

السياسات العمومية التربوية

المجال الأول: الحكامة والتدبير فى منظومة التربية والتكوين

الحصة 6 : مستويات الحكامة فى النظام التربوي



مقدمة

تُعد الحكامة من المفاهيم الحديثة التي أصبحت ركيزة أساسية في تدبير الأنظمة التربوية المعاصرة، نظرًا لدورها في تحسين جودة التعليم وضمان النجاعة والشفافية والمساءلة. فنجاح أي إصلاح تربوي رهين بوجود حكمة جيدة تقوم على وضوح المسؤوليات، توزيع الصلاحيات، وتكامل الأدوار بين مختلف الفاعلين.

ويعمل النظام التربوي وفق مستويات متعددة للحكمة، تتكامل فيما بينها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم.

◊ أولاً: مفهوم الحكامة في المجال التربوي

✍ تعريف الحكامة:

الحكمة هي مجموعة من الآليات والقواعد التي يتم من خلالها تدبير الشأن العام بطريقة رشيدة، تقوم على:

- الشفافية
- المساءلة
- المشاركة
- الفعالية
- ربط المسؤولية بالمحاسبة

✍ الحكامة التربوية:

هي أسلوب تدبير المؤسسات والمنظومات التعليمية بطريقة تشاركية وفعالة، بهدف تحسين جودة التعليمات وضمان تكافؤ الفرص.

ثانيًا: مستويات الحكامة في النظام التربوي

تتوزع الحكامة في النظام التربوي على ثلاثة مستويات رئيسية:

1 المستوى المركزي (الوطني) في حكمة النظام التربوي

◊ أولًا: تعريف المستوى المركزي

يمثل المستوى المركزي قمة الهرم الحكامتي في النظام التربوي، وتضطلع به الوزارة الوصية على قطاع التربية الوطنية، باعتبارها السلطة الحكومية المكلفة بوضع السياسة التربوية الوطنية وضمان انسجامها وتنفيذها على الصعيد الترابي. ويتميز هذا المستوى بطابع استراتيجي، تقني، توجيهي وتنظيمي.

◊ ثانيًا: وظائف المستوى المركزي

1 الوظيفة الاستراتيجية

تتمثل في:

تحديد الرؤية العامة لإصلاح المنظومة التربوية

إعداد المخططات الاستراتيجية متوسطة وبعيدة المدى

ترجمة التوجيهات الدستورية والملكية إلى سياسات تعليمية

تحديد الأولويات الوطنية (الإنصاف، الجودة، الارتقاء...)

✍ مثل: إعداد المخطط الاستراتيجي لتفعيل القانون الإطار 51.17.

الوظيفة التشريعية والتنظيمية

- إعداد مشاريع القوانين والمراسيم المتعلقة بالتعليم

- إصدار المذكرات الوزارية والدوريات التنظيمية

- وضع الإطار المرجعي للمناهج والبرامج

- تحديد أنظمة التقييم والامتحانات الوطنية

هذا الدور يضمن وحدة المنظومة التعليمية على المستوى الوطني.

3 وظيفة التخطيط التربوي

- إعداد الخريطة المدرسية الوطنية

- استشراف الحاجيات المستقبلية من الموارد البشرية والبنىات

- التخطيط للتوسعات وإحداث المؤسسات

- برمجة التوظيف والتكوين

يرتكز التخطيط هنا على المعطيات الإحصائية والديموغرافية ومؤشرات الأداء.

4 تدبير الموارد

أ. الموارد المالية

- إعداد الميزانية السنوية للقطاع
- توزيع الاعتمادات على الأكاديميات
- تحديد أولويات الاستثمار

ب. الموارد البشرية

- تحديد مناصب الشغل
- وضع السياسة الوطنية للتكوين الأساس والمستمر
- تأطير الحركية والأنظمة الأساسية

5 وظيفة التقويم والتتبع

- وضع منظومة وطنية لتقييم الأداء
 - تحليل نتائج الامتحانات الوطنية
 - تتبع مؤشرات الجودة والنجاعة
 - تفعيل آليات الافتحاص والمراقبة
- وهنا يتجسد مبدأ ربط المسؤولية بالمحاسبة.

◊ ثالثاً: خصائص الحكامة في المستوى المركزي

يتميز هذا المستوى بما يلي:

1. ☒ الطابع الاستراتيجي

يركز على الرؤية بعيدة المدى وليس التدبير اليومي.

