

الحكومة التربوية كرهان للإصلاح التربوي في الجزائر

Educational governance as a threat to educational reform
in Algeria

جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس- الجزائر مخبر الدراسات والأبحاث الفلسفية- جامعة سيدي بلعباس	علم الاجتماع	* Rahoui Aicha رحوي عائشة Kh.rahoui@yahoo.com
--	--------------	--

تاريخ النشر: 2022/05/05

تاريخ القبول: 2022/04/10

تاريخ الإرسال: 2021/09/02

ملخص: عرف استخدام أسلوب الحكومة الرشيدة انتشارًا واسعًا على المستوى العالمي والوطني كمدخل سياسي وإداري للإصلاح المؤسسي على جميع الأصعدة وفي جميع المجالات، ومن بين هذه المجالات نجد الأنظمة التربوية حيث ظهر ما يصطلح عليه بالحكومة التربوية وذلك بغية مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه القطاع ولضمان الجودة لمخرجات النظام التربوي وتحسين الخدمات التربوية، وسنحاول من خلال هذا المقال عرض الإطار النظري للحكومة التربوية وأسس تطبيقها، مع البحث في مدى تطبيقها في المدرسة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة والإداريين الكلمات المفتاحية: الحكومة التربوية؛ الإدارة التربوية؛ التدبير الجيد؛ اللامركزية؛ المشاركة.

Abstract:

The use of the method of good governance has been widely spread at the global and national levels as a political and administrative entrance to institutional reform at all levels and in all fields, and among these areas we find educational systems, where what is termed educational governance appeared in order to face the difficulties and challenges facing the sector and to ensure the quality of the system outputs in this article, we will try to present the theoretical framework of educational governance and the basis for its application, while examining the extent of its application in Algerian school from the point of view of teachers and administration.

keywords: Educational governance; educational administration; good management; decentralization; participation.

مقدمة:

شهد النظام التربوي الجزائري بمختلف مستوياته جملة من الاصلاحات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، سعت من خلالها السياسات التربوية إلى محاولة تفعيل دور التعليم في تطوير وتنمية المجتمع. وزادت وتيرة هذه الاصلاحات في السنوات الأخيرة في ظل الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي وفي ظل عالم بات يركز على رأس المال المعرفي كميزة تنافسية للدول المتقدمة، حيث أصبحت التنمية تبنى على المعرفة ودخلنا مرحلة الاقتصاد المعرفي.

ونظرًا لما تعانيه المنظومة التربوية الجزائرية من مشكلات كالنقص في جودة التعليم وغلبة الكم على الكيف والرسوب والتسرب والفسل الدراسي، كان من المهم وضع خطة إصلاح جديدة باعتماد نموذج بديل لإصلاح المدرسة الجزائرية والذي يهدف إلى كسب تحديات الجودة في إطار استراتيجية طويلة الأمد تمتد من 2016 إلى 2030 وينطوي هذا النموذج على فكرة التحول المؤسسي الذي يمس الهياكل وهندسة المنظومة التربوية، وفي هذا السياق "نشرت وزارة التربية مجموعة من الوثائق توضح السياسة التربوية الجديدة وتتضمن الإطار الاستراتيجي للمدرسة الجزائرية وتحديات الجودة 2016-2030 وذلك بناءً على الندوتين الوطنيتين للتقييم المرحلي للإصلاح في 20 و21 جويلية 2014 وفي 25 و26 جويلية 2015". (وزارة التربية الوطنية، 2019)

ويتضمن النموذج البديل الذي اقترحه الوزارة ثلاث ركائز للسياسة التربوية الجديدة تتمثل فيما يلي:

أولاً: تحدي التحوير البيداغوجي، ثانياً: تحدي الحوكمة الجيدة أو الحوكمة التربوية كأسلوب إداري حديث، وأخيراً: تحدي احترافية الموظفين عن طريق التكوين بطرق حديثة.

أولاً: التحوير البيداغوجي: حسب ما جاءت به الوزارة فإن مفهوم التحوير البيداغوجي "يعني تغييراً يركز على المضامين والممارسات داخل القسم فهو يهتم بالممارسات داخل القسم وتفاعلات التلميذ مع أستاذه، والقيادة البيداغوجية وفي المؤسسات التربوية ويحمل في طياته فكرة التغيير الدؤوب والعميق ويقوم التحوير على ثلاثة مفاهيم أساسية تتمثل في الضبط، الجودة، والإنصاف." (وزارة التربية الوطنية، 2019) كما يعنى التحوير بربط النظام التربوي بالجانب الاقتصادي والسياسي، ويتم التحوير

البيداغوجي من خلال إعطاء الأولوية للطور الابتدائي بتغيير الممارسات البيداغوجية عن طريق مراجعة البرامج والتكوين الملائم للمدرسين بهدف تنمية روح الملاحظة والتحليل والتركيب والإبداع لدى التلميذ مع ربط ممارسات القسم بالمناخ الأسري.

ثانيًا: الحوكمة كأسلوب إداري جديد: قالت وزيرة التربية في تلك الفترة أن: "الحوكمة تغيير يركز على المضامين والممارسات داخل القسم والإدارة البيداغوجية في المؤسسات التربوية، وهو يحمل في طياته فكرة التغيير المستمر. ويتم هذا التغيير من خلال إدخال تصحيحات وتعديلات على الهيكلة الإدارية والتسيير البيداغوجي للقطاع، ومن خلال تأسيس آليات ضبط ذاتي وترقية مستمرة للحوار والتشاور داخل الجماعة التربوية، وكذا عصنة التسيير المتعدد الأشكال والاستعمال الذكي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ثالثًا: احترافية الموظفين عن طريق التكوين: "ويرفع هذا التحدي عن طريق التكوين الأولي للمدرسين والإداريين بالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال مراجعة دفتر الشروط للمدارس العليا، بغية تكييفه مع الحاجات الحقيقية للمعلم في المستقبل، وتقنين التربصات التطبيقية وإعداد خارطة تكوين جديدة، من شأنها توفير عدد ملائم من المدارس العليا للأساتذة وضمان تكوين مستمر لتحسين المعارف وتحقيق الاحترافية." (نورية، 2019)

وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث في مفهوم الحوكمة التربوية؟ وما هي مبادئها وأسس تطبيقها؟ وما مدى تطبيق هذه الأسس والمبادئ على أرض الواقع في المدرسة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين في القطاع التربوي؟

1-الحوكمة التربوية:

قد يتساءل السائل لماذا التأكيد على طرح الحوكمة التربوية كميكانيزم جديد لتكريس البعد الاجرائي والعملي للإصلاح التربوي في البلدان العربية والجزائر، في الواقع الاجابة تدفعنا للاستفسار لما يصلح طرح ومفهوم الحوكمة؟ إن لمفهوم الحوكمة حضور ضارب وعميق وبشكل ملتقى للعديد من التخصصات الاجتماعية، وقد شاع استخدامه في الفترة الماضية في أدبيات التنمية التي تؤكد على تزايد أهمية الدور الإنمائي الذي تضطلع به الإدارة الحديثة وفق منهجية واضحة، وذلك بعد قصور الإدارة التقليدية في تحقيق ذلك.

