بـ(04) في المرتبة التانية، وهي: « يحّول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم» وذلك بمتوسط (1.66)، ثم جاءت المهمتان الاداريتان رقم (02) و(03) والقائلتان: «يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة» و « يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للقانون الجاري به العمل» بالمرتبة الثالثة بمتوسط (1.66)،

ثم المهمتان التربويتان رقم (05) و(09) القائلتان: « يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها» و» يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1، ثم المهام رقم (06) و(07) و(08) والقائلة: « تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن» و « ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير» و» يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 0.

ثانيا: مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي يدركها المعلمون إدراكا عاليا:

الجدول رقم (02) يوضح مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي يدركها المعلمون إدراكا عاليا مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (02): مهام مدير المدسة التربوية والادارية التي يدركها المعلمون إدراكا عاليا.

نوع المهمة	المهام	التكرار	المتوسط الحسابي	الرتبة
	1.يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها.	12	1.84	2
	2.يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.	11	1.83	3
	3.يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للقانون الجاري به العمل.	13	1.85	1

4.يحول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم.	7	1.75	7	
5.يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها.	6	1.71	9	
6.تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.	8	1.77	6	
7.ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير.	9	1.8	5	
8.يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة.	11	1.83	3	
9.يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة.	7	1.75	7	

يتضح من الجدول رقم (02) أن هناك من مهام المدير الادارية والتربوية يدركها المعلمون إدراكا عاليا حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (1.85-1.71)، حيث تمثل المهام الادارية ما نسبته 44.44% وتحمل الأرقام التالية: (1، 2، 3، 4) وتمثل المهام التربوية ما نسبته 55.56% وتحمل الأرقام التالية: (5، 6، 7، 8، 9) من مهام مدير المدرسة الابتدائية.

وقد جاءت المهمة الادارية رقم (03) وهي:» يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة

طبقا للقانون الجاري به العمل» في المرتبة الاولى بمتوسط قدره (1.85)، ثم المهمة الادارية رقم (01) وهي: « يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها» في المرتبة الثانية بمتوسط (1.85)، ثم جاءت المهمة رقم (02) والقائلة:» يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة» بمتوسط حسابي 1.84، والمهمة التربوية رقم (08) والقائلة: «يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة» في المرتبة الثالثة بمتوسط (1.83)، ثم المهمة التربوية رقم (07) والقائلة :»
ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.8، ثم المهمة رقم (06) والقائلة: « تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن» في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.77، تليها المهمة التربوية رقم (09) والقائلة:» يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة» والمهمة ادارية رقم (04) « يحّول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم» في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.75، فالمهمة التربوية الخامسة والقائلة: « يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.71.

ثالثا: مهام مدير المدرسة التربوية والإدارية التي يدركها المعلمون إدراكا متوسطا:

الجدول رقم (03) يوضح مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي يدركها المعلمون إدراكا متوسطا مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (03):

مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي يدركها المعلمون إدراكا متوسطا.

نوع المهمة	المهام	التكرار	المتوسط الحسابي	الرتبة
	1.يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها.	10	1.81	4
	2.يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.	9	1.8	7
	3.يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للقانون الجاري به العمل.	9	1.8	7
	4.يحول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم.	11	1.83	3
	5.يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها.	10	1.81	4
	6.تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.	10	1.81	4

	7.ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير.	11	1.83	1
	8.يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة.	7	1.75	9
	9.يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة.	11	1.83	1

من خلال الجدول رقم (3)، نلاحظ أن المرتبة الأولى في المهام المدركة إدراكا متوسطا، كانت للمهمة التربوية رقم (09) والقائلة: « يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة « ، والمهمة التربوية رقم (07) والقائلة» ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير» بمتوسط حسابي 1.83، أما المرتبة الثانية فقد كانت للمهمة الادارية رقم (4) والقائلة:»يحول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم « بمتوسط حسابي قدره 1.83، في حين أن المرتبة الرابعة كانت للمهمتين التربويتين رقم (05) والقائلة « يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها «والمهمة رقم (06) والقائلة: «تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن» بمتوسط حسابي قدره 1.81، وقد حازت كل من المهمة الادارية رقم (02) والقائلة: « يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في

مجال حفظ الصحة والنظافة «، والمهمة الادارية رقم (03): « يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للقانون الجاري به العمل « على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.8، بينما حازت المهمة التربوية رقم (08) والقائلة:» يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة «على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.75.

رابعا: مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي يمعلمون إدركا ضعيفا:

الجدول رقم (4) يوضح مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي يمعلمون إدركا ضعيفا مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (04):

يوضح مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي يمعلمون إدركا ضعيفا.

