

## أزمة الإدارة التربوية في الجزائر

### ملخص

لقد سعت الجزائر منذ عدة سنوات للبحث عن إستراتيجية جديدة من أجل تطوير التربية و دفع عجلة التنمية الاجتماعية متكيفة مع التحديات التي تفرضها العولمة. و لن يتحقق هذا الهدف إلا إذا واجهت بكل عقلانية إحدى المشكلات العويصة و المعقدة التي تعيشها أغلبية البلدان العربية، ألا وهي مشكلة الإدارة التربوية.

أ. أوقاسي لونيس  
قسم علم النفس  
جامعة منتوري  
قسنطينة (الجزائر)

### 1- مكانة الإدارة في إستراتيجيات التطور للنظام التربوي

تبحث الجزائر منذ سنين عديدة عن إستراتيجية جديدة لتطوير التربية بهدف رفع التحديات الحالية و التكيف مع التطور الاجتماعي. و لقد حاولت " اليونسكو " (UNESCO) في السبعينات وضع إستراتيجية دولية للتربية في تقريرها " تعلم أن تكون " (Apprendre à être) أبرزت فيه العناصر التي تؤدي إلى نمو التربية و من أهم العناصر المتضمنة في هذا التقرير هو الاعتراف بأهمية الإدارة المسؤولة عن التربية. و بدلا من اعتبارها عنصرا أساسيا للإستراتيجية المقترحة فقد اهتم بها كوسيلة و منهج مطبق لإستعمال هذه الإستراتيجية فقط. إن هذه المقاربة موجهة للدول المتقدمة التي أحرزت تقدما معتبرا في ميدان التطور الإداري و استطاعت أن ترسم قواعد إدارية حديثة و متينة نسبيا سمحت لها القيام بإصلاحات و إدخال تحسينات على المستوى البيداغوجي، لكن الوضع يختلف بالنسبة للجزائر و باقي الدول النامية.

إن الأساليب الإدارية المطبقة في الجزائر لا تتماشى مع الوقت الراهن، رغم كل الجهود

### Résumé

Depuis plusieurs années, l'Algérie cherche une nouvelle stratégie pour le développement de l'éducation afin de mieux relever les défis de notre époque et de s'adapter à l'évolution sociale. Que cette stratégie procède d'une approche inductive des faits ou résulte des spéculations et des discussions théoriques, elle ne peut manquer d'être confrontée à l'un des problèmes éducatifs les plus graves qui se posent aux pays arabes: le problème de l'administration de l'éducation.

المبدولة لإصلاح الإدارة التربوية وذلك لعدم التخلص من مخلفات الماضي القريب و لعدم تمكن الجزائر من بناء إدارة عصرية. ويتطلب حل هذه الإشكالية تغيير الطريقة التقليدية بوضع إستراتيجية شاملة للإدارة، بإعادة النظر في التسيير الإداري العمومي و التربوي. وإن الاختلاف الاصطلاحي لمفهوم " التقدم " (Progrès)، و " النمو " (Développement)، و " التخلف " يكمن في فعالية الإدارة العمومية أو التربوية.

## 2- أزمة الإدارة التربوية في الجزائر

لم تكن الأولوية الناتجة عن الإصلاح الإداري أو عن تجديد برامج النظام التربوي في الجزائر نتيجة لوعي المسؤولين الإداريين الذي سيطر على المنظومة التربوية برمتها، بل أفرزت سلوكا تهم التنظيمية و الإدارية أزمة شملت ثلاثة مظاهر مترابطة: أ) تأخر النسق أو النظام الإداري بالنسبة للتطور و الاتجاهات السياسية والبيداغوجية المعلن عنها أو المعمول بها. ب) إن هذا النسق الإداري ابتعد عن التيارات الحالية للعلم و التكنولوجيا و التسيير وأصبح غير قادر على تطبيق نتائج هذه النظريات لحل هذه الإشكالية. ج) عدم قدرة الإدارة أو عجزها على ترقية التطور البيداغوجي المتوقع أو الضروري لمواجهة الألفية الثالثة.