1.1-تعريف الحوكمة:

الحوكمة مقارنة ورؤيا وفلسفة جديدة للتغيير لها مضمون اقتصادي، مالي، اجتماعي وسياسي باعتبارها النهج الأكثر نجاعة لتدبير الشأن العام والمجتمعي، فالحوكمة نمط جديد لتدبير السلطة والتنظيم السياسي والاجتماعي، وهي رؤية جديدة للدولة والمجتمع والعلاقات الرابطة بينهما ولسبل قيادة التغيير وهي بذلك مقارنة جديدة لتدبير التغيير في المرفق العمومي والخصوصي والمجتمع المدني. وتعرف على أنها: "حزمة القوانين والتعليمات والإجراءات والأطر الأخلاقية الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسات، وذلك عن طريق اتباع الأساليب والوسائل الملائمة والفعالة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المرغوب بها بأعلى جودة وأقل تكلفة." (فيصل، 2009، صفحة126)

فيما يركز فرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama في تعريفه للحوكمة على ضرورة نشر القيم الديمقراطية من خلال تبني مبدأ المساءلة والشفافية، وتنمية المجتمع من خلال إعطاء الأهمية للبنية التحتية. (مبروك، 2018، الصفحات 42-43)

وبالرغم من أن ظهور الحوكمة واستخدامها بدأ في المجال الاقتصادي لمواجهة الفساد المالي والإداري التي عرقلت مشاريع التنمية خاصة في الدول النامية الإفريقية، إلا أنه سرعان ما امتد تطبيقه إلى العديد من المجالات، ومنها المجال التربوي وأصبحت الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية. "فقد اهتمت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا وأستراليا ونيوزلندا واليابان وكوريا الجنوبية والمكسيك وشيلي وغيرها بتطبيق الحوكمة الرشيدة في مدارسها لتجويد وتطوير أدائها، من خلال تطبيق المرونة واتباع مركزية أقل في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بالمستفيدين وإشباع احتياجاتهم، ووضع موثيق أخلاقية ومهنية للعاملين بها، وإفراح المجال للقطاع الخاص والمجتمع المدني للشراكة المجتمعية في التعليم وإعطائهم دوراً رقابيا على أداء المؤسسات التعليمية ومسائلتها ومحاسبتها." (عزيزة، 2018، صفحة186)

ولقد حذت الجزائر والدول العربية حذو هذه الدول باعتماد الحوكمة التربوية كأسلوب لتجويد أداء المؤسسات التعليمية وتحسين مردودها التربوي. "فبالرغم من سعي المجتمعات العربية حثيثاً لمواكبة التطورات العالمية في التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، وتوفير بيئة تحتية ملائمة، وتطوير سياسات تعليمية مناسبة، ووضع برامج تدريبية

لتأهيل قواها البشرية واستثمارها والرفع من قدراتهم الإنتاجية والتنافسية والاقتصادية، إلا أن هذا السعي للإصلاح لم يصحبه تغييرات في الثقافة والحوكمة المؤسسية للأنظمة التربوية والمؤسسات التعليمية." (أروى، 2020، صفحة 45)

2.1-تعريف الحوكمة التربوية:

تعرف الحوكمة التربوية بأنها: "اتجاه عالمي معاصر يهدف إلى تحسين الفعالية المدرسية وتطوير مردودها التربوي، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة، وحماية المستفيدين وأصحاب المصالح، والحد من استغلال النفوذ، والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي التي تحكم أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية." (عزيزة، 2018، صفحة 187). والحوكمة التربوية بهذا المعنى هي ضمان اشراك جميع الأطراف في المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرار مع توفير المعلومات لجميع الفاعلين التربويين بشفافية ووضوح وتحديد مسؤوليات وحقوق وواجبات جميع المسؤولين على إدارة المؤسسة التربوية، مع مراعاة التسيير الجيد والسليم للمؤسسة، وضمان الرقابة والمتابعة والمساءلة مما يجنب وقوع حالات الفساد الإداري، والتقيّد بمواثيق أخلاقيات المهنة.

كما تعبر "الحوكمة في المؤسسات التعليمية عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المنافسة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية إلى جانب تنظيم العمليات والعلاقات فيما بين المؤسسات التعليمية والجهات المعنية الأخرى." (عزيزة، 2018)

وبالتالي فالحوكمة التربوية تتوخى حسن التنظيم وتوزيع المسؤوليات وصقل القدرات ودعم التواصل داخليًا وخارجيًا، فالحوكمة أداة لتأهيل المدرسة للدخول في المنافسة الوطنية والدولية والاستجابة للمهام الموكولة إليها. (العربي، 2015، صفحة 342)

وبالاستناد إلى مفاهيم الحوكمة التربوية التي أوردناها نجد أن هذا المفهوم يشمل مايلي:
*الأساليب والأنظمة الرقابية التي تسيروتنظم أداء مؤسسات التعليم في شقيه الإداري والبيداغوجي.

*تنظيم العلاقات التبادلية بين جميع الفاعلين التربويين والذين لهم مصالح مشتركة بالمؤسسة التعليمية .

*كتلة من القواعد والمبادئ التي من خلالها تستطيع الجهات المسؤولة بالمؤسسة التعليمية من إدارة هذه المؤسسة والرقابة على كافة أنشطتها وعلاقاتها بموجب هيكل تنظيمي يتم توزيع وتوضيح مسارات التنظيم الإداري كما يوضح الحقوق والواجبات لمختلف الفاعلين التربويين.

3.1-أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات التعليمية:

للحوكمة أهمية جلية وواضحة في جميع القطاعات وتزداد هذه الأهمية بأهمية المجال الذي ترتبط به، فالقطاع التربوي يعتبر العصب الحساس في جميع القطاعات وباستقامته وضمأن جودة مخرجاته تضمن التنمية في جميع المستويات بل تضمن استقامة المجتمع والدولة ومؤسساتها. وتنبع أهمية الحوكمة التربوية من أنها ترتقي بجودة مخرجات المؤسسات التعليمية، وتقي من الفساد الإداري والمالي وتعزز القدرة على التقدم والتطور. كما أنها تقوم بدعم المدرسين والمدراء وتجعلهم أكثر انجازاً في العملية التعليمية. "فالحوكمة التربوية تقوم على تحقيق عدة أمور وهي: إدارة أفضل لموارد المؤسسة التعليمية المتاحة، وأقصى درجة ممكنة من مشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين في عمليات صنع القرارات ورسم السياسات العامة للمدرسة، وإتاحة الفرصة داخل المدرسة لحرية الرأي وتكوين وجهات نظر مختلفة، ومساحة أكبر من الشفافية في التعامل، وتوزيع المسؤوليات والسلطات وتعريف حدودها مما يؤدي إلى تقوية الاتصال الفعال وتوفير أجواء من الثقة، إضافة إلى ممارسة الديمقراطية على أسس صحيحة مما يتيح الفرصة لمشاركة أكبر عدد من أولياء الأمور فيها." (حسام علي، 2018، صفحة10)

" فالحوكمة التربوية تعمل على تحقيق أعلى مستويات الأداء وتحمل المسؤولية أمام المجتمع، كما تسهم في تشجيع جميع مكونات المدرسة لتنهض برسالتها، فهي تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية والمساءلة والتمكين والعدالة، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي." (أحمد، 2019، صفحة 173)

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة التربوية فيما يلي:

*وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها.
*وضع اسس تحكم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة والمستفيدين من العملية التعليمية(الطلبة، أولياء الأمور، المعلمين، المجتمع المحلي..)