نوع المهمة	المهام	التكرار	المتوسط الحسابي	الرتبة
	1.يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها.	2	1.33	9
	2.يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.	7	1.75	3
	3.يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للقانون الجاري به العمل.	5	1.66	7
	4.يحول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم.	5	1.66	7

1	1.8	9	5.يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها.	
2	1.77	8	6.تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.	
5	1.71	6	7.ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير.	
3	1.75	7	8.يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة.	
5	1.71	6	9.يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة.	

بالنسبة للمهام التي يدركها المعلمون إدراكا ضعيفا فقد حازت المهمة التربوية رقم (05) والقائلة:" يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.8، أما المهمة التربوية رقم (02) والقائلة:" تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن " فقد حازت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.77، بينما حازت المهمة رقم (08) والقائلة:" يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة" والمهمة الادارية رقم (02) والقائلة:" يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن

الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة "على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.75، كما حازت المهمة التربوية رقم (07) والقائلة:" ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير" والمهمة التربوية رقم (09) والقائلة:" يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1.71، بينما كانت المرتبة السابعة لكل من المهمة الادارية رقم (03) القائلة:" يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للقانون الجاري به العمل" والمهمة الادارية رقم (04) والقائلة:" يحّول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم" بمتوسط حسابي 1.66، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للمهمة الدارية رقم (01) والقائلة:"" بمتوسط حسابي قدره 1.66.

خامسا: مهام مدير المدرسة التربوية والإدارية التي لا يدركها المعلمون:

يوضح الجدول رقم (05) مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي لا يدركها المعلمون مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (05): مهام مدير المدرسة التربوية والادارية التي لا يدركها المعلمون.

نوع المهمة	المهام	التكرار	المتوسط الحسابي	الرتبة
	1.يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها.	2	1.33	5
	2.يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.	7	1	8

3.يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للقانون الجاري به العمل.	1	1	8	
4.يحول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم.	2	1.33	5	
5.يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها.	3	1.5	3	
6.تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.	2	1.33	5	
7.ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير.	3	1.5	3	
8.يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة.	6	1.71	1	
9.يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة.	4	1.6	2	

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن المهمة التربوية رقم (08) والقائلة:" يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.71، أما المرتبة الثانية فقد كانت للمهمة التربوية رقم (09) والقائلة:" يسهر مدير المؤسسة على العناية بالصحة البدنية والخلقية للتلاميذ الموجودين بالمؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 1.6، في حين أن المهمتان التربويتان رقم (05) و(07) والقائلتان على التوالي:" يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها" و" ينبغي أن يركز المدير في عمله على اقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبث روح التعاون واحترام الغير " كانتا في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.5، أما المهمتان الاداريتان رقم (01) و(04) والقائلتان:" يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها " " يحول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم " فقد حازتا على المرتبة الخامسة بمتوسط 1.33، في حين تحصلت المهمة الادارية رقم (02) والقائلة:" يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة" والمهمة الادارية رقم(03) والقائلة:" يقوم المدير بتحديد قائمة باحتياجات فيما يتعلق بالأثاث المدرسي والأدوات ومواد النظافة وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقا للقانون الجاري به العمل " على المرتبة الاخيرة بمتوسط قدره 1.

6.مناقشة النتائج:

من خلال ما تم عرضه وتحليله، فإننا نصل الى أن المهام التي تحصلت على المراتب الأولى في الادراك العالي جدا هي المهمة الادارية رقم (01) والقائلة «يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها» والمهمة الادارية رقم (04) والقائلة « يحول المدير سنويا تقريرا إلى الجهات المختصة

يتعلق بالوضعية المادية للمؤسسة وما تتطلبه من إصلاحات قصد صيانتها والحفاظ عليها وضمان أمن التلاميذ وسلامتهم».

في حين أن المراتب الأخيرة كانت المهام الادارية لمدير المدرسة الابتدائية يدركها المعلمون إدراكا عاليا جدا، وهذه الفكرة تتأكد من خلال تحليل باقي البدائل، ففي الاختبار « إدراك عالي» فقد كانت المراتب الأولى للمهمتين الاداريتين رقم (01) والقائلة « يتولى إمساك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمستخدمين فيها» و المهمة رقم (02) والقائلة « يتعين على المدير ضبط كافة الاجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص وسلامة التجهيزات داخل المؤسسة والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة» .

أما المهام التي يدركها المعلمون إدراكا ضعيفا، فقد حازت كل من المهمة التربوية رقم (05) والقائلة «يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين جماعة متماسكة وقادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد النزاعات المحتلة وتفاديها» والمهمة التربوية رقم (06) والقائلة « تستهدف علاقة المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن» .

أما المهام التي لا يدركها المعلمون، فقد كانت المراتب الأولى للمهام التربوية وعلى رأسهم المهمة التربوية رقم (08) والقائلة: « يشجع المدير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة الفردية والجماعية وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على إيجاد المحيط الملائم لازدهار شخصية التلميذ وتوفير الاستقرار بالمؤسسة».

