

الواقع المهني للمؤطرين في الميدان التعليمي دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم الإلزامي

السيدة: ز. طوطاوي. مبدوعة

أستاذة محاضرة بالمدرسة الوطنية التحضيرية

لدراسات مهندس بالجزائر

المخلص :

يعتبر الكثير من الباحثين أنّ التوافق النفسي للفرد يعبر عن صحته النفسية، والتوافق النفسي للعامل له صلة وثيقة بكفائته الإنتاجية وعلاقاته الاجتماعية بزملائه في العمل ورؤسائه ومرؤوسيه، فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بمثابرتة على عمله، وتحمسه له واستقراره فيه. ويحدث في بعض الحالات عند الفرد العامل عدم تحقيق هذا التوافق المهني نتيجة لعوامل اقتصادية وتطورات تكنولوجية وإدارية لتنظيم العمل، مما يشعره بأعباء مهنية كبيرة عليه تحقيقها وانجازها في مدة قصيرة، ومن خلال مصادر محدودة وفرض أنظمة صارمة تحد من حرية تصرفه واتخاذ الإجراءات المناسبة. وتكثر الشكاوي فيتحول جو العمل الى جو مشحون بالقلق *anxiété* والضغط *stress* والذي يتطور ويتسبب في أمراض نفسية مهنية. منها مثلا الضغط المهني والذي يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل، وتسبب له الإجهاد الفيزيولوجي والنفسي ومنها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل.

فميدان العمل والجو العام السائد فيه والظروف التي يعيشها الفرد العامل لها تأثير على الفرد وعلى أدائه، انطلاقا من هذا أجرينا دراسة ميدانية

حول هيئة التّأطير في مؤسسات التعليم الابتدائي ومؤسسات التعليم المتوسط، للتعرف عن جو العمل والظروف التي يعيشها كل من المدرس والمفتش والمدير، حيث طرحنا عدة تساؤلات لاكتشاف نظرة هؤلاء لمهنة التدريس ومهنة التفتيش وكذا إدارة وتسيير المؤسسات التعليمية، واكتشاف غيابات المدرس وأسبابها، وهل يتمتع هؤلاء بحرية التصرف في مهنتهم.

فهل يتمكن كل من المدرس والمفتش والمدير تحقيق توافقه المهني للوصول إلى حب مهنته والنجاح والاستقرار فيها؟

المفاهيم الأساسية: المفتش-المدير-المدرس-صعوبات العمل-النظرة للمهنة-غياب المدرس-تسيير الموارد البشرية في المؤسسة التربوية وفي المقاطعة التفتيشية-حرية التصرف.

Résumé

L'adaptation psychologique du travailleur est étroitement lié à son rendement, à ses relations sociales avec ses collègues et avec ses supérieurs et ses subordonnés. Son engagement dans son travail, sa motivation et sa stabilité en sont également dépendants. Il arrive que certains travailleurs ne puissent réaliser cette adaptation professionnelle par le fait des conditions économiques et des évolutions technologiques et administratives du travail qui leur imposent d'autres contraintes professionnelles qu'ils doivent assurer dans un court laps de temps et à travers des moyens limités et un régime rigoureux qui réduit leur liberté et leur capacité à prendre les mesures adéquates. Les plaintes se multiplient et l'ambiance de travail devient lourde et chargée d'anxiété et de stress qui se développent et causent des maladies psycho-professionnelles. A titre d'exemple, le stress professionnel, connu comme étant un ensemble de facteurs professionnels qui ont un impact négatif sur la prestation du travailleur et lui cause l'exténuation physiologique et psychologique, entre autres, l'ambiguïté du rôle, le rôle conflictuel, les conditions environnementales de travail, la charge de travail et les relations personnelles dans le travail.

Le lieu de travail et l'ambiance générale qui y règne et les conditions que vit l'individu ont un impact sur lui et sur sa performance. Partant,



nous avons procédé à une étude de terrain dans les établissements d'enseignement primaire et les établissements d'enseignement moyen (l'enseignement secondaire premier cycle), afin de connaître l'ambiance et les conditions de travail dans lesquelles évoluent l'enseignant, l'inspecteur et le directeur. Nous avons posé plusieurs questions afin de connaître leur avis sur la profession d'enseignant, la profession de l'inspecteur, ainsi que sur l'administration et la gestion des établissements scolaires et connaître le taux d'absentéisme des enseignants et en savoir les raisons, et si ceux-ci ont-ils la liberté d'agir dans leur profession.

L'enseignant, le directeur et l'inspecteur peuvent-ils atteindre leur adaptation professionnel qui leur permet d'aimer leur profession, d'en réussir et y rester ?

مقدمة

يوفر العمل للفرد دخلا ماديا ويلبي له مجموعة من الحاجات النفسية لكنه رغم هذا يعتبر مصدرا للضغوط المهنية والتي تتبع من طبيعة العمل إذ تتفاوت المهن من حيث المسؤوليات ومن زيادة الحمل الوظيفي حيث قد يتجاوز طاقة الفرد إذا تعلق الأمر بالجانب الكمي ويتجاوز قدرات ومهارات الفرد إذا تعلق الأمر بالجانب الكيفي. وهناك عامل الروتين في العمل إذ يصبح العمل يمتاز بالتكرار والجمود وعدم التجديد وأيضا غياب فرص للتطوير المهني وللترقية وكذا الظروف المحيطة غير المناسبة للعمل.

ولكي يصل الفرد العامل إلى تحقيق توافقه المهني والذي يتمثل في مدى نجاحه في تحقيق علاقات مرضية بينه وبين مختلف عناصر العمل والمواقف المرتبطة به والمؤثرة فيه بحيث يكون إنتاجه جيدا وعلاقاته بالعمل والزملاء والرؤساء علاقات تقاهم وحب واحترام متبادل، ومن خلال هذا التوافق يصل إلى الشعور بأن عمله شيقاً يبعث على السرور ويؤدي عمله بكل ارتياح، الشعور بأن الراتب يساوي الجهد المبذول، التعاون والتوافق مع الزملاء في العمل، الشعور بالأمن النفسي والاستقرار

داخل العمل دون تهديد، ويعمل مع حجم القدرة المتاحة وبالمسؤوليات الممكنة، يفكر بالأعمال الجيدة ولديه الفرصة في ذلك، لديه الحرية في تقرير الطريقة التي يمارس بها عمله. وإذا حدث عكس ذلك تظهر بعض الآثار على مهنته منها الغياب والتأخر عن العمل، نقص مشاعر الولاء، ضعف الاتصالات بين الأفراد واضطراب العلاقات مما يترتب عنه ظهور الكراهية والحقد والصراع بين الزملاء، قلة انتاجه، واللامبالاة والتكاسل في العمل.

وانطلاقا من مجمل هذه المعطيات الخاصة بالعمل والعامل أجرينا دراسة ميدانية حول هيئة التأطير في مؤسسات التعليم الابتدائي ومؤسسات التعليم المتوسط، للتعرف عن جو العمل والظروف التي يعيشها كل من المدرس والمفتش والمدير، حيث طرحنا عدة تساؤلات لاكتشاف نظرة هؤلاء لمهنة التدريس ومهنة التفتيش وكذا إدارة وتسيير المؤسسات التعليمية، واكتشاف تغيب المدرس وأسبابه، وهل يتمتع هؤلاء بحرية التصرف في مهنتهم. وحددنا من خلال مشكلة الدراسة التساؤل العام التالي: هل يتمكن كل من المدرس والمفتش والمدير تحقيق توافقه المهني للوصول إلى حب مهنته والنجاح والاستقرار فيها؟

من هنا فكرنا في إجراء دراسة ميدانية على عينة من معلمي وأساتذة ومفتشي ومديري مؤسسات التعليم الابتدائي والتعليم المتوسط على مستوى كل الدوائر الإدارية لولاية الجزائر، بتطبيق أداة الاستبيان.