*وجود نظام إداري ومالي متطور يوظف القوانين والإجراءات بما يحقق فعالية المؤسسات التعليمية، وتفعيل اللامركزية.

*تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتحقيق رضا عملائها، وتعزيز قدرتها على التطوير والتحديث والتغيير المستمر.

*رفع كفاءة وأداء المؤسسات التعليمية، ووضع الأنظمة الكفيلة بتحقيق النتائج والمكاسب المرجوة والتقليل من الغش والفساد الإداري والمالي.

*تحقيق الرقابة والإشراف الذاتي للمؤسسة التعليمية، وسلامة التطبيق القانوني للتشريعات المدرسية والضوابط الحاكمة للعمل داخل المؤسسات التعليمية.

*تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسات التعليمية، وتحقيق العدالة وضمان النزاهة والشفافية لكافة العاملين في القطاع التربوي.

*تعزيز مشاركة المعلمين والطلاب والإداريين والمسؤولين في عمليات اتخاذ القرار التربوي وتدبير الشأن التربوي .

*تقليل الأخطاء والتقليل من المشاكل وذلك باستخدام الضوابط الرقابية التي تمنع الإنحرافات.

*وضع القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد السلوكيات المهنية والأخلاقية لكافة العاملين بالقطاع التربوي.

2- واقع تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة التربوية في المدرسة الجزائرية:

للبحث في هذا الجانب قمنا بدراسة ميدانية على مجموعة من أساتذة التعليم المتوسط والعاملين الإداريين والمدراء وبلغ حجم العينة 80 مبحوثا والتي تم اختيارها عن طريق المعاينة المتحيزة من مجموعة من متوسطات بولاتي تلمسان وسيدي بلعباس وذلك نظرا لظروف الوباء التي لم تسمح بإجراء دراسة ميدانية موسعة ومنظمة، عينة المبحوثين التي استطعنا الحصول عليها موزعة كما هو موضح في الجدول رقم-01-

الجدول رقم: 01 توزيع العينة حسب منصب المبحوث

النسبة	التكرار	المبحوث
--------	---------	---------

مدير	09	11.25%
أستاذ	42	52.5%
مقتصد	02	2.5%
مشرف تربوي	13	16.25%
مساعد تربوي	05	6.25%
عون إدارة	12	15%
مستشار توجيه	06	7.5%
المجموع	80	100%

حيث وزعنا عليهم استبيان مكون من 24 عبارة موزعة على سبع محاور هي كالتالي: المشاركة، التدبير الجيد، المساءلة، الشفافية، الرؤية الاستراتيجية وتحقيق الجودة، التوافق والاستجابة، اللامركزية

1.2-أولاً: تطبيق مؤشر المشاركة من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط والعاملين الإداريين :

المشاركة: وتعني "إشراك جميع الأطر العاملة بالمدرسة والدفع بهم إلى المساهمة في تدبير أمورها وتحسين أدائها والعمل على تطوير منتوجها التعليمي والرفع من مردوديتها وحسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمالية." (خليل، 2016)

وهذا يعني أن يصاغ القرار التربوي على أساس التشاور والحوار بين جميع أطراف العملية التعليمية التربوية، وذلك من أجل تعزيز الديمقراطية في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف العامة. حيث تفرض الحوكمة التربوية على المدرسة إشراك الأساتذة وجمعيات أولياء التلاميذ باعتبارهم جزء أساسي من المؤسسة التعليمية هذا بالإضافة إلى ضرورة البحث عن شراكات تعاون مع الجهات والمؤسسات الخارجية التي لها اهتمام بالجانب التربوي أهمها الجامعات ومراكز البحث العلمي والمخابر، مع الانفتاح على نشاطات المجتمع المدني والاستفادة من خدماتها. "وفي كثير من دول العالم تمنح المشاركة المجتمعية في التعليم فرصة إثراء العملية التعليمية وذلك من خلال صياغة الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المدرسة، إيماناً من المشاركين بأن نجاح تلاميذهم مسؤولية مشتركة ينهض خلالها كافة المشاركين بأدوار هامة لتحقيقه، وفي الآن نفسه يتحمل كل شريك مسؤولية محددة لتفعيل آليات عملية المشاركة بما يضمن الحوار المثمر بين المشاركين ويولد لديهم الرغبة في تكوير المخرجات التعليمية لأبنائهم." (المرصد العربي للتربية، 2013، صفحة131)

ويمكن تحقيق مبدأ المشاركة في صنع القرار التربوي من خلال النقاط التالية:

– القيادة التشاركية: وهي نمط قيادي تتجلى فيه الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة التربوية والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف، والتركيز على تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في المواقف التربوية بشكل يشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة التربوية والمشاركة في تحمل المسؤولية الجماعية معهم، وقد ورد في المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية (2020، صفحة 123) أن القيادة التشاركية تقوم على فكرة رئيسية هي التأثير في الأفراد داخل المؤسسة التعليمية في تقدير شؤون العمل، وكذلك الأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم مما يشعرهم بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون، بما ييسر من مهمة أو دور القائد التشاركي ويجعله أكثر فعالية في الوقت نفسه.

– الإنصات: "يتعلق الأمر بأحد أهم ركائز التواصل الجيد والبناء فالنهج التشاركي يستقيم فقط بالإخبار وإن كانت إشاعة المعلومات عن سير الشأن التربوي مدخلاً للشفافية وتحمل المسؤوليات. فكلنا ندرك أن المعلومة سلطة في بعض الأحيان، غير أن تعميق مقومات النهج التشاركي تقضي الانصات الذي يمكن الفاعلين التربويين من انتظاراتهم وتمثلاتهم واحتياجاتهم." (خالد، 2011، صفحة 140)

– التواصل: وهو العملية الإدارية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المؤسسة التربوية وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب والخبرات فيما بينهم بواسطة وسائل معينة ومختلفة، وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة. وبالتواصل يتم مأسسة علاقة الحوار والإنصات وتبادل الخبرات ويتأتى به المعرفة الحقيقية بالمشاكل والحقائق التربوية، وهو مدخل للانفتاح الفعلي على المحيط الخارجي للمؤسسة التربوية. "ويتم التواصل على المستوى الداخلي للمدرسة بين أعضاء المؤسسة التعليمية وعلى المستوى الخارجي عن طريق الاحتكاك المباشر وغير المباشر بين المدرسة والمجتمع المحلي والإدارات التعليمية، ونقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية." (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2020، صفحة 28)

– التشاور والحوار: وهو الأسلوب الإداري الذي يتبع في الحوار بين طرفين أو أكثر ويبدار بشكل تفاعلي يستعان فيه بالمعلومات لأداء مهام تربوية معينة، بحيث يتم التواصل

فيما بين أطراف العملية التربوية لاستنتاج أو للتوصل إلى معلومات معينة تساعد على أداء المهام وسير العملية التربوية على أفضل وجه. (خالد، 2011، صفحة 140) كما يهدف الحوار إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين في القطاع التربوي ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرارات التربوية إذ يكون لكل منهم فرصة متساوية للمناقشة وعرض وجهة نظره، بحيث يشارك القائد الجماعة التربوية في سلطته ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وتؤدي هذه العلاقة إلى رفع الروح المعنوية للفريق التربوي وزيادة ولائهم والتزامهم.