2. ☒ مركزية القرار

يضمن وحدة السياسات والمعايير على المستوى الوطني.

3. ☒ توحيد المرجعيات

يحافظ على الانسجام البيداغوجي والقانوني.

4. ☒ القيادة المؤسسية

يقود الإصلاح ويوجه باقي المستويات.

◊ رابعاً: آليات الحكامة المعتمدة على المستوى المركزي

• التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

• التدبير بالبرامج والأهداف

• الميزانية المبنية على الأداء

• الرقمنة ونظم المعلومات

• التعاقد بين الوزارة والأكاديميات

◈ خامسًا: العلاقة مع المستويات الأخرى

☐ مع المستوى الجهوي:

• نقل الاختصاصات في إطار اللامركزية

• توقيع عقود أهداف

• التتبع والتقييم الدوري

☐ مع المستوى المحلي:

• تأطير مشروع المؤسسة

• إصدار المذكرات التوجيهية

• تحديد الإطار المرجعي للتدبير

المستوى المركزي لا يتدخل في التفاصيل اليومية، بل يُوَظِر ويوجه ويقيم.

◈ سادسًا: تحديات الحکامة على المستوى المركزي

• صعوبة التوفيق بين المركزية واللامركزية

• ضغط الإصلاحات المتسارعة

• محدودية الموارد مقارنة بالطلب الاجتماعي

• تعقيد التنسيق بين القطاعات الحكومية

◊ المستوى الجهوي / الإقليمي (اللامركزي) في حكمة النظام التربوي

◈ أولاً: التعريف والإطار المرجعي

يمثل المستوى الجهوي الحلقة الوسيطة بين المركز والمؤسسة التعليمية، ويجسد عملياً مبدأ اللامركزية واللامركزية الإدارية في تدبير الشأن التربوي.

ويتكون أساساً من:

• الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين (كمؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي)

• المديريات الإقليمية باعتبارها مصالح خارجية للأكاديميات

ويستند هذا المستوى إلى:

• القانون الإطار 51.17

• النصوص المنظمة للأكاديميات الجهوية

• مبادئ الجهوية المتقدمة

ثانيًا: وظائف المستوى الجهوي / الإقليمي

1] وظيفة تنزيل السياسات الوطنية

- ترجمة التوجهات الاستراتيجية للوزارة إلى برامج جهوية
 - ملائمة المشاريع الإصلاحية مع خصوصيات الجهة
 - تفعيل عقود الأهداف مع المركز
- هذا المستوى يُعد حلقة الربط بين الرؤية الوطنية والتنفيذ الميداني.

2] وظيفة التخطيط الترابي

- إعداد الخريطة المدرسية الجهوية والإقليمية
 - تحديد الحاجيات من البنيات والتجهيزات
 - اقتراح إحداث المؤسسات أو توسيعها
 - تدبير العرض المدرسي وفق التحولات الديموغرافية
- هنا يتجسد التخطيط القريب من الواقع المجالي.

3 تدبير الموارد

أ. الموارد البشرية

- تدبير الحركات الانتقالية الجهوية والإقليمية
- توزيع الأطر على المؤسسات
- تتبع الأداء المهني
- برمجة التكوين المستمر

ب. الموارد المالية

- تنفيذ الميزانية المفوضة من المركز
- تتبع صرف الاعتمادات
- تمويل المشاريع الجهوية

4 التأطير والمواكبة

- تأطير المؤسسات التعليمية
- تتبع تنفيذ مشاريع المؤسسة
- دعم التدبير الإداري والبيداغوجي
- الإشراف على الحياة المدرسية

5] وظيفة التتبع والتقييم

•تتبع مؤشرات الأداء الجهوية

•تحليل نتائج الامتحانات

•إعداد تقارير دورية للمستوى المركزي

•تفعيل آليات الافتحاص الداخلي

هذا المستوى مسؤول عن تحويل المعطيات الميدانية إلى تقارير تحليلية تساعد على اتخاذ القرار.

◊ ثالثاً: خصائص الحكامة على المستوى الجهوي

1. ☒ القرب من المجال

يمكنه فهم الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجهة.

2. ☒ المرونة في التدبير

أكثر قدرة على اتخاذ قرارات سريعة مقارنة بالمركز.

3. ☒ الوساطة المؤسسية

يشكل صلة وصل تنظيمية بين المركز والمؤسسة.