1. المفاهيم الأساسية

قبل تقديم الدراسة ونتائجها نقدم بعض المفاهيم للتعرف على هيئة التأطير في الجزائر المدرس والمفتش ومدير المؤسسة التربوية حسب المراسيم التشريعية ونلخصها فيما يلي:

1.1. مدرس التعليم الإلزامي : يضم سلك المعلمين في التعليم الابتدائي رتبتين، رتبة المعلم المساعد ورتبة معلم المدرسة الأساسية Maître de l'école

(MEF) fondamentale، وهي فئة ذات مستوى تأهيل أعلى من المعلم المساعد، ويوظف هؤلاء من بين المتخرجين من المعاهد التكنولوجية للتربية ومن بين المعلمين المساعدين المثبتين والحائزين على "شهادة الكفاءة العليا". كان يلقب هؤلاء قبل تطبيق المدرسة الأساسية، بالمدرسين Instituteurs أو معلمي التعليم الابتدائي، ، وسلك أساتذة التعليم المتوسط يضم رتبة واحدة وهي رتبة أستاذ التعليم الأساسي ويوظف هؤلاء من بين المتخرجين من المعاهد التكنولوجية للتربية "تمط أستاذ التعليم الأساسي" (التعليم المتوسط) ("وزارة التربية، النشرة الرسمية للتربية، فيفري 1990، المادة 30 والمادة 33 والمادة 40، ص 8-10).

وظهر في السنوات الأخيرة سلك حديث وهو سلك الأستاذ المجازي، حيث توقف توجيه حملة البكالوريا إلى المعاهد التكنولوجية للتربية في العام الدراسي 1995-1996 على أساس أن تغطية حاجيات القطاع لمدرسي التعليم الأساسي أصبحت ممكنة عن طريق اللجوء إلى التوظيف المباشر لحملة "شهادة الليسانس" بإحداث سلك أساتذة التعليم الأساسي (المجازين Professeurs Certifiés (وزارة التربية، مديرية التكوين، أكتوبر 1996، ص 18).

للحصول على التأهيل البيداغوجي يجتاز معلمو التعليم الابتدائي وأساتذة التعليم المتوسط امتحان الترسيم أو التثبيت في الميدان والفوز على شهادة الكفاءة التربوية أو البيداغوجية (CAP) Certificat d'aptitude pédagogique ويتم هذا التثبيت في الجزائر، بعد فترة تجريبية في التدريس لمدة 9 أشهر، ثم يجتاز المعلمون والأساتذة امتحان تطبيقي بتقديم درس أو درسين في قسم أو قسمين مختلفين أمام لجنة تربوية، ثم اجتياز اختبار شفهي يتضمن مُسألة المترشح في مسائل التربية وعلم النفس والتشريع المدرسي. (وزارة التربية، القرار الوزاري المشترك، 1991/11/9، في النشرة الرسمية للتربية، جانفي 2002، ص ص 230-232).

في نهاية التسعينيات ظهرت سياسة جديدة لتكوين المدرسين تتمثل في إعطاء تكوين جامعي لجميع معلمي قطاع التربية على مستوى المدارس العليا بالتعاون بين

وزارتي التربية الوطنية والتعليم العالي، والدخول للتكوين الأولي ضمن حاملي شهادة البكالوريا بتقدير. ويتكفل هذا النوع من التكوين بالجانب المعرفي والجانب المهني وجانب العلاقات. وتتمثل مدة التكوين فيه : البكالوريا بثلاث سنوات تكوين للمعلمين في الابتدائي، البكالوريا وأربع سنوات تكوين للأساتذة في المتوسط، البكالوريا وخمس سنوات تكوين للأساتذة في الثانوي.(وزارة التربية الوطنية، الديوان، مارس 2000، ص34)

2.1. المفتش والمدير في التعليم الإلزامي:

تتمثل هيئة التأسيس البيداغوجي في المفتشين والتي لها دور أساسي في تفتيش المؤسسات التربوية ومراقبتها، وبتفتيش الموظفين العاملين بها ومراقبتهم. وكذلك في التكوين المستمر للمعلمين والأساتذة. كما أن المشرفين الإداريين من مديري المؤسسات التربوية لهم مسؤولية تسيير هذه المؤسسات وتوفير الجو الملائم لنجاح عمل المدرسين والتلاميذ، ومنه الوصول إلى مردود دراسي جيد.

تدوم مدة تكوين مفتشي التربية والتعليم الأساسي في المركز الوطني لتكوين إطارات التربية، سنتين في التكوين الأولي وسنة في التكوين المتواصل، وتختتم الدراسة بشهادة الكفاءة للتفتيش في التعليم الأساسي. ويكون الالتحاق لهذا التكوين بناء على مسابقة أو على أساس الشهادات من بين أساتذة التعليم الأساسي والمعلمون المتخصصون. أما بالنسبة لأساتذة التعليم الثانوي فتكوينهم في نمط التفتيش في التعليم الأساسي يدوم سنتين. (د. مرجي. د.ت، ص312).

■ إثر المرسوم المؤرخ في 2001/09/18 أدرجت بعض التغييرات للالتحاق بالتكوين في رتبة مفتش التربية والتعليم الأساسي، منها الحصول على شهادة لليسانس وأقدمية 5 سنوات في التعليم، أو أقدمية 10 سنوات في التعليم بالنسبة للمعلمين وللأساتذة. (وزارة التربية الوطنية، المرسوم التنفيذي

2001/09/18، في النشرة الرسمية للتربية، ديسمبر 2005، الجزء الأول،
ص ص 155-159).

■ تتمثل فئة المديرين في مديري المدارس الابتدائية، مكلفون بمسؤولية السير المنتظم والتنشيط التربوي والثقافي داخل المؤسسة. كما يشاركون في تكوين المعلمين وتحسين مستواهم، وقد يكون المديرون معفيين كلياً أو جزئياً من التدريس. ويوظف هؤلاء من بين المترشحين المسجلين على قائمة التأهيل والذين تابعوا فترة من التكوين المتخصص تمتد لسنة دراسية. ومن بين المترشحين هناك المعلمون والمعلمون المتخصصون بخمس سنوات أقدمية وأسائدة التعليم الأساسي (المتوسط) بخمس سنوات أقدمية. (وزارة التربية، النشرة الرسمية، فيفري 1990، المادة 67 و 69، ص 13). وتتمثل فئة المديرين أيضاً من مديري المدارس الأساسية (التعليم المتوسط)، الذين يكلفون بالتأطير والتسيير التربوي والإداري لمدرسة أساسية وللملحقات التابعة لها، ويشاركون في تكوين الموظفين المبتدئين وتحسين مستواهم. (وزارة التربية، النشرة الرسمية، فيفري 1990، المادة 73، ص 14).

■ تدوم مدة تكوينهم سنتين، سنة في التكوين الأولي وسنة في التكوين المتواصل، وتختتم الدراسة بشهادة التأهيل لإدارة المدرسة الأساسية (د. دمرجي د. ت، ص 316). يكون الالتحاق لهذا التكوين بناء على قائمة التأهيل المتضمنة للمترشحين من بين أساتذة التعليم الأساسي (المتوسط) بعشر سنوات أقدمية وأسائدة التعليم الثانوي بخمس سنوات أقدمية، والمستشارون في التربية والمستشارون الرئيسيون في التربية. (وزارة التربية، النشرة الرسمية، فيفري 1990، المادة 74، ص 14).