## 3- تأخر الإدارة بالنسبة للاتجاهات الحديثة للسياسة البيداغوجية

إن التقدم في هذا السياق يعني أن المنظمة قد بلغت مرحلة الفعالية الإدارية التي تسمح لها بتجنيد مواردها البشرية، المادية و العلمية في قطاع أو أكثر، و تنظيمها و توجيهها نحو أهدافها، و ذلك بطريقة يفوق المنتوج عوامل الإنتاج المستثمرة و الموظفة حتى نتحصل على قيمة مضافة ينتج عنها حركة مستمرة للمنظمة بمعدل يطابق أهدافها و طموحاتها. وما دام التغيير الأساسي لا يتدخل في عملية تجديد التنظيم و توجيه موارده تبقى الإدارة ستاتيكية أو أنها ستنمو ببطيء و لا تبلغ محطة إقلاع التربية المتقدمة عبر التاريخ. إن النمو أو التغيير التربوي أدخل تجديدا على الإدارة إذ تحولت من نمط تقليدي إلى نموذج أكثر عصريّة. فالمدرسة التي ظهرت في البداية كثورة بيداغوجية، أدخلت إدارة جديدة تحل محل التطبيقات التقليدية كتعليم الأطفال في المنزل و في الشارع. وعندما انفصلت التربية عن الكنيسة أصبحت من مهام الدولة، إدارتها، تنظيمها فتغيرت قوانينها في حل مشاكلها. هذا ما أدى بالدول المتقدمة إلى القيام بإصلاحات جذرية في منظوماتها التربوية فأفرزت نوعا جديدا من التربية مبني على التكنولوجيا و على مبادئ جديدة تشمل التربية المدرسية و التربوية خارج مؤسسات التكوين و على كل مظاهر الإدارة العمومية و التربوية. إذ تسعى هذه الدول من خلال هذا التقدم و هذا النمو إلى بناء دولة قائمة على تسيير إداري علمي متين. فكل تقدم في مجال التربية هو أساسا تقدم للإدارة التربوية المسؤولة.

و على كل إستراتيجية عقلانية متعبة في تطوير التربية أن تأخذ بعين الاعتبار هذه القاعدة و إعطاءها الأولوية لتطوير الإدارة التربوية المسؤولة. ويجب الإشارة إلى التغييرات التي طرأت على التربية و السياسة البيداغوجية والتي رافقتها بعض التحسينات في الإدارة التربوية بناء على المحاولات التي أقيمت لإعادة تنظيم الهياكل الإدارية لوزارة التربية. كإعادة توزيع المسؤوليات و الكفاءات، و تجزئة المراتب الإدارية، مراجعة بعض القوانين، القرارات و المراسيم التربوية، تخفيف الروتين، التوجه نحو اللامركزية، تأمين مشاركة الطلاب و المختصين و الأولياء، و البدء في تصور التخطيط و البحث كمناهج للعمل و كقواعد لأخذ القرارات. غير أنه يجب الإشارة أن إشكالية الإدارة التربوية لم تكن حتى يومنا هذا محل نقاش جيد و مسؤول، و الدليل على ذلك فمزال الت الإدارة التربوية تحتفظ بخصائصها الفلسفية (بيروقراطيتها): المدلولات و الوظائف، الهيكل، العلاقات، الفعالية الإنسانية و معايير السلوك.

أما بالنسبة لفلسفتها و مدلولاتها و وظائفها، فلا زالت هذه الإدارة تعتبر كنشاط يمارس عموديا دون استشارة المعلمين و عامة الناس فهي فلسفتها معزولة عن الأعمال التقنية، و أين الدور يتمثل في إصدار الأوامر و التحكم في السلطة. لا يزال الإداريون يركزون على الجانب البيروقراطي و الميكانيكي لمهمتهم أكثر من اعتمادهم على العنصر البشري، فهم يهتمون بالتفاصيل أكثر من فن الإدارة و التوجيه، و على تطبيق و تنفيذ القوانين أكثر من قيامهم بالمبادرات، وإدخال التحسينات و التعديلات. رغم الاعتراف بالجهد المبذول إلا أن الخطابات باسم " الإدارة الديمقراطية " و "المبادرة الفردية" تبقى مجرد شعارات غامضة و غير صريحة، و مفرخة من محتواها الحقيقي لعدم ترجمتها على أرض الواقع(1).