4. ☒ تفعيل الجهوية المتقدمة

يعزز الديمقراطية الترابية والمشاركة المحلية.

◊ رابعًا: آليات الحكامة المعتمدة

- التدبير التعاقدى بين المركز والأكاديميات
- التدبير بالنتائج
- نظام المعلومات التربوي
- المجالس الإدارية للأكاديميات
- الشراكات مع الفاعلين الترابيين

◊ خامسًا: العلاقة مع باقي المستويات

☐ مع المستوى المركزي:

- تنفيذ التوجيهات
- رفع التقارير
- اقتراح تعديلات بناءً على المعطيات الميدانية

☐ مع المستوى المحلي (المؤسسات):

- التأطير الإداري والتربوي
- توزيع الموارد
- تقييم الأداء
- المصادقة على مشاريع المؤسسات

◊ سادساً: تحديات الحکامة الجهوية

- محدودية هامش الاستقلال الفعلي
- تفاوت الإمکانات بين الجهات
- ضغط تدبير الموارد البشرية
- تعقيد التنسيق بين المصالح الإقليمية
- أحياناً تداخل الاختصاصات

◊ سابعاً: تحليل تریکبي

يمكن اعتبار المستوى الجهوي:

- فضاءً لتكثيف السياسات الوطنية مع الخصوصيات المحلية
- أداة لتقريب القرار من الفاعلين
- رافعة لتحسين النجاعة والسرعة في التدبير
- غير أن فعاليتها رهينة بـ:
- وضوح توزيع الاختصاصات
- توفر الموارد
- جودة نظم التتبع والتقييم
- تكوين الأطر في مجال الحکامة

◊ خلاصة

يشكل المستوى الجهوي محوراً استراتيجياً في إصلاح المنظومة، لأنه:

- يترجم السياسات إلى برامج قابلة للتنفيذ
- يضمن الانسجام الترابي
- يدعم المؤسسات

• يوفر المعطيات الدقيقة لصنع القرار

وبذلك فهو يمثل الركيزة التنفيذية للحکامة التربوية في بعدها الترابي.

◊ المستوى المحلي: حكمة المؤسسة التعليمية

◈ أولاً: التعريف والموقع داخل المنظومة

يمثل المستوى المحلي القاعدة التنفيذية للمنظومة التربوية، حيث تُترجم السياسات والبرامج إلى ممارسات تربوية فعلية داخل المؤسسة التعليمية.

وتُعد المؤسسة التعليمية وحدةً تنظيميةً وتربويةً قائمة بذاتها، تتمتع بهامش من الاستقلالية في إطار القوانين المنظمة، ويقودها مدير المؤسسة باعتباره المسؤول الأول عن تدبيرها الإداري والتربوي والمالي.

◈ ثانياً: وظائف الحكامة على مستوى المؤسسة

1] وظيفة التدبير التربوي

• تنفيذ المناهج والبرامج الرسمية

• تنظيم العمليات التقويمية

• تتبع نتائج المتعلمين وتحليلها

• إعداد خطط الدعم والمعالجة

• تنشيط الحياة المدرسية

المؤسسة هي الفضاء الذي تتحقق فيه جودة التعلم فعلياً.

2 وظيفة التخطيط المحلي: مشروع المؤسسة

يُعد مشروع المؤسسة الأداة المركزية للحكمة المحلية، ويقوم على:

- تشخيص الوضعية التربوية للمؤسسة
 - تحديد الأولويات
 - وضع خطة عمل سنوية أو متعددة السنوات
 - تحديد مؤشرات التتبع والتقييم
- ويجسد هذا المشروع مبدأ:

✓ التدبير التشاركي

✓ التخطيط المبني على النتائج

3 تدبير الموارد

أ. الموارد البشرية

- توزيع الحصص وجداول الحصص
- تنسيق عمل الفرق التربوية
- تحفيز الأطر

• معالجة الصعوبات المهنية

ب. الموارد المالية والمادية

- تدبير جمعية دعم مدرسة النجاح (أو ما يعادلها)
- تتبع صرف الاعتمادات
- المحافظة على التجهيزات والبنىات

4] وظيفة القيادة التربوية

مدير المؤسسة ليس مجرد مسير إداري، بل قائد تربوي يقوم بـ:

- تأطير الفرق التربوية
- تعزيز ثقافة الجودة
- حل النزاعات
- تحفيز المبادرات
- بناء رؤية مشتركة داخل المؤسسة
- وهنا تنتقل الحكامة من بعدها الإداري إلى بعدها القيادي.