أصبح تكوين المديرين في النظام الجديد يندرج في التكوين المتخصص في مجال التكوين أثناء الخدمة، وهو ذو صيغة تناوبية خاص بسلك الإدارة والتسيير، حيث يشمل على تكوين نظري يجري في مؤسسات التكوين على شكل تربية مغلقة تنظم طوال السنة أثناء العطل المدرسية، وتكوين تطبيقي ينظم في المؤسسات

التطبيقية المكلفة بذلك. وتتمثل مدة التكوين فيه، في 252 ساعة تكوين نظري و84 ساعة تكوين تطبيقي.(وزارة التربية الوطنية، مديرية التكوين، منشور وزاري، 2004/11/22، في النشرة الرسمية للتربية، ديسمبر 2005، الجزء الثاني، ص 212-216)

2. أداة الدراسة:

الاستبيان : هدفه جمع معطيات من واقع مؤسسات التعليم الإلزامي (الابتدائي والمتوسط) حول واقعهم المهني. وتمثلت محاور هذا الاستبيان في:

- نظرة المدرس لمهنته: نظرة المعلم والأستاذ لوضعية مهنته مقارنة بالمهنة الأخرى، لو كان له الاختيار من جديد هل يختار مهنة أخرى، الرغبة في تغيير المؤسسة التربوية.
- نظرة المديرين والمفتشين لوسط عملهم ولمهنتهم: الرغبة في الاستمرار في نفس المهنة أو التغيير، الرغبة في الاستقرار في نفس المؤسسة ونفس المقاطعة التفتيشية أو الرغبة في التغيير، عدد مرات تغيير المؤسسة والمقاطعة التفتيشية.
- تغيب المدرسين: عدد غياب المدرسين (حسب إجابات المدرسين والمديرين)، رأي المديرين والمفتشين في تغيب المدرسين وأسبابه.
- الصعوبات المعترضة في العمل: آراء المعلمين والأساتذة في العوامل المؤثرة على السير الحسن لعملهم في القسم، آراء المفتشين في العوامل المعرقة لمهامهم، ومدى حرية التصرف في العمل بالنسبة للمدرس والمفتش والمدير.
- تسيير المؤسسات التربوية: تسيير الموارد البشرية (عدد المدرسين في المؤسسة وفي المقاطعة، عدد الموظفين غير الأساتذة في المؤسسة وفي المقاطعة، عدد المؤسسات في المقاطعة).

3. عينة الدراسة:

أجريت المعاينة على مستوى كل الدوائر الإدارية لولاية الجزائر للتمثيل الجغرافي لها من مناطق حضرية وريفية وشبه ريفية. وهي 13 دائرة إدارية، وكان مجموع عدد البلديات المختارة يقدر بـ 33 بلدية موزعة على مستوى مختلف المناطق. تمثلت العينة المختارة فيما يلي:

توزيع أفراد العينة

الجدول رقم (1)

التعليم المتوسط	التعليم الابتدائي	
20	26	المؤسسات
20	26	المديرون
294	372	المدرسون
11	33	المفتشون

4. نتائج الدراسة:

نتطرق هنا للنتائج المحصل عليها من خلال إجابات أفراد العينة للأسئلة المطروحة حول نظرتهم لمهنتهم ووسط العمل والجو السائد فيه والصعوبات المعترضة في المؤسسة التربوية أو المقاطعة التفتيشية.

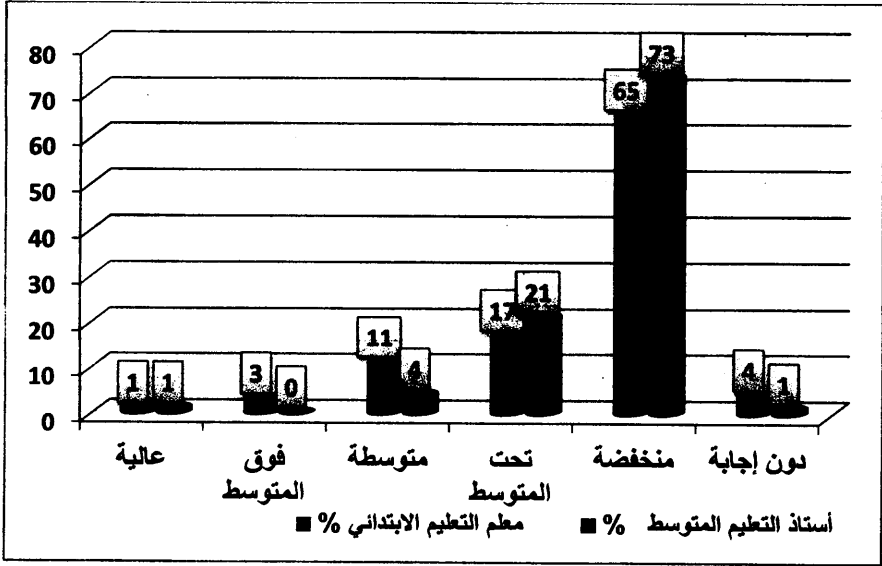
1.4. هيئة التدريس:

1.1.4. نظرة المدرس لمهنته ولوسط عمله:

للتعرف على نظرة معلمي التعليم الابتدائي وأساتذة التعليم المتوسط لمهنتهم وللوسط المهني الذي يعملون فيه، طرح سؤال حول وضعية مهنة التعليم مقارنة بالتصنيفات المهنية الأخرى في الجزائر، وسؤال حول إمكانية اختيار مهنة أخرى لو سنحت لهم الفرصة. كانت إجاباتهم كالتالي:

الرسم البياني رقم (1)

وضعية مهنة التعليم مقارنة بالتصنيفات المهنية الأخرى في الجزائر

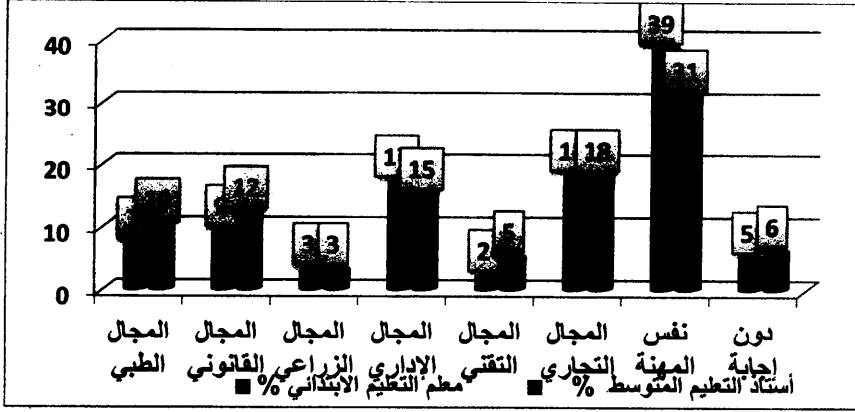


من خلال الإجابات يتبين أن أكبر نسبة من معلمي التعليم الابتدائي (65%) ومن أساتذة التعليم المتوسط (73%)، لديهم نظرة سلبية لمهنتهم، حيث يصنفون مهنة التعليم في **الوضعية المنخفضة** مقارنة بالتصنيفات المهنية الأخرى الموجودة في الجزائر. وهناك أيضا نسبة 17% من المعلمين ونسبة 21% من الأساتذة يصنفون مهنتهم في **الوضعية تحت المتوسط**.