إن الإدارة التربوية تقوم على نفس القواعد الموروثة عند معالجتها للهياكل و مركز الاهتمام رغم المحاولات الرامية إلى إصلاحها و إعادة تنظيمها: تكمن السلطة الحقيقية في أعلى الهرم -بنيات المركزية الإدارية هي الوحيدة التي لها القدرة على تخطيط الإستراتيجيات، و توظيف و طرد المستخدمين و على إصدار المناشير و القوانين و إعطاء التوجيهات و أخذ التدابير و على مدراء المدارس تطبيق القرارات الإدارية، دون حرية الاختيار أو التصرف بمبادرات شخصية.

فالتمييز التقليدي بين المسائل الإدارية بالمعنى الحرفي من جهة ( الأمور المالية، العلاوات، التحويلات، تنظيم الامتحانات ... الخ )، و من جهة أخرى المسائل المحترفة أو الفنية ( تحرير الأهداف، إدراك البيانات البيداغوجية الجديدة، تهيئة البرامج، زيادة عدد المعلمين) لا تزال قائمة إلى يومنا هذا. و لم يتم إدخال طرق جديدة مثل: التخطيط، البحث، الإعلام و المراجع البيداغوجية، الإحصاء و الأقسام التابعة له ( المكتبات، الأقسام الاجتماعية ) بل بقيت هذه الأخيرة مهمشة و ثانوية، و لم يكن لها إلا تأثيرات محدودة. كذلك الحال بالنسبة لظهور أهمية العلاقة بين التعليم و الحياة، و بين المدرسة و الجماعات. رغم أهميتها لم تؤخذ أية تدابير تطبيقية لمعالجة هذا المطلب الجديد التي فرضته التربية الحديثة.

لا زالت السلطات المسؤولة عن التربية و الإدارة التربوية في مجملها إنطوائية و لم تول أي اهتمام للإمكانيات الواسعة المتاحة لها خارج التعليم التربوي و بالتالي لم تستفد منها تماما. وأكثر من ذلك فإن الإدارة التربوية عموما ارتكزت مما أثر سلبا على الأحكام الفردية أكثر وأهملت المعارف و المبادئ العلمية فكان لهذا أثر سلبي على الاتصال و التنسيق و أدى إلى البطء في أخذ القرارات و بالتالي ثقل حركة النظام التربوي. يضاف إلى كل هذا نقص كبير للمستخدمين المؤهلين و الذين يمثلون القاعدة لكل بنية إدارية. لم نسمع إلا حديثا أن المخططات المستعملة في التربية هي أهم خطوة عملية طبقت لتحسين الإدارة التربوية و تزويد التعليم بإداريين ذوي كفاءة لتلبية الحاجة الماسة إليهم.

تعود أغلب الطرق و الإمكانيات و الأدوات الإدارية إلى مرحلة ما قبل العلم و ما قبل التكنولوجيا، و إلى الحقبة التي تسبق التربية الجماعية.

و يمكننا ملاحظة ذلك في الطريقة التقليدية في العمليات المالية و المصاريف، في استعمال المعطيات البيداغوجية و الإدارية، في طرق الاتصال و الإمتحانات، في التقنيات المستعملة لتنفيذ و مراقبة المشاريع.

تعد المناهج الجديدة كالتخطيط و البحث مهمة ضمن بقايا الطرق القديمة و البالية التي يبدو أنها تركز الاتجاهات القديمة و تقضي على قوة التجديد على مستوى الفعالية البشرية. أن تطور التربية في الجزائر صاحبه تزايد في عدد العاملين الإداريين غير أن هذا التضخم لم يؤثر حقيقة على الفعالية الإدارية و على الفعالية البيداغوجية و ذلك لثلاثة أسباب:

أ) الميل إلى تزايد كمي أنتج تضخم في موظفي الإدارة و خلخل توازن البنيات التربوية، و أدى إلى ارتفاع غير مبرر للمصاريف الإدارية في الميزانيات المخصصة للتربية.

ب) تحويل المعلمين الفاشلين إلى مراكز إدارية.

ج) لا تعتبر الإدارة كمهنة تستلزم تحضير و تكوين لائق .