الجدول رقم: 02 مؤشر المشاركة

المجموع		لاوافق		محايد		أوافق		العبارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	80	37.5 %	30	40 %	32	22.5 %	18	جسدت توصيات الوزارة الخاصة بحوكمة المؤسسات التربوية والتي تمخضت عن الندوتين الوطنيتين للتقييم المحلي للإصلاح 2014/07/20 و2015/07/25 فعلا على أرض الواقع.
100 %	80	25 %	20	10 %	8	65 %	52	شجعت هذه الإصلاحات على مشاركة الفاعلين التربويين في صناعة القرار التربوي
100 %	80	40 %	32	12.5 %	10	47.5 %	38	يشارك فعلا جميع أطراف العملية التعليمية التربوية في صناعة القرارات التربوية.
100 %	80	32.5 %	26	11.25 %	9	56.25 %	45	تستطيع جمعيات أولياء التلاميذ المشاركة في صناعة القرارات التربوية
100 %	80	36.2	29	16.25	13	47.5	38	الإدارة التربوية تعمل على

		5%		%			الترقية المستمرة للحوار والتشاور داخل الجماعة التربوية
--	--	----	--	---	--	--	--

من خلال الجدول نلاحظ أن 65% من أفراد العينة يوافقون بأن الإصلاحات التربوية الأخيرة شجعت على مشاركة الفاعلين التربويين في صناعة القرار التربوي، فيما يوفق 47.5% من المستجوبين أن جميع أطراف العملية التعليمية يشاركون فعلا في صناعة هذه القرارات وأقرت كذلك نسبة 56.5% من أفراد العينة أن جمعيات أولياء التلاميذ تشارك هي الأخرى في القرارات التربوية، وهذا دليل على أن مؤشر المشاركة مطبق في المؤسسات التعليمية الجزائرية وأن الإدارة المدرسية تعمل على إرساله من خلال السهر على الترقية المستمرة للحوار والتشاور والمناقشة داخل الجماعة التربوية. ولعل ما سهل تطبيق هذا المؤشر على أرض الواقع هو تبني النظام التربوي الجزائري لمشروع المؤسسة الذي يسمح بالمشاركة الفعلية والفعالة للفاعلين التربويين، الذي عرف من خلال المراسلة رقم 1850 المؤرخة في 2010/09/30 والمنشور الوزاري رقم 10/716 المؤرخ في 2010/10/06 "مشروع المؤسسة هو عبارة عن أفكار يشارك في بنائها أفراد الأسرة التربوية بالضرورة تكون قابلة للتنفيذ وتعتمد على الإمكانيات المتاحة سواءا كانت بشرية أو مادية أو مالية بأهداف بعيدة ومتوسطة المدى تتبلور من خلال عقود النجاعة المقننة" (قروج وقصاص، 2016، صفحة 12)

2.2- ثانيا : تطبيق مؤشر التدبير الجيد للشأن التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط والعاملين الإداريين:

يعني التدبير الجيد للشأن التربوي زيادة قدرة المؤسسة التربوية على تنفيذ الأهداف التربوية والقيام بوظائفها بكفاءة وفعالية بالاستناد على الديمقراطية والشفافية والوضوح في التسيير وتبسيط المفاهيم والقوانين المعمول بها داخل وخارج المدرسة مع اعتماد تدبير الموارد البشرية عوض عن إدارة الموظفين والرفع من جودة الخدمات التربوية والتقييم والتحفيز. (العربي، 2015، صفحة 345)

كما يعني التدبير الجيد توفر الإدارة الفعالة التي تحسن اختيار أهدافها من خلال الدراسة الواعية اليقظة للمناخ والمحيط التربوي، وتستطيع تحقيق تلك الأهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة والتشغيل الأمثل للموارد المتاحة، والمحافظة عليها وتنميتها باستمرار والتعامل بجدية وفعالية مع القيود والمعوقات .

وجاء في المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية (2020، صفحة55) أن التدبير الجيد للمؤسسات التربوية يشمل المستويين الإداري والمالي كي يكون بمقدورها أداء مهامها والمساهمة في تطوير المجتمع من خلال تكوين المتعلم المواطن الذي يعد لبنة أساسية في الصرح المجتمعي.

ويمكن تحقيق التدبير الجيد للمؤسسات التربوية من خلال ما يلي:

*التكوين الجيد والمتخصص للمدراء وكذلك لغالبية الأطر الإدارية بالمؤسسات التربوية.
*تفعيل التدبير التشاركي وانفتاح المؤسسات التربوية على المحيط الخارجي، وتحسيس المحيط السوسيوثقافي ومؤسسات المجتمع المدني وممثلي الجماعات المحلية بضرورة المشاركة في تدبير الشأن التربوي مع توفير الإطار القانوني اللازم لهذه المشاركة.
*تحقيق التميز في العمليات الإدارية، أي التميز بتخطيط، وتنظيم، وقيادة وإشراف، واتصال، وقرارات فعالة، والعمل على تقليل الآثار السلبية لما يظهر من مشكلات.
*نشر وترسيخ ثقافة المشروع أهميتها في تطوير منظومة التعليم.
*دعم اللامركزية في اتخاذ القرارات التربوية.
*توفير الموارد البشرية اللازمة لمساعدة الإدارة التربوية للمؤسسة على أداء مهامه وتسييرها.

*تحفيز هيئة الإدارة التربوية مادياً ومعنوياً كي تؤدي مهامها على أحسن وجه.
*تكوين الإداريين وهيئة التدريس في الجوانب القانونية والتشريعية والتنظيمية.
*تفعيل تقييم عمل الإدارة التربوية والقيام بعملية المصاحبة أو المرافقة للطاقم الإداري لتصحيح أي خلل ولإضفاء الجودة على التدبير الإداري. (عبد العاطي، 2009، صفحة 96-92)

الجدول رقم: 03 مؤشر التدبير التربوي الجيد

المجموع	لأوافق	محايد	أوافق	العبارات
---------	--------	-------	-------	----------