و في السؤال الثاني عن نظرة المدرسين لمهنة التعليم، إن كان بإمكانهم اختيار المهنة من جديد هل يختارون نفس المهنة أم يختارون مهنة أخرى في مجالات متنوعة، وكانت إجاباتهم كالتالي:

الرسم البياني رقم (2)

إمكانية اختيار من جديد نفس المهنة أو مهنة أخرى

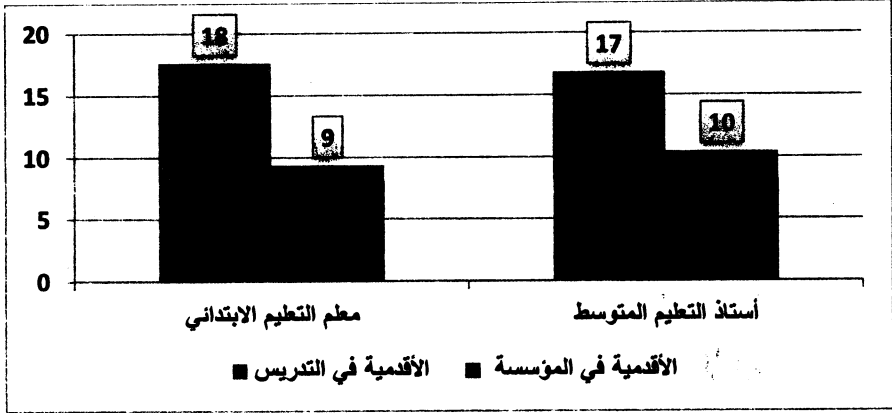


نلاحظ أن أكبر نسبة من معلمي التعليم الابتدائي (39%) وأساتذة التعليم المتوسط (31%) يفضلون اختيار نفس المهنة أي البقاء في المجال التعليمي، رغم أن لديهم نظرة سلبية نحو مهنتهم إذ يصنفون مهنة التعليم في الوضعية المنخفضة مقارنة بالتصنيفات المهنية الأخرى الموجودة في الجزائر (حسب الرسم البياني رقم 1). مما يبين أن معظم أفراد العينة يحبون مهنتهم رغم النظرة السلبية لها مقارنة بالمهن الأخرى. كما نجد نسبة معتبرة من المعلمين والأساتذة الذين يختارون مهنة أخرى في المجال الإداري والمجال التجاري.

لنتضح لنا النظرة أكثر عن رغبة المدرسين في مهنتهم، حاولنا التعرف على أقدميتهم المهنية في مجال التدريس وأقدمية العمل في نفس المؤسسة التربوية، ولخصنا هذه المعطيات في الرسم البياني التالي:

الرسم البياني رقم (3)

متوسط عدد سنوات الأقدمية المهنية عند المدرسين



نلاحظ أن للفئتين أقدمية كبيرة في مهنة التدريس مما يؤكد حب هؤلاء لمهنتهم رغم التصنيف السلبي الذي يقدمونه لهذه المهنة ضمن المهن الأخرى. ونفس الملاحظة نستخلصها من الرسم وهي أقدمية العمل في نفس المؤسسة، حيث تقدر في المتوسط بـ 9 سنوات أقدمية لمعلم التعليم الابتدائي و 10 سنوات أقدمية لأستاذ التعليم المتوسط.

2.1.4. الصعوبات المهنية المعترضة للمدرس:

بعد التعرف على نظرة المدرسين لمهنة التعليم، طرحنا سؤالاً للمعلمين والأساتذة للتعرف على بعض العوامل التي تعرقلهم وتزيد من صعوبة سير عملهم وممارساتهم البيداغوجية داخل القسم. ولخصنا إجاباتهم في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) آراء المعلمين والأساتذة في العوامل التي تزيد من صعوبة سير العمل في القسم

المعلمون %					الأساتذة %					العوامل
كثيرا	نوعا ما	قليل	أبدا	دون إجابة	كثيرا	نوعا ما	قليل	أبدا	دون إجابة	
18	33	30	12	18	38	31	21	10	0	نقص انضباط بعض
7	22	19	35	18	4	24	31	41	0	نقص التأطير البيداغوجي
12	23	17	29	19	4	19	22	54	0	التحضير الصعب للدروس
17	23	16	28	16	7	24	27	42	0	نقص في التكوين الدائم
19	18	21	28	15	24	26	19	31	0	نقص عدد الكتب المدرسية
22	32	19	15	12	33	27	16	24	0	عدم تكيف محتويات الكتب
59	16	6	12	7	74	17	4	5	0	اكتظاظ الأقسام
23	20	26	19	12	42	36	11	10	0	عدد المعيد في القسم
55	23	14	4	5	67	22	4	7	0	عدم اهتمام الأولياء
15	22	41	13	9	14	36	36	14	0	غياب التلاميذ
8	5	19	54	14	3	7	25	65	0	غياب المدرس
23	24	16	25	12	11	18	20	50	0	نقص وثائق المدرس
23	19	16	31	12	13	25	21	41	0	فساد السبورة
24	19	22	26	9	12	19	26	43	0	عدم نظافة المكان

من خلال مجموع الاقتراحات المقدمة للمعلمين والأساتذة، والتي تحدد العوامل المختلفة التي تزيد من صعوبة سير العمل في القسم، تبين أن هناك بعض العوامل التي لا تؤثر في سير الدروس في الأقسام وذلك في المستويين التعليميين. حيث يصرح معظم المعلمين وأكبر عدد من الأساتذة بأن نقص التأطير البيداغوجي

للمدرس، وتحضير الدروس، والنقص في التكوين الدائم للأساتذة، ونقص عدد الكتب المدرسية، لا تؤثر أبداً على سير العمل في القسم.

كما تصرّح أكبر النسب من عدد الأساتذة والمعلمين بأن غياب المدرسين ونقص وثائق المدرس وفساد السبورة وعدم نظافة المكان لا يؤثر أبداً على سير العمل في القسم، مع الإشارة بأن في أقسام التعليم الابتدائي هناك نسبة معتبرة من المعلمين والمقدرة بـ 24% ترى بأن نقص وثائق المعلم تؤثر نوعاً ما على سير القسم، ونسبة 24% ترى بأن نظافة المكان تزيد من صعوبة سير القسم وتؤثر كثيراً.

يتبين من إجابات الأساتذة أن نقص انضباط بعض التلاميذ يؤثر كثيراً على سير العمل في أقسام التعليم المتوسط، حيث تذكر نسبة 38% بأن ذلك يؤثر كثيراً وتذكر نسبة 31% منهم بأن ذلك يؤثر نوعاً ما على سير الأقسام. بينما في أقسام التعليم الابتدائي تصرّح نسبة 33% من المعلمين بأن نقص انضباط بعض التلاميذ يؤثر نوعاً ما على سير العمل في الأقسام ونسبة أخرى، مقدرة بـ 30% ترى بأن ذلك يؤثر قليلاً على سيرها.

من بين العوامل التي لها الأثر الكبير على سير أقسام التعليم الابتدائي وأقسام التعليم المتوسط، لدينا عامل اكتظاظ الأقسام إذ تؤكد نسبة 59% من المعلمين ونسبة 74% من الأساتذة، بأن اكتظاظ الأقسام يؤثر كثيراً على سير العمل فيه. ونشير بأن متوسط عدد التلاميذ في القسم الواحد في الابتدائي يقدر بـ 34 تلميذاً، ويتراوح هذا العدد ما بين 18 و 45 تلميذاً في القسم الواحد. بينما متوسط عدد التلاميذ في القسم الواحد في التعليم المتوسط يقدر بـ 37 تلميذاً، ويتراوح هذا العدد ما بين 21 و 48 تلميذاً في القسم الواحد.