5] إشراك الشركاء

الحكامة المحلية تقوم على الانفتاح على:

- جمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ
 - الجماعات الترابية
 - المجتمع المدني
 - الشركاء الاقتصاديين
- بهدف:

- تعبئة الموارد
- دعم الأنشطة
- الحد من الهدر المدرسي

◊ ثالثاً: آليات الحكامة داخل المؤسسة

- المجالس التربوية (مجلس التدبير، مجلس القسم، المجلس التربوي...)
- مشروع المؤسسة
- نظام المتابعة والتقييم الداخلي
- التقارير الدورية
- خطة الدعم والمعالجة

◊ رابعاً: خصائص الحكامة المحلية

1. ☒ القرب من المتعلم

هي الأقرب لحاجيات التلميذ الحقيقية.

2. ☒ السرعة في التفاعل

إمكانية اتخاذ قرارات آنية لمعالجة الإشكالات.

3. ☒ الطابع التشاركي

إشراك المدرسين والأسر في اتخاذ القرار.

4. ☒ ربط مباشر بين القرار والنتيجة

أي خلل يظهر أثره فوراً على نتائج التعلم.

❖ خامساً: تحديات الحکامة المحلية

- محدودية الاستقلال المالي
- ضغط الموارد البشرية
- ضعف التكوين في القيادة التربوية
- الاكتظاظ والهدر المدرسي
- ضعف انخراط بعض الشركاء

❖ سادساً: تحليل تركيبي

المؤسسة التعليمية تمثل:

- مجال التنفيذ الفعلي للسياسات
- مختبر الجودة التربوية
- نقطة الارتكاز في أي إصلاح

فإذا كانت الحکامة المركزية تُخطط، والجهوية تُنسق، فإن المؤسسة هي التي تُنجز وتُنتج النتائج.

❖ خلاصة

الحکامة المحلية الفعالة تقوم على:

- ✓ قيادة تربوية قوية
- ✓ مشروع مؤسسة واضح ومبني على تشخيص دقيق
- ✓ تدبير تشاركي
- ✓ تتبع مستمر للنتائج
- ✓ انفتاح على المحيط

وبذلك تشكل المؤسسة التعليمية النواة الحقيقية لإصلاح المنظومة.

◊ ثالثاً: مبادئ الحكامة الجيدة في النظام التربوي

تقوم الحكامة الجيدة على مجموعة من المبادئ الأساسية:

1. الشفافية: وضوح القرارات والإجراءات
2. المساءلة: تقييم الأداء وربط المسؤولية بالمحاسبة
3. المشاركة: إشراك الفاعلين التربويين والمجتمع
4. النجاعة والفعالية: تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأفضل نتائج
5. العدالة وتكافؤ الفرص

◊ رابعاً: التكامل بين مستويات الحكامة

نجاح النظام التربوي رهين بتكامل المستويات الثلاثة:

- المستوى المركزي يضع التوجهات.
 - المستوى الجهوي ينسق ويُفعل.
 - المستوى المحلي يطبق ويُنجز.
- وأي خلل في أحد هذه المستويات يؤثر سلباً على جودة التعليم ككل.

◊ خامساً: تحديات الحكامة في النظام التربوي

- ضعف التنسيق بين المستويات
- محدودية الاستقلالية المالية للمؤسسات
- نقص التكوين في مجال التدبير
- البيروقراطية
- ضعف آليات المتابعة والتقييم

◊ خاتمة

تُعتبر الحُكامة الجيدة حجر الزاوية في إصلاح النظام التربوي وتحقيق جودة التعليم. فكلما تم توزيع الصلاحيات بوضوح، وتعزيز مبدأ المشاركة والمساءلة، كلما أصبح النظام أكثر قدرة على الاستجابة لحاجيات المتعلمين ومتطلبات المجتمع. وبالتالي، فإن تطوير الحُكامة في مستوياتها الثلاثة يُعد مدخلاً أساسياً لتحقيق مدرسة الجودة والإنصاف والارتقاء.

موضوع الحصة الموالية:

أشغال تطبيقية: الحکامة بمصلحة کمثال:

❖ مصلحة التخطيط والخريطة المدرسية

❖ مصلحة تأطير المؤسسات التعليمية

❖ مصلحة التعليم الاولي

شكرا على حسن تتبعكم