النسبة ٪	التكرار	النسبة ٪	التكرار	النسبة ٪	التكرار	النسبة ٪	التكرار	
٪ 100	80	٪38.75	31	٪ 27.5	22	٪33.75	27	مست التغييرات الخاصة بالحوكمة التربوية المضامين والممارسات داخل القسم.
٪ 100	80	٪42.5	34	٪ 25	20	٪ 32.5	26	تم تنفيذ تصحيحات وتعديلات على الهيكلة الادارية والتسيير البيداغوجي تدخل ضمن الحوكمة التربوية للمدرسة الجزائرية.
٪ 100	80	٪ 41.25	33	٪ 20	16	٪ 27.5	22	تم الاعتماد على تدير الموارد البشرية عوض إدارة الموظفين في المؤسسات التربوية الجزائرية.
٪ 100	80	٪36.25	29	٪22.5	18	٪ 41.25	33	تم اعتماد التسيير البيداغوجي والإداري العصري المتعدد الأشكال على أرض الواقع.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 38.75٪ من أفراد العينة لم يوافقوا أن التغييرات الخاصة بالحوكمة التربوية مست المضامين والممارسات داخل القسم و27.5٪ كانوا محايدين في الإجابة ويرجع هذا إلى عدم معرفة وجهد المبحوثين بمفهوم ومؤشرات الحوكمة وهذا ما أكده جل المبحوثين عند استلامهم للاستبيان، حيث لم يروج لهذا المفهوم بالطريقة الجيدة من طرف الوزارة وهذا ما يؤثر سلبا على تطبيقه في الواقع وعلى اصلاحات أخرى فالمشكل في الجزائر ليس سن القوانين كما نعرف وإنما الصيغة التطبيقية لها في أي مجال وليس المجال التربوي فقط وهذا يدخل ضمن التدبير السيئ الذي مزال يعرقل عدة مشاريع، وما يؤكد ذلك أن ما نسبته 42.5٪ من أفراد العينة لم

يوافقوا على أنه تم تنفيذ التصحيحات والتعديلات على الهيكلة الإدارية والتسيير البيداغوجي التي تدخل ضمن الحوكمة التربوية، و41.25% من المبحوثين نفوا كذلك أنه تم اعتماد تدبير الموارد البشرية عوض إدارة الموظفين في المؤسسات التربوية .

3.2-ثالثا: تطبيق مؤشر المساءلة من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط والعاملين الإداريين:

يمكن تعريف المساءلة بأنها الممارسة التي تعمل على بناء نهج يعتمد على المراقبة والمحاسبة والمشاركة لجميع الفاعلين التربويين في المؤسسة التعليمية حيث أنها تمكن جميع أطراف العملية التعليمية وحتى منظمات المجتمع المدني من المشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في الرقابة على السلطة التربوية ومحاسبتها لضمان فعالية وكفاءة تقديم الخدمات التعليمية والاستغلال الأفضل للموارد والمدخلات وحتى المخرجات التربوية . فالمساءلة تحتم على أصحاب السلطة الخضوع للمحاسبة وتحمل المسؤولية عن أعمالهم.

وتشمل المساءلة تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين في القطاع التربوي مما ينتج عنه ممارسة الإدارة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات، "والمساءلة هي أحد قواعد الحوكمة ومن أهم ركائزها الأساسية والتي تضمن تطبيق كافة الاجراءات والتعليمات بشفافية ومصداقية بما يساهم بوضع كل من له علاقة بالمؤسسة التعليمية بصفة المسؤول عن أعماله مما يساهم في إنجاز الأعمال الموكلة بسلاسة بعيدا عن المناكفات الإدارية أو تعطيل الأعمال، كما أنها تعمل على تجنب تضارب المصالح لأعضاء إدارة المؤسسات التعليمية." (هبة، 2017، صفحة 13)

الجدول رقم 04: مؤشر المساءلة

المجموع		لاوافق		محايد		أوافق		العبارات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	

51	63.75%	17	21.25%	12	15%	80	100%	يتم الالتزام والعمل بميثاق أخلاقيات المهنة للقطاع من طرف جميع الفاعلين التربويين.
29	36.25%	19	23.75%	32	40%	80	100%	تم تأسيس آليات للضبط الذاتي في الإدارة التربوية والعمل بها على أرض الواقع.

من خلال الجدول نلاحظ أن 63.75% من أفراد العينة وافقوا بأن جميع الفاعلين التربويين يلتزمون بميثاق أخلاقيات المهنة وهذا يدل على أن الفاعلين التربويين على وعي كبير ويطبقون المراسيم الوزارية ويحترمون القوانين لكن صيغتها التنفيذية غير موجودة وهذا ما يؤكد الإجابة على العبارة الموالية حيث أن 40% من المبحوثين لم يوافقوا على أنه تم تأسيس آليات للضبط الذاتي في الإدارة التربوية والعمل بها على أرض الواقع

4.2- رابعا: تطبيق مؤشر الشفافية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط والعاملين الإداريين:

الشفافية: وهي تعبر عن "التدفق الحر للمعلومات، وانفتاح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها حتى يمكن مراقبتها" كما تعرف بأنها بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقر الاستفادة منها أو استخدامها، فالشفافية هي نهج يهدف إلى نقل المعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها. (هبة، 2017، صفحة 14)

الجدول رقم: 05 مؤشر الشفافية

العبارات	أوافق		محايد		لا أوافق		المجموع
	النسبة/التركرار	النسبة/التركرار	النسبة/التركرار	النسبة/التركرار	النسبة/التركرار	النسبة/التركرار	
وسع الاستعمال الذكي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال	45	56.25%	11	13.75%	24	30%	80
تم رقمنة المعلومات والوثائق التربوية بشكل موسع .	55	68.75%	12	15%	13	16.25%	80

يستطيع جميع الفاعلين التربويين الحصول على المعلومات الخاصة بتسيير النظام التربوي على المستوى الوطني بسهولة.	32	٪ 40	11	٪ 13.75	37	٪ 46.25	80	٪ 100
تحصل جمعيات أولياء التلاميذ على التوضيحات اللازمة فيما يتعلق بسير العملية التربوية عند طلبها من الإدارة المدرسية.	41	٪ 51.25	17	٪ 21.25	22	٪ 27.5	80	٪ 100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر الشفافية متوفر من ناحية ومن ناحية أخرى غير متوفر فمن ناحية توسيع الاستعمال الذكي لتكنولوجيا الاتصال ورقمنة الوثائق الالكترونية فالشفافية متوفرة وخاصة ما يتعلق بالمعلومات التي تهتم التلميذ وتسهل العملية التربوية فمثلا تم رقمنة الأرشيف ويتم الاطلاع على كشوف النقاط رقميا والتسجيل في الامتحانات الرسمية وكل الاجراءات الخاصة بها من سحب استدعاءات إلى استخراج الشهادات وغيره يتم كذلك رقميا، حيث نجد أن نسبة 56.25٪ من أفراد العينة وافقوا أنه تم توسيع الاستعمال الذكي لتكنولوجيا الاتصال في المجال التربوي، ونسبة 68.75٪ من المستجوبين كذلك وافقوا أنه تم رقمنة المعلومات والوثائق التربوية بشكل موسع، لكن من ناحية أخرى نجد أن المعلومات الخاصة بالإدارة التربوية وبالنظام التربوي على المستوى المركزي غير متوفرة بالطريقة السلسة والمناسبة التي تخدم شفافية القطاع، حيث لم يوافق 46.52٪ من أفراد العينة على أنه يستطيع جميع الفاعلين التربويين الحصول على المعلومات الخاصة بتسيير النظام التربوي على المستوى الوطني بسهولة، وبالتالي فالشفافية في شقها الخاص بالتدفق الرأسي للمعلومات من المركز إلى الأسفل غير متوفرة وهذا هو أهم شق بالنسبة للشفافية التي تخدم الحوكمة التربوية بصفة خاصة والحوكمة المؤسسية بصفة عامة، ومنه يصبح مؤشر الشفافية مزال غير متوفر بالقدر المطلوب في المدرسة الجزائرية وهذا ما يفسره كذلك وجود

مشاكل عديدة في القطاع خاصة فيما يخص حقوق الأساتذة والموظفين وتضارب الآراء بين الوزارة ونقابات الأساتذة .