كما لدينا عامل عدم اهتمام الأولياء الذي يؤثر كثيراً على سير الأقسام، حيث تصرّح بذلك نسبة 55% من المعلمين ونسبة 67% الأساتذة.

أما بالنسبة لعامل عدم تكيف محتويات الكتب للتلاميذ فنجد نسبة 32% من المعلمين ترى بأن هذا العامل يؤثر نوعا ما على سير أقسام التعليم الابتدائي ونسبة 33% من الأساتذة ترى بأن ذلك يؤثر كثيرا على سير أقسام التعليم المتوسط. نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المعيدين في القسم له تأثير كبير على أقسام التعليم المتوسط، حيث تؤكد نسبة 42% من الأساتذة بأنه يؤثر كثيرا ونسبة 36% بأنه يؤثر نوعا ما على سير الأقسام، علما بأن متوسط عدد المعيدين في التعليم المتوسط يقدر بـ 10 معيدين، ويتراوح عدد المعيدين في القسم الواحد ما بين 01 و 33 معيدا. بينما تذكر نسبة 26% من المعلمين بأن عدد المعيدين في القسم يؤثر قليلا على سيره، ونسبة 23% ترى بأن ذلك يؤثر كثيرا على سير القسم، حيث متوسط عدد المعيدين في التعليم الابتدائي يقدر بـ 04 معيدين في القسم، وعلى العموم يتراوح عدد المعيدين في القسم الواحد ما بين 00 و 15 معيدا.

ترى نسبة 41% من المعلمين بأن غياب سلامة الابتدائي يؤثر قليلا على سير العمل في القسم، وترى نسبة 36% من الأساتذة بأن غياب تلاميذ المتوسط يؤثر نوعا ما على سير القسم ونسبة 36% منهم أيضا، ترى بأن ذلك يؤثر قليلا على سير العمل في القسم.

3.1.4. تغيب المدرسين وأسبابه:

التغيب من المؤشرات الخاصة برضا العامل ومدى راحته في مهنته ووسط عمله، لذا خصصنا سؤالين للتعرف على عدد غياب المدرسين خلال الثلاثة أشهر الأخيرة، ووجهنا للمدرسين ولمديري المؤسسات التربوية في المستويين الابتدائي والمتوسط. كما طرحنا سؤالين للمديرين والمفتشين حول غياب المدرسين إن كان يشكل مشكلا أم لا، وعن آرائهم حول أسباب غياب المدرسين، ولخصنا إجاباتهم في الجدولين التاليين:

غياب المعظمين والأساتذة

الجدول رقم (3)

المؤشر	التعليم الابتدائي		التعليم المتوسط	
	إجابة المعلم	إجابة المدير	إجابة الأستاذ	إجابة المدير
متوسط الغياب	02	48	03	102
أدنى غياب	00	00	00	15
أعلى غياب	45	217	85	351

نلاحظ من خلال إجابات المدرسين أن متوسط عدد غياب معلم التعليم الابتدائي يقدر بـ (02) تغيبين للمعلم الواحد خلال ثلاثة أشهر، بينما يقدر عدد غياب أستاذ التعليم المتوسط بـ 03 غياب للمعلم الواحد لنفس الفترة، وأعلى عدد غياب المعلم الواحد يصل إلى 45 غيابا، بينما أعلى غياب لأستاذ التعليم المتوسط يصل إلى 85 غيابا خلال ثلاثة أشهر.

أما إجابات المديرين فكانت بالنسبة لعدد غياب مدرسي كل المؤسسة، ففي المتوسط يصل هذا العدد إلى 48 غياب لمجمل معلمي التعليم الابتدائي ويصل إلى 85 غيابا لمجمل أساتذة التعليم المتوسط. ويتراوح عدد غياب المعلمين ما بين 00 و217 غيابا، وعدد غياب الأساتذة ما بين 15 و351 غياب.

للتعمق أكثر في مشكل غياب المدرسين طرح سؤال على المديرين والمفتشين إن كانوا يعتقدون أن ذلك يشكل مشكلا بالنسبة للتلاميذ وللمؤسسة، فكانت إجاباتهم كالتالي:

الجدول رقم (4) رأي المديرين والمفتشين حول غياب المعظمين والأساتذة

	التعليم الابتدائي		التعليم المتوسط	
	المدير %	المفتش %	المدير %	المفتش %
نعم	89	94	100	100
لا	11	03	00	00
دون إجابة	00	03	00	00
المجموع	100	100	100	100

ردا على السؤال المطروح، تبين أن غياب المدرسين يشكل فعلا مشكلا. ففي التعليم الابتدائي تؤكد نسبة 89% من المديرين ونسبة 94% من المفتشين أن غياب المعلمين يشكل مشكلا. وفي التعليم المتوسط يؤكد كل أفراد عينة المديرين وكل أفراد عينة المفتشين أن غياب المعلمين والأساتذة يشكل مشكلا.

فما هي الأسباب الأساسية لتغيب المعلمين والأساتذة ؟ وهذا السؤال طرح على المديرين والمفتشين بتقديم مجموعة اقتراحات لهذه الأسباب وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم(5) أسباب غياب المدرسين حسب رأي المديرين والمفتشين

الأسباب		التعليم الابتدائي				التعليم المتوسط			
		المدير		المفتش		المدير		المفتش	
		نعم %	لا %	نعم %	لا %	نعم %	لا %	نعم %	لا %
المشاكل الصحية		96	04	67	33	63	37	82	18
النشاط المهني الثاني		15	85	15	85	26	74	09	91
نقص دافعية المدرسين		15	85	61	39	37	63	55	45
المسافة الكبيرة بين		19	81	15	85	10	90	46	54
نقص الاعتبار من		08	92	24	76	16	84	27	73
ظروف التعليم الصعبة		19	81	39	61	42	58	73	27
ظروف التعليم الصعبة		08	92	42	58	05	95	36	64

يتبين من الجدول أن السبب الرئيسي لغياب المدرسين يعود إلى المشاكل الصحية التي يعاني منها المعلمون والأساتذة، وذلك حسب رأي مديري مؤسسات الابتدائي بنسبة 96% ورأي مفتشي التعليم الابتدائي بنسبة 67%. ونفس الملاحظة في التعليم المتوسط، حيث تمثل رأي المديرين بنسبة 63% ورأي المفتشين بنسبة 82% في التأكيد على أن السبب الرئيسي هو المشاكل الصحية.

السبب الثاني لغياب المعلمين والأساتذة يعود إلى نقص دافعية المدرسين، حيث تؤكد على ذلك نسبة 61% من مفتشي التعليم الابتدائي و55% من مفتشي التعليم المتوسط. كما نلاحظ نسب معتبرة من المفتشين والمديرين، ترى أن ظروف التعليم الصعبة بسبب عدد التلاميذ سببا لغياب المدرسين خاصة في التعليم المتوسط، وتؤكد على ذلك نسبة 73% من مفتشي التعليم المتوسط، ونسبة 42% من مديري مؤسسات التعليم المتوسط.