إن الفاعلية البشرية هي رهن القيم التي يتطلبها السلوك الإداري و بناء على هذه العلاقة فالمقاييس لم تتغير رغم التغيرات التي طرأت على التربية و على الإدارة التربوية في العالم المتقدم. فالإدارة ما زالت رهينة الأحكام الفردية، العشوائية، المعارضة، ضيق الأفكار السلطوية و المواقف السلبية التي من المفروض أن تكون الإدارة خالية منها.

#### 4- الإدارة و انفصالها عن العلم و التكنولوجيا الإدارية

يظهر جليا بأن الإدارة التربوية لا تتبع تطورات التربية و تأخرها كعلم و تكنولوجيا هو ملاحظ أكثر في الأساليب البيروقراطية المتبعة . و الوجه الثاني للأزمة الإدارية التربوية هو عجزها من الاستفادة من هذه التطورات المختلفة من نظريات و نماذج حديثة و استعمالها كأدوات للتكنولوجيا الإدارية لصالح تطورها الذاتي. و قد عرف أواخر القرن 19 و بداية القرن 20 إلى يومنا هذا نشأة علم التسيير و المحاولات

المبدولة لتأسيسها على قواعد و دراسات و بحوث علمية ، و لقد استطاعت هذه الدول فهم طبيعة الإدارة و مدى أثرها على تطور التسيير في العديد من الميادين و خاصة في ميدان الإدارة التربوية. و استلزم ذلك بوضع كل الإداريين و خاصة المواطنين السياسيين و الإطارات في مناصب هامة لكي يتلاءموا مع التجديدات و يستلهموا منها. لا لشيء إلا لأنهم مؤمنون بأن الإدارة الحقيقية هي تلك التي تستمد سلطتها من وضعيتها أو من الصلاحيات المخولة لها من طرف القانون أو المراسيم. بل ذهبوا إلى أبعد من ذلك، خلال هذه العشرية الأخيرة ، فمع تطور النظريات الخاصة بالعلوم الإدارية و التسيير، أصبحت الإدارة في الدول المتقدمة، تركز أكثر على التقنيات و المناهج الإدارية، و بدأ علم التسيير يترك مكانه لتكنولوجيا إدارية مؤسسة على فكر إمبريقي و على تحليل موضوعي و منظم، مجسد في الطرق الجديدة التي تساعد الإداري على أخذ قرارات صارمة و إعطاء توجيهات عقلانية و كذلك على التصور بإحاطة المستقبل، على الاستفادة الجيدة و الممكنة للموارد و على تطبيق المخططات بدقة و فعالية بالرجوع في حالات عديدة إلى وسائل مفيدة تمنحها التكنولوجيا المتطورة و العقول الإلكترونية.

و بالنظر إلى الدور الهام التي تلعبه المعلوماتية في التكنولوجيا الإدارية الحديثة وضعت مناهج جديدة للبحث عنها و تجميعها و معالجتها و تخزينها و الاستفادة منها باستعمال أنظمة متطورة و معطيات جوهرية للبيانات الصغرى، والعناصر الحيوية للتكنولوجيا الإدارية و الأدوات التي هي من خصائص الإدارة الحديثة. يبدو لنا واضحا من خلال التطورات التي أحدثتها العلم والتكنولوجيا في مجال الإدارة التربوية أن الجزائر لازالت عاجزة عن تأسيس بنية هذه الإدارة و تحضير أدواتها، و هذا ما يؤكد تخلفها.

تبدو الجزائر في سياستها و إصلاحاتها التربوية قد أهملت أهمية هذا الجانب و لم تسفر مخططاتها لضمان تكوين متخرجيها بأعداد كافية من حيث الكيف، و لم تنشأ معاهد بيداغوجية أو جذوع متخصصة (فروع) في الإدارة و التكنولوجيا الإدارية إلى يومنا هذا.