5.2-خامسًا: تطبيق مؤشر التوافق والاستجابة من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط والعاملين الإداريين:

الاستجابة: تعني القدرة على التفاوض والتحكيم والإقناع في شأن القضايا التي تتضارب الآراء والمواقف والتوفيق بين مصالح أطراف العملية التربوية المختلفة للتوصل إلى توافق واسع لما يشكل أفضل مصلحة للجماعة التربوية مع استجابة جميع الأطراف لهذا المسعى. وذلك من خلال التفاوض الإيجابي والحوار البناء المفضي إلى التوافق واحترام آراء ومواقف ووجهات نظر الآخرين. "كما تعني الاستجابة المبادرات المبدولة من طرف كل فرد بالمدرسة على التفكير والبحث المستمر عن طرائق جيدة لأداء أعمالهم وتقديم خدماتهم بشكل أفضل، من خلال الجمع المستمر للمعلومات عن الأداء والتحليل المستمر لتشخيص المشكلات، وتقديم اقتراحات لتحسين العملية التعليمية التربوية، وتنفيذها على أرض الواقع. "المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم2020، (صفحة124)

الجدول رقم: 06 مؤشر التوافق والاستجابة

المجموع		لاوافق		محايد		أوافق		العبارات
النسبة/٪	التكرار	النسبة/٪	التكرار	النسبة/٪	التكرار	النسبة/٪	التكرار	
٪ 100	80	٪51.25	41	٪ 23.75	19	٪ 22.5	18	تم إشاعة مبدأ التوافق في حل مشكلات القطاع التي تتضارب الآراء حولها والعمل به في جميع المستويات.
٪ 100	80	٪36.25	29	٪22.5	18	٪ 41.25	33	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 51.25٪ من أفراد العينة لم يوافقوا على عبارة أنه تم إشاعة مبدأ التوافق في حل مشكلات القطاع التي تتضارب الآراء حولها والعمل به في جميع المستويات، وهذا ما يدل على أن مؤشر التوافق غير متوفر في واقع المدرسة الجزائرية وهذا ما يفسر المشاكل يعاني منها الأساتذة والعاملين بالقطاع والاضرابات

المتكررة للأساتذة في ظل غياب التوافق بين الجهات المعنية والنقابات من جهة والتوافق بين النقابات فيما بينها.

6.2-سادسًا: تطبيق مؤشر الرؤية الاستراتيجية وتحقيق الجودة من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط والعاملين الإداريين:

إن نجاح أو فشل تدبير وإدارة أي مؤسسة تعليمية مرتبط بالرؤية الاستراتيجية الواضحة والإجرائية القابلة للتنفيذ والتقييم "ويكون ذلك بوضع نظام عام داخلي لتحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ، ومعايير موضوعية لقياس الأداء، كذلك ضرورة التحديد الدقيق لنوعية الخريج المطلوب بحيث يكون له القدرة على التفاعل مع سوق العمل، ففي ظل الضبابية وعدم وضوح الأهداف لا يمكن للمؤسسة التربوية تقديم الكثير، فالحكامة التربوية تتطلب الرؤية الواضحة للأهداف والاستراتيجيات المتبعة." (البنك الدولي، 2010، صفحة 292)

كما تتطلب هذه الرؤية تخطيطا استراتيجيا يركز على استشراف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، والاستعداد لمواجهةها برصد وتحديد الامكانيات المتاحة والمتوقعة، أو تصميم الاستراتيجيات البديلة.

الجدول رقم: 07 مؤشر الرؤية الاستراتيجية وتحقيق الجودة

العبارات	أوافق		محايد		لأوافق		المجموع	
	النسبة/ %	التكرار	النسبة/ %	التكرار	النسبة/ %	التكرار	النسبة/ %	التكرار
تم ربط مخرجات العملية التعليمية مع احتياجات سوق العمل..	33.75 %	22	27.5 %	31	38.75 %	80	100 %	
في ظل الحوكمة التربوية يتم التكوين المستمر للإداريين بغرض تحسين الإدارة التربوية	32.5 %	20	25 %	34	42.5 %	80	100 %	
يتم التكوين	27.5 %	16	20 %	33	41.25 %	80	100 %	

								المستمر للأساتذة وذلك ضمن اتفاقيات مع الجامعات لضمان جودة التعليم.
33	٪ 41.25	18	٪ 22.5	29	٪ 36.25	80	٪ 100	تم تبسيط قوانين ولوائح التقييم والتحفيز والترقية للموظف والأستاذ في القطاع التربوي في ظل الحوكمة التربوية.

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤشر الرؤية الاستراتيجية من أجل تحقيق الجودة مزال حبرا على ورق ولم يفعل في واقع الأمر حيث أنه لا يوجد ربط حقيقي لمخرجات العملية التعليمية مع سوق العمل وهذا ما أقره 38.75٪ من أفراد العينة وهو ما أكدته دراسات عدة في المجال، كما لا يوجد تعاون بين المدرسة الجزائرية والجامعة كمنبر للبحث العلمي من أجل تكوين الأساتذة وتطوير قدراتهم المعرفية والأدائية لضمان جودة العملية التعليمية التعليمية، من ناحية أخرى نجد أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 78.75٪ من المبحوثين لم يوفقوا على عبارة أن هناك جودة عالية في تقديم الخدمات المقدمة للتلميذ على مستوى المؤسسات التعليمية، ونفس النسبة كذلك أي 78.75٪ لم توافق كذلك على أنه تم تحسين الأوضاع الاجتماعية والمادية للأساتذة والعاملين بالقطاع التربوي. وكما نعرف أن الجودة التعليمية لا يمكن تحقيقها دون جودة الخدمات ودون تحسين الظروف الخاصة بأهم عنصر في العملية التعليمية ألا وهو الأستاذ.