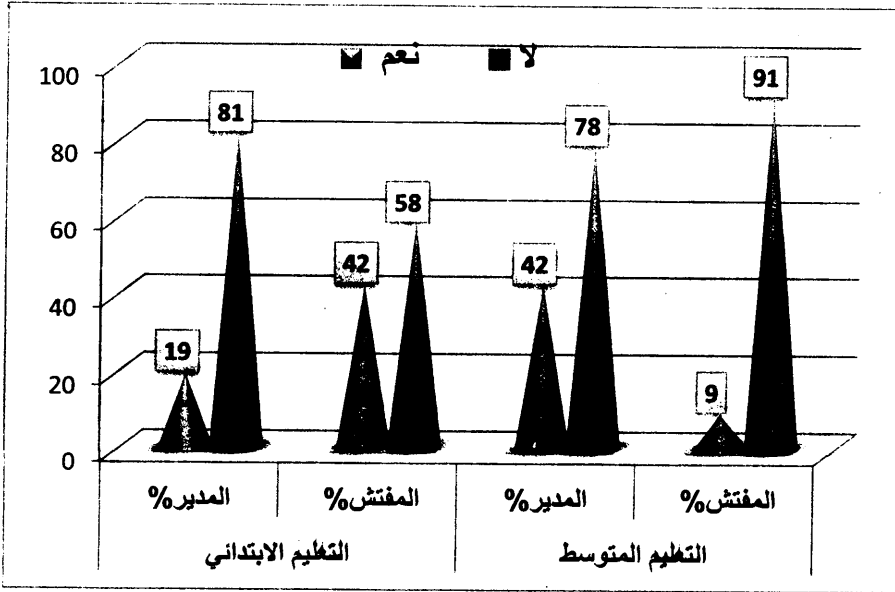
نلاحظ أيضا أن ظروف التعليم الصعبة بسبب نقص الوسائل التعليمية سببا لغياب المدرسين، وهذا ما أكدته نسبة 42% من مفتشي التعليم الابتدائي ونسبة 36% من مفتشي التعليم المتوسط، بينما عامل المسافة الكبيرة بين المدرسة والمنزل فقد أشارت إليه نسبة 42% من مفتشي التعليم المتوسط.

2.4. هيئة المفتشين والمديرين:

1.2.4. نظرة المفتش والمدير للمهنة ولوسط العمل:

للتعرف على نظرة المفتشين والمديرين في التعليم الابتدائي والتعليم المتوسط لمهنتهم وللوسط المهني الذي يعملون فيه، طرح سؤال حول إمكانية اختيار مهنة أخرى لو سنحت لهم الفرصة، وسؤال آخر حول عدد المرات التي غير فيها المديرون مؤسساتهم، وعدد المرات التي غير فيها المفتشون مقاطعتهم التفتيشية. كانت إجاباتهم كالتالي:

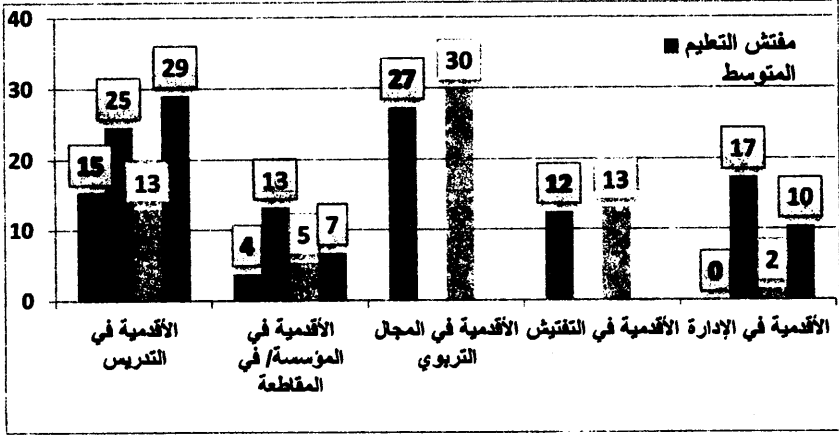
الرسم البياني رقم (4) رغبة المفتشين والمديرين في تغيير المهنة إذا سُنحت الفرصة



يتبين من الجدول أن أكبر النسب من المديرين والمفتشين لا يرغبون في تغيير مهنتهم سواء في التعليم الابتدائي أو التعليم المتوسط، غير أنه تظهر نسبة 42% من مفتشي التعليم الابتدائي ونسبة 42% من مديري مؤسسات التعليم المتوسط ترغب في تغيير المهنة إذا سُنحت لها الفرصة.

لتوضيح جانب الرغبة في المهنة أردنا التعرف على أقدمية كل من المفتشين والمديرين في المجال التربوي بصفة عامة، للتعرف على المسار المهني ومدى السنوات التي قضاوها فيه. فالأقدمية من المتغيرات المؤثرة في فعالية الأداء من خلال التحسن المستمر في أداء العمل واكتساب الجانب البيداغوجي في المجال التربوي. ولخصنا ذلك كما يلي:

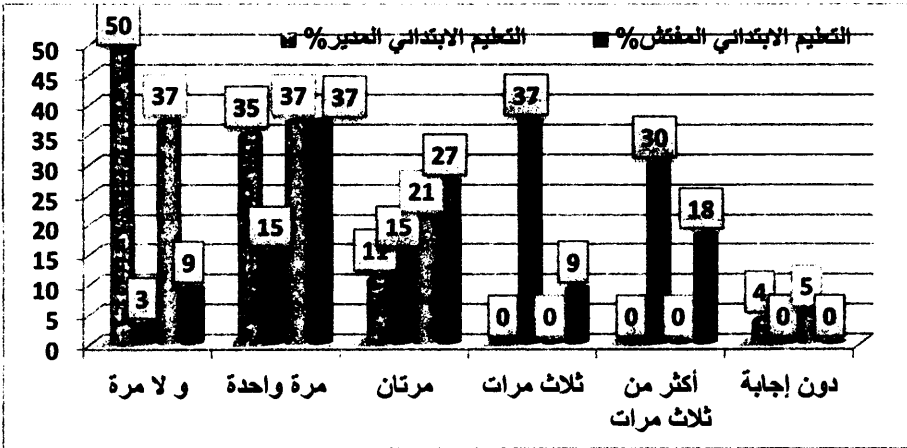
الرسم البياني رقم (5) متوسط عدد سنوات الأقدمية المهنية عند عينة المديرين والمفتشين



نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة المديرين والمفتشين في المستويين تفوق أقدميتهم 10 سنوات في التدريس، وأنهم قد قضوا سنوات طويلة في التدريس قبل الالتحاق بمناصب التفتيش والإدارة، خاصة مديرو المؤسسات التربوية. كما يتبين من الرسم البياني أيضا الأقدمية الكبيرة عند المفتشين في المجال التربوي، في التدريس والتفتيش والبحث التربوي والإدارة. وأن هذه الأخيرة تغيب عند مفتشي التعليم المتوسط. وهذا ما يؤكد رغبة وحب المفتشين والمديرين لمهنتهم.

و في السؤال الثاني عن نظرة المفتشين والمديرين لمهنتهم ولوسط عملهم، عن عدد المرات التي غير فيها المدير مؤسسته خلال الخمسة سنوات الأخيرة، والتي غير فيها المفتش مقاطعته منذ تعيينه كمفتش، كانت إجاباتهم كالتالي:

الرسم البياني رقم (6) عدد مرات تغيير المقاطعة التفتيشية وتغيير المؤسسة التربوية



يتضح من إجابات المفتشين والمديرين أن هناك حركة تغيير مكان العمل، فظاهرة الدوران تتجلى من خلال عدد المرات التي غير فيها هؤلاء مؤسساتهم ومقاطعاتهم التفتيشية. بالنسبة للمديرين هناك نسبة 35% من مديري التعليم الابتدائي ونسبة 37% من مديري التعليم المتوسط غيروا مؤسساتهم التربوية مرة واحدة، وغيرت نسبة 21% من مديري التعليم المتوسط مؤسساتها التربوية مرتين خلال الخمس سنوات الأخيرة. وظهر هذا التغيير أيضا عند مفتشي التعليم المتوسط، حيث غيرت نسبة 37% مقاطعتها التفتيشية مرة واحدة وغيرت نسبة 27% مقاطعتها مرتين.