## 5- عدم فعالية و قدرة الإدارة في تحضير التطور التربوي

إن واقع الإدارة التربوية في الجزائر لم يكن محل دراسة جدية و شاملة حتى الآن، غير أن المعاينة اليومية لواقعها و مخرجاته السلبية يجعلنا نصرح بأنها تعيش أزمة أو أنها في الطريق إليها لأنها لازالت تتبع نمودجا تقليديا ماضيا دون التفكير في التكيف مع التغيير و دون الأخذ في الحسبان الإمكانيات المتاحة و المتطلبات المستقبلية. ولتوضيح التحديات المستقبلية يمكن التطرق إلى بعض الأرقام التي تثبت من جهة المجهودات التي بذلتها الدولة منذ 37 سنة في المجال التربوي و من جهة ثانية تأكيد مدى الصعوبات التي تواجه هذا القطاع . و العمل الذي يبقى تحديده هو على كل حال أكثر أهمية و أكثر اتساعا من الجزء الذي أنجز إلى هذا اليوم (2).

**جدول رقم (1)**  
**تطور أعداد التلاميذ و الطلبة المتدرسين من 1962 - 1995 (3)**

السنوات	الابتدائي	%	المتوسط	%	الثانوي	%	الجامعي	%
63-62	777.636	36,37	39.790	28,6	5323	26,93	-	-
73-72	2.206.893	38,74	272.345	31,40	53.799	26,70	-	-
83-82	3.241.924	42,41	1.001.420	40,8	279.299	38,84	90.145	32,9
93-92	4.436.365	45,34	1.558.046	42,96	747.152	47,92	243.397	39,5
95-94	4.548.825	45,86	1.651.510	44,06	82.059	45,90	287.430	-

يبين لنا الجدول السابق المجهودات الجبارة التي كرستها الدولة من أجل تمدرس كل فئات الشعب الجزائري ففي سنة 1998 وصل عدد المدرسين ( كل الفئات المتكونين في المؤسسات التربوية الجزائرية الابتدائية أو الجامعية) سبعة ملايين و نصف أي 1/4 المجتمع بين الأساسي و الثانوي و ما يقارب النصف مليون طالب جامعي. تتوزع فئتي الأساسي والثانوي على 200.000 مؤسسة، و يشرف عليهما 477.000 أستاذ و مدرس، يمثلون 48 % من الوظيف العمومي (4)، و بتخصيص غلاف مالي ترتفع نسبته تقريبا كل سنة: بعدما كان 322 مليون دينار (1963) أي 11.08 % من ميزانية الدولة، ليصل إلى 111 مليار دينار سنة (1997)، أي 17,39%. أما في سنة 1998 فتضاعف هذا العدد ليصل إلى 124 مليار، أي 26 % من الدخل الوطني الخام. أما بالنسبة للجامعة فقد أدخلت سنة 1999 تعديلات خاصة بالبحث العلمي و التي رغم قلتها إلا أنها تعتبر قفزة نوعية خاصة في البحث العلمي إذا ما قورن بالسنوات الماضية.

ورغم اهتمام الدولة المتزايد بعمال التربية و التعليم فإن النظام التربوي لازال يعيش مشاكل متعددة و مختلفة و معقدة من أهمها الرسوب المدرسي و الإهدار الذين يعكسان بحق عدم تكيف الطفل الجزائري مع النظام البيداغوجي المتبع في مدارسنا.

**جدول رقم (2)**  
**الإهدار المدرسي(6)**

السنوات	الإهدار المدرسي
1986	80.000
1995-1994	610.000
1997	500.000

يمكن اعتبار هذه الفئة من الأطفال فئة اجتماعية شبه أمية تضاف إلى مجموع الأميين الموجودين في الجزائر و الذي يمثلون تقريبا 1/4 من المجتمع الكلي. فعلى مستوى قسنطينة مثلا يصل الإهدار المدرسي على مستوى الأساسي من 20 إلى 23 % و 5 % على المستوى الثانوي.

**جدول رقم (3)**  
**عدد الأميين في الجزائر (7)**

السنوات	عدد الأميين	المجموع الكلي	% ذ	% إ	% الكلي
1971	1735.7	4656.715	58,20	87,4	73,85
1985	2.159.0	6.012.20	37,07	63,1	50,40
1997	-	-	-	-	-

يلاحظ من هذا الجدول تزايد عدد الأميين بطريقة مذهلة يستدعي التساؤل و التأمل من قبل المسؤولين المعنيين بهذا القطاع التربوي؟  
أما بالنسبة لعناصر الأخرى المفسرة للفشل التربوي أو السياسة التربوية فهي:

### 6- الخلل بين تعميم التعليم و ديمقراطية التعليم

أدرك المسؤولون بعد الاستقلال ضرورة إخراج المجتمع الجزائري من ظلمات الأمية إلى نور العلم. وكان لزاما على المهتمين بشؤون التربية و التكوين و المسؤولين تغيير سياسة التعميم إلى ديمقراطية التعليم و الاهتمام بالتكوين الكيفي. غير أن عدم تقييم نظام التربوي بكيفية علمية و موضوعية و شاملة لكل الأطراف الفاعلة فيه أفرز النتائج التالية:

أ) نقص في تكوين الأساتذة و عددهم 153.419 في الطور الأول، و 98.530 في المتوسط و 45.442 في الثانوي (1992-1993). و في الأطوار الأولى من الأساسي هناك 85 % من المعلمين غير الحاصلين على شهادة البكالوريا، و 36 % في الطور الثالث و 97 % من الأساتذة الحاصلين على شهادة البكالوريا يعملون بالثانوي.

ب) يتعدى استغلال القاعات 220 %، إضافة إلى ذلك وجود عجز يقدر بـ 40.000 قاعة للتدريس و هذا ما يمثل (12) سنة من الاستثمار.<sup>(8)</sup>

ج) قامت الوزارة بإدخال تعديلات على البرامج التي كان معمول بها منذ سنة 1980 و طبقت هذه البرامج المعدلة خلال السنة الدراسية 93-94.

نستخلص مما سبق ذكره و إضافة إلى عوامل أخرى:  
1- عدد المعلمين سيتضاعف ليصل إلى نسب عالية جدا.

2- ضرورة رفع مستوى التعليم كفيًا.

3- نتنبأ أيضا أن التعليم الكيفي لا يقوم فقط على المحتوى، الطرق، و الأدوات و الأهداف البيداغوجية بل يتسع ليشمل المحيط و الإطار الاجتماعي للتلميذ بهدف المساهمة المباشرة لتحسينه. و هذا ما يسمح للتربية أن تنفتح على المجتمع و متطلباته وتتفاعل معه في علاقة شاملة. و لن يتأتى هذا إلا بتكيف المدرسة مع الواقع و فتح علاقات مع القطاعات الأخرى لتلبي رغبات المجتمع و مساعدتها و إسهامها في بناء مجتمع الغد.

4- أن تطور التربية في العشرية القادمة في الجزائر يستعدي مرحلة إدخال التحسينات للدخول في حقبة الحداثة و التجديد التي أعلن عنها المسؤولون في هذا القطاع. و لكن ما نتمناه في ميدان التربية غالبا لا يتحقق، ويرجع ذلك إلى ما ذكرناه سافلا من جهة، و إلى عدم تطبيق الإدارة الجزائرية الحالية لنماذج التسيير الحديثة من جهة أخرى.

## 7- من نظرة شاملة للأزمة إلى استراتيجية تطور الإدارة التربوية

لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار حقيقة أخرى للإدارة التربوية، وهي أنها لا تعمل في فراغ و ليست موجودة بمعزل عن باقي الهياكل و المنظمات الإدارية بصفة عامة. و عليه فإنه من غير المعقول أن تتهم لوحدها في فشل النظام التربوي و في عجزها عن تحقيق النمو أو على الأقل في المساهمة الفاعلة في النمو الاجتماعي بمفهومه الواسع. بل يمكن القول أن من أهم العناصر الفاعلة في فشل المنظومة التربوية يكمن في التسيير الإداري، علما بأن الإدارة التربوية تعتبر جزءا هاما أو نظاما تحتيا للنظام " السياسي الإداري " Politico - éducatif الذي يحيط بها بل يتعداها، و يتمثل هذا التأثير في النظام " الاجتماعي الاقتصادي " بوجه عام.

فمن البديهي أن جزءا أو نظاما تحتيا يستمد خصائصه و قوته و ديناميكيته من الكل الذي ينتمي إليه، و لهذا السبب فإن أزمة الإدارة التربوية لا تأخذ إبعادها و لا يمكن النظر إليها مستقبليا إلا إذا وضعت في إطار النظام العمومي و النظام السياسي - الاجتماعي - الاقتصادي " Socio-politico-éducatif "، و التي تأتي إدارته بانعكاسات تمس الجوانب التالية: ميول و بنيات الحكم، و جماعات ضغط، و قيم و أيديولوجيات تربط بين هذين النظامين في البلدان النامية و منها الجزائر.