6.2- سابعاً: تطبيق مؤشر اللامركزية (الإدارة الذاتية للمدرسة) من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط والعاملين الإداريين:

اللامركزية: هي أسلوب لتنظيم العمل تعطى بموجبه وحدات في الإدارة، تمارس نشاطات مختلفة أو وظائف مشتركة أو غير ذلك، مقدار كبير من الاستقلال الذاتي، ويعني هذا ضمينا إعادة الصلاحية والمسؤولية للوحدات ذات المستويات الدنيا في الإدارة على أن لا تحتفظ الإدارة العليا إلا بمهمة التوجيه فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسية المؤثرة. فاللامركزية تعني: " نقل السلطة من المركز إلى المحيط، الديمقراطية، المشاركة وتنظيم وإعادة تنظيم السلطة. فهي شكل من أشكال التنظيم الإداري وأيضا طريقة للتأطير الاجتماعي، كما تفترض أن تتخلى الدولة عن احتكار تدبير الشؤون العامة لحساب الجماعات المحلية." (عبد اللطيف، 2013، صفحة 94)

فاللامركزية تعني توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية أو مصلحة تتمتع بالشخصية المعنوية، كما تعني وجود حريات حيث تسمح وزارة التعليم للمؤسسات أو البلديات المشاركة في الإشراف على التعليم، وتهدف اللامركزية إلى توزيع سلطة القرارات بين عدة أجهزة إدارية إلى جانب السلطة المركزية، وهذه الجهات المستقلة الأصل لا تتبع السلطة المركزية كسلطة رئاسية لها، إلا أنها تخضع لنوع من الإشراف والرقابة من قبلها، وذلك من خلال ما يعرف بالوصاية الإدارية لأجل حفاظ على النظام العام. وهكذا فإن السلطة المركزية تجمع بين الوحدة والتماكك وبالتالي ضمان وجود ثقافة واحدة مع فتح مزيد من مجالات الابداع والابتكار. (مفيتيج، 2016، ص143)

وتتضمن اللامركزية الإدارية نقل سلطة صنع القارات والتمكين للعاملين، ولا تكون لا مركزية الإدارة التعليمية فعالة فقط عندما تدار المدارس بواسطة أفراد لديهم إدراك عال لمعنى الحرفية في العمل. وهناك أربع درجات للامركزية في عملية نقل السلطة، هي: - تقسيم مهام العمل وعدم تمركز السلطة في يد فرد واحد، بل القيام بتوزيع مهام العمل على وحدات المؤسسة المختلفة-التفويض: أي نقل اختصاصات اتخاذ القرار من السلطات الهرمية الأعلى إلى السلطات الهرمية الأدنى، وهذا التفويض للاختصاصات أو السلطات يمكن أن يتم بدرجات متفاوتة-نقل السلطة: أي نقل السلطات إلى وحدة تحظى بالاستقلالية أو وحدة تمارس عملها دون أن تحصل على تصريح أو إذن من الجهة الأعلى منها-الخصخصة: أي نقل السلطات الخاصة بالموارد المادية والبشرية أو

المسؤوليات من المؤسسات القطاع العام إلى مجموعات من الأفراد في القطاع الخاص. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2020، صفحة 42)

ويصطلح على اللامركزية في الإدارة التربوية : بالإدارة الذاتية للمدرسة وتعني " أن مهام إدارة المدرسة يتم تحديدها في ضوء احتياجات المدرسة نفسها وخصائصها، لذلك فإن أعضاء المجالس الإدارية والبيداغوجية للمدرسة-بما فهم المتعلمون-لديهم مسؤولية أكبر في استخدام كافة مصادر المجتمع ومشاركة أفرادها ومؤسساته لحل مشكلات المدرسة وتفعيل أنشطة التعليم الفعالة ضمناً لتطورها وجودة مخرجاتها". (المرصد العربي للتربية، 2013، صفحة 131)

كما تعرف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها: النمط اللامركزي في الإدارة الذي يشجع المدارس على تحمل مسؤوليتها المتعلقة بما يحدث للطلاب الذين هم تحت سيطرتها وتقديم الخدمات التي يحتاجونها إليها والذي يتم من خلاله نقل المسؤوليات الإدارية وسلطة صنع القرار التربوي من مستوى الإدارة المركزية للمدارس إلى المستوى الإجرائي بالمدرسة، حيث تكون السلطة كاملة للمدرسة من خلال مجلس منتخب في صنع قرارات فعالة خاصة بالميزانية والأفراد.

وفي المدرسة الجزائرية مزال تطبيق اللامركزية محتشما بل غير وارد في السياسات التربوية، فالجهات العليا ما زالت تحتفظ بمركزية القرار التربوي خاصة من جانب التسيير المالي للمؤسسات التعليمية وحتى فيما يخص تصميم المناهج وإصلاحها، ومن خلال الجدول أدناه نجد أن نسبة 52.5% من المبحوثين لم يوافقوا على أنه تم اقرار واعتماد اللامركزية في تسيير المنظومة التربوية والمدرسة الجزائرية بالإضافة إلى أن 48.75% لم يوافقوا على عبارة أنه تم ربط المدرسة بالمحيط الخارجي والانفتاح عليه، وكما نعلم أن انفتاح المدرسة على المحيط الخارجي يعكس لا مركزية القرار. وهذا ما جاء في دراسة قامت بها مؤسسة التدريب الأوروبية من أجل رفع قابلية التوظيف في منطقة المتوسط وكانت حول أنظمة التعليم والتدريب المهني في بلدان شرق البحر المتوسط وجنوبه والتي يمكن تعميمها على أنظمتها التربوية بصفة عامة، جاء في الدراسة بأنه تعد الإدارة عالية المركزية لأنظمة التعليم والتدريب المهني هي الترتيب المهيمن في هذه البلدان، برغم أن هناك إقراراً متنامياً بعدم إمكانية إدارة نظام فعال للتعليم والتدريب المهني من قبل إدارة مركزية، وفي معظم الحالات في أنحاء المنطقة، تعني أنظمة الحوكمة

المركزية أن المبادرات المحلية قادرة على النجاح فقط إذا حازت موافقة السلطات المركزية وعلى المستوى الأفقي لا يشارك الشركاء الاجتماعيون وأصحاب المصلحة الآخرين من القطاع الخاص بشكل مناسب في صياغة السياسات وفي تنفيذ ومراجعة مراحل السياسة. (توم وليني، 2016، صفحة 28)

الجدول رقم: 08 مؤشر اللامركزية

المجموع		لاأوافق		محايد		أوافق		العبارات
النسبة/1	التكرار	النسبة/2	التكرار	النسبة/3	التكرار	النسبة/4	التكرار	
100 %	80	52.5 %	42	23.75 %	19	23.75 %	19	تم اقرار واعتماد اللامركزية في تسيير المنظومة التربوية بشكل أحسن يسهل عمل المسيرين التربويين
100 %	80	48.75 %	39	21.25 %	17	30 %	24	تم ربط المدرسة بالمحيط الخارجي والانفتاح عليه.