وما يلفت الانتباه أكثر هي عينة مفتشي التعليم الابتدائي، حيث ظاهرة الدوران تبرز من خلال نسبة 37% من مفتشي التعليم الابتدائي التي غيرت مقاطعتها التفتيشية ثلاث مرات ونسبة 30% منهم غيرت مقاطعتها أكثر من ثلاث مرات. فالتنقلات والتحولات من مقاطعة إلى أخرى كبيرة عند المفتشين، والأقدمية في المؤسسة أو المقاطعة من بين العوامل المساهمة في الفعالية والتحسين المستمر للأداء، وذلك من خلال التعود والتفاعل مع المحيط، من إدارة وتلاميذ

وخصوصيات المؤسسة أو المقاطعة والمحيط الخارجي لها. وأن التحولات والتقلبات الكثيرة تتطلب وقتاً أطول للتكيف مع المحيط الجديد.

و نشير بأن متوسط أقدمية مفتشي التعليم الابتدائي تقدر بـ 5 سنوات و4 سنوات لمفتشي التعليم المتوسط، بينما متوسط أقدمية مديري التعليم الابتدائي تقدر بـ 7 سنوات و13 سنة لمديري التعليم المتوسط.

فهنا نتساءل إن كان هذا التغيير يرجع لمعاونة كل من المديرين والمفتشين في تسيير الموارد البشرية في مؤسساتهم التربوية أو في مقاطعاتهم التفتيشية، أي ضخامة إدارة المؤسسة التربوية وضخامة تسيير المقاطعة التفتيشية؟ فنجاح هذا التسيير يتوقف على كفاءة كل من المدير والمفتش، وعلى حجم هذه الموارد البشرية واختلاف وتنوع المهام المنوط لكل واحد. لقد لخصنا معطيات هذا الجانب في الجدولين التاليين بتحديد مؤشرات إحصائية متمثلة في متوسط العدد وأدنى وأقصى هذا العدد:

الجدول رقم (6) تسيير الموارد البشرية في المؤسسة التربوية

المؤشرات	التعليم الابتدائي			التعليم المتوسط		
	المتوسط	الأدنى	الأقصى	المتوسط	الأدنى	الأقصى
عدد تلاميذ المؤسسة	439	120	875	762	397	1193
العدد الكلي للموظفين				22	05	35
عدد المساعدين التربويين				05	01	08
عدد المستشارين في التربية				03	00	05
عدد الأساتذة/عدد المعلمين	17	07	34	44	23	61

من خلال الجدول يظهر أن صعوبات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التربوية تكمن عند مديري مؤسسات التعليم المتوسط نظراً لضخامة العدد فيها واختلاف التنظيم التربوي في المستويين التعليميين، حيث يصل عدد تلاميذ

مؤسسات التعليم المتوسط إلى 1193 تلميذا في المؤسسة الواحدة بينما يصل إلى 875 تلميذا في مؤسسات التعليم الابتدائي.

و يُسير مديرو هذه المؤسسات ما بين 07 و 34 معلما، بينما يُسير مديرو مؤسسات التعليم المتوسط ما بين 23 و 61 أستاذا في مختلف المواد، ويسيطرون أيضا موظفون آخرون يتمثلون في الطاقم الإداري والطاقم التربوي المتكون من المساعدين والمستشارين، حيث يصل عددهم إلى 35 موظفا. بينما لا يوجد طاقم إداري في مؤسسات التعليم الابتدائي وحتى ذات الأحجام الكبيرة، باستثناء عمال الحراسة والنظافة.

الجدول رقم (7) تسيير الموارد البشرية في المقاطعة التفتيشية

المؤشرات	التعليم الابتدائي			التعليم المتوسط		
	المتوسط	الأدنى	الأقصى	المتوسط	الأدنى	الأقصى
عدد المؤسسات التربوية	18	12	54	32	18	49
عدد العاملات (الكاتبات)	01	00	03	00	00	00
عدد المعلمين/الأساتذة	234	112	328	159	128	205

أما بالنسبة لتسيير الموارد البشرية في المقاطعات التفتيشية فيختلف ما بين المستويين. وذلك نظرا لتوسع مهام مفتش التعليم الابتدائي، فمتوسط عدد المؤسسات التابعة لمفتش التعليم المتوسط يقدر بـ 32 مؤسسة، بينما متوسط عددها التابعة لمفتش التعليم الابتدائي يقدر بـ 18 مؤسسة، إلا أن الاختلاف في تسيير الموارد البشرية فيها يكمن في عدد المعلمين وعدد المديرين، حيث يسير مفتش التعليم الابتدائي متوسط 234 معلما و 18 مديرا بتفتيشهم وتكوينهم وتثبيتهم.

بينما يتكفل مفتش التعليم المتوسط بفئة الأساتذة من اختصاصه، وفي العينة المختارة يتكفل في المتوسط بـ 159 أستاذا بتفتيشهم وتكوينهم وتثبيتهم. أما الطاقم الإداري فنجد في المقاطعات التفتيشية للتعليم الابتدائي، يتكون من الكاتبات

2.2.4. الصعوبات المهنية المعترضة للمفتش:

الجدول رقم (8) آراء المفتشين في العوامل الأساسية المعرّقة لمهامهم

48

أول ملاحظة يمكن استخلاصها من الجدول هو كون معظم مفتشي التعليم المتوسط لا يجدون عراقيل للقيام بمهامهم، وهذا انطلاقاً من العوامل المقترحة في السؤال المطروح عليهم حول العوامل الأساسية التي تعرقل مهامهم كمفتشين. مع وجود نسب معتبرة منهم ترى أن العوامل المعرقلة في مهامهم تتمثل في نقص دافعية الأساتذة بالنسبة لـ 36% من المفتشين، وفي نقص وسائل التنقل بالنسبة لـ 46% من المفتشين، وفي نقص الوسائل المدرسية، وفي توسع المقاطعة التفتيشية ونقص تكوين المفتشين بالنسبة لـ 36% منهم.

أما بالنسبة لمفتشي التعليم الابتدائي، فيظهر أن أكثر من 60% منهم يرون أن العوامل الأساسية المعرقلة لمهامهم كمفتشين تتمثل في الوقت الضائع في الاجتماعات والنشاطات الإدارية التي تأخذ الوقت الكبير بالتالي ضيق الوقت للاهتمام بالتكوين، وكذلك نقص وسائل التنقل. كما ترى نسبة 85% منهم بأن عامل نقص كفاءة مديري مؤسسات التعليم الابتدائي من العوامل الأساسية المعرقلة لمهامهم.

كما يتبين من الجدول أن هناك نسب معتبرة من مفتشي التعليم الابتدائي ترى أن العوامل المعرقلة في مهامها تتمثل في نقص دافعية المعلمين بالنسبة لـ 49% من المفتشين، وفي نقص الموظفين على مستوى المفتشية بالنسبة لـ 49% من المفتشين، وفي توسع المقاطعة التفتيشية بالنسبة لـ 39% منهم وضغط المسؤولين الإداريين بالنسبة لـ 36% منهم.