و نتاجا لذلك فإن كل الإستراتيجيات العقلانية الهادفة إلى تطوير الإدارة التربوية ترتبط ارتباطا وثيقا بتطور النظام " السياسي - الإداري " Politico-administratif و بكل النظام " الاجتماعي - الاقتصادي " Socio-économique ". كما نلاحظ فإن الإدارة التربوية هي نتاج هذه العوامل الداخلية و الخارجية - التي تعريفها ليس محل دراستنا - رغم ذلك يمكننا الإشارة إلى إستراتيجية التطور الإداري الذي لعب دورا في إدخال الحداثة في النظم التربوية في العالم المتقدم. إن مصطلح " الإستراتيجية " لم يظهر إلا حديثا في " قاموس التربية " في الجزائر. و أن استعماله بمفهومه الصحيح في المجال التربوي يستدعي:

- 1- ضرورة إعطاء أولوية الإصلاح الإداري في برامج التطوير التربوي، لأن ما يلاحظ حالياً هو استغناء التربية عن الإدارة و الاهتمام بالأنظمة التربوية، التي تستلزم تمويهاً مالياً من طرف الدولة.
  - 2- لا يجب أن يكون الإصلاح الإداري في عزلة عن النظام العالمي الذي هو جزء منه، يخص الإدارة و البنيات التحتية العامة للدولة.
  - 3- الاهتمام بالعناصر البشرية و تكوين متخصصين في ميدان الإدارة التربوية و الابتعاد عن المنظور الميكانيكي للإدارة .
  - 4- ضرورة بناء تصورات مستقبلية و الاهتمام بها أكثر من الحاضر بمعنى آخر، كل الجهود كانت موجهة للمشاكل الآتية المتعلقة بسير النظام التربوي، أكثر من نظرتها إلى المستقبل أو إلى تهيئة التربية حسب مفاهيم جديدة مثل التربية الدائمة أو المستمرة التي تعانق مختلف أوجه الحياة و الأنظمة التعليمية المفتوحة ... الخ .
  - 5- لقد أعتمد الإصلاح الإداري سابقاً في تحضير القوانين أو المراسيم الهادفة إلى تغيير أو تحسين النظام التربوي، و قليلة هي كانت محاولة التخطيط للإصلاح الإداري في مراحلها السابقة و تطبيق مخططاته.
- يتضح لنا مما سبق ذكره وجود اتجاه معاكس يسعى إلى تغيير جذري للوضعية الإدارية للتربية في الجزائر، مع ضرورة إيجاد و تعريف إستراتيجية لتطوير التربية و هو الإطار الذي سيلعب الإصلاح الإداري الدور الأساس فيه و الاعتراف بأهمية التخطيط في الإستراتيجية الجديدة للإصلاح الإداري، و وضع مخطط خماسي بهدف وضع نهاية للتخلف الإداري و جعل إدارة الغد أكثر كفاءة مع جزئيات النظام التربوي الحالي.

## المراجع

- 1- Mohammed A. El Ghannam, La crise de l'administration dans les pays arabes, *Revue Trimestrielle de l'Education*, Vol VII, N° 1, 1977, p. 113.
- 2- Alberto Gutierrez Renon, Problème de décentralisation de l'administration de l'éducation, . *Revue Trimestrielle de l'Education, Perspectives*, UNESCO, 1979, p. 88.
- 3- Remaoun, In revue *Réflexion*, Ed. CASBAH, Mars 1998, p. 29.
- 4- Ministère de l'Education Nationale, In Journal EL-WATTAN, 02 Juin 1998, p. 13.
- 5- Source: Ministère de l'Enseignement Supérieur .
- 6- \* Source: Statistique Juillet / Sept. 1986.  
\* Mostefa Haddad, In revue *Réflexion*, Ed. CASBAH, Mars 1998.  
\* Journal EL-WATAN, 1998.
- 7- \* Annuaire statistique, Juillet / Sept. 1986.  
\* Source: Ministère de la Famille.
- 8- Conférence régionale sur l'éducation, In journal LIBERTE, 9 Mai 1998, p. 7. □