نتائج الدراسة:

أبرزت لنا النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية لواقع تطبيق مؤشرات الحوكمة التربوية من وجهة نظر الأساتذة والإداريين في القطاع أن جل هذه المؤشرات غير موجود وغير معمول به على أرض الواقع ماعدا مؤشر المشاركة الذي كان معمول به من قبل أن تعتمد الحوكمة التربوية في التسيير التربوي، ومؤشر الشفافية الذي يتوفر فيه شق واحد حيث نجد أنه تم رقمنة القطاع من خلال توسيع الاستعمال الذكي لتكنولوجيا الاتصال ورقمنة الوثائق الالكترونية فالشفافية متوفرة وخاصة ما يتعلق بالمعلومات التي تهم التلميذ وتسهل العملية التربوية لكن من ناحية أخرى نجد أن المعلومات الخاصة بالإدارة التربوية وبالنظام التربوي على المستوى المركزي غير متوفرة بالطريقة السلسة والمناسبة التي تخدم شفافية القطاع مما يحدث في كثير من الأحيان مشاكل عدة فيه، أما فيما يخص باقي المؤشرات الأخرى كالتدبير الجيد للشأن التربوي والمساءلة والرؤية الاستراتيجية واللامركزية، فقد تأكد من خلال الدراسة أنها ظلت حبرا على ورق فلا وجود لأرضية المناسبة لتطبيقها مع غياب شبه تام للقوانين والتنظيمات

التي تساند ممارستها على أرض الواقع، بالإضافة إلى تعرضها لصعوبات مختلفة وعراقيل ناجمة عن عوامل داخلية وأخرى خارجية يرتبط بعضها بالأزمة التي تعيشها المنظومة التربوية الجزائرية والتي تبرز للعيان من خلال وضعية وحالة المؤسسات التعليمية وأوضاع العاملين بالقطاع والأساتذة وإضراباتهم المتكررة، سنويا ومن خلال مخرجات هذه المؤسسات التي تعتبر مرآة عاكسة لوضعية المنظومة التربوية .

خاتمة:

إن الإصلاح الجدي والحقيقي للنظام التعليمي لا يمكن أن تقوم به إلا إدارات ومؤسسات عصرية غير مثقلة بالقيود البيروقراطية والإدارية والمركزية المحكمة التي تعرقل المبادرات الفردية والجماعية للفاعلين التربويين والشركاء الاجتماعيين من أجل تحسين وتجويد النظام التعليمي، كما ينبغي أن تعمل هذه المؤسسات وفق نظم وآليات محددة تضمن الجودة والشفافية وحسن الأداء وهذا هو جوهر الحوكمة التربوية. التي ستحدث قفزة نوعية في النظام التربوي الجزائري وتحقق جودته إن تم تطبيقها وممارسة مؤشراتنا على أرض الواقع واعتبارها مدخلاً للإصلاح التربوي في الجزائر ولتحقيق ذلك نقترح ما يلي:

1. سن قوانين وتنظيمات وإجراءات تسمح بالتطبيق الفعلي للحوكمة التربوية على أرض الواقع وتسمح وتسهل على الإداريين العمل بها.
2. إعادة النظر في طرق تسلم المناصب الإدارية في المؤسسات التربوية التي تركز على الأقدمية وهذا ما يؤثر سلباً على التدبير الجيد للمؤسسات التربوية التي يجب أن تدار من قبل أشخاص مؤهلين للإدارة يمتلكون المهارات الإدارية التي تتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة وإدارة الموارد البشرية. مع الاعتماد على التقنيات الحديثة في التدبير والتسيير.
3. تفعيل التدبير التشاركي للمؤسسات التعليمية مع التأكيد على انفتاحها على المحيط الخارجي والاستفادة من هذا المحيط بمؤسساته المختلفة في تجويد وتحسين خدماتها .
4. العمل على تعميم العمل بمشروع المؤسسة ونشر ثقافتها لما له من أهمية في تطوير المنظومة التربوية.

5. دعم اللامركزية في اتخاذ القرارات التربوية مع منح هامش من الحرية للمدراء لتسهيل عملهم في إطار الحوكمة التربوية، مع توفير الموارد البشرية لمساعدة الإدارة التربوية للمؤسسة على أداء مهامها بسلاسة.
6. نشر والترويج لمفهوم الحوكمة التربوية بين هيئة التدريس والإداريين وذلك من خلال تكوينهم في الجوانب القانونية والتشريعية والتنظيمية التي تخدم الحوكمة التربوية.
7. خلق تعاون مع مؤسسات التعليم العالي للاستفادة من نتائج البحوث العلمية لها. مع الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة والرائدة في حوكمة المؤسسات التربوية وتسييرها.

المراجع:

1. أحمد بن محمد الزاندي، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، العدد1، الجزء1، السعودية، سبتمبر 2019.
2. المرصد العربي للتربية/ إدارة التربية، دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها، مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013.
3. أروى علي عبد الله أخضر، أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها، مجلة العلوم التربوية، العدد1، المجلد5، 2020.
4. البنك الدولي، مراجعة لسياسات التعليم العالي: التعليم العالي بمصر، منظمة التعاون في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للانشاء والتعمير، ط1، 2010.
5. العربي اسلماني، المعين في التربية، المطبعة والوراقة الوطنية، المغرب، ط8، 2015.
6. مانويل جالفيل أريباس وتوم ليني، حوكمة التعليم والتدريب المهني في منطقة جنوب وشرق البحر المتوسط، تقرير الحوكمة من أجل القابلية للتوظيف في منطقة حوض المتوسط، مؤسسة التدريب الأوروبية، 2016.
7. حسام علي عبوعب العزاوي، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر ذوي المدرسين والمشرفين، رسالة ماجستير بكلية العلوم التربوية: جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.
8. خالد البهالي، الحكامة التشاركية: قراءة في المفهوم وفي الجوانب الإجرائية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد101، نوفمبر-ديسمبر 2011.
9. خليل البوقادي، الحكامة وتدريب المؤسسة التعليمية، 2016، تاريخ الاسترداد 2021/04/14، من الموقع: <http://www.norpc.cb2a.com>
10. عبد اللطيف المودني، الديناميات المحلية وحكامة الدولة، البار البيضاء: أفريقيا الشرق، 2013.
11. عبد العاطي الأصفر، حدود تطبيق الحكامة في تدبير شؤون الثانويات التأهيلية من خلال بعض الفاعلين التربويين والشركاء. مجلة علوم التربية دورية مغربية متخصصة، المغرب، العدد 40، ماي 2009.
12. عزيزة عبد الله طيب، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلباتها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، السعودية، الجزء2، العدد2، أبريل 2018.
13. فيصل محمود الشواربة، قواعد الحوكمة وتفعيل دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد2، 2009.
14. مبروك كاهي، الحكامة في الجامعات المغاربية وتحتدي التصنيفات العالمية، مجلة القانون، المجتمع والسلطة، المجلد07، العدد01، 2018.

15. فتيحة مفيتيح، النموذج التعليمي الياباني ودوره في إعداد أجيال المستقبل، مجلة أبعاد، المجلد 03، العدد 01، 2016.
16. مجلة علوم التربية 2، التحوير البيداغوجي، 16/01/2019 تاريخ الاسترداد 22/04/2021، من موقع وزارة التربية الوطنية: <http://www.education.gov.dz>
17. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية، الرباط: مكتب تنسيق التعريب، 2020.
18. نورية بن غبريط، التحوير البيداغوجي ومدى مساهمته في الاصلاحات التربوية، 21/01/2019 تاريخ الاسترداد 23/04/2021، من موقع جريدة التحرير: <http://www.altahrironline.com/ara/artivles>
19. هبة حمادة أبو العرب. (2017). دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي. مؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني، 2017.
20. يوسف قروج وفتيحة قصاص، عقود النجاعة كآلية لتفعيل ودورها في ترشيد النفقات في المؤسسات العمومية-دراسة حالة المؤسسات التربوية في الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 6، ديسمبر 2016.