حرية التصرف لهيئة التأطير:

طرح السؤال على المدرسين والمفتشين والمديرين للتعرف على مدى استقلاليتهم في مهامهم، والمتمثل في حرية التصرف في الدروس وفي المؤسسة التربوية وفي المقاطعة التفتيشية، كما يلي:

الجدول رقم (9) مدى حرية التصرف في مهام المدرسين والمفتشين والمديرين

الإجابة	التعليم الابتدائي %			التعليم المتوسط %		
	المعلم	المدير	المفتش	الأستاذ	المدير	المفتش
حرية مطلقة	11	12	0	6	5	9
حرية كافية نوعا ما	55	58	39	41	37	55
أقل مما ينبغي من	27	23	33	34	58	36
لا وجود لها إطلاقا	4	4	27	19	0	0
دون إجابة	5	4	0	0	0	0
المجموع	100	100	100	100	100	100

كانت إجابات المدرسين والمديرين والمفتشين حول مدى استقلاليتهم في مهامهم، أي حرية التصرف في الدروس وفي المؤسسة التربوية وفي المقاطعة النقشيشية، تدل على أن عموما معظم أفراد العينة في المستويين التعليميين يعتقدون أن البرامج والنصوص الرسمية تترك لهم حرية كافية نوعا ما للتصرف في مهامهم. مع وجود نسب معتبرة أقل من 35% من المعلمين والأساتذة ومفتشي التعليم الابتدائي تعتقد بأن لديها أقل مما ينبغي من حرية التصرف في مهامها. كما تعتقد نسبة 27% من مفتشي التعليم الابتدائي ونسبة 19% من الأساتذة بأنه لا وجود لها إطلاقا. وهناك نسبة 58% من مديري التعليم المتوسط تعتقد أن النصوص الرسمية تترك لها أقل مما ينبغي من حرية التصرف في مؤسساتها.

و من بين الدراسات التي ركزت على شعور المدرس بالحرية ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه، الدراسة التي أجراها كل من أوتو وبلاصو Alutto et Belasso (1972)، وتوصلا إلى أن مشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات لها عدة آثار إيجابية تتمثل في انخفاض الصراعات الشخصية، وجعل الحياة داخل المنظمة أحسن وتساهم في الرضا عن العمل، تسهيل عملية المراقبة

الإدارية الجيدة لنشاطات المنظمة، وتزيد من ثقة الموظفين مع ارتفاع الروح المعنوية وفعالية المنظمة. (نكر في بوشر Boucher، 1986، ص 160).

■ وفي دراسة أخرى قام بها بوشر Boucher (1986) للتعرف على مدى تأثير نمط التسيير المطبق في المؤسسة الثانوية على نوعية المعاش داخل المدرسة وفعالية سيرها، وذلك حسب وجهة نظر كل من التلاميذ والمدرسين والأولياء للواقع المدرسي، ومن جهة أخرى درس تأثير ذلك على مردود التلاميذ. واختار عينة تتكون من 9495 تلميذاً، و619 مدرساً، و2785 ولياً. ومن خلال دراسته توصل إلى أن هناك علاقة بين نمط التسيير والمعاش المدرسي، مع اختلاف قوة هذه العلاقة من فئة لأخرى ومن بينها النتائج التي أظهرت تأثير حقيقي على نوعية معاش المدرسين. فكلما كان نمط التسيير مركزاً على المشاركة كلما انخفض شعور المدرسين بالتهميش، وكلما كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو العمل.

خلاصة الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة الميدانية يتبين بأن هيئة التأطير في التعليم الإلزامي من مدرسين ومفتشين ومديرين يعانون مصاعب في مهنتهم، مما يجعل بعض المدرسين يصنفون مهنتهم في أدنى التصنيفات مع حبهم ورغبتهم فيها، وظهور عامل التغيب بكثرة عند هذه الفئة، ومن أبرز أسباب ذلك هي المشاكل الصحية ونقص دافعية المدرسين وكذلك الظروف المهنية الصعبة لاحتفاظ الأقسام ونقص الوسائل التعليمية. كما أشار المدرسون إلى عدة عراقيل في تسيير أقسامهم على أحسن ما يرام.

نفس الملاحظات نستنتجها بالنسبة للمفتشين والمديرين من خلال صعوبة تسيير المؤسسات التربوية والمقاطعات التقنيّة من ضخامتها وكذا العراقيل التي يعاني منها المفتشون في مهنتهم، كما تبين عدم رضا بعض المديرين وبعض المفتشين لمهنتهم ورغبتهم في تغييرها، أضف لذلك

التنقلات والتحويلات الكثيرة للمؤسسات التربوية والمقاطعات التفتيشية. ونلاحظ أن شعور البعض من هيئة التأطير بعدم وجود الحرية الكافية للتصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة، تزيد من الضغوطات عليهم.

فكل هذه الاستنتاجات تبين معاناة هذه الفئات الثلاثة مما يؤدي إلى الإنهاك المهني، فميدان العمل والجو العام السائد فيه والظروف التي يعيشها هؤلاء لها تأثير عليهم وعلى دائهم، فلا يتمكن كل من المدرس والمفتش والمدير تحقيق توافقه المهني للوصول إلى النجاح والاستقرار في مهنتهم.

المراجع المستعملة

1. د. دمرجي. (د.ت). الدليل في التشريع المدرسي. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
2. وزارة التربية الوطنية، النشرة الرسمية للتربية. (فيفري 1990). القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية. عدد خاص. الجزائر.
3. وزارة التربية. (1991). تنظيم امتحانات تثبيت الموظفين المعلمين. القرار الوزاري المشترك، رقم 91/820 مؤرخ في 9/11/1991، صص 230-235. في وزارة التربية الوطنية، النشرة الرسمية للتربية. (جانفي 2002). النصوص المنظمة للامتحانات والمسابقات المدرسية والمهنية من 1963 إلى 2001: عدد خاص. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، O.N.P.S.
4. وزارة التربية الوطنية، النشرة الرسمية. (1995). تنظيم التربية والتكوين في الجزائر: الأمر رقم 35 - 76 المؤرخ في 16 أفريل 1976. الطبعة 3. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، O.N.P.S.
5. وزارة التربية الوطنية، مديرية التكوين. (أكتوبر 1996). تكوين المكونين: الواقع والآفاق. الجزائر.

6. وزارة التربية الوطنية. (2001). يعدل ويتم بعض أحكام المرسوم التنفيذي 2000/35 المؤرخ في 2000/02/07 . المرسوم التنفيذي رقم 2001/263 بتاريخ 2001/09/18، في وزارة التربية الوطنية، النشرة الرسمية للتربية (ديسمبر 2005)، النصوص المنظمة لتكوين المكونين في قطاع التربية للفترة 1967-2005 . الجزء الأول: التكوين الأولي، عدد خاص. ص ص 155-159. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، O.N.P.S.
7. وزارة التربية الوطنية، مديرية التكوين. (2004). التعليمات الخاصة بالتكوين خلال السنة 2004/2005 . المنشور الوزاري رقم 2004/121 بتاريخ 2004/11/22، في وزارة التربية الوطنية، النشرة الرسمية للتربية (ديسمبر 2005)، النصوص المنظمة لتكوين المكونين في قطاع التربية للفترة 1967-2005 . الجزء الثاني: التكوين أثناء الخدمة، عدد خاص. ص ص 212-216. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، O.N.P.S.
8. Boucher, L.P.(1986). L'Effet du style de gestion sur le vécu dans les écoles du secondaires. Dans revue canadienne d'éducation. Volume 12, N°1, pp 150-170 .