وبالتالي يمكننا القول إجمالا أن معلمي المدارس الابتدائية يدركون المهام الادارية لمدرائهم أكثر من إدراكهم للمهام التربوية.

وكمحاولة لتفسير هذه النتائج فقد اقترحنا فكرتين:

- الفكرة الأولى: فقد يرجع السبب إلى كون أن مدراء هذه المدارس يمارسون فقط المهام الادارية، ولا يمارسون مهامهم التربوية، وهو ما توصلت اليه هذه الدراسة؛ وهو الأمر الذي يتفق ودراسة النملة (1419ه) أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بمهامه الاشرافية بدرجة أكبر من المتوسط.

كما أكدته دراسة مدعث (1414ه) من جهة أخرى أن الممارسات الفعلية لدور مدير المدرسة الثانوية الأداري والفني كما يدركه معلمو المرحلة الثانوية بمنطقة أبها التعليمية، وقد أكدت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة أبها التعليمية في المجال الاداري والفني حيث يفوق أداؤهم الاداري أدائهم الفني.

- أما الفكرة الثانية: فقد يرجع السبب في الادراك الضعيف للمهام التربوية من قبل المعلمين إلى نقص التكوين في هذا الجانب وعدم إعطاء أهمية كبيرة للتعريف بمهام مدير المدرسة الابتدائية ككل وليس فقط المهام الادارية.

7.خاتمة:

يتمحور البحث الحالي حول دراسة إدراك معلمي المدارس الابتدائية لمهام مدرائهم، معتمدين في ذلك على عينة متكونة من 31 معلم ومعلمة من مدارس بلدية شلالة العذاورة، وهذا لمعرفة مدى إدراك معلمي المدارس الابتدائية للمهام الادارية والتربوية لمدرائه، وذلك من خلال استبيان أعدته الباحثتان وبعد المعالجة الإحصائية للنتائج تم التوصل إلى ما يلي:

- أن معلمي المدارس الابتدائية يدركون المهام الادارة لمدرائهم أكثر من إدراكهم للمهام التربوية.

وعلى الرغم من اقتصار هذا البحث على معرفة إدراك المعلمين للمهام الادارية والتربوية لمدير المدرسة الابتدائية، فإنه ليس من اليسير القيام ببحث في هذا الموضوع والخروج بنتائج عالية الدقة، إذ تبقى الحاجة ماسة إلى دراسات أخرى تعتمد على طرق تحليل متقدمة ومتعددة، وكذلك يتطلب هذا النوع من الدراسات حجما كبيرا من أفراد العينة بحيث تكون طريقة المعاينة قادرة على مدنا بعينة ممثلة للمجتمع الكلي أصدق تمثيل.

لهذا تِؤخذ نتائج هذه الدراسة كنتائج تقريبية وبمثابة تقديرات أقرب إلى الاحتمال منها إلى التأكيد وذلك في حدود ما سمحت به ظروف البحث وأدواته وإمكانيات التطبيق.

قائـــــمة المراجع:

1. تركي بن علي حمود المطلق الشمري (1425 ه): مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة، رسالة ماجستير في الآداب تخصص الإدارة المدرسية، السعودية.
2. تركي رابح (بدون سنة): مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
3. الرشيدي صالح بشير (2000): مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى.
4. عبد الرحمان بن سالم (1996): المرجع في التشريع المدرسي.
5. علي، أحمد عبد نحيلي (2010): دور مديري المدارس الابتدائية في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، المجلد رقم 26، العدد (1+2)، سوريا.
6. قاسمي الحسني، محمد المختار (1986): سلسة من وثائق المركز التربوي للوثائق المدرسية.
7. المعجم الوسيط (1999)
8. ملحم، سامي محمد (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان.
9. النصوص الخاصة بتنظيم وتسيير المسار المهني لعمال المؤسسات والادارات العمومية وزارة التربية الوطنية، 1992.
10. وزارة التربية الوطنية، القرار رقم (971) المؤرخ في 90/11/17.
11. وزارة التربية الوطنية، القرار رقم (158) المؤرخ في 90/11/26.
12. وزارة التربية الوطنية، المادة 41 من المرسوم رقم 82-302.
13. وزارة التربية الوطنية، المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 (المادة 16).
14. وزارة التربية الوطنية، المرسوم 59/82 المؤرخ في 11/ 82/9 (المادة 38).
15. وزارة التربية الوطنية، منشور رقم (01) بتاريخ 1994/05/06.
16. وزارة التربية الوطنية، القرار رقم 839 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991.
17. وزارة التربية الوطنية، القرار رقم 839 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991.
18. زارة التربية الوطنية، المادة 15 من القرار 839.
19. وزارة التربية الوطنية، المرسوم 49/90 المؤرخ في فيفري 1990.
20. وزارة التربية الوطنية، المنشور 10 المؤرخ في 1996/07/10.